



НАРЪЧНИК

за ефективно управление
на структури на
гражданското общество

ОРГАНИЗАЦИОННО УКРЕПВАНЕ И РАЗВИТИЕ

Фондация „Междуетническа инициатива за човешки права“

София, 2008

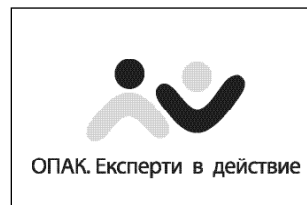
Написването на този Наръчник стана възможно благодарение на финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд в изпълнение на проект „Партньорство на равните възможности“ на фондация „Междуетническа инициатива за човешки права“.



ЕВРОПЕЙСКИ
СЪЮЗ



ИНВЕСТИЦИИ
В ХОРАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
„АДМИНИСТРАТИВЕН
КАПАЦИТЕТ“

Автори:

Светлин Ганков – раздели 1,3, 4, 6 и 8

Йордан Танковски – раздели 2, 5 и 7

Иван Сотиров и Красимир Георгиев:

текстовете за профсъюзи и работодатели към всички раздели

Консултанти:

Анна Денкова: Приносът ѝ е в извършен цялостен преглед на съдържанието на Наръчника, в изготвянето на препоръки за изменение и допълнение на текста, както и в представянето на примери и казуси.

Калина Бозева: Ръководител на проекта, чрез който се реализира изготвянето на този наръчник. Приносът ѝ е в определянето на логиката и структурата му, в представянето на предложения за промени по време на написването му, както и в извършването на окончателната редакция на съдържанието.

Художествено оформление: Кръсто Терзиев

Прегледна подготовка: „ТерАрт“

Печат: Лито Балкан АД - София

С Ъ Д Ъ Р Ж А Н И Е

3

ДУМИ НА ИЗДАТЕЛЯ 4

РАЗДЕЛ 1

СЪЩНОСТ И НОРМАТИВНА УРЕДБА НА
ЮРИДИЧЕСКИТЕ ЛИЦА С НЕСТОПАНСКА ЦЕЛ 5/20

РАЗДЕЛ 2

УПРАВЛЕНИЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ 21/46

РАЗДЕЛ 3

ПЛАНИРАНЕ ДЕЙНОСТТА НА
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ НПО 47/62

РАЗДЕЛ 4

ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ
НА НПО 63/78

РАЗДЕЛ 5

УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 79/98

РАЗДЕЛ 6

МАРКЕТИНГ
НА НПО 99/112

РАЗДЕЛ 7

ВЪНШНА И ВЪТРЕШНА КОМУНИКАЦИЯ
НА НПО 113/130

РАЗДЕЛ 8

РАЗРАБОТВАНЕ
И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ 131/160





РАЗДЕЛ

1

ОБЩ ПОГЛЕД КЪМ ПРОЦЕСА НА ЗАСТЪПНИЧЕСТВО

Застъпничество е относително нов термин не само в България, но и в цялото посткомунистическо пространство. Думата „застъпничество“ произлиза от правото и се определя като процес, при който „се говори от нечие име“, или се „дава глас“ на някого да каже нещо.

В днешно време **терминът** е еволюирал и включва действията на индивиди, групи и организации от гражданското общество, които те предприемат, за да оказват натиск за промени в даден закон/политика, в поведение на институцията или правителството.

Практиците по света ползват няколко работни дефиниции за „застъпничество“. Някои от тях се основават **на самия процес** на застъпничество, а други – **на търсените резултати**.

Какво представлява застъпничеството?

- ▶ Набор от стратегически акции, които целят промяна в закони, политики, програми или институционални практики и/или са насочени към повишаване на обществената чувствителност по даден въпрос. Застъпничеството включва и самото въздействие върху вземащите решения за реализиране на желаната промяна.
- ▶ Застъпничеството означава „да се обаждаш публично“, за да се привлече вниманието към важен проблем, така че той да бъде поставен на масата за обсъждане, да се предложи решение по него и да се организира въздействие върху властимащите за решаването му.
- ▶ Застъпничеството е процес на активна подкрепа за кауза, в който се изгражда аргументация по конкретен въпрос и се прилага умело, убедително и стратегическо действие за набиране на подкрепа, често пъти – въпреки съпротивата към проблемите, засягащи представените общности.
- ▶ Застъпничеството е процес, включващ поредица политически действия, проведени от организирани граждани, чрез които се трансформират отношенията във властта. Целта му е да се постигнат конкретни промени в политиките в полза на засегнати групи и общности. Тези промени могат да бъдат в обществения или в частния сектор.
- ▶ Застъпничеството е процес на овластяване на хората чрез участието им в процесите на вземане на решения, засягащи пряко техния живот.
- ▶ Чрез застъпничеството се стремим да променим политиките, програмите и/или преразпределението на ресурсите с цел подобряване живота на хората.



Всички тези характеристики на процеса свидетелстват, че застъпничеството на представители на гражданското общество пред законодателя и пред институции на изпълнителната власт за промяна на едни или други публични политики е отличителна характеристика във функционирането на истински демократичните общества. Това, което се случва всъщност чрез него, е че индивиди, групи граждани и техните обединения реализират правото си да променят своето общество и институционална среда, променяйки институциите, които ги контролират.

Ролята на застъпниците е от критично значение при изготвянето на законите и определянето на политическата линия в един или друг обществен сектор. Тя е важна за членовете на застъпващите се групи и организации, за развитието на благоприятна икономическа среда за растеж и разширяване на средния и малкия бизнес, за усъвършенстването на работата на местното самоуправление. И е от фундаментална значимост за функционирането въобще на демократичния процес.

Ако политиката може да бъде описана във философски смисъл като начин, по който *хората решават своята съдба*, то застъпничеството може да бъде определено като начина, по който *хората контролират своята съдба*.

Застъпничество и свързани с него понятия

● Заинтересовани групи/страни

Този обучителен модул е предназначен за застъпници за обществен интерес, които са приели като своя мисия да влияят върху публичните политики и да допринасят за създаването на закони, стратегии, планове и пр., чрез които гражданите, представлявани от тях, ще бъдат управлявани. Те разработват аргументите си, създават планове за действие и работят целенасочено, за да представят своята позиция пред вземащите решения чрез конструктивно и обективно убеждаване. Това са индивидуални граждани, граждански и бизнес организации, асоциации на общини и пр. Тези групи съставляват т.нар. заинтересовани страни, които са приели присърце да представят интересите на членовете си на политическата арена.

● Застъпничеството често се асоциира с понятия и подходи със сходни елементи

Например – с информационните, образователните и комуникационните кампании; със социалния маркетинг; с връзките с обществеността; с мобилизирането на общностите и др. Веднага трябва да се отчете, че всички изброени имат сходни елементи, а именно:

- ▶ представляват стратегии за предизвикване на промяна в нагласите, възприятията и действията;
- ▶ ефективни са най-вече при систематично планиране;
- ▶ изискват висока чувствителност към аудиторията си и адаптиране на посланието;
- ▶ свързани са с убеждаване, мотивиране и мобилизиране на хора за желана промяна.

Същевременно трябва да се подчертае, че нито един от тези подходи и понятия не е повече или по-малко валидно от другите. Всички имат своето място за оказване на социални интервенции, важното е да се прецени кое от тях най-добре ще постигне желаната промяна в обществото. Много често те взаимно се допълват. В редица случаи застъпничеството няма да е успешно, ако не се предвидят междинни стъпки, чрез които да се повиши чувствителността на ключовите аудитории към въпроса - примерно чрез информационна или образователна кампания. За да се мотивира необходимостта от промяна в даден закон или политика е необходимо и застъпниците, и тези, пред които се застъпват, да бъдат запознати не само със слабостите им, но и с утвърдените на един по-висок хоризонт международни/ европейски стандарти и практики. Често пъти инжектирането на подобна информираност изисква организаторите на застъпническите кампании да предвидят и съпътстваща информационна стратегия.

● **Застъпничество и маркетинг**

Погледнато по друг начин, застъпничеството в неговата основна форма е вид продажба. Застъпниците продават продукти по същия начин, по който прави това един автор, издател или производител. Застъпничеството се отличава от тях по продавания продукт, по клиентите и средствата за маркетинга на продукта. Продуктите, които застъпниците разработват и продават, са информация и идеи. Тези продукти могат да имат различни функции – да бъдат убедени парламентаристи или министри, че даден проблем съществува; да се обсъжда важността или приоритета на проблема; да се отстояват аргументи, свързани с решението; да се формулират нови решения; да се критикуват стари решения на съществуващите проблеми и т.н. Маркетингът е критичен момент в изкуството на застъпничество. Той е изборът измежду много и различни средства, чрез които застъпниците подбират, пакетират и представят информацията си. Той е познанието за това на какво ще реагира „купувачът“ и кога. Той е и изборът кой да оставя информацията. Успешният маркетинг в сферата на застъпничеството може да бъде определен като способността да се убеди вземащия дадено решение да направи нещо, което в друг случай не би направил или, обратното – да не направи нещо, ко-

ето в друг случай би направил. С други думи, застъпниците променят начина, по който властимащите действат и впоследствие оформят крайните им решения. Ефикасността на един застъпник е право пропорционална на способността му да убеждава.

● **Застъпничество - лобирание**

Застъпничество: Действия, които организациите и отделните лица предприемат, за да окажат натиск за промени в даден закон/политика, в поведение на институцията или правителството.

Лобирание: Пряка комуникация или молба към някого да комуникира от наше име с официални лица от законодателен или изпълнителен орган на държавната власт с цел изпращане на наше послание и повлияване на някакво законодателно или административно действие.



За целите на настоящия наръчник използваме термина „лобирание“ като един от форматите за съобщаване на застъпническото послание.

● **Защо имаме нужда от застъпници?**

Сега, след като сме изяснили широкото понятие за застъпничество и застъпниците, стигаме до най-важния въпрос, който определя мястото на тази дейност и в перспектива – защо имаме нужда от застъпници? А може би е по-подходящо е да се попита – защо имаме нужда да насърчаваме представителството на общностите и групите; защо е необходимо управляващите да се вслушват в тях; защо е нужно да осигуряват достъп и възможности за гражданите да изразяват своите възгледи по политиките? Каква роля играят застъпниците в законотворчеството и въобще в системата на нормативните уредби, в създаването на планове за развитие, в практическото провеждане на политиките? От фундаментална значимост за ефективността на всеки един застъпник е да познава из основи тази рамка на дейността си.

Разбира се, някой може да оспори нуждата от застъпници. Както и в миналото, законите и въобще всички политики могат да се създават без заинтересованите страни да се намесват в този процес. Уви, тази практика продължава и до ден днешен да изкушава мнозина политици на българската политическа арена. Тя се базира на убедеността им, че добрият управляващ (бил той законодател или представител на изпълнителната власт) е в състояние да знае безусловно и най-добре какви закони, програми и планове за действие са правилните и полезните за обществото.

Пренебрегването на гражданското участие, на включването на всички заинтересовани страни в правенето на политика най-вероятно в

краткосрочен план ускорява вземането на политическите решения (ако успехът въобще може да се определя единствено чрез скоростта, с която парламентът приема законите, министрите издават наредбите и утвърждават планови документи). Далеч по-адекватен е въпросът дали въобще е възможно да бъдат създадени качествени и релевантни на потребностите закони и политики в обществена реалност, в която отсъстват граждански застъпници, в която липсва възможност заинтересованите страни от едни или други политики да имат глас при формулирането и реализирането им. **Отговорът на този въпрос е категорично „не“.**

Защо трябва да се насърчава застъпничество от страна на заинтересованите от политиките страни?

Необходимостта от широк принос на заинтересованите страни в правенето на публичните политики се мотивира от няколко причини, всяка от които с изключително висока обществена значимост: **1)** Потребност да се изгради консенсус между заинтересованите страни и публичните институции и да се определят общите приоритети. **2)** Потребност да се развие политическа подкрепа за реализиране на публичните политики на широка основа. **3)** Потребност да се утвърди плодотворна среда за развитието на структурите на гражданското общество, за повишаване на икономическа самостоятелност на общините, за нарастване на икономическа свобода и предприемачество. **4)** Потребност да се осигури възможно най-широко обществено съгласие около планираните и текущите политики; **5)** Потребност от механизми за обратна информация за това как работят на практика законите и оперативните политики.

По само себе си се разбира, че за един застъпник ще е далеч по-трудно да влияе на политическите решения, отколкото за член на парламента или министър, разполагащ с нужната политическа платформа, върху която да стъпи. Ето защо застъпниците най-напред трябва да формират среда, в която вземащите решенията по публичните политики да са мотивирани (и/или да са задължени!) да се вслушват в гласа им.

Гласът на застъпниците може да не достигне веднага до целевата им публика, може да не бъде автоматично възприет от властимащите. Ето защо успехът им до голяма степен ще зависи от постоянството и креативността, която влагат за поддържане на исканията си, за разнообразяване на подходите и за мобилизиране на поддръжката за постигането им. Застъпниците трябва да подхождат към работата си именно с такова разбиране за спецификата на своята мисия и с адекватна на него ангажираност и устойчивост в нагласите и очакванията.

NB

Универсални изисквания към дейността на застъпника

Изискванията, на които трябва да основават дейността си застъпниците за различните обществени каузи са многобройни и те ще бъдат подробно изяснени по-нататък в отделните секции на този наръчник. Но най-общо те могат да се сведат до три, които са универсално приложими, независимо от естеството на проблема, от институционалната среда или каналите за комуникация.

1. Информираност и задълбочено познаване на дискутираните въпроси

Първият и най-важен принцип при представителството е то да бъде свързано в съществени познания по въпросите, очертани като приоритетни в застъпническата кампания. Това означава всестранно познаване на естеството на темата и конкретния проблем, отлична оценка на съответната историческа и политическа динамика, познаване и разбиране на позициите на подкрепящите и опонентите.

Как гражданинът в България да поддържа подобна информираност? Отговорът не би могъл да бъде друг, освен „изключително мъчително“. Дори и за най-мотивирания застъпник, дори и за граждански организации, работещи в София и в близост до жълтите павата, е много трудно да достигат своевременно до надеждна информация относно създаваните закони, наредби, стратегии, планове за действие и пр. Това изключително силно занижава възможността им да се запознаят с тях и да реагират с коментари и предложения в точния момент, като по този начин да са в състояние да повлияват в положителна посока дадената политическа постановка. Продължава да е налице фактът на липсваща мотивация сред управленците и служителите в институциите на централната власт и на местното самоуправление да разработват ефективни системи за информиране на гражданите на всички етапи на провежданите от тях политики. Още по-малко са склонни да провеждат истински, ефективни консултации със заинтересованите страни в процеса на формулирането, провеждането и оценката им. Тази практика е в пълен дисонанс със съществуващите регламенти и стандарти във връзка с консултативните процеси на нивото на европейските институции и с добрите практики на утвърдените демокрации.

2. Разбиране на процесите на вземане на решения и реформи

Една от критичните части в ролята на застъпника и лобиста е да познават хората, вземащи решения и да се превърнат в част от техния пейзаж. Тази линия на застъпничеството изисква дипломатичност, работа в мрежа и осигуряване на информация с добавена стойност.

Въпреки това, само взаимоотношенията с хората, вземащи решения, не са достатъчни. Един застъпник трябва отлично да познава и да е в състояние да оценява в дълбочина самия процес на вземане на решенията по политиките и как най-добре да се въздейства на решенията. Познаването на процеса на вземане на решения за всяка конкретна институция и звено от нея включва разбирането на методите и средствата, чрез които едно предложение става закон, или част от нормативната уредба и от националната политическа линия по дадения въпрос.

3. Владееме на ефикасни техники

Дори железните аргументи в защита на дадена кауза, дори прецизният технически анализ и блестящото предложение за промяна могат и да не доведат до успех, ако са били заявени на неподходящото ниво и по неподходящия начин и без връзка с характера на целевата публика.



СТЪПКИ

В ПРОЦЕСА НА

ЗАСТЪПНИЧЕСТВОТО

Форматите за реализиране на застъпничеството са многобройни и разнообразни. Разработени са десетки и стотици помагала за застъпнически кампании в различни обществени сфери, реализирани от различни по профила си застъпнически коалиции.

Застъпничеството не е линеен процес, особено ако се осъществява в държава, в която политическата и икономическата среда са хаотични и непредсказуеми. Подобни обстоятелства неизбежно ще се отразяват върху усилията за застъпничество, но именно те още повече налагат целенасоченото и структурираното му планиране, за да се постигне желаната промяна.

Реализацията на застъпническите действия минава през следните осем стъпки:

1. Определяне на застъпническия казус.
2. Определяне на застъпническите цели и задачи.
3. Идентифициране на целевите аудитории.
4. Изграждане на подкрепа: мрежи и коалиции.
5. Разработване и съобщаване на застъпническите послания.
6. Подбиране на каналите за комуникация.
7. Набиране на средства и ресурси.
8. Разработването на план за действие.

Като присъщ компонент на всяка от горепосочените стъпки следва да отбележим *събирането на данни и мониторинга/оценката*. Те се явяват като са общо приложими, „пресечни“ дейности във всяка фаза на застъпническия процес.

ПЪРВА СТЬПКА: *Определяне на застъпническия казус/проблем*

Застъпническият казус е проблем и/или ситуация, изискваща политическо действие и политическо решение, т.е. промени в позициите, програмите, политиките и/или преразпределение на средства и ресурси от страна на вземащите решения.

Примери за политически въпроси за решаване чрез застъпничество:

- ▀ Съществуване на законодателен проблем – например, рестриктивни законови текстове по отношение на заинтересованите страни, несъответстващи на установени международни правни норми и правозащитни стандарти.
- ▀ Липсващ във вътрешното право, но необходим закон – например, Закон за администрацията, специален Закон за малцинствата.
- ▀ Пренебрегван въпрос/проблем, по който съществува вакуум в регу-

лацията и в практиките вътре в различните сектори (например, липсваща междуведомствено съгласувана политика за подобряване образованието на ромските деца; липсваща законова база, гарантираща политическото представителство на малцинствата в Парламента, участието им в публичната администрация, в обществените медии).

- ▶ Разработени правни инструменти и политики, които не се прилагат пълноценно (например, може да има Закон за защита от дискриминация, но прилагането му се възпрепятства от факта, че е твърде неясен, общ и декларативен. Законът може да има нужда от изменения или приемане на допълнителни правила и мерки).

● **Дефиниране на проблем**

Процесът за разрешаването на даден проблем започва, когато той се постави пред заинтересованата група и членовете ѝ се ангажират с решение дали проблемът си струва да бъде дискутиран и трябва ли да си работи по него. Ако отговорът е утвърдителен се преценява как да започне самата дискусия.

Човекът, който повдига въпроса, трябва да обясни значимостта му пред членовете на групата, без да разкрива чувствата и предпочитанията си относно решаването му. Едно тенденциозно въведение би могло да стимулира предубедени коментари по време на дискусията. Същият човек трябва да обясни на членовете на групата каква информация ще е необходима, така че те да могат да си изяснят цялата ситуация. Най-сетне би било полезно човекът, поставящ проблема, да изясни и какви действия трябва да се предприемат и какви ще бъдат евентуалните резултати от едно правилно решение по предлагания въпрос/ проблем.

● **Идентифициране на решенията**

Ако членовете на заинтересованата група възприемат проблема като заслужаващ си по-нататъшните им усилия, те започват да мислят и за решаването му. Ефективността на груповия процес на решаване на проблема зависи от качеството на идеите, които се раждат на този етап. По-вероятно е правилен отговор да се получи, ако са налице много алтернативи, между които да се избира.

● **Избор на най-доброто решение**

По време на дискусията, когато един от участниците предложи възможно решение на проблема, другите започват да тестват дали предложеният подход ще доведе до добър изход и какви ще са страничните ефекти, ако той в крайна сметка бъде избран. По-конкретно те се интересуват до какви печалби или загуби за заинтересованата група ще доведе всеки подход; доколко членовете ѝ ще се чувстват

съпричастни или отчуждени от даденото решение; каква ще бъде реакцията на хора извън групата?

Когато проблемът е комплексен и решаването е трудно за предвиждане, ръководителят на групата насърчава членовете ѝ да го разбият на малки стъпки. Когато никой от възможните алтернативи не е изцяло привлекателна и никой не може да измисли по-добър отговор, ръководителят може да препоръча да се приеме предложението, будещо най-малко възражения. При взимането на окончателното решение участниците често следват принципа на най-малкото възможно съпротивление и често избират най-лесния вариант, особено ако вече са го прилагали в подобни условия.

По време на дискусиите, съпътстващи приемането на окончателното решение, членовете на групата трябва да отчетат и всички неблагоприятни последици, които то може да предизвика. Този подход би предотвратил неблагоприятните последици по-късно, когато вече няма да могат да маневрират и когато:

- ▶ ще трябва да се подчиняват на взетото решение, макар и очевидно то да не е най-доброто;
- ▶ дори могат да открият, че то въобще не работи;
- ▶ или ще открият далеч по-добри алтернативи.

