



Проектот е финансиран
од Европската Унија



Застапување и влијание врз политиката за општествена промена



Оваа публикација е направена со помош на Европската Унија. Содржините во оваа публикација се одговорност единствено на ТАКСО и во никој случај не ги одразуваат погледите на Европската Унија. Содржината на овој прирачник се смета за јавна и може слободно да се дистрибуира. Ако изберете да го користите овој материјал, ве молиме цитирајте го ТАКСО како извор и вклучете ја веб-страницата од каде што е земен материјалот. Ако го репродуцирате текстот на прирачникот, цитирајте ги авторите и нивните организации кои дале оригинален придонес.



Издавач: Техничка поддршка за граѓанските организации – регионална канцеларија на ТАКСО
Потоклиница 16, Сараево, Босна и Херцеговина
www.tacso.org

За издавачот: Емина Абрахамсдотер (Emina Abrahamsdotter)
Координатор за регионална соработка

Автори: Томас Левински (Thomas Lewinsky), обука и консултации, МДФ Холандија
Амна Мухаремовиќ (Amna Muharemović), обука и консултации, МДФ Холандија

Дизајн: Шејла Диздаревиќ, дигИТарија

Датум: 2011.

Проектот ТАКСО е спроведен од конзорциум предводен од СИПУ интернационал (SIPU International) и се состои од следниве организации:

The Swedish Institute for Public Administration - SIPU International
www.sipuinternational.se

Civil Society Promotion Centre
www.civilnodrustvo.ba

Human Resource Development Foundation
www.ikgv.org

Foundation in Support of Local Democracy
www.frdl.org.pl

Partners Foundation for Local Development
[www.fpdл.ro](http://www.fpdل.ro)

Признанија

Длабоко сме им благодарни на сите граѓански организации од Западен Балкан и Турција кои придонесоа овој прирачник да го направиме подобар со тоа што ги споделија нивните знаења и искуства со нас:

Албански хелсиншки комитет, Албанија

office@ahc.org.al

+355 4 22 36 671

Албанско -британска комора за трговија и индустрија, Албанија

www.abcci.com, info@abcci.com

+355 4 234 1020

Центар за развој на граѓанско општество, Албанија

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

+355 69 22 60 212

КОРИДОР, Босна и Херцеговина

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

+387 61 147 219

Жените од Уна, Босна и Херцеговина

zena-una@bih.net.ba

+387 61 860 566

Лара, Босна и Херцеговина

ngo.lara@teol.net

+387 65 583 964

ТЕРЦА, Босна и Херцеговина

info@terca.ba

+387 61 203 052

Центар за мировни студии, Хрватска

cms@zamir.net

+385 91 739 1247

Левизја ФОЛ, Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99

info@levizjafol.org

+377 44 324 377

Косовски центар за рехабилитација на жртвите на тортура (КРЦТ), Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99

info@krct.org

Центар за хуманитарно право Косово, Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99

office.ks@hlc-kosovo.org

+377 44 240 278

Младински образовен форум, Поранешна Југословенска Република Македонија

info@mog.org.mk

+389 75 396 143

Граѓанска асоцијација МОСТ, Поранешна Југословенска Република Македонија

most@most.org.mk

+389 70 219 968

Коалиција Сите за правично судење

Поранешна Југословенска Република Македонија

contact@all4fairtrials.org.mk

+389 2 3215 263

Центар за развој на НВО (ЦРНВО), Црна Гора

crnvo@crnvo.me

+382 20 219 120

Институт за медиуми на Црна Гора, Црна Гора

imcg@t-com.me

+382 20 201 345

Женска акција, Црна Гора

womenaction@t-com.me

+382 20 246 394

Еколошка асоцијација Авалон, Србија

avalon1@nadlanu.com

+381 63 83 47 095

Филантропија, Србија

www.covekoljublje.org program@covekoljublje.org

+381 18 512 144

Група 484, Србија

tp@grupa484.org.rs

+381 61 13 16 586

ТЕМА, Турција

tema@tema.org.tr

+90 537 722 7701

Кападокија Асоцијација за солидарност со жените, Турција

kapadokyakadin@hotmail.com

+90 535 966 6317

Фондација на волонтери на заедницата (ТОГ), Турција

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

+90 55 4 33 88 211

Транспарентност Интернационал Турција, Турција

handeozhaves@gmail.com

+90 532 66 22 129

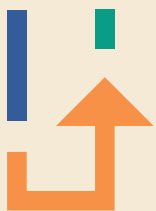


**Застапување и влијание врз
политиката за општествена промена**



СОДРЖИНА

Предговор	12
Пристап кон прирачникот	14
Структура на прирачникот	15
Дел I: Вовед во застапување и влијание врз политиката	17
Политика и влијание врз политиката – клучни концепти	18
КЛАСП принципи	30
Вовед во циклусот на влијание врз политиката	44
Дел II: Настанокот на почетната порака	49
Идентификување на прашање во политиката	52
Дефинирање на прашањето во политиката	58
Учество на корисниците	82
Утврдување стратегии со почетната порака: засегнати страни	92
Мапирање на процесот на политика	106
Дел III: Мрежно поврзување и заедничко планирање на акции	115
Мрежно поврзување за влијание врз политиката	118
Формулирање на акционен план	128
Дел IV: Имплементација и учење	145
Испорака на крајната порака	146
Мониторинг и евалуација	158
Пакет со алатки	168
Поимник на клучни термини	222



Предговор

ПРЕДГОВОР

Со активности во осум земји од Западен Балкан и Турција, проектот *Техничка поддршка за граѓанските организации – ТАКСО* - обезбедува поддршка и можности за развој на силен и влијателен граѓански сектор. Оваа инвестиција во граѓанското општество се базира на нашето убедување дека во контекст на пристапувањето кон ЕУ, тековните политички, економски и социјални процеси бараат ангажирано граѓанско општество кое добро функционира, како важен предуслов за демократски развој.

Важна проектна компонента на ТАКСО е градење на капацитетот на ГО, каде што главна цел е да се зголеми капацитетот на претставниците на ГО во поголем број на клучни области, со тоа што ќе им се понудат нови знаења за современите методологии и техники, како и можност за размена и практично знаење.

Во текот на пролетта 2010 ТАКСО спроведе пет регионални програми за обука, наменети за искусни и добро етаблирани ГО и нивните претставници. После успешното завршување на овие програми за обука и со цел понатаму да се зајакнат капацитетите на ГО, ТАКСО одлучи да ги изготви следниве пет прирачници:

- Генерирање на фондови и пристап до ЕУ фондовите;
- Управување со граѓански организации – Практични алатки за анализа на организацискиот развој;
- Развивање и управување со проекти финансирани од ЕУ;
- *Застапување и влијание врз политиката за општествена промена;*
- Учество на граѓаните во процесите на одлучување.

Овој прирачник *Застапување и влијание врз политиката за општествена промена* има за цел да ги зголеми капацитетите на ГО за застапување, како и влијанието врз јавните политики за да придонесе кон општествена трансформација.

Искрено се надеваме дека прирачникот ќе ви биде од полза во вашата работа.

Palle Westergaard

Vođa tima

Во современото општество, бројот на субјекти и прашања кои се отворени за промена, како и различните мислења на актерите и засегнатите страни, прават да биде се посложено да се управува, консолидира или да се предизвика промена. Претприемачите не можат да ги развиваат нивните производи и услуги без да ги следат желбите на нивните клиенти, регулативите од владата и се повеќе мислењата на групите за притисок или општествените движења. Слично, владите не може да формулираат закони, правила и регулатива без темелно познавање на прашањето и соодветните потреби на граѓаните и интересот на различни засегнати страни во општеството – претприемачи и граѓански организации подеднакво. Конечно, граѓанските организации не можат да донесат промена само со тоа што ќе бараат или ќе се повикуваат на нивните права без силата на гласовите на нивните конституенти, длабоко познавање на постојните закони и регулативи, интересите на спротивставените засегнати страни и доказ за негативните или позитивните импликации врз нивните корисници или конституенти. Накратко, треба да станеме меѓусебно зависни, ако сакаме да постигнеме одржлива промена и да ја консолидираме промената.

Поради тоа, во денешно време застапувањето и влијанието врз политиката се клучни за секој претприемач, политичар или граѓанска група. Претставува предизвик да се соберат заедно различни засегнати страни за да дискутираат, да се информираат и да влијаат врз оние кои носат одлуки на што е можно поширока основа за различни позадини и интереси, со цел да се донесе информирана одлука. Без застапување и влијание врз политиката, ќе трпи квалитетот на одлучувањето.

Овој прирачник ќе ви помогне да ги подобрите квалитетот и ефикасноста на вашето застапување и влијание врз политиката на веродостоен, легитимен и одговорен начин.

ПРИСТАП КОН ПРИРАЧНИКОТ

За да се направи овој прирачник колку што е можно попрактичен, теоретскиот дел е надополнет со студии на случај и практични алатки. Студиите на случај во најголем дел се од работата на граѓанските организации (ГО) од Западен Балкан и Турција. Овој пристап е избран за да се надополни знаењето на ГО во областа на застапување и влијание врз политиката и да го направи директно применливо во нивната секојдневна работа.

Сржта на прирачникот е Застапување и циклусот на влијание врз политиката, кој ги рефлектира чекорите од циклусот на управување со проекти. Нашето искуство со овој циклус кажува дека најчестата грешка која се прави во проектите е таа што организациите го идентификуваат проблемот и директно се насочуваат кон имплементација на можните решенија. Поради тоа, се испуштаат многу суштински чекори за планирање. Таква опсервација може исто така да се направи за влијанието врз политиката; проблемот се идентификува и директно се преземаат акции.

Развивањето на Теорија на промена за вашата организација, појаснува како визијата и мисијата на вашата организација се постигнуваат и како вашите програми и проекти придонесуваат кон таа мисија и визија. Влијанието врз политиката може да биде дел од тоа. Кога вашата организација го користи влијанието врз политиката како важна интервенција, треба да биде јасно како влијанието врз политиката е вградено во теоријата на промена

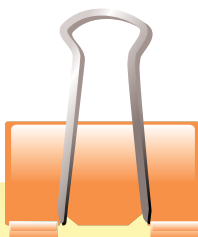
на вашата организација. Затоа, влијанието врз политиката не е нешто што го правите на маргините како споредна активност или ад-хок кога ќе сретнете политичар – не – тоа е јасно дефинирана стратегија поврзана со другите интервенции, во која на сите им е јасно дека тоа е еден од начините да се придонесе за мисијата и визијата на организацијата.

Спроведувањето на Теоријата на промена – со засегнати страни со кои сакате да соработувате во влијанието врз политиката – силно го зголемува вашиот легитимитет, кредибилитет и ефективност. Тоа значи дека заедно со нив ја идентификувате крајната цел (визија, конкретните промени врз кои ќе се фокусирате со цел да придонесете за визијата (исходи или мисија) и како мислите да стигнете таму. Кога тоа се прави со други засегнати страни, се осигурува заедничко разбирање на посакуваната промена која се стремите да ја постигнете со влијание врз политиката. Таа исто така разјаснува како конкретните промени на кои работите се одразуваат на промените на кои работат другите засегнати страни. Без успех во една област, воопшто не можете да стигнете до промена. Значи, таа разјаснува зошто вие преземате заеднички напор и кои се одговорностите на секоја од засегнатите страни.

Многу ГО преземаат активности за влијание врз политиката или како дел од проекти или како главна работа. Овој прирачник ќе се фокусира на разни фази пред всушност да се преземат активности за влијание врз политиката. Поради тоа, голем дел од фокусот ќе биде ставен на планирање на тие акции на таков начин што активностите се релевантни и постигнуваат највисоко можно влијание.

Знаењата и вештините во овој прирачник претставуваат многу години на искуство од страна на МДФ и авторите, комбинирајќи го нивното знаење за застапување и влијание врз политиката, како теоретски така и практично со знаењето за планирање, мониторинг и евалуација.

СТРУКТУРА НА ПРИРАЧНИКОТ



Прирачникот е составен од пет главни дела:

Дел 1 Вовед во застапување и влијание врз политиката

Дел 2 Настанок на почетната порака

Дел 3 Градење на сојуз и акционен план

Дел 4 Имплементирање и учење: Испорака на крајната порака

Дел 5 Пакет со алатки



Дел I
Вовед во застапување и
влијание врз политиката



**Политики и влијание врз
политика
– клучни концепти**

ВОВЕД

Што всушност мислиме кога зборуваме за влијание врз политиката, лобирање или застапување? Овие термини се користат од различни луѓе за да означат различни видови на активности. Заради подобро разбирање, важно е да се прави разлика меѓу овие термини и подолу даваме краток преглед на разликите и преклопувањата на некои од овие термини.

ШТО МИСЛИМЕ СО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА?

Кога луѓето зборуваат за политика и политики, тие ги користат зборовите со измешани значења, понекогаш и на збунувачки начин. Политика главно се дефинира како акции и интеракции кои се одвиваат преку дискусии и преговори меѓу засегнати страни во кои моќта, статусот и влијанието на луѓето кои се вклучени играат најважна улога.

Политика - *politics* (од грчкиот збор *πολιτικός*, “на, за или поврзано со граѓаните”), е процес преку кој (групи на) засегнати страни се обидуваат да донесат колективни одлуки. Терминот се применува општо за уметноста или науката на водење владини или државни работи. Тој исто така се однесува на однесувањето во граѓански влади. Како и да е, политиката може да се набљудува и во други групни интеракции, вклучувајќи корпоративни, академски и религиозни институции. Таа се состои од “општествени односи со вклучување на авторитет или моќ” и се однесува на регулирање на јавни работи во политичка единка и на методите и тактиките кои се користат за формулирање и примена на политика.

Политика (policy) типично се опишува како принцип или (пакет на) правила за насочување на одлуките и постигнување на рационален и предвидлив исход. Политиките генерално ги носат владините органи и парламентите или пак одбор или управувачко тело на организација или компанија.

Низ прирачникот го користиме општиот термин влијание врз политиката кога зборуваме за сите можни акции испланирани за да се влијае врз политиките, бидејќи лесно може да се преведе на повеќето јазици, прифатен е во најголемиот дел политички култури во многу земји и може да ги опфати сите видови на актери од граѓански организации, власт или бизнис секторот. Секој угледен субјект има визија, мисија и дефинирани политики и влијанието врз овие политики е секојдневна работа.

За целите на овој прирачник, ја користиме следнава работна дефиниција на влијание врз политиката:

Работна дефиниција на влијание врз политиката

Влијание врз политиката е плански и систематски процес на влијание врз политиките, праксите и однесувањето на различни целни засегнати страни кои се највлијателни по однос на прашањето за кое станува збор, вклучувајќи ги корисниците и зголемувајќи ја нивната сопственост и улога во прашањето. Активностите може да бидат издвоени или пак може да се применуваат комбинирани стратегии, во кои заедничките сили и договорените акции ја зголемуваат ефективноста на секоја интервенција за влијание врз политиката.

Горната дефиниција содржи два елемента на кои им треба дополнителен акцент, имено, однесување и засегнати страни:

Влијанието врз политиката се поврзува со промената на однесувањето на определени засегнати страни. Промената на однесувањето е предуслов за промена на политиките. Само менување на политиките не треба да биде планираниот резултат на влијанието врз политиката, бидејќи вие исто така сакате да смените нешто и во праксата.

За да се постигне ова, важно е да се смени однесувањето. Во прирачникот ќе бидат опишани различни алатки и пристапи кои се фокусираат на промената на однесувањето на различни актери во процесот на влијание врз политиката.

Дефиницијата која е дадена погоре исто така се однесува на “различни целни засегнати страни кои се највлијателни”, наместо на повообичаениот термин “донесувачи на одлуки”. Главна причина за тоа е што не сите луѓе кои со заедничко има ги нарекуваме донесувачи на одлуки се и највлијателните засегнати страни за определено прашање. Многу ќе зависи од резултатите од различните анализи кои се претставени во овој прирачн.

ШТО Е ЗАСТАПУВАЊЕ, ЛОБИРАЊЕ И АКТИВИЗАМ?

Вообичаени термини кои се користат кога се зборува за влијание врз политиката се лобирање, застапување и активизам. Дефинициите на овие термини не се јасни и не постои согласност за нив и може да изгледа дека значењата на овие термини и активностите кои ги опфаќаат се преклопуваат. Возможно е да се има вродено чувство за тоа што е активизам или што опфаќаат застапувањето и лобирањето и без можноста јасно да се дефинираат овие термини.

Друго што дополнително создава конфузија околу овие термини е тоа што често тие се дефинираат преку определени активности. Според тоа, состанок со политичари некои го сметаат за активност која спаѓа во лобирање. Објавувањето на соопштение во печатот може да се смета повеќе за застапување. Демонстрирање или организирање на протести во затворени простории повеќе би било активизам. Правењето разлика чисто врз основа на видот на активностите кои се опфатени не се многу корисни, бидејќи една активност може да се смета за лобирање, застапување или активизам зависно од контекстот, намерата на оној којшто ја организира и начинот на кој другата страна ја перципира.

За да се користи овој прирачник важно е да може да се прави разлика меѓу овие термини, но ние нема да нудиме јасни дефиниции, туку ќе му овозможиме на читателот сам да ја каже разликата меѓу нив преку дадените објаснувања.

Лобирање

Лобирањето има негативна конотација за некои луѓе. Тоа асоцира на мажи во костуми кои прават матни зделки по кулоарите. Конотацијата е толку силна што Европската

Елементи на лобирање:

- Водено од консензус
- Преговори
- Дијалог
- Различни страни

Комисија претпочита да го користи терминот “претставување на интереси”. Очигледно има случаи во кои лобирањето го прават професионалци најмени од клиенти кои треба да бидат претставени на некој начин. Тоа се често оние случаи кои ни паѓаат на ум кога се користи терминот лобирање. Што и да чувствувате за терминот, тој опфаќа одреден број на активности коишто најголемиот дел ГО понекогаш ги спроведуваат свесно или потсвесно. Бидејќи лобирање е терминот за кој слушнале повеќето луѓе, тој е терминот што ние ќе го користиме.

Факт е дека лобирањето често содржи некои работи кои не се директно транспарентни. Ова значи дека претставува предизвик лобирањето да се направи да биде отчетно. Лобирањето содржи, во најмала рака, некоја форма на дијалог меѓу страните. Исто така, различните страни помалку или повеќе ќе бидат водени од консензус. Ова значи дека има некаков простор за преговори. Ако ова не е случај, можеби сакате да лобирате и да имате тековен дијалог во исто време, но ова не е веројатно да биде успешно, а дијалогот ќе биде едностран.

Примери за различни дефиниции

Активностите за “застапување на интерес” (...) се дефинираат како активности кои се спроведуваат со цел да се влијае врз формулирањето на политиката и процесот на донесување на одлуки на европските институции” (извор: Кодекс на Европската Комисија за застапници на интерес).

“Една организација се обидува да “влијае на законодавството” кога комуникацијата:

- е насочена кон законодавец или вработен во законодавен орган;
- се однесува на конкретна законска регулатива;
- одразува став за таа законска регулатива.”

(Извор: Дефиниција на ИРС за директно лобирање)

Лобирање на најширока основа се случува кога комуникацијата:

- е насочена кон јавноста
- се однесува на конкретна законска регулатива
- одразува став за законската регулатива И
- “го охрабрува примателот ... да преземе акција во однос на законската регулатива.”

(Извор: Дефиниција на ИРС за лобирање на широка основа)

МОСТ, Македонска граѓанска организација

Граѓанската организација МОСТ, како организација за следење на изборите, успешно лобираше за реформа на изборниот законик во Македонија со, меѓу другите работи, лобирање кај клучни претставници во министерствата и кај пратеници, во различни фази на процесот на подготовка на новиот изборен законик. Нивната работа подетално е истакната во поглавјето за скенирање на процесот на политиката.

Застапување

Застапување често се користи во истата смисла како и влијание врз политиката. Причината е што тие многу се преклопуваат. Како што е случајот и со лобирање, навистина нема една стандардна дефиниција за застапување. Многу дефиниции се скоро исти со работната дефиниција за влијание врз политиката. Сепак, има една важна разлика меѓу влијание врз политиката и застапување, имено, можниот карактер на активностите. Застапување се однесува на ненасилни активности планирани да влијаат врз политиките, праксите и однесувањето. Тоа вклучува лобирање (ненасилно по природа) и други активности кои не се лобирање, но се ненасилни и се сметаат за законски.

Примери за различни дефиниции:

- Застапување е менување на праксите и политиките на луѓето кои имаат моќ, а кои ги засегаат обесправените луѓе (ЦАФОД)
- Застапување со граѓаните во центарот е организиран политички процес кои вклучува координирани заложби на луѓето да ги променат политиките, практиките, идеите и вредностите кои предизвикуваат нееднаквост, нетолеранција и исклучување.

(Акционен водич за застапување и учество на граѓаните)

Фондација за справување со ерозијата на почвата, Турција

Добар пример за активност за застапување која не е и лобирање е активната на Турската фондација за справување со ерозијата на почвата (ТЕМА). Во нивното лобирање за усвојување на законот за заштита на почвата и подобрување на земјиштето, тие исто така извршија притисок со започнување на кампања за петиција и собирање на над еден милион потписи.



Застапувањето е најдобро опишано, во контекстот на овој прирачник, како сите ненасилни и законски активности, планирани за да влијаат врз политиките, практиките и однесувањето.

Активизам

Кога ќе помислиме на активизам, тоа е често поврзано со демонстрации, стоење на барикадите, како и забавни и креативни активности за привлекување на вниманието кон некое прашање. Повеќето такви активности не се планирани да создадат или предложат консензус. Тие се планирани да ги убедат или информираат другите, на пример да добијат поддршка од народот за некое прашање или за да се постави прашањето на агендата. Со преземањето на такви активности, притисокот може да се стави на конкретни засегнати страни да се променат, со користење на трети страни како јавноста. Активизмот на таков начин, честопати се смета за спротивен на лобирање и/или дијалог кои повеќе се сметаат за пасивни, не-визуелни активности водени од консензус. Важно е да се разбере дека активизмот може да биде нешто позитивно, законско и ненасилно но исто така и нешто незаконско и насилно. Насилството секогаш постои како можност во активизмот, бидејќи активностите се дизајнирани да бидат конфронтирачки.



“Начинот на кој Гринпис ги спроведува акциите многу луѓе ги прави да се чувствуваат непријатно – и треба, бидејќи работите кон кои го свртуваме вниманието не се чувствуваат добро.”

Гринпис (Greenpeace)

ПРИМЕР НА ДЕФИНИЦИЈА

Активизмот се состои од планирана акција за да се предизвика социјална, политичка, економска или еколошка промена. Активизмот може да има широк спектар на форми од пишување писма до весници или политичари, политички кампањи, економски активизам како бојкоти или фаворизирање на некои бизниси, собири, улични маршеви или штрајкови, како затворање во некои простории, така и штрајкови со глад (Википедиа).

Младински образовен форум, македонска граѓанска организација

Активизмот се повеќе функционира преку користење на социјални мрежи, како Фејсбук или Твитер, како и користење на нови медиуми, како Јутјуб. Меѓу ГО, некои членови ги користат таквите средства за подигнување на свеста на јавноста и за вршење на притисок на донесувачите на одлуки. Пример за ГО која користи социјални медиуми во својот активизам е македонската граѓанска организација Младинскиот образовен форум. Тие работат на прашања поврзани со социјалната вклученост на младите луѓе и против корупцијата во високото образование. Тие поставуваат кратки видеа (аматерски клипови, аудио и видео фајлови и графики) на Јутјуб и/или Вимео кои обезбедуваат бесплатен простор. Тие веќе имаат голема он-лајн заедница на Фејсбук и Твитер. Заедницата потоа гласа и ги коментира материјалите, или директно или преку социјалните мрежи. Овие платформи потоа нудат мноштво на можности сето тоа да се сподели.



Овие активности се користат за да се мобилизираат луѓето за настани, да се привлечат политичари или други авторитети кои се присутни на социјалните мрежи и обезбедува повеќе потписи за он-лајн петиции кога се собираат. На тој начин се обезбедува и инпут за други активности за да се влијае врз донесувачите на одлуки, како активности за лобирање.

Конкретен успех во користењето на социјалните медиуми е користењето на флеш паради за да се сподели пораката: “Вклучете ги младите во процесите на донесување на одлуки”. Првата јавна флеш парада привлече повеќе од 100 луѓе и беше снимена, поставена на Јутјуб и проширена низ социјалните мрежи. Таа постигна огромна популарност меѓу младите во училиштата во Македонија. Ова резултираше со организирање на втора флеш парада. Таа привлече повеќе од 200 млади луѓе во повеќе градови во Македонија. Со тоа се зголеми споделувањето низ интернет заедниците и е добар пример за мобилизација преку интернет.

Кога зборуваме за незаконски активности, имаме на ум дека незаконитоста на активностите е субјективна и се разликува од земја до земја. Во некои земји на пример незаконски е да се протестира. Во контекстот на овој прирачник „незаконски“ се однесува на активности кои намерно им штетат на другите, како насилство и поткуп.

Во контекстот на овој прирачник, карактеристика која го издвојува активизмот е тоа што активизмот содржи активности насочени кон трети страни (на пр. јавноста) и може да биде ненасилен или насилен и незаконски.

ПОДИГНУВАЊЕ НА СВЕСТА И ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

Терминот подигнување на свеста често се споменува во комбинација со влијание врз политиката, застапување, лобирање и активизам, како и самостојно. За многумина тој претставува пакет на активности или стратегија. Во некои случаи подигнувањето на свеста е цел сама за себе.

Подигнувањето на свеста е предуслов на сите активности за влијание врз политиката. Тоа е меѓусебна размена на информации меѓу различни засегнати страни кои се вклучени, или корисници или оние кои носат одлуки. Би можело да се каже дека подигнувањето на свеста и одржувањето на висока свест е континуиран процес во текот на интервенцијата.

Многу проекти, како проектите за влијание врз политиката, содржат елемент на подигнување на свеста. При лобирањето, организациите им обезбедуваат информации на оние кои носат одлуки и на тој начин ја подигнуваат нивната свест за определено прашање. Во многу активности за застапување и поврзани со активизам, свеста на општата јавност или на специфични групи се подига во поглед на нивно мобилизирање да вршат притисок на оние кои носат одлуки. Исто така, можете да ја подигнете и свеста на корисниците на вашата интервенција. Ова е често првиот чекор за да се направат помоќни и за да се овозможи нивното учество во вашата интервенција.

Како такво, подигнувањето на свеста често е дел од вашата интервенција. Сепак, подигнувањето на свеста треба да биде само средство за поконкретна цел. Секогаш мора да бидете свесни за причините за подигнување на свеста. Според нашето искуство, многу организации наведуваат дека една од целите е да се подигне свеста на другите во нивните интервенции за влијание на политиката.

Ние веруваме дека подигнувањето на свеста е дел од влијанието врз политиката, но исто така веруваме дека самото подигнување на свеста не може да постигне промена на политиката и однесувањето. Затоа, подигнувањето на свеста не може да биде цел на вашата интервенција за влијание врз политиката. Подигнувањето на свеста е серија на активности како дистрибуција на брошури, обезбедување на материјали за оние кои носат одлуки или пак да се одржи информативен говор на некоја конференција. Исходот од тоа е што определени луѓе имаат зголемена свест за определена тема. Ова потоа треба да придонесе за повисоката цел, исход или резултат, кој што е промена во однесувањето во однос на конкретна тема. Мора да се фокусирате на тоа, кон што води новата свест, имено, која е промената којашто сакате да ја видите кога свеста на луѓето е подигната.

Подигнувањето на свеста преку определени активности се прави за да:

- обезбеди информации за да се стави нешто на агендата;
- мобилизира групи или општата јавност со цел да се изврши притисок на другите да се променат;
- се преземе прв чекор кон зајакнување на корисниците.

Центар за развој на невладини организации (ЦРНВО), Црна Гора

ЦРНВО работи на прашањето на корпоративна општествена одговорност (КОО) и менување на однесувањето на бизнисот, НВОи и владата. Тие сакаат овие чинители да работат заедно на КОО и крајно, исто така и владата да преземе одговорност за креирање на средина која ќе биде повољна за КОО. Првиот чекор е да се подигне свеста меѓу сите чинители за важноста на КОО и фактот дека може да функционира, како и подигнување на свеста за можностите за соработка и заеднички придобивки од тоа. Главен чекор во ова беше организирање на конференција за најдобри практики на КОО и објавувањето на книга со добри практики. Сите овие настани беа медиумски покриени за да се направи населението почувствително за КОО. ЦРНВО продолжува да обезбедува обуки за разни актери за КОО и особено за партнерства. Исто така, тие ја користат подигнатата свест за да започнат со лобирање за поповолна средина за КОО.



Албански хелсиншки комитет, Албанија

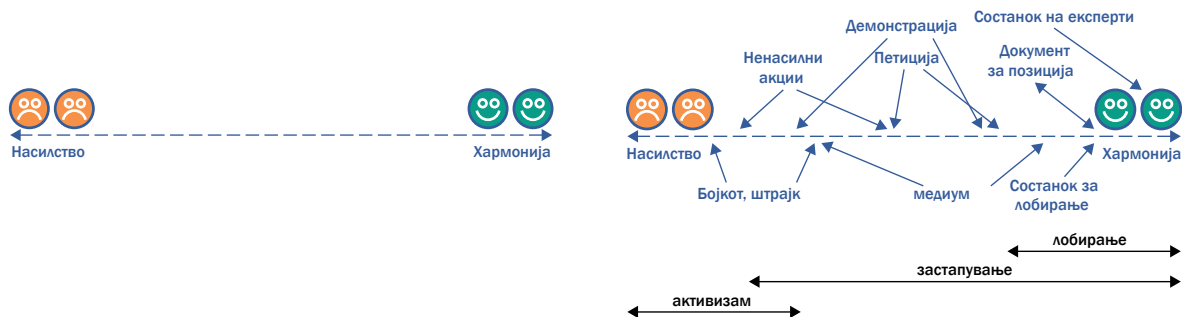
Албанскиот хелсиншки комитет го користи подигнувањето на свеста на различни актери, така што тие можат да играат улога во успешно спроведување на новиот закон за антидискриминација во Албанија. Затоа, лицата кои даваат правна помош, локалните организации за човекови права, адвокати, млади активисти за човекови права, претставници на синдикатите и студенти беа обучувани за новиот закон за да можат да го користат во нивната работа. Преку оваа работа се очекува имплементацијата на законот за антидискриминација да биде поуспешна. Последователните активности на овој проект за подигнување на свеста се фокусираат на добивање конкретна правна наука преку користење на законот.



КОНТИНУУМ НА ВЛИЈАНИЕТО ВРЗ ПОЛИТИКАТА

Како што е забележано погоре, овој прирачник нема намера да направи разлика меѓу различни термини преку дефиниција. Причините за ова се дека не постојат вообичаени дефиниции и многу од нив само го покажуваат преклопувањето на термините. Друга важна причина е тоа што една активност може да потпадне во секоја од категориите зависно од контекстот и времето. Со цел да се разликуваат и да се разберат термините, ние го создадовме терминот континуум на влијанието врз политиката во кој термините се претставени како составни делови на континуум со генеричко име: влијание врз политиката. Пополнувањето на континуумот на влијание врз политиката ви помага да размислите за различните активности кои ги преземате и дали тие повеќе припаѓаат на описот на активизам или лобирање и дали може да се сметаат за застапување. Веројатно е дека најголем број од активностите ќе бидат активности за застапување, во најмала рака, а многу ќе потпаднат под лобирање.

Континуумот кој е претставен подолу е линија со две крајности. Можете да ги поставите активностите за влијание врз политиката зависно од тоа дали активноста е повеќе или помалку мирољубива. Терминот 'насилство' го покажува нивото на физичко или психичко насилство. Друг термин кој можете да го користите е законски или конфронтирачки.



Континуум на влијание врз политиката

Континуумот можете да го пополните со различни типови на активности кои ги спроведувате, како состаноци со политичари, стручни состаноци, пишување на соопштенија за печатот, демонстрации, поткуп, штрајкови, бойкот, петиции, пријавување, итн. Овие активности се повеќе или помалку мирољубиви или насилни. Ќе видите дека еден тип на активности би можел да се вклопи во континуумот на различни места зависно од тоа што била вашата намера и како тоа се развивало. Освен тоа што ви овозможува да ја разработите вашата намера во однос на одредена активност, континуумот исто така може да ви помогне да размислите за тоа како вашите соработници веројатно ќе ја перципираат активността.

Бидејќи активностите се поставени на континуумот, сега може да се направат некои разлики меѓу активностите кои ќе потпаднат под активизам, застапување и лобирање. Во пакетот со алатки во овој прирачник, предложена е вежба со континуум на влијанието врз политиката. (Алатка 1).

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

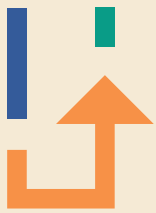
Термините кои се претставени во ова поглавје не се зацементирани. Не постои една единствена дефиниција. Исто така и не е многу важно да знаете точно што е лобирање, застапување или активизам. Многу поважно е да се разбере дека има разлики меѓу термините кои многу луѓе ги користат на различен начин. Кога водите дискусии за терминологијата, бидете сигурни дека сте ги извадиле на виделина факторите кои прават разлика, за да можат луѓето да разберат дека има разлики меѓу видовите на активности. На крајот, кога ќе се постигне консензус за тие разлики, полесно е да се размислува за типот на активности кои можете да ги преземете во различни фази на интервенцијата за влијание врз политиката.

Некој ќе рече дека не се работи само за лобирање или за водење на кампањи. Всушност, честопати тоа е комбинација на тие активности, при што на различни нивоа се ангажирате со различни луѓе.

Исто така наидовме на дискусии за терминологијата кои помагаат да се направи разлика меѓу тоа како вие ја перципирате одредена активност и како примателот ја перципира истата. На почетокот на секоја форма на активност, од помош е ако се разјасни каква реакција очекувате.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали влијанието врз политиката е демократски инструмент за развој на политики, закони и регулативи? Дали е прифатено или толерирано како такво или тоа е официјален демократски инструмент?
- Дали влијанието врз политиката може демократски да се контролира така што транспарентноста ќе биде гарантирана? Доколку е така, како би сакале да биде контролирано? Дали во вашата земја постои регулатива или некаде на друго место за која знаете?
- Дали влијанието врз политиката во различни политички и културни контексти или други видови на демократи се одвива на истиот начин или дали би требало да користите различни тактики или стратегии?



КЛАСП принципи

TEORETSKA POZADINA

“Кого го претставувате, колкумина сте и како да знам дека ми ја кажувате вистината – или само гласно ги кажувате вашите идеи?”

Г. Паскал Лами, СТО

Влијанието врз политиката значи влијание врз однесувањето на претставниците во власта, бизнисот или ГО, имено, оние со моќ да носат одлуки. Ако тие носат одлуки, овие одлуки имаат влијание на поголеми групи или на општеството во целина. Ако вие влијаате на овие одлуки, вие станувате со-одговорни до одреден степен. Оние кои носат одлуки, од друга страна, бараат сигурни информации. Најголемиот дел од оние кои носат одлуки применуваат пакет на принципи, свесно или несвесно, со цел да дефинираат дали треба сериозно да ги сфатат лицето или организацијата.

Прашањата на кои треба да се даде одговор и за вас кои вршите влијание врз политиката и за вашите цели во политиката, оние кои носат одлуки од власта, приватниот сектор или ГО и корисниците, се:

- Зошто луѓето би ви верувале?
- Кој или што ви дава право да се мешате?
- Како можете да бидете транспарентни спрема оние кои носат одлуки, донаторите, клиентите и корисниците подеднакво?
- На кој начин сте од помош и дали се фокусирате на решенија без губитници?
- Која е вашата основа за моќта и како ја користите?

Одговорите на овие прашања се преведени во пет таканаречени принципи на влијанието врз политиката, со кратенка КЛАСП која означува:

- C** ⇒ Credibility - кредибилитет
- L** ⇒ Legitimacy - легитимитет
- A** ⇒ Accountability - отчетност
- S** ⇒ Service - orientedness – ориентираност кон услуги
- P** ⇒ Power based - базирано на моќ

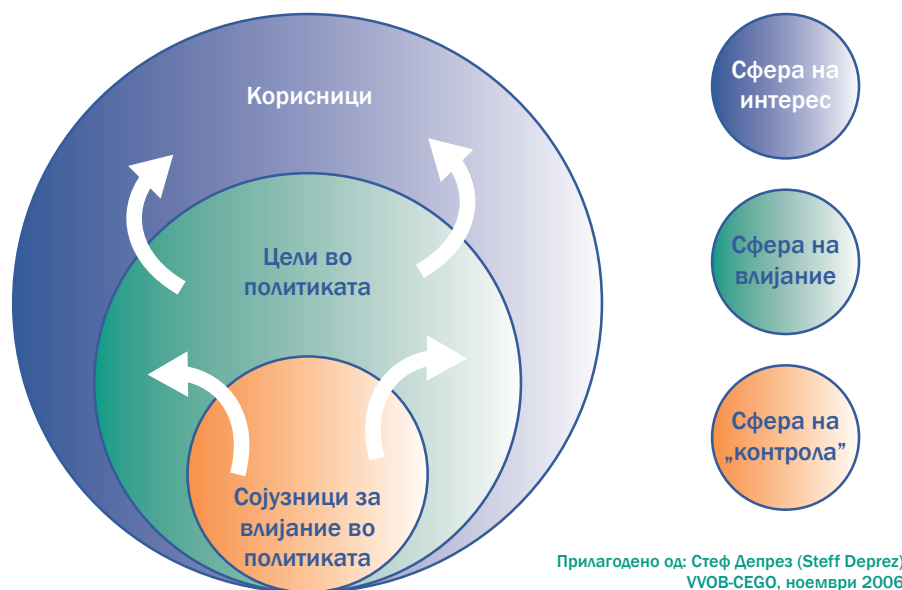
Во ова поглавје ќе разгледаме на што се однесуваат принципите за влијание врз политиката и како можеме да докажеме дека ги следиме КЛАСП принципите во влијанието врз политиката.

Влијанието очигледно е клучот за влијанието во политиката. Главно тоа е насочено кон оние актери за кои верувате дека можат да го сменат животот на корисниците. Еден

начин на размислување на што и зошто влијаете е преку разликување на различни сфери на влијанието врз политиката. Повремено во прирачникот ќе се навраќаеме на овие сфери.

- **Сфера на контрола** е сферата каде што ќе ја најдете вашата организација и вашите сојузници. Вие можете, повеќе или помалку, да го контролирате нивното однесување, иако можеби е потребно да преземете посебни интервенции за ова, како влијание во рамките на вашата организација или преку градење на сојуз, како што е претставено во овој прирачник.
- **Сфера на влијание** се однесува на сферата во која се обидуваме да влијаеме врз однесувањето на целите во политиката со актери во сферата на контрола. Вие не можете да го контролирате нивното однесување или нивната реакција на вашето влијание. Сепак, можете да се обидете да го направите ова, бидејќи тоа е резултатот кој сакате да го постигнете со интервенцијата за влијание врз политиката.
- **Сфера на интерес** е релевантна за ГО, бидејќи верувате дека влијанието врз актерите во оваа сфера ќе ги донесе посакуваните промени во животот на вашите корисници. Нивната промена го претставува вашиот интерес. Вашата интервенција не е веројатно дека ќе ја предизвика посакуваната промена, но ќе придонесе за тоа.

Мора да бидете свесни, враќајќи се назад на КЛАСП, дека секоја промена која ќе ја остварите, особено во сферите на влијание и интерес, може да има ефект и на другите.



Влијание во политиките

КРЕДИБИЛИТЕТ: ЗОШТО ЛУЃЕТО БИ ВИ ВЕРУВАЛЕ ВАМ?

Кредабилитет се однесува на објективните и субјективните компоненти на веродостојноста на изворот или пораката, исто така нарекувано и застапување базирано на докази. Тоа стана важна тема од средината на 1990-тите, како што интернет се повеќе стануваше извор на информации, иако очигледно е дека не сите информации се веродостојни. Можете да разликувате две клучни компоненти

1. довербата се заснова повеќе на субјективни фактори, но може да вклучува објективни мерења, како воспоставена сигурност;
2. експертизата може слично да се перципира субјективно, но исто така вклучува релативно објективни карактеристики на изворот или пораката (на пр. акредитиви, сертификати или информации за квалитет)

Секундарните компоненти на кредибилитетот вклучуваат динамичност на изворот (харизма) и физичка привлечност (види исто така моќ во КЛАСП).

Кредабилитетот е довербата на вашата организација во очите на другите луѓе и може да се однесува на информациите и податоците кои ги користите. Можете да го подигнете вашиот кредибилитет со правилно утврдување на фактите и истражување за прашањето. Понатаму, важна компонента е вие како лично да верувате во вашата порака (врз основа на факти и убедување) додека ја пренесувате.

Индикатори за кредибилитет

- Учество на конституентите во утврдување на фактите и истражувања;
- Создавање на достапност на податоците за вашите конституенти;
- Обезбедување на докази и утврдување на факти на научен начин;
- Спроведување на истражување за политиката и ефектите на вашите конституенти;
- Одделување на средства во буџетот за кредибилитет.

Центар за рехабилитација на жртви на тортура, Косово според Резолуцијата на СБ на ОН 1244/99

Косовскиот центар за рехабилитација на жртви од тортура – спроведе студија за тортура и други прекршувања на човековите права во притвор – беа користени листи за проверка, експерти, методологија, индикатори и податоци базирани на докази. Кредабилитетот се заснова на откриените факти во реалноста (доверба), а собирањето на податоци беше научно и со висок квалитет (експертиза). Овој случај претставува добар пример за кредибилитет.

ЛЕГИТИМИТЕТ: КОЈ ИЛИ ШТО ВИ ДАВА ПРАВО ДА СЕ МЕШАТЕ?

Општата дефиниција за легитимитет, онака како што се користи во политичката наука е популарно прифаќање на владејачкиот режим или закон како авторитет. Легитимитет се користи:

- кога се опишува систем на власт, приватен сектор и самото општество – каде што власта може да се генерализира и да значи нејзина поширока “сфера на влијание”;
- нешто станува легитимно кога некој го одобрува. Прашањата на легитимитет се поврзани со оние на согласност (обезбедување на одобрување или согласност, посебно и особено после внимателно разгледување). На пример, една организација се смета за легитимна ако постои општо одобрување за таа институција меѓу луѓето кои се предмет на нејзиниот авторитет.

Легитимитетот се смета за основен услов за владеење, а аргументот за тоа е дека без барем малку легитимитет, една влада ќе се соочува со често запаѓање во ќор-сокак или со пад на долг рок. Од друга страна, владата не е легитимна освен ако не е водена со согласност од оние со кои владее.



Легитимното влијание врз политиката според тоа се базира на промена во однесувањето во сферата на влијание на системот, базирана на промена на консензусот на неговите граѓани.

Во влијанието на политиката, легитимитетот се однесува на тоа колку сте легитимни или репрезентативни вие или вашата организација при заемањето на одреден став. Исто така се осврнува и на тоа дали и како сте ги вклучиле луѓето, во име на кого имате право да зборувате. Владите и комерцијалниот сектор се повеќе внимание посветуваат на легитимитетот на лобистите и оние коишто водат кампањи.

Со цел вашата организација да биде легитимна, треба да го поставите процесот на влијание врз политиката на таков начин што ќе биде спроведуван:

- од корисниците и маргинализираните;
- со корисниците и маргинализираните;
- за корисниците и маргинализираните, гарантирајќи претходно вклучување во дефинирањето на ставот за политиката и дадени повратни информации за постигнатите резултати.

Ова значи вклучување на корисниците од почетокот на процесот (планирање). Во поглавјето 7 (Учество на корисниците), и 8 (Утврдување на стратегии со почетната порака) има повеќе информации за тоа како да ги вклучите корисниците. Во секој случај, во овој момент препорачуваме корисниците да бидат се повеќе одговорни за делови од процесот на влијание врз политиката во текот на вашата интервенција.

Индикатори за легитимитет

- вклученост на вашите конституенти во планирањето и имплементацијата, но исто така и во мониторинг и евалуација;
- вклученост на корисниците во планирањето и имплементацијата, но исто така и во мониторинг и евалуација;
- заедничко позиционирање;
- состаноци за подготовка и добивање на повратни информации, кои би можеле да се наречат подигнување на свеста;
- одделување на средства во буџетот за легитимитет.

Турска фондација за справување со ерозијата на почвата, Турција и Авалон, Србија¹

Легитимитетот се заснова на вклученоста на волонтери и корисници во петиции или истражувања и презентирање на извештајот од страна на еден од нив. Регистрацијата на НВО гарантира присуство на одбор и членови вклучени како конституенти. Турската фондација за справување со ерозијата на почвата (Фондација ТЕМА) работеше со волонтери на собирање на еден милион потписи. Еколошкото здружение “Авалон Србија” и Обединети жени од Бања Лука спроведоа истражување во 13 општини во северозападна БиХ, при што во анкетата беа опфатени по околу 20 жени од општина. Главната цел на проектот беше да се информираат жените од урбаните и руралните области за нивните социјални права и да се оспособат да ги користат тие права. Извештајот беше презентираан на јавен состанок од претставнички на жените кои учествуваа во истражувањето.

(Пример за легитимитет)

¹ Види и консултации со корисниците

ОТЧЕТНОСТ: КАКО МОЖЕТЕ ДА БИДЕТЕ ТРАНСПАРЕНТНИ КОН ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ?

Отчетноста е концепт во етиката и владеењето со неколку значења. Често се користи како синоним за такви концепти како одговорност, транспарентност, прекорност, правна одговорност и други термини кои се сродни со очекувањето за полагање сметка. Како аспект на владеењето, таа зазема централно место во дискусиите поврзано со проблем во јавниот сектор, непрофитниот и приватниот и корпоративниот свет.

Во улогите на лидерство, отчетност е личното признавање и прифаќање на одговорноста за акциите, да се објасни и да се дадат одговори за последиците кои ќе резултираат. Ова опфаќа производи, одлуки и политики, вклучувајќи администрација, управување и имплементација во делокругот на улогата, заедно со обврската да се поднесуваат извештаи.

Отчетноста е начин да им докажете на сите засегнати страни дека можат да ви веруваат како организација или личност. Овој доказ мора да се направи достапен за засегнатите страни.

Генерално, луѓето разликуваат отчетност нанапред и наназад.

- **Отчетност наназад** води сметка за консултациите и вклученоста на вашите конституенти, корисници, членови и одбор или сојузници. За да го реализирате тоа, ќе треба да организирате состаноци на различни нивоа за да добиете мандат, да ги подготвите позициите за влијание врз политиката и повратните информации за резултатите од интервенциите;
- **Отчетност нанапред** значи да бидете транспарентни за вашите конституенти, одбор, односи со други засегнати страни надвор од вашата директна сфера на контрола, организација, мрежа или сојуз. Таа се одвива во сферата на влијание во која сакате да предизвикате промена на однесувањето. Треба да биде поддржана со објавување на податоци кои можат да се верификуваат, објективни објаснувања, транспарентност за членството и буџетот и трошењето и бидете достапни за светот кој е надвор од вашата организација или мрежа. Следниве информации треба да бидат обезбедени во јавниот домен на лесно пристапен форум, како што е веб страна
 - факти и бројки;
 - извештаи и истражувања;
 - финансиски податоци и ревизорски извештаи. .

Лара, Босна и Херцеговина

Лара, организација на жените, организира состаноци ‘Жените во среда’ со жени и локални службеници, пример за отчетност надолу, а со тоа и доказ за легитимитетот, каде што тие презентираат извештаи и факти, обезбедувајќи доказ за кредибилитет за прашањата за кои се дебатираат пред официјалните лица. Ова претставува отчетност нагоре. Донаторите и одборот на Лара добиваат полугодишни извештаи за целокупниот напредок и финансиите – отчетност нагоре – кои исто така се објавуваат на веб страната за пошироката јавност, членовите и корисниците, што претставува отчетност надолу.

(пример за отчетност)



Индикатори за отчетност

- вашиот кредибилитет може да се докаже со јавни изјави кои можат да бидат поддржани со податоци кои може да се верификуваат, документи со факти и извештаи од истражувања;
- вашиот легитимитет може да се докаже со информации за корисниците, конституентите и одборите;
- вклучувањето на корисниците може да се докаже со поврзани активности кои се јавни;
- вашите финансиски податоци се јавни, цврсти и транспарентни;
- одделувате средства за отчетност

ОРИЕНТИРАНОСТ КОН УСЛУГИ

Ориентираност кон услуги е повеќе од испорачување на услуги, тоа е исто така и вашиот став кога влијаете врз политика и со тоа ги претставувате вашите корисници. Тоа е поврзано со преземањето на улогата на лидер. Исто така поврзано е и со вашиот став кон целите во политиката преку почитување на нивниот личен интегритет и исполнување на дел од нивните потреби. Ориентираноста кон услуги го наоѓа своето потекло во теориите на лидерство со слугување, во кои лидерот зазема став на слугување кон своите следбеници заради ‘општо добро’.

“Лидерот слуга е првенствено слуга. Тоа започнува со природното чувство дека некој сака да служи, прво да служи. Потоа, свесниот избор некого го води до тоа да се стреми да биде на чело. Тој или таа јасно се разликува од личност која е само лидер. Разликата се манифестира во водењето грижа од страна на слугата – прво да се осигури дека им служи на најприоритетните потреби на другите луѓе.”
(Гринлиф, 1970)

Во секој случај, при испораката на услуги за сите вклучени засегнати страни, како корисници, волонтери, конституенти, политички цели, компании и донаторската заедница, клучно е да не ги разочарате, со едноставно следење на некои правила на љубезност. Овие се области на културен сензибилитет и секако, може да варираат драматично меѓу земјите, регионите и општествените класи. Ова значи дека вие си стоите на зборот.

Индикатори за ориентираност кон услуги

Индикатори за ставот:

- служете им на вашите конституенти, корисници или граѓани кои ги претставувате;
- не ги третирајте вашите цели како непријатели;
- оставете ја гордоста дома – бидете лидер слуга;

Индикатори за работењето:

- правете онака како што ветувате, односно испорачувајте ги ветените факти, детали, информации, извештаи и одговори на прашањата кои се релевантни за вашите конституенти и цели во политиката;
- она што го испорачувате, направете го со висок квалитет;
- испорачувајте ги информациите на време, така што вашите корисници ќе можат да реагираат, а вашите цели во политиката можат да ги разгледаат и користат информациите.

Женска акција, Црна Гора

Женска акција придонесе за извештајот на МДГ 3 од Црна Гора преку учество во и изработка на извештај за позицијата на жените, предизвиците и плановите. Тоа беше детален, официјален и конкретен извештај, навремено доставен.

Ориентираноста кон услуги се покажува во точниот опис на улогата на Женска акција: ни повеќе, ни помалку. Извештајот додаде вредност кон официјалниот извештај на ОН и беше испорачан на време.

(Пример за ориентираност кон услуги)



БАЗИРАНО НА МОЌ

“Моќта може да се дефинира како способност да се постигне целта: дали таа е добра или лоша зависи од тоа како ја третираат моќта која ја имате.”

Martin Luther King

Моќта е составен дел од животот, а сепак се покажува дека е тешка тема за третирање и работа. Моќта постои во односите меѓу луѓето, меѓу организациите, во пријателствата и врските, во бракот, во мрежите и сојузите, во политичките партии – и секако во динамиката на политиката.

Моќта може да изгледа особено монолитна и непробојна за луѓе кои живееле во режими кои го негираат или го потиснуваат учеството на граѓаните. Нашето искуство покажува дека луѓето кои се ангажираат во политиката за прв пат, па дури и поискусни активисти, често ја гледаат моќта како застрашувачка и непроменлива. Таква еднодимензионална перспектива може да ги парализира ефективната анализа и акција.

Во реалноста, моќта е и динамична и повеќедимензионална, променлива според контекстот, околностите и интересот. Нејзините изрази и форми може да се движат од доминација и отпор до соработка и трансформација. Ова е добрата вест.

Како и да е, програмите кои промовираат влијание врз политиката ретко инкорпорираат разбирање на основните односи и интереси на моќта и покрај важноста која аналитичарите ја ставаат на овие динамики. Неуспехот во справувањето со комплексноста на моќта може да доведе до испуштени можности и лоши стратешки избори. Уште полошо, може да биде ризично и контрапродуктивно не само за застапниците, туку и за донаторите и другите кои промовираат развој и демократија. Експертите и практичарите во полето на решавање на конфликти и градење на демократија се повеќе ја нагласуваат важноста од вградување на моќта во нивните анализи и акции.

Демистифицирањето и откривањето на многуте лица на моќта ќе ви даде шанса да се справите со моќта на свесен и одговорен начин. Ние гледаме на моќта како на индивидуална, колективна и политичка сила која може или да ги ослабне или да ги оспособи граѓаните и нивните организации. Таа е сила која алтернативно може да го олесни, забрза или закочи процесот на промена промовиран преку влијанието врз политиката.

Четири нивоа на моќ

Базирано на моќ значи дека вие треба да докажете колку сте силни во смисла на тоа колку луѓе претставувате и колку сте уверени во однос на вашето прашање за влијание врз политиката. Од помош е да се анализира моќта преку разгледување на четири нивоа на моќ, врз основа на учењето на Ганди:

Моќ над е најчесто призната форма на моќ. Предизвикува многу негативни асоцијации кај луѓето, како репресија, сила, притисок, дискриминација, корупција и злоупотреба.

На моќта, во оваа смисла, се гледа како на вид на однос на добитник-губитник. Да се има моќ значи таа да се земе од некој друг, а потоа да се користи за да се доминира и да се спречат другите да ја стекнат моќта. Во политиката, оние кои ги контролираат ресурсите и донесувањето на одлуки имаат моќ над оние без неа, немоќните.

Кога на луѓето им е оневозможен пристап до важни ресурси како земја, здравство и работни места, моќта над ги зацврстува нееднаквоста, неправдата и сиромаштијата. Во отсуство на алтернативни модели и односи, луѓето го повторуваат моделот на моќ над во нивните лични односи, заедниците и во институциите. Ова исто така важи и за луѓето кои доаѓаат од маргинализирани или групи “без моќ”.

Кога тие стекнуваат моќ во лидерски позиции, понекогаш може да го имитираат угнетувачот. Од тие причини, застапниците не може да очекуваат дека искуството од тоа да се биде исклучен, ги подготвува луѓето да бидат демократски водачи. Мора да бидат дефинирани, научени и наградени нови форми на лидерство и донесување на одлуки, со цел да се промовираат подемократски форми на моќ.



Практичарите и теоретичарите бараат поколаборативни начини на практикување и користење на моќта.

Три алтернативи, имено, моќ со, моќ да и моќ во, нудат позитивни начини на изразување на моќта што создава можност за формирање на поправични односи. Со афирмирање на капацитетот на луѓето да делуваат креативно, тие обезбедуваат некои основни принципи за развивање на стратегии за оспособување во вашата интервенција за влијание врз политиката.

Моќ со се однесува на изнаоѓање заедничка основа помеѓу различни интереси и градење на колективна сила. Врз основа на заедничка поддршка, солидарност и соработка, моќта со ги умножува индивидуалните таленти и знаења. Моќта со може да помогне да се изградат мостови меѓу различни интереси, да се трансформира или редуцира социјалниот конфликт и да се промовираат правични односи. Групите за застапување бараат сојузи и градат коалиции со извлекување на поимот моќ со.

Моќ да се однесува на единствениот потенцијал на секое лице да го обликува својот живот и светот. Кога се потпира на заедничка поддршка, ги отвора можностите за заедничка акција или моќ со. Образованието на граѓаните и развојот на лидерство за влијание врз политиката се засноваат на верувањето дека секој поединец има моќ да направи разлика.

Моќ во се однесува на чувството на едно лице за самосвест и самопознавање. Ја вклучува способноста да се препознаат индивидуалните разлики со почитување на другите. Моќта во е капацитет да се замислува и да се има надеж. Таа ја афирмира човековата потрага за достоинство и исполнување.

Примери за четири нивоа на моќ

Моќ над: секој кој е во формална хиерархиска позиција во општеството, како претседателот, политички лидер или раководител на организација.

Моќ да: сите истражувања и примери кои се споменати се пример за ова.

Моќ со: сите консултации со корисниците, соработката со волонтерите, градењето на сојузи и мрежното.

Моќ во: моќта на верувањето во вашата сопствена порака и да се убедат другите.

Индикатори за влијание врз политиката базирано на моќ

- моќ над: позицијата која ја имате во општеството, организацијата или во политиката, којашто обично се нарекува единствена база на моќ, ја подига и одржува сликата за вашата организација и нејзините односи со конституентите и корисниците;
- моќ со: вашите корисници и сојузници, работејќи заедно во здружена и планска акција, посилен начин отколку се да правите сами и учество во или соработка со мрежи и сојузници за вашето прашање на влијание врз политиката;
- моќ да: вашето знаење за темата од политиката и развој на истражување базирано на докази со вклучување на корисниците;
- моќ во: вашиот став, сигурност и самодоверба и поседување на стил на лидер слуга во работењето како лице кое работи на мрежно поврзување или влијае врз политиката;
- одделување средства во буџетот за подготовка и зајакнување на вашата база на моќ, преку мрежно поврзување и градење на сојузи, комуникација и транспарентност на веб страни, истражувања, итн.

Во завршниот дел на прирачникот има разни алатки и рамки за мапирање и анализирање на моќта и интересите.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Гледајќи ги различните примери претставени од членови на ТАКСО, станува јасно дека најголемиот дел организации користат некои КЛАСП принципи во редовната работа. Ова поглавје ви помага да станете свесни кои принципи ги користите, така што ќе можете да ги користите намерно и плански, а на кои ќе треба уште да работите. Со анализирање на вашите начини на работа врз основа на КЛАСП веднаш ќе го направите вашето влијание врз политиката поефективно.

Користењето на принципите на КЛАСП во сите подготовки и продукти кои треба да се испорачаат, ќе ве направи добро подготвени во повеќето ситуации. Тоа е во сржта на циклусот на влијание врз политиката и мора да се применува во секој негов чекор. КЛАСП мора да биде дел од подготовките или кога се подготвувате за разговор за лобирање, излагање во медиумите или експертски состанок. Противниците секогаш се обидуваат да ве погодат во слабата точка, затоа бидете подготвени.

Буџетирањето за КЛАСП принципите е суштинско за секое ефективно влијание врз политиката базирано на КЛАСП. Организациите честопати едноставно заборават да доделат буџет за работи кои поддржуваат влијание врз политиката базирано на КЛАСП. Ако не обезбедите средства и докажете дека тие средства ви требаат за поддршка на влијанието врз политиката, недостигот од буџет е доказ дека вие самите не ги сфаќате сериозно КЛАСП и тогаш тоа го поткопува вашиот кредибилитет, легитимитет, отчетност, основата за услуги и моќ. Спротивно на тоа, буџетирање базирано на КЛАСП го поддржува вашето влијание врз политиката.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Кога размислувате за вашите противници или цели во политиката – луѓето врз кои сакате да влијаете – која би била разликата ако користите КЛАСП принципи, во споредба со интервенциите на други организации кои НЕ користат? И зошто?
- Како можете да ги убедите вашите раководители и донаторски организации да одделат буџет за влијание врз политиката базирано на КЛАСП?
- Како можете да му покажете на надворешниот свет - вашиот аудиториум - дека вашата работа е базирана на КЛАСП? Што би користеле и кога?



Вовед во циклус на влијание врз политиката

ВОВЕД ВО ЦИКЛУС НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

“Циклус е пат кој можете и треба да го изодите повторно и повторно; тогаш целосно ќе уживате во пејзажот.”

Гер Роблинг, МДФ Обука и консултации

Овој прирачник е изграден по линиите на циклусот на влијание врз политиката (ЦВП). Циклусот на влијание врз политиката има повеќе меѓусебно поврзани чекори и резултати кои треба да се испорачаат после секој чекор. Тој е надополнет со алатки за постигнување на овие резултати. ЦВП е претставен подолу:



Во портокаловите квадрати ќе ги најдете производите или резултатите кои треба да се испорачаат, додека во сините квадрати е она што вие треба да го направите за да го добиете производот или резултатот. Производите се циглите врз кои ја градите интервенцијата за влијание врз политиката, додека пак работите кои треба да ги правите се малтерот што сето тоа го држи заедно.

Во овој прирачник ќе ги претставиме производите, како и тоа што треба да го направите за да стигнете таму. Очигледно, ова е надополнето со тоа како стигнувате до производите преку воведување на бројни алатки и пристапи. Начините на користење на овие алатки и пристапи за време на обуки или за планирање на работилници се претставени во пакетот со алатки.

Во дел 2 од овој прирачник ќе се фокусираме првенствено на подготовка и планирање за влијание врз политиката, што го претставува првиот квадрант од циклусот. Во дел 3 ќе се осврнеме на вториот квадрант од циклусот и во дел 3 ќе ги разгледаме квадрантите 3 и 4.

КОРИСТЕЊЕ НА ЦИКЛУСОТ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

Циклус како ЦВП му дава на читателот структура и му обезбедува корисна мапа за движење. Во секоја фаза знаете што да правите и по кој редослед да го правите тоа. Сепак, како и секој циклус, циклусот на влијание врз политиката е графичко претставување на сложен и често ирационален процес.

Во рамките на секој чекор процесот е нелинеарен. Ова значи дека ќе ви бидат претставени повеќе алатки во определен редослед. На пример, во чекор еден ќе завршите со почетна порака и ние ќе ви прикажеме начини за да се стигне до таму, претставувајќи елементи на консултации со корисниците, анализа на засегнати страни и мапирање на процесот на политиката. Тие се претставени на линеарен начин, но како што одите од една до друга алатка, ќе треба повторно да ги посетите претходните алатки и резултатите кои произлегуваат од нивното користење. Значи, вие можеби сте идентификувале прашање во политиката многу рано, но со дополнителните информации кои ги имате од корисниците и анализата на засегнатите страни, можеби ќе треба да го рedefинирате прашањето во политиката.

Онаму каде што е можно, ќе обрнеме внимание на овој процес на движење наназад или нанапред низ циклусот.

Во секој случај, важно е да се забележи дека циклусот е практичен начин да се разберат процесите, но никако не претставува точен и прецизен план за процесот на планирање, мониторинг и евалуација на секоја интервенција за влијание врз политиката.

Во центарот на ЦВП е КЛАСП. Причината за тоа е дека во секоја фаза на вашата интервенција, дали во планирањето, имплементацијата или евалуацијата, ќе треба да знаете дали сеуште ги исполнувате КЛАСП принципите. Големо прашање е, на пример, тоа што треба да одржувате консултации со корисниците и да ги вклучите во интервенцијата на некој начин. Ако не, ќе имате празнина во легитимитетот. Оваа празнина е таа која доста често сме ја идентификувале. Ќе се погрижиме ова постојано да го истакнуваме на почетокот на секое поглавје, кога се наведува во кој дел од циклусот сме.



ЛОГИКАТА НА ЦИКЛУСОТ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

Постојат две причини за да се има структуриран циклус како ЦВП:

✎ Во многу случаи, организациите започнуваат активности за влијание врз политиката без правилно планирање

Организациите кои преземаат интервенции за влијание врз политиката често не утврдуваат стратегија за да ги разберат планираните резултати или дури и ефектот од активностите и не успеваат да соработуваат ефективно за резултатите. Истите проблеми може да се идентификуваат и за управување со проект. Проблемот кој стои зад сето тоа е дека природно, кога определен проблем е идентификуван, организациите веднаш тргнуваат да бараат решенија и да спроведуваат активности во поглед на решавање на проблемот. Само помислете колку пати сте виделе организации како во нивни проекти и интервенции за влијание врз политиката скокаат од ‘идентификување на прашање на политиката’ на ‘испорачување на крајната порака’ без да поминат низ другите чекори. Користењето на ЦВП ве принудува да мислите за планирање, но исто така и да ги одржувате корисниците во тек и за такви работи како буџетирање за влијание врз политиката и мониторинг и евалуација.

✎ Ги прави организациите свесни дека интервенцијата за влијание врз политиката е дел од поширока развојна стратегија

Од нашето искуство, премногу интервенции за влијание врз политиката се прават во целосна изолација од други типови на интервенции кои работат за истата цел или запираат во момент кога сеуште не е постигната вистинска промена. На пример, донесен е закон, но не се следи неговата имплементација. Во следните поглавја ќе ви бидат претставени методи за планирање, од кои најважен е теоријата на промена. Теоријата на промена ви овозможува да ја разберете интервенцијата за влијание врз политиката во поширок контекст на други интервенции за да се постигне вистинска промена во животот на корисниците.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Циклусот за влијание врз политиката помага за да се започне со прашање во политика. Тој не е патека која можете да ја следите и да очекувате дека ќе бидете успешни после затворањето на кругот при последниот чекор. Црвените цигли се конкретните отскочни штици, а зелениот малтер е работата која треба да ја направите за да стигнете до следната цигла. Тој ги поврзува отскочните штици.

Во циклусот повторно ќе се навраќате на сите различни чекори и ќе ги користите сите алатки во текот на циклусот за да се држите на правиот пат и да бидете ефективни во вашето влијание врз политиката. Користете ги КЛАСП како листа за проверка на квалитетот и вашата ефективност ќе се зголеми.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали вашата организација идентификува прашања од политиката додека ги развива визијата, мисијата и стратегијата?
- Дали во вашата организација има резервирано време и буџет за да се поминат сите чекори на циклусот за влијание врз политиката?



Дел II
Настанок на почетната
порака

ВОВЕД: КАДЕ СМЕ НИЕ ВО ЦИКЛУСОТ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА?

“Вистината се споредува во Библијата со фонтана; ако нејзините води течат во постојана прогресија, тие се губат во калливиот базен на конформизам и традиција.“

Џон Милтон



Прашање кое често се слуша за влијанието врз политиката е, како некој одлучува да врши влијание врз политиката за определено прашање? Како Амнести Интернационал одлучува да покрене кампања низ целиот свет за правата на жените или како Fair Food одлучува да лобира за одржливо производство на соја? Како одлучувате да започнете со влијание врз политиките и однесувањето во однос на пристапот до официјални документи во Косово или се обидувате и влијаете врз засегнати страни заради подобра имплементација на законите за заштита на жените од семејно насилство во Босна и Херцеговина?

На ова навистина нема едноставен одговор. Сепак, тоа е прелиминарниот чекор за да се работи на влијание врз политиката. На некој начин сте одлучиле дека има ситуација која бара промена преку промена на политиката или промена на однесувањето на оние кои носат одлуки. И сте одлучиле дека ќе работите на ова, наместо или покрај другите начини на работа на прашањето. На пример, во случајот на домашно насилство кој беше споменат погоре, можете исто така да работите на психо-социјална помош на жените или на понатамошна едукација на жените, така што тие ќе имаат перспектива на пазарот на труд да станат економски независни. Ова нема да содржи влијание врз политиката само по себе.

Ќе започнеме со истражување како можете да идентификувате и дефинирате прашање во политиката. Корисно е да се има на ум доста сложената и нејасна природа на овие чекори. Идентификацијата едноставно никогаш не се појавува самата пред вас, ниту пак тоа е рационален процес кој може да се стави во алатки и пристапи. Ќе ги претставиме најчестите извори на идентификација (поглавје 5). Потоа ќе претставиме начин како понатаму да се дефинира прашањето во политиката преку теорија на промена (поглавје 6). Оваа методологија на планирање ќе ви помогне во текот на целиот циклус. Настанокот на почетната порака е понатамошно подобрување на прашањето во политиката и суштински е да се започне со поставување на стратегии за него. Ќе поминеме низ повеќе суштински чекори: консултации со корисниците (поглавје 7), анализа на засегнатите страни (поглавје 8) и мапирање на процесот на политиката (поглавје 9). Вие ќе треба да се движите низ овие чекори со цел на крајот да имате појасна слика на прашањето од политиката: почетната порака.



Манифестацијата Денови на НВО 2011, Пула, Хрватска



Идентификација на прашање во политиката

ВАЖНОСТА НА ОВОЈ ЧЕКОР

“Ако се мине низ вратите на перцепцијата, тогаш секој дел од светот на човекот ќе му изгледа онаков каков што е – бесконечен. Бидејќи човекот самиот се затворил, тогаш тој сите нешта ги гледа низ тесните пукнатини на неговата пештера.”

Вилијам Блејк

Кредебилитет се однесува на *објективните* и *субјективните* компоненти на *веродостојноста на изворот или пораката*. Според тоа, кредебилитет е мешавина од доверливост (бидејќи се базира повеќе на субјективни фактори, но може да опфаќа и објективни мерења, како воспоставена сигурност како истражувања и факти), *експертиза* – исто така наречена и *застапување базирано на докази* – (коешто може на сличен начин да се перципира субјективно, но исто така вклучува релативно објективни карактеристики на изворот или пораката (на пр. акредитиви, сертифицирање или квалитет на информации) и конечно *харизма* на личноста и *физичката привлечност* (којшто е чисто субјективен фактор).

Тоа стана важна тема од средината на 1990-тите, бидејќи интернет се повеќе и повеќе станува извор на информации, иако не се сите информации веродостојни.

Во одреден момент вие плански решавате да интервенирате со тоа што ќе влијаете на политиките. Или како резултат на повеќе или помалку рационален процес, пречка на која наидувате по патот или пак чисто врз основа на чувства. Апсолутно сеуште не е јасно на што конкретно ќе се фокусирате или како и со кого ќе го правите тоа. За да можете да започнете да го правите тоа, ќе треба прашањето понатаму да го дефинирате.

Пример на идентификација на прашање во политиката

Хигиената во руралните области во Украина е проблем поради се положбата состојба на водоводот и канализацијата после комунизмот и користењето на тоалети со јами во густо населените села. Земјата и водата за пиење се загадени, а бебињата умираат од катарална треска или болест на син јазик. Решението е да се инсталираат екосанитарни тоалети – затворени системи во кои штетните материи се собираат во контејнери и се користат како ѓубриво после компостацијата.

За жал, нема регулатива во земјата и поради тоа е забрането да се градат овие еко-тоалети.

Вие сега треба да одлучите: да ги промените политиките и регулативите поврзани со хигиената и водата за пиење во Украина или да најдете друго практично решение во рамките на законот.

Второ, интервенциите за влијание врз политиката бараат решенија за сложени проблеми од поголем обем во општеството. Успехот на вашата интервенција во политиката зависи од тоа како го избирате прашањето, со кого го избирате прашањето, дали знаете кој друг се грижи за тоа прашање и колку добро тоа е разбрано од сите. Двата факти ја покажуваат важноста на овој чекор на донесување на свесна одлука да се влијае на политиките. Тоа не е лесно, тоа е сериозна работа и треба добро да се направи.

Во организациите, процесот на идентификување и дефинирање на прашање во политиката (следното поглавје) во многу случаи ќе одат рака под рака. Сепак, ние намерно ги делиме за да покажеме дека одлучувањето за влијанието врз политиката е нешто што свесно го правите и планирате. Тоа не е споредна активност – тоа е дел од поголема организациска цел, како што ќе биде покажано во овој прирачник. Треба да бидете сигурни дека останатите во вашата организација, особено директорите, раководителите и одборот ве поддржуваат. Како што ќе видите во останатиот дел од прирачникот, влијанието врз политиката одзема време, чини пари и неговите резултати често се долгорочни и доста тешки за мерење. Заради ова ќе ви треба нивната поддршка: нивна свесна одлука.



НЕКОЛКУ НАЧИНИ НА ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПРАШАЊЕ

Да се идентификува прашање во политиката е важен чекор. Причините да се започне иницијатива за влијание врз политиката може да се разликуваат. Тоа може да биде лично прашање или може да се појави програмска пречка или промена во регулативата на политиката која ја засега имплементацијата на ваши активности. Пошироко, влијанието врз политиката можете да го разликувате како:

- институционална активност;
- резултат на конкретни одлуки за политиката и прекршување или неисполнување на правата на граѓаните и човековите права.

Влијание врз политиката како институционална активност

Како организација вие работите кон определена визија и мисија и придонесувате за тоа преку спроведување на одредени активности, како дел од вашата стратегија. Во вашите проекти и програми се стремите да придонесете за мисијата и визијата. Значи, вие имате теорија за тоа како се случува промена во вашиот контекст и на темите на кои работите. Еден чекор во таа теорија на промена може да биде да се влијае на политиките и да се смени однесувањето на оние кои носат одлуки. Затоа, на начинот на кој гледате како ќе се случи промената, верувате дека политиките и донесувачите на одлуки треба да се променат. Ако сте направиле свесен избор да преземете такво влијание врз политиката и промена на однесувањето како организација, како начин за постигнување на вашата мисија и визија, ова тогаш станува институционална активност.

На пример, програма за безбедност на храната може да ве стави пред потребата да барате нови начини на добивање на храна, како и подобра заштита за локалните земјоделци преку промени во политиките, национално и меѓународно. Важен момент овде, за овој прирачник, е дека вие носите свесна одлука да ја фокусирате вашата работа и на менување на политиките.

Развивањето на теорија на промена за вашата организација, врз основа на вашата визија и мисија ви помага да размислувате за стратегии, како влијание врз политиката и нивната позиција во вашата организација.

Во следното поглавје ќе биде презентирана теоријата на промена како алатка за планирање на вашата интервенција. Бидете свесни дека методологијата на теоријата на промена можете исто така да ја користите за анализирање на вашата организација, нејзината визија, начинот на која мисијата се чини дека придонесува за визијата и последователните стратегии во вашата организација за постигнување на мисијата и визијата.

Филантропија, Србија

Филантропија донесе свесна одлука да спроведува активности за влијание врз политиката (застапување) за терминално болните. Филантропија е организација базирана на верата, поврзана со Српската православна црква. Тие две децении работат на помош и поддршка на ранливите групи и маргинализираните. На почетокот ова се правеше главно преку директна помош. Црквата сфати дека тие треба да работат повеќе холистички и проактивно да ги поддржуваат ранливите и маргинализираните. Заради нивната единствена позиција и со нивниот потенцијал да лоцираат, регрутираат и собираат претставници на локалните засегнати страни и социјални партнери, тие сфатија дека се добро позиционирани за да ја подигнат свеста за дискриминација и стигматизација. Подигнувањето на свеста за специфични прашања доведе до застапување во процесите на одлучување. Еден од начините на кој работат е со нагласување на поголемото учество на корисниците во процесите на одлучување и исто така преку градење на капацитетите на тие корисници. Затоа, содржината на работата, имено работата за ранливи и маргинализирани луѓе беше секогаш дел од мисијата на Филантропија. Но одлуката да се работи на процесите за одлучување и активно да се застапува за промена беше мотивирана од експертизата изградена преку работа и сфаќањето дека промена ќе се случи кога ќе се прави тоа. Донесена беше свесна одлука застапувањето да биде институционална активност.

Одлуки на политиката и човекови права

Надворешното политичко опкружување понекогаш се менува поради создавање на нови правила и регулативи или дури и закони. Ова може да ги изненади организациите. Кога овие одлуки создаваат пречка, се размислува за влијание врз политиката за овие промени.

Познат пример е реакцијата на многу држави по терористичкиот напад на Светскиот трговски центар и Пентагон, познат како 9/11. Една реакција беше да се донесат строги антитерористички закони. Во многу случаи овие закони исто така ја засегнаа и слободата на здружување, слобода на движење и слободата на изразување на легитимни ГО. Затоа, многу ГО беа принудени да започнат да влијаат врз владините политики во поглед на антитерористичките мерки. Без да го прават тоа, нивната работа беше загромена. Има организации кои преземаат таква промена, особено кога е долготрајна и работењето на неа станува срж на нивната работа. Тогаш влијанието врз политиката станува интервенција меѓу другите и идентификацијата на организацијата на прашањето во политиката станува институционална активност, како што е кажано погоре.

Пример на идентификување на прашање во политиката за човекови права

Често двата начина на идентификување на прашање во политиката започнува на многу помалку рационален начин. Се случува неправда и едно или повеќе лица решаваат да преземат акција за тоа врз основа на нивните сопствени чувства. Амнести интернационал започна на тој начин, но сега, очигледно, презема посистематски пристап кон идентификувањето на прашања во политиката. Иако не е посебна категорија на идентификување на прашања во политиката во овој прирачник, признаваме дека тоа често започнува на овој начин.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Во денешно време има толку многу организации кои сметаат дека треба да работат на влијание врз политиката, како надополнување на нивната 'нормална' работа. Спротивно, има многу организации кои веќе работат на влијание врз политиката без тоа некогаш да го именуваат како такво. Важната работа овде е да се сфати дека влијанието врз политиката треба да биде свесна одлука за една организација.

Добар начин да се открие на која основа организациите спроведуваат влијание врз политиката е едноставно да се прашаат зошто го прават тоа и зошто веруваат дека тие треба да го прават тоа, а не некој друг.

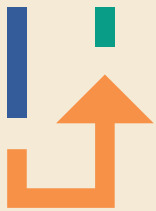
Вообичаени одговори на прашањата 'зошто' се:

- добивме информација од засегнатите страни / корисниците за проблеми;
- откривме проблем во поранешните проекти;
- имавме чувство дека треба да се направи нешто за ова;
- работевме на прашањето толку долго.

Тие одговори често се поврзани со двата типа на идентификација кои се опишани погоре. Сепак, во најголемиот дел од примерите, првиот пат кога влијанието врз политиката се појавува како активност, во голем дел ќе се базира на чист инстинкт и чувства. Идентификувањето од каде доаѓа едно прашање, станува клучно како појдовна точка за понатамошна идентификација и формулирање на почетната порака или позиција. Размислете повторно за овој дел, штом ова ќе биде повеќе разработено.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Колку прашања за влијание врз политиката се покренуваат во вашата организација? Колку се преземени рационално, како прашање за влијание врз политиката? Дали сте размислувале за овие прашања како прашања за влијание врз политиката? Доколку е така, што ве натера да ги преземете како организација?
- Дали прашањето за влијание врз политиката е вградено во организацијата? И дали самото влијание врз политиката е вградено во организацијата?



Дефинирање на прашање во политиката

“Ако не знаете каде одите, секој пат ќе ве одведе таму.”

Луис Карол

Само што покажавме како го идентификувате прашањето во политиката. Сега вие имате апстрактна идеја за тоа на што ќе работите, но тоа не е доволно. Треба да имате јасна и конкретна порака. Без таква порака, станува многу тешко да се прави стратегија, да се идентификува кон кого ќе целите и како. Првиот чекор кој треба да се преземе после идентификацијата на прашањето во политиката е подетално да се дефинира прашањето.

Додека, теоретски, идентификацијата би можела да биде вежба која самите ја спроведувате, како поединец или организација, понатамошната идентификација треба да се прави повеќе на партиципативен начин. Со цел понатаму да се дефинира прашањето, предлагаме да направите контекстуална анализа со анализирање на актерите, факторите и вашата сопствена организација.

Потоа, можете да ги користите овие елементи за да определите теорија на промена. Овој пристап ќе ви помогне да идентификувате како верувате дека ќе се случи промена во однос на прашањето на кое работите и како интервенциите за влијание врз политиката се дел од поголема стратегија.



КАКО ПОНАТАМУ ДА СЕ ДЕФИНИРА ПРАШАЊЕТО ВО ПОЛИТИКАТА

Како што е објаснето погоре, ЦВП не претставува линеарен процес и различните чекори не може секогаш да се разликуваат. Според тоа, вие можеби веќе имате доста направено за подобрување на вашето прашање во политиката при идентификувањето на прашањето, како што е претставено погоре, посебно кога прашањето во политиката е дел од ваша институционална активност.

Во тој случај веројатно имате направено доста детална анализа на проблемите и контекстот во кој функционираат, и таа ве води кон тоа да видите дека за да постигнете резултати во вашата област на работа, можеби треба да спроведете конкретни интервенции за влијание врз политиката.

Предлагаме понатамошното дефинирање на прашањето во политиката да се прави преку метод на планирање наречен теорија на промена. Пред да можете да правите теорија на промена, мора да имате длабоко разбирање на контекстот во кој работите и контекстот во кој ќе работите на идентификуваното прашање.



КОНТЕКСТУАЛНА АНАЛИЗА

Контекстуалната анализа претставува појдовна основа на вашата работа. Таа претставува почетна точка за планирање на вашите идни интервенции. Да се има добра контекстуална анализа ви овозможува да направите информиран избор за вашите интервенции. Контекстуалната анализа ја претставува состојбата каква што е сега и обезбедува основа за размислување за тоа каква треба да биде состојбата. Тука е моментот кога започнувате да разбирате повеќе за прашањето на кое работите, значи го правите попрецизно и разработувате што и кого да промените и зошто треба да се случи оваа промена. Контекстуалната анализа треба да содржи најмалку три типа на анализи, кои понекогаш се преклопуваат:

- анализа на актери;
- анализа на фактори;
- анализа на вашата организација.

Овие анализи се надополнети со методологија за планирање, наречена теорија на промена. Оваа методологија за планирање ви помага понатаму да го дефинирате прашањето во политиката и како да ја поставите интервенцијата за влијание врз политиката во поширок контекст.

Популарна партиципативна алатка за да се направи контекстуална анализа и да се состават информациите кои ги имате на сеопфатен структурен начин е ‘дрвото на проблеми.’

Пример за неговото користење е даден во завршниот дел од овој прирачник. Тоа е крајно корисна алатка, но која мора да се модерира многу внимателно, а предметот на анализа треба да биде добро дефиниран. Често е надополнето со ‘дрво на цели.’ Ова може да биде корисна алатка за планирање, но на следните страници ќе најдете друг пристап на планирање наречен теорија на промена. Посебно за интервенции за влијание врз политиката, ви препорачуваме да се обидете со овој пристап. Теоријата на промена е особено корисна за анализа на сложени ситуации. Често, тоа се оние ситуации во кои ќе работите кога станува збор за влијание врз политиката.

Анализа на актери

Темелна анализа на актерите е направена во поглавјето Учество на корисниците. Во тоа поглавје анализата е фокусирана на утврдување кои се најважните и највлијателните актери засегнати и поврзани со вашето прашање. Ова служи за две цели кои може да се преклопуваат:

- со кого ќе работите во вашата интервенција во планирањето и имплементацијата. Како ќе работите со нив, на кое ниво на учество во планирањето и имплементацијата;

- утврдување на стратегија или кон кого ќе целите во вашата интервенција, со кого ќе го правите тоа и како ќе го правите тоа.

Во оваа фаза, при анализирањето на контекстот, ќе сакате да имате некои идеи за тоа кои се засегнатите страни кои играат улога во прашањето. Најдобро е да се започне со правење на список на засегнатите страни со другите и да се добие груба слика за нивната улога во поглед на прашањето да се набројат засегнатите страни, да се утврди нивното влијание и важност во однос на прашањето на кое работите. Вас веќе ви треба да ја направите оваа анализа со другите, вклучувајќи ги и корисниците. Начинот на кој утврдувате со кого ќе го правите ова обично се базира на вашето сопствено знаење и искуство од предметот. После ова вашето знаење и искуство нема да бидат доволни. Ќе треба да работите со други кои ги надополнуваат вашето знаење и искуство. При спроведувањето на разни анализи за да определите со кого ќе работите во фазите на планирање и имплементација на вашата интервенција и како ќе работите со нив, можеби ќе треба повеќе пати да направите анализа на засегнатите страни и со тоа, како што напредувате, да ја направите покомплетна и попрецизна.

ВАЖНО

Направете анализа на засегнатите страни со другите, особено корисниците. Определете кој ќе биде вклучен во процесот на планирање и имплементација и како ќе биде вклучен. Утврдете со нив каква стратегија ќе користите за да имате успешна интервенција.

Анализа на фактори

Втор столб на контекстуалната анализа е анализата на факторите. Ова се фактори кои веројатно ќе влијаат на вашата организација и/или на интервенцијата за влијание врз политиката за прашањето. Тие можат да бидат внатрешни за вашата организација, но и надворешни. Вообичаена алатка за идентификување на релевантните фактори е ПЕСТЛЕ анализата. Ова се сите типови на фактори кои треба да се земат предвид кога се анализира контекстот. ПЕСТЛЕ анализата како форма на анализа на фактори исто така се користи како дел за закани и можности од СВОТ анализата.

*ПЕСТЛЕ (PESTLE) значи:
Политичка (Political),
Економска (Economic),
Социјална (Social),
Технолошка (Technological),
Правна (Legal) и
Еколошка (Environmental).*

При спроведувањето на таква анализа доста брзо може да се изгубите и на крајот да завршите со премногу анализирање. Заради тоа, важно е да се гледа само на контекстот кој е релевантен за прашањето. При анализирањето на факторите, прашањето може да стане поконкретно. Затоа, самиот процес на анализа може да ви помогне подетално да го дефинирате прашањето во политиката.

ПЕСТЛЕ анализата е подетално објаснета во пакетот со алатки од овој прирачник.

Анализата на факторите може да се надополни со скенирање на средината. Такво скенирање е посебно корисно кога имате поконкретна идеја за вашата интервенција. Тоа ви овозможува да ги разберете факторите во контекстот на анализирањето на конкретната интервенција:

- веројатноста на факторот (дали е тоа фактор за кој има веројатноста да влијае на вашата интервенција во иднина, како војна, природни катастрофи или политики промени);
- потенцијалниот ефект ако тоа се случи;
- влијанието кое го имате врз факторот.

Скенирањето на средината е подетално објаснето во последниот дел од прирачникот.

Анализа на вашата организација

Овој дел често се заборава, но ние го сметаме за важен столб на контекстуалната анализа. Анализирањето на вашата сопствена организација ви помага самите да се сместите во контекстот, посебно во поглед на прашањето. Исто така ви помага да определите дали сте најдобро позиционирани за да интервенирате врз основа на внатрешните аспекти на организацијата. И помага да се идентификуваат потенцијалните тесни грла или недостиг од капацитети во текот на работата на прашањето.

Секогаш е корисно да спроведете целосна анализа на вашата организација. Сепак, времето и ресурсите честопати претставуваат проблем. Но, за целите на контекстуалната анализа, тоа не е потребно.

Корисен начин за да се анализира организацијата е да се земе интегрираниот организациски модел (ИОМ) развиен од МДФ. ИОМ е модел кој може да се применува



Интегриран организациски модел

за да се опишат, анализираат и дијагностицираат организациите. Графичкиот приказ е даден подолу:

Во ИОМ ќе ги најдете различните елементи кои ги опишувавме погоре: чинители и фактори. Ова ја става организацијата во контекстот. Овие чинители и фактори влијаат на организацијата. Организацијата е претставена како субјект кој ги претвора инпутите во аутпути, а различните аспекти внатре во организацијата го овозможуваат ова или пак го забавуваат процесот.

Мисијата е полунадворешна за организацијата, бидејќи е ориентирана кон надвор и опфаќа аспекти на внатрешното функционирање. Добра мисија јасно наведува што една организацијата треба да прави, а што не.

Аутпутот на една организација ги опфаќа сите материјални и нематеријални производи и услуги кои организацијата ги испорачува на разни целни групи како клиенти. Инпутите на организацијата ги вклучуваат сите расположливи ресурси за генерирање на производите и услугите на организацијата.

Внатрешните елементи на ИОМ:

- **структура:** структурата на една организација може да се дефинира како формална и неформална поделба и координација на активности и одговорности.
- **системи:** ова ги опфаќа внатрешните процеси кои го регулираат функционирањето на организацијата.
- **стил на управување:** може да се опише како карактеристичен модел на однесување на раководството
- **стратегија:** се однесува на начинот на кој мисијата се пренесува во конкретни цели и пристапи.
- **вработени:** се однесува на сите активности, правила и регулативи поврзани со мотивирање на вработените и искористување и развој на капацитетот на вработените.
- **култура:** дефинирана е како споделени вредности и норми на луѓето во организацијата.

Во однос на прашањето на кое сакате да работите, конкретно за преземање на интервенции за влијание врз политиката, треба веќе да имате скенирано дали вашата организација е најдобро позиционирана за да го прави тоа и што ќе ви треба дополнително во организацијата или од другите чинители за да имате поголеми шанси за успех.

Кога да се спроведе ИОМ анализа?

‘Брзо скенирање’ на вашата организација може да биде корисно при спроведување на контекстуална анализа. Тоа може да биде еднакво корисно и можеби поефективно, да се прави штом имате поконкретна идеја што вашата интервенција има за цел да постигне и како сака да го направи тоа. Ова би било после спроведувањето на активноста за теорија на промена. Во тој случај имате поконкретна идеја за тоа што ќе правите и што е потребно за тоа во вашата организација.

Листа за проверка може да се најде во последниот дел на овој прирачник. Користете ја како референца. Ова значи дека не треба да одговорите на секое прашање. Само на оние кои се релевантни за вашата организација и вашето прашање

Како да се собираат информации?

Кај застапувањето и влијанието врз политиката е исклучително важно да се проверува контекстот. Тој поставува појдовна основа врз која вие го базирате вашето влијание врз политиката и како таков, дава информации за прашањето на кое работите, како работите на него и со кого. Промените во контекстот, како фактори, актери и вашата организација ќе влијаат на сите овие аспекти. Повеќе отколку во многу други проекти, постојат многу променливи кои може да влијаат на контекстот и многу од нив се веројатно надвор од вашата контрола. Ова исто така прави да биде многу тешко да се мери ефективноста на влијанието врз политиката. Види го поглавјето за мониторинг и евалуација на влијанието врз политиката.

Затоа, собирањето релевантни информации е екстремно важно. За ова постојат неколку практични начини за спроведување на контекстуална анализа во однос на прашањето на кое ќе работите. Можете да спроведете анкети, прашалници, дискусии во фокусни групи, истражување на документи или академски истражувања. Можете да ги консултирате засегнатите страни, како владини претставници, државни службеници, други НВОи и проминентни личности. Медиумите може да бидат корисни, а многу информации може да се најдат и на интернет.