Причини, които могат да ограничат ефективността на взимането на решения:

- ▶ **Стил на ръководство на груповия процес:** Много често ниската ефективност на взетите решения за възможните цели, задачи и застъпнически подходи на кампанията се предопределя от стила на ръководене на груповия процес, чрез който са били обсъждани и взети самите решения. Много често водещите срещите прекомерно много залагат на механичното гласуване, вместо на търсенето на консенсус и съгласие, дори когато става дума за основополагащи за хода на кампанията въпроси. Често гласуването и постигането на аритметично мнозинство на гласовете е формално и в ущърб на взетото решение и понякога това може да провали хода на кампанията.
- ▶ **Статут на членовете на групата.** Членовете на заинтересованата група са от широк кръг йерархически нива. Ръководителят ѝ трябва да използва различни техники, за да осигури възможност на всеки член да се чувства свободен като участник и да предлага различни алтернативи.
- ▶ **Външни критики.** Атаки срещу групата от критици, чиито интереси зависят от нейните изводи.

NB

● **Методи за прилагане на решенията**

След като се стигне до решение, настъпва моментът да бъдат предприети и съответните действия. Ако те ще се реализират от хора, които не са участвали в дискусиите, резултатите може да се окажат различни от планираните. Неуспехът при осъществяване на желаните планирани промени може да се дължи на погрешно разбиране на смисъла на груповото решение или на инструкциите на този, който следва да го осъществи.

● **Критерии за избор на проблем/застъпнически казус**

Обикновено списъкът на проблемите, по които е нужно застъпничество, е много дълъг, но нито е възможно, нито е нужно да се опитваме да решаваме всичките. Следните въпроси могат да ни бъдат от помощ при избора кой точно проблем да адресираме със застъпническите си действия:

- ▶ Необходима ли е промяна в съответния закон/политика, за да се реши проблемът?
- ▶ Може ли да бъде решен по друг начин, например, чрез изграждане на капацитет, предоставяне на информация, обмяна на опит и т.н.?
- ▶ Проблемът въздейства ли върху голям брой хора?
- ▶ Решаването му овластява ли засегнатите общности?
- ▶ Какви са перспективите за успех?
- ▶ Какви са възможностите за работа в коалиция?
- ▶ Какви са евентуалните рискове?
- ▶ Релевантен ли е визирианият проблем на мисията на организацията?

Например, в политическа реалност, в която липсва Закон срещу дискриминацията, но се отчитат доказани дискриминативни практики, първото задължително решение за застъпническо действие следва да е приемането на подходящ закон. Следващата стъпка ще е осигуряване на ефективно прилагане на приетия закон.

Друг пример. Решаването на проблеми, свързани с неравен достъп на ромските деца до качествено образование, изискват политически решения на различни нива. Съответно и застъпническите действия трябва да се прицелят на тези нива. На първо място – в Министерството на образованието, като застъпничеството може да започне с оказване на граждански натиск за въвеждане на необходимите за промените изменения в образователната нормативна база. Но същевременно застъпническият план следва да включва и действия за промени във всички релевантни стратегии и планове на същото министерство, както и оказване на влияние върху структурите на местното самоуправление да преразпределят ресурсите в бюджета за образование за целите на образователната интеграция на децата от уязвими и малцинствени групи.

Примерни критерии за избор на застъпнически казус/проблем в случаи, когато засегната страна са уязвими малцинствени групи

КАЗУСИ – НАЦИОНАЛНО НИВО	КАЗУСИ – МЕСТНО НИВО
<ol style="list-style-type: none">1. Текстовете в Конституцията, които са рестриктивни спрямо правата на засегнатата група.2. Липса на общ Закон срещу дискриминацията.3. Липса на специален Закон за малцинства или съществуващ такъв, но без механизми за прилагането му.4. Неприлагане на съществуващите механизми за защита правата на засегнатите страни.5. Липса на законодателна база, регулираща принципите и механизмите за политическото представителство и участието на малцинствата в Парламента, публичната администрация, обществените медии и т.н.6. Дискриминативни практики в заетостта.7. Нарушено право на жилищно осигуряване.8. Проблеми в образованието на малцинствен език.	<ol style="list-style-type: none">1. Текстовете в Конституцията, които са рестриктивни спрямо правата на засегнатата група.2. Липса на общ Закон срещу дискриминацията.3. Липса на специален Закон за малцинства или съществуващ такъв, но без механизми за прилагането му.4. Неприлагане на съществуващите механизми за защита правата на засегнатите страни.5. Липса на законодателна база, регулираща принципите и механизмите за политическото представителство и участието на малцинствата в Парламента, публичната администрация, обществените медии и т.н.6. Дискриминативни практики в заетостта.7. Нарушено право на жилищно осигуряване.8. Проблеми в образованието на малцинствен език.

Анализирането на всеки потенциален застъпнически въпрос през призмата на горепосочените критерии ще помогне да се направи окончателният избор, а на тази база – и за дефинирането на ясни застъпнически цели и задачи.

● **Полезни съвети за проучване на проблема, по който да се застъпва**

- ▶ Трябва да знаете какво мислят хората за избрания проблем и в какво вярват.
- ▶ Трябва да знаете по какъв начин проблемът обединява или разделя различните сегменти от общността.
- ▶ Трябва да имате поглед върху това кой дърпа конците, за да накара вашите опоненти да заемат определени позиции по въпроса.
- ▶ Полезно е да знаете какви сили на политическата сцена карат служебните лица да затлачват нещата, да пречат или дори да ви противодействат.
- ▶ Полезно е да знаете какво трябва да се направи, за да накарате хората да се откажат да действат по стария начин и да пробват нещо ново.
- ▶ Полезно е да знаете ценностните системи и системите от вярвания на вашите идеологически опоненти.

● **Начални точки за вашите проучвания**

Те ще ви подпомагат да намерим корена на проблема и какво се е случвало от момента, в който той е възникнал.

Кого засяга проблемът?

Кой е най-засегнат?
Кой и какво губи?
Кой и какво печели?

Какви са последиците от въпроса?

За най-засегнатите индивиди?
За техните семейства?
За обществото?

Какво е икономическото му въздействие?

Каква е икономическата цена на проблема и кой я поема?
Какви са икономическите ползи от него и кой печели от тях?

Какво е социалното му въздействие?

Каква е социалната цена и кой я поема?
Какви са социалните ползи и кой печели от тях?

Какви са препятствията?

Какви са препятствията, които пречат на това да се решава проблемът?
Как могат да бъдат преодолени?

Каква е предисторията на проблема?

Каква е предисторията на проблема в общността?

Какво вече е направено за неговото решаване?

Какви са били резултатите?

Какви са наличните ресурси?

Какви ресурси са необходими, за да се реши проблема?

Откъде и как може да се получи достъп до тези средства и ресурси?

ВТОРА СЪПКА: *Определяне на целите и задачите на застъпничеството*

Целта – това е декларация на желаните промени в дългосрочен план. Всяко застъпническо действие трябва да започва с ясното съзнание за целите му.

Застъпническата цел

Целите на застъпническите действия са свързани с постигането на дългосрочен резултат. Съответно и срокът за постигането им може да бъде дълъг – например, десет години. Малка е вероятността, която и да е застъпническа група да постигне сама целта си за промяна на една или друга политика. Поради това и самите застъпници не трябва да се смятат за тотално отговорни за постигането на заложената цел, макар и тя да е крайният желан резултат.

Застъпническата цел може да бъде формулирана общо, например „Да се подобри позицията на младите хора в обществото чрез повишено им участие в процеса на вземане на решения“ или „Да се подобри позицията на етническите малцинства в региона“. Може да бъде формулирана и като визия: „Общество на равнопоставени граждани във всички сфери на частния и общественния живот.“

Целите, които си поставят застъпниците, трябва да бъдат определени от самото начало и то по начин, който да прави лесно и възможно предприемането на действия в съответната посока, привличането на съмишленици и устойчивото развитие в бъдещето.

Полезно е целта на всяка застъпническа кампания да се определи чрез открита мозъчна атака с участието на повече хора, което да бъде последвано от дискусия и процес на редактиране и подкреждане по приоритет на така получените идеи.

Целта трябва да бъде пределно ясна, разбираема и ограничена по обхват. Важно е също да бъде достижима. При избора на цел трябва да

се имат предвид следните ключови моменти:

- ▶ Конкретна ли е или може да бъде интерпретирана по различен начин?
- ▶ Достижима ли е?
- ▶ В рамките на какъв период от време може да бъде постигната?
- ▶ Има ли достатъчно ресурси (финансови и човешки) за постигането ѝ?

Задачите на застъпничеството

Задачите – това са решенията, които предлагате за постигане на целта. Задачата е осъществима стъпка към по-общата ви цел или към вашата визия.

Задачите на застъпничеството се поставят, за да се постигне желаната промяна в политиките, програмите или позициите на правителствата, институциите или организациите. При формулирането им трябва да си отговоряме на въпросите: **какво** искаме да променим, **кой** ще направи промяната, **до каква степен** и **когато**.

Застъпниците планират да осъществят промяната със собствените си ресурси, енергия и действия. Обикновено срокът за постигане на застъпническа задача е **от една до три години**. Политическата задача на застъпничеството трябва да се съсредоточи върху предизвикването на конкретно действие от страна на дадената институция.

Примери за застъпнически задачи спрямо поставени цели

Например, ако проблемът, за който искате да се застъпвате, е свързан с липсата на антидискриминационен закон, то тогава целта на застъпничеството може да се определи като следната визия: „Общество на равнопоставени граждани във всички сфери на обществения и частния живот“, докато задачите могат да бъдат:

- ▶ да се окаже граждански натиск върху Министерството на правосъдието да създаде работна група от експерти за разработване на проектозакон срещу дискриминацията в рамките на следващите шест месеца;
- ▶ да се призове Парламентът да приеме Закона срещу дискриминацията в следващите дванадесет месеца.

Друг пример може да бъде коригиране на липсата на адекватно представителство от страна на малцинствата в местната администрация. В този случай целта може да се формулира като: „Равнопос-



тавено представителство на малцинствата в местната администрация чрез създаването и прилагането на законовата рамка за участие на малцинствата на национално ниво“. Задачата ви в този случай може да изглежда така: „Местните власти да въведат условия за пропорционално представителство на националните малцинства в местното самоуправление в рамките на следващите шест месеца“.

Задачите трябва да се определят така, както се определя и целта: съберете много идеи, подредете ги по приоритет и изберете най-важните. Внимавайте да подберете такива задачи, които убедително допринасят за постигането на целта. Те трябва да се анализират внимателно и да се подредят според гореизложените критерии.

Тук предлагаме някои ключови характеристики на застъпническите задачи:

- ▶ Те трябва убедително да помагат за реализирането на целта;
- ▶ **Конкретни** по отношение на това какво искате да постигнете и докога, да бъдат ясни и разбираеми;
- ▶ **Измерими**. Поставете задачите си така, че да бъдат измерими. Така ще можете да видите какво и до колко е постигнала вашата група;
- ▶ **Осъществими**. Реалната промяна, към която сте се прицелили, изисква време и ресурси. Поставете си реалистични задачи, които застъпническата ви група може да постигне на практика, за да не се обезсърчават членовете ѝ, както и представените чрез нея организации и общности;
- ▶ **Релевантни към вашата мисия**. Бъдете наясно за това как целта и задачите на застъпничеството ще помогнат на членовете на организацията или коалицията да постигнат успешно своята застъпническа мисия;
- ▶ **Добре разположени във времето**. Трябва да се определят дата за приключване на кампанията. Дори и по-късно тя да се отложи, добре е да стартирате процеса, знаейки кога е възможно задачата да бъде постигната. Така ще сте наясно и за времето, когато може да се наложи да направите съответни промени.

За реализацията **на всяка една задача трябва** да се разработи стратегия и съответният набор от действия за постигането ѝ – един вид да се очертаят отделни микрокампании. Тези микрокампании са полезни за придобиването на опит и умения от страна на лидерите и участниците в застъпническата кампания като цяло.

Тъй като за реализацията им са необходими различни средства и ресурси, препоръчително е една от задачите да бъде „*събиране на достатъчно средства за провеждане на кампанията*“.



Критерии за избор на застъпнически задачи

Определянето на ясна задача, т.е. ясното излагане на решението, което предлагате за преодоляване на идентифицирания проблем, е изключително важно условие за успеха на вашите застъпнически усилия. Погледнато от другата страна можем да твърдим и това, че решаването на проблема всъщност означава реализиране на застъпническите задачи.

Освен че застъпническите ви задачи трябва да бъдат **конкретни, измерими, осъществими, релевантни на мисията и добре разположени във времето**, за което стана дума по-горе, те трябва да следват и следните три задължителни условия:

- ▶ Да конкретизират лицето, което взема съответните решения и има правомощията да превърне застъпническата ви задача в реалност (например, министър на правосъдието, кмет, председател на Парламентарна подкомисия, училищен директор и т.н.).
- ▶ Да установяват необходимото политическо действие или реакция, което трябва да се постигне (например, приемането на конкретна политика или разпределянето на средствата в подкрепа на дадена инициатива).
- ▶ Да определят графика и степента на желаната промяна. Застъпническите задачи обикновено обхващат срок от една-две години. Това, което трябва да се прецени е дали е възможно желаната промяна в политика да бъде формулирана и приета в рамките на този срок? Някои застъпнически задачи, макар не всички, очертават степента на промяната чрез количествени и качествени характеристики.

● Възможно ли е едновременно да се работи по повече от една задача?

Това зависи от застъпническите ресурси на вашата организация/коалиция и на самия вас. Обикновено е желателно е да се съсредоточите върху толкова задачи, колкото е реалистично да постигнете. Застъпник, който се опитва да реши всичко, вероятно няма да промени нищо. Затова е по-добре е да се фокусирате върху реалистична, постижима и полезна задача. Постигнете ли в началото на кампанията успех с по-малките задачи, това ще даде на вас и на членовете на вашата организация/коалиция повече ентузиазъм, опит и легитимност, позволяващи ви впоследствие да постигнете по-амбициозни задачи.

Както целта, така и задачите на застъпничеството трябва да бъдат реалистични и точно дефинирани. При това представители на всички засегнати от проблема групи трябва да са насърчени вземат участие при формулирането им и в последващи съвместни действия.

Списъкът с въпроси по-долу може да ви помогне при определянето на добре балансиран застъпнически задачи:

ЧЕК-ЛИСТ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЗАСТЪПНИЧЕСКА ЗАДАЧА:

1. Разполагате ли с данни, показващи, че постигането на задачата ще подобри ситуацията, която визирате?
2. Задачата осъществима ли е дори при наличието на съпротива?
3. Дали засегнатите общности са достатъчно дълбоко заинтересовани от задачата, за да предприемат действия?
4. Възможно ли е общността да набере подкрепа?
5. Ще можете ли да наберете средства или други ресурси в подкрепа на работата си по задачата?
6. Ясно ли са идентифицирани целевите вземащи решения лица? Какви са имената и длъжностите им?
7. Дали задачата е ясна и лесно разбираема?
8. Графикът реалистичен ли е?
9. Имате ли съмишленици сред ключовите личности и организации, които да ви подпомогнат при постигането на застъпническите задачи?
10. Имате ли възможност да разширите обединенията с други НПО, лидери или заинтересовани страни?

ТРЕТА СЪПКА: *Определяне на целевите аудитории*

Следващата стъпка е да се идентифицират хората с правомощия да вземат желаните решения, както и тези, които могат да влияят върху тях за предприемане на действията, за които се застъпвате (например, персонал, съветници, влиятелни формални и неформални лидери, медиите и обществеността).

Целеви аудитории

Ефективното застъпническо действие изисква ясно съзнание у всички участници за това каква е аудиторията им, какви са възможностите за достъп до нея или за подлагането ѝ на натиск с цел постигане на желаната промяна в закони и политики. Кои трябва да бъде убеден

да предприеме действия? Кой има правомощията да взема решения по това, което вие предлагате? Кой е в състояние да влияе върху тези вземащи решения? Кой ще подкрепи и кой ще се противопостави на вашата задача? Какво знаят и какво мислят те за проблема, по който се застъпвате? Каква им е общата нагласа по поставения от вас въпрос? Какво знаете и какво още трябва да научите за тези хора?

За да се повишат шансовете за успех, НПО и застъпническите мрежи трябва да идентифицират и проучат всички индивиди и групи, които биха могли да подкрепят или противостоят на проблема, по който се застъпват. Те представляват целевата ви аудитория.

Какво включва целева аудитория?

- ▶ Политици (на местно, регионално, национално, международно ниво);
- ▶ Служители в министерства;
- ▶ Политически партии;
- ▶ Групи в общността;
- ▶ Граждански организации;
- ▶ Религиозни групи/ институции;
- ▶ Фирми, водещи бизнесмени;
- ▶ Синдикати;
- ▶ Учебни заведения/ университети;
- ▶ Лидери на опозицията;
- ▶ Професионални кръгове;
- ▶ Експерти;
- ▶ Медии;
- ▶ Други правителства;
- ▶ Международни агенции и организации;
- ▶ Европейският съюз и агенциите и институциите на ООН;
- ▶ И още много...

● За всяка застъпническа задача се определя различна целева аудитория

Важно е да сте наясно какво знае тя и какви са нагласите ѝ по отношение на проблема, по който се застъпвате. От съществена значимост е да опознаете също вътрешните норми, неформалните правила или утвърдените вече форми на поведение вътре в целевата ви група.

● Първични и вторични целеви аудитории

Първичната целева аудитория са вземащите решения с правомощия пряко да въздействат за постигане на резултатите на вашата задача. Те са тези, които трябва активно да одобрят промяната в по-

NB

литиката. Основната опора на застъпническата ви стратегия е първичната аудитория да бъде информирана и убедена по отношение на посочения от вас проблем в политиките.

Вторичната целева аудитория се състои от лицата, групи и/или институции, които са в позиция, в която могат да повлияят върху вземащите решения (първичната аудитория). Мненията и действията на тези хора са важни за постигане на застъпническата задача доколко, доколкото те са в състояние да повлияят върху мненията и действията на вземащите решения. Някои членове на първичната аудитория могат да бъдат и вторична аудитория, ако са способни да въздействат върху други вземащи решения. Например, един депутат може да се застъпи за дадена политика пред друг депутат. Освен това, вашата вторична аудитория може да съдържа и лица, противопоставящи се на вашата задача. Ако е така, трябва задължително тези групи да бъдат включени във вашия списък, да ги проучите и да се обърнете към тях като част от вашата стратегия.

Аудиториите винаги са хора, а не институции!

Познаването на хората е ключово за планирането на застъпническа инициатива. Например, в случая, в който се застъпвате за въвеждане на билингвално образование за децата от малцинствата, вашата първична аудитория вероятно ще бъде министърът на образованието, докато вторичната може да се състои от други министри, филолози, социолози, политолози.

Анализ на силите

Анализът на силите всъщност е анализ на **основните участници**, които могат да вземат решения относно застъпническата ви цел или да повлияят върху тези решения – т.е. това е анализ на съмишлениците и опонентите ви. Той очертава кой и по какъв начин взема решението във връзка с вашата цел. Съмишлениците и опонентите, погледнати на анализ, трябва да включват само онези действащи лица, които имат реално влияние по отношение на застъпническата цел. При анализа на силите очертаването на връзките между отделните действащи лица е от ключова значимост.

Необходимо е преди да започне застъпническата кампания да установите с точност каква е **силовата структура на вашата целева институция**, какви са нейните функции, какви са методите ѝ за вземане на решения, времето за вземането им и т.н. Силовата структура на правителството, макар и да е доста сложна, в общи линии също може да бъде определена.

Също преди стартирането на кампанията трябва да идентифицирате всички **основни действащи лица**, които вземат решенията, касаещи целите и задачите на кампанията ви. Те може да са съмишленици или опоненти на съществуващата политика и съответно могат да улеснят или да блокират желаните промени по даден въпрос. Поради това те трябва да са установени и реакциите им предвидени.

Анализът на силите се фокусира и върху **съществуващите връзки и отношения** между ключовите фигури и институции и начините, по които може да им се въздейства. Важно е да се разбере кои са лицата и институциите, които желаят промяната на настоящата политика и искат да ги подкрепят. В рамките на тези връзки и отношения анализът на силите трябва също да идентифицира и онези лица и институции, които имат влияние върху проучените действащи лица и ги консултират.

Полезно е да си създадете една „карта на силите“ или диаграма с ключовите действащи лица, които могат да окажат влияние върху целта на кампанията ви. В центъра на картата/диаграмата трябва да е най-важното действащо лице, от което зависи постигането на вашата цел. Около него са другите ключови фигури, които могат да повлияят на това лице и на отношенията помежду им. Диаграмата трябва да отразява и поддръжниците, и опонентите на целите на кампанията. Опитайте се да установите моделите на отношенията между ключовите действащи лица. Отчетете половите, класовите, етническите и расовите характеристики.