Добар начин за да се соберат информации е не само од други засегнати страни, туку и со други засегнати страни. Добивањето на различна перспектива во типот на информации кои ги собираете, може да биде многу корисно за вашата анализа, таа гради односи кои можеби ќе треба да ги негувате и создава заедничко разбирање на прашањето.

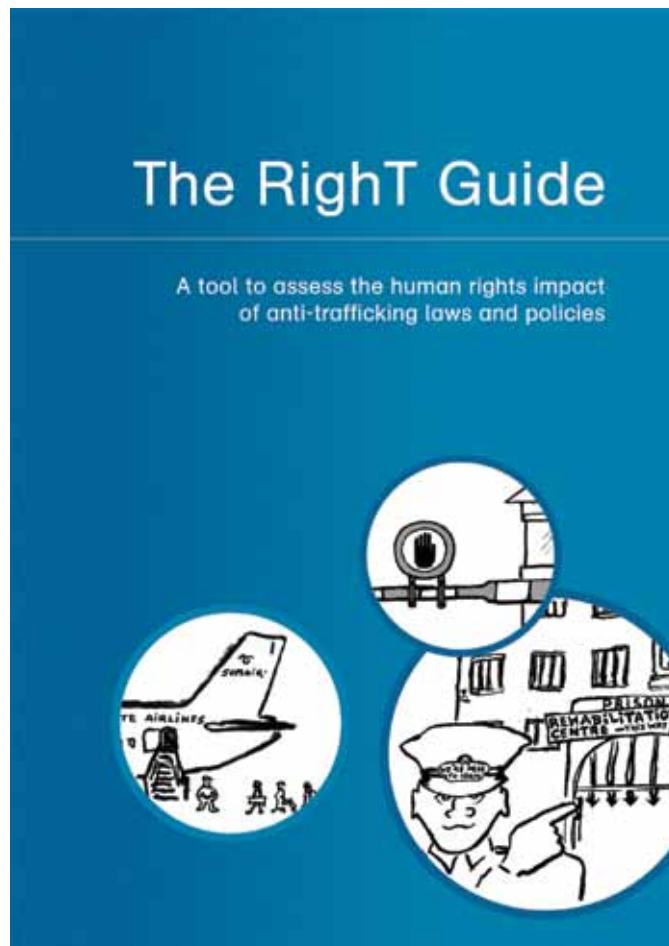
Контекстуална анализа и пристап базиран на човекови права

Примената на пристап базиран на права и става правна рамка на вашата работа за влијание врз политиката од перспектива на човековите права како што е ратификувано во конвенциите на ОН за човекови права. Тоа може да ве доведе да спроведете контекстуална анализа фокусирајќи се посебно на права, носители на права, носители на должности и фактори поврзани со моќ и маргинализација. Таква анализа може да се направи со користење на различни алатки кои се дадени во овој прирачник.

Интересен пример за контекстуална анализа слична на анкета за конкретно прашање и континуиран мониторинг на прашањето, спроведува Транспарентност Интернационал Турција. Тие имаат бесплатна отворена линија и други ангажмани на граѓаните на терен за пријавување на случаи на корупција. Собраните информации од ова се користат за застапување базирано на докази за структурна реформа.

Матрицата за важност и влијание, како што е објаснето во поглавјето 7 потоа ќе се фокусира на односите на моќ и ПЕСТЛЕ во голем дел ќе биде пренесена во тоа дали овие права се прекршуваат или не. Како и да е, исто така постојат бројни специфични алатки кои ви помагаат да развиете контекстуална анализа која се фокусира конкретно на ситуацијата во поглед на човековите права.

Постојат бројни алатки кои ве водат низ правењето на контекстуална анализа, единствено врз основа на поврзување на определени проблеми кои ги идентификувате, до потенцијални прекршувања на човековите права. Овие алатки се поврзани со конкретни прекршувања на конкретни права. Пример за ова е Водичот за права развиен од Помош за човекови права и понатаму развиен од Права за промени во Холандија. Овие алатки последователно ви овозможуваат да направите контекстуална анализа, на пример, базирана на правата на жените за здравствена заштита и влијанието на мерките против трговија со луѓе на човековите права. Најголемиот дел од овие алатки го користат пристапот базиран на човекови права, кој ќе биде разгледан во следното поглавје за консултации со корисниците.



ТЕОРИЈА НА ПРОМЕНА

За да откриете како да постигнете подобрена ситуација за вашите корисници и кој и што треба да се промени пред да се случи промена за корисниците, мора да се договорите со другите, особено со вашите корисници, каква промена треба да се случи на крајот, или визија, и како да се дојде до таму. Овој процес чекор-по-чекор од тоа каква е ситуацијата сега до визијата во иднина, е вашата теорија на промена. Вие ќе гледате кон тоа да имате улога за теоријата да се случи.

Што е теорија на промена?

Се повеќе се предлага организациите кои работат на влијание врз политиката, или како нивна главна работа или како дел од програма или проект, да формулираат своја теорија на промена. Во ова поглавје ќе дадеме преглед на теоријата на промена. Ако правите теорија на промена, препорачливо е да прочитате повеќе материјали за тоа или процесот да биде фасилитиран.² Кога зборуваме за теорија на промена, зборуваме за определен пристап во управување со проект. Сепак, сфаќаеме дека методот често станува толку сложен и полн со правила, што скоро изгледа дека спроведувањето на методот е цел сама за себе. Предложената методологија подолу е таква што можете да ја прилагодите на вашиот сопствен контекст. Единствената работа којашто ја бараме од вас да ја направите, во мали чекори, е да се договорите што сакате да промените и да се договорите за вашата теорија за тоа како ќе се случи промената. Кога го правите тоа со други, присилени сте да бидете прецизни и да објасните зошто верувате дека промената ќе се случи. Договорот за тоа е исто така важен аспект на пристапот.

Најосновната теорија на промена објаснува како група на непосредни и времени достигнувања ја поставува сцената за произведување на долгорочни резултати. Поконплетна теорија на промена ги објаснува претпоставките за процесот преки кои ќе се случи промената и ги наведува начините на кои сите потребни почетни и времени резултати поврзани со постигнувањето на посакуваната долгорочна промена ќе бидат предизвикани и документирани кога се случуваат.

Извор: Пристап на Градител на заедницата кон теоријата на промене³

Теоријата на промена е методологија за планирање која опишува како се замислени процесите на промена. За планирање на влијанието врз политиката потребна е методологија која се фокусира на промени, а посебно на промени на однесувањето. После се, сакате владата да се промени, заедницата да ги прави работите поразлично или компаниите да се сменат. Такви процеси на промена се големи и сложени. Тие не се случуваат со спроведување на една интервенција, ниту пак се постигнуваат со еден чинител. Обично многу други работи треба да се сменат пред да се промени вашата крајна цел. И за тоа ќе треба да спроведете различни интервенции во различни фази.

² Добра појдовна основа е веб страната за главните принципи на отчетноста: <http://www.keystoneaccountability.org/analysis/ipai>, како и веб страната <http://www.theoryofchange.org>

³ Пристап на Градител на заедницата кон теоријата на промена: Практичен водич за теорија на промена, Андреа А. Андерсон

“Пристапот на теоријата на промена ги прави експлицитни претпоставките – или теориите – зошто и како една програма ќе создаде социјална промена. Теоријата на промена ги мапира односите и чекорите меѓу програмските активности, времените цели и краткорочните и долгорочните резултати, а во исто време води сметка за контекстот, клучните сојузници, како и за непланираните последици. Организацијата ја развива визијата за тоа како изгледа “успехот” и ги истакнува социјалните промени кои ги посакува. Ова мапирање и помага на една организација да разбере каде се наоѓа во моментот и како да ја постигнат визијата, посветувајќи посебно внимание на идентификацијата кој ќе им помогне да ги исполнат конкретните цели, како и исцртувајќи што е потребно за да се одржат посакуваните промени. Тие исто така размислуваат кои видови на работни односи со конкретни конституенти се потребни за поефективно да се постигне визијата. Предусловите за постигнување на промена се исто така мапирани според секоја група на конституенти со цел да се обезбеди солидна проценка на врските меѓу процесите и резултатите. Конечно, методот ја нагласува улогата на конституентите на организацијата и нивната улога во развивањето на теоријата на промена.”

Извор: АВИД⁴

Кога да се прави теорија на промена?

Развивањето на теорија на промена се препорачува додека вашиот проект или програма се во фаза на планирање. Но, исто така можете да ја направите и во текот на имплементацијата на проектот или програмата и таа може да биде особено корисна како начин да се идентификуваат потенцијалните пречки. Ние ја сместивме теоријата на промена во моментот на дефинирање на прашањето во политиката, што значи рано во процесот на планирање, затоа што таа ви овозможува да го дефинирате прашањето на политиката и обезбедува добра основа за дискусија во текот на консултациите со корисниците. Откако сте направиле консултации со корисниците и сте спровеле анализа на засегнатите страни, треба да можете и понатаму да ја подобрите теоријата на промена. Уште повеќе од тоа, теоријата на промена ви овозможува да ја разберете вашата работа во поширок контекст. На тој начин таа е солиден метод да се идентификуваат други партнери со кои може да се работи и да се изгради сојуз. Види го поглавјето за градење на сојуз. Можете да ја користите теоријата на промена во градење на сојуз за да се осигурите дека секој има исто разбирање на процесот на промена и на целите на промената. На крајот од теоријата на промена, претставен на наредните страни, треба да имате:

- добро разбирање на контекстот;
- преглед на промени кои водат до крајната промена која сакате да видите дека се случува;
- идеја за работата на другите засегнати страни и потенцијални сојузници или партнери;
- добра дефиниција на прашањето во политиката на кое ќе работите;
- прва нацрт верзија на вашата почетна порака;
- основа за понатамошно поставување на стратегијата и понатамошна анализа.

⁴ Шрилата Батливала (Srilatha Batliwala) и Александра Питман (Alexandra Pittman), Доловување на промена во реалноста на жените: Критички преглед на тековните рамки и пристапи за мониторинг и евалуација, Асоцијација за правата на жените во развој, декември 2010, стр. 26-27.

Како да се изгради теорија на промена

Постојат пет чекори во спроведувањето на теорија на промена. Тие се претставени на следните страници. Секој чекор содржи содржина на чекорот и образложение. Секој чекор е надополнет со пример.

Студија на случај од Рубудунија

Студијата на случај е за платено вработување за жените во замислена земја Рубудунија. Ние сме развојна организација која работи на учеството на жените на пазарот на трудот. Веруваме дека ова, меѓу другото, најдобро се постигнува преку подобро образование за девојчињата, особено средно образование. Тоа е нашата главна област на работа! Во Рубудунија има сериозен проблем во однос на девојчињата кои не одат од основно во средно училиште. За да го анализира проблемот и потенцијалните промени кои се потребни за справување со проблемот, организацијата прави теорија на промена. Оваа теорија има намера да разбере кои мали чекори ќе бидат потребни за да се промени проблемот и што може организацијата да започне да прави.

ЧЕКОР 1

Разјаснете ја крајната цел

Во текот на овој чекор, идентификувана е крајната посакувана промена. Оваа промена е наречена крајна цел или визија на успехот или сон и се случува само после подолг временски период (5 до 10 години). Иако ова е долгорочна цел, треба да бидете колку што е можно поконкретни. Можете да ја формулирате крајната цел врз основа на прашањето на кое работите (во нашиот случај образованието за девојчињата во Рубудунија) или врз основа на проектот на кој работите.

Исто така можете да ја спроведете теоријата на промена откако ќе имате формулирано подетална интервенција и кога сакате да проверите со другите дали таа ќе биде успешна. Или можете да ја земете визијата на вашата организација како појдовна точка за заедничко стратешко планирање кога сакате да проверите дали вашата теорија на промена се однесува на секого во вашата организација. Зависно од нивото кое сакате да го анализирате, може да формулирате визија која е поамбициозна.

Младите жени во Рубудунија се повеќе имаат подобро платени работни места. Ова значи:

- училиштата им нудат на девојчињата и младите жени образование прилагодено на потребите на пазарот на трудот;
- владата обезбедува работни места на младите жени;
- родителите ги испраќаат своите ќерки во средно училиште.

Девојчињата посетуваат основни и средни училишта со добар квалитет во Рубундија. Ова значи:

- училиштата им нудат на девојчињата образование кое води сметка за половите;
- наставните програми во средните училишта за девојчињата се прилагодени на потребите на пазарот на трудот;
- родителите ги испраќаат своите ќерки во средно училиште;
- основните училишта нудат образование за девојчињата кое им овозможува да одат во средно училиште.



Во примерот 1 визијата е многу поголема отколку во примерот 2. И двата се корисни и правилни, но теоријата на промена во примерот 1 очигледно ќе биде многу поголема. Посетувањето на средно училиште е само дел од поголемата визија. Ова би можело да биде визијата на нашата организација. Организацијата вели: ние веруваме дека жените ќе имаат подобри можности за вработување ако образованието се подобри. Дури би можеле да размислувате за чекор погоре, велејќи дека визијата е зголемен развој на економијата. Претпоставката тогаш би била дека учеството на жените на пазарот на трудот води до подобра економија. Тоа би ја направило теоријата на промена огромна, бидејќи очигледно има многу други фактори кои придонесуваат за подобра економија.

Теоријата на промена ќе стане неуправлива.

Вториот пример е повеќе фокусиран на специфичната програма или проект на кој работи организацијата. Визијата таму е директно поврзана со подобар квалитет на образованието за девојчињата. Објаснувањето што значи визијата ве тера да бидете прецизни. Изјавите личат на изјави за мисија кои наведуваат што и кој верувате дека треба да се промени за да се стигне до визијата. Да се присилите самите себе си да бидете конкретни е тешко во овој чекор. Визијата повеќе личи на сон, а на луѓето им е тешко да бидат прецизни во сон. Често се користат сеопфатни зборови како оспособени, свесни или побогати. Иако визијата како што е формулирана во двата примери сеуште има нејасни зборови (на пример: подобро), претходно споменатите зборови се многу понејасни. Секој има различно поимање за оспособување или богатство и свест за нешто, но тоа сеуште не покажува промена. Размислувањето за вашата визија со други ве присилува да бидете конкретни и да ги објасните термините. Исто така многу помага самите да се принудите да размислувате за концепти, како на пример што гледам кога визијата е постигната. Конечно, можете дури и да побарате од учесниците во работилница за теорија на промена да ја нацртаат нивната визија, при што ќе се погрижите да ги нацртаат промените кои може да се видат и актерите кои се промениле.

ЧЕКОР 2

Формулирајте ги исходите – области на интервенција

Штом е дефинирана целта, се идентификуваат исходите – посредните чекори – неопходни за постигнување на крајната цел. Овие исходи ги дефинираат областите на интервенција. Исходите ги покажуваат промените за поединци, организации или заедници. Опишани се само резултатите и ситуациите, не активностите. Формулирајте ги колку што е можно поконкретно.

Ова е тоа што сте го направиле кога ја правите визијата конкретна. Бидете сигурни дека сте ги издвоиле изјавите и повторно сте ги провериле. Во оваа фаза е важно да ги формулирате овие области на интервенции во договор со другите засегнати страни. Особено важно е да прашате: дали веруваме дека со промена на актерите на начинот на кој е опишано, ќе стигнеме до визијата? Важен елемент на теоријата на промена е претпоставките да се направат експлицитни. Тоа ве принудува да објасните зошто верувате дека некој треба да смени нешто.

Девојчињата посетуваат основни и средни училишта со добар квалитет во Рубудунија. Ова значи:

- училиштата им нудат на девојчињата образование кое е чувствително за половите;
- наставните програми на средните училишта за девојчињата се прилагодени на потребите на пазарот на трудот;
- родителите ги праќаат нивните ќерки во средно училиште;
- основните училишта им нудат образование на девојчињата кое им овозможува да одат во средно училиште.

Го земаме примерот 2 од горе. Визијата има три области на интервенција или на можни резултати. Секоја од нив е поврзана со актер кој треба да промени нешто во даден момент во иднина. Организацијата верува дека овие четири резултати ќе ја постигнат крајната промена во визијата, којшто може да придонесе за крајната промена од примерот 1 погоре. Затоа, организацијата претпоставува дека постигнувањето на овие промени ќе доведе до тоа девојчињата да добиваат квалитетно образование во Рубудунија. Забележете дека терминот добар квалитет е веќе објаснет во повеќе детали. Организацијата треба да најде образование со добар квалитет и образование кое има чувство за половите или прилагодено на потребите и на момчињата и на девојчињата, прилагодено на пазарот на трудот и прилагодено на потребите на средното образование. При спроведувањето на оваа вежба со други засегнати страни, на терминот 'добар квалитет' може секако да му се даде и поинакво значење или дури и попрецизно значење.

Исто така, забележете дека од овие изјави можеме да го најдеме одговорот за тоа каде лежи проблемот. Организацијата верува дека девојчињата не посетуваат основно и

средно образование со добар квалитет затоа што нема образование со добар квалитет за девојчиња и родителите не им дозволуваат да одат во средно училиште. На овој начин, теоријата на промена исто така служи како попозитивна анализа на дрвото на проблеми.

На крајот од првите два чекори ќе имате цел и резултати кои водат до неа. Во примерот има различни актери кои треба нешто да променат: родители, основни училишта и средни училишта. Овие резултати, зависно од контекстот, може да бидат меѓусебно поврзани или пак може да бидат сосема одвоени. Резултатите се области на интервенција, затоа вашата интервенција ќе се фокусира на промена на еден актер.

ЧЕКОР 3

Создадете 'така - што синцир' или патека на промена

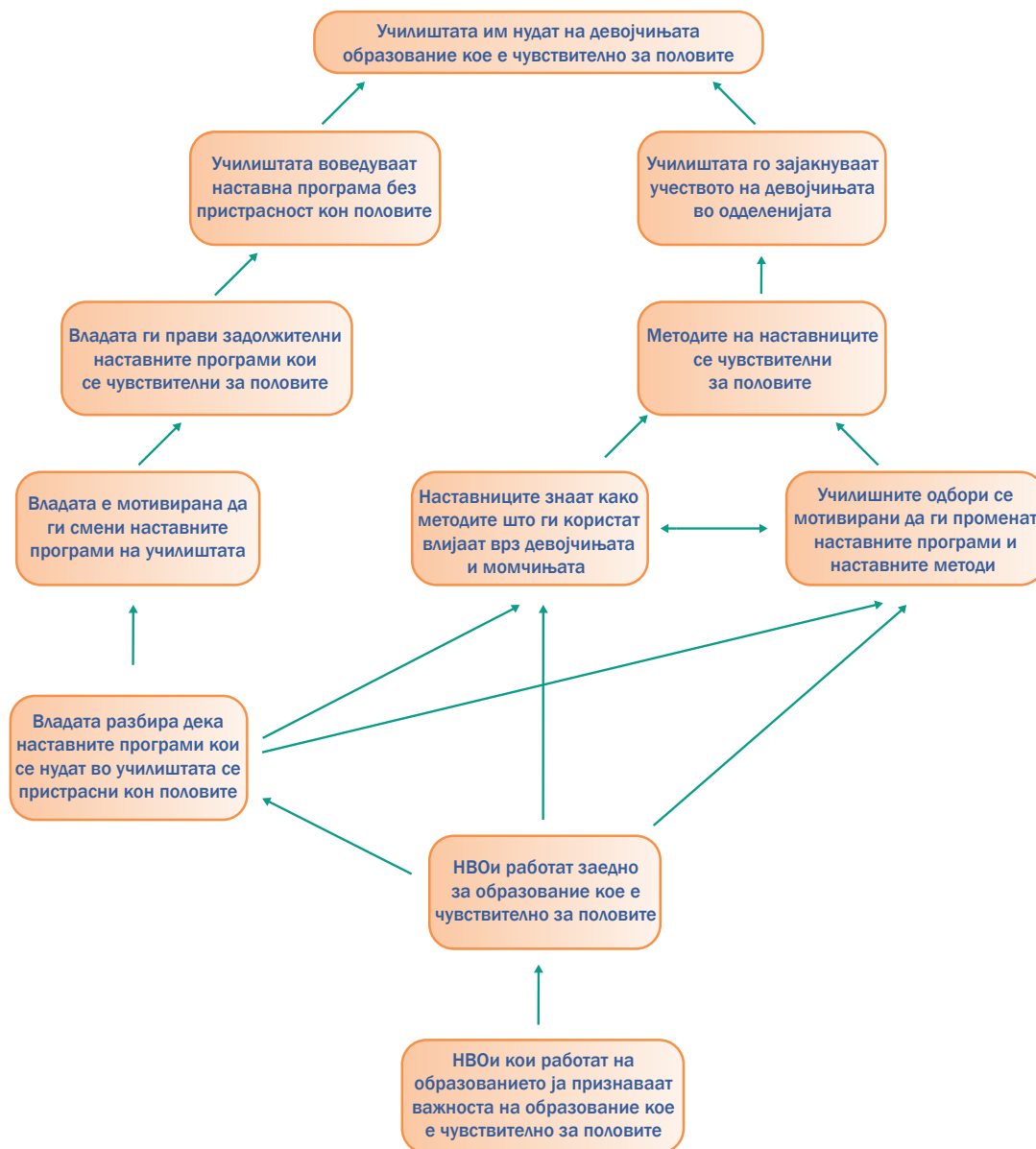
Во овој чекор започнувате со мапирање кои промени треба да се направат од кого, така што можете да ја постигнете промената која ја формулиравте во вашата област на интервенција. Синцирот на промени е наречен 'така - што' синцир или 'патека на промената.' Една промена се случува така - што се случува и друга промена и создавате патека до постигнувањето на определени резултати. Различните чекори се наречени предуслови. Тие се предуслови за различни исходи. Овие предуслови мора исто така да се формулираат како резултати.

Предлагаме да се направат општи така-што синцири за секоја област на интервенција. Ова значи само согласност за поголемите чекори кои водат до посакуваната промена. Ова ќе направи да биде експлицитно кој и што друго треба да се промени за да се стигне до поголемата посакувана промена, која го претставува исходот. Исто така, експлицитно ќе покаже каде треба да се одвиваат можните интервенции за влијание врз политиката. Кога сте се договориле за поголемите така-што синцири, можете да дискутирате со другите на што ќе работите вие. Во вашиот случај, ќе го одберете главното прашање за влијание врз политиката во така-што синцирот и ќе започнете да работите на него.

Може да се случи да не можат да се поврзат сите резултати. Резултатите може да се појават независно или на високо меѓусебно поврзан начин, последователно или симултано, од поединечни стратегии или повеќекратни. Резултатите може да доведат до заедничка цел или до посебни цели. Овде теоријата на промена најмногу се разликува од другите најчесто користени методи за планирање и тука доаѓа логичката рамка. Логичката рамка го претставува редоследот на промената во претходно утврден формат на активности кои водат до аутпути, до исходи и придонесуваат за ефектот. Теоријата на промена ви овозможува да ја претставите промената на помалку линеарен начин, кој не е ограничен на претходно утврдени синцири. Ви овозможува да ги претставите сложените процеси на промена во многу повеќе чекори со врски меѓу различни чекори. Во суштина, таа ја претставува состојбата на многу пореален начин.

Постојат различни пристапи кон 'така-што синцирот'. Можете да работите од тековната состојба до посакуваната или обратно, започнувајќи со областа на промена. Една идеја е на картонче да ја запишете потенцијалната промена која ја предвидувате и на овој начин ќе можете да ја визуализирате промената, и со тоа ќе можете да ја преместувате наоколу во синцирот на настани.

Во примерот, разработувате некои чекори на така-што синцирите поврзани со четирите резултати. Во нашиот пример еден чекор би можел да изгледа вака:



Во овој дел покажуваме само дел од така-што синцирот за да ги покажеме генералните чекори и како овие чекори можат да се поврзат меѓусебно. Исто така можете да видите дека организацијата верува дека еден важен чекор кон образование кое е чувствително за половите, е владата да го направи тоа да биде задолжително.

За да се случи тоа, треба да се направи промена на политиката. Ова е дел од тоа како организацијата го гледа контекстот. Очигледно, во Рубудунија нема образовна политика која е чувствителна за половите. Во други земји можеби има образовна политика која е чувствителна за половите, но нема нејзина ефективна имплементација.

Овде гледате дека прашањето за влијание врз политиката се појавува доста конкретно. Десната страна од синцирот повеќе го разгледува зајакнувањето на капацитетот на наставниците и училиштата, додека левата страна навистина се фокусира на влијание врз политиката. Важно е да се забележи дека организацијата верува дека десната и левата страна можат да влијаат една врз друга. Во овој случај, организацијата сака да ги мотивира наставниците повеќе кон работа со наставни методи кои се почувствителни за половите.

Во Рубудунија, во овој случај, со цел училиштата да го сменат нивното однесување кон девојчињата, организацијата верува дека владата треба да се промени, а и наставниците и училишните одбори.

Забележете дека ова е сеуште многу базично, бидејќи владата е идентификувана како единствен хомоген субјект. Ако се спроведат анализите од подоцнежниот дел на прирачникот, овој дел од скалата ќе стане многу поконкретен.

ЧЕКОР 4

Направете ја вашата хипотеза експлицитна

Која е филозофијата и принципите кои стојат зад визијата и 'така - што' логиката? Во литературата за теоријата на промена овие хипотези се наречени 'претпоставки', но ова може да биде збунувачко бидејќи логичката рамка (нешто со кое работат многу организации, особено оние кои работат со Европската Комисија) исто така има претпоставки, затоа ние претпочитаеме да ги викаме хипотези.

Хипотезите се посебно важни на две места и од две различни причини:

- на врвот на вашиот синцир хипотезите покажуваат зошто верувате дека резултатите се важни и зошто верувате дека резултатите ќе доведат до визија. Во примерот веќе кажавме дека организацијата верува дека четирите резултати водат до подобро образование и до тоа девојчињата да посетуваат училиште. Тие веруваат дека девојчињата не одат во средно училиште поради притисокот од нивните родители и дека квалитетот на образованието е поврзан со образование кое различно ги третира половите и дека образованието не е прилагодено на пазарот на трудот;

- хипотезите се исто така многу важни во така-што синџирот. Таму хипотезите на очигледен начин покажуваат зошто мислите дека определена промена ќе се случи. Во примерот, организацијата верува дека промената ќе се случи само кога НВОи работат заедно. Сепак, исто така веруваат дека и владата ќе биде приемлива за НВОи. Хипотезата, на пример, меѓу „НВОи кои работат заедно,“ и „Владата разбира дека наставната програма е пристрасна во однос на половите,“ е дека владата е отворена за дијалог со НВОи за ова прашање. Ова мора да се направи експлицитно во така-што синџирот, затоа што треба да се следи. Тоа особено треба да се следи ако во вашата анализа на фактори сте откриле дека има склоност НВОи да не се гледаат како сериозен партнер за дијалог, на пример преку носење на рестриктивна законска регулатива.



Ако организацијата мисли дека не е веројатно владата да сака да разговара со НВОи за прашањето, тогаш тоа станува дел од така-што синџирот. Тоа е нешто на кое треба да работите. На тој начин тоа функционира како претпоставките во логичката рамка, но е многу попрецизно и ве присилува на секој мал чекор да разјасните зошто мислите дека се случува промена.

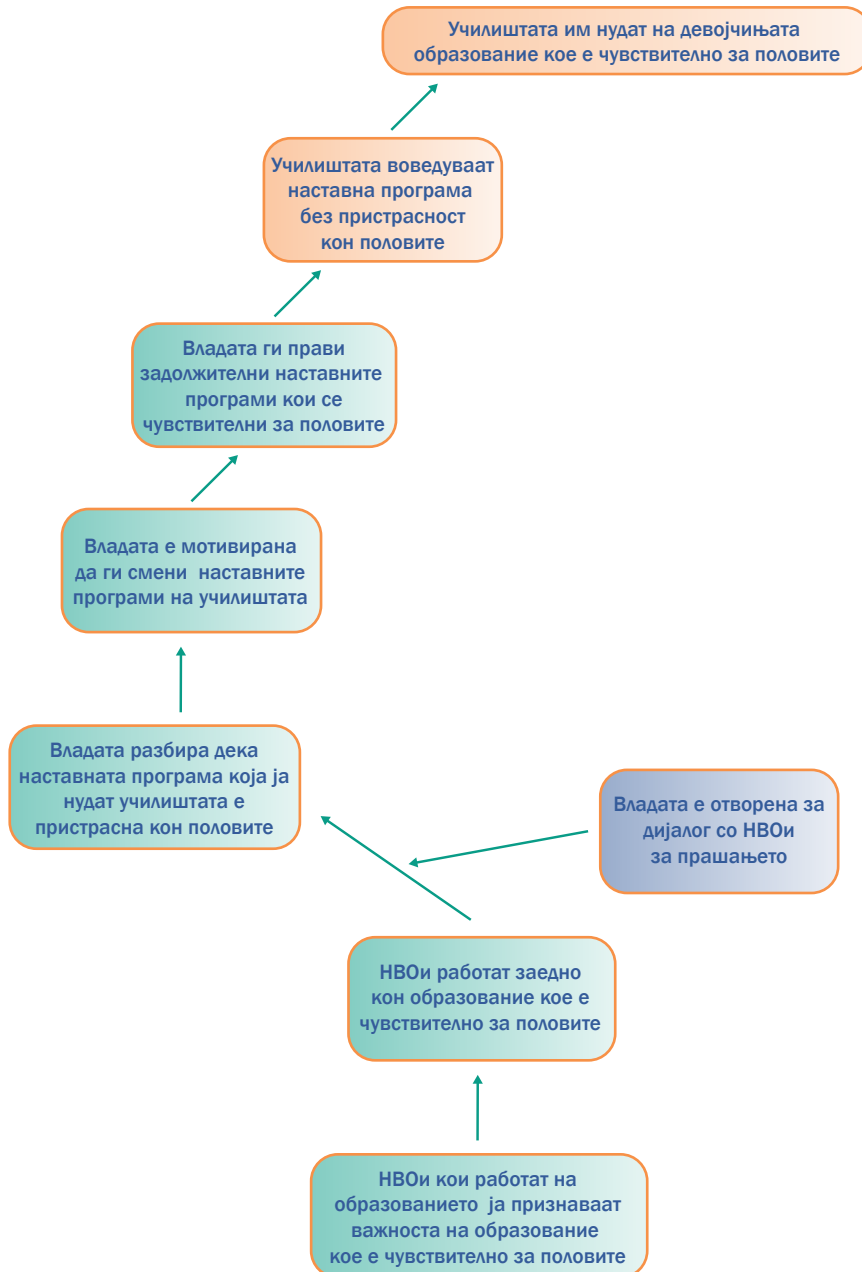
ЧЕКОР 5

Избор на стратегија

Во стратегијата даден е широк опис на вашата акција или пристап. Овде започнувате да разработувате делови на така-што синџирот за кои сакате да бидете одговорни. Во смисла на прашања за влијание врз политиката, овде е местото каде што го дефинирате вашето прашање за влијание врз политиката и започнувате да ја елаборирате вашата порака или позиција во поглед на прашањето за влијание врз политиката.

Веројатно ќе треба многу повеќе да го разработите тој дел од така-што синцирот во помали чекори. Повторно, ова најдобро се прави со други засегнати страни.

Во нашиот пример организацијата има наведено дека сака да работи на тоа владата да ја направи задолжителна наставната програма која е чувствителна за половите и сите чекори кои спаѓаат тука, исто така стануваат одговорност на интервенцијата, обележани со квадрати во зелено.



Во примерот, она што организацијата сака да го промени е училишниот систем, претставен со училишта кои, очигледно во Рубудунија, ја засилуваат разликата меѓу половите и на крајот прават да биде невозможно младите жени да конкурираат на пазарот на трудот. Организацијата верува дека еден начин да се промени ова со, во најмала рака, промена на ставот на владата за проблемот и нивно принудување да интервенираат. Ова е прашање за влијание врз политиката. Повторно, како што е споменато во чекор 3, владата овде сеуште е хомоген ентитет. Штом ќе започнете да работите на овој дел од синџирот, ќе бидете принудени, преку анализите кои се претставени во следните поглавја, да бидете многу попрецизни за тоа кој треба да се промени. Чекорите кои ги предвидуваат во синџирот исто така ќе станат помали и попрецизни.

Избор на стратегија

Во примерот организацијата одбра заедно со другите засегнати страни да се концентрира на мал дел од теоријата на промена. Таквиот избор може да се базира на различни критериуми, меѓу кои се:

- итност на прашањето;
- изводливост;
- одржливост;
- меѓузависност на прашањето со други прашања кои водат до визијата;
- важност на конкретното прашање за корисниците.

Исто така важни се и повеќе внатрешни аспекти, со некои од нив веќе се занимаваме при идентификацијата на прашањето погоре и кога разгледувавме нечија организација:

- прашањето се вклопува во севкупниот мандат на организацијата;
- експертиза и искуство за темата и влијанието врз политиката;
- расположлив буџет;
- расположливи човечки ресурси

Ова е причината поради која треба повторно да ја проверите анализата на вашата организација.

Временската рамка е четири години. Значи, за четири години организацијата сака да види дека промената се случува. Основните хипотези, анализата на факторите и резултатите од анализата на засегнатите страни може да влијаат на нивото на амбицијата. Тоа е причината поради која поставувањето на стратегиите мора да се прави со други засегнати страни. Особено е важно да се осигури дека корисниците разбираат врз критериуми е направен изборот. Во таа смисла, теоријата на промена станува алатка за управување со очекувањата, при што е разјаснето со другите што да очекуваат после четири години, а што не.

ЧЕКОР 6

Понатамошно утврдување на стратегии

Од овој момент можете исто така да започнете да укажувате кого и што имате намера да промените во вашата интервенција, ќе започнете да размислувате како да се осигурите дека промените ќе се случат. Очигледно, бидејќи вашата теорија за тоа како се случува промената е заснована на претходно случување на промени, започнувате од дното кон врвот.

Ова е местото каде што започнувате да правите стратегии врз основа на прашањето и првата порака. Ова е моментот кога започнувате да правите акциони планови. Ќе ви треба повеќе инпут од консултациите со вашите корисници (следно поглавје), анализа на засегнатите страни (поглавје 7), скенирање на процесот на политиката (поглавје 8) и градење на сојуз (дел 3 од прирачникот). Во тие поглавја ќе направиме врска со теоријата на промена, со цел да нагласиме дека треба да се пополни подетално или можеби да се ревидира.

Бидете сигурно дека сте ги идентификувале овие автоматски и неавтоматски промени, бидејќи тоа ви помага да ги соберете основните хипотези. Мора да повториме дека собирањето на тие основни хипотези е важно за да се добие заедничко разбирање на прашањето на кое работите. Понатаму, овие хипотези мора да се следат, бидејќи тие може да се покажат како неистините и да ги блокираат сите промени.



Совет за спроведување на теорија на промена

При развивањето на теоријата на промена, помага да се визуелизираат чекорите, за да се овозможи целосно учество на различни засегнати страни во процесот и теоријата на промена. Подоцна ова лесно може да се искористи за креирање на интервенцијата (реално планирање – види поглавје 10).

Со визуелизација, сакаме да кажеме дека треба да користите слики во различни фази и да користите листови со различни бои и доволно големи постери кои ќе ви овозможат да направите детална теорија на промена. Пример за активност со теорија на промена е разработен во пакетот со алатки во овој прирачник.

Теоријата на промена исто така бара добро модерирање. Потребни се искусни фасилитатори во теорија на промена за да се постигне задоволителен резултат. Правењето на теорија на промена исто така одзема и значително време. Одвојте го ова време. Ако не го направите тоа и ако не ја користите теоријата на промена како подпора на вашата интервенција, можете да завршите со тоа што ќе потрошите многу време и пари за да разберете зошто работите се одвиваат лошо или пак може да се појави конфликт меѓу сојузниците или корисниците во разбирање на прашањето.

Друга употреба на теоријата на промена

Ќе се навратиме на вашата теорија на промена уште многу пати во овој прирачник. Тоа е рбетот на вашата стратегија за интервенција. Можете да ја користите за планирање на интервенциите и да ја разберете сложената природа на прашањето на интервенција во политиката и неговите врски со други прашања. Исто така можете да ја користите да ги идентификувате можните партнери и можностите за сојузи.

Конечно, можете да ја користите теоријата на промена за планирање, мониторинг и евалуација. За ова можеби ќе сакате да земете ‘ваша област’ од теоријата на промена и да направите синцир на резултати од тоа, кој е сличен на логичката рамка и да го комплетираат со индикатори, извори на верификација и претпоставки. Ова има смисла ако ова е вашиот нормален начин на планирање. Во секој случај, можете да ја користите теоријата на промена и за мониторинг на вашата интервенција. За ова треба да посветите посебно внимание на хипотезите кои ги формулирате. Тие се прашања кои ќе треба одблиску да ги следите.

При евалуацијата на такви иницијативи се повеќе се прави реконструкцијата на проекти и програми, особено на оние кои се фокусираат на влијанието врз политиката. Реконструкција се прави со различни актери, каде што прашањето кое се поставува е: кои промени сакавте да ги направите? Зошто сакавте да го направите тоа? Како сакавте да го направите тоа?

ВКЛУЧУВАЊЕ НА ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ

Сеуште немате спроведено темелна анализа на засегнатите страни или систематски консултации со корисниците, но, очигледно, веќе ги имате идентификувано корисниците и другите засегнати страни во процесот на идентификација и дефинирање. Силно ви препорачуваме да се обидете да вклучите, колку што е можно повеќе, различни засегнати страни, особено оние со кои планирате да работите заедно со други експерти, при спроведувањето на контекстуална анализа и теорија на промена. Кога ги спроведувате консултациите со вашите корисници, со нив ќе дискутирате за резултатите од вашата прва контекстуална анализа и теоријата на промена која води до дефинирање на прашањето во политиката. Ви советуваме по преземањето на следниот чекор повторно да се навратите на фазата на дефинирање.



СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Главниот предизвик при спроведувањето на контекстуална анализа е таа да се направи на систематски начин. Сите ние имаме идеја за контекстот во кој работиме, но, особено кога се работи на конкретно прашање многу долго, забораваме ова да го комуницираме со другите. Честопати ова е една од најголемите замки во работата на влијание врз политиката. Тоа не тера да размислуваме на начин со претходно утврдени решенија кои не се базираат на потребите на корисниците, не тера да забораваме на промените кои се случиле и кои веројатно ќе влијаат на работата и тоа не прави предвидливи. Како и да го правите тоа, на крајот се работи за тоа да го запишете вашиот поглед на тековниот контекст и да го споите со погледите на другите луѓе.

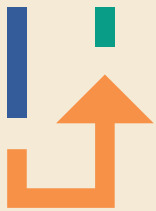
Правењето на анализи, во најмала рака, на факторите, актерите и на вашата организација за прашањето на кое ќе работите е важно. Направете го прашањето колку што е можно поконкретно и без да зборувате за решенија (нешто што гледате дека се случува многу често кога некој прави вежба за дрво на проблеми: проблемите често се маскирани решенија). Она што пристапот на теорија на промена ве тера да го направите е основните претпоставки за контекстот да ги направите експлицитни. Како ја гледате идната промена, кажува се за тоа како ја гледате тековната ситуација. Ова овозможува да дискутирате за тоа во вашата организација, како и со другите.

Најдобриот пристап при спроведување на теоријата на промена е да се најде надворешен фасилитатор. Надворешен фасилитатор може да внимава на процесот, да се погрижи пристапот да биде средство, а не цел сама за себе и да поставува прашања кои вас ви се чинат очигледни. Единственото правило кое треба да го следите е да се обидете и да постигнете консензус за контекстот. Ако не го направите тоа, станува невозможно тесно да се соработува. Исто така, многу е тешко да се соработува кога сеуште има работи кои не се јасни.

Последниот совет за примена и олеснување е дека треба да се договорите со другите за прашањето за кое треба да правите контекстуална анализа. Ова прашање не треба да биде прешироко (на пр. сиромаштија) или премногу нејасно (на пр. небој).

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Колку далеку треба да одите во анализирање на контекстот? До кое ниво на детали треба да одите?
- Често анализата на контекстот не е финансирана. Тоа е нешто што го правите пред да добиете финансиски средства за проектот. Значи, како ќе започнете со анализирање на контекстот на партиципативен начин без многу финансиски средства?
- Објаснувањето на пристапот на теорија на промена, како начин да се анализира контекстот, дефинирање на вашето прашање и почетокот на формулацијата на вашата почетна порака е доста сложено. Како ќе се осигурите дека активноста може да се направи без да се навлегува во дискусија за пристапот како таков?
- Промени во контекстот, исто така како резултат на вашата интервенција. Како ќе бидете сигурни дека внимавате на менливиот контекст и како тој влијае на вашата интервенција?



Учество на корисниците

Кои се корисниците?

“Не е функција на нашата Влада да внимава граѓаните да не направат грешка; тоа е функција на граѓаните, да внимаваат Владата да не направи грешка.”

Врховен суд на САД

Корисник е засегната страна. Засегнати страни се лица, групи или институции кои имаат интерес во процесот, како што е влијание врз политиката. Потемелни информации за засегнатите страни ќе има во следното поглавје, но корисник е примерна засегната страна. Секогаш има корисници во однос на прашањето во политиката на кое работите. Ова се луѓето или групите чии животи веројатно ќе се подобрат како резултат на успешно влијание врз политиката. Како и да е, вие работите во насока на влијание врз животите на корисниците.

Зависно од прашањето кое сте го дефинирале, вашата група на корисници може да биде голема или мала, лесна за идентификување или тешка за разбирање. Ќе забележите дека најголем дел од времето имате доста јасна слика за корисниците, бидејќи веројатно од нив сте добиле информација за да направите избор на прашање во политиката. Консултациите со иницијалната група на корисници треба да помогне за понатаму да се дефинира прашањето во политиката и постепено да се придвижите кон почетната порака во вашето влијание врз политиката. Според тоа, иницијалната група може да биде многу поголема од конечната група на корисници.

Вашите акции треба да бидат водени од волјата на корисниците и вашите акции треба да ја зголемат моќта на корисниците, преку нивно оспособување.



Скала на учество на Арнштајн

Корисниците треба да имаат улога во сите фази на вашата интервенција за влијание врз политиката, од планирање, имплементација, до мониторинг и евалуација. Корисниците можат да учествуваат на различни начини во сите тие фази. Консултации со корисниците, особено во оваа рана фаза на планирање, е минимум. Постојат разни поинклузивни начини на учество и постојат неколку помалку инклузивни начини на учество. Накусо ќе ги објасниме нив со користење на „скалата на учество“, објавена во 1963 год. од Шери А. Арнштајн⁵.



Таа прави разлика меѓу непартиципативни методи, привидно учество и моќ на граѓаните. Моќта на граѓаните ги вклучува најпартиципативните методи.

Учеството во оваа смисла се поврзува со тоа кој има моќ да одлучува и управува. Во непартиципативните методи, како манипулација и терапија, целта е да се „лекува“, или „едуцира“. И во методите на привидно учество, како информирање, консултирање и помирување, целта не е навистина да се сменат односите на моќта. Моќта останува кај оние кои ја спроведуваат интервенцијата на прво место. Разликата меѓу неучество и привидно учество е тоа што, во најмала рака, корисниците имаат глас и се слушаат во привидно учество (односно, тие советуваат во помирување и се информирани и самите се информираат во консултации).

Вистинските промени во односите на моќта се случуваат кај моќта на граѓаните, каде што оние кои немаат (корисниците) се оспособени за да го подигнат нивниот степен на одлучување за интервенцијата. Ова е добар момент да се потсетиме на КЛАСП принципите, поконкретно „моќ“. Само во „граѓанска контрола“, моќта се преместува од „моќ над“, во „моќ да“.

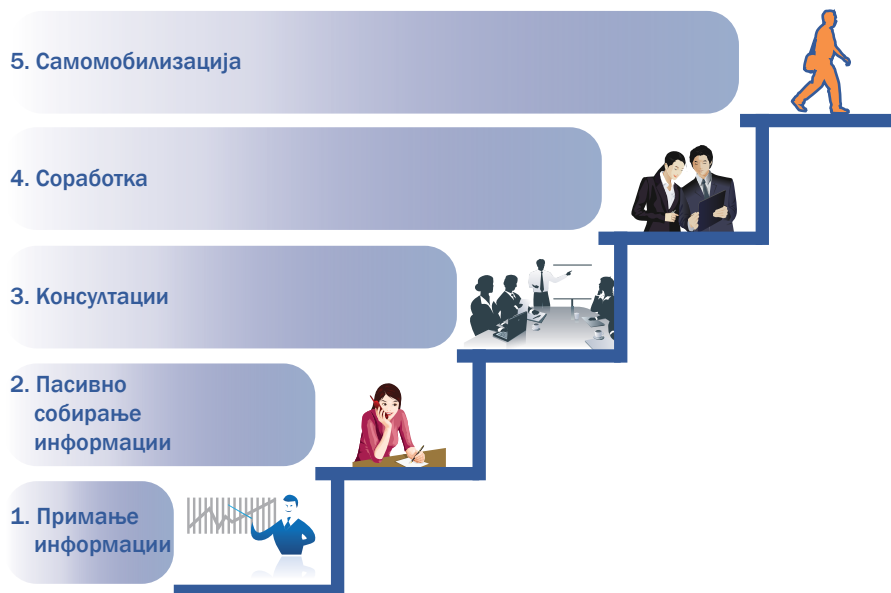
⁵ Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.

Скала на учество на МДФ

Ние користиме сличен модел како скалата на учество на Арнштајн за да покажеме различни степени на учество во проекти, како интервенции за влијание врз политиката, во различни фази.

Категориите се базираат на скалата на Арнштајн, но не се негативно поставени. Исто така и фокусот не е толку на индивидуални граѓани (бидејќи моделот на е ставен во контекст на учество на граѓаните), туку повеќе на групи на луѓе или организации.

Ние го користиме овој модел за да покажеме различни нивоа на учество во разни фази на проектите, како што се проекти за влијание врз политиката. Соработката и самомобилизацијата се најпартиципативни методи, бидејќи го преместуваат балансот на моќта од оној којшто го развива проектот на корисниците. Другите категории не се сами по себе негативни. Различни засегнати страни може да се сместат на скалата според нивната важност и нивното влијание врз проектот. Можете да ја направите оваа вежба кога правите анализа на засегнатите страни (во поглавјето 7 ќе најдете такви анализи и врската со скалата на учество). Во оваа фаза скалата ви помага да размислувате за различни нивоа на вклучување на корисниците. Таа исто така ве тера да разберете дека корисниците треба, во најмала рака, да бидат консултирани во оваа фаза на планирање.



Скала на учество

ШТО ПРАВИТЕ ВИЕ: КОНСУЛТАЦИИ – СОРАБОТКА – САМОМОБИЛИЗАЦИЈА?

Консултации

Во оваа фаза на планирање, треба да имате, како што е кажано погоре, консултации барем со корисниците. Таквите консултации мора да бидат двонасочен метод, каде што информациите се споделуваат меѓу корисниците и персоналот на проектот. Популарни методи за консултации се: анкети кои треба да се комбинираат со дебрифинг за да се направат двонасочни, фокус групи, состаноци и јавни расправи. Еднонасочно споделување на информации, каде што една НВО добива многу информации од корисниците или НВОи ги информираат корисниците и воопшто не ги земаат предвид информациите кои доаѓаат од корисниците, не се смета за консултација. За жал, тоа е она што најчесто се случува.

Консултациите се користат нашироко, на север и југ, како средство за легитимирање на веќе донесени одлуки, обезбедувајќи тенок превез на учество кој му дава морален авторитет на процесот. Резултатите се отворени за да бидат селективно читани и користени од оние кои имаат моќ да одлучуваат.

Консултациите може да бидат чекор кон ‘целосно’ учество, ако се следат. Целосно учество значи дека консултации се прават на редовна основа во текот на интервенцијата за влијание врз политиката, во планирањето, имплементацијата, мониторингот и евалуацијата, но исто така дека постепено ги правите корисниците одговорни барем за делови од самата интервенција и со тоа се придвижувате од за, кон со и конечно од страна на корисниците – од консултации до соработка и самомобилизација. Низ прирачникот ќе се погрижиме вие да продолжите да проверувате дали сеуште ги применувате КЛАСП принципите. Начинот на кој ги вклучувате корисниците во интервенцијата е важен елемент на КЛАСП.

Консултациите со корисниците мора да бидат тековни: информациите мора да се споделуваат и да се одржуваат двонасочни за да ја задржите вашата легитимност.

Соработка и самомобилизација

Покрај консултациите, можете да ја користите вашата интервенција и за оспособување на корисниците. Всушност, ова би било пожелно. Тоа значи дека вие едноставно не давате и примате само информации, туку креирате интервенција на таков начин што корисниците се способни да направат да се слушне нивниот глас, да ги бараат своите права и да одлучат за делови од интервенцијата. Корисниците имаат контрола на промените кои директно влијаат на нивните животи. Ова е тоа што се мисли со ‘соработка,’ каде што моќта се дели со корисниците, а ‘самомобилизација’ каде што

корисниците преземаат контрола над интервенцијата. Ако решите да го правите ова, карактерот на вашата интервенција за влијание врз политиката ќе се смени. Дел од фокусот ќе биде на развој на капацитетите на корисниците за да можат

да ја преземат одговорноста за дел од интервенцијата.

За НВОи крајната цел треба да биде причината за нивното постоење да не постои повеќе. Очигледно ова нема да се случи наскоро, но во помал обем можете да видите дека една од вашите цели е дека не сте повеќе потребни во определена област. Ова најдобро се постигнува на долг рок со тоа што ќе се погрижите тие кои се без капацитет да ги бараат своите права, да имаат капацитет да го прават тоа и во тоа да бидат успешни.

Правењето на корисниците да бидат со-одлучувачи не само што ја поместува природата на вашата интервенција од спроведување на интервенција за влијание врз политиката од ваша страна кон поддржување на други да го прават тоа, а со тоа и намалување на вашата улога на крајот, туку тоа исто така ја преместува сопственоста над интервенцијата од вас кон корисниците. Да се има некаква сопственост, барем на интервенцијата за корисниците, исто така ја зголемува одржливоста на резултатите од интервенцијата.

Работејќи заедно со оние кои ќе имаат полза од вашиот проект, ќе им помогне нив на долг рок да го преземат и сами да го водат проектот.

Еколошката асоцијација “Авалон”, од Вршац во Србија е делумно активна во делот на социјална правда за жените. Авалон има проект со наслов: “Оспособени жени за социјална правда”. Главната цел на проектот е жените од градските и селските средини во Србија да се информирани, да ги разбираат и да се способни да ги бараат своите социјални права, како што се загарантирани со законите за социјална заштита во Србија, особено новиот закон за социјална заштита. Тие исто така, поопшто ги оспособуваат граѓаните да земат улога во одлучувањето за еколошки прашања (како инвестиции кои се ризични за животната средина). Оспособувањето се базира на демократското право на учество во одлучувањето.

Фондацијата Волонтери на заедницата од Истанбул, Турција, работи на проект наречен: “Лупа на адресата”. Неговата општа цел е пример за влијание врз политиката преку самомобилизација на корисниците.

Тие имаат за цел да го зголемат учеството на младите во утврдувањето на политики поврзани со младите, преку градење на локален капацитет за мониторинг на младинските организации во поглед на испораката на услуги на јавните органи на локално ниво (во Анкара, Истанбул, Измир, Кочели, Конија, Малатија, Самсун и други осум града).

КАКО ДА СЕ НАТЕРААТ КОРИСНИЦИТЕ ДА УЧЕСТВУВААТ?

Претходно наведовме три начини на кои можете да ги натерате корисниците да учествуваат, во оваа рана фаза на планирање во вашата интервенција. Ова можете да го направите преку консултирање на корисниците, а и преку соработка со нив и овозможување на самомобилизација. Вашата улога ќе варира многу зависно од изборот којшто ќе го направите. Со консултации вие сеуште останувате главен актер кој сам го прави влијанието врз политиката. Со соработка вие ја споделувате одговорноста со корисниците, а на вас останува да се осигурите дека корисниците имаат капацитети за преземање на одговорноста. Со самомобилизација вашата интервенција ќе биде насочувана кон зајакнување на капацитетите на корисниците за да спроведат влијание врз политиката.



Постојат три начини на кои корисниците можат да учествуваат во вашиот проект и тие се наречени соработка, консултации и самомобилизација. Во вториот вие останувате главен играч, додека во другите два корисникот презема поголема улога. Не постои само еден план за учество на корисниците преку консултации, соработка или самомобилизација. Затоа ви даваме некои насоки:

- бидете сигурни дека сте ги идентификувале корисниците и бидете сигурни дека сте ги идентификувале главните корисници, правејќи разлики, како оние врз основа на пол, возраст, религија, социјално-економска позадина, сексуална ориентација. Можеби нема да можете да го направите ова во детали од почеток, но не треба да ги консултирате само оние кои се најмоќни или се најгласни во рамките на групата на корисници;
- консултирајте ги и мажите и жените. Насоки за вторите се дадени понатаму во овој прирачник;
- кога ги консултирате корисниците погрижете се да бидете јасни и реални за причините за консултации и можниот успех на интервенцијата. Немате потреба да се консултирате за се, но управувањето со очекувањата е важно. Тоа е важен аспект од задржувањето на корисниците 'на сцената'.

Во завршниот дел на прирачникот има разни листи за проверка со кои се обезбедува дека го земате предвид родовиот аспект кога организирате различни настани за консултации. Ова ќе ви помогне да разберете како на различен начин да ги консултирате мажите и жените и да се погрижите да се слушне гласот на најслабите членови на заедниците.

ПРИМЕР ЗА СОРАБОТКА

Пристапот за мерење на еманципацијата кој е применет во Бангладеш има два дела. Во првиот дел, корисниците прават самопроценка врз основа на индикатори кои самите ги развиле. Собраните податоци се ставаат во аналитички рамки. Интересно е тоа што индикаторите се засновани на оценка на тековната ситуација којашто ја прават самите корисници. Појдовната основа е резултат на индивидуалните искуства на корисниците, собрани преку драма, песни, раскажување приказни, цртање слики, разговори, дебати, итн. Изјавите кои резултираат се распоредуваат по кластери и заедно се преформулираат, со што се прават изјави кои имаат значење за сите корисници. Ова е местото каде што индикаторите (во овој случај за еманципација) се формулираат. Корисниците самите ги следат овие индикатори на годишно ниво.

Извор: СИДА⁶

⁶ Дее Јуп (Dee Jupp) и Сихел Ибн Али (Sohel Ibn Ali), Мерење на еманципацијата? Прашајте ги нив, СИДА, декември 2009.

ВАЖНОСТА НА ВКЛУЧУВАЊЕТО НА КОРИСНИЦИТЕ ВО ОВАА ФАЗА

Консултирајте ги и комуницирајте со вашите корисници: ова е суштинско за успех на вашиот проект. Исто така одлучете колку сакате да ги вклучите во процесот. Во оваа фаза ќе биде крајно важно да размислите како сакате да ги вклучите корисниците. Дали сакате да продолжите да ги консултирате и доколку да, како? Колку пати? Или дали сакате да соработувате со нив или започнете да се осигурувате дека тие можат да се самомобилизираат? Во секој случај вашата одлука ќе влијае на вашата улога во интервенцијата.

ВРСКА СО ТЕОРИЈАТА НА ПРОМЕНА

Корисниците се во вашата теорија на промена. Тие се барем во вашата визија. Вие се обидувате и индиректно менувате нешто за нив.

Во примерот кој беше користен во вежбата за теорија на промена во поглавјето 5, корисниците се девојчиња во основно и средно образование или ако одите дури и повисоко, млади жени. Со вашата интервенција за влијание врз политиката, вие се обидувате и влијаете врз другите, како оние кои носат одлуки, за да се променат. Потоа, од оваа промена корист треба да имаат вашите корисници.

Во нашиот пример во поглавјето 5, се фокусираме на владата, што може поконкретно да се дефинира во личност, како министерот за образование.

Морате барем да проверите со вашите корисници дали се согласуваат со теоријата на промена. Во идеален случај, повторно ја градите теоријата на промена со нив. Ова ќе обезбеди дека промената која ја предвидувате ќе се случи и всушност се совпаѓа со потребите на корисниците. Ако не, тогаш вашата интервенција не може да има позитивен ефект на ниво на корисници. Можете да одлучите со вашите корисници да видите за кои различни работи тие можат да бидат одговорни.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Учеството на корисниците е клуч за успехот на интервенцијата, но за жал често се заборава, особено од организации кои работат долго време на некое прашање. Прашајте ги што сакаат, како се чувствуваат и дали тоа што се прави, се прави како што треба. Ова ќе ја унапреди вашата легитимност. Крајно, тие ќе ја преземат сопственоста на проектот.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Ефективното учество на корисниците во планирањето и имплементацијата бара многу време и ресурси. Честопати ова не е достапно во влијанието врз политиката. Како се грижите тие да учествуваат, а сепак да не се изгуби моментумот?
- Да се направи корисниците да учествуваат, може да бара сосема различен пакет на активности и аутпути од вас, многу повеќе поврзани со зајакнување на капацитетите на корисниците. Дали е ова сеуште влијание врз политиката?
- Вистинското учество е тешко бидејќи бара учество на корисниците, кои самите не се хомогени и имаат различни агенди. Како да се осигури дека сите тие се застапени?



**Утврдување стратегии
со почетната порака:
засегнати страни**

Кои се засегнати страни?

“Нема ништо потешко за планирање, со посомнителен успех, ниту поопасно за управување, отколку создавањето на нов поредок на нештата.”

Врховен суд на САД

Засегнатата страна, буквално, е лице, група, институција или организација која има одреден влог или интерес во одредено прашање. Посебно за влијанието врз политиката, тие можат да бидат:

- оние кои се директно погодени од проблемот (на пр. локални заедници, земјоделци, трговци, жени, итн.);
- оние кои се одговорни за нејзино креирање или со формална одговорност за изнаоѓање на решенија (на пр. влада, локална власт, државна служба, здравствени работници);
- оние кои се заинтересирани за добросостојбата на другите (на пр. синдикати, НВОи, црковни групи, медиуми);
- меѓународни играчи (на пр. ОН, Светска банка, донатори).⁷



⁷ Бриџит Бароус (Bridget Burrows) “Како да се планираат добри стратегии за застапување: засегнати страни, патеки на влијание и анализа на ризици”, ЦАФОД, PowerPoint презентација, мај 2010.

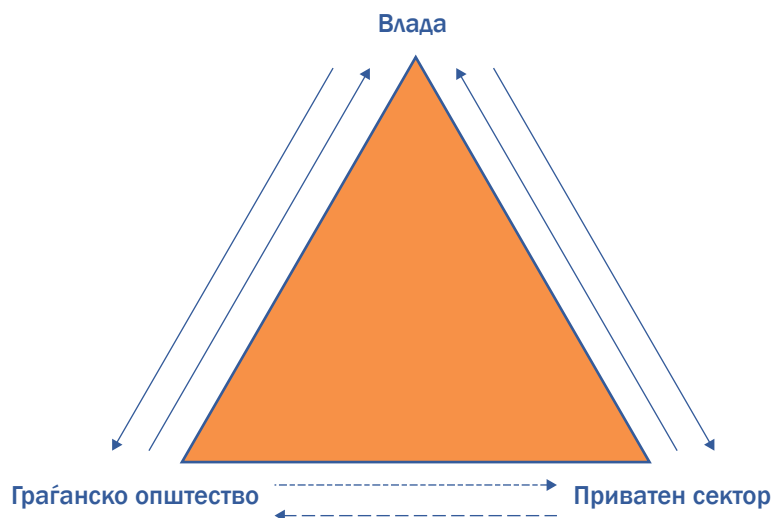
ГЛАВНИТЕ АКТЕРИ: ВЛАДА, ГРАЃАНСКО ОПШТЕСТВО И КОМПАНИИ

Креирањето политика често се поврзува со влади и парламенти кои ги изготвуваат општите политики и се одговорни за имплементација, мониторинг и контрола.

Врз основа на глобализацијата, децентрализацијата, приватизацијата, владиното влијание кое се намалува и дерегулацијата, позицијата на креирање политика се менува. Освен јавниот сектор, компаниите од приватниот сектор и граѓанските организации имаат улога во демократскиот процес. Како што беше кажано погоре, влијанието врз политиката станува поважно и влегува во тренд.

Грамши разви триаголник на моќта кој го дели општеството во три категории на моќ: влада, приватен сектор и граѓанско општество, исто така познат и како 'компензаторна моќ'. Во некои земји овој триаголник е институционализиран во таканаречена трипартитна поставеност во која сите актери ги разменуваат ставовите и континуирано влијаат едни врз други.

Многу често влијанието се случува надвор од салите за преговори, зад кулисите, по ходниците, на улица, во медиумите и на универзитетите. Варијантите се повеќекратни, разновидноста е огромна.



Триаголник на Грамши (трипартитен триаголник)

Можете да видите дека врските меѓу граѓанското општество и приватниот сектор не се толку силни како другите врски со владата. Во смисла на човековите права и развојната соработка, компаниите играат се поважна улога како актер кој работи на подобрување на условите за работниците во компании на југот кои работат за нив, директно преку нивни компании или индиректно преку синцирот кој е под нивно влијание. Компаниите исто така работат се повеќе со заедниците кои се или може да бидат засегнати од нивното работење. Ова зголемено внимание се должи на сфаќањето дека компании како Шел и Најки имаат сериозен ефект на развојот и човековите права во многу делови од светот.

НВОи одиграа голема улога во истакнување на овие негативни ефекти. Но, многу НВОи се движат од јавно именување на оние кои не работат добро кон покооперативна позиција, сфаќајќи ја целата моќ на компаниите да прават и позитивни работи. Обратно, компаниите се повеќе бараат НВОи да им помогнат во обидот да разберат што можат да направат и како да го направат тоа.

Иницијативите за дијалог и соработка меѓу НВОи и компаниите се зголемуваат и има многу добри примери. Сепак, тоа се уште не е толку вообичаено како влијанието врз владата.



*Обука за застапување, поранешна Југословенска Република
Македонија, февруари 2011*

АНАЛИЗА НА ЗАСЕГНАТИ СТРАНИ

Вовед

Правењето на анализа на засегнати страни е вообичаено кога се планираат проекти. Тоа значи набројување на засегнатите страни, од сите видови, кои се вклучени или идентификувани во вашиот проект. Ова е почетокот на утврдувањето на стратегии.

Во неколку наврати вие ќе ги набројувате засегнатите страни и ќе правите идентификација на *примарните засегнати страни*, индивидуално или во тимот.

Што е анализа на засегнатите страни?

Во ова поглавје фокусот на анализата на засегнатите страни ќе биде на утврдување стратегии во вашата интервенција. Со правењето на анализа на засегнатите страни околу прашањето во политиката, можете да идентификувате кои се:

- ваши сојузници;
- ваши цели во политиката и
- ваши противници.

Друг начин да се пристапи кон анализата на засегнатите страни е да се идентификува кој ќе игра одредена улога во планирањето и имплементацијата на вашата интервенција. Алатките претставени на следните страници (и оние претставени во поглавјето 6) ќе можат да ве водат низ ова. Особено кога го преземате незадолжилжителниот чекор на скала на учество, претставена на следните страници.

Врска со учеството

Има две врски со учеството на корисниците.

- во спроведувањето на анализата на засегнатите страни добивате дури и подобар поглед на корисниците на вашата интервенција и нивната позиција во однос на прашањето во политиката;
- имате подобра идеја за тоа кои се корисниците. Ако сеуште не сте ги вклучиле сите релевантни корисници, сега треба да го направите тоа.

Примарни засегнати страни се оние кои се на крајот погодени од интервенцијата, или позитивно (корисници) или негативно. Примарните засегнати страни можеби ќе треба да се дефинираат конкретно и поради тоа, често треба да се поделат по пол, социјални класи или по приходи, професионални или групи на корисници на услуги, во многу интервенции, категориите на примарните засегнати страни може да се преклопуваат (на пр. жени и групи со ниски приходи или помали корисници на шума и етнички малцинства).

ЧЕКОРИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА АНАЛИЗА НА ЗАСЕГНАТИ СТРАНИ ЗА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

Во анализата на засегнатите страни за влијание врз политиката, поминувате низ чекорите кои се претставени на следните страници. Прелиминарниот чекор е да го дефинирате вашето прашање и позиција во однос на прашањето (види поглавје 5) како појдовна точка за проверка на интересот и ставот на другите засегнати страни.

Чекор 1

Набројте ги сите релевантни засегнати страни

Овде целта е да се биде креативен и да се добие подолга листа на имиња, *позиции* и *организации* на луѓе. Персонифицирајте ги вашите цели во политиката колку што е можно повеќе. Многу НВОи го прават овој чекор кога спроведуваат проекти. За жал, често на ова место 'анализата' запира. Во најдобар случај се дава некаква класификација на засегнатата страна во смисла на примарна или секундарна засегната страна и колку се тие важни за НВО.

Чекор 2

Применете три филтер прашања на списокот со засегнати страни

- До кој степен засегнатата страна се согласува или не се согласува со вашата позиција? (став)
- Колку важно, релативно во однос на другите, засегнатите страни го сметаат прашањето? (важност)
- Колку е влијателна, релативно во однос на другите, засегнатата страна врз одлуката? (влијание)

За да се донесе информиран суд за да се одговора овие прашања, можеби ќе треба да направите понатамошно истражување. Можеби ќе треба да ги поделите категориите на засегнати страни на групи за кои може да се каже дека делат заеднички став или интерес.

Информациите се пренесени во Матрица на сојузници и противници.

Чекор 3

Матрица на сојузници и противници

Став на аудиториумот за вашата позиција	Многу за		Главни сојузници	
	За			
	Неутрални		Клучни терен за вршење uticaja	
	Против			
	Многу против		Главни protivnici	
		Ниско	Средно	Високо

Матрица на сојузници и противници

Од Матрицата на сојузници и противници можете да идентификувате кои се вашите најзначајни сојузници и противници и кои се највлијателни од неутралните. Оние неутралните можат да бидат многу важни, затоа што можеби ќе можете да ги преместите на ваша страна, клучна битка на теренот, бидејќи вашите противници ќе се обидуваат да го сторат истото. Групите на засегнати страни не се фиксни во нивните позиции и матрицата може да ви даде увид во тоа како да создадете екстра моќ за вашата стратегија преку:

- градење на сојузи со сојузници со позитивен став и мало влијание;
- убедување на засегнатите страни дека прашањето е важно за сојузниците со големо влијание, но со неутрален став;
- убедување на засегнатите страни за вашата позиција за прашањето за влијателните неутралци и меките противници;
- зголемување на влијанието на сојузниците со мало влијание, главно корисници (види поглавје 6 и на следните страни под чекор 6);
- обид за намалување на влијанието на противниците со големо влијание.

ВНИМАНИЕ!

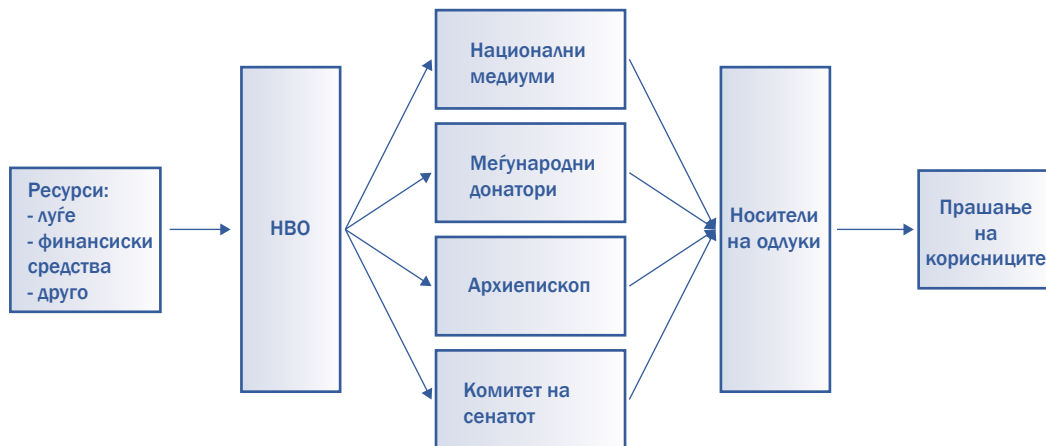
Вашата интервенција може да промени многу работи во контекстот. Менување на позицијата на една засегната страна може да ја погоди позицијата на другите, позитивно или негативно. Исто така, треба секогаш да сметате на тоа дека и вашите противници ја прават истата анализа. Правењето на анализата со другите осигурува дека добивате најголем увид во засегнатите страни и нивните позиции. Исто така веројатно е дека сте способни да ги следите промените и како тие влијаат на останатиот дел од вашата интервенција.

Чекор 4**Синџир на влијание**

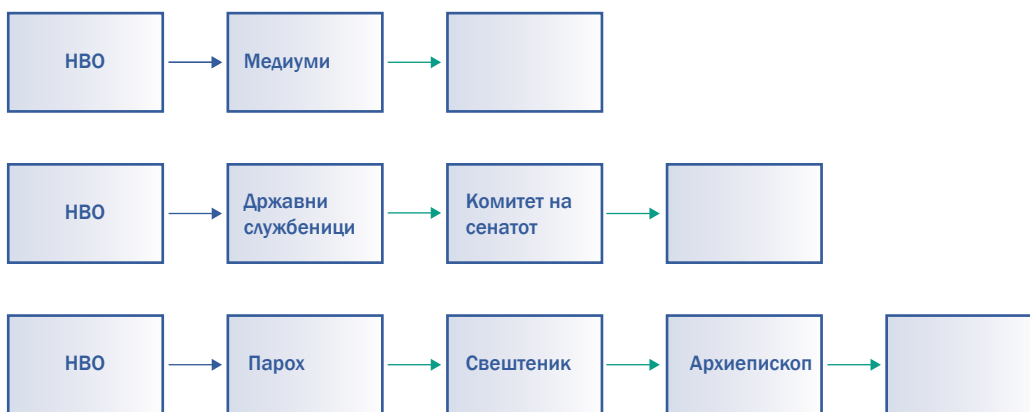
Во многу случаи ќе видите дека највлијателните актери кои се обидуваат да ги промените, се против вашата позиција. Ако ова не беше случај, немаше да има добра причина зошто прашањето на кое работите е проблем за вас и корисниците. Исто така ќе откриете дека на тие актери не е лесно да им се пријде. На пример, во многу случаи тоа може да биде министер, премиер или претседател или дури и многу понедостижни моќници околу важните носители на одлуки.

Тие актери често се именуваат како примарни цели на интервенцијата за влијание врз политиката. Сепак, многу е неверојатно дека можете да влијаате директно врз тие актери, или поради нивната позиција (премиер, претседател, министер) или поради силата на нивната опозиција спрема вашата позиција. Создавањето на синџири на влијание значи дека сфаќате кои засегнати страни можат да влијаат на тие противници. Вие можете да креирате синџир. Синџирот се состои од засегнати страни врз кои вие ќе влијаате и кои последователно ќе влијаат на други. Ова е важен дел од вашата стратегија.

Можете да ги комбинирате силите со вашите сојузници и да создадете еден синџир на влијание. Или секој сојузник во вашата интервенција може да има свој синџир на влијание. Во тој случај треба да се погрижите синџирите да работат еден за друг. Ќе го преземете синџирот кој најмногу и одговара на вашата организација во смисла на содржина, претходни односи и искуство. Ова значи дека вие може да лобирате кој одредена личност, додека другите во мрежата ќе ги мобилизираат медиумите или ќе се фокусираат на други потенцијални целни групи, со користење на различни активности од континуумот на влијанието врз политиката.



Синџири на влијание



Синџири на влијание (2)



Табела за таргетирање на аудиториумот (изборно)

Силно се препорачува понатамошна анализа и истражување за позицијата на вашите цели во политиката. За оваа намена може да се користи табела за таргетирање на аудиториумот. Таа претставува пакет на подлабоки и системски анализи на вашите цели во политиката во однос на нивно запознавање за:

- какво е нивното познавање на предметот (може да биде повеќе од тоа што вие го знаете);
- кои се верувањата во однос на предметот (можете да се согласувате или да не се согласувате во вашите верувања)
- за што се грижат најмногу целите (би можеле да ја искористите оваа информација за да изградите блиски односи).

Табела за таргетирање на аудиториум:

Одлуки за прашањето/агендата	
Вашата позиција	

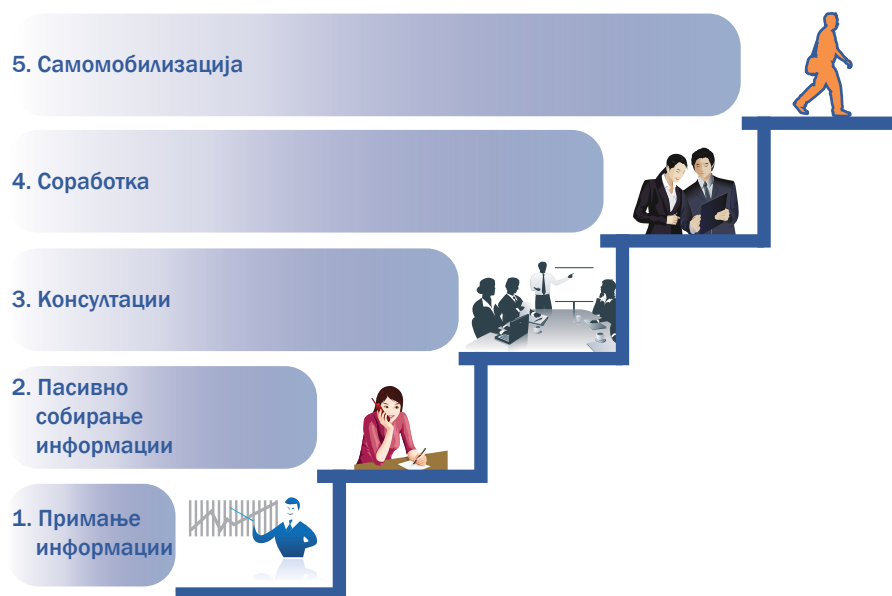
Аудиториум	Познавања	Ставови/верувања	Интереси
Дефиниција на аудиториумот	Што знае аудиториумот за прашањето?	Што аудиториумот верува за прашањето?	За што најмногу се грижи аудиториумот? (дури и ако не е поврзано со прашањето)

Чекор 6

Скала на учество

Како што беше забележано во поглавјето 6 за учеството на корисниците, скалата на учество може да се користи на два комплементарни начини. Нејзината прва употреба е прикажана погоре, имено дека таа ви овозможува да размислите за вклучувањето на корисниците во планирањето и имплементацијата на вашата интервенција за влијание врз политиката. Втората употреба е како резултат на анализата на засегнатите страни, да се размисли за нивото на вклучување на други засегнати страни во планирањето и имплементацијата на вашата интервенција.

Ова е очигледно дел од вашата стратегија за влијание врз политиката, но се преклопува со втората намена на алатките претставени погоре, имено размислување за тоа кој ќе ја игра која улога во планирањето и имплементацијата на вашата интервенција. За ова ја земате скалата на учество од МДФ која е претставена подолу и размислувате како да ги вклучите засегнатите страни или барем некои од нив.



Скала на учество

Во поглавјето 7 се фокусиравме на нивоата на консултации, соработка и самомобилизација. Во користењето на скалата на учество во ова поглавје, исто така ќе се фокусираме на другите чекори од скалата. Затоа, корисна е мала рекапитулација на термините:

Ниво на учество	Објаснување	Можен актер
Ниво 1: Примање на информации	Најпасивно од сите нивоа на учество. Речиси и да нема вклучување, освен преку информации кои вие решавате да ги споделите за интервенцијата.	Некои противници Некој секундарен аудиторинум (Јавноста)
Ниво 2: Пасивно собирање информации	Потребно е малку повеќе вклучување на засегнатите страни. Нема да дадете повеќе општи информации од нивото за кое вие ќе одлучите, но погрижете се да добиете некои информации од нив, може и на ограничен начин (на пример преку не-таргетирана он-лајн анкета). Она што го барате на ова ниво е повеќе еднонасочен сообраќај.	Некои противници Некој секундарен аудиторинум (Јавноста) Некои моќни неутралци (во клучната битка на терен)
Ниво 3: Консултации	Имплицира двонасочен сообраќај. Така, сеуште можете да правите, повеќе или помалку, еднонасочно собирање на информации, но тоа треба да го комбинирате со информации од ваша страна за засегнатите страни. Ова може да го правите со повратни информации на писмено или лично и на тој начин засегнатите страни да бидат во тек со генералното користење на информациите. Консултациите може да бидат тековен процес или еднократни. Кога се прават со корисниците, консултациите мора да се прават редовно. Важно е да се забележи дека консултациите сеуште носат ризик сето тоа наизглед да биде добро, а да не ги земе фактите предвид, кога се прави еднаш, а информациите не се користат за да се обликува интервенцијата.	Корисници (минимум) Некои сојузници Некои моќни неутралци (во клучната битка на терен)
Ниво 4: Соработка	Имплицира споделени одговорности. Тогаш, засегнатата страна е одговорна за дел од интервенцијата или со-одговорна за целата интервенција. Засегнатата страна може да донесува одлуки.	Корисници Сојузници
Ниво 5: Самообликување и/или еманципација	Интервенцијата станува одговорност единствено на засегнатата страна. Тие ја управуваат интервенцијата, одговорни се за интервенцијата и самите носат одлуки. ако ова стане случај, вашата улога веројатно ќе биде советодавна и фокусирана на зајакнување на капацитетите на засегнатата страна, каде што е потребно.	Корисници (Други сојузници со мало влијание)

Во пакетот со алатки ќе најдете вежба која можете да ја направите со цел да ја објасните анализата на засегнатите страни, вклучувајќи ја скалата на учество.

ВНИМАНИЕ!

При утврдувањето на стратегии мора да бидете реални за тоа колку групи на засегнати страни можете да таргетирате како аудиторинум, имајќи ги предвид ресурсите и времето кои ви се на располагање

Врска со теоријата на промена

Резултатите од анализата погоре ќе ги користите во вашата теорија на промена на различни начини:

- понатамошно усовршување и надополнување на теоријата на промена, можеби со додавање на актери кои треба да го изменат и подобрат типот на промената што вие ја предвидувате;
- да започнете со комплетирање на последниот чекор на теоријата на промена, фокусирајќи се на стратегијата. Овде вашиот акционен план ќе стане попрецизен, со конкретни активности и конкретни актери на кои треба да се влијае на одреден начин, со синџири на влијание кои се клучни за ова;
- да се разработи кои делови на теоријата на промена можат и треба да ги преземат други и кои видови на стратегии треба да ги спроведете за да бидете сигурни дека тоа ќе се случи.



СОВЕТИ за практична примена и олеснување

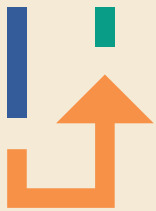
Користењето на алатки е начин да се систематизираат наодите. Кога правите анализа, правете го тоа на големи листови хартија, со цртање на рамки. Името на секоја засегната страна треба да биде напишано на посебно картонче, така што може да се стави до рамката и да се движи наоколу. На овој начин алатките исто така служат и како алатка за учество. Тие всушност ја визуелизираат анализата.

За тоа навистина да има значење, важно е да постојат реални луѓе. Често гледате како луѓето пишуваат: влада или донатори или сојузници. Сепак, секој од овие е составен од различни актери, со различни влогови и различна важност. Исто така, секоја од нејасните засегнати страни може да бидат толкувана различно од различни засегнати страни, што води до недоразбирања и крајно, до збунувачки стратегии. Конечно, одвојте време за да направите такви анализи со другите.

Тоа обезбедува нови погледи и ве тера да гледате и подалеку од она што веќе го знаете. Исто така и она што веќе го знаете, го прави поексплицитно.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Со колку засегнати страни можете да работите? Колку можете да таргетираате? Со колку можете да соработувате? Кои се вашите критериуми за ограничување на бројот?
- Како ги запознавате засегнатите страни? Кога знаете дека доволно добро ја познавате засегнатата страна?
- Како можете да го контролирате вашиот синџир на влијание? Како да се осигурите дека влијанието се случува на начин на кој мислите дека треба?



Мапирање на процесот на политика

ВАЖНОСТА НА МАПИРАЊЕТО НА ПРОЦЕСОТ

“Политиката е лавиринт без излез.”

Џон Адамс

Кога велíme ‘мапирање на процесот на политика’ она што мислиме е идентификување дали вашето прашање е третирано во процесот на креирање на политика и каде и кога ќе се донесе одлука. Тоа исто така ви обезбедува некои индикации како да се стави прашањето на агендата, ако сеуште не е. Ова е крајно важно за вашето влијание врз политиката, бидејќи тоа ќе има ефект на она што го правите, со кого и на кого целите. Проблемот е во тоа што процесите на креирање на политика се различни во секој контекст. Дури и во една земја, зависно од министерството, процесот на креирање на политика може многу да се разликува. Затоа, ова поглавје нема да даде клуч како да се мапира процесот на политика и што да се прави во секој чекор од овој процес. Наместо тоа, во поглавјето се дадени насоки за тоа како да се определи местото на вашето прашање во процесот на креирање на политика. На таков начин, ќе дадеме и некои показатели за можниот курс на акцијата. Суштината на ова поглавје зборува за креирањето на политика во националната арена.



ТРАНСПАРЕНТНОСТ, ОТВОРЕНОСТ И ПРИСТАП ДО ИНФОРМАЦИИ

Насоките и показателите кои се овде претставени можат да ви помогнат кога вршите влијание врз политиката во контекст на релативна отвореност, транспарентност и отчетност. Ова е најдобро пренесено во тоа колку има пристап до информации за општата јавност и граѓанските организации.

Формалните демократии често се дефинираат со користење на термини како пристап до информации, отвореност, транспарентност и отчетност. Неспорно, просторот за влијание врз политиката за различни актери, вклучително и граѓанските организации, е најголем во такви демократии. Ефектот од такво влијание врз политиката сепак се разликува од земја до земја. Но и таму каде што има таков простор, процесот на креирање на политика во таканаречените демократии честопати е далеку од транспарентен. Многу одлуки се носат низ затворени дискусии, состаноци во кафулиња или врз основа на лични односи, како на пример исто студентско здружение, семејни врски, семејни пријатели и слично. Таквите одлуки не се транспарентни, не постои отчетност и не постои рационална основа за носење одлуки. Важно е да бидете свесни за ова. Многу организации го признаваат овој начин на работење и самите ја играат истата игра. Овој прирачник не заема став за такво влијание врз политиката. Доволно е да се забележат таквите процеси. За вас е крајно важно да бидете свесни за ова и во вашиот контекст и тогаш можете да решите дали ќе работите со тоа или надвор од тоа. Ако не сте свесни за овој процес, може да бидете изненадено од настаните и како резултат на тоа ќе страда вашето влијание врз политиката.



СУШТИНСКИ ПРАШАЊА КОИ ТРЕБА ДА СИ ГИ ПОСТАВИТЕ

Погоре опишавме што значи 'мапирање на процесот на политика.' Тој вклучува бројни суштински прашања кои треба да си ги поставите кога сакате да дознаете за процесот на одлучување во однос на вашето прашање или за прашања кои се важни за вашето влијание врз политиката.

- Каде: во кои структури се третира темата?
- Време: кои датуми се важни? Кога се носат одлуките?
- Процес: во која фаза од процесот сме?

Покрај тоа што ќе си ги поставите овие прашања, не заборавајте на постоењето на нетранспарентниот процес на донесување на одлуки, опишан погоре.

Каде?

Со 'каде', сакаме да кажеме: во кои структури се третира прашањето? Такви структури може да бидат сектори на министерства, совет на министри, парламент или сенат. Всушност, многу зависи од контекстот. Тоа исто така може да биде во домен кој е повеќе јавен, преку референдум на пример.

За вашето влијание врз политиката е крајно важно да дознаете кој точно во структурата носи одлуки. Ова се поврзува со анализата на засегнатите страни во поглавје 7. Колку сте попрецизни околу тоа кој ја носи одлуката, кој ја прави вистинската работа и кој друг има влијание врз ова, толку подобро можете да ја пренесете вашата порака или позиција.

Време?

Времето е од суштинска важност за влијанието врз политиката. Мора да знаете кој ги носи одлуките (види погоре), во која структура (види погоре), но подеднакво важно е да знаете кога се носи одлука. Ова ве информира за можностите за влијание и опсегот на акции кои стратешки сеуште ви стојат на располагање. Доцнењето, на пример во обезбедувањето на информации ќе биде неповолно за вашата работа: размислете повторно за ориентираност кон услуги како КЛАСП принцип.

Процес

Разбирањето на процесот на креирање политика (или процесите кои водат до закони и други одлуки) во вашата земја е од суштинско значење. Можете да имате влијание во секоја фаза на процесот на креирање на политика. Во комбинација со знаењето каде се третираат одредени прашања и прашањата поврзани со времето, разбирањето на процесот на креирање на политика ви овозможува да имате максимално влијание врз одлуките. Да се знае ова е клучно во вашата интервенција. Тоа не само што ви овозможува да започнете да утврдувате стратегија, туку исто така ви овозможува да анализирате дали вашите прашања или важни прашања поврзани со вашите прашања, веќе се третираат.

Постојат многу циклуси на креирање на политика. Во нив повеќе или помалку се разликуваат истите чекори и со тоа ги покажуваат моментите каде што вие можете да имате влијание. Чекорите кои ние ги разликуваме се:

ЧЕКОР 1 ⇨ Фаза на бура на идеи: Офазата каде што идејата за прашањето започнува да се формира. Понекогаш ова ќе биде предизвикано од вашите акции. Понекогаш од други актери. Во оваа фаза лицето кое спроведува бура на идеи (бреинсторминг) ќе бара да добие колку што е можно повеќе информации од сигурни извори (кои и вие ќе ги обезбедите).

ЧЕКОР 2 ⇨ Фаза на планирање: Врз основа на бурата на идеи, релевантните актери ќе формулираат мислење и ќе го стават на хартија

ЧЕКОР 3 ⇨ Фаза пред одлучување: Овој документ (може да биде нацрт политика или закон на пример) го разгледуваат други, а и вие можете да бидете дел од таа група на луѓе. Тој се финализира и се испраќа до надлежниот министер за да се дискутира во советот на министри.

ЧЕКОР 4 ⇨ Формална одлука: Овде спаѓаат различни типови на одлуки. Одлуката на советот на министри би можело да биде конечна одлука зависно од прашањето и контекстот. Сепак, поверојатно е документот да биде разгледан од парламентот, кој ќе треба да го одобри и ако има сенат, кој ќе треба да го одобри.

ЧЕКОР 5 ⇨ Имплементација и мониторинг на одлука: штом е одобрен, тој ќе се имплементира. Некој во министерството ќе го преземе водството и веројатно е дека ќе бидат вклучени многу други актери. Многу интервенции за влијание врз политиката запираат откако ќе се донесе одлуката, особено кога таа е според нивното очекување. За жал, ефектите од одлуката зависат од нејзината имплементација и тоа може да се оцени само со ефективен мониторинг.

Генерално, овие фази ги разликуваме во најголемиот дел на процеси на донесување на одлуки во најголемиот број на контексти. Она што значително варира се актерите, важноста на фазата и потенцијалот да се влијае. Во делот со алатки од овој прирачник ќе најдете вежба која може да се направи за да се разбере важноста од разликување на различни фази и последиците од ова

Студија на случај од македонската организација МОСТ

На следните страни ќе најдете пример на процесот и како тој функционираше за организацијата МОСТ од Македонија, во текот на нивната работа за нов изборен законик. Тој јасно покажува како можете да играте различни улоги, со различни актери и различни стратешки избори во процесот на донесување на одлуки. Исто така покажува дека можеби ќе треба да правите мали чекори и да ги надградувате претходните придобивки. Конечно, ги тангира и другите субјекти при анализирањето на процесот на политиката: каде и кога.

Фаза на бура на идеи:

Во 2004 беа организирани вкупно четири тркалезни маси на кои беа поканети домашни и меѓународни експерти. Понатаму, присутни беа претставници на сите политички партии и релевантни државни институции поврзани со изборите. Целта беше да се иницира јавна дебата и да се откријат проблематичните прашања и слабостите на изборниот процес.

Беше формирана работна група со цел да даде препораки за подобрување на изборното законодавство врз основа на извештаите од јавните дебати.

Финалниот извештај покажа дека постои сериозна слабост со тоа што до 2005 имаше неколку закони со кои се регулираа различни аспекти на изборите. На пример, имаше закон за локални избори, закон за избор на пратеници во собранието, закон за избирачки места, итн. Во повеќето случаи, овие закони не беа синхронизирани и беа во судир.

Главната препорака беше дека на македонскиот политички систем му треба еден унифициран изборен законик

Фаза на планирање:

Во текот на 2005 год. беше формирана работна група со цел да го изготви изборниот законик. Работната група се состоеше од претставници од сите државни институции кои се вклучени во изборите (Министерството за правда, Државната изборна комисија, Државниот завод за статистика, Државниот завод за ревизија, Врховниот суд, итн.), претставници на сите парламентарни партии, НВОи и експерти.

Процесот беше тежок, но она што беше важно е фактот дека во процесот беа вклучени сите релевантни парламентарни партии од самиот почеток и од друга страна, претставниците на државните институции имаа преглед на начинот на кој функционира системот.