● **Анализът на силите трябва да включва следните компоненти:**

Кои са силите или действащите лица?

- ▶ Тези, които подкрепят политиката или даденото институционално поведение.
- ▶ Тези, които се стремят да постигнат промяна на тази политика или поведение.
- ▶ Тези, които имат влияние върху промяната в дадената политика или поведение.
- ▶ Влиянията, по чието въздействие са основните действащи лица.
- ▶ Основният момент за вземане на решения. Какъв е дневният ред или програмата за вземане на решения?
- ▶ След анализа на силите се върнете отново към целта, за да прецените дали е изпълнима.

Съмишлениците: Кой друг може да помогне?

- ▶ Кои други организации и групи имат отношение към същия въпрос

(включително онези, които при нормални условия не биха били естествени съюзници)?

- ▶ Кои са преимуществата и недостатъците на формирането на коалиция или съюз с всеки един от тях?
- ▶ Можете ли да работите с тях?
- ▶ Можете ли да ги спечелите за съюзници по този въпрос?

Друга аудитория: Кои са другите заинтересовани лица?

- ▶ Кои са онези, които по всяка вероятност ще спечелят от това, което се опитвате да постигнете? Може ли и трябва ли те да бъдат привлечени като съюзници и/или посланици?
- ▶ Кои са онези, които по всяка вероятност ще загубят? Какви са вероятните аргументи на опозицията? Какви са контра аргументите?
- ▶ Външна среда: Какви са възможностите и предизвикателствата в по-широкия контекст на политиката?
- ▶ Какви са реалностите на политиката в контекста на предприемането на застъпничество, какви са политическите възможности, ограничения и рискове?
- ▶ Кои са събитията в обществото като цяло, които оказват влияние върху тактиката и ефективността на стратегията?

● ***След приключването на анализа на силите се върнете пак към целта***

Все още ли можете да твърдите, че тя е достижима? Има ли коалицията достатъчно мощ, за да спечели важни победи в кампанията? Анализът на силите може да покаже, че е невъзможно избраната цел да бъде постигната. Ако това е така, коалицията трябва да реши дали наистина желае да продължи да работи по тази точно кампания, дори и да е само „символично“, за „образоване“, без да разчита на значими постижения. Това е моментът, в който можете безболезнено да изберете по-реалистична цел, преди да бъдат изразходвани твърде много ресурси за загубена кауза.

NB

Опасно е да се дава ход на кампания, която няма разумен шанс за победа. Ако дори и след направен анализ на силите участниците все още не си дават сметка, че е невъзможно поставените цели да бъдат постигнати към настоящия момент, то те рискуват да се сблъскат с голям неуспех, да се обезкуражат от него и дори да се разколебаят от участие в застъпничество в бъдеще.

Анализ на политическата власт

● **Анализ на рискове, произтичащи от реалности на политическата система**

Една стратегия за застъпничество трябва прецизно да оцени рисковете, произтичащи от реалностите на политическата система, в която трябва да работи. Същевременно редица социални условия и обстоятелства могат да окажат влияние върху успеха на стратегията (и съответно на избраната тактика) като например: степента на подкрепа и/или независимост на медиите; степента на обществена информираност и интерес в промяната; състоянието на икономиката; изборите; евентуална война; природните бедствия като например суша или наводнение; интересите и подкрепата от страна на донорите.

● **Анализ и знание за различните политически аудитории**

Достъп до ключовите политически играчи се осигурява по-лесно чрез добър анализ и знание за различните политически аудитории. Това може да помогне и за фокусиране върху важните за успеха институции и хора, вместо да се опитвате да стигнете до всички вземащи решения във всички обществени сектори.

Част от проучването следва да включва анализ на това кой разполага с власт. Застъпничеството изисква добра ориентация относно това кой има правомощията да повлияе върху съществените неща. Необходимо е да знаете къде е властта на вашите опоненти и как най-добре да им противостоите. Разбирането ви за различните видове и източници на властта ще ви помогне по-добре да фокусирате застъпническата си инициатива.

Видове и източници на властта²

- ▶ **Формална власт:** произлиза от формална позиция в структура с правомощия за вземане на решения. Такава власт имат съдии, избрани служебни лица, родители, директори.
- ▶ **Власт на експерт** (собственик на информация): произлиза от притежаването на експертиза в конкретна сфера или на информация за конкретни събития.
- ▶ **Власт чрез сдружаване:** произлиза от връзките с други лица, които имат власт.
- ▶ **Властта на източниците:** произлиза от притежаване на контрол върху ресурсите (парични средства, суровини, човешки ресурси, услуги). Отрицателната страна на тази власт е способността чрез нея да се пречи на използването на необходими ресурси или възмож-

NB

ността други да бъдат принудени да ги експлоатират.

- ▶ **Процедурна власт:** с нея може да се контролират процедурите и процесите, влияещи на вида взети решения. Тя е независима от властта при вземането на решения (например, съдия в Комисия по правосъдието).
- ▶ **Власт, произлизаща от възможност за потискане:** това означава възможността да поставиш някого в неудобно положение или да налагаш директни санкции.
- ▶ **Власт по навик:** свързана е със статуквото и произлиза от тезата, че е по-лесно да се поддържа статуквото, отколкото то да бъде променено.
- ▶ **Морална власт:** произлиза от натиска на универсално зачитани ценности. Тя е тясно свързана с нормите, които диктуват какво е „добро“ и какво „лошо“.
- ▶ **Лична власт:** произлиза от потенциала на лични качества, които подкрепят източниците на власт над други хора, като това включва например самочувствие, способност да се артикулират идеите на други, да се разбира положението на другите, какво им влияе добре и какво ги притеснява и т.н.

● **Създаване на „карта на властта“**

„Картата на властта“ е практически инструмент за идентифициране на критичните аудитории. Чрез нея се проучват видовете властови отношения и източниците на подкрепа и на съпротива.

Картата на властта може да се създаде в няколко стъпки като част от екипната работа при разработването на застъпническата стратегия. Основният принцип на работа е да се преценят нагласите на различните целеви аудитории по отношение на вашата задача: подкрепят ли я, съпротивляват ли се срещу нея или по-скоро са неутрални?

● **Първата стъпка при анализа на властта**

Включва съставянето на *списък с имената на ключовите вземащи решения лица* (първичната целева аудитория) и индивидите и групите, които могат да им влияят (вторичната целева аудитория). При планирането на стратегия е особено полезно да се класират вземащите решения лица според важността им.

● **Втора стъпка**

Оценка на *степената на подкрепа, на неутралността или съпротивата*, които могат да се очакват от идентифицираните първични и вторични целеви аудитории (индивиди и институции).

² Общественото участие в рамките на промяна за социално развитие“, изготвено от PDCS, 2003 г.

● **Трета стъпка**

Това е проучването на знанията, нагласите и интересите на различните целеви аудитории по застъпническия казус и по по-широки въпроси, които може да не са пряко свързани с него.

● **Четвърта стъпка**

Тя включва набирането на информация относно целевите аудитории и добавянето ѝ към формуляра. Това ще помогне при определянето на общата стратегия и при адаптирането на посланията. Ключът към ефективното застъпничество е то да се фокусира максимално върху аудиториите, които са способни да въздействат върху вземането на желаните политически решения. Ето защо особено съществен компонент на една успешна застъпническа стратегия е добротото познаване на целевата аудитория и действащите лица за всяка застъпническа задача.

Резултатът от тази задача ще е една динамична визуална карта на властта, която може да насочи екипа ви при разработването на застъпническите стратегии чрез отговор на трудния въпрос: върху какво да фокусираме усилията си? Дали върху засилване на подкрепата, дали върху неутрализиране на съпротивата или в мерки за повлияване на лицата с некатегорична позиция?

Веднъж създадена, картата на властта може да служи като „пътна карта“ в условията на продължаващо застъпничество и трябва да се осъвременява при получаване на повече информация за определените властови индивиди. Например, ако едно неутрално заинтересовано лице впоследствие се присъединява към подкрепящите каузата ви, символът, с който сте представили това лице на картата може да се премести в новата позиция

Практически стъпки за създаване на „карта на властта“



Работи се по групи.

1. Нарисувайте карта на властта на флипчарта по следния начин.
2. Отгоре напишете застъпническата цел.
3. По нея напишете името и/или позицията на целевата аудитория (ключовият вземащ решение по въпроса).
4. Чрез мозъчна атака определете всички институции и индивиди, които имат интерес по застъпническия ви казус – интерес положителен или негативен.
5. За всяко действащо лице – индивид или институция – се изрязва един хартиен символ и върху него се написва името му.
6. Символът се лепи върху картата на съответното място – подкрепящ, неутрален или оказващ съпротива, с което се отразява позици-

ята на действащото лице по въпроса. Допълнително интензивността на съответната позиция/нагласа се маркира чрез цифри от 1 до 5 (1 – най-ниско ниво и 5 най-високо), като хартиеният символ се поставя под съответната цифра.

„Карта на властта“

Застъпническа задача

Целевата аудитория:

ПОДКРЕПА					НЕУТРАЛНОСТ	СЪПРОТИВА				
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5

По-долу предлагаме формуляр за анализ на аудиторията, който може да се ползва като практически инструмент за това проучване. Целта му е да се изтъкне нагледно какво целевите аудитории знаят, мислят и чувстват по застъпническия въпрос. Полезно е също така да се прецени и какви други въпроси вълнуват аудиторията (дори да не са пряко свързани с конкретната застъпническа задача). Това може да ви даде идеи как да повишавате интереса и потенциалната подкрепа от нейна страна, намирайки начин да свържете застъпническия казус с нейния реален интерес, дори когато той е в по-различна посока. Ако застъпниците не са сигурни какво е нивото на осведоменост по „техния въпрос“ в целевата аудитория, трябва да установят потребността от допълнителни проучвания и как да стигнат до нужната информация.

Формуляр за анализ на първичната и вторичната аудитории

Целева аудитория.....
 Застъпническият въпрос

NB: 1= ниско, 5=високо

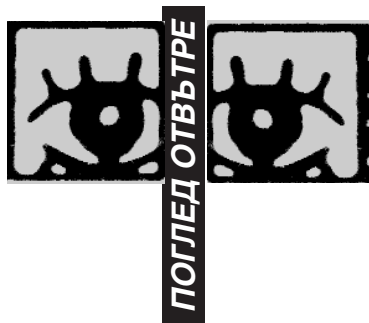
Оценка на целевата аудитория

- Степен на познаване на вашата организация или мрежа 1, 2, 3, 4, 5
- Степен на знание по вашия застъпнически въпрос 1, 2, 3, 4, 5
- Степен на съгласие с вашето становище по въпроса 1, 2, 3, 4, 5
- Степен на предишна подкрепа по вашия въпрос 1, 2, 3, 4, 5

Идентифицирайте целевите си аудитории

Потенциални интереси и ползи във връзка със застъпническия ви въпрос	Влиятелни лица (вторични аудитории, които могат да въздействат върху основната ви целева аудитория)

Предизвикателства при застъпничеството



- ▶ Според мнозина застъпници идентифицирането на подходящите лица в целевите институции и общуването с тях е времеемко занимание поради бюрократични причини.
- ▶ В редица случаи застъпниците за непопулярни каузи (като например права на малцинства) са изправени пред открита или скрита съпротива от страна на администрацията на различни нива. Преодоляването ѝ изисква добра стратегия и отделянето на достатъчно време за внимателно проучване в нагласите, мотивацията и начините да се подхожда към съответната администрация.
- ▶ Често е трудно да се идентифицира върху кого от служебните лица и по какъв начин да се окаже влияние поради текущи политически промени или поради политически напрежения вътре в политическите партии. За да се преодолеят тези проблеми е важно от самото начало на процеса застъпниците да поддържат контакти с различни източници на информация от централното и местното управление, с различни политически партии, вкл. с тези на малцинствата.

- Необходимо е да се идентифицират ключови лица от засегнатите от проблема общности: политици, неформални лидери, организации с легитимност и доверие в общността, религиозни лидери. Особено важно е да се обърне внимание на контактите при набиране на подкрепа сред целевите партийни политически аудиторсии. Съществува риск, особено където въпросните политически партии са на малцинствата, гражданското застъпничество да бъде интерпретирано от обществеността като партийно-политическо лобирание. За да не се достигне до подобно погрешно разбиране, застъпниците трябва изключително прецизно и публично да разясняват специфичната цел на техните действия и кои са им крайните бенефициенти.

ЧЕТВЪРТА СЪПКА: *Набиране на подкрепа. Мрежи и коалиции*

От изключителна значимост за успеха на застъпничеството е изграждането на база за оказване на подкрепа по застъпническия казус. Колкото по-голяма е тя, толкова повече са шансовете за постигане на желаната промяна в политиките. Застъпниците трябва да създават коалиции с други организации, вкл. с организации на малцинства, с неформални лидери, донори, други коалиции, граждански групи, професионални организации, женски групи, активисти и индивиди, които подкрепят предложените решения за проблема и са готови да се присъединят към усилията за постигане на целите на застъпничеството.

Термините „заинтересована група“, „мрежа“ и „коалиция“

Заинтересованата група (наричана също *застъпническа група* или *група за натиск*) е организация на доброволно включили се индивиди, обединени от обща цел, която се опитва да оказва влияние върху политическите институции и техните решения. Заг тези индивиди понякога, но не задължително, стоят организации, разнообразни обществени структури и асоциации, отстояващи различни интереси – икономически, социални, етнически и културни, религиозни и пр. Цел на всяка подобна група е чрез външен натиск да предизвика определена законодателна инициатива или конкретно решение на ниво изпълнителна власт. Така тези групи трансформират социалната и икономическата си власт в политическа. По този начин запълват празнината между гражданите и партиите, като представляват сами интересите си в процесите на вземане на решения по политиките на държавните институции. Застъпниците преговарят с държавата за постигане на планираните от тях резултати.

Мрежите събират индивиди или различни групи и институции за размяна на информация и/или услуги. При „работата в мрежа“ акцентът е върху размяната. Това може да стане по официален път, като зас-

тъпникът се присъединява към мрежа от организации за определен период от време, или неофициално — когато дадена организация търси услуги от други организации, или когато искат да разменят бърза информация, например, по случай на незаконосъобразен арест.

Коалициите са *ad hoc* групи от организации или личности, събрани с цел съвместно действие, които споделят виждането, че по общозначим въпрос именно това, че действат заедно е по-продуктивно отколкото, ако действат поотделно.

Една коалиция може да се състои както от две, така и от сто организации. Силата ѝ извира от два източника: силата на работата в мрежа и силата на обединените ресурси. Организацията или личностите в дадена коалиция се обединяват по съвсем конкретен въпрос, но винаги трябва да се отчита, че макар по този въпрос нагласите им да са в пълен унисон, по други въпроси те може да са антагонистични. Най-ефективните коалиции се състоят от членове с различен социален профил. Те имат по-широк кръг на влияние поради естеството на своята дейност. Доверието е по-голямо в такива коалиции поради разнообразието на техните интереси и липсата на конкуренция.

Коалицията може да бъде **временна**, създадена в отговор на един отделен въпрос или с цел да съвместно да се управлява кампания, а може да бъде и **постоянна**, като членските организации в нея я ползват при необходимост.

Някои от предимствата и недостатъците от изграждането на коалиция са следните:

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Застъпническият казус се оформя по един по-достоверен начин, като позицията ви се обсъжда от няколко гледни точки. ▶ Осигурява се по-голям достъп до източници на информация. ▶ Всяка организация има различни силни страни и опит, които могат да подсилят кампанията. В резултат могат да се делегират различни роли и отговорности. ▶ Повече пътеки към целевите аудитории. Всяка организация има своя собствена членска маса и политически кон- 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Може да бъде трудно да се постигне съгласие относно целта. ▶ Коалициите не са подходящи, ако въпросът кой претендира за заслугата за успеха става по-важен, отколкото самата победа. ▶ Постигането на консенсус между членовете на коалиция е труден и бавен процес. ▶ Създават се проблеми, ако целевата аудитория не вижда съществено съгласие между членовете на коалицията по време на презентацията.

такти, на които може да разчита. Това осигурява се по-широка база за институционална подкрепа за постигането на целите.

▶ Увеличава се броят на посланията и броят на тези, които ги носят.

▶ Подобрява се обществената видимост и общественият профил на застъпничеството.

▶ Инициативите, поети от голяма група организации по-трудно се пренебрегват.

▶ Работата не се губи.

▶ Посланието на застъпничеството ще се чува повече и по-надалече от посланията, изпратени от индивидуалните организации.

▶ При критична ситуация в обществото, коалициите действат бързо и ефективно.

▶ При застъпничество по политически чувствителни въпроси, индивидуалните организации могат да намерят убежище в рамките на коалиция.

▶ В случай на негативни последици, те няма да тежат само на една организация.

▶ Чрез коалиция по-лесно може да осигури консенсус в общността по спорен въпрос, отколкото при индивидуално застъпничество.

▶ Често донорите предпочитат да подкрепят колективи, отколкото индивидуи.

▶ Ако репутацията на един член на коалицията се постави под съмнение, това подкопава самата коалиция.

▶ Създаването на коалициите може да доведе до доминиране на определени членове и недемократично вземане на решения.

▶ Императивите на коалиционните дейности може да принудят по-малките организации да пренебрегват собствените си дейности, като по този начин губят автономността си.

▶ Може да възникне съперничество между коалицията и съставните ѝ части.

▶ Може да възникнат недоразумения относно финансирането, кой набира средствата, как се изразходват, кой ги управлява и т.н.

▶ Може да възникват проблеми с поддържането на коалицията поради големият брой и разнообразни хора, източници на информация и контакти.

Не е важно дали вашето обединение ще се назовава застъпническа група, мрежа или коалиция. Важното е, че сте се събрали, за да работите по общ въпрос за промяна на публичните политики и че желаете да намерите решения за него чрез съвместни усилия.

NB

Оттук нататък в изложението за краткост и яснота ще използваме понятието „коалиция“ за обозначаване на формата на сдружаване за постигане на обща застъпническа цел.

Формиране и поддържане на застъпническа коалиция

Създаването и поддържането на коалиция е сложна дейност, изискваща влагането на голяма енергия, търпение и толерантност.

Ключът към успешната коалиция

Най-базисните предпоставки за установяване на силни коалиции са *съгласието* сред членовете им относно причината за тяхното съществуване и *готовност* да пожертват част от собствените си интереси в полза на интересите на коалицията. Другите аспекти на успешността на коалициите включват: категоричната и осмислена необходимост всички участници да приемат по еднакъв начин какво може да прави коалицията и какво не е приемливо; постигането на единни решения за нейното разширяване; постигането на структурирано управление с умело разпределение на ролите; реализирането на общи интереси; разбирането у всички, че коалицията е по-силна от сбора на съставните ѝ части; утвърдените чрез консенсус принципи и процедури на действие; силно включващият подход при определяне на застъпническата стратегия; провеждането на текущ мониторинг; предвиждането на достатъчно време за създаване на взаимно доверие и др.



Застъпническите коалиции не се формират спонтанно, дори ако необходимостта съществува. Те се организират от лидери, привлечени на първо време най-близък кръг от приятели и съмишленици. Търсейки подкрепа, инициаторите дефинират проблема и предлагат на потенциалните си членове програма за действие.

Застъпническите коалиции осигуряват ефективен механизъм за включване на гражданите в политическия процес. Те въвличат непосредствено хората в процеса на формулиране, обсъждане и приемане на онези политически решения, които определят тяхното бъдеще. Коалициите стимулират и членовете и потенциалните си поддръжници към активни действия в подкрепа на каузата. Присъединявайки се към такава група, гражданите получават реалния шанс да направят нещо по въпрос, който силно ги засяга или вълнува. Така те преодоляват чувството си за безпомощност и изолация и разбират, че са в състояние да контролират живота си.

● Няколко основни стъпки за формирането и поддържането на коалиция

- ▶ Формирайте първоначална група, колкото и малка да е тя. Проучете кои индивиди, организации, групи споделят близки до вашите позиции по гаден въпрос.
- ▶ Определете кръга на потенциалните си членове и ги поканете на коалиционна среща.
- ▶ Създаването на коалицията е непрекъснат процес на привличане на нови членове. Гражданите, членуващи в нея, трябва да се чувстват като нежелима част от застъпническата работа. Те трябва да участват при определянето на приоритетите и стратегията ѝ по всички важни решени – в противен случай лесно ще изгубите подкрепата им. Коалицията трябва да осигурява в членския си състав балансирано представителство на заинтересованите от проблема групи.
- ▶ Информирайте редовно членовете си за хода на кампанията. Изпращайте им материали, разясняващи същността на предложението за промяна на съответния закон/ политика, аргументите в подкрепа на промяната, последователността на стъпките, които предстоят.
- ▶ Обучавайте членовете си в умения за застъпничество. Издайте наръчник, организирайте семинари. Изпратете им например парламентарен справочник с имената, адресите и телефоните за контакт с народни представители.
- ▶ Информирайте членовете на групата за ефекта от техните усилия на всеки етап от кампанията. Поддържайте ентузиазма им.
- ▶ Благодарете на членовете на коалицията за тяхното участие и подкрепа.