Штом работната група беше формирана, се одржаа три јавни дебати. Настаните беа планирани во форма на јавни расправи, каде што членовите на работната група ги слушнаа различните мислења за нацрт изборниот законик од четири целни групи: претставници од помали политички партии кои не се застапени во парламентот, претставници на граѓански организации кои се занимаваат со различни аспекти на изборите, како малцинства и жени, медиуми и новинари и претставници од други релевантни државни институции, на пример членови на општинските изборни комисии и членови од основните судови.

Пред одлука:

Препораките од овие јавни дебати беа анализирани од страна на членовите на работната група и нацрт изборниот законик беше финализиран.

Фаза на одлучување:

Изборниот законик беше усвоен на 22-ри март 2006 год. и парламентарните избори во јуни 2006 год. се спроведоа согласно овој законик.

Фаза на мониторинг и имплементација:

Усвоениот законик придонесе за надминување на многу од потешкотиите кои беа воочени во минатото, сепак некои прашања од нацрт верзијата, не станаа дел од законот. На пример, финансирањето на политичките кампањи остана недоволно регулирано.

Во 2007 год., МОСТ ја продолжи својата работа во полето на подобрување на изборниот законик. МОСТ и мисијата на ОБСЕ во Скопје, во соработка со министерството за правда спроведоа проект за подобрување на изборното законодавство и надминување на изборните неправилности во согласност со препораките од Венецијанската комисија и извештајот на ОДИХР за парламентарните избори 2006. Крајната цел на проектот беше да се подготват повеќе амандмани на изборниот законик и некои други закони, со цел да се обезбедат посилни институционални и правни рамки, како и ефикасно и ефективно спроведување на изборниот процес.

Врз основа на резултатите од имплементацијата и мониторингот, МОСТ го продолжи влијанието врз политиката за понатамошно подобрување на законикот.

Фаза на бура на идеи и планирање:

Покрај препораките од проектот за кои МОСТ лобираше, предвид беа земени и препораките од извештајот на ОБСЕ/ОИДХР за предвремените парламентарни избори кои се одржаа на 5 јули 2008, како и препораките од извештајот на МОСТ.

Фаза пред одлука и на одлучување:

На 21 октомври 2008 беше усвоен законот за измена и дополнување на изборниот законик. Поголемиот дел од препораките беа земени предвид.

Фаза на имплементација и мониторинг:

Најважните препораки поврзани со финансирање на изборните кампањи остануваат сеуште нерегулирани.

Наодот беше почеток на нова иницијатива за влијание врз политиката, опишана подолу.

Во текот на 2009 и 2010 МОСТ беше дел од работна група која ја организираше Секретаријатот за европски прашања во Владата на Република Македонија, со цел да подготви нацрт закон за измена и дополнување на изборниот законик во согласност со препораките од ЕУ, поради проблематичните избори во 2008. Во оваа работна група МОСТ беше единствениот учесник, еднаков со сите други застапени институции. Последната измена на изборниот законик беше направена на 2-ри април 2011 и на 11-ти април 2011.

Во неколку наврати ние јавно реагиравме на одредени членови предложени од владата во текот на оваа фаза од процесот. Она што е исто така важно, е дека овој пат беше постигнат мал чекор кон регулирање на финансирањето на изборните кампањи.

Врска со теоријата на промена

Разбирањето на процесот на креирање на политика и кој е вклучен во тоа, сепак е само уште еден чекор во понатамошни подобрување на анализата која сте ја направиле на вашиот контекст. Можеби сте добиле дополнителни погледи за анализата на засегнатите страни. Тоа е друг чекор во утврдувањето на стратегија и подобрување на патот кон промената. Сите овие елементи можат да се воведат директно во вашата теорија на промена и да се верификуваат со корисниците и засегнатите страни со кои се консултирате или соработувате.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Вежбата за обука е објаснета во последниот дел од прирачникот. Треба да се нагласи дека секој процес е различен. Не се работи за тоа да се добие однапред подготвен план, туку луѓето да сфатат дека постои таква работа како процес и суштински е да го разберат него и неговите компоненти, бидејќи тој ја дефинира, во дел, стратегијата за влијание врз политиката.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Како НВО, дали треба да зајакнувате еден нетранспарентен процес на одлучување преку активно учество во него? Дали тоа не влијае на вашата отчетност?
- Колку отстапки сте спремни да направите за прашањето да биде третирано во сите релевантни области?
- Дали имате доволно лични контакти и ги разбирате неформалните структури за да претпоставите што ќе се случи таму? И самите да ги користите?



Дел III
Мрежно поврзување и
заедничко планирање на
акција

ВОВЕД: КАДЕ СМЕ НИЕ ВО ЦИКЛУСОТ НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА?

“Кога пајаковите мрежи ќе се обединат,
можат да заврзат лав!”

Етиопска поговорка

Во првиот дел од циклусот на влијание врз политиката го идентификувавме и дефиниравме прашањето со вклучување на корисниците, ја формулиравме првата позиција и ја проверивме таа позиција наспроти интересите на други засегнати страни и состојбата на процесот на политиката. Врз основа на тие информации можеме да ја подобриме првата порака и да го поздравиме *настанокот на почетната порака*.

Во овој дел го продолжуваме планирањето со почетната порака. Започнуваме да градиме сојузи и мрежи, со цел, со другите, да развиеме акционен план кој секој ќе може да го разбере и спроведе.



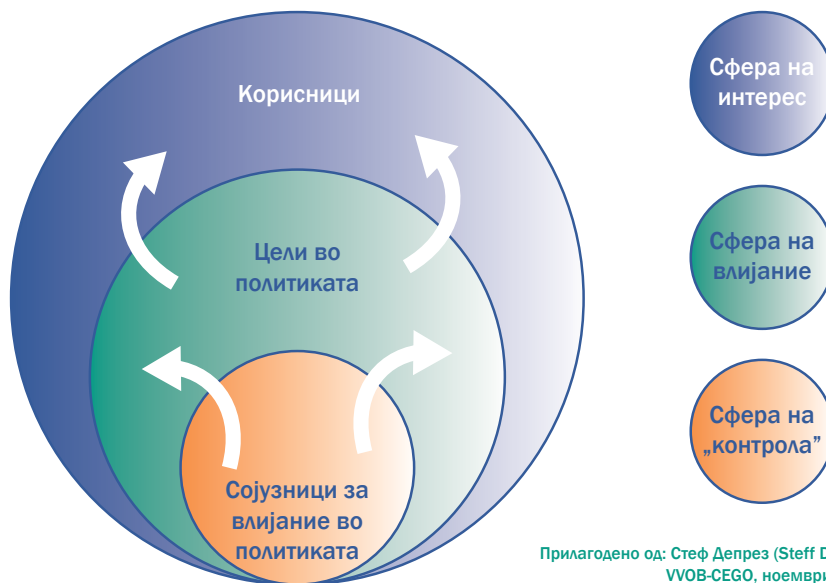
Циклус на влијание врз политиката

Засегнати страни и интереси

Анализата на засегнатите страни ни даде информации за нашите сојузници и противници и целите во политиката врз кои сакаме да влијаеме во сферата на влијание. Сега е јасно дека ви требаат сојузници за да ја зголемите базата на моќ – заедно сте посилни и можете да ја поделите работата, експертизата, времето и финансиските средства.

Тоа значи дека ви треба исто така и план, за да утврдите стратегии заедно и да се подготвите за заедничко позиционирање во последниот дел од циклусот на влијание врз политиката. Од претходниот дел на овој прирачник научивме дека се потребни многу подготовки пред да дефинираме почетна порака која може да се користи за да се започне со влијание врз политиките и праксите на оние кои донесуваат одлуки, или во владата, приватниот сектор или влијателните актери од граѓанското општество. Исто така, откривме дека треба да ги вклучиме корисниците, дека се соочуваме со многу други засегнати страни од кои, некои се согласуваат со нас, а други се противници и дека содржината на прашањето е разновидна и често сложена. Ова го прави влијанието врз политиката да биде активност со која ретко можете да се зафатите вие сами или само една организација.

Заедно сме посилни и полегитимни – „моќ со „ – но исто така можеме да ја поделиме експертизата и задачите меѓу нас – „моќ да„. Ова ќе ги подобри нашите КЛАСП принципи во влијанието врз политиката.



Влијание врз политиките

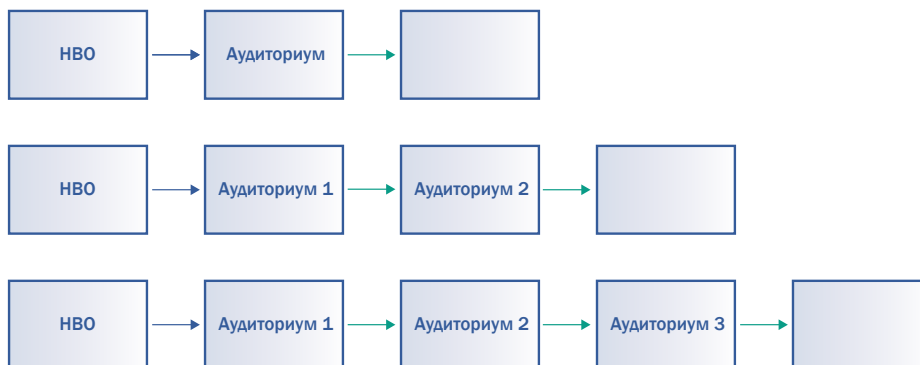


**Мрежно поврзување
заради влијание врз
политиката**

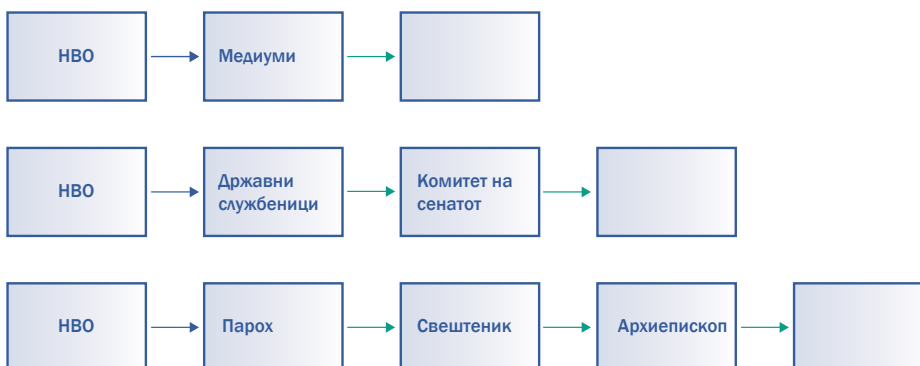
СТРАТЕГИИ ЗА ГРАДЕЊЕ СОЈУЗИ

Користејќи ја матрицата на сојузници и противници од поглавјето 8, гледаме групирање на сојузниците на едниот крај и групирање на противниците на другиот крај на матрицата. Помеѓу нив го гледаме таканаречениот терен за клучната битка: ова е местото каде што се одвива влијанието врз примарните цели и оние кои донесуваат одлуки.

Со цел добро да ги потрошите времето и експертизата, можете да формирате синцири на влијание (види го графиконот подолу). Ретко кога имате директен пристап до сите засегнати страни, или сојузници, противници или оние кои носат одлуки. ако не може да се воспостави директен пристап до оние кои носат одлуки, матрицата на сојузници и противници ви нуди врски на луѓе во организации кои имаат директен пристап. Вашите напори може да се фокусираат на овие луѓе во организации кои може да ја пренесат вашата порака или може да побарате од нив да ви овозможат пристап за вас или заедно до оние кои ги носат одлуките. Корисно е да се анализира кој е најблиску до оние кои носат одлуки и да се формира синцир на влијание преку кој ќе се канализира предлогот за политиката.

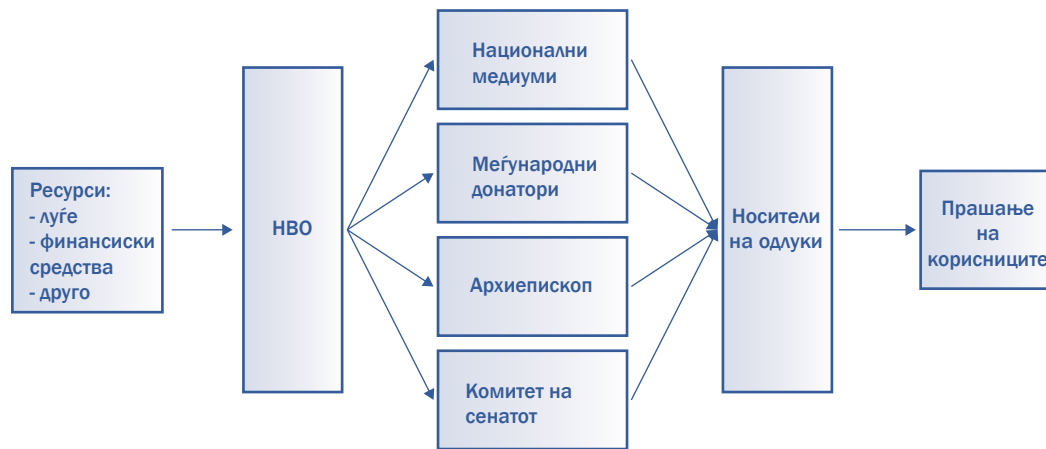


Синцири на влијание (1)



Синцири на влијание (2)

Понатаму, секоја организација ќе ги користи своите канали на влијание за пораката да биде комуницирана заради нивните корисници или конституенти. Една организација може да има неколку директни или индиректни цели врз кои ќе влијае. Замислете што гледате кога ќе се здружат заложбите на сите организации поврзани во канал на влијание или сојуз, мрежа, коалиција или платформа, или пак во граѓанско општество или приватен сектор. Тие навистина создаваат мрежа на влијание која ја зголемува видливоста на заложбите за влијание врз политиката.



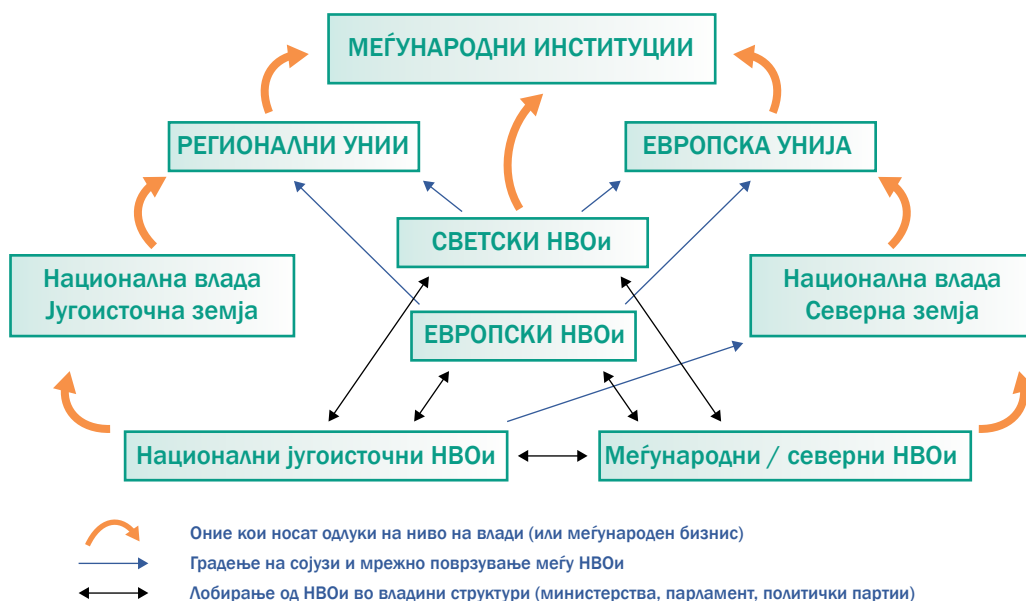
Синџири на влијание

СТРАТЕГИИ НА ПОВЕЌЕ НИВОА ЗА ВЛИЈАНИЕ НА МЕЃУНАРОДНАТА ПОЛИТИКА: КЛЕШТА

Клешта е модел на синџир на влијание за ефективно и легитимно влијание врз политиката на меѓународно ниво. Тој лесно може да се пренесе на национално ниво, па дури и на ниво на заедница. Градењето сојузи и мрежното поврзување ја зголемуваат ефективноста на вашите заложби за застапување, затоа што ја проширувате основата на моќта.

КЛАСП принципите се во срцето на овој модел, почнувајќи со вклучување, учество и мобилизирање на НВОи и нивните корисници, на влијанието врз политиката преку лобирање кај носителите на политички одлуки и комуникација со медиумите и поширокиот аудиторитум, како што е објаснето во континуумот на влијанието врз политиката.

Стрелките покажуваат во која насока се одвива влијанието врз политиката и кои се неговите цели во политиката. Сојузите се воспоставуваат на национално или повеќе локални нивоа, затоа што тоа е местото каде што тие имаат легитимитет да го прават тоа. Исто така сојузите се поврзуваат еден со друг на континентално, па дури и на меѓународно ниво, како Европската Унија, Африканската Унија или на светско ниво. Овие сојузи нормално се организирани околу некои многу специфични прашања. Добро познати примери на меѓународни сојузи се организации како Амнести Интернационал (човекови права), Гринпис (животна средина) или Светски фонд за заштита на дивниот свет (див свет и природа). Но, има многу повеќе кои се организирани околу сите прашања кои може да ги замислите како трговија, земјоделство, вода и санитарна хигиена, здравство, права на децата и жените.



Клешта: алатка за ЕФЕКТИВНО меѓународно ЗАСТАПУВАЊЕ

Формално, граѓаните или организациите во земјите каде што се наоѓаат можат да вршат само демократско влијание на национално ниво. Меѓународно, претставници на националните влади во процедури на преговори на различни нивоа решаваат за политиките. За европските граѓани од земја членка на ЕУ е исто така можно да влијаат на парламентот на ЕУ и официјалните лица од владеачките органи на ЕУ. Според тоа, секоја НВО ќе треба да влијае врз своите национални власти, ако се применуваат КЛАСП принципите.

Улогата на европска донаторска НВО може значително да придонесе за постигнување на подобро влијание врз политиката на сите нејзини сојузнички НВОи во другите земји. Освен да бидат донатори, НВОи можат да понудат градење на капацитети за:

- знаење, истражување и анализа на меѓународно поле и позициите на националните и преговарачите од ЕУ;
- институционален развој на нивните сојузници и мрежи во земјите во развој;
- градење на капацитет за вештини за преговарање и ставови;
- олеснување на директен контакт со национални и европски носители на одлуки;
- финансирање на посети за лобирање за да се контактираат релевантни меѓународни носители на одлуки;
- елаборирање и анализирање на заеднички ставови за релевантни документи на политиката.

Во комуникации и спроведување на кампањи, европска НВО може да развие активности за:

- испорачување на инпут за заедничка веб страна;
- привлекување на вниманието на медиумите во добар момент за поддршка на лобирањето;
- организирање на меѓународни/ национални кампањи;
- финансирање на национални кампањи во земјите во развој.



Пример од модел на клешта на национално ниво со меѓународни компоненти од МОСТ

МОСТ разви стратегија за влијание врз политиката од 2004 и 2005. Целта беше да се иницира јавна дебата и да се детектираат сите проблематични прашања и слабости на изборниот процес.

Во 2004 беа организирани вкупно четири тркалезни маси на кои беа поканети домашни и меѓународни експерти. Присутни беа претставници на сите политички партии и релевантни државни институции поврзани со изборите. Финалниот извештај покажа дека постои сериозна слабост со тоа што до 2005 имаше неколку закони со кои се регулираа различни аспекти на изборите. Главната препорака беше дека на македонскиот политички систем му треба еден унифициран изборен законик.

Во текот на 2005 год. беше формирана работна група на национално ниво со цел да изготви изборен законик. Се состоеше од претставници од сите државни институции кои се вклучени во изборите, како Министерството за правда, Државната изборна комисија, Државниот завод за статистика, Државниот завод за ревизија и Врховниот суд, претставници од сите парламентарни партии и НВОи, вклучително и МОСТ. Сите претставници имаат свои конституенти на пониско и локално ниво.

Процесот беше тежок, но она што беше важно е фактот дека во процесот беа вклучени сите релевантни парламентарни партии од самиот почеток и од друга страна, претставниците на државните институции имаа преглед на начинот на кој функционира системот. Штом работната група беше формирана, се одржаа три јавни дебати. Настаните беа планирани во форма на јавни расправи, каде што членовите на работната група ги слушнаа различните мислења за нацрт изборниот законик од четири целни групи. Тие се состоеја од претставници од помали политички партии кои не се застапени во парламентот, претставници на граѓански организации кои се занимаваат со различни аспекти на изборите, како малцинства и жени, медиуми и новинари и претставници од други релевантни државни институции, на пример членови на општинските изборни комисии и членови од основните судови.

Во оваа работна група, МОСТ беше единствениот учесник, еднаков со сите застапени институции. МОСТ продолжи да работи заедно со ОБСЕ која што беше поврзана со министерството за правда. Последните измени на изборниот законик беа направени на 2-ри април 2011 и на 11-ти април 2011 .

Во неколку наврати МОСТ јавно реагираше на определени членови предложени од владата во текот на оваа фаза од процесот.

Она што е важно е дека беше постигнат мал чекор кон регулирање на финансирањето на изборните кампањи. А, за да се постигне ова, потребно беше време и истрајност да се работи заедно со сојузниците и другите засегнати страни.

ГРАДЕЊЕ НА СОЈУЗИ И УПРАВУВАЊЕ СО ДИНАМИКАТА

Градењето на сојуз за влијание врз политиката е добра стратегија за да се поврзете со сојузници, ако сакате да ја зголемите вашата база на моќ и ефективност на заложбите за влијание врз политиката. Во секој случај, ова не секогаш е лесно да се направи. Постојат два пресудни елементи кои се потребни за да се изгради силен, ефективен и здрав сојуз.

- прво, некој треба да поведе иницијатива за некое прашање;
- второ, треба да има луѓе кои сакаат да и се придружат на иницијативата.

Градењето на сојузи и управувањето со нив значи во исто време да се работи и на *содржината* и на *односот*. Кога тоа се случува, иницијативата може да започне да созрева и ќе создаде *заедничка амбиција*. Заедничката амбиција е моторот кој може да ја придвижи иницијативата. Значи, за тоа ви требаат и други луѓе. Во овој момент, клучно е да работите само со луѓе кои навистина ја делат вашата амбиција.

Да замислиме дека ‘некој’ сте ВИЕ.



Алатката која овде ја користиме е *категоризација на анализата на мрежата*. Можете да ја користите оваа алатка самите или со вклучување на некои или сите засегнати страни.

Штом сте ја формулирале вашата почетна порака, треба да преземете *иницијатива за влијание врз политиката* за да се поврзете со другите. Ќе започнете да барате во вашата мрежа на сојузници и противници (поглавје 8) кои засегнати страни се таму. Потоа, ќе анализирате колку тие се тесно ангажирани за вашата иницијатива. Ова оди подалеку од анализирање кој е ваш сојузник или противник. Треба да проверите колку вашите сојузници се посветени да ви се придружат во политичка акција: дали се спремни да потрошат време, пари, енергија и да споделат информации за да предизвикаат промена. Многу е важно оваа проверка на посветеноста да се изврши свесно од сите вклучени страни. Тоа ќе ви заштеди разочарувања во иднина. Можете да примените категоризација на анализата на мрежата како физичка алатка и тоа да го направите во вежба (види дел 5 од прирачникот). Потоа ќе ја анализирате секоја засегната страна со поставување на конкретни прашања за нивната вклученост. Зависно од одговорот, можете да ги категоризирате засегнатите страни според тоа колку силно сакаат да бидат вклучени во сојузот и според тоа тие може да станат:

- **партнер** – кој е движечка сила, спремен да инвестира време, пари енергија во реализација на иницијативата;
- **снабдувач** – кој има нешто што е корисно или потребно за иницијативата или партнерите во иницијативата;
- **врска** – кој или кои ја поврзуваат иницијативата со снабдувачите и корисниците;
- **korisnici** – кој би можел да профитира од иницијативата.

Оваа анализа помага да се избегне конфликт околу превисоките очекувања еден од друг како сојузници.

Не е неопходно сите сојузници секогаш да бидат целосно ангажирани како партнери во вашиот сојуз. Целосно прифатливо е тие да имаат други улоги како снабдувач, врска или корисник. Овие улоги се исто така многу корисни, но не бараат неопходно постојано внимание, вклучување или работа. Тие можат да обезбедат информации во одреден момент да помогнат за контакт или состанок или да обезбедат некое истражување, но не се дел од главната група на сојузот. Дури и во институционализиран сојуз или мрежа, ќе видите дека некои членови се однесуваат како партнери, а други се покорисни како снабдувачи или врски. Едноставниот факт дека секој актер може да одбере која улога може или сака да ја прифати, го подобрува заедничкото прифаќање на улогата на другите и нивоата на вклучување. Истражувањата докажаа дека луѓето стануваат порелаксирани, ако очекувањата околу нивното вклучување се јасни: можат да се чувствуваат корисни во било која улога.

Во управување на мрежи за ВП:

- создавање и одржување на динамиката на мрежата (круг на кохерентност) во сите фази;
- организирање на активностите;
- управување со финансиите;
- мониторинг на планирањето и аутпутите на сојузниците.

Пример од МОСТ – избран законик

Процесот беше тежок, но она што е важно е фактот дека сите релевантни парламентарни партии беа вклучени во процесот од самиот почеток и од друга страна, претставниците на државните институции имаа преглед на начинот на кој системот функционира. Штом работната група беше формирана, се одржаа три јавни дебати. Настаните беа испланирани во форма на јавна расправа и членовите на работната група ги слушнаа различните мислења за нацрт изборниот законик од членовите на четири целни групи од Основниот суд.

ВРСКА СО ТЕОРИЈАТА НА ПРОМЕНА

Во вашата теорија на промена го идентификувајте прашањето на кое работите и со другите, ги идентификувајте потребните промени. Ова сте го провериле и повторно сте го провериле исто така со вашите сојузници и сте постигнале согласност за тоа што вие ќе работите, кои други промени се потребни на што треба да работат другите. Теоријата на промена е крајно важна за да се осигури дека секој разбира, во сложеноста на ситуацијата, како работењето на определени промени може да влијае на работењето на другите.



СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Примена на заедничко влијание врз политиката значи дека вие треба да управувате со две работи во исто време:

- резултатите од вашите интервенции;
- луѓето со кои соработувате и самиот себе си во текот на вашите интервенции и во мрежите.

Примената на *синџири* и *канали на влијание* ви покажува кои луѓе или организации со слично мислење можат да бидат врската меѓу вас и вашата цел во политиката, така што пораката на крајот ќе допре до оние кои носат одлуки, дури и ако вие самите не сте директно во контакт со лицето.

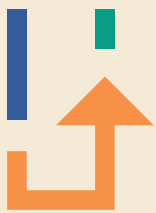
Моделот на клешта е примена на стратегија која е распространета низ целиот свет за влијание врз политиката на повеќе нивоа, со вклучување на национални, меѓународни и мултилатерални нивоа во кои НВОи се организирани во сојузи, мрежи и платформи на сите овие нивоа, но исто така може да се користи и на национално и локално ниво, кога се вклучени повеќе нивоа на владеење. Пораките и задачите се добро поделени, а вклученоста на корисниците е гарантирана на сите нивоа.

Да се организираат сите овие нивоа во заедничка акција не е толку лесно како што звучи.

Соработката е склони кон сите видови на динамика на мрежата на кои им треба лидерство и управување, но без хиерархиската моќ на која сте навикнати во организациите. Некои од алатките се презентирани во овој прирачник.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали е можно да предизвикате политичка промена или промена во однесувањето како поединечна организација или како поединец? Кога тоа функционира, а кога не?
- Дали е неопходно секогаш да се формира официјална мрежа, платформа или сојуз? Или дали можете да работите заедно на повремена основа? Кога тоа функционира, а кога не?
- Кој е животниот циклус на еден сојуз, мрежа или платформа? Дали тој завршува кога прашањето е реализирано? Дали ќе дефинирате нови прашање? Или дали ќе ја распуштите мрежата?
- Дали на мрежата или сојузот за влијание врз политиката и треба лидер? Кој вид на лидерство би помогнал? Или дали ви треба друг тип на координација или фасилитирање?



Формулирање на акционен план

Откако е дефинирано прашањето во политиката и се анализирани и одбрани засегнатите страни во кои имате интерес или пак оние кои вршат влијание врз одлучувањето и вие знаете каде и кога се донесуваат одлуки, време е да се преземе акција.

Дали сме спремни да влијаеме врз политиката?

Сеуште не – вие сте одговорни пред многу луѓе и институции, како вашите директори, корисници, одбор и донаторите кои ве финансираат, значи треба да направите јасно дефинирана стратегија за ВП и акционен план, а и буџет за ВП.

Овој план треба да појасни каква промена во однесувањето сакате да постигнете на ниво на вашите цели во политиката, кои резултати ги очекувате од луѓето врз кои влијаете и кои акции и активности треба да ги преземете за да ги натерате овие луѓе да се придвижат. И конечно, треба да видите дека ова може да го реализирате со ограничен број на луѓе, ограничено време и пари. Затоа, штом ќе одлучите кои сојузници ќе ви се придружат во имплементацијата на вашата ефективна стратегија за влијание врз политиката, треба да формулирате заеднички акционен план. Дизајнирањето на стратешки план за ВП ги зема предвид различните чекори на циклусот за ВП низ кој претходно поминавме:



Некои клучни прашања се:

- Што е прашањето?
- Кој е вклучен во дефинирањето на прашањето и анализите?
- Како учествуваат корисниците?
- Кои се вашите главни цели?
- Какво е прифаќањето на прашањето?
- Дали ги знаете процесите на донесување на одлуки и временскиот распоред?
- Дали ви требаат сојузи за да изградите моќ?
- Дали директното влијание е доволно или е потребна подиференцирана и фазна тактика?
- Какви активности планирате за да ги постигнете очекуваните резултати?
- Каков напредок можете да видите?

Формулирањето на детален акционен план ви помага да идентификувате што вие, вашите сојузници и корисници гледате како успех во вашата интервенција. Вообичаено таквите договорени стандарди на успех се наречени индикатори. Како и да ги викате, акциониот план треба да наведе некои елементи кои ќе овозможат да следите каде сте и дали сте успешни во тоа што го правите.



Врска со теоријата на промена

Ќе видите дека прашањата кои се поставени во акциониот план јасно се преклопуваат со информациите во вашата теорија на промена. Сепак, нема сите да разработат теорија на промена. Некои ќе користат други методи, како планирање ориентирано кон цели со логичка рамка или мапирање на исходи. Сите овие методи користат малку поразличен жаргон и имаат различни чекори. Тоа го надминува овој прирачник, да започне да ја објаснува секоја од овие методологии и како тие може да се трансформираат во акциони планови. Во прирачникот главно се повикуваме на теоријата на промена. Ќе се држиме до неа и каде што е можно ќе ја покажеме врската со други методологии.

Чекори во циклусот на ВП	Теорија на промена	Мапирање на исходи	Логичка рамка
Анализа на контекст	Анализа на контекст	Анализа на контекст	Анализа на контекст
1. Идентификувајте го прашањето	<i>Чекор 1: Разјаснете: Крајна цел</i>	Формулирајте ја вашата визија (што сакате да видите)	
2. Дефинирајте го прашањето и можните решенија		Формулирајте ја мисијата (што правите за да ја реализирате визијата)	
3. Дефинирајте ја главната порака	<i>Чекор 2 Формулирајте посредни резултати или исходи</i>	Формулирајте го предизвикот во исходите или област на исходи	Формулирајте ја општата цел
4. Факти и истражување			
5. Легитимитет на партнерите и корисниците (кои се вклучени)		Изберете ги вашите стратешки партнери (сојузници, корисници и конституенти)	
6. Анализа на моќта на засегнатите страни: анализа на сојузници /противници/ цели		Одберете ги граничните партнери (оние врз кои сакате да влијаете)	
7. Анализа на циклусот на политиката и временска рамка	<i>Чекор 3 Формирајте „така-што„ синцир</i>	Поставете и дефинирајте маркери на напредокот (одеете од лесно → најтешко со помали чекори и следете ги овие чекори според временската рамка	Формулирајте ги конкретните цели/ исходи/ ефекти
	<i>Чекор 4 Направете ја вашата хипотеза експлицитна</i>		Дефинирајте ги ризиците и претпоставките
8. Дефинирајте ја вашата политика за ВП	<i>Чекор 5 Утврдете стратегии за „така-што„ синцирот</i>	Направете мапа на стратешки опции	Дефинирајте ги аутпутите / резултатите
9. Направете акционен план базирана на КЛАСП и буџет		Планирајте ги активностите и посветете време, луѓе и финансиски средства за сите акции	Планирајте ги активностите
10. Доставување на пораката		Одете и направете го тоа: постојано вршете мониторинг и евалуација	

Во влијание врз политиката или планирање, мониторинг и евалуација и учење (ПМЕУ), се користат неколку теории една покрај друга. Како што е објаснето во поглавјето 7, теоријата на промена (ТП) е клучна за вашата визија да стане реалност. Мапирањето на исходите (МИ) ги нуди сферите врз кои може да се влијае и покажува кои актери се вклучени во кои сфери. Логичката рамка е корисна за планирање на активности и буџет, но е премногу линеарна за планирање на сложени работи, како што се процесите на влијание врз политиката.

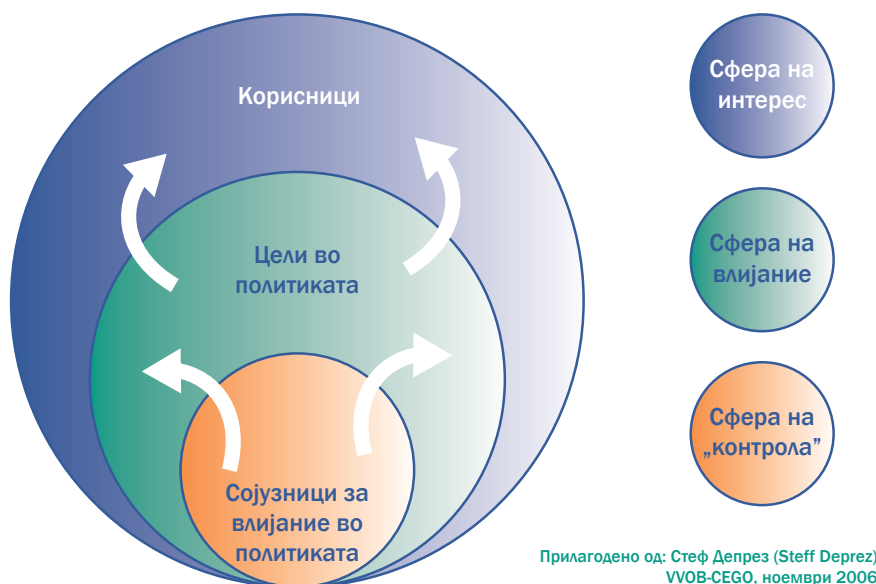
ТП и МИ комбинирани заедно ги даваат најдобрите познати елементи за правење на стратешки план за влијание врз политиката – и двете методологии се фокусираат на промената во однесувањето како финален или посреден исход или резултат, која се пренесува во поволна одлука во политиката.

Бидејќи овие методологии исто така вклучуваат различни актери од почетокот кои ќе можат или би можеле да придонесат за идната посакувана ситуација, можете да ги соберете посредните исходи и резултати од различни актери, тоа да го додадете на финалната промена во однесувањето – она што го сакате за одлука во политиката.



ПЛАНИРАЊЕ ЧЕКОР-ПО-ЧЕКОР

Креирањето на политика се фокусира конкретно на промена во однесувањето и на создавање на поволна средина. МИ од почетокот разликува врз кого можете да влијаете, директно или повеќе индиректно. Актерите со кои преземате директна контрола се ваши сојузници, во сферата на контрола, други актери во сферата на влијание, заедно со вашите корисници во сферата на ефект.



Влијание во политиките

Соодветно со циклусот на ВП, сега можете да започнете да го формулирате вашиот стратешки план за ВП. Следејќи ја листата за проверка која е дадена подолу, можете да ја следите логиката на МИ за да ја развиете вашата стратегија.

Патеката за промена идентификува три главни нивоа на кои промената може да се ефектуира:

- *ниво на ефект – сфера на интерес;*
- *ниво на исход – сфера на влијание;*
- *ниво на аутпут – сфера на контрола.*

Вашата патека на промена е визуелизирана во “така – што скала” (види на следната страна).

Оваа “така – што скала” на промена ги опишува различните чекори во промената на однесувањето која очекувате да се случи. Овие чекори најдобро можат да се предвидат на краток рок, но се помалку предвидливи на среден рок, додека на долг рок одвај можат да се предвидат.



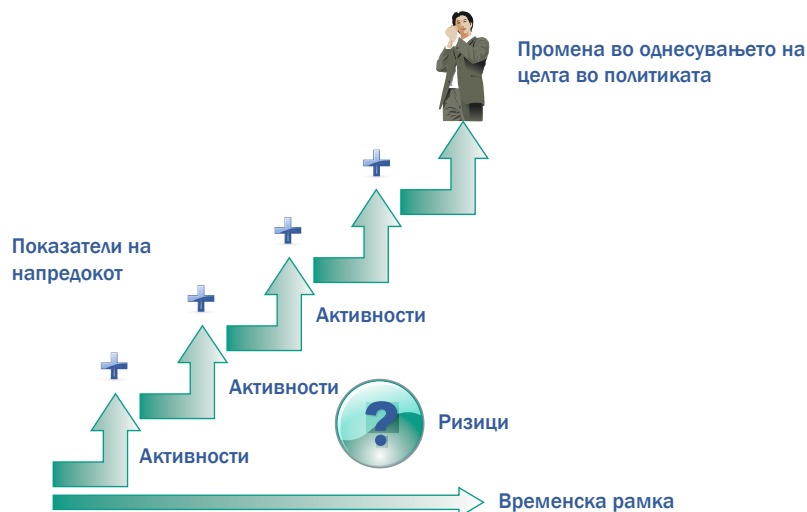
“Така - што” скала на промена

Во влијанието врз политиката ова значи дека вие треба да создадете простор и флексибилност да ги прилагодите вашите “така – што чекори,” исто така наречени показатели на напредокот, преку постојано оценување на показателите на напредокот со прашања како:

- “Дали оваа активност со засегнатата страна x/y/z резултираше со промена во однесувањето каква што очекувавме? Или не?”
- “Како треба да ги прилагодиме тактиките и стратегијата за да се постигне промена во однесувањето? И да ги прилагодиме активностите соодветно?”

Активностите кои придонесуваат за областа на исходи во ВП треба да бидат КЛАСП – тоа значи дека во акциониот план, пет нивоа на активности секогаш треба да бидат опфатени за да се создадат аутпути кои придонесуваат за исходот на ВП – тие следат КЛАСП во циклусот на ВП.

Неколку скали на промена се викаат *патеки на промена*. Овие мапи ја опишуваат дестинацијата на промената, контекстот во кој се одвива промената и процесите на ангажирање во текот на патувањето. При развивањето на ТП експлицитно кажуваат како гледате дека се случува промената. Штом е развиена, таа служи како патоказ во процесот на промена. Бидејќи вклучувате заедници, креатори на политика, истражувачи и агенции за поддршка од самиот почеток, тоа е учеснички процес во кој сте заедно вклучени во изградбата на ТП, со тоа создавате пошироко чувство за сопственост, заеднички систем на верување и основа за потребните акции во честопати сложените процеси за општествена промена.



„Така - што„ скала на промена

КЛАСП активности во влијанието врз политиката:

Внатрешни или подготвителни активности:

- *Утврдување на факти и истражување (студии на случај, собирање на информации за прашањето и мапирање на процесот на политика);*
- *вклучување на конституентите (учество на корисниците и вклучување, состаноци и споделување на информации со одбори, директори, итн.);*
- *градење на сојузи и мрежно поврзување (состаноци, споделување на информации и заедничко позиционирање).*

Надворешни активности или активности за изложување:

- *активности за лобирање (односно, подготовка на документи со факти, изјави за позиција, организирање експертски состаноци, разговори за лобирање, формулирање амандмани или собраниски прашања);*
- *активности за комуникација (односно, соопштениеја за печатот, контакти со медиуми, социјални медиуми, подготвување интервјуа, веб страна, едукативен материјал);*
- *активности за кампањи (главно за подигање на свеста).*

Од клучно значење е сите овие активности однапред да се планираат и за нив да се резервира време и буџет за кадар.

АКЦИОНЕН ПЛАН

На следните страни ќе ги најдете сите елементи на акциониот план, заедно со прашањата кои сега морате да бидете способни да ги одговорите, бидејќи поминавте низ различни анализи:

АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

АНАЛИЗА НА КОНТЕКСТОТ

1. ВОВЕД И ПОЈДОВНИ ИНФОРМАЦИИ

Опишете ги заднината и настаните кои водат до избор на решенија предвидено од вас и/или вашата организација/сојуз - практични решенија, како и политички и за политиката (наведено во поглавје 4: Идентификување на прашање за влијание врз политиката).

2. ПРАШАЊЕ ВО ПОЛИТИКАТА

Опишете го прашањето во политиката на кое работите (тоа се наоѓа во вашата теорија на промена).

3. ФАКТОРИ И АКТЕРИ И ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Опишете ги факторите и актерите кои се поврзани со ова прашање во политиката, кои го објаснуваат прашањето во политиката. Опишете ги овие со факти и бројки за да го направите вашето прашање кредибилно, легитимно и отчетно.

Корисни алатки се: (види пакет со алатки)

- ПЕСТЛЕ анализа;
- СВОТ анализа;
- Дрво на проблеми.

Опишете ја и анализирајте ја вашата организација за односот меѓу визијата, мисијата (што ќе ПРАВИТЕ ВНЕ), стратегијата, исходите и аутпутите (производи и услуги кои вие ќе ги испорачате). Исто така опишете како вашата внатрешна организација ќе ги генерира неопходните инпути. И конечно, дефинирајте буџети, процедури, надлежности на персоналот и проверете го вашиот стил на управување .

Корисна алатка е: (види листа за проверка за ИОМ во пакетот со алатки)

ИОМ анализа

ПЛАНИРАЊЕ

4. УЧЕСТВО НА КОРИСНИЦИТЕ

Опишете го учеството на корисниците и резултатите од ова учество во планирањето.

- Која е улогата на корисниците во планирањето? Дали тие се консултирани? Дали тие имаат официјални одговорности за донесување одлуки? Користете ја скалата на учество:

Планирањето со корисниците се прави преку:

- Нивно консултирање;
 - Соработување со нив;
 - Нивно мобилизирање за самите да го преземат планирањето.
- Како сте го уредиле учеството на корисниците? На пример, колку често ги консултиравте?
 - Кои други активности сте ги преземале за да ги зајакнете нивните капацитети да учествуваат во планирање?
 - Дали се осигуристе дека сте ги консултирале сите групи на корисници, како мажи, жени, различни старосни групи и така натаму? Доколку е така, како се осигуристе дека ги добивте релевантните информации од сите тие групи? На кој начин консултациите беа чувствителни за полови?

5. ДЕФИНИРАЈТЕ ГО ПРАШАЊЕТО ВО ПОЛИТИКАТА

Опишете ја завршната анализа на состојбата со проблемот (што предизвикува што и анализа на причини-ефекти). Во овој дел се осврнуваме на теоријата на промена. Ако сте користеле други методологии, како дрво на проблеми или дрво на цели за логичката рамка (ЛР) или мапирање на исходи (МИ), терминологијата за тие методи е дадена во заграда.

ТП чекор 1: Разјаснете ја крајната цел или визија

(ЛР: влијание; МИ: визија)

Опишете ја визијата или крајната цел за тоа каква ќе биде ситуацијата, ако се што правите вие и другите за да го решите проблемот е успешно. Запомнете да ја направите промената за корисниците колку што е можно поконкретна.

ТП чекор 2: Формулирајте области на интервенција или исходи

(ЛР: цели или исходи; МИ = мисија)

Опишете кои промени се потребни за да се постигне визијата.

Експлицитно кажете што ќе ПРАВИТЕ ВИЕ.

Овие се промените на кои работите вие, како организација и вашите партнери. Вашите програми придонесуваат за овие промени. Исход се формулира со конкретна изјава кој што ќе промени.

8. МАПИРАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПОЛИТИКА

Опишете ги главните процеси на политиката, настани и можности за влијание врз одликите на политиката, а кои се релевантни за прашањето во политиката. Ставете го тоа во табелат.

Фаза	Структура (каде?)	Актер (кој?)	Време	Акција
Бура на идеи				
Планирање				
Пред одлука				
Одлука				
Имплементација и мониторинг				

Кој е одговорен за да се грижи дека акциите се насочени кон вистинскиот актер во вистинско време?
 Дали предвидовте буџет за ова?

УТВРДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИ

Врз основа на вашата порака/позиција, консултациите со корисниците, анализата на засегнатите страни и мапирањето на процесот на политика:

- a) Кои се вашите главни сојузници?
- b) Кои се вашите противници?
- c) Кои се вашите ГЛАВНИ ПОЛИТИЧКИ ЦЕЛИ? (Размислете исто така и за синџирите на влијание)
- d) Изберете ги најважните настани во политиката и моменти на кои ќе се фокусирате
- e) Која ќе биде улогата на корисниците?
- f) Одлучете врз што НЕМА да влијаете

9. ГРАДЕЊЕ НА СОЈУЗИ

Врз основа на анализата на засегнатите страни, опишете со кои партнери ќе барате да формирате сојуз.

Опишете како планирате да управувате со сојузот и динамиката на мрежата.

Користете на алатката за анализа на мрежата

Дали имате заедничка амбиција? Кој е спремен да потроши време, пари и енергија?

Кои ќе бидат:

- партнери;
- снабдувачи;
- врски и
- корисници

10. КЛАСП ПРИНЦИПИ – ОЦЕНЕТЕ СЕ САМИТЕ ВИЕ И ВАШИТЕ ПАРТНЕРИ ОД МРЕЖАТА

Опишете како вашата организација и мрежата стојат со принципите на кредибилитет, легитимитет, отчетност, ориентираност кон услуги и моќ.

Бидејќи овие принципи го определуваат мислењето на другите за вашата организација, исто така опишете и како би сакале да ги зајакнете овие принципи.

Можете да земете некои од индикаторите во поглавје 2.

	Тековна ситуација	Посакувана ситуација	Акции кои треба да се преземат
Кредибилитет			
Легитимитет			
Отчетност			
Ориентираност кон услуги			
Моќ			

Дали имате буџет за да ги одржувате овие принципи и да ги подобрите ако е потребно?

11. ФИНАЛНО ПЛАНИРАЊЕ НА АКЦИИ – и ПРИМЕНЕТЕ КЛАСП на овој АКЦИОНЕН ПЛАН НА СОЈУЗОТ

Опишете го вашиот финален акционен план, врз основа на **приложениот образец**.

Ова е финализирање на така –што синџирот врз основа на сите анализи. Ставете го целиот редослед на чекори во така-што скалата за да визуелизирате. За секој чекор треба да наведете:

- ставете ги резултатите / показателите на напредокот на скалата, во смисла на промена на однесувањето;
- ставете ги вашите активности / производи/услуги под скалата;

Подготвителни активности:	Испорачување на производи и услуги:
- истражување и утврдување на факти	- лобирање
- учество на конституенти/корисници	- комуникација
- градење на сојуз и вмрежување	- организирање кампањи
- поделба на задачи и одговорности меѓу членовите на сојузот;
- временска рамка;
- ресурси (финансиски, човечки ресурси, материјални);
- потенцијални пречки;
- план за комуникации.

Краткорочни резултати:

Вашата интервенција секогаш ќе започне со фаза во која ангажирате и други, како корисници и сојузници.

Опишете ги чекорите кои водат до првичен ангажман: за секој чекор опишете каков вид на ангажман сакате да видите:

Чекор 1

Чекор 2

Чекор 3

На крајот од овие чекори, дали има ран охрабрувачки одговор на програмата?

Посредни резултати:

Иницијалното ангажирање треба да го промени однесувањето на оние кои ги ангажирате. Тие започнуваат да ги прават работите различно во поглед на постигнување на крајната промена во однесувањето за која сите сте се согласиле дека треба да се случи. Ова е активно ангажирање и покажува вистинска посветеност. На ова место почнува влијанието врз целите во политиката. Опишете ги чекорите кои водат до ефективно влијание врз целите во политиката. Тоа се чекорите кои ги гледате дека се случуваат кога иницијалното ангажирање се претвора во акции. За секој чекор опишете го типот на промена којшто сакате да го видите кај секоја засегната страна:

Чекор 4

Чекор 5

Чекор 6

Долгорочен резултат: промена во однесувањето

Овде, влијанието врз целите во политиката се претвора во промена во однесувањето на тие цели. Ако вашите цели во политиката не се оние кои треба на крајот да се променат, тогаш на крајот вие исто така сакате да видите промена на нивото на таа цел - завршниот чекор. Опишете ги чекорите кои водат до крајната засегната страна која сакате да се промени.

За секој чекор опишете го видот на промената која сакате да видите дека се случува.

Чекор 7

Чекор 8

Чекор 9

Во пакетот со алатки ќе најдете целосен образец за планирање базиран на комбинација од ПМЕ методологии претставени во овој прирачник.



СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Во денешно време голем акцент се става на правење сеопфатни планови кои речиси однапред докажуваат дека ќе бидете успешни и одржливи во вашите интервенции. Особено донаторите се чувствителни на ова. Но планирањето не треба да стане цел сама за себе: планот е алатка за поддршка, а не краен производ. Не заборавајте да резервирате доволно време да работите и да го извршите планот, затоа направете го колку што е можно поконкретен.

Бидејќи не може сите чекори на така-што скалата да се планираат пет години однапред, не се мачете да ги планирате сите активности толку далеку однапред: планирајте ги активностите само за првата година и дефинирајте ги индикаторите и показателите на напредокот за следните години. Прилагодувајте ги индикаторите и показателите на напредокот после секоја година, ако се променил контекстот или ако веќе сте ја постигнале или не сте ја постигнале посакуваната ситуација.

Во фазата на планирање внимателно ги разгледајте сите промени чекор-по-чекор однапред, со цел да ја постигнете посакуваната промена во однесувањето кај оние кои носат одлуки. Веќе ги опишајте индикаторите и показателите на напредокот: нив можете да ги користите за мониторинг и евалуација во текот на имплементацијата. Ова го прави вашиот живот со влијание во политиката многу полесен – веќе имате нешто според кое ќе проверувате.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали планот ви помага да добиете повеќе фокус во вашата интервенција?
- Дали планот им помага на другите засегнати страни, корисници и сојузници подобро да разберат што сакате да постигнете, така што вашиот заеднички акционен план има зголемен квалитет и фокус?
- Дали ќе размислувате да најдете други донатори ако планирањето, мониторингот и евалуацијата во одземат повеќе од половина од времето кое го имате на располагање?



Дел IV

Имплементација и учење



**Доставување на крајната
порака**

Доставувањето на пораката за политиката е „врвниот момент,, за секој лобист, оној кој спроведува кампањи, лице за комуникација или директор. После многу подготовки, одите во јавноста со добро дефинирана позиција, заедно со вашите сојузници. Начинот на кој ќе одите во јавноста и кој го прави тоа, зависи од вашата дефинирана стратегија и тактика. Континуумот на ВП ќе ви помогне да дефинирате кога што правите.

ПОДГОТВУВАЊЕ НА ВАШАТА ПОЗИЦИЈА ЗА ДОСТАВУВАЊЕ ДО РАЗЛИЧНИ АУДИТОРИУМИ

Сите овие активности бараат различни аутпути, различни пораки и различни способности. Во директен и личен контакт со креаторите на политика и оние кои носат политички одлуки, треба да ги унапредите вашите лични вештини за преговарање и да размислите за вашиот став, ставот на вашата цел во политиката и да работите на тоа во разговорот. Во контактите со медиумите, ви требаат или вештини за пишување, презентирање или обука за медиуми а во денешно време да знаете и како да користите интернет. А кога организирате кампањи и ги мобилизирате масите, треба да бидете одличен говорник и лидер. Не може секој се да прави добро – затоа поделете ги улогите според позициите и способностите меѓу членовите на сојузот или организациите со кои работите.

Сега е време да ги *испорачате производите и услугите* кои ги планиравте:



АПИ пирамида на комуникација

- *За лобирање:* можете да подготвите документ за позицијата, политичка изјава, да организирате експертски состанок, да имате личен состанок со креатор на политиката или министер;
- *За комуникација:* можете да се обратите до медиумите со изјави, да напишете колумна, да ги ажурирате информациите на Твитер или Фејсбук или да дадете интервју;
- *За кампањи:* можете да организирате петиција или да одржите демонстрации.

Ако им пристапите на медиумите премногу рано со чувствително прашање за да се направи промена во политиката, со тоа можете да ги попречите вашите разговори за лобирање подоцна.

Од друга страна, ако одите рано, можете да извршите поголем притисок на преговорите со тоа што ќе и покажете јавен легитимитет преку мобилизација или акции.

Како што можете да видите, различните актери опишани претходно во континуумот на ВП се појавуваат и во *пирамидата на комуникација*.

Овие нивоа на акции се меѓусебно поврзани и треба да се планираат. Треба да се избере вистинското време кога да се пристапи до медиумите. Треба да размислите за вашата стратегија многу добро однапред и да разгледате што сакате да постигнете.



Пример од македонската граѓанска организација „Младинскиот образовен форум“

Ние користиме веб, Фејсбук и Твитер за да ги споделиме нашите продукти од видео активизмот фокусиран на “Младите против корупција”, конкретно фокусирани на социјално вклучување на младите лица и анти-корупција во високото образование. Ние поставуваме кратки видеа (аматерски клипови, снимки и графики) на Јутјуб и/или Вимео кои ни обезбедуваат бесплатен простор. За клиповите се гласа и се коментираат директно на видео сервисите, но најфреквентна интеракција се обезбедува на социјалните мрежи, како Фејсбук и Твитер. Главната цел на видео активизмот е да се споделат приказни и пораки, да се информира и да се промовираат одредени промени во политиката. Тие се најкорисни за подигнување на свеста, бидејќи овие видео клипови се добро прифатени и гледани од пошироката млада публика. Поврзаноста со влијанието врз политиката е неизбежна затоа што ни помага да собереме повеќе луѓе на нашите настани, да привлечеме авторитети и официјални лица кои се присутни на социјалните мрежи, да обезбедиме повеќе потписи за он-лајн петициите и да обезбедиме огромна поддршка на нашите напори за притисок, мотивирање или лобирање во институциите.

ФОРМУЛИРАЊЕ НА ВАШАТА КОНЕЧНА ПОРАКА ЗА РАЗЛИЧНИ АУДИТОРИУМИ

Суштината на вашата порака ќе биде иста, но аудиторите кон кои целите се различни. Последователно на тоа, ќе треба да ја прилагодите вашата порака кон јавноста на која и се обраќате. Слоган како на пример во Египет: “Мубарак надвор – демократијата внатре” е одличен за поширока мобилизација, но не помага на телевизија. Во медиумите ќе треба да бидете поконкретни за вашите алтернативи и за позадината, како корупција, кризата со храна и во економијата и постојаната вонредна состојба на режимот во тек на 30 години. Во директен разговор со вашата целна група во политиката, ќе треба да докажете дека имате бројки за корупција, цени на храната и можете да обезбедите алтернативи кои функционираат.

Подолу можете да најдете клучни елементи кои треба да ги земете предвид кога формулирате пораки за различни аудиторите. Во алатките ќе најдете формат и листа за проверка.

Пет клучни елементи на пораките

Содржината е само еден дел од пораката, други невербални фактори, како кој ја доставува пораката, каде се одржува состанокот или пак времето на пораката можат да бидат исто толку, или и повеќе важни од самата содржина. Понатаму, понекогаш она што не е кажано испраќа погласна порака од она што е кажано.

Содржина/идеи: Кои идеи сакате да ги пренесете? Кои аргументи ќе ги користите за да го убедите аудиторите?

Јазик: Кои зборови ќе ги одберете за да ја пренесете пораката јасно и ефективно? Дали има зборови кои треба или не треба да ги користите?

Извор/гласник: На кого ќе реагира аудиторите и ќе го смета за веродостоен?

Формат: На кој начин(и) ќе ја пренесете пораката за максимален ефект? На пр. состанок, писмо, брошура или оглас на радио?

Време и место: Кога е најдоброто време да ја пренесете пораката? Дали има место на кое ќе ја пренесете пораката, кое ќе го зајакне нејзиниот кредибилитет или ќе и даде поголем политички ефект?

Елементи на содржината на пораката

- Што сакате да постигнете;
- Зошто сакате да го постигнете тоа (позитивниот резултат од преземање акција и/или негативни последици од неделување);
- Како предлагате да го постигнете тоа;
- Каква акција сакате да преземе аудиторите.

Успешните пораки често содржат зборови, фрази или идеи со позитивна конотација или имаат посебно значење за целната група. Зборови како семејство, независност, добросостојба, заедница или национална безбедност се некои примери.

Пример од Левизја ФОЛ – порака

Последната активност на Левизја ФОЛ од нивната веб страна:

“Граѓаните на Косово треба да бидат консултирани за уставните промени” е пример за порака на нивната веб страна. Таа ја привлекува пошироката јавност и лесно е да се најде со алатката за пребарување.

Веб страната вклучува кус опис на нивното мислење и што тие очекуваат од претседателот.

Таа порака може да се користи и за напис во весник.

Слоганот за демонстрации би бил покус, како “Косово – смени го уставот!!!”

Овој пример покажува дека вашата порака до различни аудиториуми во различни ситуации се менува од многу кратка и ударна до изнијансирана и детална, кога се презентира пред претседателот.



РАЗЛИЧНИ ВЕШТИНИ ВО КОНТАКТИТЕ СО РАЗЛИЧНИ АУДИТОРИУМИ

Различни аудиториниуми бараат различна стручност и поради тоа различни вештини. Некои луѓе или организации се подобри во контакти со политичари, други подобро работат со деловни луѓе, а други пак се одлични во медиумите или пред големи групи или собири. Разбирањето кои вештини се потребни со различни аудиториниуми во овозможува да дефинирате за вас кои вештини сте ги развиле најдобро и последователно, кои улоги најдобро ви одговараат во влијанието врз политиката. Исто така може да посетувате обуки за конкретни вештини за да го подобрите вашето работење во помалку развиената област.

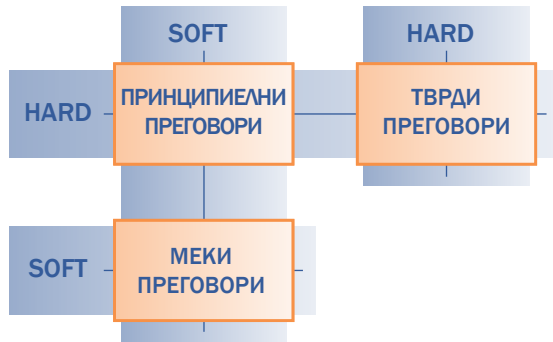
Различни вештини во контактите со различни аудиториниуми	
<p><i>Лична конфронтација со вашата цел во политиката:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ решавање на конфликт ▪ вин-вин преговори ▪ вештини за преговарање ▪ одржување на состаноци за лобирање 	<p><i>Во пишување:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ вештини за пишување на изјави за политика ▪ пишување медиумски изрази ▪ пишување информативни билтени ▪ пишување веб страни
<p><i>Во медиуми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ давање интервјуа ▪ вештини за презентација на телевизија и радио ▪ вештини за дебатирање ▪ комуникациски вештини 	<p><i>Во кампањи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ вештини за организирање кампањи ▪ мотивирање и мобилизирање на големи групи ▪ користење на социјални медиуми ▪ лидерски вештини

Поради тоа, важно е:

- a) да се одберат вистинските луѓе да ја работат работата во која се најдобри;
- b) да се одржат обуки за вештини за луѓето подобро да го работат она во што се добри.

Тоа е причината заради која треба да ги практикувате вашите вештини во различни вежби. Практикувањето на овие способности е дел од курсот за обука за АПИ. Во доменот на овој прирачник, ние се ограничивме на начин на преговори базиран на КЛАСП. Ова е познато како принципиелни преговори, или поинаку познато како вин-вин преговори.

Три пристапи кон преговори



Меките преговарачи се меки за лицето и меки за проблемот.

Тврдите преговарачи се тврди за лицето и тврди за проблемот.

Принципиелните преговарачи се меки за лицето и тврди за проблемот.

Методот на принципиелни преговори е дизајниран да произведе мудри, ефикасни и мирољубиви одлуки. Има четири принципи за овој метод:

Одделете ги луѓето од проблемот

- секој преговарач има два вида на интереси: суштината или содржина и односот. Важно е да се одделат овие два за да се добие оптимален резултат;
- перцепциите се клучното прашање. Конечно, конфликтот не лежи во предметот на конфликтот, туку во главите на луѓето. Разберете ја другата страна. Не носете заклучок за нивните намери врз основа на вашите стравови. Не обвинувајте ги нив за вашиот проблем. Дискутирајте за перцепциите. Праќајте пораки за да ги смените нивните перцепции преку делување кое не е конзистентно со нивните перцепции. Погрижете се тие да учествуваат во процесот преку нивно вклучување. Направете ги вашите предлози конзистентни со нивните вредности;
- справувајте се со емоциите. Признајте ги вашите и нивните емоции. Искажете ги експлицитно и признајте ги како легитимни. Дозволете и на другата страна да си олесни. Да си даде оддишка. Не реагирајте на емотивните испади. Користете симболични гестови за да произведете позитивен емоционален ефект;
- комуницирајте ефективно со користење на активни методи за слушање и со говорење со цел;
- превенцијата најдобро функционира ако работите со прашањата на луѓето пред тие да станат проблеми. Градете работни односи. Размислувајте како партнери во разумна потрага, еден покрај друг, по праведен договор, поволен за секого.

Фокусирајте се на интересите

- израмнете ги интересите, не позициите. За секој интерес обично на располагање има повеќе од едно решение. Зад спротивставените ставови лежат многу повеќе заеднички интереси отколку спротивставени. Интересите го дефинираат проблемот;
- идентификувајте ги интересите со прашање зошто е заземен конкретен став. Секоја страна има повеќекратни интереси и најмоќни се основните човекови потреби, како финансиска добросостојба, чувството на припадност, признавање и да се биде способен да се влијае врз текот на сопствениот живот;
- Разговарајте за вашите интереси. Признајте ги нивните интереси како дел од проблемот. Искажете го проблемот пред да кажете кој е вашиот одговор. Гледајте кон иднината, не во минатото;
- Имајте јасна насока, но бидете флексибилни во тоа како да стигнете таму. Бидете отворени за нови идеи. Бидете тврди за проблемот, но меки со луѓето.

Пронајдете опции за заедничка добивка

- Постојат четири препреки за изнаоѓање на опции за заедничка добивка:
 - ♦ предвремен суд;
 - ♦ барање на единствен одговор;
 - ♦ претпоставка дека преговорите се игра со фиксен износ;
 - ♦ размислување дека 'решавањето на нивниот проблем е нивен проблем';
- одделете го пронаоѓањето на опции од донесувањето на суд и одлучувањето. Направете вежба бура на идеи за можните опции. Проширете ги опциите со поместување од општо кон конкретно и назад и земете различни перспективи; направете договори за различни силни страни и променете го делокругот на договорот.
- барајте заедничка добивка преку идентификување на интереси кои ги делите. Спојте ги различните интереси со тоа што ќе ги идентификувате и ќе видите дали може да се постигне договор за овие разлики;
- направете ја нивната одлука лесна. Фокусирајте се на еден поединец. Создадете опции кои ќе бидат лесни за избирање и со последици кои се прифатливи.

Инсистирајте на користење на објективни критериуми

- вредноста на објективните критериуми е тоа што се поевтини од натпревар на желби. дополнително, носат стандарди за праведност, ефикасност или научни заслуги кои имаат ефект на одлуката;

- развијте објективни критериуми со изнаоѓање на алтернативни стандарди за одлучување. Стандардите треба да бидат независни од волјата на секоја страна. Алтернатива за правични стандарди е да се развијат правични процедури за постигнување на договор;
- преговарањето со објективни критериуми содржи три чекори:
- секое прашање поставете го како заедничка потрага по објективни критериуми;
- резонирајте и бидете отворени за резонирање за тоа кои стандарди се најсоодветни и како треба да се применуваат;
- никогаш не се повлекувајте под притисок; само пред принципите;
- не се повлекувајте под притисок во било каква форма: поткуп, закани, манипулативни повици за доверба или одбивање да се променат ставовите.

Принципиелните преговори се најефективен начин на преговарање, важно е да се има на ум дека не можете да имате се одеднаш – вашата цел во политиката треба да балансира различни интереси, затоа имајте го тоа на ум. Веројатно ќе треба да се состанете многу пати во иднина пред да го постигнете конечниот политички резултат.



Обука за ГО за “Подготовка и имплементација на проектни предлози финансирани од ЕУ”, одржана во соработка со Асоцијацијата за развој на граѓанско општество СМАРТ, јануари 2011, Загреб, Хрватска

ПРЕНЕСУВАЊЕ НА ПОРАКАТА

Пред да одите на состанок, погрижете се да ги направите проверките на вашите КЛАСП:

- Дали луѓето можат да ви веруваат? (*кредибилитет*)
- Дали имате право да се мешате? Дали сте таму со мандат од вашите корисници? (*легитимитет*)
- Дали можете да бидете транспарентни кон оние кои носат одлуки, донаторите, конституентите и корисниците? (*отчетност нагоре и надолу*)
- Дали сте подготвени да помагате и дали вашиот став е да се фокусирате на вин-вин решенија? (*ориентираност кон услуги*)
- Која е вашата база на моќ и како ја користите?

Златни правила за граѓанските организации

- ⇒ НИКОГАШ НЕ ОДЕТЕ САМИ
- ⇒ ВКЛУЧЕТЕ ГИ вашите КОНСТИТУЕНТИ однапред
- ⇒ ПОВРАТНО ИНФОРМИРАЈТЕ ГИ вашите КОНСТИТУЕНТИ отпосле

Во Делот 5, поглавје 15 Преговори на состанок за лобирање ќе најдете листа за проверка за различни фази од разговор за лобирање во која е интегрирано принципиелното преговарање.

На крајот, многу е корисно да се иницира размислување и фидбек за вашиот став, затоа што говорот на телото може да биде многу поотворен од зборовите. Многу одлуки се носат, дури и во политиката, врз основа на инстинкти кои ги создавате додека зборувате со вашата цел.

Тешко е да се прави обука за вештини од прирачник. Многу институции за обука можат да ви помогнат да ги практикувате вашите вештини. Во обука за АПИ можете да практикувате некои од овие вештини. Во однос на ставот, различните аспекти како ‘справување со моќ и фидбек’, ќе бидат разгледани при обуката за АПИ.

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

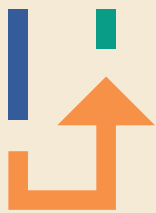
Откако заклучивте дека различни аудиториуми бараат различни пораки и имаат различни карактеристики, значи дека треба да ги моделирате вашата порака, каналите и активностите, според секој аудиториум. Тоа не е комуникациска стратегија само ваша и на вашата организација, туку исто така и на вашите сојузници, дури и противници и цели во политиката кои треба да ги проучите.

Комуникацијата не е еднонасочна улица – не се работи само за тоа да се испрати пораката. Тоа е исто така поврзано и со примање и слушање. И со тоа постојано да бидете во тек со она што другите учесници во и околу прашањето го прават или кажуваат.

Во поглавјето за подготовка на вашиот акционен план, повторно ќе се навратиме на ова на логичен начин, бидејќи тоа е дел од теоријата на промена.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали озборувањето е лоша навика или тоа е корисен начин да се разбере што се случува? Кој озборува, кога и како? Дали има разлика меѓу мажите и жените?
- Дали користењето на социјалните медиуми е иднината на вклучувањето на корисниците? Колку се веродостојни информациите кои ги добивате преку социјалните медиуми и како можете да ги направите веродостојни, легитимни и отчетни, така што може да ви послужат вам и на другите да ја зголемите базата на моќ?
- Дали социјалните медиуми може да се злоупотребат? Како би можело да се случи тоа? Како можете да избегнете злоупотреба на вашиот профил? Што е со вашата приватност? Што е со вашиот личен профил кој може да остане на интернет во текот на целиот ваш живот?



Мониторинг и евалуација

ВОВЕД: ПРЕДИЗВИЦИ НА МОНИТОРИНГОТ И ЕВАЛУАЦИЈАТА

Мониторингот и евалуацијата се општопознато тешки за иницијативите за влијание врз политиката. Ова се должи на различни фактори:

- многу организации кои спроведуваат интервенции за влијание врз политиката, тоа го прават без адекватно планирање. Тие го прават тоа само така и гледаат што ќе се случи и не им е сосема јасна промената која сакаат да ја постигнат;
- влијанието врз политиката не е секогаш поврзано со менување на работите на подобро. Понекогаш се работи за тоа да се спречи работите да станат полоши. Многу е тешко да се измери дали тоа што го правите вие, го постигнува тоа;
- влијанието врз политиката во суштина се фокусира на промените меѓу оние врз кои сакате да влијаете. На нив влијаат и многу други фактори, а многу од нив се надвор од ваша контрола и кога овие фактори не се следат одблиску, станува многу тешко да се разбере колку влијание има вашата интервенција врз менувањето на однесувањето;
- влијанието врз политиката е најуспешно кога се прави со други. Тоа е причината зошто се фокусираме на градење на сојузи.



Мониторинг, евалуација и учење

Што е мониторинг?

Ќе најдете многу дефиниции за мониторинг. Ние ја користиме дефиницијата која ја користи Европската Комисија, која вели дека мониторинг е:

“Тековно собирање, анализа и користење на информации за напредокот на проектот и резултатите кои се постигнуваат. Тој го поддржува ефективно и навременото управување, донесувањето на одлуки, учењето од страна на засегнатите страни и отчетноста за резултатите и ресурсите кои се користат.”

Мониторингот се спроведува континуирано во текот на имплементацијата на интервенцијата. Според тоа, мониторингот е поврзан со отчетноста, но исто така се фокусира и на непосредното учење.

Мониторингот на раководството му обезбедува прецизни и навремени информации со цел да носи одлуки за да ги контролира:

- човечките ресурси;
- времето;
- материјалните ресурси;
- квалитетот на резултатите;
- финансиите.

Други функции на мониторингот се:

- документирање на процесот на имплементација;
- овозможува учење од искуството и фидбек.

Во однос на мониторингот на вашата интервенција, имајте на ум дека сите аспекти на планот за влијание врз политиката бараат постојано внимание:

- проверете ја релевантноста на темата;
- проверете ги податоците и истражувачките елементи во политиките и истражувањата;
- проверете ги засегнатите страни, и сојузниците и противниците;
- проверете го распоредот за политичкиот процес и за донесувањето на одлуки;
- проверете ја позицијата на вашите политички цели и медиумите за вашата тема и соодветно на тоа прилагодете ги вашите планови и работењето.

Што е евалуација?

Експертската група ДАЦ ја дефинира евалуацијата на следниов начин:

“Оценка, колку што е можно посистематска и пообјективна на тековен или завршен проект, програма или политика; нивните резултати, планот и имплементацијата. Целта е да се утврди релевантноста, ефикасноста, ефективноста, одржливоста и влијанието.”

Евалуацијата може да се прави во текот на една интервенција како начин да се види што е направено. Тогаш, таа функционира на ист начин како мониторинг. Вие учите од она што сте го направиле и продолжувате со интервенцијата, нагласувајќи ги добрите делови и менувајќи го она што не функционира.

Евалуација обично се прави откако ќе заврши интервенцијата. Вообичаено на неа се гледа како прашање на отчетност, особено во однос на донаторот. Во секој случај, особено со пристапот кој е користен во овој прирачник во однос на влијанието врз политиката, веруваме дека учењето треба да биде централно за евалуацијата кога се презема иницијатива за влијание врз политиката.

Пред се, мора да разберете дали вашата интервенција била успешна и дали очекуваните промени се случиле.

Учење, отчетност и КЛАСП

Очигледно вие морате да бидете одговорни и пред вашите донатори. Мониторингот и евалуацијата секако се дел од тоа. Секако, во смисла на вашите КЛАСП принципи, исто така важна е и отчетноста кон другите засегнати страни, посебно вашите корисници, политички цели и сојузници. Мониторинг и евалуација треба да се прават и за исполнување на тој принцип. Кога тоа се прави добро, го зголемува исто така вашиот кредибилитет, покажува ориентираност кон услуги и може да послужи за зајакнување на легитимноста и ‘моќта со’. Ако учењето исто така стане функција на мониторингот и евалуацијата, тогаш е уште поверојатно дека сите тие принципи ќе бидат исполнети. Со учење, сакаме да кажеме дека вие ги идентификувате добрите практики, утврдувате како тие функционираат и се грижите да ги направите одржливи и да ги дуплирате.

Како да се прави мониторинг?

За да се започне со мониторинг, треба да се објаснат повеќе прашања:

- важноста на индикаторите и маркерите на напредокот;
- важноста од воспоставување на систем за мониторинг.

Индикатори за мониторинг

Што е индикатор?

Во текот на планирањето, сте дискутирале во организацијата, со корисниците и со сојузниците, какви промени сакате да видите дека се случуваат. Се договоривте за патеката или скалата која води до крајната промена и се договоривте за тоа што ќе правите при секој чекор на патеката или скалата. Не го допревме прашањето на

индикатори, освен во заедничкиот акционен план, каде што побаравме од вас да наведете што верувате дека ќе видите ако вашата интервенција на определено ниво била успешна. Тоа е во суштина индикатор, исто така наречен и показател на напредокот. Тој мери дали вие сте успешни. Индикаторот одговара на прашањето: како ќе го знаеме постигнувањето кога ќе го видиме?

Дефиниција на индикатор:

“Квантитативен или квалитативен фактор или варијабла кој дава едноставно и сигурно средства за мерење на постигнувањето, ги одразува промените кои се поврзани со интервенцијата или помага да се оцени изведбата на развојниот актер” (ОБСЕ)

Како да се формулира еден индикатор?

Индикатор или показател за напредокот мора да се формулира на таков начин за да биде SMART (SMART):

Specific - специфичен ⇨ **Measurable - мерлив** ⇨ **Acceptable - прифатлив** ⇨ **Relevant - релевантен** ⇨ **Time-bound - временски определен**

Сите засегнати страни треба исто така да се договорат за тоа што е целосно постигнување. За да се придржувате кон горните критериуми, предлагаме да формулирате индикатор или показател за напредокот со користење на следниве видови на информации:

- квалитет: променлива или што сакате да мерите;
- квантитет: колку тоа треба да се промени. Ова значи да се наведе колку е тоа сега и колку треба да биде;
- целна група: кој треба да се промени и чија промена ја мерите?
- време: во кој временски период;
- место: каде?

Индикатори и сфери

Во овој момент добро е да се направи рекапитулација за сферите во влијанието врз политиката. Тоа се сферите кои ги претставивме на почетокот на прирачникот и оние кои ги споменуваме во останатиот дел од прирачникот.

Индикаторите се однесуваат на разбирање на вашите постигнувања конкретно во смисла на:

- производи и услуги кои ги испорачувате и како знаете дека сте го направиле тоа и дали квалитетот е адекватен? Сите овие се во вашата сфера на контрола;
- претпоставените промени на целите: како ќе знаете дека се промениле. Тие се во сферата на влијание и поради тоа станува потешко да се направат конкретни.

Сепак, вашата интервенција е за тоа и мора да бидете колку што е можно поконкретни и да се согласите со другите за индикаторите и показателите; и

- претпоставената промена за корисниците. Како ќе знаете дека нешто што сте го направиле ги променило животите на корисниците?

Индикатори и контекст

Не можете да правите мониторинг на се, но треба да ги следите барем факторите кои ги формулиравте во ПЕСТЛЕ анализата, промени во смисла на актери и нивните позиции и вашите хипотези. Лесно е да се заборави, но исто така треба да следите некои елементи на вашата организација.

Градење на систем за мониторинг

Како што е наведено погоре, мониторингот треба да биде систематски. Градењето на систем за да се следи дали работите се случуваат на начин на којшто треба и дали успехот е постигнат, всушност е завршниот чекор од планирањето. Системот може да се изгради со одговор на следниве прашања:

- кој треба да знае? ⇒ анализа на ситуацијата;
- што треба тие да знаат? ⇒ потреби за информации;
- како да се добие информација од релевантни луѓе? ⇒ план на работењето.

Во анализата на ситуацијата прашувате: кои се раководители на проектот? Кои се нивните задачи и одговорности? За што е проектот? Процес? Дали очекуваме проблеми? За да одговорите на овие прашања, треба да:

- ги разјасните структурите на управување (кој е одговорен за што);
- ги разјасните целите (промените);
- го анализирате процесот (кој води до промени).

Во фазата на потреби за информации, одговарате на следниве прашања: што треба да знаат раководителите за да можат да ја вршат нивната работа и да ги исполнат одговорностите? За да одговорите на овие прашања, треба да:

- го идентификувате прашањето за мониторинг (што треба да се следи и зошто);
- определете ги индикаторите или показателите за напредокот.

На крајот, во фазата на планирањето на дејствијата треба да утврдите кој што прави во поглед на протокот на информации, водејќи сметка за средствата и трошоците. Така, вие:

- го планирате протокот на информации;
- ги проценувате средствата, трошоците и ризиците.

КАКО ДА ПРАВИТЕ ЕВАЛУАЦИЈА?

Дефиницијата веќе покажува дека можете да евалуирате различни аспекти на интервенцијата, имено резултатите, планот и имплементацијата на интервенцијата за да се утврдат пет аспекти. Овие пет аспекти се критериумите за евалуација. Подолу е дадена табела во која се претставени петте критериуми и што значат тие за вашата интервенција за влијание врз политиката.

Критериум	Општо прашање	Прашање за влијанието врз политиката
Релевантност	Дали сеуште има потреба?	Дали прашањето е сеуште проблем за корисниците?
Ефикасност	Дали ресурсите беа мудро искористени?	Дали ресурсите беа искористени за планираните активности и аутпути?
Ефективност	Дали испорачавме како што беше планирано?	Дали тие активности и аутпути доведоа до промените кои ги сакавме во сферата на влијание? Дали утврдивме добри стратегии?
Ефект	Дали тоа ги промени животите на целната група?	Дали промената на која влијаевме исто така промени нешто за корисниците во сферата на интерес?
Одржливост	Што останува после заминувањето?	Дали се осигурихме дека промената е трајна и други, како корисниците, можат да продолжат на промената?

Од табелата можете да видите колку се важни бројни аспекти со кои се занимававме во претходните поглавја. Нив можете успешно да ги евалуирате само ако:

- корисниците ефективно учествувале, во смисла на релевантност, одржливост и влијание;
- сите се согласни за промената која треба да се случи и стратегиите кои водат до тоа, како што направивте во теоријата на промена и последователните анализи, повторно, гледајќи на ефикасноста, ефективноста и влијанието;
- сте издвоиле средства во буџетот за разни аспекти поврзани со ефикасноста на интервенцијата.

Како што е кажано и погоре, треба да бидете сигурни дека евалуацијата не служи само за да се задоволи донаторот. Таа треба да биде поврзана и со учењето за самите вас. Затоа, уште при планирањето, треба да формулирате прашања за учење.

ВРСКА СО ТЕОРИЈАТА НА ПРОМЕНА И АКЦИОНИОТ ПЛАН

Вие правите мониторинг на се што е опишано во акциониот план, а она што е опишано во акциониот план доаѓа од вашата теорија на промена. Користењето на теоријата на промена како визуелен модел за следење на промените може да биде многу корисно. Тоа би значело дека ги проширувате синџирите или скалите кои сте ги идентификувале и хипотезите во тие синџири и скали.

Теоријата на промена често е првата работа што ќе ја побара евалуаторот. Често таквата теорија треба да биде реконструирана. Тогаш работата станува: кои од промените кои ги предвидовте ќе се случат и зошто мислевте дека тие ќе се случат? Користењето на теоријата на промена како метод на планирање и нејзиното користење во мониторингот, ги прават евалуацијата и учењето од евалуацијата многу полесни.



Повеќе од 150 учесници присуствуваа на конференцијата “Осигурување на стандарди за квалитет за граѓански организации во БиХ”, одржана во Сараево, Босна и Херцеговина во декември 2010

СОВЕТИ за практична примена и олеснување

Ова поглавје за *Мониторинг и евалуација* може да се подели на два дела:

Првиот дел од мониторингот се фокусира на непосредно учење во текот на активностите кои ги спроведувате со цел да ги подобрите вашите следна интервенции. Ова главно го правите за да го подобрите вашето сопствено работење како личност, делегација или како сојуз.

Вториот дел од мониторингот се фокусира на евалуацијата *отпосле*. Вие ги анализирате вашите интервенции во тек на подолг период и кои промени сте ги постигнале во однесувањето на вашите цели во политиката. Можете да го користите за да ги смените насоките, стратегијата или тактиките врз основа на резултатите од неколку акции. Го користите за да го подобрите вашето работење како сојуз.

Во однос на мониторингот на различни активности во планот за застапување, мора да потсетиме дека сите аспекти бараат постојано внимание:

- *проверете ја* релевантноста на темата;
- *проверете ги* податоците и истражувачките елементи во политиките и истражувањата;
- *проверете ги* засегнатите страни: сојузници и противници;
- *проверете ги* политичките процеси и распоредот за донесување на одлуки;
- *проверете ја* позицијата на вашите цели во политиката и медиумите за вашата тема и прилагодете ги вашите планови со активности и вашето работење соодветно на тоа.

ПРАШАЊА за понатамошно размислување

- Дали вашата организација има воспоставено систем за мониторинг и евалуација така што можете да ги евидентирате вашите искуства и да учите на систематски начин?
- Дали можете да им го припишете вашето влијание на активностите кои сте ги реализирале? Дали можете да го разликувате вашето влијание од влијанието на вашите сојузници или другите засегнати страни за истиот предмет?
- Дали ги следите напорите за влијание врз политиката на вашите противници? Дали можете да поврзете и да оцените како оние кои носат одлуки ги балансирале вашите напори за влијание врз политиката со оние на вашите противници или другите засегнати страни?



Пакет со алатки

АЛАТКА 1

Континуум на влијанието врз политиката

Вежба за фасилитирање со континуум на влијанието врз политиката

Потребни материјали:

- голем постер/кафеава хартија;
- бели картончиња;
- лента;
- маркери;
- картончиња со термините: влијание врз политиката, лобирање, застапување и активизам.

Број на учесници: максимум 12.

Ова е вежба која можете да ја правите со континуумот на влијанието врз политиката. Можна употреба:

- стимулира размислување за видот на активности кои спаѓаат во влијание врз политиката;
- создава заедничко разбирање на разликите меѓу лобирање, застапување и активизам;
- може да покаже кохерентност меѓу различни видови на активности;
- стимулира дискусија за тоа како може да се гледаат активностите во различни контексти (насилни или ненасилни).

Вежба

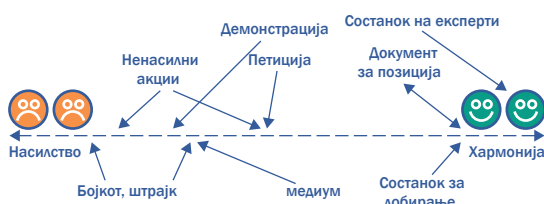
Ставете голем постер или кафеава хартија на ѕидот. Ако користите флипчарт хартија, можете да ставите најмалку пет листа еден до друг. На левата страна ставете картонче на кое пишува: насилно и/или незаконски (можете да додадете смешковци). На десната страна ставете картонче на кое пишува ненасилно. Меѓу овие картончиња нацртајте линија или користете долго парче лента. Ова е континуумот:



Континуум на влијанието врз политиката

Поделете им картончиња и маркери на учесниците. Ќе го користиме зборот учесници, како да зборуваме за сесија за обука, но исто така можете да го фасилитирате ова и како тим на работа. Сега побарајте од учесниците да размислат за активности кои ги имаат направено за да влијаат врз политиките. Замолете ги учесниците да ги напишат активностите на картончињата, така што ќе има по една активност на едно картонче.

Потоа побарајте од учесниците да ги земат своите картончиња и поединечно да ги залепат на постерот/кафеавата хартија на континуумот. Погрижете се учесниците да го направат тоа индивидуално и да избегнат групирање на слични активности само затоа што одерен вид на активност бил прво на континуумот. Континуумот би можел да изгледа нешто како ова:



Сега дискутирајте за резултатите од оваа вежба. Во текот на дискусијата дозволете им на луѓето да ја менуваат положбата на нивните картончиња, со цел да се добие еднообразно разбирање на континуумот. Ова не значи дека една активност може да се постави на континуумот само на едно место, туку значи дека учесниците можеби различно го разбрале позиционирањето иако преземале активност со истата намера и истиот резултат.

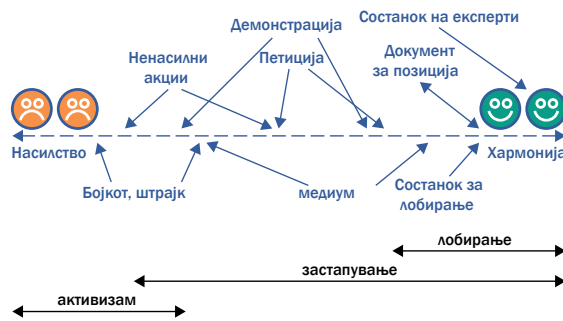
Некои од елементите за дискусија се:

- која е првата работа којшто ја забележувате кога ги гледате резултатите од вежбата? Зависно од групата со која работите ќе забележите мала тенденција да имате кластер на активности само на десната страна, само на левата или во центарот;
- кога ги гледате активностите: дали гледате слични активности кои се поставени на различни делови од континуумот? Ова е важна дискусија, бидејќи ќе започнете со собирање на елементи за стратегија и елементи на различни категории на активности, како лобирање, застапување и активизам;
- одберете еден или двајца учесници и побарајте од нив да наведат активности кои биле дел од една интервенција.

Дискусиите им овозможуваат на учесниците да започнат да разбираат што може да биде влијание врз политиката. Во обуките сме забележале дека многу учесници имаат многу тесен поим за влијание врз политиката (на пр. само лобирање). Честопати учесниците сфаќаат дека тие вршеле влијание врз политиката повеќе отколку што мислат.

На крајот, покажете им ги четирите картончиња со термините на нив. Вие самите ставете го картончето со влијание врз политиката над континуумот. Проверете дали сите се согласуваат. Потоа, прашајте ги учесниците на кој крај од континуумот тие би го ставиле картончето на кое е напишано 'лобирање'. На десната страна. Побарајте од нив да ги наведат повеќе или помалку активностите кои се поставени на континуумот, а кои тие би ги поставиле под 'лобирање'. Нацртајте линија или користете лента за да го покажете ова. Направете го истото за 'активизам,' на десната страна и за 'застапување'. За 'застапување' може да биде помалку јасно, затоа водете ги учесниците низ процесот на размислување.

Потоа, континуумот може да изгледа вака:



АЛАТКА 2

ВЕЖБА: ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ИЗВОРИТЕ И УПОТРЕБАТА НА МОЌТА

Цел

Да се запознае концептот на моќ и да се охрабрат луѓето да ги признаат својата моќ и потенцијал. Ова е брз начин да се започне со истражување на погледите на учесниците за моќта. Ако имате повеќе време, следната вежба овозможува попродуктивна анализа.

Процес (Времетраење: 30 минути до 1½ час)

1. Материјали за учесниците – копии од илустрациите на следната страна со следниве прашања:

- идентификувајте го и опишете го типот на моќ кој е претставен на секој од четирите цртежи;
- објаснете го ефектот на овој тип на моќ врз учеството на граѓаните.

2. Дискусијата преку бура на идеи е водена од две прашања. Запишете на флипчарт хартија.

- Кои се главните извори на моќ?
- Кои се вашите потенцијални извори на моќ како граѓанин?

За ефективно да се влијае врз структурите на моќ на владата или корпоративните интереси, потребен е друг извор на моќ. Во контекстот на јавното застапување, шестте главни извори се:

- моќта на луѓето и мобилизација на граѓаните;
- моќта на информациите и знаењето;
- моќта на уставните гаранции;
- моќта од искуството директно од терен и мрежното поврзување;
- моќта на солидарноста;
- моќта на моралното убедување.

Џон Самуел, Национален центар за студии за застапување, Индија

Следење

Оваа вежба се фокусира на видливите аспекти на моќта. Следната вежба, Чувствување на моќ и немоќ, се занимава повеќе со невидливите психолошки, емоционални и социјални аспекти на моќта.

Вообичаени одговори за⁸:

“Извори на моќ”

- контрола;
- пари и богатство;
- позиција;
- знаење и информации;
- сила;
- злоупотреба;
- способност да се предизвика страв.



“Алтернативни извори”

- упорност;
- информации;
- да се биде праведен;
- организација и планирање;
- нашето сопствено знаење и искуство;
- бројки*;
- посветеност или праведност;
- солидарност;
- хумор.



⁸ Овој список ги комбинира одговорите на активисти од 10 различни земји.

* Моќта на бројките е, потенцијално, огромен извор на моќ, но често не се користи ефективно. На пример, во повеќето земји, жените се мнозинство од гласачите, но се недоволно застапени во донесувањето одлуки и имаат помалку пристап до јавните ресурси. Мобилизирањето на алтернативни извори на моќ бара начини да се предизвика вкоренетото чувство на немоќ.