От самото начало коалицията трябва не само да определи какво ще направи, но и какво няма да направи. Ако предприеме прекалено много работа това няма да я доведе до успех. Най-добрият начин за функциониране на коалиция е на първо място да се установят принципи в писмен вид, които да бъдат приети от членовете ѝ при спазване на конкретни процедури и да се избягват действия по сферите непокрити от тези принципи. Някои коалиции дори настояват членовете им да подпишат писмено споразумение, че ще спазват установените принципи. Понякога трябва да се осигурят и механизми, позволяващи на членове да се дистанцират от определени мнения, като продължават да подкрепят специфичните цели на коалицията. Различията между членуващите в нея индивиди и организации налагат тя да бъде много гъвкава (без с това да се обезличават фундаменталните ѝ ценности и принципи) и да избягва становища, които могат да доведат до конфликт на интереси.

● **Общите цели**

Те могат да бъдат определяни предварително от инициативната група, докато разработената стратегия ще зависи от проблема, от политическата обстановка в момента, от капацитета на членуващите в коалицията и от степента на тяхната отпаденост. При всички случаи е важно да се отчита, че създаването на коалиция не изисква всичките ѝ членове да бъдат съгласни един с друг по всички въпроси, но че когато става дума за определяне на целта на застъпническата кампания е наистина наложително да се установи общ знаменател между разбиранията и интересите им.

След като коалицията започне да функционира е добре да се огледа дали не са пренебрегнати някои лица/ организации, които биха били значими във връзка с проблема. Активна мрежа или коалиция е възможно да се поддържа единствено, ако е съобразена с общите интереси и предпочитания на членовете ѝ. Необходимо е те да чувстват, че имат полза от нея.

Коалициите функционират най-вече чрез усилията на "водещата" организация. Обичайно тя е тази, която е най-влиятелна и е поела най-голям залог за изхода на дебата.

Обикновено срещите се организират с посредничеството на водещата организация. Когато се свиква коалиционна среща, не се притеснявайте прекалено, ако не всички индивиди и групи, които сте поканили, са се появили. Не го приемайте лично. Участниците ще имат разнообразни интереси и възможности. Много е вероятно някои от присъстващите да работят директно с тези, които не присъстват. Печеливш ход при осигуряването на добро присъствие е да се помоли влиятелно правителствено служебно или друго лице, които са на ваша страна, да участват. Другият метод е да се накарат останалите групи, които споделят вашата позиция по въпроса, също да изпратят покани.

Дневен ред на коалиционните срещи

Коалиционните срещи имат типичните точки за всеки един дневен ред. *Първата* точка следва да е излагане на текущото състояние на въпроса. *Втората* – ясно определяне на позициите и постигане на консенсус по съответния проблем. *Третата* е обсъждане на конкретни стратегии и действия, необходими за разрешаване на въпроса. *Четвъртата* – създаване на списък на стъпки за действие, които трябва да се следват, включително разпределяне на личната отговорност за всяка една стъпка. Добре е на *първата среща* да бъдат съобщени пред членовете на коалицията ключовите служебни лица, взе-



мащи решения по въпроса, или имената на влиятелни в обществото личности, за да се обсъди и определи кой сред участниците има най-добри контакти с всеки от тях и дали изразява желание да установи нужния контакт.

● **Секретариат**

В зависимост от размера на коалицията е желателно да се създаде някакъв вид Секретариат, Комитет, Съвет или Управително събрание, което да се свиква по-често, отколкото срещите на реговните членове. Този орган представлява коалицията като цяло и въпреки, че в началото е добре да бъде водено от опитно лице, по-нататък ротацията би максимализирала участието и качеството на застъпничеството.

● **Експертни екипи**

В по-големите коалиции, когато се обсъждат сложни въпроси, е важно да се сформират малки екипи или подкомисии от експерти, които да се съсредоточат максимално в работата си и да изработят предложения за решения по конкретни въпроси. Например, една комисия от четири до осем човека от различни организации може по-бързо да структурира езика на едно правно изменение или проектозакон, отколкото една голяма група. Веднъж структурирано, такова изменение може да се сподели и коментара от цялата коалиция. Трябва да се отчита, че скоростта, с която се постига едно съгласие, е често обротно пропорционална на броя на участниците.

Независимо дали коалицията е местна, регионална или международна, тя трябва да разработи своя *система за мониторинг*. Работните методи, отговарящи на потребностите в първоначалния планиращ етап, могат впоследствие да бъдат преразгледани въз основа на тяхната ефективност и на оценка им от страна на членовете на коалицията. Членовете все пак трябва да отчитат, че изграждането на сътрудничество, взаимно доверие и ефективни работни практики е времеемко занимание.

● **Местната коалиция**

Тя е както най-лесната, така и най-трудната за изграждане. От една страна, хората в нея се познават добре и лесно отчитат общото помежду им. От друга страна, често възниква съперничество или напрежение поради заплетените лични и други отношения в общността, в която членовете на коалицията живеят и работят. На местно ниво, обаче, индивидите са най-заинтересовани от това да направят нещо за себе си, за семействата си, за познатите и приятелите.

Дискусии и вземане на решения в коалицията

Би било чудесно, ако всички решения можеха да се постигат с консенсус - всички граждани да се съгласяват помежду си с определени действия, но подобно нещо на практика не съществува, поради различията между хората и сложността на вземаните решения. Поради това най-често решенията ще се вземат с обикновената система на гласуване.

● **Консенсусът и гласуването**

Макар че консенсусът не е много ефективен, в дългосрочен план той може да е много по-резултатен от гласуването. Най-често постигането на консенсус изисква повече време от гласуването. Много трудно е да се вземе или постигне решение, което да получи подкрепата на всички. В дългосрочен план, обаче, взетите с консенсус решения срещат по-малко съпротива и се осъществяват по-бързо, защото с тях са ангажирани организации и индивиди, които вече са заявили съгласието си.

Както при взимането на решения и комуникирането, така и при дискусията съществува *продуктивен цикъл* и *потенциално деструктивен цикъл*. Председателстващият срещата трябва да познава техните проявления и да реагира така, че да не позволява тя да се разпадне, да запази фокуса ѝ и да задържи вниманието на екипа върху обсъжданния въпрос, като го доведе и до вземането на решения.



Дискусиите имат свой продуктивен и непроодуктивен цикъл. Техните особености трябва да се познават отлично от водещите дискусии в коалицията, за да се елиминират ненужни сътресения.

● **Характеристики на продуктивния цикъл на дискусиите:**

Изложение на въпроса: Това може да бъде направено от председателстващия или от човека, който повдига въпроса.

Събиране на информация:

- ▶ Човекът, който повдига въпроса, обикновено представя информацията и фактите.
- ▶ Служителите могат да допринесат към информацията с доклади.
- ▶ Възможно е гражданите да имат информация, която е подходяща и която смятат за важна.
- ▶ Възможно е да се наложи консултации със заинтересованите страни.
- ▶ **ВАЖНО:** Тази фаза може да продължи и след първоначалната среща.

Дискусия на различни ценности и факти:

- ▶ Фактите могат да се обсъдят по отношение на тяхната адекватност.
- ▶ Фактите могат да се обсъдят по отношение на тяхната точност
- ▶ Ценностите са лични и емоционални. Те не могат да се преценяват по отношение на тяхната адекватност и точност.
- ▶ Ценностите трябва да се разглеждат в светлината на тяхната адекватност спрямо обществените нрави и виждания.

Преглед на въпроса: Това се прави от председателстващия- за предпочитане.

Преглед на позициите

- ▶ От председателстващия;
- ▶ От отделните хора;
- ▶ Трябва да бъде кратък и информативен, но не и полемичен.

Решение/Действие

- ▶ Чрез гласуване – като се използва съгласуване на мерките;
- ▶ Чрез консенсус – като се използва съгласуване на мерките.

ВАЖНО: Във всеки от този цикъл, дискусията може да се измести към непродуктивен, полемичен цикъл. Това може да се получи, когато има разминаващи се мнения; когато решението е толкова трудно, че хората вземащи решението по-скоро биха го избягнали; или когато съществуват недостатъчно ресурси за постигане целта на решението.

● **Характеристики на непродуктивен цикъл:**

- ▶ Преразглеждане на информацията;
- ▶ Преразглеждане на въпросите;
- ▶ Атакуване на фактите;
- ▶ Дребни различия;
- ▶ Атакуване на ценностите;
- ▶ Преразглеждане на позициите;
- ▶ Лични нападки.

ВАЖНО: Когато се проявят тези характеристики, важно е председателстващият дискусията да бъде готов да я върне обратно в нейния продуктивен цикъл, да призове към вземане на решение или да помоли за отлагане до дата, която със сигурност ще позволи да се представят допълнителни факти.

Характеристики на застъпническата кампания като процес

Основни черти на процеса

- ▶ Застъпничеството е процес открит и публичен, а не изолирано събитие.
- ▶ То е свързано с предложения за промяна на политиките, а не само с критиката им.
- ▶ То е процес, включващ образование и обучение на участниците по основните въпроси, които третира, както и по методите и лидерските умения.
- ▶ Лидерите на всяка кампания трябва да отразяват разнородната членска маса, включителен състав и по отношение на пол, етническа принадлежност, раса и класа.
- ▶ Всяка застъпническа кампания трябва да се стреми да моделира ценностите и принципите, към които се стреми. Тя трябва да установи такъв процес на вземане на решения, който да е открит и демократичен и същевременно достатъчно бърз и небюрократичен, за да отразява гъвкаво промените в ситуацията.
- ▶ Обединяването на усилията с други индивиди и организации, подкрепящи същите въпроси, е от огромно значение. Обединяването на усилията с международни/европейски неправителствени организации, релевантни експерти и структури, също може да е от голяма полза за успеха на кампаниите и трябва да се прилага все по-често в новите европейски реалности на България.
- ▶ Кампаниите се отчитат пред базата, която представляват – членовете на групата/обединението/ коалицията.
- ▶ Всичките ресурси и цялата енергия на кампанията трябва да се мобилизират и концентрират върху един, при това много конкретен проблем, за да може наистина да се стигне до промяна.
- ▶ Необходимо е да се познава реалната ситуация, в която се реализира кампанията, основните пречки, които спъват работата ѝ и на тази база да се формулират приоритетните решения.
- ▶ В кампанията за застъпничество трябва да се установят отношения с лица, засегнати от визираните политики. Това означава, че едни и същи хора от логистиката на кампанията ще работят с едни и същи индивиди и целеви организации в продължителен период от време. Затова не е от полза за кампанията хората, които са пряко ангажирани с конкретните застъпнически дейности да се сменят често.
- ▶ За целите на застъпническите кампании са необходими писмени материали. Точната аргументация на желаната промяна в политиките винаги стъпва на прецизни проучвания. Когато данните в аргументацията на застъпническата теза не са точни, те могат да

NB

бъдат отхвърлени с голяма и удобна лекота от властимащите като субективни.

- ▶ Нужно е най-напред да бъдат постигнати малки, но убедителни успехи, преди да се прави опит за постигане на по-големи победи. Ето защо в началото на кампанията е подходящо да се работи по задачи, които са прицелени към промени с по-малък обхват, но могат да бъдат реализирани по-лесно.

ПЕТА СЪПКА: *Разработване и разпространение на застъпнически послания*

Всяко общуване между индивиди и групи, включително между тях и медиите, е форма на комуникация. Според едно от популярните определения за комуникацията, тя представлява акт на предаване на информация, идеи, нагласи, настроения от един човек на друг. В този смисъл тя е процес за постигане на промяна на нагласите, убежденията, мненията и поведението на аудиториите.

Елементи на комуникацията

● **Комуникатор/източник на посланието**

Комуникаторът е този, който предава застъпническото послание на аудиторията. Той не винаги съвпада с източника на съобщението. При кампании от обществен интерес източникът може да бъде организация или отделен човек, който има да каже нещо важно по застъпническия въпрос. Едно от най-важните изисквания към комуникатора е да изгради отношение на доверие с аудиторията, което зависи от това дали аудиторията го възприема като знаещ (информиран, компетентен) и обективен. Най-голямо въздействие имат комуникатори, които се изразяват ясно, на добър език и излъчват увереност.

● **Посланието (съобщението)**

Твърдение или становище, адаптирано за различни аудитории, което дефинира проблема и предлага решения. Посланието е ясно, кратко и убедително твърдение за вашата застъпническа цел.

● **Публиката (аудиторията)**

Всички индивиди, групи, организации, които биха могли да подкрепят или противостоят на проблема, по който се застъпвате.

Концепцията на стратегическата комуникация

При застъпничеството принципите на комуникацията са сходни с тези на рекламата или на кампаниите за социалния маркетинг. И тук трябва най-напред добре да се ориентираме за аудиторията си и за

нейните потребности и интереси във връзка с конкретния ни проблем и да предадем кратко и съдържателно послание, което да е адаптирано към тези потребности.

Ключът към успеха е в способността ни да изложим проблема „през очите“ на аудиторията. Това значи, че при формулирането на застъпническите ни послания трябва внимателно да обмислим отговорите на следните въпроси: доколко всеки член на целевата ни аудитория би имал полза от подкрепата на собствената ни гледна точка по проблема, за да подкрепи застъпническата кампания (или обратното – какви са рисковете за него от това?).



Ефективното застъпничество изисква стратегическа комуникация с аудиториите с цел социална промяна. За да постигне промяна в нагласите, подходите, политическата воля и действието по вашия въпрос, комуникацията минава през следните етапи, включващи процес на **информиране/ образование, мотивиране, убеждаване** и пристъпване към **действие** за желаната промяна.

На първото ниво, членовете на целевата аудитория трябва да бъдат информирани. Те се нуждаят от информация, за да развият пълноценно разбиране за въпроса, за ситуацията и за желаната промяна в политиките. На следващите **второ и трето** ниво комуникационната стратегия минава към мотивиране и убеждаване на аудиторията да развие аналогична чувствителност по проблема като тази на самите застъпници, а членовете на аудиторията да приемат предлаганата от застъпниците позиция. След като се постигне по-добро разбиране и подкрепа по въпроса, идва най-високото ниво – точката, при която застъпническите послания стимулират аудиторията да предприема действия в подкрепа на предложените решения за проблема. Всяко едно усилие за застъпническа комуникация трябва да се стреми към постигането на именно това ниво, т.е. да стимулира аудиторията да предприема действие.

Успехът ще се измерва по това доколко властимащите, ангажирани с визираните от застъпничеството политики и вземащите решения по тях са действали в полза на предложеното решение на проблема: приели ли са предлаганата нова политика (или мерките за реформиране на остаряла и лошо функционираща)?

СТРАТЕГИЧЕСКА КОМУНИКАЦИЯ



Пристъпнете
към действие



Убеждавайте



Мотивирайте



Информирайте

Какво представлява посланието?

Посланията са твърдения или становища, адаптирани за различни аудитории, които дефинират проблема и предлагат решения. Посланието е ясно, кратко и убедително твърдение за вашата застъпническа цел. Главната му цел е да направи така, че конкретната аудитория, към която сте насочили застъпническите си действия, да положи нужните усилия за постигане на промяната, която планирате. Посланието ви посочва **какво** искате да постигнете, **защо** и **как**.

В повечето случаи посланията съдържат два основни компонента: апел към това, което е справедливо да бъде постигнато и апел към личните интереси на аудиторията.

Формулирането на посланието е важна стъпка в създаването на стратегически план за застъпническа кампания. Обмислете посланието по следния начин: ако трябваше да опишете само с едно или две изречения целта на вашите усилия, какво бихте казали? Посланието е подобно на декларацията за мисията на организацията ви, което макар да е кратко, заявява ясно целта ѝ и аргументира вашата PR позиция.

Разработване на посланието

Разработването на убедителни застъпнически послания е от огромно значение за формиране на общо разбиране по проблема и за набиране на подкрепа за застъпническата цел. Както бе отбелязано, застъпническите послания се разработват и се адаптират към конкретни целеви аудитории, за да може въпросът да бъде поставен в рамки и да се убеди съответната аудитория да подкрепи предложената промяна.

При изготвянето на застъпническото послание трябва да си отговорим на три важни въпроса.

- ▶ Към кого е насочено?
- ▶ Какво се стремим да постигнем с него?
- ▶ Какво искаме получателят му да направи (желаното от нас действие)?

Какво ще накара подбраната аудитория да действа от вашето име? Какво ще привлече вниманието на политика, на депутата, на служител от местната власт, представителя на администрацията? Един от най-ефективните начини да се изгради чувствителност и подкрепа за вашата цел е да поделите аудиторията си на групи и да

разработвате специфично послание за всяка една от тях, на което тя да реагира. Макар и всички да изхождат от общата позиция по застъпническия въпрос, те трябва да бъдат поднесени различно за различните аудитории в зависимост от нюансите на основното послание, които са специфично привлекателни за всяка една от тях и биха ги мотивирали да реагират.

За да бъде комуникацията ви стратегически и тактически валидна, необходимо е при изготвянето на застъпническите си послания да се придържате към няколко основни правила:

- ▶ Познавайте много добре аудиторията си!
- ▶ Придържайте се, в оптималния случай, към едно единствено послание — в краен случай 2 или 3!
- ▶ Създайте послание, което аудиторията ви със сигурност да разбере!
- ▶ Тествайте яснотата на посланието сред представители на самата целева аудитория!
- ▶ Прицелвайте се към аудиторията си чрез валидни данни, убедителна логика и с пълна яснота за това какво точно очаквате тя да направи в полза на промените, за които се застъпвате.

NB

Съдържание на посланието

То очертава централната му идея. Какъв е основният елемент, който искате да споделите с вашата аудитория? Каква единствена идея се надявате тя да запомни от вашето послание?

Съдържанието на посланието трябва да включва:

- ▶ Това, което искате да постигнете.
- ▶ Защо искате да го постигнете (положителният резултат от действието и/или отрицателните последици от бездействието)?
- ▶ Как предлагате да го постигнете?
- ▶ Какво действие искате аудиторията да предприеме?

● *Задължителни характеристики на съдържанието*

- ▶ Просто, компактно, ясно.
- ▶ Запомнящо се.
- ▶ Използващо подходящ за аудиторията език.
- ▶ Съответстващо на формата.
- ▶ Тонът и езикът съответстват на съдържанието.

NB

Редица проучвания по въпроса сочат, че когато е налице стремеж да се променят нагласите на хората по даден въпрос, най-важно е да се осигурят надежден канал на посланията, убедителни данни и история с преживян опит (човешка история). Ако се стремите да разпространите застъпническо послание по време на телевизионно или радио предаване, във вестник или в директна комуникация със служебно лице, времето за презентацията ви е много категорично лимитирано. За такива случаи е изключително полезно застъпникът да владее метода „**едноминутно съобщение**“.

Едноминутното съобщение съдържа следните компоненти: твърдение, доказателство, пример и покана за действие.

▶ **Твърдението** се излага само в две-три много силни изречения. Те трябва да са в състояние да предадат сърцевината на проблема.

▶ **Доказателството** трябва да подкрепя основната идея със само няколко, но много силни факта.

▶ **Примерът**. След изнасянето на фактите, презентаторът придава „човешко измерение“ на казуса, като използва примери, произтичащи от личния му опит, придружени с данни и цифри.

▶ **Покана за действие**. Чрез нея говорителят ясно посочва какво конкретната аудитория, към която адресира посланието, може да направи за промяна на положението. Обикновено това е най-противоречивата част от посланието и трудността е свързана с яснотата и релевантността на очакванията от тези, към които то е адресирано.

NB

● **Постигане на съгласие в коалицията относно посланието**

Важността на формулирането на силно послание е очевидна. Въпреки това, ако попитате група застъпници, работещи заедно по дадена инициатива, какво е значението на промяната на конкретен закон или наредба, най-вероятно ще получите няколко различни отговора. Да се формулира и постигне съгласие за посланието е далеч по-трудно, отколкото да се определи целта. Посланието изисква да обмислите всички аргументи в полза на вашата позиция, да подберете измежду тях онази най-подходяща за съответната аудитория конфигурация, която да изложите по ясен, сбит и ефикасен начин пред нея.

О Н А Г Л Е Д Я В А Щ П Р И М Е Р



Нека използваме като пример желанието на една асоциация на строителните предприемачи да промени конкретен член в закона за Данък общ доход, който не позволява данъчни отчисления за собствениците на жилища, използващи нерегистрирани по ДДС строителни фирми. Забележете, че посланието може да бъде подкрепено от няколко аргумента. Това, че законът ще накърни интересите на малките фирми,

е вярно, но дали това е същественото послание? В зависимост от това как законодателят гледа на този въпрос, това може дори да не предизвика интереса му.