АЛАТКА 3

ВЕЖБА: ЧУВСТВУВАЊЕ НА МОЌ И НЕМОЌ

Цел

Да се истражат личните искуства со моќ и немоќ и што ни кажуваат тие за алтернативните извори на политичка моќ.

Процес (Време: 2 часа)

1. На секој учесник дајте му голем лист хартија и маркери.
2. Побарајте од учесниците да нацртаат линија надолу по средината. На едната страна цртаат ситуација која ги направила да се чувствуваат моќни. На другата страна цртаат ситуација која ги направила да се чувствуваат немоќни.
3. Побарајте од секое лице да ги објасни своите цртежи.
4. Откако сите цртежи ќе бидат објаснети, ставете ги вашите белешки на хартија. Истакнете дека зборовите кои луѓето ги користат за да опишат искуства со моќ, покажуваат дека тие се чувствуваат непријатно. На пример, асоцијациите со контрола, насилство, злоупотреба, сила и пари често ги прават луѓето да се чувствуваат засрамено. Истакнете ги индивидуалните приказни кои покажуваат дека луѓето не се сосема немоќни. На пример, тие имаат моќ преку организирање, работење заедно, решавање на проблеми, добивање информации или правење на она што е етички.

Личните искуства на чувство на моќ или немоќ може да ги поттикнат учесниците да користат методологии за оспособување. Застапниците често веруваат дека тие мора да зборуваат за заедниците со кои работат и да ги решат нивните проблеми. Преку оваа вежба, тие можат да видат дека повеќе помага да се понудат вештини и информации и така да им се овозможи на заедниците да ги решат сопствените проблеми.

Слушајте за чувства и акции кои претставуваат емотивни, духовни и психолошки елементи на моќ или немоќ. Запишете ги сите овие на лист хартија. Овде се дадени примери од работилници.

Вообичаени одговори за ситуации кои:

“ве прават да се чувствуваат моќни”

- надминување на стравот или чувството на игнорирање

“ве прават да се чувствуваат немоќни”

- непочитување и понижување;
- игнорирање;

- со тоа што ќе се натерам да преземам акција;
- признание од другите за она што сум го направил;
- можности за докажување;
- изнаоѓање на креативен начин за решавање на проблем кој изгледа нерешлив;
- способност за справување со тешко задолжение;
- да се успее како лидер;
- грижа и помош за другите;
- придружување кон група со други луѓе кои го имаат истиот проблем;
- способност да се предизвика страв.
- да се биде подложен на стереотипи и негиран;
- недостиг од контрола;
- загуба;
- игнорирање;
- срам;
- изолација.

Списокот ги комбинира одговорите од неколку земји.

Многу луѓе не се многу уверени дека можат да цртаат. Можеби тие ќе побараат само да го напишат одговорот со зборови. Објаснете им дека цртањето често е поефективен начин на одразување и изразување на емоциите. Да се размислува креативно за тоа како да се изразите, често ве тера да размислувате јасно за искуствата со бистри очи. Охрабрете ги оние кои пружаат најголем отпор да користат симболи и фигури. Не е важен квалитетот на уметничката работа.

АЛАТ 4

СКЕНИРАЊЕ НА СРЕДИНАТА

Зошто скенирање?

Многу развојни проекти се соочуваат со еден или повеќе од следниве проблеми:

- недостиг на средства од партнерите: владата ги нема парите кои ги ветила за финансирање на локалните трошоци;
- неможност да се ангажира и задржи квалификуван кадар затоа што владините политики и процедури не се совпаѓаат со потребите на привремен проект;
- неефективен трансфер на технологија и потешкотија во градењето и одржувањето на институционален капацитет;
- зголемени цени на опрема;
- регулативи во трговијата кои го попречуваат економскиот развој на целната група;
- недостиг на стоки и материјали поради севкупните економски проблеми;
- отсуство на финансиски услуги за целните групи со ниски приходи, со што се ограничува нивната способност да инвестираат;
- политики за даноци и регистрација кои влијаат на економските активности.

Сите проблеми кои се наведени погоре се фактори на средината, наречени закани, кои може да влијаат негативно на проектот, но не се под директна контрола на раководителот на проектот.

Од друга страна, може да има позитивни случувања во средината кои се или би можеле да бидат добро искористени од проектот, како:

- растечки интерес на целната група за услугите на проектот;
- зголемена посветеност на владата да соработува;
- растечка политичка стабилност;
- намалено политичко мешање.

Може да биде многу корисно да се признаат и да се искористат овие позитивни фактори, наречени можности, во полза на проектот. Може да биде дури и можно да се стимулираат некои од позитивните случувања, некои преку директни активности (образование, обука, итн.) на проектот, други преку влијание врз другите.

За да може да се справи со факторите (позитивни и негативни) раководителот на проектот треба да ги постави следниве прашања:

- кои релевантни фактори (позитивни и негативни) влијаат на проектот?
- која е важноста на овие фактори за работењето на проектот?

- кој е степенот на моќ кој проектот го има над секој од овие фактори?
- што може да се направи за да се третира факторот?
- кои партнери од коалицијата може да се искористат за да влијаат на оние фактори на кои не може да се влијае директно?

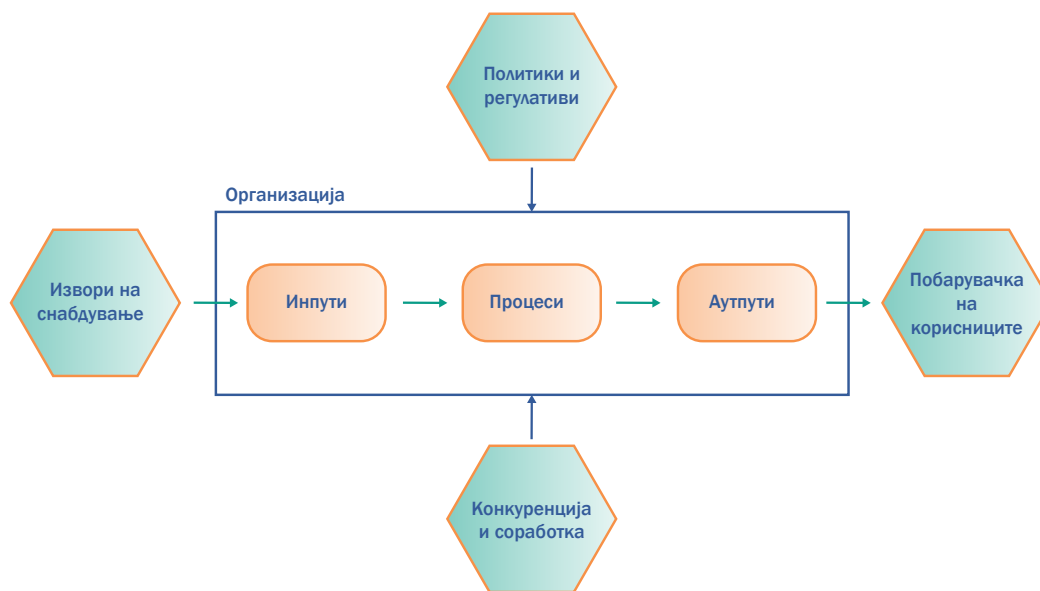
Ова значи дека раководителот на проектот треба да гледа подалеку од организацијата на проектот за да може да ја утврди ефективноста и ефикасноста на проектот. Тој треба да го скенира опкружувањето на проектот.

Скенирање на компоненти

Тип на фактори

- Класификација поврзана со инпути-аутпути.

Еден проект или организација може да се претстави како систем на инпути – аутпути.



Следува дека факторите на средината кои влијаат на проектот/организацијата може да се класифицираат во четири категории:

- Фактори поврзани со снабдување со инпути (кадар, материјали, опрема, капитал, итн.);
- Фактори поврзани со побарувачка за производи/услуги од страна на целните групи;
- Политики/регулативи кои влијаат на работењето на проектот/организацијата;
- Фактори на конкуренција и соработка кои влијаат на работењето на проектот/организацијата.

Класификација според дисциплини

Друга класификација на факторите може да се направи по дисциплини:

- физички фактори (на пр. ризици кои влијаат на земјоделството);
- инфраструктурни фактори (на пр. патишта, снабдување со енергија, комуникациски линии кои влијаат на комерцијализацијата);
- технолошки фактори (на пр. нов развој во технологијата);
- комерцијални/економски/финансиски фактори (финансиски услуги, економски трендови, итн.);
- психолошки/социјално-културни фактори (на пр. ставови кон кредитните ризици);
- политички/правни фактори (на пр. регулатива на владата за каматните стапки).

Класификација според географски опфат

Treća klasifikacija faktora je prema geografskom opsegu:

- локални фактори/случувања кои влијаат на проектот (на пр. локална борба за моќ);
- регионални фактори/случувања кои влијаат на проектот (на пр. регионални економски трендови);
- национални фактори/случувања кои влијаат на проектот (на пр. национални политики);
- меѓународни фактори/случувања кои влијаат на проектот (на пр. ставовите на донаторот кон земјата кои влијаат на проектот).

Влијание и веројатност

Понатаму, неопходно е да се идентификува дали еден фактор навистина има силно влијание врз проектот или не, со цел да се утврди дали вреди да се земе предвид. Ако факторот нема големо влијание, не е многу корисно да се вклучува во анализата. На истиот начин, факторите кои не е веројатно да се случат, најчесто не е многу корисно да се вклучат во анализата.

Моќ

Во врска со факторите на средината важно е да се идентификува до кој степен раководителот на проектот/организацијата има моќ над нив. Генерално, може да се разликуваат три типа на моќ:

Контрола: раководителот може да дава наредби за справување со факторот и може да очекува тие да бидат спроведени. **Влијание:** раководителот има извесна моќ, но во исто време треба да се потпира на акциите на други надвор од организацијата. **Признавање:** раководителот на проектот/организацијата нема директно влијание, но го има идентификувано факторот и го разбира неговото влијание.

Факторите во рамките на проектот често може да се контролираат, но на факторите кои се надвор може главно да се влијае, додека на други фактори (честопати макро-

економските движења) тешко дека може воопшто да се влијае, но може само да се разберат и признаат. На некои од овие фактори (на пр. каматната политика на националната банка) не може директно да се влијае, но можеби е возможно да се влијае индиректно (на пр. преку контакти со меѓународни донаторски агенции, како Светска банка). За тие фактори, ако се важни за проектот, неопходно е да се идентификуваат оние актери кои можат да влијаат на нив и ќе биде неопходно да се најдат начини да се влијае врз овие актери да го направат тоа.

Чекори при скенирање на средината

1. Дефинирајте го полето на анализа

2. Набројте ги сите (надворешни) фактори кои влијаат на вашето поле на анализа

- политички/правни;
- физички;
- инфраструктурни;
- технолошки;
- психолошки/социјално-културни;
- економски.

3. Идентификувајте дали факторот има позитивни или негативно влијание врз вашето поле на анализа

- позитивно : зелено картонче;
- негативно: жолто картонче.

4. Идентификувајте дали факторот се случува или е веројатно да се случи

Доколку не: изоставете го.

5. Идентификувајте дали можете директно да влијаете на факторите или не

Класификувајте ги факторите кои се поврзани со (види го приложениот формат):

- политики/правила/регулативи;
- стоки/инпути на проектот/организација;
- побарувачка/аутпути на проектот/организација;
- конкуренција/соработка.

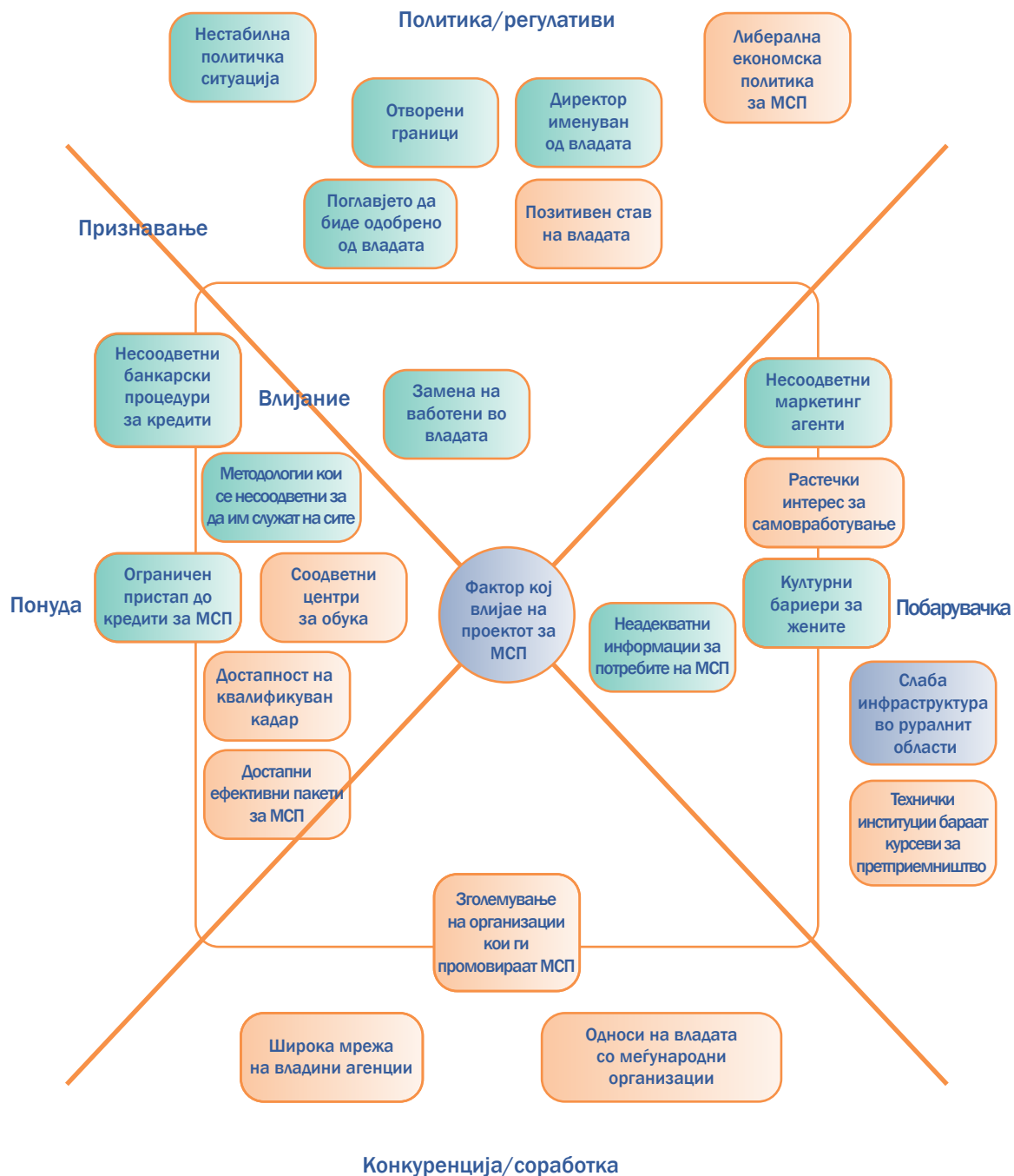
6. Обележете ги факторите кои имаат најголемо влијание на вашето поле на анализа со (*)

Максимум пет позитивни фактори (можности) и 5 негативни фактори (закани)

7. Заклучок

Кои се главните позитивни фактори (можности)? Кои се главните негативни фактори (закани)? Врз кои можете директно да влијаете, а врз кои не? Како би можеле да се справите со оние фактори врз кои не можете директно да влијаете (преку кои други актери)?

Скенирање на средината: проект за МСП во Непал



Заклучоци од скенирањето на средината:

Главните позитивни фактори (можности) кои треба да се искористат се:

- растечки интерес за самовработување;
- технички институти кои побаруваат претприемнички курсеви;
- адекватни центри за обука;
- достапни пакети за МСП;
- либерална економска политика.

На сите фактори може директно и понатаму да се влијае / да се стимулираат од страна на проектот, освен либералната политика која треба да се стимулира преку контакти на владино ниво.

Главните негативни фактори (закани) поврзани со работењето на проектот се:

- неадекватни информации за потребите на претприемачите;
- замена на владините службеници;
- неадекватни методологии за да им служат на сите;
- слаба инфраструктура (да се влијае преку владините контакти);
- неадекватно банкарски процедури за кредити, да се врши влијание преку контакти со банките.

На инфраструктурен проблем не може да се влијае директно, туку само преку контакти со владата. Проблемот со кредитите може делумно да се решава преку развој на кредитна шема, пожелно во соработка со банките.

АЛАТКА 5

ИНСТИТУЦИОГРАМ

Чекори за правење на институциограм

- 1. Дефинирајте го сопственикот на проблемот кој сака да интервенира**
- 2. Формулирајте го прашањето** коешто сакате да го одговорите со правење на институциограм. Погодни цели за користење на институциограм се:
 - да се позиционира еден проект или програма (избирање кој што имплементира и/или кој координира / врши надзор);
 - да се развијат клучни односи (идентификување на тесни грла и планирање на интервенции за ИП);
 - да се подготви стратешки избор (за тоа што да се произведува и како да и служите на вашата мисија).
- 3. Дефинирајте го полето на анализа**
 - дефинирајте го секторот или услугата/производот;
 - дефинирајте ја географската област;
 - одлучете дали ја отсликувате тековната, очекуваната или посакуваната ситуација;
 - јасно разграничете ја посакуваната од тековната и/или очекуваната;
 - анализирајте ја посакуваната ситуација дури после тековната и/или предвидената ситуација;
 - споредба на тековната и очекуваната или посакуваната ситуација може да донесе додадена вредност.
- 4. Дефинирајте ја ориентираноста.** Таа може да биде:
 - радијална (ги отсликува само односите меѓу централните актери и другите); или
 - мрежна (ги отсликува односите меѓу сите актери).
- 5. Дефинирајте го типот на актери за да вклучите**
 - дефинирајте го нивото: кластери на организации (на пр. НВОи), поединечни организации, одделенија во организации и/или поединци во одделенија;
 - дефинирајте го типот: јавни, приватни, целна група (изборна опција);
 - ставете го секоја актер на картонче.
- 6. Идентификувајте ги и позиционирајте ги актерите на мапа** (ако идентификувате повеќе од 20 актери, поделете на повеќе институциограми). Користете големи листови хартија за ова. Луѓето мора да можат да ги движат наоколу актерите.

Забелешка: Ако анализирате сектор или програма која ја имплементираат неколку актери, поставете ги актерите кои се под контрола на сопственикот на проблемот во средината и нацртајте линија околу нив. Ова помага да правите разлика меѓу односите кои се под контрола и надвор од контрола на сопственикот на проблемот. Забележете дека ова разграничување е потесно отколку целиот сектор. Исто така, забележете дека оваа граница може да се преместува зависно од актерите со кои склучувате договор за имплементација. Пред стратешката ориентација, потврдете дека актерите во и надвор недвосмислено се разликуваат

7. Изборно: Со цел да ја подобрите сеопфатноста, подредете ги актерите во кластери и по редослед како што следува:

- (потенцијални) имплементатори во центарот;
- снабдувачите на левата страна;
- координатори и супервизори на горната страна;
- регулатори и макро-актери над координаторите;
- стимулатори (на пр. донатори) на долната страна;
- непосредни/времени целни групи или клиенти на десната страна;
- крајните целни групи на крајот на десната страна.

8. Дефинирајте го типот на односи кои треба да се разгледаат (во однос на вашето прашање). Предлози:

- хиерархија;
- услуги/инпути;
- комуникација;
- соработка;
- финансиски тек.

9. Нацртајте стрелки да ги прикажете односите на мапата, со користење на

- различни видови/бои на линии за различни видови на односи;
- стрелка на едниот крај (или двата краја) на сите линии;
- вклучете исто така и неформални односи.

10. Прикажете го интензитетот на односите (зачестеност и важност, на пример со дебелина на линиите)

11. Оценете ја адекватноста на односите (во поглед на вашето прашање), и прикажете ја вашата оценка на мапата. Исто така погледнете ги и односите кои не постојат и додајте го вашето мислење на картончињата под мапата. Во вашата оценка осврнете се на основното прашање и/или оценете ги во однос на:

- навременост;
- квантитет;
- квалитет на испораката на услуги.

Забелешка: Обидете се да направите разлика меѓу оценката на внатрешната и надворешната ситуација. Ако вашиот однос со друг актер е добар/лош,

- *до кој степен тој го карактеризира другиот (можност/закана); и*
- *до кој степен ова е предизвикано од вас (силна страна/слабост – запомнете ги за интерната анализа.*

Забелешка: Не водете долги дебати за тоа дали односот е позитивен или негативен. Во случај на несигурност или несогласување:

- *проверете дали оценката се базира на основното прашање. Ако основното прашање изгледа без поента или нејасно, подобрете го прашањето;*
- *поделете го односот на под-односи кои се позитивни или негативни;*
- *дајте му на односот и позитивна и негативна оценка или воопшто не давајте оценка.*

Забелешка: Ако немате доволно информации за одредени факти, ова може да се забележи за понатамошно истражување. ‘Да се биде неинформиран’ само по себе значи исто така слабост или закана.

12. **Анализирајте го институциограмот, што ќе резултира во коментари и заклучоци:**

- **на кого предлагате да му се даде која задача (имплементација или координација)?**
- **кој (клучен) актер треба понатаму да го анализирате?**
- **какви интервенции за институционален развој треба да се преземат?**
- **каде се (главните) плусови (наречени можности – напишете ги на жолти картончиња) и кои се главните негативни односи (закани – напишете ги на сини картончиња)?**

Забелешка: Ако анализирате односи меѓу актери кои се под контрола на сопственикот на проблемот во еден сектор или програма, тогаш класифицирајте ги односите како силни страни или слабости. Плусовите наречете ги силни страни (напишете ги на зелени картончиња), а минусите слабости (напишете ги на црвени картончиња).

АЛАТКА 6

PESTLE

Политички

Политичка стабилност; назначување и смена на влада; избори; лидерство на владата; политики; владини структури; правосудство; законодавство; групи за лобирање; војни и конфликти; односи/ставови меѓу земјите; тероризам; политички трендови.

Економски

Економска ситуација и трендови дома и во прекуморските земји; БДП; долг; извори на владини приходи; распределба на приходите; даноци; трговија и индустрија; каматни стапки и курс; невработеност; инфлација; царина; однос извоз/увоз; корупција; внатрешни финансии на организацијата.

Социјални

Јавно мислење; ставови на медиумите; поголеми настани; верски и етнички фактори; етички прашања; демографија (возраст, пол, раса, големина на семејството); промени во животниот стил; образование; трендови; разновидност; имиграција/емиграција; сопственост на земјиштето; здравство; стандарди на живеење; модели на улоги; активности за разонода; имиџ за организацискиот бренд; и внатрешна организациска култура.

Технолошки

Технолошки развој; информатичка и комуникациска инфраструктура и пристап; пронајдоци и иновации; користење/извори на енергија и транспорт

Правни

Тековни и идни закони кои влијаат на прашањето (на пр. животна средина, вработување); регулаторни тела и процеси.

Еколошки

Време; климатски промени; уништување на шумите; опустошување; загадување; суша; поплави; див свет; земјоделство; екологија.

Извор: ЦАФОД Обука за застапување

АЛАТКА 7

ДРВО НА ПРОБЛЕМИ/ДРВО НА ЦЕЛИ

Алатката дрво на проблеми можете да ја користите за да идентификувате и дефинирате прашање во политиката кога го комбинирате со дрво на цели (исто така објаснето на следните страни). Ова би било алтернатива на теоријата на промена која е претставена во главниот текст. Исто така можете да го користите дрвото на проблеми самостојно како начин да се анализира контекстот. Потоа, можете да го комбинирате со теоријата на промена, каде што дрвото на проблеми е појдовна основа.

Анализата на дрвото на проблеми е метод на планирање кој дава анализа на проблемите поврзани со конкретен предмет и ги поставува проблемите во хиерархија на причини и ефекти. На крајот односите причина-ефект се визуелизирани во дијаграм.

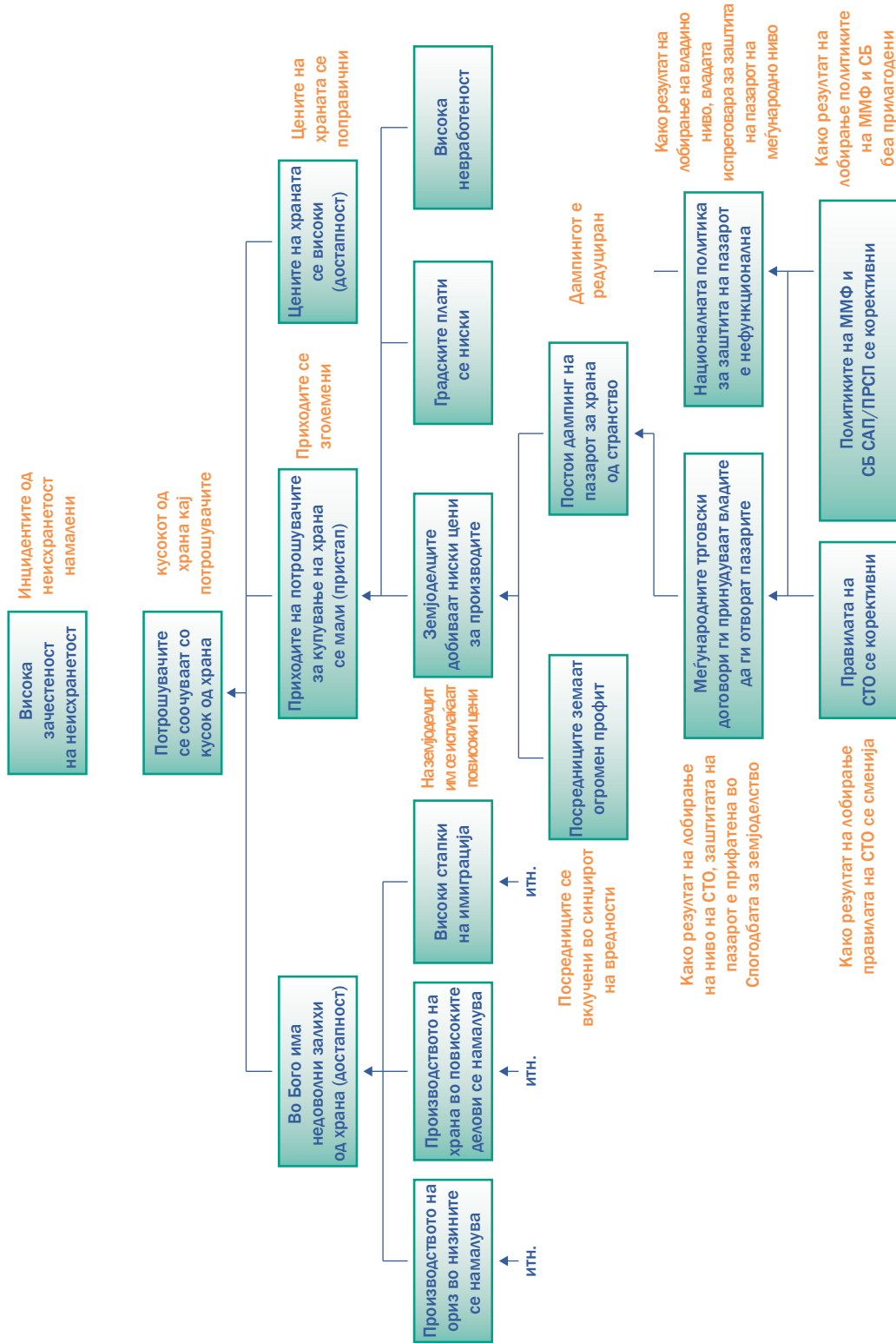
Дрвото на цели е пренесување на дрвото на проблеми во позитивна состојба на работите. Целите треба да бидат верификувани и треба да се гарантира логика на средствата-целите.

Дрвото на проблеми и дрвото на цели треба внимателно да се модерираат за да бидат корисни. Во табелата на следната страна се дадени некои корисни совети за модерирање:

Чекор:	Што вели модераторот:	Што прави модераторот:
1. Учесниците пишуваат неколку проблеми на картончиња (започнете со 3 по учесник) поврзани со субјектот (реализација / имплементација на...)	„Да ги запишеме сите проблеми поврзани со субјектот на нашата под-група... „Исто така размислете за проблемите кои може да се релевантни за страните кои не се тука присутни...“	На секого дајте му по 3 жолти картончиња. Проверете дали луѓето пишуваат јасно. Закачете ги картончињата на сидот. Ако е потребно, поделете дополнителни картончиња.
2. Проверете ги сите проблеми дали се разбираат	(прочитајте го проблемот од картичката гласно и јасно.) „Дали проблемот е јасен?“, (ако е неопходно) „Дали некој може да го објасни проблемот?“, (ако е неопходно) „како може да го преформулираме овој проблем? Можете да го напишете тоа?“, „Дали може да го отстраниме (оригиналниот проблем) и да го замениме со (преформулираниот проблем)?“	Покажете на картончето. Погледнете околу групата. (Проверете си во себе дали 6-те правила се правилно применети и дали проблемот е поврзан со субјектот. Ако не, прашајте ги учесниците.) Дајте им ново жолто картонче. Закачете го новото картонче на сидот, тргнете го старото.
3. Повторно објаснете го градењето на дрвото	„Сега ќе ги идентификуваме односите причина-ефект.“	Закачете ги сите проблеми уредно на едната страна од хартијата.
4. Одбирање на почетен проблем кој има повеќе причини и повеќе ефекти.	„Да се обидеме да одбереме проблем кој има повеќе причини и повеќе ефекти...“ „Кои се некои од причините за (почетно картонче)?“, „И ефектите од (почетно картонче)?“	Земете го картончето кое некој го споменува и ставете го во центарот на хартијата на сидот. Ако е тешко брзо да се најдат неколку причини и ефекти, обидете се со друг.
5. Идентификување на причини за почетниот проблем	„Дали (втората причина) води до (почетен проблем)?“, Дали (втората причина) води до (првата причина)?“, „Дали (првата причина) води до (втората причина)?“,	Држете го картончето под почетниот проблем. Држете го картончето под почетниот проблем. Држете го картончето под првата причина. Држете го картончето над првата причина.
6. Идентификување на ефекти од почетниот проблем	„Кој проблем е ефект од (почетен проблем); кој проблем е предизвикан од (почетен проблем)?“	Види погоре
7. Продолжете со градење на дрвото	„Ајде да се обидеме да ги вклучиме и останатите проблеми во дрвото. Да идентификуваме повеќе причини и ефекти. Кои се другите причини и ефекти кои можете да ги видите.“	Види погоре
8. Проверете ја логиката на дрвото и нацртајте ги линиите	Модераторот го чита дрвото. Ако мислите дека нешто не е логично или дека некои проблеми недостасуваат, прашајте ја групата. „Дали недостигаат проблеми. Дали има други проблеми кои не се споменати, а кои водат до овој проблем?“,	Користете ја раката додека ја проверувате логиката. Нацртајте ги линиите со маркер; размислете за мостови; линиите надвор од врвот и доаѓаат до дното на картончињата

Пример за таков проблем графички е претставен на следната страна. Примерот се базира на реален случај, но имињата се измислени.

Дрво Бого – влијание врз политиката



Во квадратите ќе ги најдете проблемите, додека покрај квадратите, во црвено, ќе ги најдете резултатите од дрвото на цели. Сето тоа може да се претстави и на покласичен начин, како огледало на дрвото на проблеми (создавање на дрво (цели) со неговите корени (проблемите).

Во овој пример можете да видите како една организација која сака да придонесе за подобра исхрана или безбедност на храната за луѓето во замислено БОГО, може да реши да спроведува влијание врз политиката на различни нивоа. Во секој случај нивната анализа покажува дека некои од решенијата ќе треба да се бараат во третирање на политиките на различни нивоа. Исто така, можете да видите дека постојат области на интервенција кои не бараат директно промена во политиката.

АЛАТКА 8

ТЕОРИЈА НА ПРОМЕНА – СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

ДЕМО СЛУЧАЈ за ОБУЧУВАЧИ – ХИВ/СИДА Рубудунија

Објаснување како да се изгради теорија на промена користејќи го ДЕМО случајот на луѓе кои живеат со ХИВ/СИДА (ЛЖХС)

Теоријата на промена е модел кој помага да се анализира размислувањето за тоа како се случува промената.

Таа воспоставува врски меѓу различни аспекти на промената и произведува “патека на промена”, мапа на причински односи. Оваа патека на промена е доста поразлична од дрвото на проблеми (дел од ПЛР). Чекори во теорија на промена (според МДФ):

1. визија за успех;
2. области на промена;
3. патека на промена;
4. хипотези (во литературата наречени ‘претпоставки,’ но ние ова го сметаме за збунувачки во однос на зборот ‘претпоставки’ кој се користи во логичката рамка и затоа го користиме терминот ‘хипотези’).

Визија за успех

Во визијата за успех, од учесниците во работилницата за теорија на промена барате повеќе или помалку конкретно да ја опишат ситуацијата во која живеат крајните корисници (се надеваме не премногу далечна иднина).

Дискутирајте заедно со учесниците што е визијата и запишете ја визијата на флипчарт.

Луѓе кои живеат со ХИВ и сида (ЛЖХС) се чувствуваат прифатени, не стигматизирани и се интегрирани во општеството. Ова значи дел ЛЖХС имаат можности за работа, вклучувајќи и во владиниот сектор, живеат хармонично заедно со соседите во своите заедници, ефективно се поддржувани во справувањето со последиците од нивната болест од нивните семејства и членовите на заедницата, владата и можат да бидат отворени за нивната болест и што таа значи за нив.

Бура на идеи за посакуваната промена

Идентификувајте ги областите на промена во визијата; области каде што промената треба да се случи за визијата за успех да стане реалност. Најлесно е да се градат области на промена околу ‘актерите’.

Обидете се да ја направите оваа област на промена колку што е можно поконкретна, поврзувајќи ги актерите со ситуации и фактички ситуации. Врз основа на овие области на промена, направете вежба на бури на идеи за тоа каква промена е потребна за да се предизвика промена во однос на таа област. Според тоа, сите така идентификувани промени ги сочинуваат елементите на промената. Сите елементи на промената се специфични за контекстот и се фокусираат на односите меѓу: организации и лица и промена во фактичките ситуации.

Претставете ја шемата на флипчарт, за да ги објасните различните елементи на промената. Овде областите на промена се поврзани со следниве актери (списокот не е исцрпен):

- заедница;
- власти;
- работодавачи;
- семејство;
- лица заразени со ХИВ/СИДА;
- здравствени работници.

При опишувањето на елементите на промената, користете зборови кои опишуваат како однесувањето на едно лице се *променило* со преземање на чекори од 'така - што' синцирот, на пример:

- има развиено свест;
- прави конекции;
- споделува релевантно знаење;
- покажува посветеност;
- се вклучи;
- презема акции, активно е;
- високо квалификувано, разви експертиза;
- способно да се изрази;
- покажува адекватно лидерство;
- придонесува;
- поддржува...

Забелешка: важно е да можете да ја визуелизирате промената. Дали можете да видите дека се случува? Што е различно споредено со порано?

Патека на промена

Елементите на промената се сметаат за услов за да се случи друга промена.

Објаснете дека, на пример, некој ќе го смени своето однесување само ако знае за последиците од неговото/нејзиното однесување за другите. А, тој или таа ќе знаат кои се последиците за другите од нивното однесување, само ако другите им кажат што мислат за неговото или нејзиното однесување.

Започнете да покажувате како функционира “патека на промена”, со користење на претходно испечатени картончиња, поврзувајќи ги различните елементи на промена со областите на промена, а потоа, елементите на промена еден со друг – на “така-што” начин. Потоа нацртајте линии меѓу различните елементи на промената.

За демонстрирање, ние разработивме само три различни области на промена: прифаќање од заедницата, владино вработување, оспособување на ЛЖХС (може да има и повеќе, но тоа ќе го направи демонстрирањето премногу сложено).

Нагласете дека односите може да бидат повеќеслојни:

- од дното кон врвот;
- од врвот кон дното;
- од лево кон десно;
- од десно кон лево;
- засилувачки (меѓу два аспекта на промената - двонасочно).

После тоа, дискутирајте за односите меѓу различни елементи на промената во смисла на:

- ако се случи оваа промена, тогаш што друго ќе се промени;
- дали е веројатно дека ќе се случи оваа промена;
- или – дали треба да се смени и нешто друго? И што

Запомнете: ова е само теорија – ние мислиме дека е можно промената да се случи на начин на којшто предвидуваме во специфичниот контекст.

Развијте хипотеза

Теоријата на промена многу се разликува од другите методи за планирање, затоа што акцентот е ставен на проверка на резонирањето и размислувањето во процесот на предвидена промена.

Ние секогаш многу претпоставуваме и добро е да се проверуваат претпоставките, за вашата ‘теорија’ да нема недостатоци. Зошто мислите дека оваа причинска реакција всушност ќе се случи?

На ова место ги формулираме нашите хипотези; објаснувајќи ги стрелките меѓу различните чекори. Во литературата хипотезите често се нарекуваат претпоставки, но бидејќи го користиме терминот претпоставки и во логичката рамка, МДФ го усвои терминот хипотези за да спречи конфузија. Со тоа што го правите ова колективно, ја проверувате логиката позади процесот на промена и ги правите вашите сопствени претпоставки експлицитни, што создава можност тоа да се дискутира со другите засегнати страни.

Земете одреден број на така што односи и фокусирајте се на прашањата кои се позади претпоставката (на пример, во смисла на однесување /спремност/дополнителни услови кои треба да се исполнат, итн.).

Користење на бои за картончињата

- Области на промена – бела
- Посакувани промени - жолта
- Хипотези/услови – сина
- Области за работење – бела
- Визија – зелена
- Исход во синцирот на резултати – жолта
- Аутпути во синцирот на резултати – црвена
- Активности – бела

Чекор 1

Така – што синцири

I Прифаќање од заедницата (читајте нагоре)

Посакувана промена: Луѓето во заедниците се ангажирани во акции кои се фокусираат на намалување на стигматизацијата на ХИВ/СИДА

< така што >

Луѓето во заедниците ги имаат здружено ресурсите за да спроведуваат акции (Ф)

< така што >

Луѓето во заедниците знаат кои акции можат да ги преземат и имаат одлучено кои акции ќе ги спроведуваат (Е)

< така што >

Верските водачи ги поддржуваат акциите на заедницата кои ќе се преземаат за да се намали стигматизацијата на ЛЖХС (жени и мажи) (Д)

< така што >

Луѓето се свесни за ефектите / последиците од стигматизацијата на членови на заедницата (Ц)

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) дискутираат/ ја презентираат нивната социјална состојба (во однос на стигматизацијата) на членови на заедницата (Б)

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) не се плашат да ја претстават својата лична здравствена состојба (А)

II Вработување во државна служба (читајте нагоре)

Посакувана промена: Владините институции имаат вработено повеќе ЛЖХС (жени и мажи) како дел од нивната политика за вработување на лица со ХИВ/СИДА

< така што >

Владините институции се спремни и мотивирани да вработуваат ЛЖХС (жени и мажи) (Ф)

< така што >

Владата ја прилагоди својата политика за вработување за да вклучи поволни услови кои се специфични за полот за вработување на ЛЖХС (Е)

< така што >

Владата е свесна за проблемите со кои се соочуваат ЛЖХС (жени и мажи) во економска и социјална смисла (Д)

< така што >

ГО се ангажираат во дискусии со владата за социјалната состојба на ЛЖХС (жени и мажи) (Ц)

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) даваат информации во однос на нивната социјална состојба на ГО и на владини организации (Б)

< така што >

Граѓанските организации (ГО) слушаат за состојбата со која се соочуваат ЛЖХС (жени и мажи) (А)

III Оспособување на ЛЖХС (читајте нагоре)

Посакувана промена: ЛЖХС (жени и мажи) ги дискутираат/презентираат нивната социјална состојба (во однос на стигматизацијата) на членовите на заедницата

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) развиваат нивни сопствени акции кои ги зајакнуваат дијалогот и интеракцијата со членовите на заедницата за последиците од живеењето со ХИВ/СИДА (Ц)

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) знаат кои акции носат промена во тоа како тие се поврзани со заедницата во која живеат (Б)

< така што >

ЛЖХС (жени и мажи) не се плашат да ја претстават нивната лична здравствена состојба (А)

**Чекор 2****Хипотези****Примери за хипотези за синџир I:**

D: Верските лидери излегуваат во јавноста во врска со ХИВ/СИДА

F: луѓето даваат доволно приоритет за мобилизирање на фондови

Примери за хипотези за синџир II:

A: Можеме да допреме до луѓето со ХИВ/СИДА

D: Владата сериозно ги сфаќа информациите од ГО

Примери за хипотези за синџир III:

A: Постои културно отворање да се зборува за ХИВ/СИДА меѓу жените и мажите

Посакувано ниво на промена: Членовите на заедницата ја поддржуваат имплементацијата на акциите на ЛЖХС.

АЛАТКА 9

УЧЕСТВО НА КОРИСНИЦИТЕ: ПРИСТАП БАЗИРАН НА ЧОВЕКОВИТЕ ПРАВА

Пристапот базиран на човековите права (ПБЧП) го преместува фокусот на (развојните) интервенции од фокус на потребите на сиромашните и маргинализираните лица кон признавање на нивните еднакви права. Тој се занимава со нееднаквите односи на моќ кои лежат во основата на сиромаштијата и социјалната неправда. Преместувањето на фокусот од потреби на права значи дека сиромашните и маргинализираните се признати како носители на права кои можат да ги бараат. Од друга страна тоа исто така значи дека државните институции се носители на одговорностите кон носителите на правата и треба да се сметаат за одговорни за неисполнување. Слично на тоа, деловните компании би можеле да бидат носители на одговорности, иако ова сеуште е доста контроверзно, според меѓународниот закон.

Ова признание значи дека човековите права стануваат практичен инструмент, а не само обична изјава за намера. Фокусот на ПБЧП не е само на целта, туку исто така и на процесот на интервенција. Преку активно и вистинско учество на носителите на правата и носителите на одговорностите на сличен начин, овој процес придонесува за еманципација. Веќе неколку години, ПБЧП се користи конкретно за многу различни сектори, вклучувајќи пристап до правда.

Пристапот базиран на човековите права е воден од бројни принципи, од кои најважни се: учество, недискриминација, еманципација, отчетност и поврзување со стандардите за човекови права. Кога процесот се придржува до овие принципи, интервенцијата базирана на ПБЧП мора да води кон еманципација, особено за најранливите и ја зголемува отчетноста.

Еманципацијата лежи во срцето на секоја интервенција. Тоа е една од целите на интервенцијата која може да се постигне преку процесот. Добро планирање на процесот значи дека самиот процес придонесува за еманципација. Исто така може да се гледа и обратно од отчетност, каде што капацитетите се градат за извршување на должностите. Еманципација значи дека капацитетите се зајакнати за барање и остварување на правата. Овде исто така интервенцијата мора да се надградува на постојните силни страни. Еманципацијата е неделиво поврзано со учество, бидејќи начинот на кој е поставено учеството на корисниците на една интервенција, го определува нивото на еманципација.

Учеството значи дека мора да се создадат канали за учество и учеството мора да биде активно, слободно и со значење. Развивањето на капацитети за да се осигури дека учеството ги следи овие критериуми, само по себе може и треба да води кон висока еманципација.

Отчетноста се гледа како насочување, низ рамката на човековите права, да се утврдат одговорностите. Работењето на зајакнување на отчетноста значи работење на постојните силни страни и идентификување на празнините за развој на капацитетите.

Недискриминацијата има многу лица. Во смисла на ПБЧП, тоа е водечки принцип со тоа што бара идентификација на ранливите групи, на оние групи чии права се најмногу изложени на ризик и за кои е најмалку веројатно дека се способни да ги бараат тие права. Тоа што е водечки принцип, значи дека тие групи мора да се идентификуваат и да им се даде глас. Давањето глас треба да биде експлицитно во креирањето на секоја интервенција, преку учество. Недискриминација исто така значи дека една интервенција не треба да биде дискриминирачка кон други групи и дека конкретно треба да се посвети внимание во истражувањата при изготвувањето на посебни податоци.

Конечно, интервенцијата треба да се вклопи во рамката на човекови права. Процесот и резултатот од интервенцијата треба да биде воден од човековите права и мерен како таков. Значи, фокусот е на зајакнување на капацитетот да се бараат правата (дадени во рамката за човекови права) и ова треба да се мери во смисла на човековите права.

Постојат многу примери на примена на пристапи базирани на човековите права, но не постои точен и прецизен план за тоа. Причина за ова е тоа што, ако треба да се постигне еманципација, пристапот треба да биде целосно прилагоден на потребите на корисниците. Ова варира од контекст до контекст. Во однос на интервенции за влијание врз политиката, можете да планирате интервенции на таков начин што тие се придржуваат до принципите базирани на човекови права. Тоа бара друг метод на работа отколку кога самите спроведуваат влијание врз политиката. На пример, можеби нема да вршите самите влијание врз политиката (заедно барем со вашите корисници) и мора да вклучите активности за да ги оспособите корисниците. Ова оди подалеку од обични консултации со корисниците, кои, кога се прават добро, ќе бидат доволни да продолжите да бидете легитимни.