Ако обаче посланието е изречено по начин, който е повече ориентиран към резултатите, то ще има и по-голям ефект. Ето как би изглеждало послание, изразено по следния начин: „Този член, докато излишно намалява приходите за хазната, в същото време разрушава законния бизнес, увеличава безработицата в един жизнено важен сектор от икономиката и принуждава много от собствениците на жилища да се откажат от нужните домашни подобрения.“ Това е по-силно послание, което има по-голяма вероятност да остави ясна следа в мисленето на хората, към които е насочено.

NB

● *Различни послания за различните публики*

Макар че е важно да се генерира цялостно послание, отново ще изтъкнем, че посланията не са едни и същи за различната публика. Оформянето на посланието изисква най-вече майсторство да се акцентира на едни аспекти на предложението ви или да се намали значението на други в зависимост от целевата публика, като в същото време се запази тяхната точност и съгласуваност. Какво е подходящо да се каже на политици, депутати, представители на местното самоуправление, на администрацията?

NB

Достигането до различните аудитории изисква разработването на система от послания с общ корен, които да бъдат убедителни за всяка една от тях.

Важно е посланието да бъде добре разбрано не само сред вземащите съответните решения служебни лица, но и от членовете на общността, за която ще се застъпваме. Това е особено важно, защото от тях се очаква да се застъпват по дадения въпрос в своите среди на влияние в различните области и общини.

Език на посланието

Езикът на посланието означава избраните от нас думи, с които съобщаваме посланието си. Трябва много да мислим за това как да ги подбирате, за да накараме хората, към които се обръщаме, да го чуят, да го разберат, да го подкрепят и в съответствие с това – да действат. Ясни ли са тези наши думи? Подходящ ли е езикът ни за целевата аудитория? Има ли риск думите ни да бъдат тълкувани по различен начин от различните аудитории? И как при цялото това нюансиране да запазим основната линия на посланието си еднозначна и еднакво убедителна?

ШЕСТА СЪПКА: *Избиране на канали за комуникация*

Каналите за комуникация са заложи в тактиките ни за взаимодействие с хората, на които искаме да влияем. Те визират избора ни на начин за съобщаване на посланието, на периода, мястото и лицето, което ще го съобщи. Решението какви точно да бъдат избраните канали зависи от конкретната ни целева аудитория. Чрез тях ние я привличаме да чуе и подкрепи застъпническата ни цел.

Преди, обаче, да обсъдим как да правим избор на канали за комуникация, нека първо се запознаем с най-популярните видове комуникационни канали.

Видове канали за съобщаване на посланието

Съобщаването на застъпническото послание на целевите аудитории може да се реализира чрез разнообразни форми и на множество различни нива в зависимост от застъпническата задача и характера на политическите и групи аудитории.

По-долу предлагаме подробна информация за организирането на някои от най-основните канали за комуникация.

1. Лобиране

Сред най-често използваните застъпнически методи за съобщаване на посланието ни и за взаимодействие с вземащите решения е лобирането. В редица случаи, и най-вече в посткомунистическите общества, думата „лобиране“ обикновено се свързва по негативен начин с измама, нерегламентирана дейност или корупция. В истинския си смисъл, обаче, лобирането в демократичните страни е един съвсем легитимен инструмент в процеса на застъпничество.

За лобирането има множество дефиниции.¹

В настоящия наръчник използваме понятието като един от форматите за съобщаване на застъпническо послание. Разглеждаме го и като форма на пряка комуникация или молба към някого да комуникира от наше име с официални лица от законодателен или изпълнителен орган на централната власт или на местното самоуправление, с цел оказване на влияние върху определено законодателно или административно действие.

¹ Например, Световната банка определя лобирането като „процес и стремеж за оказване на влияние върху политиките в полза на специфична кауза“. В САЩ лобирането се дефинира по-точно като „ползването на лични контакти, обществен натиск или политическо действие в стремеж законодателите да бъдат убеждавани да гласуват по определен начин“.

Комуникацията ни за излагане на застъпническото ни искане пред съответните политици и другите вземащи решения по конкретния ни въпрос може да се реализира на „четири очи“, в писмен вид, или по друг подходящ начин в зависимост от достъпността им и от характера на очакванията ни от тях.

Самото лобирание, или пряката ни комуникация с някого, от когото очакваме да постави искането ни пред законодателната или изпълнителната власт, в чисто организационен план съчетава различни форми на подготовка на застъпниците (писане на писма, подготовка на срещи, изготвяне на информация и материали и пр.), и тези форми са разгледани по-долу. Всяка една от тях представлява и самостоятелен канал за тиражиране на застъпническото послание.

1. Писма. Писане на писма

Писането на писма е основен инструмент за комуникация и оповестяване на посланието на коалицията. За да са ефективни, писмата трябва да отговарят на редица изисквания.

● *Общовалидни изисквания към писмата*

- ▶ Писмото ни трябва да бъде много добре фокусирано. След кратък уводен параграф то трябва ясно да посочва целта на търсената комуникация.
- ▶ То трябва да е кратко – не повече от две страници – и да се фокусира върху основните неща. Към него може да бъдат приложени документи и материали.
- ▶ Трябва да бъде с твърд, но любезен тон. Опитайте се да споменете нещо, по което сте съгласни с получателя на писмото. Никога не бива да отправяте заплахи в писмото. Авторът (авторите) трябва да излагат само неща, за които не биха се притеснявали да станат публично достояние.
- ▶ Важно е писмото да има верен правопис и пунктуация.
- ▶ Винаги запазвайте копие от писмото за себе си. Всички споменати в писмото лица също трябва да имат копие от него. Винаги е полезно да изпращате копие и на другите действащи лица, които имат отношение по въпроса, например Световната банка и други институции.

● *Изисквания към писмата, адресирани до висш държавен служител*

- ▶ Изложете ясно какво конкретно действие очаквате от него - посочете законопроекта/документа, в който предлагате промяна.

- ▶ Включете в изложението си истински случай или дайте пример, за да илюстрирате, че проблемът е реален.
- ▶ Адресирайте писмата с лично име, вместо да ползвате безличните формулярни писма.
- ▶ Помолете за пряк отговор със становището на съответното длъжностно лице.
- ▶ Пишете благодарствено писмо за оказана подкрепа.

● *Изисквания към писмата, адресирани до членове на Парламента*

- ▶ Писмото трябва да е конкретно адресирано с лично име. Не използвайте бланки или типови писма, не ги печатайте
- ▶ Уверете се, че сте изписали правилно името на народния представител и името на комисията, в която участва.
- ▶ Изложете ясно очакванията си още в първия абзац.
- ▶ Обозначете правилно законопроекта и конкретния текст, който не подкрепяте и този, който предлагате.
- ▶ Бъдете кратък, ясно и стегнато изложете собствената си позиция.
- ▶ Спрете се и на отрицателните последици, ако предложението ви във връзка с конкретния законопроект/закон не бъде подкрепено.
- ▶ Благодарете на депутата за положените усилия и споделете доверието си в неговите действия.
- ▶ Подпишете писмото с трите си имена, посочете валиден адрес.

● *Изисквания към писмата и материалите до медиите*

- ▶ Придържайте се към обем от една страница или по-малко. Колкото по-кратко е писмото, толкова по-голяма е вероятността важни моменти от него да бъдат отпечатани, тъй като няма да се наложи редакция поради липса на място на страницата.
- ▶ Когато е възможно, при излагане на случая, правете препратки към минали редакционни статии на вестника или материали по проблема.
- ▶ Пишете ясно, точно и директно по въпроса.
- ▶ Ако целите подкрепа или съпротива срещу конкретно законодателство/ политика, посочете заглавието на закона/проектозакона и кои депутати са „за“ и „против“ него.
- ▶ Опитайте се да пишете с жив стил. Малко остроумие ще помогне за привличане на вниманието (а и за публикуване на писмото/материала ви).
- ▶ Посочете името и адреса си.
- ▶ Докато тече кампанията ви, опитайте да пишете писмо веднъж месечно и накарайте приятели да правят същото. Това може да помогне изключително много за популяризация на вашите съображения.
- ▶ При излагане на въпросите по вашия проблем цитирайте всички про-

тиворечия в позициите на политици, депутати, висши държавни служители.

► Пишете благодарствени писма за оказана подкрепа.

● **Организиране на кампания с писма**

Тази застъпническа техника е ефективна само в комбинация с други методи. Изпратените писма са точен индикатор за броя на хората загрижени за това как техният народен представител ще гласува по въпроса, който ги вълнува или как Министерският съвет ще приеме даден документ. Писмата трябва да бъдат получени 24–48 часа преди решаващото гласуване. Колкото повече писма напишат членовете на вашата организация/ коалиция, толкова по-големи са шансовете ви за успех.

2. Телефонни обаждания

Тази техника също е неефективна, ако се прилага самостоятелно. Колкото повече телефонни разговори проведат вашите доброволци, толкова по-резултатни ще бъдат и усилията ви.

Телефонна комуникация с депутати

► Телефонирайте на вашия народен представител 24–48 часа преди решаващо гласуване.

► Бъдете кратки и ясни – помолете депутата да ви подкрепи и обяснете защо.

► Ако депутатът отсъства, поговорете с неговите помощници и оставете съобщение.

► Уверете се, че вашите членове са добре запознати с предложените законови промени. Изпратете им писмени инструкции, обяснете посланието.

► Опитайте се да предизвикате възможно най-голям брой обаждания.

NB

3. Среци. Застъпничество чрез посещения

Лицата, които работят с неправителствени организации или са ангажирани с пряко предоставяне на услуги имат особено важна роля в това да запознаят висшите държавни служители с проблемите, по които работят и с трудностите, с които се сблъскват.

Нищо не е по-ефективно от съобщаването на една позиция или застъпническо послание при контакт очи в очи. Изключително полезно е да опознаете добре депутата си, а контактът с него/нея на ниво район е от критично значение.

● **Срещи с народни представители в изборния район**

- ▶ Представете себе си и организацията, в която членувате. Не бъдете разточителни – преминете към основния въпрос.
- ▶ Предизвикайте го да говори – необходимо е да сте наясно с неговата позиция.
- ▶ Слушайте внимателно, обмислете и въпросите, които ви задава – това ще помогне да си изградите по-пълна представа за неговото мнение.
- ▶ Оставете предложението си на депутата и на неговите сътрудници. Приложете експертизи, резултати от изследване или други материали, подкрепящи каузата ви.
- ▶ Потиснете емоциите си, отнасяйте се с уважение към мнението на народните представители, дори и да противоречи на вашето. Изложете контрааргументите си, говорете за опонентите си с уважение.
- ▶ Бъдете откровени. Ако ви зададат въпрос, чийто отговор не знаете, кажете, че не сте запознат, но че ще проверите и ще съобщите отговора си допълнително.
- ▶ Опитайте се да приключите срещата си с конкретно обещание от страна на депутата – запознаване на колеги, гласуване, изказване или друга форма на подкрепа.
- ▶ Изкажете своята благодарност.
- ▶ Когато разговаряте с депутата помнете, че той/тя може да не е чел/а конкретния проектозакон или да не е запознат/а с проблема. От полза е да се опитате да му дадете възможност да се запознае предварително с проектозакона – най-добре когато влезете в контакт с него по телефона или с писмо. Вашата работа е да образовате депутата по вашия застъпнически въпрос.

● **При директен контакт с общински съветниците или други лица на изборна длъжност**

- ▶ Ограничете състава на групата до 4-5 човека.
- ▶ Направете групата разнородна.
- ▶ Предварително обсъдете как искате да протече срещата.
- ▶ Бъдете пряци, но не и заплашителни.
- ▶ Владейте фактите.
- ▶ Оставете някои информационни материали.
- ▶ Опитайте се за уредите срещата да се проведе на ваша територия.
- ▶ Поканете съответното отговорно лице да посети обекта, който би могъл да бъде израз на вашето послание по един пряк и човечен начин.
- ▶ Установете отношения с административния персонал.

► Много от лицата на изборна длъжност имат свой персонал, с който можете да се свържете. Обикновено тези лица са много по-достъпни от висшия държавен служител и могат да ви окажат помощ като предадат вашето съобщение.

Шест практически съвета за ефективно застъпничество пред депутат или изборно длъжностно лице

1. Подгответе си дневен ред с основните цели.

- Уточнете проблема, който ще разгледате. Не претрупвайте нещата с много въпроси – придържайте се към не повече от два или три.
- Решете какво искате да постигнете с посещението, т.е. ангажимент за вот по вашия въпрос, поемане на ръководна роля по въпроса? Или пък можете да разглеждате визитата като чисто информационна.
- Заделете време в началото на посещението за общ разговор, но не твърде много. Помнете – тази среща е вашата възможност.
- Ако посещението е групово, решете кой ще започне дискусията и сложете своя дневен ред на масата.

2. Слушайте внимателно.

- Голяма част от застъпническата и лобистката дейност представлява слушане, търсене на признаци, насочващи към възгледите на събеседника и откриване на възможности за осигуряване на добра информация.
- Ако срещата е с мълчалив тип човек, накарайте го да говори чрез задаване на въпроси.
- Ако се сблъскате с индивид, който се изказва много обстоятелствено, изчакайте пауза, за да го върнете към въпроса.

3. Подгответе се, но не смятайте, че трябва да бъдете експерти.

- Както много други граждани, повечето изборни длъжностни лица не са тесни специалисти. Подгответе се добре, но не смятайте, че трябва да сте запознати с всички най-малки подробности на даден проблем. Споделете личните си виждания и опит където е целесъобразно. Предайте тревогите на своите приятели и другите членове на общността.
- Предварително решете за себе си кога ще приемете отговор „Не знам“ и предложете проследяване на информацията по въпроса.
- Бъдете открити за контрааргументи, но не „зацикляйте“ върху тях. Небъдете полемично или конфронтационно настроени.

4. *Не се задържайте твърде дълго.*

► Помнете, че сте отишли на срещата, за да изградите взаимоотношение

5. *Опитайте се да се насочите към прекратяване на дискусията, ако чувате това, на което сте се надявали, изкажете благодарност и си тръгнете.*

► Ако стигнете до задънена улица, благодарете дори и да сте разочаровани, като заявите това. Тръгнете си, продължете дискусията при друг случай.

► Ако изборното длъжностно лице има положително отношение към проблема, с който се занимавате или е подкрепяло вашата позиция в миналото, изразете в процеса на посещението колко високо цените това.

► В обратния случай си спомнете фразата "Няма вечни приятели или вечни врагове". Някой ден по някой важен за вас въпрос може да получите подкрепа от същото това лице. Междувременно, вашето посещение може да предотврати това длъжностното лице да бъде активен опонент. С други думи, можете да спомогнете за намаляване на напрежението от другата страна.

6. *Проследяването е важно.*

► След посещението изпратете благодарствено писмо. Ако по време на срещата са поети ангажменти, повторете как ги разбирате вие. Ако са присъствали други служители, пишете и на тях. Често те могат да бъдат важни съюзници.

NB

● **Срещи с ключови поддръжници/партньори**

Всяка кампания за застъпничество обикновено включва преки срещи „лице в лице“ с ключовите поддръжници, на които тя се опитва да въздейства. Често уреждането на тези срещи е трудно, затова те трябва да бъдат планирани много внимателно. Предварително трябва да са уточнени:

► Най-важните въпроси, които ще бъдат повдигнати по време на срещата.

► Позицията на коалицията по темите, които се очаква да бъдат повдигнати по време на срещата.

► Кой ще говори по време на срещата. Лидерите трябва да отчетат какъв е съставът на избирателите на съюза, включително броя на жените и местните хора.

► Начинът, по който ще бъдат вземани решенията по време на срещата.

► Непрегвидените обстоятелства. Например, ако имате среща с

- Министъра на околната среда и той/тя откаже срещата, дали да настоявате и/или да поискате друга среща.
- ▶ Срещите трябва да бъдат протоколирани и след тях да бъдат предвиждани последващи действия. Това може да бъде доклад, който да бъде написан към последващата среща за отчитане на напредъка.
 - ▶ Всичко, което е договорено по време на срещата, трябва да бъде описано в писмен вид.

Обобщение на основните правила за поведение по време на срещи с вземащите решения

- ▶ Личните контакти осигуряват възможност да се изградят отношения с вземащите решения, които може да се окажат изключително полезни в бъдеще. Стремете се да установите канал за редовни контакти.
- ▶ Важно е да изберете подходящо време за срещи с вземащите решения, когато вашият проблем или казус вече присъства в техния дневен ред или вероятно ще бъде приет – например, преди важни избори или когато те са в позиция, в която могат да предприемат действия в подкрепа на вашето застъпничество (по време на определянето на бюджет или когато се провежда някакво годишно заседание).
- ▶ Стремете се да възприемате проблема от гледната точка на лицето, отговорно за съответното решение. Защо биха подкрепили вашата застъпническа задача? Какви ползи може да извлекат от предприемането на желаното от вас действие? Внимателното проучване на целевото лице преди срещата може да ви помогне да отговорите на тези въпроси.
- ▶ Не искайте нереалистични неща. Покажете на съответните отговорни лица, че подкрепата за вашата застъпническа задача е широка. Насърчете вашите съмишленици също да лобират пред същото лице със същото послание. Служебните лица трудно могат да пренебрегнат голям брой застъпници за една кауза.
- ▶ Не се заговаряйте с неангажиращо изразяване на подкрепа. Обърнете внимание на лицето на два основни въпроса: дали то е съгласно, че нещата трябва да бъдат променени и какво е готово да направи, за да предизвика съответната промяна?
- ▶ Използвайте метода на „едноминутното послание“.
- ▶ Бъдете наясно за следващите стъпки, които ще предприемете, за да осигурите ангажимент от страна на вземащия решения. Такива стъпки могат да бъдат последващи писма, застъпнически пакети или брошури, разпространение на резултатите пред медиите и т.н.

NB

4. Демонстрации

Демонстрациите или масовите събирания на съмишленици, които искат да окажат натиск върху правителството или дадена организация, трябва да се използват от време на време, да бъдат внимателно планирани и да представляват част от една обща стратегия. Те поглъщат много ресурси и усилия, но същевременно може да бъдат игнорирани от ключовите партньори, върху които се опитвате да окажете въздействие.

При демонстрациите е важно да се определят:

- ▶ Конкретната им цел.
- ▶ Броя на участниците с оглед на това да се постигне ефект.
- ▶ Организационните изисквания по отношение на транспортирането на участниците, храната, санитарните пунктове, публичната система и т.н.
- ▶ Нуждата от медийно отразяване на успешната демонстрация. Трябва винаги да се отчита, че не може да бъде контролиран начинът, по който медиите отразяват демонстрацията и че те биха могли да поставят акцента върху някои негативни аспекти, като например нарушаването на обществения ред или нарушаването на закона от някои демонстранти.
- ▶ Разрешенията, които се изискват за провеждането на законна демонстрация.
- ▶ Говорителите и другите публични лидери на демонстрацията. Важно е членовете на коалицията да имат представители на общественозначими позиции.
- ▶ Физическата охрана на демонстрантите по време на демонстрацията и по време на пътуването към и от мястото на демонстрацията

5. Разработване на писмени материали

Колкото и голям да е застъпническият ресурс на срещите „лице в лице“ все пак е невъзможно, а и неперпоръчително една кампания да разчита единствено на вербални комуникации.

Първо, документите могат да продължат да представят аргументите ни и да служат като наш глас за освежаване на паметта на членовете на парламента и служителите на министерства. Продължителното въздействие на вербалната комуникация е често изключително ограничено, особено когато се представя голямо количество информация. Второ, написаното може бързо да се разпространи до повече хора и да гарантира, че посланието, което се изпраща, е унифицира-

но. На трето място, документите могат да служат за представяне на кратка информация пред екипа преди срещите му. В повечето случаи документацията помага за фокусиране и засилване на продуктивността на обсъждането.

Съществуват няколко популярни форми на документи или комбинации от документи, които могат да се представят често като пакет от информация по време на срещите, при изслушвания, изказвания или друг вид застъпническа комуникация.

● **Листовката**

Това е един от най-полезните инструменти за представяне на аргументи, основно заради своята краткост. Листовката точно отговаря на името си - писмен документ, който свежда проблема, предложението и аргументите, които обосновават предложеното действие, до кратко описание на лист хартия.

Листовката трябва да представя аргументи, които са в полза на застъпническата позиция. Нейната цел е да изложи под формата на точки или параграфи най-силните аргументи във ваша полза, да кондензира и организира тези аргументи в един документ, който може да бъде прочетен и смлян за по-малко от две минути. Когато представяте аргументите си в листовка, както и във всеки друг документ (реч, свидетелско показание или среща) заявете първо най-важните и убедителни факти.

Листовката може също да служи за опресняване на онези, които вече са убедени или оспорват вашата идея. Тя трябва да е един от първите инструменти, представени на човек, който взема решения, и да бъде най-широко разпространена.

● **По-големият документ**

Ако листовката понякога служи единствено да заинтригува, то по-големият документ или "декларация за позицията" е този, който съдържа аргументите в значителни подробности. Обикновено, по-големият документ съдържа най-малко четири отделни части. Схемата на такъв документ (ако целта е да се отхвърли или да се отмени съществуващ закон) може да бъде структуриран както следва:

1. Резюме.
2. Изложение на текущата линия на действие и съответстващите факти.
3. Причините защо линията на действие е погрешна.
4. Препоръки и заключения.
5. Обосновка.

Най-вероятно този документ няма да бъде прочетен от членовете на парламента, чието ограничено време и различни отговорности може да не позволят такъв задълбочен анализ. Въпреки това той ще бъде прочетен от парламентарните служители и от бюрократите, които са по-предразположени и отговорни към задълбочен анализ. И макар този документ да е по-дълъг от листовката, трябва да се има предвид, че краткостта и яснотата са добродетели в професията на застъпника и лобиста. Този тип документ също трябва да излага първо най-важните и приковаващи вниманието аргументи.

● **Графики и таблици**

Ключ към ефективната комуникация е ясното и изчерпателно изложение на вашето послание по най-краткия и разбираем начин. Един от най-добрите начини да се постигне това е чрез графики и таблици, които визуално изобразяват вашето мнение. Опитайте се и гарантирайте визуалният образ да носи най-могъщото послание към целевата публика във възможно най-прости термини. Бъдете умни във вашия погход. Изградете образа ясен и въздействащ.

● **Брошура с въпроси и отговори**

Друг документ за комуникация е брошурата с въпроси и отговори. В този формат, за да представите информацията, която искате, вие просто поставяте въпроса вместо другите и после му отговаряте. Забележете: въпросите би трябвало да са същите каквито опозицията би задала.

● **Онагледяващи примери**

Примерите с обществено-политическите въпроси не трябва да преобладават в дебатите, но ако примерът е очевиден и достатъчно графично представен, той може значително да им повлияе. Макар да не е действителен пример, той може да съществува хипотетично. И така, внимателно подбирайте най-добрите примери, за да представите своята гледна точка.

6. Работа с медиите

Медиите са важен канал за съобщаване на посланието ви и за оказване на влияние върху общественото мнение и политиците, както и върху групите, участващи в политическите процеси.

Основните предимства на ползването на медиите са следните: стигат до по-голям брой хора и различни аудитории, повишават обществения интерес и набират привърженици за вашата кауза; може да повишат вашия профил и легитимността ви сред политиците, като по този начин и достъпа ви до тях.

Както при всеки друг подход, ползването на медиите създава и рискове: материалите за вашата коалиция или кауза може да се окажат неблагоприятни или неточни; медийното покритие може да мотивира противниците на вашата кауза.

За да сте сигурни, че медийното покритие ще помогне за постигането на вашите застъпнически цели, трябва предварително да си направите плановете. След като сте решили да ползвате медиите, трябва да изберете измежду широк спектър възможни техники. На кой метод ще се спрете зависи от естеството на посланието ви, от целевата ви аудитория, от това кои медии са достъпни и не на последно място по значение - от собственото ви ниво на умение и опит при работа с тях.

● **Планиране на медиен подход**

Във всяка страна медиите силно се различават. Видовете медии са многообразни – обществени и частни, контролирани или неконтролирани от правителствата; обвързани с определени политически партии; малцинствени медии с широко или ограничено покритие и т.н. В определени случаи е подходящо да работите с вестниците, а в други - с телевизия или радио. Преди да решите как да използвате медиите е добре да анализирате кои от тях имат влияние сред политиците.

След като сте решили да ползвате дадена медия си поставете няколко въпроса: какво е основното послание и кой трябва да го получи; как да се привлече интересът на медиите към това, което искате да кажете?

Например, дали ползвате медията, за да разпространите становище или мнение, или във вашия казус съществува някакъв аспект, който представлява новина? Разполагате ли с нова информация от значим интерес за обществеността? Или поставяте в публичното пространство принципен аргумент, за да допринесете за обществен дебат? Отговорите на тези въпроси ще помогнат при определянето на това кои видове медии да привлечате и с кои новинарски организации да контактувате.

След като сте решили с какви медии да работите, може да започнете да се фокусирате върху стратегическите аспекти - като например как да стигнете до целевата ви аудитория, как да се установят подходящи контакти с медиите; дали контактите с тях са навременни и как да се избегне лошо или неблагоприятно отразяване от тяхна страна.

● **Създаване на връзки с медиите**

Избор на медиен източник. Първото нещо, което трябва да се направи, е да се проучи дали медията, на която сте се спрели, е балансирана, надеждна и добре позната. Често ли отразява случаи, свързани с вашия въпрос? Дали вашата целева аудитория чете, слуша или гледа въпросната медия? Дали медията се ползва с добро име сред политиките, които искате да получат вашето послание? Ако вашият материал излиза примерно в печатен вид, винаги може да изпратите копие от него на политиките. Понякога, обаче, колкото и да сте внимателни, е възможно отразяването на случая ви да бъде недовро.

Установяване на контакти с журналисти: Възможно е да осигурите медийно отразяване на вашия случай като предизвикате интереса на конкретен журналист. Добре е да започнете с познат човек. Ако нямате такъв, наблюдавайте известен период от време начина, по който новинарската секция отразява въпросите, за да видите кои журналисти работят по проблеми, свързани с вашия и дали ги отразяват обективно. Когато установите контакт с тях изтъкнете, че оценявате усилията им. Както при всички други отношения, така и запознаването с журналистите, редакторите и продуцентите изисква време. Добре е да се срещнете с тях в неформална обстановка, когато ще имате време за разговор. Запомнете, че журналистите най-много ценят добрата информация.

„Продаване“ на материал: Това означава да убедите журналист, редактор или телевизионен продуцент, че си струва вашият случай да се отрази в медията му, или да се публикува вашето мнение. Бъдете готови да се аргументирате и го направете бързо.

Полезни правила за добро подаване на информация на медиите

- ▶ Обяснете защо вашия въпрос предлага нещо ново и навременно.
- ▶ Предварително проверете конкретните изисквания на съответната медия по отношение на формата на материала (ако предавате текст в писмен вид, уверете се, че той не надвишава ограничението за броя гуми или страници).
- ▶ Фокусирайте текста върху един въпрос и не се опитвайте да визуирате множество теми.
- ▶ Ако материалът има национално покритие, включете в него някаква местна връзка (местните новинарски организации винаги предпочитат местните новини).
- ▶ В случай на журналистическо разследване проявете гъвкавост относно начина и времето, когато медията ще отрази поставения от вас въпрос.

● **Форми на общуване с медии**

Новинарско съобщение: Предназначението му е да привлече вниманието на медиите към предстоящо събитие. Преди да каните журналистите, се уверете, че вашето събитие предлага нещо ценно за тях. Основната цел е да ги информирате за това кой участва, какво, къде и кога се случва и защо. Съобщението се състои от следните елементи: кратко описание на събитието; мястото на провеждането му и, при необходимост, упътване за мястото; контактното лице, датата и часът на събитието. Тези съобщения се издават обикновено няколко дни преди съответното събитие, за да може журналистите да ги включат в своите графици. Полезно е в деня преди събитието да се обадите по телефона на представителите на приоритетните медии, за да им напомните за него.

Прессъобщение: Представява писмена информация за привличане на вниманието на медиите към ваше публично съобщение или събитие. Докато новинарското съобщение се разпространява предварително, прессъобщението обикновено се раздава по време на съответното събитие или непосредствено след него. Прессъобщението трябва да съдържа цялата информация, необходима за журналиста, за да напише своя материал; контактни данни в случай, че той или тя имат допълнителни въпроси и цитати, които могат да бъдат използвани като част от материала.

Правила за изготвяне на прессъобщение

● **По отношение на структурата**

- ▶ На главата на страницата: контактни данни;
- ▶ Първият параграф: най-съществената информация за събитието или аспекта на вашето съобщение, представляващ най-големия новинарски интерес;
- ▶ Вторият параграф: информация, описваща събитието – кога и къде се провежда;
- ▶ Останалите параграфи: фонова информация, разясняваща защо събитието или информацията е важна;
- ▶ Случилото се преди събитието.

● **По отношение на съдържанието**

- ▶ Придържайте се към фактите;
- ▶ Не преувеличавайте нещата;
- ▶ Стремете се да отговорите на основните въпроси: кой, какво, кога, къде, защо и как?
- ▶ Аргументирайте защо вашият случай представлява новинарски интерес (запомнете: първичната целева аудитория за вашето съобщение)



ние е журналистът, редакторът или продуцентът, а не обществеността);

▶ Бъдете кратки (една страница е идеална, освен ако в информацията не предлагате снимки или графики);

▶ При възможност ползвайте графики или, снимки.

Интервю: След като сте привлекли вниманието на медията, бъдете готови за нейното внимание. Щом издадете новинарско съобщение или установите контакт с нея, от там могат да поискат интервю. Подгответе се както за въпросите, които бихте искали да ви бъдат поставени, така и за тези, които бихте предпочели да избегнете. Ако някоя медия установи контакт с вас, а вие не сте готови за интервю просто обяснете, че в момента няма човек, който да отговори на техните въпроси; изяснете какво точно търси журналистът, уговорете час, в който да му се обадите и спазвайте уговорката.

Ефективен начин да се подгответе за интервю с пресата е да набележите заедно с колегите си акцентите за обсъждане, които трябва да съдържа основното послание. Ако темата е спорна, предварително се консултирайте с медияен съветник, ако това е възможно. Честа практика е да се изготвят в писмен вид „въпроси и отговори“, които прогнозираят възможните въпроси от страна на журналиста и очертават най-добрите отговори. Интервюираният не трябва да се стреми да запагети цялата тази информация, но ще е изключително полезно, ако предварително я разгледа и обсъди с екипа си по-сложните въпроси преди излъчването на публично становище.

Пресконференция: Пресконференциите са събития, в които са поканени множество членове на медиите да чуят важно съобщение. Те са подходящ формат в случай, че искате да стигнете до широк кръг медии и имате да им кажете нещо от особен новинарски интерес. Журналистите, обаче, имат склонност да възприемат пресконференциите като неатрактивни и често предпочитат форматите, в които могат да поставят повече въпроси на индивидуално ниво. Не трябва да прибегва към пресконференция, ако посланието ви не е значимо и единствената цел за свикването ѝ е да се придобие значимост на собствената ви организация.

Коментар: При застъпничество често се ползват писмени коментари. Целта им е да привлекат вниманието към проблема, да поставят аргументи или да утвърдят дадена кауза. Използват се, за да заявят по ясен начин мнението ви по общественно значим въпрос. Един от видовете коментар се нарича становище. Становищата приличат на новинарските съобщения, но се фокусират върху конкретна аудитория, а не върху широката общественост. Те може да бъдат и в по-дълъ

лъг писмен вид. За да се повиши въздействието на становището, организациите често го издават съвместно. При подобна стратегия е полезно уважавани личности в общността да бъдат насърчени да го подпишат. Становищата могат да бъдат разпространени чрез пресата или да бъдат съобщени пряко на политиците.

ПРАКТИКА

ПРАКТИКА



Привлечете журналисти като участници в застъпничеството

Някои от партньорските организации в Балканската застъпническа мрежа „Правата на малцинствата в практиката“ споделят мнението, че процесът на застъпничество е много по-ефективен, когато работа с медиите се планира достатъчно време преди всеки отделен етап на кампанията. Според фондация „Междуетническа инициатива за човешки права“ от България е полезно от самото начало на медийната кампания в нея да се ангажират като участници група журналисти от различни медии. Сред тях трябва да има журналисти с висок професионален профил, с необходимия капацитет и контакти, за да стигнат до ключови вземащи решения и да окажат влияние върху съществените решения. Готовността на журналистите да участват в застъпнически кампании по обществено значими каузи зависи от чувствителността им към тях и подготвеността им да реагират адекватно.

Но за да откликват журналистите на подобни покани, важно обстоятелство е доколко самите структури на гражданското общество са припознат, валиден и интересен партньор за комуникация. Един особено сериозен спор в средите на неправителствените организации произтича от различните им гледни точки по отношение на комуникацията с медиите. Често НПО не успяват да направят връзка между това, което те самите правят и особеностите на новинарското мислене. Поради това редица проблемни области с висока обществена значимост остават пренебрегнати от медиите и следователно от обществеността. Такива са например въпроси, свързани с интеграцията на малцинства, мигранти, хора с увреждания, с дискриминативните практики, със социалната изолация. Гражданските организации, работещи и кампаниращи по тях, най-често не успяват да открият истината, че съществуващите в тези сфери проблеми са пряко свързани с лошо провеждани политики, за които са отговорни конкретни институции, политици, администрации. Поради неправилните послания най-често тези въпроси остават в съзнанието на журналистите и в широки сегменти от обществеността като съществуващи единствено в проектите на НПО, чиято е и отговорността да ги решава.

Избор на канал за съобщаване на посланието

След като се запознахме с голямото разнообразие възможни канали, чрез които да съобщаваме застъпническите си послания и да достигаме до целевите си аудитории, можем да преминем към избор на най-подходящия измежду тях. Кои обаче е той? Кои е най-добрият начин да стигнем до своята аудитория? Коя конкретна тактика е най-добра за изпращането на посланието ни? Прякото застъпничество чрез „срещи на четири очи“ с вземащи решения по нашия въпрос? Или използването на политици – лобисти? Медиите? Мобилизирането на членската маса? Преките действия като демонстрации, протести, стачки? Застъпническите брошури, листовките с факти, флаерите, плакатите? Политическите форуми и дискусии, обществените дебати? Писмата и подписките? Докладите? Или подходяща комбинация между част от тях?

● Осигурете избор измежду много алтернативи

Както виждаме от примерите по-горе, много са начините да се тиражира публично дадено застъпническо послание – като се започне със срещите „на четири очи“ и лобирането и се свърши с прякото действие. Нивото на ефективността им зависи от конкретната ситуация във всяка застъпническа кампания.

Особено важно е да се насърчи креативен подход за генериране на голям брой мнения (примерно чрез мозъчна атака) и да се изброят всички релевантни начини за съобщаване на посланието. Едва след това след може да се определят най-подходящите тактики за всяка конкретна целева аудитория. Например, ако се прицелваме към високоставени политици, които обикновено не разполагат с много време, най-подходящият начин на комуникация може да включва добре подготвени срещи на „четири очи“, застъпнически брошури, листовки с факти, политически форуми и т.н.

● Не подценявайте значимостта на говорителя (источника на посланието)

Изключително важно е кой ще съобщи посланието на аудиторията. Един човек ли ще бъде говорител, ли различни за различните целеви аудитории, които сме нацелили? Има ли човекът нужната легитимност пред целевата аудитория?



В някои случаи посланиците са експерти, доверието в които се основава на техническия им капацитет. В други случаи ангажираме авторитетни гласове, които говорят на базата на личния си опит. При всички случаи, обаче, при съобщаването на посланието (както, разбира се, и при формулирането му) трябва да осигурим гласове от засегнатата общност.

● **Време и място за разпространение на посланието**

Кога е оптималното време и място за съобщаването му? Какво ще повиши легитимността му и какво ще му придобие повече политическо въздействие? Например, ако в момента тече изборна кампания, политиките могат да бъдат по-чувствителни към посланието ни отколкото обикновено. По този начин може да привлече; повече внимание към нашия въпрос.

Застъпничество и преговори

По време на застъпническата кампания коалицията влиза в преговори с едни или други ключови партньори. Важно е да се отчита, че преговорите изискват да се откажеш от едно нещо, за да спечелиш друго нещо. Всички коалиции трябва да влизат в преговори със съзнанието, че не е възможно да се постигне всичко искано и че ще бъде необходим компромис по някои позиции.

Важно е за коалицията да се спре на няколко ключови пункта още преди започването на преговорите:

- ▶ При започването на преговорите тя трябва да се стреми към възможно най-добрия резултат, но при ясна позиция къде може да отстъпи и какво е минималното ниво на споразумение, което е допустимо.
- ▶ Коалицията трябва да се представи в преговорите по начин, който способствува за изграждането на повече позиции – това включва и състава на екипа по преговорите, дисциплината в този екип, времето на представяне на позициите и начина на тяхното представяне.
- ▶ Екипът по преговорите трябва да бъде подбран така, че да включва представители от ключовите организации на коалицията. Екипът трябва да има ясен фокус, установено ръководство и ясно определени роли на членовете на екипа.
- ▶ Екипът трябва да знае дали ще договаря окончателна позиция или трябва да приеме най-доброто предложение от гледна точка на членовете на коалицията.
- ▶ Екипът по договарянето трябва да има толкова информация, колкото е необходимо по отношение на това кой е в опозиционния екип. Полезно е да се знае позицията на опозиционния екип и интересите, които преследва в процеса на преговорите.
- ▶ Екипът трябва да има готовност да се оттегли, в случай, че не е сигурен какви стъпки точно трябва да бъдат предприети по-нататък или как да отговори на определено предложение.
- ▶ Членовете на екипа НИКОГА не трябва да спорят или да демонстрират несъгласие помежду си в присъствието на опозицията.



Четири принципа за успешно преговаряне

- ▶ Бъдете подготвени.
- ▶ Говорете правилно.
- ▶ Показвайте професионално и учтиво отношение.
- ▶ Направете си план преди да започнете.

Най-полезната гума от три букви за преговарящия – „АКО”

Да започваме всички свои предложения или отстъпки с гумата „АКО“

Най-полезните гуми за преговарящия

Какво ще стане, АКО?

СЕДМА СЪПКА: *Разработване на стратегия и план за застъпничество*

Стратегията е класическият документ, който дава отговор на въпроса как точно да се постигнат целите ни. Именно от нея произтича и списъкът на задачите, които трябва да бъдат реализирани.

Стратегията - това са начините, с които планираме да въздействаме на основните действащи лица, идентифицирани в анализа на силите, за да реализираме желаната промяна. Стратегията трябва да е резултат от анализа на силите и да се фокусира върху задачите на кампанията.

Стратегията се разработва, за да подпомогне дадена застъпническа група/коалиция да реализира целите и задачите на застъпническата си кампания и да постигне планираната промяна в политиките. Тя конкретизира как ще се осъществява достъпът и въобще процесът на оказване на въздействие върху ключовите действащи лица за постигането на тази промяна.

Стратегията трябва да включва най-разнообразни канали за въздействие и съответните ресурси – пряко застъпничество и преговори на лидерите и участниците в кампанията с вземащите решения по застъпническия проблем, работа с медиите, правозащитни и други анализи, морални аргументи от страна на обществени лидери, правителствени органи и международни институции, доклади на експерти, разни форми на осведомяване на обществеността и въздействия върху общественото мнение, други релевантни източници. Тя трябва да изтъква съществени и съдържателни предложения за промяна на по-

литиката, а не само да прави критика. Не по-малко важно е да отчита по един чувствителен начин общата политическа атмосфера и социалните процеси в разглежданата сфера.

Обобщено казано – стратегията ни дава сигурност, че сме идентифицирали ресурсите, пречките и съществуващите възможности за промяна. Целта ѝ е да:

- ▶ Идентифицира съюзниците и опонентите, които могат да окажат влияние върху застъпническия резултат.
- ▶ Идентифицира съветниците на основните действащи лица
- ▶ Работи за намаляване на влиянието на опонентите
- ▶ Отчита, че е възможно да се промени концепцията за целите и задачите, за да се намали съпротивата спрямо тях

Най-често срещаната грешка

При разработването на Стратегия за застъпничество най-често срещаната грешка е неотчитането на разликата между „стратегия“ и „тактика“.

Тактиката, това са конкретните действия - разпространяване на петиция, написване на писма, организиране на протестен митинг, които са същевременно и основни компоненти на застъпничеството.

Стратегията е нещо далеч по-голямо – нещо като пътна карта, даваща насоките за използването на отделните инструменти за постигане на ясно определени цели. Стратегията е щателна оценка на това къде се намиращ, къде искаш да отидеш и как да стигнеш там.



Деветте основни аспекта на ефективната стратегия

1. Цели: Какво желаем?

Всяко застъпническо действие трябва да започва с ясното съзнание за целите му. Какви са дългосрочните и какви са краткосрочните цели? Какви са съдържателните цели (каква точно промяна на политиката планираме) и какви са целите, свързани с процеса (изграждане на застъпническа общност от страна на участниците). Тези цели трябва да бъдат определени от самото начало и то по начин, който да прави възможно предприемането на усилия в съответната посока, привличането на съмишленици и устойчиво развитие в бъдещето.

2. Аудитория: Кой може да ни го даде?

Кои са лицата и институциите, които искаме да променим? Това са хората и институциите, разполагащи с реалната формална власт по отношение на планираната промяна в политиката, т.е. законодатели, релевантни представители на изпълнителната власт. Тук също се включват лицата и институциите, които имат капацитета да окажат въздействие върху онези, които притежават формалната власт (т.е. медиите и някои особено важни гласоподаватели, било то обединени или поотделно). И в двата случая ефективното застъпническо действие изисква от нас ясно съзнание за това каква е аудиторията и какви са възможностите за достъп до нея или за подлагането ѝ на натиск с цел промяната ѝ в полза на застъпническата ни кауза.