АЛАТКА 10

ЛИСТИ ЗА ПРОВЕРКА ЗА РАЗГЛЕДУВАЊЕ НА РОДОВИ КОНСУЛТАЦИИ НА КОРИСНИЦИТЕ

Родова листа за проверка – состаноци, одржување на обуки и други настани

Оваа листа е развиена од вработените во канцеларијата на УНЕСКО во Бангкок (ПРОАП)

Состаноци, работилници и конференции

Подготовка

- Дали во проектните задачи се наведени цели или аутпути поврзани со родовите за овој настан?
- Дали има родова рамнотежа (или критична маса) во тимот за планирање, учесниците, говорниците и известувачите?
- Дали фасилитаторите/претседавачот се родово одговорни или дали вработените треба да ги насочат како да работат на родово одговорен начин? (види на следната страна)
- Дали материјалите со воведни информации, материјалите за учесниците и материјалите/алатките за фасилитирање го истакнуваат родовото прашање, избегнуваат пристрасност кон половите и го вреднуваат искуството на учесниците мажи и жени?
- Дали родовите прашање се вградени во содржината и агендата?

Процес

- дали се користат различни методи за да се охрабрат сите жени и мажи целосно да учествуваат и да се чувствуваат пријатно на состанок/работилница/конференција? Примерите на работни методи вклучуваат: групни дискусии, дискусии во парови, систем на ротирачки претседавач, ограничено време за зборување по учесник, да се оди околу масата и да се побара од секој учесник да каже неколку збора, итн.)
- дали распределбата на половите по работни групи беше земена предвид на состанокот / работилницата / конференцијата? (т.е. мешани или еднополови групи)
- дали некој врши мониторинг за да се осигури дека вградувањето на родовите прашања и учеството и на мажите и на жените се случуваат?

После настанот

- дали финалниот извештај/препораки/изјави/публикации целосно ги одразуваат родовите прашања и дискусиите опфатени на состанокот?
- Дали формуларот за евалуација бара информации поделени по пол за да се анализира дали потребите и очекувањата на мажите и жените се исполнети?
- дали некоја анализа за влијанието на овој настан ќе истражи колку учесници мажи и жени ги применуваат стекнатите вештини и содржината?

Родова обука*Подготовка и планирање*

- Кои се планираните учесници? Кои се пречките за еднакво и целосно учество на жените (размислувања за безбедноста, финансиски, семејни обврски, професионални обврски, правни пречки, морални/религиозни размислувања, итн.)?
- Дали се предвидени финансиски средства за да се одговори на овие потреби?
- Кој е најсоодветен обучувач/фасилитатор? Дали треба да биде жена или маж? Кои се за и против за секој од нив? Дали обучувачот е родово одговорен и свесен за специфичните родови прашања кои влијаат на средината за учење?
- Дали местото за обука е пристапно, безбедно и прилагодено на жените учеснички? (оддалеченост од дома/работа? Прилагодено да смести жени и деца под нивна грижа? Услови со женски тоалети?)
- Дали времето на обуката е прилагодено на распоредот на жените? (да не е во судир со други, одговорности, полициски час, безбедносни причини.)
- Дали некој е назначен да го следи вградувањето на прашањата за родова еднаквост во содржината на курсот и да обезбеди дека жените и мажите рамноправно учествуваат во обуката?

Процес

- Дали обуката има значење за искуството на жените?
- Дали усниот и писмениот текст користи не-сексистички јазик? Дали сликите и илустрациите ги одразуваат и вреднуваат искуствата и на жените и на мажите?
- Дали методите на настава и учење се инклузивни, учеснички и “родово трансформаторски” за да се осигури целосно и рамноправно учество на жените?
- Методи кои поттикнуваат рамноправно учество вклучуваат: групни дискусии, дискусии во парови, систем на ротирачки претседавач, ограничено

време за зборување по учесник, да се отиде околу масата и да се побара од секој учесник да каже по неколку збора)

- дали распределбата мажи/жени се следи на секој состанок/работилница/работна група? (односно, мешани или еднополови групи, како што е соодветно)

После настанот

- дали финалниот извештај/препораки/изјави/публикации целосно ги одразуваат родовите прашања покренати во текот на дискусиите?
- Дали формуларот за евалуација го идентификува полот на обучуваното лице за да се следи дека потребите и очекувањата на и мажите и на жените се исполнети?
- дали некоја анализа за влијанието на овој настан ќе истражи колку учесници мажи и жени ги применуваат стекнатите вештини и содржината?

После настанот

- дали финалниот извештај/препораки/изјави/публикации целосно ги одразуваат родовите прашања покренати во текот на дискусиите?
- Дали формуларот за евалуација го идентификува полот на обучуваното лице за да се следи дека потребите и очекувањата на и мажите и на жените се исполнети?
- дали некоја анализа за влијанието на овој настан ќе истражи колку учесници мажи и жени ги применуваат стекнатите вештини и содржината?

Специјални настани: работилници, семинари, конференции за печат, промоции, приеми, итн.

- Дали приоритетите за родова еднаквост се рефлектирани во изборот на теми и агенди за специјални настани?
- Дали постојат конзистентни механизми за да се обезбеди дека жените и мажите рамноправно учествуваат во специјални настани како говорници, претседавачи, носители на одлуки, итн. и се рамноправно консултирани во текот на подготовките и последователните активности?
- Дали сите учесници се запознати со родовата димензија на специјалниот настан, преку, на пример, заднински документи, презентации, утврдување на агендата и преку дискусиите на состанокот?
- Дали печатот рутински се информира за родовата димензија на специјалните настани?

АЛАТКА 11

ДРУГИ АЛАТКИ ЗА РОДОВА АНАЛИЗА

Многу партиципативни алатки може да се прилагодат за родова анализа, посебно на ниво на заедницата. Информациите добиени преку тие алатки се корисни за креирање на визија, планирање и акционен план за посакуваната иднина. На веб страната наведена подолу, има табела која ги илустрира прилагодувањата на некои ПРА методи користени од ФАО за родова анализа во планирање на земјоделскиот развој во Непал. Табелата подолу ги одразува модификациите на некои работи од табелата од веб страната за да ги направи помалку фокусирани на проблеми и да им се даде поголемо „признание“. Неколку од овие алатки би можеле да бидат корисни во различни моменти од времетраењето на еден проект.

Име на алатката	Намена
Социјално мапирање и мапирање на ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Да ја наведе просторната дистрибуција на патишта, шуми, водни ресурси, институции; Да идентификува домаќинства, нивниот етнички состав и други социо-економски карактеристики/варијабли.
Сезонски календар	<ul style="list-style-type: none"> Проценка на оптовареноста со работа на жените и мажите по сезони; Учење на временски распоред на жетва, земјоделските системи, родова поделба на трудот, немаштијата со храна, климатски услови итн.
Рангирање по економска благосостојба	<ul style="list-style-type: none"> Да се разберат критериумите за благосостојба на локалните луѓе; Да се идентификува релативното богатство и различните социо-економски карактеристики на домаќинствата и класите.
Анализа на ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Да ги покаже пристапот до и контролата над приватните, на заедницата и јавните ресурси по пол.
Мапирање на мобилност	<ul style="list-style-type: none"> Да се разбере праведноста/неправедноста во смисла на контакти на мажите и жените со надворешниот свет; Исцртување на зачестеноста, оддалеченоста и целта на мобилноста. .
Матрица за донесување на одлуки	<ul style="list-style-type: none"> Да се разбере донесувањето на одлуки за земјоделските практики по пол.
Венов дијаграм	<ul style="list-style-type: none"> Да се идентификуваат клучните актери и да се воспостават нивните односи меѓу селото и локалните луѓе
Акционен план на заедницата	<ul style="list-style-type: none"> Да се оцени степенот до кој се почитуваат гласовите на жените кога мажите и жените седнуваат да работат заедно на аспектите на акциони планови кои се важни за жените; Да се разберат развојните алтернативи и опции и да се даде можност на мажите и жените да учат едни од други од искуствата и знаењето.

Izvor: <http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/SUSTDEV/WPdirect/WPre0052.htm>

АЛАТКА 12

ВЕЖБА ЗА ОБУКА ЗА МАПИРАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА ПОЛИТИКА

Со цел да се направи очигледно која е важноста на мапирањето на процесот на политиката, може да се спроведе следнава вежба со група од најмалку 7 лица.

Нацртајте линија на подот (со лента, јаже, итн....).

Поделете ја оваа линија на пет еднакви дела.

Одлучете за прашањето. На пример: да се ратификува Конвенцијата за заштита на сите лица од присилно исчезнување во Холандија (Конвенцијата е веќе усогласена во ОН).

Назначете национален претставник на НВО кој ќе се обиде да влијае врз холандската влада.

Поделете ги улогите на другите лица, како: државен службеник за меѓународно право во министерството за надворешни работи; државен службеник за меѓународно право во министерството за правда, член на парламентот од партијата на зелените, член на сенатот од христијанските демократи, новинар од национален весник, министер за правда.

Поставете ги следните пет картончиња во ред покрај линијата: фаза на бура на идеи, фаза на планирање, фаза пред одлучување, фаза на имплементација и мониторинг.

Сега, да кажеме дека ОН само што ја усвоија Конвенцијата и неа треба да ја ратификуваат најмалку 20 држави пред да стапи на сила. Холандска НВО е дел од коалиција на НВОи кои работат ширум светот за да се постигнат 20 ратификации. Ваша одговорност е да извршите влијание врз холандската влада да ја ратификува конвенцијата.

Застанете пред првото картонче: фаза на бура на идеи. Прашајте ја групата: кои се актерите во оваа фаза?

Во Холандија ова типично ќе биде државен службеник за меѓународно право во министерството за надворешни работи. Тој или таа е првиот чекор кон претставување на концептот на конвенцијата на другите, главно министерството за правда во овој случај.

Прашајте ја групата: каков тип на акции преземате?

Во Холандија ние би се обиделе да организираме состанок на ниско ниво, да се

информираме едни со други, за запознавање и можеби и за размена на некои гледишта. На крајот ќе се упати барање до министерството за правда да ја преземе задачата да се истражат можностите за ратификација. Во секој случај, државниот службеник од министерството за надворешни работи има некакво влијание во смисла на изборот на моментот и позитивен став за ратификацијата. Тоа што ќе бидете познат и ќе можете да покажете разбирање на КЛАСП принципите ќе ја зајакне вашата улога и влијание во остатокот од процесот.

Важно: барајте личен контакт!

Можете на овој начин да одите низ секоја фаза, разгледувајќи различни сценарија. На пример, во фазата на планирање и пред одлуката може да има аспекти кои се целосно спротивни на вашето гледање на прашањето. Во случајот на Конвенцијата, можеби одлуката е во тоа да се наведе дека Конвенцијата може да се ратификува, но дека ќе има многу тесна интерпретација на дефиницијата на присилно исчезнување или ќе се остават резерви. Во тој случај ќе имате различни акции со различни актери отколку кога прашањето се третира на начин на кој вие сакате. Кога не се согласувате, користите други акции кои спаѓаат во застапување, за да го поддржите вашето лобирање. На пример, можете да употребите демонстрации од страна на семејствата на исчезнатите, петиции или написи во весниците.

Најважните лекции од оваа вежба се:

- разбирање дека има различни фази во донесувањето на одлуки;
- секоја фаза има своја динамика и различни актери;
- треба да се обидете да се сретнете и да ги информирате актерите лично;
- зависно од фазата и од вашата стратегија, можни се различни акции;
- во многу случаи вашето влијание врз политиката не запира кога ќе се донесе одлуката;
- не заборавајте ги КЛАСП.

АЛАТКА 13

ЛИСТА ЗА ПРОВЕРКА НА ИОМ

Треба да се избераат релевантни прашања и да се прилагодат на организацијата и прашањето/пораката за кои станува збор.

Листа за проверка на ИОМ	Позитивно (+)	Неутрално (+)	Проблем (-)	Непознато (?)
01.0 МИСИЈА				
01.1 Дали мисијата е јасно формулирана?				
01.2 Дали мисијата е релевантна за состојбата на корисниците?				
01.3 Дали мисијата е разбрана и прифатена од засегнатите страни?				
01.4 Дали мисијата е јасно поддржана од вработените и раководството?				
01.5 Дали мисијата е соодветно пренесена во долгорочни цели?				
01.6 Дали организацијата е законски регистрирана?				
01.7 Дали организацијата е јасно конституирана?				
02.0 АУТПУТИ				
02.1 Дали организацијата нуди релевантен опсег на производи/услуги?				
02.2 Дали производите и услугите адекватно ги покриваат потребите на целните групи?				
02.3 Дали постојните производи/услуги се во согласност со мисијата и долгорочните цели?				
02.4 Дали производите/услугите адекватно ги покриваат различните улоги и позиции на половите на целната група?				
02.5 Дали има доволна побарувачка за овие производи/услуги?				
02.6 Дали организацијата испорачува суштински обем на аутпути?				
02.7 Дали организацијата може да ја задоволи побарувачката за нејзините производи/услуги?				
03.0 ИНПУТИ				
03.1 Дали има доволен број на вработени?				
03.2 Дали има доволно квалификувани вработени?				
03.3 Дали просториите и опремата се адекватни?				
03.4 Дали локацијата на просториите е адекватна?				
03.5 Дали канцелариите и опремата се адекватни?				
03.6 Дали материјалите се со задоволителен квалитет?				
03.7 Дали услугите од трети страни се адекватни (вода, струја, сметководство, итн.)				
03.8 Дали финансиските средства се соодветни?				

03.9	Дали организацијата е способна да ги сервисира краткорочните заеми?				
03.10	Дали има поголеми финансиски ризици и дали се тие покриени?				
03.11	Дали има доволен пристап до неопходните информации?				
03.12	Дали инпутите се соодветно искористени, имајќи ги предвид обемот и квалитетот на аутпутите?				
04.0 АКТЕРИ					
04.1	Дали целната група е задоволна со квалитетот на испорачаните продукти и услуги?				
04.2	Дали целната група е задоволна со обемот на испорачаните продукти и услуги?				
04.3	Дали организацијата е задоволна од односите со финансиерите/ донаторите?				
04.4	Дали финансиерите/донаторите се задоволни со резултатите?				
05.0 ФАКТОРИ					
05.1	Дали социо-економската состојба е погодна за работењето на организацијата?				
05.2	Дали правната рамка е погодна за работење?				
05.3	Дали социо-културните норми и вредности меѓу целната група и во општеството се погодни за работење?				
05.4	Дали физичкото опкружување (клима, инфраструктура) е угодно?				
05.5	Дали политичката клима е погодна?				
06.0 СТРАТЕГИЈА					
06.1	Дали стратегијата е во согласност со мисијата?				
06.2	Дали стратегијата е јасна и реалистична?				
06.3	Дали стратегијата е пренесена во јасен, реалистичен годишен план?				
06.4	Дали годишниот план редовно се следи и прилагодува?				
06.5	Дали организациите ги има реализирано поранешните годишни планови и буџети?				
06.6	Дали има јасно и ефективно планирање на работата?				
06.7	Дали планот за работа се следи?				
06.8	Дали персоналот е соодветно вклучен во планирањето и следењето?				
06.9	Дали стратегиите и плановите ги опфаќаат половите разлики меѓу персоналот и целните групи?				
07.0 СТРУКТУРА					
07.1	Дали структурата за одлучување е базирана на јасна поделба на одговорностите?				
07.2	Дали поделбата на задачите и одговорностите е јасна и разбрана од страна на персоналот?				
07.3	Дали има логична поделба на сектори и одделенија?				

07.4 Дали логистичката поддршка е соодветно уредена?				
07.5 Дали има доволна координација меѓу секторите/одделенијата?				
07.6 Дали има доволна комуникација меѓу раководните нивоа?				
07.7 Дали има соодветна рамнотежа во позициите на мажите и на жените во различни одделенија и нивоа?				
08.0 СИСТЕМИ И ПРОЦЕСИ				
08.1 Дали финансиските/административните процедури се соодветни?				
08.2 Дали организацијата се придржува до своите процедури?				
08.3 Дали методите/пристапите на работа се соодветни?				
08.4 Дали персоналот ги следи методите/пристапите на работа?				
08.5 Дали има соодветен систем за планирање?				
08.6 Дали има добар систем за надгледување и оценување?				
08.7 Дали се развиени реалистични индикатори за надгледување?				
08.8 Дали се посветува доволно внимание на контрола на квалитетот?				
08.9 Дали се лесно достапни доволно информации за изведбата?				
08.10 Дали има соодветен систем за поднесување извештаи (финансиски, не-финансиски)?				
08.11 Дали има позитивен ревизорски извештај за последната година?				
08.12 Дали препораките на ревизорот се спроведуваат?				
09.0 ПЕРСОНАЛ				
09.1 Дали работењето на персоналот е соодветно, имајќи ги предвид околностите?				
09.2 Дали платите и другите надоместоци на персоналот се соодветни?				
09.3 Дали работењето на персоналот периодично се разгледува?				
09.4 Дали работењето е соодветно поврзано со платите и надоместоците?				
09.5 Дали процедурите за регрутирање се соодветни?				
09.6 Дали измените на персоналот се во нормални граници?				
09.7 Дали персоналот се користи соодветно?				
09.8 Дали има соодветни активности за развој на персоналот?				
09.9 Дали персоналот има доволно изгледи за кариера?				
09.10 Дали политиката за персоналот соодветно ги третира разликите меѓу половите?				
10.0 СТИЛ НА УПРАВУВАЊЕ				
10.1 Дали грижата на раководството е адекватно поделена меѓу внатрешните и надворешните односи?				
10.2 Дали вниманието на раководството е адекватно поделено меѓу квалитетот и обемот на аутпутите?				
10.3 Дали грижата на раководството е адекватно поделена меѓу луѓето и средствата?				

10.4	Дали грижата на раководството е адекватно поделена меѓу односите со вработените и извршувањето на задачите?				
10.5	Дали има адекватна рамнотежа меѓу давањето одговорности и контролата?				
10.6	Дали одлуките се носат на време?				
10.7	Дали вработените се адекватно вклучени во донесувањето на одлуки?				
10.8	Дали вработените се адекватно информирани за одлуките?				
11.00 КУЛТУРА					
11.1	Дали постои адекватна рамнотежа меѓу хиерархијата и учеството?				
11.2	Дали постои адекватна рамнотежа меѓу вниманието за работењето и грижата за луѓето?				
11.3	Дали постои адекватна рамнотежа меѓу краткорочното и долгорочното размислување?				
11.4	Дали постои адекватна рамнотежа меѓу преземањето на ризици и намалувањето на ризиците?				
11.5	Дали постои адекватна рамнотежа меѓу индивидуалната одговорност и тимскиот дух?				
11.6	Дали се посветува адекватно внимание на отчетноста и транспарентноста?				
11.7	Дали има адекватно внимание за нееднаквостите (родови разлики и малцински групи)?				
11.8	Дали организацијата е спремна да учи од своите грешки во минатото?				

АЛАТКА 14

ВЕЖБА – УПРАВУВАЊЕ СО ДИНАМИКАТА НА МРЕЖАТА



Круг на кохерентност

Фаза I: Разменување

Во првиот квадрант членовите се обидуваат да ги откријат придобивките кои може да ги постигнат индивидуално од сојузот. Тие одмеруваат дали нивното лично вложување ќе им се врати доволно. Замката во оваа фаза е кога членовите прерано ќе се повлечат.

- Назначете слободен актер со јасна улога на фасилитирање;
- Понудете простор за сите учесници да ги изразат нивните индивидуални очекувања;
- Направете анализа на мрежата (види поглавје 9.2).

Фаза II: Предизвикување

Во вториот квадрант учесниците се насочени кон демаркација на позициите едни спрема други. Учесниците се обидуваат да стекнат добра позиција и ги предизвикуваат другите да ги покажат нивните квалитети. Тоа е многу важна фаза, која често се прескокнува, поради страв од конфронтација.

Замката во оваа фаза е кога членовите не ги изразуваат нивните граници (се повлекуваат) или завршуваат во борба да се убедат едни со други, наместо да гледаат комплементарно (битка).

Слободен актер може да фасилитира за да се избегне членовите да излезат надвор од кругот на кохерентност со пријателски или непријателски интервенции (преговарачот или стратегот).

- направете разлика дали предизвикот се базира на позицијата или на разликите во мислењата за содржината;
- фасилитирајте соодветно, или според разликите во содржината и/или воспоставувањето на позиции на моќ;
- соберете на едно место за што се согласувате, а за што не се согласувате!

Фаза III: Структурирање

Во третиот квадрант учесниците се повеќе загрижени со колективната задача и заедничката хармонија отколку што се со самите нив. Учесниците ги прифаќаат разликите и усвојуваат правила за да ја структурираат нивната интеракција.

Замките во оваа фаза се кога членовите премногу брзо скокаат во оваа фаза (најчесто) или ако еден актер контролира преку договор. Другите членови ќе се чувствуваат игнорирани (оставка).

Слободен актер може да фасилитира за да се избегне членовите да излезат надвор од кругот на кохерентност со пријателски или непријателски интервенции (преговарачот или стратегот).

- декларација за етика и кодекс на однесување за мрежата;
- формирајте клириншка куќа за позиционирање и одговорности;
- формулирајте сеопфатен стратешки план со диференцирани донатори;
- обезбедете доволно финансиски средства;
- воспоставете процедура за селекција за проширување на членовите.

Фаза IV: Водење дијалог

Во четвртиот квадрант заедничките разлики не се предоминантен фактор. Сличностите и консензусот ги обврзуваат членовите. Кога има витален простор, тие чувствуваат заедничка одговорност за содржината, а и за односот.

Замките во оваа фаза се кога членовите избегнуваат да ги третираат разликите или во содржината или во односите, затоа што консензусот дава удобно чувство. Тие се прилагодуваат.

Слободен актер може да фасилитира за да се избегне членовите да излезат надвор од кругот на кохерентност со пријателски или непријателски интервенции (шегаџијата или пророкот).

- поделба на улогите и одговорностите при лобирање на ниво на меѓународна политика и добра подготовка;
- континуирана евалуација на секоја поединечна активност и на заедничкиот стратешки план како целина;
- хранете се со изненадувања – поканете нови погледи и луѓе за да ги предизвикаат вашите сопствени идеи и оние на групата.

АЛАТКА 15

ФОРМАТ ЗА РАЗЛИЧНИ ПОРАКИ КОН РАЗЛИЧНИ АУДИТОРИУМИ

Порака за политиката: аудиториум 1

Аудиториум

Акција која сакате да ја преземе аудиториумот

Содржина на пораката

Формат(и)

Носители на пораката

Време и место на испорака

Порака за политиката: аудиториум 2

Аудиториум

Акција која сакате да ја преземе аудиториумот

Содржина на пораката

Формат(и)

Носители на пораката

Време и место на испорака

САРА/АЕД Водич за обука за застапување 63 Развивање и испорака на порака за политиката

АЛАТКА 16

ПРЕГОВОРИ НА СОСТАНОК ЗА ЛОБИРАЊЕ

Фазите на преговори кои се овде презентирани се базирани на теоријата на принципиелни преговори (вин-вин преговори) и КЛАСП принципите.

Фази на преговори на состанок за лобирање.

На состанок за преговори може да разликувате 5 фази:

- **Подгответе се:** со што сакате да излезете / која е вашата црвена линија?
- **Дебатирајте:** претставете го вашиот случај / пренесете ја пораката
- **Предлагајте:** користете “ако...тогаш”; почекајте за информации и одговори (не притискајте)
- **Спогодувајте се:** бидете конкретни, проверете го договореното, бидете условни
- **Евалуација и последователни активности**

Фаза 1 ⇨ Подгответе се

- одлучете што сакате и утврдете приоритети;
- кои се вашите “мора да” – која е вашата црвена линија;
- претпоставете го истото и за вашата цел;
- претпоставете какви приговори може да има вашата цел за вашиот случај и подгответе одговори

Фаза 2 ⇨ Дебатирајте

- презентирајте го вашиот случај;
 - но, сеуште не откривајте ја вашата црвена линија;
- поставувајте отворени прашања; и
 - СЛУШАЈТЕ ги одговорите;
- слушајте ги сигналите;
 - кои покажуваат волја да се поместат позициите;

Фаза 3 ⇨ Предлагајте

- користете – “Акотогаш” реченици;
- апочнете со неколку точки;
 - проверете дали тие се согласуваат;
 - потоа продолжете со нови точки;
- молчете;
 - ЧЕКАЈТЕ реакции;
- не прекинувајте ги предлозите од вашата цел.

Фаза 4 ⇨ Спогодување

- повторете за што сте се договориле од вашата проверка во фаза 3;
- земете го предлогот на вашата цел и преговарајте за вашите точки наспроти него;
- не одете под вашата црвена линија;
- забележете што е договорено.

Фаза 5 ⇨ Евалуација и последователни активности

- направете го тоа надвор од собата или зградата;
- проверете ги резултатите со вашите цели и црвената линија како што се формулирани во фаза 1;
- НАПИШЕТЕ ИЗВЕШТАЈ и испратете го наоколу;
- ОРГАНИЗИРАЈТЕ ДЕБРИФИНГ за вашите конституенти.

АЛАТКА 17

АКЦИОНЕН ПЛАН ЗА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА

АКЦИОНЕН ПЛАН

На следните страни ќе ги најдете сите елементи на акциониот план, заедно со прашања кои сега мора да сте способни да ги одговорите, бидејќи поминавте низ различни анализи:

АНАЛИЗА НА КОНТЕКСТОТ

1. ВОВЕД И ПОЈДОВНИ ИНФОРМАЦИИ

Опишете ги заднината и настаните кои водат до избор на решенија предвидено од вас и/или вашата организација/сојуз - практични решенија, како и политички и за политиката (наведено во поглавје 4: Идентификување на прашање за влијание врз политиката).

2. ПРАШАЊЕ ВО ПОЛИТИКАТА

Опишете го прашањето во политиката на кое работите (тоа се наоѓа во вашата теорија на промена).

3. ФАКТОРИ И АКТЕРИ И ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Опишете ги факторите и актерите кои се поврзани со ова прашање во политиката, кои го објаснуваат прашањето во политиката. Опишете ги овие со факти и бројки за да го направите вашето прашање кредибилно, легитимно и отчетно.

Корисни алатки се: (види пакет со алатки)

- ПЕСТЛЕ анализа;
- СВОТ анализа;
- Дрво на проблеми.

Опишете ја и анализирајте ја вашата организација за односот меѓу визијата, мисијата (што ќе ПРАВИТЕ ВНЕ), стратегијата, исходите и аутпутите (производи и услуги кои вие ќе ги испорачате). Исто така опишете како вашата внатрешна организација ќе ги генерира неопходните инпути. И конечно, дефинирајте буџети, процедури, надлежности на персоналот и проверете го вашиот стил на управување .

Корисна алатка е: (види листа за проверка за ИОМ во пакетот со алатки)

ИОМ анализа

ПЛАНИРАЊЕ

4. УЧЕСТВО НА КОРИСНИЦИТЕ

Опишете го учеството на корисниците и резултатите од ова учество во планирањето.

- Која е улогата на корисниците во планирањето? Дали тие се консултирани? Дали тие имаат официјални одговорности за донесување одлуки? Користете ја скалата на учество:

Планирањето со корисниците се прави преку:

- Нивно консултирање;
 - Соработување со нив;
 - Нивно мобилизирање за самите да го преземат планирањето.
- Како сте го уредиле учеството на корисниците? На пример, колку често ги консултиравте?
 - Кои други активности сте ги преземале за да ги зајакнете нивните капацитети да учествуваат во планирање?
 - Дали се осигуристе дека сте ги консултирале сите групи на корисници, како мажи, жени, различни старосни групи и така натаму? Доколку е така, како се осигуристе дека ги добивте релевантните информации од сите тие групи? На кој начин консултациите беа чувствителни за полови?

5. ДЕФИНИРАЈТЕ ГО ПРАШАЊЕТО ВО ПОЛИТИКАТА

Опишете ја завршната анализа на состојбата со проблемот (што предизвикува што и анализа на причини-ефекти). Во овој дел се осврнуваме на теоријата на промена. Ако сте користеле други методологии, како дрво на проблеми или дрво на цели за логичката рамка (ЛР) или мапирање на исходи (МИ), терминологијата за тие методи е дадена во заграда.

ТП чекор 1: Разјаснете ја крајната цел или визија

(ЛР: влијание; МИ: визија)

Опишете ја визијата или крајната цел за тоа каква ќе биде ситуацијата, ако се што правите вие и другите за да го решите проблемот е успешно. Запомнете да ја направите промената за корисниците колку што е можно поконкретна.

ТП чекор 2: Формулирајте области на интервенција или исходи

(ЛР: цели или исходи; МИ = мисија)

Опишете кои промени се потребни за да се постигне визијата.

Експлицитно кажете што ќе ПРАВИТЕ ВИЕ.

Овие се промените на кои работите вие, како организација и вашите партнери. Вашите програми придонесуваат за овие промени. Исход се формулира со конкретна изјава кој што ќе промени.

ТП чекор 3: Создадете “така-што синџир” или патека на промена

(ЛР: гранките на дрвото на проблеми; МИ = скала на предизвици за исходот)

Опишете барем една од областите на интервенција, патеката на промени која е потребна за постигнување на промената на ниво на исход. Ова може да биде груб опис, но треба да се направи подетален штом ќе го идентификувате делот од синџирот на кој ќе работите (вид чекор 5 и 6).

ТП чекор 4 --> направете ја вашата хипотеза експлицитна

Каде што е потребно, наведете зошто верувате дека промените се случуваат на начин на кој сте навеле дека се случуваат и она што сте претпоставиле се менува исто така. Погрижете се да се договорите за ова на различни нива на синџирот.

Наведете експлицитно зошто верувате дека е потребна промена во однесувањето на целта во политиката, промена на која вие работите.

Во делот од синџирот на кој вие ќе работите, клучно е сите хипотези да ги направите експлицитни. Ова ќе послужи за целите на мониторингот.

6. ДЕФИНИЦИЈА НА ПРАШАЊЕТО ВО ПОЛИТИКАТА И ПОЧЕТНАТА ПОРАКА

Опишете кое е крајното прашање во политиката на кое вие ќе работите: Каква е вашата позиција или почетна порака во поглед на ова прашање?

7. АНАЛИЗА НА ЗАСЕГНАТИТЕ СТРАНИ

Повторете го прашањето и почетната порака, бидејќи тоа се појдовните точки на анализата на засегнатите страни.

Набројте ги сите засегнати страни кои имаат влог во прашањето во политиката и бодувајте ги според нивниот став, важност и влијание наспроти вашата позиција или порака. (користете ги алатките во поглавјето 8)

Претставете ги резултатите од анализата на засегнатите страни во:

- a. матрица за поставување на приоритетни аудиториуми; и/или
- b. матрица на сојузници и противници;
- c. табела за таргетирање на аудиториумот.
- d. наведете како ќе направите различни засегнати страни да учествуваат во планирањето и имплементацијата на вашата интервенција, со користење на скалата на учество).

- Во планирање;	- u implementaciji;
- Прима информации;	- prima informacije;
- Собира информации;	- sakuplja informacije;
- консултирани;	- učestvuje u konsultacijama;
- Се соработува со нив;	- saraduje sa nama;
- Мобилизирани за да го преземат планирањето;	- мобилизирани да имплементираат сами.

8. МАПИРАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПОЛИТИКА

Опишете ги главните процеси на политиката, настани и можности за влијание врз одликите на политиката, а кои се релевантни за прашањето во политиката. Ставете го тоа во табелат.

Фаза	Структура (каде?)	Актер (кој?)	Време	Акција
Бура на идеи				
Планирање				
Пред одлука				
Одлука				
Имплементација и мониторинг				

Кој е одговорен за да се грижи дека акциите се насочени кон вистинскиот актер во вистинско време?
Дали предвидовте буџет за ова?

УТВРДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИ

Врз основа на вашата порака/позиција, консултациите со корисниците, анализата на засегнатите страни и мапирањето на процесот на политика:

- Кои се вашите главни сојузници?
- Кои се вашите противници?
- Кои се вашите ГЛАВНИ ПОЛИТИЧКИ ЦЕЛИ? (Размислете исто така и за синџирите на влијание)
- Изберете ги најважните настани во политиката и моменти на кои ќе се фокусирате
- Која ќе биде улогата на корисниците?
- Одлучете врз што НЕМА да влијаете

9. ГРАДЕЊЕ НА СОЈУЗИ

Врз основа на анализата на засегнатите страни, опишете со кои партнери ќе барате да формирате сојуз.

Опишете како планирате да управувате со сојузот и динамиката на мрежата.

Користете на алатката за анализа на мрежата

Дали имате заедничка амбиција? Кој е спремен да потроши време, пари и енергија?

Кои ќе бидат:

- партнери;
- снабдувачи;
- врски и
- корисници

10. КЛАСП ПРИНЦИПИ – ОЦЕНЕТЕ СЕ САМИТЕ ВИЕ И ВАШИТЕ ПАРТНЕРИ ОД МРЕЖАТА

Опишете како вашата организација и мрежата стојат со принципите на кредибилитет, легитимитет, отчетност, ориентираност кон услуги и моќ.

Бидејќи овие принципи го определуваат мислењето на другите за вашата организација, исто така опишете и како би сакале да ги зајакнете овие принципи.

Можете да земете некои од индикаторите во поглавје 2.

	Тековна ситуација	Посакувана ситуација	Акции кои треба да се преземат
Кредибилитет			
Легитимитет			
Отчетност			
Ориентираност кон услуги			
Моќ			

Дали имате буџет за да ги одржувате овие принципи и да ги подобрите ако е потребно?

Долгорочен резултат: промена во однесувањето

Овде, влијанието врз целите во политиката се претвора во промена во однесувањето на тие цели. Ако вашите цели во политиката не се оние кои треба на крајот да се променат, тогаш на крајот вие исто така сакате да видите промена на нивото на таа цел - завршниот чекор. Опишете ги чекорите кои водат до крајната засегната страна која сакате да се промени.

За секој чекор опишете го видот на промената која сакате да видите дека се случува.

Чекор 7

Чекор 8

Чекор 9

Образец за акционен план за влијание врз политиката

Цел:

Да создадете “сценарио” за вашите напори за подобрување и за поддршка на имплементацијата.

Насоки:

- Со користење на овој формат како образец, изгответе план за работа за секоја идентификувана цел. Изменете го форматот според потребите за да одговара на вашиот единствен контекст.
- Дистрибуирајте копии од секој план за работа до членовите со кои соработувате.
- Чувајте копии при рака за да ги носите на состаноци за преглед и редовно ажурирање. Можете да одлучите да изготвите нови планови за работа за новите фази од вашите заложби за влијание врз политиката

Цел:

Резултати/постигнувања:

„Така-што синџир“ Утврдување стратегии во чекорите од акцијата Што ќе се направи?	Индикатори Како ќе знаеме дека било успешно?	Одговорности Кој ќе го прави тоа?	Временска рамка До кога? (ден/ месец)	Ресурси А. Распожливи ресурси В. Потребни ресурси (финансиски, човечки, политички и други)	Потенцијални бариири А. На што може поединци или организации да пружат отпор? В. Како?	План за комуникација Кој е вклучен? Кои методи? Колку често?
Чекор 1				А. В.	А. В.	
Чекор 2				А. В.	А. В.	
Чекор 3				А. В.	А. В.	
Чекор 4				А. В.	А. В.	
Чекор 5				А. В.	А. В.	

Доказ за успех - Како ќе знаете дека правите напредок? Кои се вашите репери?

Процес на евалуација - Како ќе утврдите дека целта е постигната? Кои се вашите мерки?



Поимник на клучни термини

ПОИМНИК НА КЛУЧНИ ТЕРМИНИ

ОТЧЕТНОСТ е концепт во етиката и владеењето со повеќе значења. Често пати се користи како синоним за такви концепти како одговорност, транспарентност, способност да се даде одговор, правна одговорност и други термини кои се однесуваат на очекувањето за поднесување на сметка.

АКТЕРИ го опфаќа секој актер во општеството кој има интерес во определено прашање, или од владата, приватниот сектор или граѓанското општество. Тоа може да бидат организации, институции и поединци.

АКТИВИЗАМ како што се користи во контекстот на овој прирачник е јасна карактеристика на активности насочени кон трети страни (на пр. јавност) и може да бидат ненасилни и незаконски. Главно таквите активности не се планирани да создадат или предложат консензус. Тие се поставени за да ги убедат или информираат другите, на пример да се добие поддршка од народот за некое прашање или да се стави прашање на агендата.

ЗАСТАПУВАЊЕ се однесува на ненасилни активности за влијание врз политиките, праксите и однесувањето. Тоа вклучува лобирање (ненасилно по природа) и други активности кои не се лобирање, но се ненасилни и се сметаат за законски.

ПРОМЕНА ВО ОДНЕСУВАЊЕТО е промената во однесувањето на вашата цел во политиката.

УЧЕСТВО НА КОРИСНИКОТ е нивото на вклученост на корисниците или граѓаните во процесот на влијание врз политиката во сите моменти – селекција и дефинирање на прашањето, анализа, подготовка, испорака и евалуација.

ГРАНИЧНИ ПАРТНЕРИ е термин кој се користи во теоријата на мапирање на исходи за актери врз кои влијаате за да предизвикате промена и промена во нивното однесување (актери во сфера на влијание).

КРЕДИБИЛИТЕТ се однесува на објективните и субјективните компоненти на уверливоста на изворот или пораката, исто така познато и како застапување базирано на докази, врз основа на доверба, експертиза и харизма.

КОМУНИКАЦИЈА е испраќање пораки до и примање пораки од различни аудиториуми.

КОНСТИТУЕНТИ се група на луѓе, граѓани, членови, корисници или претставници на одбор кои ви даваат мандат и поддршка кога зборувате во јавноста.

ЛЕГИТИМИТЕТ е прифаќање од страна на народот на владеечкиот режим или закон како авторитет – се однесува на систем, а и на нешто врз кое се гради консензус и прифаќање.

ЛОГИЧКА РАМКА е алатка за планирање, мониторинг и евалуација на интервенции за проекти и програми, врз основа на анализа на контекстот.

ЛОБИРАЊЕ се однесува на сите активности кои се креирани да влијаат, при што дијалогот со оние кои сакаат да ги промените е на централно место. Тоа е водено од консензус и двете страни сакаат да работат кон постигнување на консензус.

МАПИРАЊЕ НА ИСХОДИ е алатка за планирање, мониторинг и евалуација на сложени промени во општеството и вклучува повеќе актери, засегнати страни и корисници.

ПАТЕКА КОН ПРОМЕНА се однесува на неколку така-што скали од еден или повеќе актери за да се постигне посакуваната промена во однесувањето.

ПОЛИТИКА е група на фактори насочени или водени од закон или прифатени практики (легитимни), често претставени од владата, доминантните носители на моќ или засегнатите страни. Таквите фактори не е лесно да се сменат или да се влијае врз нив. Сепак, најголемиот дел процеси за влијание врз политиката како цел ги имаат таквите фактори и актери за да предизвикаат промена.

ПОЛИТИКА е формален форум на преговори за политика и закони кои се одвиваат на политичката арена на демократијата, како влада, собрание, сенат, но исто така и на повисоко ниво на НВОи и бизниси. .

ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА се однесува на плански и систематски процес на влијание врз политиките, практиките и однесувањето на различни таргетираните засегнати страни кои се највлијателни за прашањето, вклучување на корисниците и зголемување на нивната сопственост и капацитет за прашањето. Активностите можат да бидат поединечни или може да примени комбинирана стратегија, во која здружените сили и заедничките акција зголемуваат ефикасноста на интервенциите за влијание врз политиката.

ЦИКЛУС НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ПОЛИТИКАТА базиран на циклус на управување со проект, се користи низ прирачникот за да ги претстави чекорите кои треба да се преземат при развивање, имплементација, мониторинг и евалуација на интервенцијата за влијание врз политиката. Чекорите се надополнуваат со продукти кои треба да се развијат после секој чекор и алатки и методи за спроведување на чекорот. Основната порака од циклусот е дека треба внимателно да ја планирате вашата интервенција.

МОЌ е сила, позиција и енергија кои ги поседуваат луѓето и можат да ги користат за да предизвикаат промена. Моќта може да се користи на позитивен и на негативен начин. Може да се разликува моќ над, моќ со и моќ во.

ОРИЕНТИРАНОСТ КОН УСЛУГИ е став со кој вие се однесувате со други луѓе и во влијанието врз политиката со целните носители на политички одлуки. Тоа значи дека треба да ги почитувате луѓето, да ги исполнувате ветувањата, дека обезбедувате инпути со висок квалитет и дека вашата испорака е навремена.

ТАКА-ШТО СКАЛА НА ПРОМЕНА содржи неколку чекори кои водат од очекуваната промена до посакуваната промена во однесувањето. Со секој чекор повисоко на скалата, предвидливоста е помалку сигурна. .

СОЦИЈАЛНИ МЕДИУМИ се медиуми за социјална интеракција, кои користат високопристапни техники за комуникација кои можат да се прошируваат според потребите. Социјалните медиуми се користење на веб базирани и мобилни технологии за претворање на комуникацијата во интерактивен дијалог, како Фејсбук, Твитер, блогови, Линкед-Ин, Хивес.

СФЕРА НА КОНТРОЛА е термин кој се користи во мапирањето на исходите за да се опише опсегот на вашите активности за кои можете да одлучувате вие самите, вашата организација или пак вашите сојузници или слични организации (вашите таканаречени стратешки партнери - види дефиниција подолу).

СФЕРА НА ВЛИЈАНИЕ е термин кој се користи во мапирање на исходи за да ја опише промената во однесувањето која вие и вашите сојузници (од сферата на контрола) ја очекувате/сакате/ да ја создадете преку вашите активности и интервенции на целите во политиката (или таканаречени гранични партнери – види дефиниција погоре).

СФЕРА НА ВЛИЈАНИЕ ИЛИ ИНТЕРЕС е термин кој се користи во мапирање на исходите и теоријата на промени за да се опише промена во однесувањето која се случува на ниво на корисници или крајни корисници на одлуките кои ги носат политичките цели (во сферата на влијание).

ЗАСЕГНАТА СТРАНА ИЛИ ЧИНИТЕЛ се однесува на сите актери во општеството од власта, граѓанското општество или приватниот сектор кои имаат интерес кој претставува 'влог', или за или против или неутрален кон вашата позиција или мислење.

СТРАТЕШКИ ПАРТНЕРИ е термин кој се користи во теоријата на мапирање на исходите за актери со кои вие или вашата организација соработува, оние на вашите сојузници или слични организации.



РЕГИОНАЛНА КАНЦЕЛАРИЈА

Потоклиница, 16
71 000 Сараево, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
Тел: +387 (0)33 532 757
Веб: www.tacso.org
Е-меил: info@tacso.org

АЛБАНИЈА

Ул “Доника Кастриоти”, Деловен центар “Котони”, К-2
Тирана, АЛБАНИЈА
Тел: +355 (4) 22 59597
Е- меил: info.al@tacso.org

БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

Калесијска 14/3
71 000 Сараево, БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
Тел: +387 (0)33 656 877
Е- меил: info.ba@tacso.org

ХРВАТСКА

Амрушева 10/1
10000 Загреб, ХРВАТСКА
Тел: +385 1 484 1737/38/3
Е- меил: info.hr@tacso.org

КОСОВО СПОРЕД РЕЗОЛУЦИЈАТА НА СБ НА ОН 1244/99

Ул. Фазли Грајкевци 4/а
10000 Приштина, КОСОВО според РЕЗОЛУЦИЈАТА НА
СБ НА ОН 1244/99
Тел: +381 (0)38 220 517
Е- меил: info.ko@tacso.org

МАКЕДОНСКА КАНЦЕЛАРИЈА

11 Октомври 6/1-3 1000
Скопје,
Тел: +389 2 32 25 340
Е- меил: info.mk@tacso.org

ЦРНА ГОРА

Далматинска 78
20000 Подгорица, ЦРНА ГОРА
Тел: +382 20 219 120
Е- меил: info.me@tacso.org

СРБИЈА

Шпанских бораца 24, стан број 3
11070 Нови Београд, СРБИЈА
Тел: + 381 11 212 93 72
Е- меил: info.rs@tacso.org

ТУРЦИЈА – КАНЦЕЛАРИЈА ВО АНКАРА

Gulden Sk. 2/2 Kavaklidere
06690 Анкара, ТУРЦИЈА
Тел: +90 312 426 44 5
Е- меил: info.tr@tacso.org

ТУРЦИЈА – КАНЦЕЛАРИЈА ВО ИСТАНБУЛ

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu
Истанбул, ТУРЦИЈА
Тел: +90 212 293 15 45
Е- меил: info.tr@tacso.org