3. Послание: Какво трябва да се чуе?

Достигането на различните аудитории изисква от нас като застъпници да разработим система от послания, които да бъдат убедителни за всяка от тях. Въпреки, че тези послания може да изхождат от една и съща основна истина, те трябва да бъдат поднесени различно пред различните аудитории в зависимост от това, което те очакват да чуят. В повечето случаи посланията съдържат два основни компонента: апел към това, което е справедливо, и апел към личните интереси на аудиторията.

4. Посланици: Кой да поднесе посланието?

Едно и също послание може да има различен ефект в зависимост от това кой го тиражира. Кои са най-надеждните посланици за различните аудитории? В някои случаи посланиците са експерти, доверието в които се основава на техния капацитет. В други случаи се налага да ангажираме автентични гласове, които да говорят на базата на личния си опит. Какво е необходимо, за да „въоръжим“ тези посланици както от гледна точка на информационното им осигуряване, така и от гледна точка на това да се чувствуват колкото може по-комфортно в капацитета си на застъпници?

5. Представяне: Как да ги накараме да ни чуят?

Много са начините да се направи дадено застъпническо послание, като се започне с със срещите на четири очи и лобирването, и се свърши с прякото действие. Нивото на ефективност на различните начини зависи от конкретната ситуация и аудитория. За да направим адекватен избор кои от тях да предпочетем и в каква конфигурация, трябва да сме много добре ориентирани за спецификите, дефицитите и потребностите на самите целеви аудитории по конкретната проблематика на нашето застъпничество.

6. Ресурси: С какво разполагаме?

Ефективното застъпническо действие използва много внимателно ресурсите, които вече съществуват и върху които може да се надстройкава. Това включва минали застъпнически действия, имащи отношение към конкретния повод, вече изградени коалиции, персонал и капацитет по отношение на други лица, информационно и политическо разузнаване. Накратко казано, да се стремим да не започваме от нула, а да надграждаме върху това, с което вече разполагаме.

7. Липси: Какво трябва да създадем?

След като направим инвентаризация на застъпническите ресурси, с които разполагаме, следващата стъпка ще бъде да определим кои са ресурсите, които са ни необходими, но ни липсват. Това означава да преценим какви коалиции трябва да се изградят и какъв капацитет да бъде създаден - връзки с обществеността, медиите, изследвания, проучвания и т.н., които са от съществено значение за всяко подобно действие.

8. Първи стъпки: Как да започнем?

Кой е ефективният начин да стартираме стратегията? Кои са потенциалните краткосрочни цели или инициативи, които биха обединили хората, необходими за постигането им, които биха очертали обхвата на предстоящата работата, но същевременно осигуряват и някакъв първоначален резултат, служещ за отправна точка за последващите действия?

9. Оценка: Как да преценим дали нещата работят?

Както при далечно пътуване, през цялото време трябва да се следи курсът. Стратегията трябва непрекъснато да се преценява и непрекъснато да се задават въпросите, споменати по-горе (например: дали се целим в правилната аудитория, дали успяваме да достигнем тази аудитория и т.н.). Важно е да умеем да направим необходимите корекции по пътя на реализацията на стратегията си и да игнорираме онези, които се оказват недействащи на практика.

Видове дейности в рамките на стратегията

Дейностите - това са средствата за постигане на стратегията ни. Те са онези конкретни действия и онази специфична тактика, които в своето съчетание трябва да доведат до увеличаване на натиска или до намаляване на опозиционните сили за постигане на застъпническите ни задачи. Не всички дейности са еднакво полезни. Трябва да се подберат точно онези, които водят до най-ефективен натиск за постигане на задачите ни в краткосрочен и дългосрочен план.

Първата стъпка е да се направи списък на дейностите, като се търси отговор на въпросите кои точно и колко могат да бъдат реализирани. Важно е да се определят също дали е налице необходимият капацитет за реализация на задачите.

Видовете дейности, произтичащи от стратегията, са много широк кръг.

● **Политически**

Те са свързани с анализа на силите и се фокусират върху постигането на целта и подцелите. Включват натиск върху политиците и техните служители посредством преки срещи, писма, петиции, демонстрации и др., както и координация със съмишлениците.

● **Дейности по разпространение на посланието**

Те включват връзки с медиите, пресконференции, статии, платени съобщения и др.

● **Икономически**

Икономическите дейности се отнасят до разработването на ресурсите, които са необходими за провеждане на кампанията (пътни разходи, разходи за печат, за комуникации и т.н.).

● **Организационни**

Включват идентифициране на членската маса на кампанията, обучение на базата за нарастване на членския състав на коалицията и т.н.

● **Административни**

Това са дейностите по кореспонденцията, срещите и секретарските задачи, ксерокопията, телефонните разговори, факс съобщенията.

След като се състави списък с всички възможни задачи, е необходимо да се заложат няколко задължителни параметъра: кой ще ги извърши, колко време ще отнеме това. С цел постигането на по-голяма яснота по въпроса е необходимо да се анализира следното:

- ▶ Кои дейности имат най-голям приоритет, кои са второстепенни и кои имат нисък приоритет?
- ▶ Кои от тях могат да бъдат извършени едновременно?
- ▶ Кой е обект на дейността?
- ▶ Кой е субект на дейността?
- ▶ Колко време е необходимо за извършването ѝ?
- ▶ Къде ще бъде извършена?
- ▶ Как ще бъде оценена?

● **Оценка на дейностите**

Всяка дейност, действие или кампания трябва да бъдат оценени веднага след приключването им с оглед да се прецени как да се усъвършенства стратегията за следващата дейност или кампания. Оценката на дейността трябва да се концентрира върху ефекта (довела ли е тя до постигане на целта?), върху ръководството (бяха ли лидерите подготвени? как откликнаха на ситуацията?) и върху организацията (подходящи ли бяха материалите? бяха ли разположени хората там, където трябваше?).

План за действие при застъпничеството

Застъпничеството е фундаментален и дългосрочен процес в демократичните общества, при които близки групи и лица оказват влияние върху разработването, провеждането и промяната на политиката и поведението на институциите, които имат власт по отношение на тях.

Очевидно това е един много сложен и събирателен процес, който, за да бъде ефективен, трябва да се придържа към редица норми. Една от тях е разработването на План за действие, съдържащ ясна дефиниция на темата на застъпничеството, желаната цел, анализ на силите, задачите, които ще доведат до постигането на целта, стратегията, която ще се следва и хронология на действията, които ще доведат до желания резултат.

● **Основни положения при създаването на План за действие**

- ▶ Определете проблема.
- ▶ Запознайте се с всички важни аспекти, които имат отношение към предисторията му. Направете съответното проучване.
- ▶ Идентифицирайте алтернативните решения: вижте каква е реакцията на лицата, които имат отношение. Избягвайте изненадите! Бъдете организирани!
- ▶ Информирайте своите колеги, членове и/или други заинтересовани страни. Планирането на времето има много голямо значение!
- ▶ Опознайте състава на целевата си аудитория – вашите поддръжници, вашите силни противници и онези, които все още са сред „колебаещите се“. Работете върху „колебаещите се“.
- ▶ Запознайте се с цялата си опозиция.
- ▶ Не се отчайвайте и не се конфронтирайте в разговорите си с политиците и вземащите решения по вашия въпрос. Много от законопроектите, правителствените политики и програми се предхождат от безкрайни разговори.
- ▶ Никога не изпращайте формулярно писмо или губликат.
- ▶ Бъдете честен, точен, коректен и реагирайте навреме.

- ▶ Запазете оптимизма и чувството си за хумор.
- ▶ И накрая, кампаниите за застъпничество са динамични и не следват точния ход, предварително предвиден от застъпниците. Резултатите от предприетите дейности трябва да се оценяват и претеглят спрямо предварително предвижданите. Ако реалните резултати се отклоняват от планираните, трябва да се предприемат незабавни стъпки за корекция на дисбаланса. Колкото по-бързо се извърши корекцията, толкова по-голяма ще бъде вероятността да се постигне желаната цел. В противен случай тя ще разпадне.



Вашият план за действие

До тук сте минали през следните етапи на застъпническия процес

- ▶ Вече сте определили един застъпнически проблем.
- ▶ Поставили сте застъпническа цел: средносрочна или дългосрочна промяна, която се надявате да предизвикате.
- ▶ Поставили сте си една-две конкретни застъпнически задачи, които да допринесат за постигането на застъпническата цел.
- ▶ Идентифицирали сте целевата аудитория за всяка застъпническа задача; чрез анализ на аудиторията сте оценили нивото на знания на членовете ѝ и техния интерес от проблема; освен това сте идентифицирали вторичните аудитории или влиятелните лица.
- ▶ Разработили сте застъпническите послания и сте тествали съобщаването им на съответните аудитории.
- ▶ Имате разработена стратегия за действие, ориентираща ви как да изпълните целите си.

Сега е моментът да се идентифицират предстоящите конкретни стъпки

Модел за изготвяне на „План за провеждане на застъпничеството“

Застъпническа задача

Дейности	Необходими ресурси	Отговорни лица	График и срок

В горната част на работния лист напишете застъпническата задача, която сте избрали. След това идентифицирайте отделните дейности, необходими за нейното постигане. Това включва информация

за разработване на посланието и съобщаването му на целевите аудитории. За всяка дейност определете необходимите ресурси. Те могат да бъдат материални, финансови, човешки (експертно знание) или технологични. За всяка дейност посочете кой има отговорност да я проведе. И не на последно място – определете подходящ график и срок за всяка дейност.

ОСМА СЪПКА: *Набиране на средства и ресурси за застъпничеството*

Както всяка друга дейност застъпничеството изисква различни ресурси. Целта ви е вече поставена и стратегията е разработена, планът за действие - изготвен. Остава да се определят какви ресурси са необходими за задействането на плана.

Ресурси за застъпничеството. За да бъде успешно, застъпничество изисква човешки ресурси, парични средства, умения и информация, контакти, оборудване, организационна легитимност. Най-ценният актив за ефективното застъпничество са хората с достатъчно ангажираност, енергия, мнения и различни умения, като например опит в преговори, ориентация в структурите за вземане на решения, лидерски и дипломатически умения. Други ресурси включват достъп до медиите и до мрежите за разпространение (бюлетени, електронна поща).

Най-напред трябва да прецените кои от всички възможни ресурси са необходими за конкретните ви застъпническите действия. Някои от разходите могат да бъдат планирани, но винаги ще има и неочаквани.

Първи етап

Кой с какво може да допринесе. При разглеждането на предишните стъпки вече бяха изтъкнати предимствата на работата в коалиция и със съмишленици. Едно от тези предимства е споделянето на ресурсите. Така че трябва да се проучи измежду коалиционните партньори кой с какви ресурси може да допринесе.

Втори етап

Установяване на всички налични ресурси, с които кампанията стартира и върху които следва да се надгражда. Съществуващите ресурси включват: аналогична застъпническа работа в миналото и останалите от нея материални и човешки ресурси; съществуващи коалиции; персонала и капацитета на други хора; информацията и налични-

те бази-данни и пр. Организацията или коалицията ви може да разполага и с налични финансови средства по текущи програми, които могат частично да подпомогнат планираната застъпническа кампания (средства за срещи, за пътни и нощувки, за наем офис, оборудване, комуникации). Важното е да не се тръгва от нулата.

Трети етап

Разглеждате липсите и какво още следва да осигурите. Прави се преценка на нужните човешки ресурси, на експертния капацитет (например за връзки с обществеността и с медиите, познаване на законодателството в определена сфера и пр.), идентифицират се проучванията, които следва да направите, за да реализирате застъпническите си задачи. Прави се точна финансова оценка на разходите за дейностите по кампанията и се определят начините за набиране на средствата.

Набирането на ресурси за застъпнически действия само по себе си представлява застъпничество!

Не става дума само за парични средства или принос в натура, но и за участието на приятели и привърженици в това, което се стремите да постигнете, както и отношенията ви с потенциални донори и ангажирането им с резултатите, които вашата организация или мрежа иска да постигне. Става дума и за осигуряването на ясна стратегическа комуникация: информиране, мотивиране и убеждаване на другите да подкрепят вашата застъпническа задача, като безвъзмездно предоставят или споделят ресурси.

При набирането на ресурси за планирано застъпничество трябва да си поставяте реалистични цели за набиране на средства, да познавате целевата аудитория, да разработите убедителни послания, които да стигнат до нея, да изградите отношения на основата на взаимно доверие и да окажете влияние върху вземането на решения в донорските институции. Много често реалистичният подход към набирането на ресурсите за застъпничество остава на последно място в дневния ред или към него се тръгва на късен етап в подготовката на процеса.

Хората или организациите могат да допринасят с: парични средства; труд; дарения в натура (оборудване, офис, доставки и т.н.); експертно знание (техническа и програмна помощ); административна подкрепа; помещения за срещи и събития и пр.

NB

По някои видове застъпнически въпроси, особено в сферата на малцинствените права, недискриминацията, социалното включване и други непопулярни каузи, набирането на средствата за застъпничеството може да е твърде сериозно предизвикателство. Процедурите за вземане на решения за предоставяне на финансиране често са много бавни и това води до закъснения в планираните застъпнически действия. За да не пропуснат критичния от социална и политическа гледна точка момент, нерядко кампаниращите организации започват застъпническите си действия без достатъчно ресурси с надеждата, че ще намерят средства в движение. Но, предвид многобройните задачи във всяка една застъпническа кампания, недостигът на ресурси може да блокира едни или други компоненти от застъпническия план и да намали ефективността на цялото усилие. Много организации, не желаейки да поемат подобни рискове, изобщо не стартират застъпническа кампания без гарантирани средства за всички предвидени действия. Това също е екстремна позиция, която може да доведе до обезличаване на гражданските организации като застъпници за обществения интерес и да занижи публичния им имидж.

Платена застъпническа работа - доброволни действия

Предвид трудностите по финансирането, застъпническите НПО трябва да изготвят проектите на организациите си така, че в тях редовно да присъстват компоненти по застъпничество със съответната ресурсна обезпеченост. От друга страна, обаче, НПО трябва да имат нагласата и готовността да реагират на предизвикателствата на средата текущо, по бърз и гъвкав начин и извън рамките на конкретни проекти. Защото все пак ни всички застъпнически инициативи задължително изискват дългосрочни интервенции, скъпа експертиза и голямо финансиране. Важно е неправителствените организации последователно да следят промените в законодателството и политиките и да излагат в публичното пространство реакциите си по всички случаи, когато е застрашен общественият интерес и интереса на целевите им групи. Едва когато този първи анонс е направен, или дори в момента на иницирането му, те могат да предприемат стъпки към по-дългосрочна кампания със съответното финансиране – съобразно потребностите.

Застъпничеството преди всичко е готовност на индивидите и групите да противодействат на лоши и вредни закони, политики и нагласи. НПО, чиято мисия по условие е да отстояват справедливи каузи, развиващи обществените и политическите процеси, трябва да отчитат тези свои специфики и да избягват възпроизвеждането на онзи свой негативен обществен имидж, окачествяващ ги като платени

бюрократа на справедливостта, които я отстояват само, когато вземат пари. Постигането на подходящ и чувствителен баланс между инициативите в рамките на проекти и тези извън тях, между платената застъпническа работа и доброволните действия, ще гарантира по-висок обществен профил на гражданските организации.

Пътища за успешно набиране на средства за застъпнически действия

- ▶ Набирането на средства трябва да бъде включено още от самото начало във вашата застъпническа стратегия.
- ▶ Набирането на средства за застъпничеството само по себе си представлява застъпничество. То разширява базата на подкрепа за вашата кауза. Въпреки трудностите, стремете се да набирате средства от отделни индивиди. Самият факт, че граждани посвещават част от ресурсите си за подкрепа на кауза може да бъде по-важен от размера на дарението. Успехът в това отношение означава, че сте ги убедили в значимостта на подкрепата им за застъпническия казус.
- ▶ Ако работите в група или мрежа, идентифицирайте хора с опит при набирането на средства – хора с контакти и познаване на донорите; с умения да разработват предложения за финансиране; с контакти и знания за индивидите, организациите, институциите, към които бихте могли да се обърнете.
- ▶ Стремете се да разширявате и разнообразявате базата на финансирането си. Не позволявайте да станете прекалено зависими от една единствена фондация, международен донор или правителствена подкрепа. Зависимостта от един или няколко източници може да обърка дневния ви ред, да доведе до конфликти на интереси и да ви остави без средства в момент, в който приоритетите на донорите се променят.
- ▶ Винаги предвиждайте неочаквани разходи! Планирайте разрастването на работата, ако желаете тя наистина да се разшири. Не забравяйте, че е необходимо да се харчат пари, за да се съберат пари.
- ▶ Ключът към успешното набиране на средства, както и към ефективното застъпничество въобще, е да познавате вашата аудитория и да поставяте проекта си „на пазара“. Покажете как при подходящо финансиране вашата инициатива може да помогне за постигане на целите и интересите като донорите.

СЪПЪТСТВАЩИ
ДЕЙНОСТИ
ПРЕЗ ВСИЧКИ ЕТАПИ
НА ЗАСТЪПНИЧЕСКИЯ
ПРОЦЕС

Осемте стъпки (фази), през които минава реализацията на действията по една застъпническа кампания, бяха обстойно проследени в предходните страници. Необходимо е, обаче, да се хвърли светлина и върху онези два вида дейности, които са присъщ компонент на действията във всяка застъпническа фаза и съпътстват работата на застъпниците през целия процес. Това са събирането на данни, мониторингът и оценката.

Събиране на данни

Данни се събират от първия момент, когато е възникнала идеята за конкретната застъпническа кампания. Още на този етап инициаторите започват спонтанно да търсят информация, за да си изяснят проблема, който е привлякъл вниманието им, причините, предисторията му. Те се стремят да се ориентират в различните мнения и нагласи и в спектъра от политически възможности за промяна. От този момент до края на кампанията от ключова значимост ще е умението им да намират подходяща информация за законите, оперативните документи, правилата, процедурите, бюджетите и вземаните по него решения на различните нива, както и за тези, които предстои да бъдат вземани. Застъпниците трябва да са отлично запознати със самия процес на вземане на решения и с отговорните звена и лица, както и да се ориентират сред хората, които влияят върху вземането на решения. Сумарно всичко това означава, че те трябва да са подробно запознати със съответната институционална рамка, което означава необходимост от последователно събиране на данни.

Повечето от случаите, представени в този наръчник, илюстрираха различни аспекти на значимостта на процеса на събиране на данни за успеха на застъпническата инициатива.

● **Данните, от които се нуждаем, са количествени и качествени**
Ние събираме данни, описващи нагласите, мненията или чувствата на целевите си аудитории, или по някакъв начин описателен начин осигуряваме информация за поведението на хората във връзка с определен въпрос (например, мнението на представители на малцинствата относно нивото на толерантността към малцинствата там, където живеят). Това е информация, която добавя съдържателни, качествени характеристики за изследваните от нас факти, явления, процеси. От друга страна, дори количествените данни, ако са системно събирани (например броят на етническите противопоставяния и конфликти за година, или пропорцията на етническите малцинства в местния парламент и др.) дават възможност да проследяваме качествени промени в тенденции и съотношения, да правим прогнози.

● **Методи за събиране на информация**

Спектърът им е широк: проучвания, анкети, фокус-групи, интервюта, наблюдения, статистически данни от преброяване на населението, базови проучвания и т.н. Изборът на метод, който правим, следва да бъде отразен в стратегията и в плана за действие на кампанията.

При подбирането на метод за събиране на данни следва да отчитаме защо ни е нужна информацията, как ще я ползваме и как ще я представяме, откъде ще придобиваме данните, какви ще са разходите за всичко това по отношение на време, пари и човешки ресурси.

● **Възможни източници на информация**

Подходящи източници за набиране на информация са доклади на правителството и неправителствени организации; закони, решения, правилници, бюджети, международни документи, публични изказвания на релевантни политици и служебни лица от министерства, материали на Европейската комисия и Европарламента, на Съвета на Европа ОССЕ и др. Източници на информация са националните всекидневници и седмичници, местните вестници, радиото, телевизията, интернет сайтове. За събирането на информацията могат да бъдат ангажирани експерти или агенции. Но, от друга страна, поддържането на личната информираност и на личната база данни е индивидуална текуща задача на всеки, ангажиран активно със застъпничество.

Мониторинг и оценка

Постигаме ли промяна? Правим ли това, което би трябвало? Бихме ли могли да работим по-добре? Възможно ли е да постигнем задачите си с по-малко вложени усилия и ресурси? Как да обясним на другите какво правим?

Застъпниците трябва да си поставят тези въпроси, за да установят дали са тръгнали в правилната посока и дали работят успешно. Отговорите могат да се получат чрез постоянен мониторинг и оценка на всеки аспект от застъпническата работа.

● **Разлика между мониторинг и оценка**

Мониторингът означава систематично и редовно събиране и анализ на данни, свързани с дейностите по време на кампанията (проекта, програмата). Чрез него застъпниците проверяват напредъка на кам-

¹ За полезни съвети по отношение на проучване на застъпническия казус и събиране на данни виж „Първа стъпка: определяне на застъпническия казус“, стр.....

панията си и преценяват дали всичко върви по план. На базата на информацията от мониторинга, при необходимост те могат да въведат промени в реализацията на плана за действие. Например, ако по план сте организирали пресконференция, но са дошли много малко журналисти, трябва да анализирате защо се е случило така. Дали проблемът е бил в часа, датата или нещо друго е „затъмнило“ вашето събитие? Следва да прецените, дали да продължите и занаят да залагате на тази форма на комуникация с медиите, или да потърсите и друг начин. Това ваше решение трябва да се отрази в Плана за действие.

Оценката е вид равностойност, направена на базата на събрани чрез мониторинг и други пътища данни. Чрез нея се преценяват стойността и успехът на това, което е направено при реализацията на дейностите, спрямо това, което е планирано, както и това, което е постигнато на нивото на общите задачи. Застъпниците ползват оценката 1) за да установят дали са работили успешно и защо; 2) за да си вземат поуки от направеното; 3) за да постигнат повече в бъдеще и да споделят тези поуки с други; 4) за да разпространяват информация и резултатите от своята работа; 5) за да се осведомят за проблемите, пречките и потребностите, които трябва допълнително да бъдат преценени и разработени.

● **Индикатори за наблюдение и оценка: количествени и качествени**

Количествените индикатори: Отчитат промяната в количествени измерения, а именно броят на: проведените срещи с властимащи; на институциите, участващи в процеса; на гражданските организации, участващи в коалициите; на приетите предложения за изменения в законодателството; на препоръките, предложени от експерти от гражданския сектор и взети предвид от публичните институции; на консултативните структури, създадени под въздействието на кампанията; на съобщенията, получени от институциите в отговор на застъпническите интервенции; на предаванията и публикациите по въпроси, свързани с проблема на кампанията; на представителите на малцинствени общности и на хора с увреждания в публичната администрация и в местните власти, назначени в резултат на застъпничесството; тиражите на брошурите, книгите, плакатите и пр; други релевантни количествени показатели.

Качествени показатели. Отчитат промяната в качествени измерения. Преценяват:

- качествата и успеха на постигнатото при реализацията на дей-

ностите спрямо това, което е планирано (оценка на процеса),

- качествата и успеха на постигнатото спрямо общите задачи (оценка на резултата или въздействието)
- начина, по който хората възприемат проблема и настъпилите промени – какви са мненията, поведението и нагласите им по отношение на промените в социалните взаимоотношения, авторитет или статус.

NB

Всички количествени и качествени показатели трябва да бъдат свързани по реалистичен начин с желаната промяна и да бъдат измерими по практичен, надежден и ефективен начин. Трябва да се положат усилия повечето от показателите да бъдат качествени. Безспорно, това изисква въображение и иновации, но по този начин се осигуряват по-подходяща база за анализ на процесите, резултатите, въздействието, презентацията, отколкото чрез количествените показатели. Трябва да се отчита и това, че количествени данни могат да се използват и некоректно, за да се скрият заг цифрите съществуващи проблеми в застъпническите процеси и в резултатите от проведените дейности.

Във всяка застъпническа кампания може да бъде наблюдавана и оценявана всяка една стъпка на процеса. Но за да се постигне функционалност, необходимо е да бъде разработен собствен план за оценка.

Примерен формат за разработване на план за оценка

- ▶ Защо правим план за оценка: искаме да знаем дали сме работили успешно; донорите искат да знаят това; искаме да се отчетем пред частта от населението, за която се застъпваме и/или пред членовете на коалицията и т.н.?
- ▶ За кого го правим: за себе си, за частта от населението, за която се застъпваме, за донорите, за обществеността и т.н.?
- ▶ Какво ще бъде оценено: застъпническите задачи, застъпническото послание, подборът на комуникационни канали, събирането на данни, знанието за политическите процеси?
- ▶ Кой ще го направи: вътрешно – ние, като застъпници; външно – нает консултант или друго независимо лице. И в двата случая е важно в оценката да бъдат включени разнообразни участници.
- ▶ Кой ще организира и управлява оценката. Това може да бъде някой от членовете на коалицията. Лицето, което ще я проведе, трябва да получи цялата необходима информация и ресурси.
- ▶ Кога? В повечето случаи финалната оценката се провежда в края на застъпническата работа или няколко месеца по-късно. В хода на кам-

панията може да се прави междинна оценка – при завършен етап на работа.

► Как ще се измери успехът? Какви методи и какъв инструментариум ще се използват? Списъкът на наличните методи за оценка е дълъг. Най-често използваните са: анкети, интервюта, наблюдения, снимки, рисунки, видеоклипове, дискусии, анализ на документи, доклади, медийни публикации, статистики, анализ на силните и слабите места, възможности и заплахи, конференции, работни срещи, други срещи, тестове, мозъчни атаки, фокус-групи и т.н.

► Какви показатели ще се използват? Като база за оценка на провеждането на кампанията се прилагат индикатори за успех. При възможност, крайните бенефициенти на застъпническата кампания трябва да участват в разработването на показателите.

► Как ще се използват резултатите от оценката? Ще изготвите презентация или доклад, ще организирате пресконференция; ще издадете книга или ще проведете друга дейност?



РАЗДЕЛ 4

**ЗАСТЪПНИЧЕСТВО
ЧРЕЗ РАБОТА
НА ЕКСПЕРТНО
НИВО**

Гражданите и гражданските организации могат да влияят върху процесите на вземане на решения по ефективен начин и като участват на експертно ниво в работата на държавните и общинските институции. Това може да се случи под формата на осигуряване на информация и съвет, чрез предоставяне на експертиза или чрез съвместна работа в консултативна структура по разработване и обсъждане на законодателство, национални стратегии, планове за действие, конкретни оперативни документи, проекти.

Правото на гражданите да участват във вземането на решения по политики

Правото гражданите да бъдат чути и мнението им да бъде взето предвид при формулирането и провеждането на публичните политики е основно тяхно право, което е закрепено в различни международни документи от различен ранг – Всеобщата декларация за правата на човека, Международния пакт за граждански и политически права, Конвенцията Аархус, Декларацията на хилядолетието, Хартата на основните права на Европейския съюз, Европейската харта за активно гражданство, Препоръките от Лунг относно общественото участие на малцинствата и много други.

Европейски документи, регламентиращи гражданското участие

● Из „Харта на основните права на Европейския съюз“, 2007 г.

Право на добра администрация (чл.41);
Свобода на изразяване на мнение и свобода на информация (чл.11);
Недискриминация (чл. 21);
Интеграция на хора с увреждания (чл. 26).

● Из „Европейска харта за активно гражданство“, 2006 г.

Право на участие в обществения живот;
Право на консултации;
Право на достъп до информация;
Право на гражданските организации за диалог и сътрудничество с подходящи квалифицирани длъжностни лица и представители на институции;
Право на участие в процеса на вземане на решения по всички политики;
Право на публично огласяване на оценката на дейностите на публичните и частните институции.



● Из „Бялата книга за европейско управление“, Европейската комисия, 2001 г.

Петте принципа на „доброто управление

Отвореност: Институциите трябва да работят по-отворено.

Участие: Необходимо е широко гражданско участие - от концептуализирането на политиките до тяхното осъществяване и оценка.

Отчетност: Правилата, заложи в законодателния и изпълнителния процес, трябва да са ясни.

Ефективност: Политиките трябва да бъдат ефективни и навременни, да отчитат натрупания опит и бъдещото въздействие, да имат ясно поставени цели и да бъдат осигурени с човешки и финансов ресурс.

Последователност: Политиките и действията трябва да бъдат последователни и лесно разбираеми.

Всички тези документи, както и много други, под една или друга форма налагат като ценност и задължение за държавите да осигуряват нужните механизми, които да гарантират участието на гражданите в процесите на вземане на решения по всички публични политики, които ги засягат. Логиката зад всичко това е, че когато гражданите са активни и включени в процесите на вземане на решения, политиките и администрацията са по-отговорни, политиките им – по-отворени, прозрачни и ефективни, гражданите – по-отговорни при изпълнението на политиките, а обществото – по-спокойно, сигурно и благоденстващо.

Отвореност на политиките – просперитет на държавите

Неслучайно именно проспериращите държави (всички Северноевропейски страни, Холандия, Канада, САЩ) са тези, които са установили и най-надеждните механизми да търсят и вписват мнението и експертизата на гражданите във всички закони и политики по максимално широк и насърчаващ участието им начин. За да дадат зелена светлина за развитие на гражданското участие, много правителства са внесли изменения в конституциите и законите си (на нивото на общите и секторните закони, на нивото на вторичното законодателство. В практиката си централните институции и местните им администрации установяват и прилагат максимално разнообразни и адекватни на потребностите на гражданите консултативни форми, чрез които се стремят максимално да се доближават до тях, максимално да извличат полезния им опит и знания във връзка с подготвяните и провежданите политики и, в крайна сметка, да ги направят максимално съпричастни на крайния резултат – политиките. За да

се случва на практика всичко това е утвърдена гъста мрежа от норми и стандарти, които регламентират представителството на гражданите в консултативните структури, балансирането на интересите между заинтересованите страни, механизмите за обхващане на по-малочислените и по-отдалечени групи, процедурите за вземане на решения при съвместна работа с гражданите, за обратна връзка и комуникация с тях и пр.

Всичко това говори за управленско мислене, при което се изхожда от идеята, че познанията, опитът и гледните точки на гражданите към едни или други обществени процеси и към съответните политики са от голяма значимост за качеството на последните, защото ги прави по-точни и по-адекватни на реалните потребности в обществото, а следователно и по-ефективни.

Българският консултативен пейзаж

Казаното дотук, освен за информация, служи и за контрапункт на практиките у нас, такива каквито са те към настоящия момент - и по отношение на регламентирането на консултативния процес между институции и граждани (което почти липсва), и по отношение на самите практики, които са крайно незадоволителни. В последните години са провеждани различни проучвания на тези процеси (най-вече по линия на граждански организации), които устойчиво потвърждават тази тенденция. Последното от тези изследвания е под заглавие „Гражданското участие в публичните политики“ и е проведено в началото на тази година в рамките на проект по Оперативна програма „Административен капацитет“. Експертите, работили по него, са представители на Фондация „Междуетническа инициатива за човешки права“, Център „Образование за демокрация“ – Пловдив, Асоциация „Интегро“ – Разград и Български хелзинкски комитет. Изследването обхваща консултативните практики през последните пет години в 5 централни институции и 2 държавни агенции (включително в техни областни и общински структури); консултативни практики на местното самоуправление в 10 общини; консултативни практики към институции в 10 страни в Европа, САЩ, Канада; консултативни практики към институции на ЕС, както и към Съвета на Европа.

Анализът на резултатите ни изправя пред констатации, които затвърждават познатата ни от години тенденция. Гражданите продължават да отсъстват от процеса на вземане на решения по публичните политики. Търсенето на мнението им от управляващите, доколкото това въобще се случва, е епизодично, от единични институции и структури на централната и местната власт, от единични фигури в тях, по единични въпроси от политиките, с много ниско, почти нуле-

во отражение на резултата от консултациите върху цялостната политика в дадена сфера. Тази практика е налице, когато се изготвят и нормативни актове, и стратегии, и планове за действие. От една страна, този механизъм се поддържа поради нагласите на мнозина политици и служители в държавните институции, в регионалните и местните власти, които не отчитат значимостта на участието на гражданските организации и другите заинтересовани страни във формирането и в провеждането на публичните политики. Най-често това е така, защото те смятат себе си за единствените, които са компетентни да ги формулират и провеждат и не желаят тези им отговорности да бъдат „разводнявани“. От друга страна, липсва ясен законов регламент, който да задължава публичните институции да включват гледните точки на гражданските организации и другите заинтересовани страни във всички фази на публичните политики – от изработването, до прилагането, мониторинга и оценката им. Липсват утвърдени минимални стандарти за процедури и правила за провеждане на консултативен процес. Формите за консултиране с гражданите са ограничени. Обратната връзка с онези, които все пак са участвали в консултативни формати, е или липсваща, или формална и не дава представа за това какво се е случило с предоставената експертиза и как ще бъде ползвана. Не са ясни критериите за членство в консултативните структури, поради което се занижава качеството на представителството на гражданите, гражданските организации и другите заинтересовани страни. Доколкото в България консултациите с гражданите не са смятани за присъща част на политиките, те не са заложили в разчетите нито на дейностите, нито на ресурсите – човешки и финансови. Поради това и са възприемани в институциите като допълнително бреме, към което никой няма отношение.

Сумарният извод от всичко това е, че българските граждани са загубили присъщото си право на мнение и принос по политиките, чиито крайни бенефициенти са.

Обратната страна на монетата: гражданите и гражданските организации

Погледнат от другата страна, откъм гражданите и гражданските организации, този процес изглежда така. У тях съществува силно недоверие към институциите – както по отношение на уменията им за водене на консултации, така и в компетентността им по конкретиката на въпросите, които се обсъждат. Не бива да се пренебрегва и фактът, че именно поради изключеността им от процесите на вземане на решения по провежданите политики, често потенциалът на

гражданските структури и на самите граждани за диалог и съвместна работа с институциите в експертен формат е недостатъчен. Недостатъчното познаване на механизмите, по които работи публичната администрация, ограниченият човешки и финансов ресурс на гражданските организации, понякога непрецизно формулираните им и неточно адресирани послания към институциите са част от причините, поради които взаимодействието им с публичната администрация е или невъзможно, или е неефективно, или е обречено на неуспех. Тук обаче, трябва да се имат предвид две чести грешки, които се допускат от страна на институциите, когато интерпретират този факт. Първата е, че се генерализират случаите на неефективни консултации с гражданите като основание да се обезсмисля самата идея за консултации. И втората е, че не се търсят адекватни форми и подходи за консултации, чрез които успешно да се извлече ценното ядро от констатациите и предложенията на различните групи граждани, на организациите, сдруженията и другите заинтересовани страни. Това пак е по причини, които вече бяха изтъкнати.

Оттегляне на гражданите и социалните щети

Изключването на гражданите или формалното и непълноценното им включване при вземането на решения по публичните политики води до разхищение на публични средства, до занижен или лисващ контрол при планирането и разходването им. Като резултат политиките, програмите и проектите, включително по европейските фондове, не отразяват техните нужди и очаквания и са с незадоволително качество. Така се стига до отчуждение на гражданите от управлението и демотивиране за всякакво участие. Това е златна среда за безконтролност при разходването и лошо управление на публичните средства, а нерядко – и за злоупотреба с тях.

На фона на всичко казано, множество граждански групи и организации са силно разколебани дали за тях е полезно да влагат ресурсите си в процесите на правене на публичните политики. Някои от тях принципно отказват да участват в консултации, за да не бъдат свързвани с работата на некомпетентни гържавни служители или на такива, които са водени от партийни политически интереси. По този начин те очевидно се стремят да избегнат отрицателната страна на съвместното действие с институциите.

Подобни опасения са основателни в голяма степен, доколкото са налице множество примери, в които експертните ресурси, предоставени от граждански организации, са били използвани от институциите по неетичен начин. Става дума за това, че в стремежа да се придигат

легитимност на лоши нормативни актове, стратегии, програми, последните са били недобросъвестно представяни като резултат на съвместни усилия с организации от гражданския сектор, без обаче последните да са имали какъвто и да е контрол и върху процеса на консултации, нито върху крайната версия на готовите прогнукти.

Следва ли гражданите да се откажат от участие в консултации?

Отговорът е – не! Гражданите, гражданските структури и застъпниците не трябва да се отказват от един такъв, потенциално много ефективен канал за повлияване на публичните политики, какъвто е участието в консултативни структури към институции на национално и местно ниво. Вече стана ясно колко много стъпки трябва да измине класическият застъпник, за да придвижи гражданските гледни точки и предложения относно закони и политики на вниманието на вземащите решения с искане за тяхната промяна. На този фон едва ли има разумна защита на един отказ „по условие“ от страна на граждани и граждански организации да участват чрез различни експертни формати в съвместна работа по подготовка/ревизия на закони и политики с представители на институциите. Това е един допълнителен канал на въздействие, по никакъв начин не изключващ или изместващ по значимост традиционното гражданско застъпничество, което безспорно има своите многобройни плюсове поради способността си да задвижва различни социални механизми в процеса на самото си случване. Експертното гражданско участие в консултативни структури, обаче, също има своите значими плюсове и те се състоят във възможността за по-бързо вписване на гражданските гледни точки в едни или други аспекти на политиките. При това в процеса на съвместна работа между представители на структури на гражданското общество и на институции на всички нива се създават механизми за комуникация, ниво на познанство и доверие, което също е ценен ресурс за промяна на политиките в положителна посока.

Участието на граждани в съвместно вземане на решения с представители на институциите по публичните политики има и друга „добавена стойност“. Участвайки в такива консултативни формати, гражданите могат и трябва да бъдат двигатели за създаването и тестването на ясни правила относно условията, при които да предоставят експертното си знание. Въпрос на целенасочено застъпничество е именно те да настояват за утвърждаването на адекватни работни правила и механизми, чрез които да се повиши качеството на самия консултативен процес.

Също така чрез подходящи нормативни механизми може да се регламентира и правото на гражданските експерти да се оттеглят от консултациите в случаи, когато не са в състояние да прокарат гледната си точка, или когато самата обсъждана политика е в противоречие със съответните международни стандарти по разглеждания въпрос, с ценностите и професионализма на конкретните експерти. Това съображение е особено валидно при предоставяне на експертни мнения и становища по политически непопулярни каузи, примерно в сферата на правата на човека/ малцинствата, на интеграцията на уязвими групи в обществото, където международните стандарти са най-непознати и където склонността да бъдат отхвърляни е най-голяма.

Вместо априори да се отказват от „собственост“ и въздействие върху политическите процеси, гражданските организации следва да вървят към промяна на статуквото, чрез която тези процеси да се демократизират, да станат етични и отговарящи на интересите и правата на гражданите. В ролята си на заинтересовани страни, по условие противодействащи на статуквото в политиката, гражданските организации трябва да възприемат своето участие в консултативния процес като форма за неговата динамична промяна. Изключително полезна застъпническа стратегия е самите те да провеждат кампании за въвеждането на правила, които да регулират консултативните процеси между институции, граждански организации и други заинтересовани страни – както на законово ниво, така и чрез вътрешни правила на нивото на отделните институции.

Най-лошият сценарий се случва, когато НПО позволяват волята и ценностите им да бъдат претопени в средата, която се стремят да променят в хода на консултативния процес. По този начин те се отказват от отреденото им място в обществото – като участници в определянето на политическия дневен ред на държавата и като коректив в провеждането на политиките.

Неотдавна, на 15 октомври 2008 г., по време на национален форум под наслов „Гражданското участие в публичните политики“ голяма група граждани и граждански организации приеха **Меморангум**, който бе внесен в Министерство на държавната администрация и административната реформа. С него те поставят искане за започване на консултации на правителствено ниво, в рамките на които да се утвърди

² Организиран в рамките на проект „Партньорство на равните възможности“ по ОП „Административен капацитет“ с бенефициент фондация „Междуетническа инициатива за човешки права“.

*цялостна визия за процеса на включване на гражданите във вземането на решения по публичните политики. Тази цялостна визия трябва да се изготви в условия на сътрудничество между публичните институции – от една страна и граждани, граждански организации, релевантни заинтересовани страни – от друга. В резултат на този процес трябва да се осигури *единна нормативна рамка* и да се утвърдят задължителни *минимални стандарти*, по които институциите да организират и провеждат консултативни процеси с граждани и заинтересовани страни преди стартирането на нови (или при ревизия на съществуващи) политики, нормативни актове, програми с национално и местно значение, включително проекти по оперативни програми и т.н.*

В някои правителствени документи, визиращи реформата в административната система, включително в *„Бялата книга за постиженията и предизвикателствата пред българската държава администрация в Европейския съюз“*, са заложили постановления, които, при позитивен прочит, могат да допринесат за качествени промени в концепцията и в практиката на гражданското участие в провеждането на публичните политики *„В Бялата книга...“* например са маркирани две констатации, които са напълно релевантни на застъпническите цели на гражданите, заявени в Меморандума, а именно: *„Всеки проектозакон, изпращан в Министерския съвет, да бъде придружен с информация за проведените консултации“* и *„Осъзнаваме необходимостта от подпомагане изпълнението на задачата чрез изменение на законите и подзаконовите актове“*.

Тези теоретични постановления представляват отворена врата за започването на значими промени в желаната посока, стига да е налице политическа воля, която да ги извади от книжната им фаза и да ги изпълни с реално, практически осмислено съдържание. Постигането на този резултат е само по себе си е цел на много сериозна застъпническа кампания.

С въпросния граждански Меморандум всъщност бе обявено нейното начало.