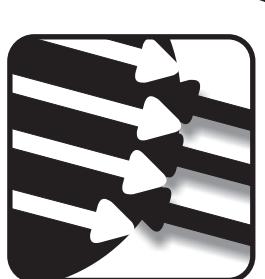




okolina



O civilnom društvu

O civilnom društvu

Izazov savjesti svijeta

"Ako nema borbe, nema napretka. Oni koji se prave da podupiru slobodu, a sada izbjegavaju suočavanje s ljudima različitog mišljenja, ljudi su koji žele plodove bez da uzoru zemlju. Oni žele kišu bez gromova i munja; oni žele ocean bez šuma njegove vode."

(Frederick Douglass)

Premda su slom Sovjetskog saveza i pad berlinskog zida 1989. godine okrenuli novu stranicu povijesti, paradoksalno je da je završetak hladnog rata koji je obilježio prethodna desetljeća, donio složeniji, nesigurniji i vjerojatno opasniji svijet. Možda je hladni rat dugo prigušivao latentne napetosti među nacijama, etničkim skupinama i vjerskim zajednicama - one sad ponovno izbijaju na površinu i stvaraju bezbrojna područja nemira ili izazivaju otvorene sukobe. Ulazak u svijet prepun opasnosti ili se takvim poima, čije mnoge elemente nije moguće odgometnuti, jedno je od tipičnih obilježja izmaka dvadesetog stoljeća, koje duboko uznemiruje i predstavlja izazov za svjetsku savjest.

U posljednje se vrijeme sve više govori o problemima u društvu: nasilje, slaba obrazovanost, neangažiranost ljudi, udaljavanje jednih od drugih, ekonomski, društveni, ekološki, politički i drugi problemi. Nude se različita rješenja, osnivaju se udruge, a čini se da se ništa ne mijenja - kao da smo stalno na istoj točki. U čemu je problem? Što učiniti? Što promijeniti? Jedan od mogućih odgovora je i odgoj i obrazovanje za civilno društvo.

Škole i vladu okrivljuje se za propadanje tradicionalnih vrijednosti, pojedinaca i obitelji, porast kriminala, nasilja, uzimanje droga. Istodobno se ovim institucijama nameće odgovornost da građanima pruže obrazovanje koje će im omogućiti da se nose sa suvremenim svijetom 21. stoljeća.

Demokratska građanska kultura - kako je steći

Od građana se očekuje da sudjeluju u životu zajednice, da posjeduju određene vještine i prepoznaju vrijednosti. Da bi odgovorno sudjelovali, građani trebaju "razviti interes za političke procese, osjetiti smisao političke djelotvornosti i uvidjeti potrebu izlaska izvan uskih osobnih interesa, kao i potrebu razvoja osjećaja građanske dužnosti" (Branson, 1991.). Građani trebaju posjedovati određenu "zalihu" znanja i iskustva na kojima ustavna demokracija i njena demokratska građanska kultura mora počivati. Ta znanja, građani bi trebali stjecati u školama tijekom redovnog obrazovanja, ali jednako tako u udružama građana i neslužbenim skupinama koje su nastale sukladno potrebama građana da odgovore na postojeće probleme i potrebe u zajednici u kojoj žive.

Obrazovanje bi trebalo omogućiti građanima kompetentno i odgovorno sudjelovanje u nadzoru i utjecanju na društvene procese i promjene. Ono bi trebalo povećati toleranciju, prihvatanje različitog mišljenja, bolje razumijevanje razlika i aktivniju uključenost građana u proces učenja, te unaprijediti zajedničke političke, intelektualne i socijalne veze nužne za demokratsku građansku kulturu.

Živeći u određenoj zajednici, uočavamo različite potrebe i probleme te zajednice (primjerice, nedostatak ili nepostojanje mesta na kojem bi se mladi mogli okupiti i zabaviti na kreativan način, porast broja mlađih koji uživaju drogu, porast broja nezaposlenih, nepostojanje kontejnera za odvoz smeća, itd.). Naša je obveza reagirati na te probleme, te pokušati nešto učiniti u cilju njihovog rješenja. Na sljedećim stranicama naći ćete primjere i savjete na koje se sve načine možete uključiti u aktivnosti zajednice ili ih čak samostalno potaknuti da budu što djelotvorne - da potaknu što veći broj ljudi na uključivanje u njih, te da u što kraćem roku djelotvorno rješe problem.

Načelo supsidijarnosti – odnosi među razinama

Načelo supsidijarnosti povezano je sa socijalnim učenjem Katoličke crkve. Za socijalno učenje Katoličke crkve važna je papinska enciklika "Rerum novarum" iz 1891. godine, gdje se raspravlja o socijalnim pitanjima. Enciklika pape Pia XI "Quadragesimo anno" iz 1931. godine bavi se općom obnovom društvenog poretka.

"Lokalne zajednice bi uvijek trebale djelovati prve. Organiziranje, više zajednice, imaju se pravo uključiti samo onda kada lokalna zajednica nije u mogućnosti ispuniti svoje odgovornosti."

Ovakva tvorba stvara čitav lanac entiteta između pojedinca i države. Ako ja nisam u mogućnosti riješiti svoj problem, moja bi me obitelj trebala poduprijeti. Ima problema koje obitelj ne može prevladati, tada bi trebalo pripomoći susjedstvo - to znači: susjedi, župa, lokalne udruge. Ponekad su pitanja za njih previše ozbiljna i tada se trebaju uključiti lokalne vlasti. Postoje okolnosti kada ni lokalne vlasti ne mogu pomoći, a u takvom slučaju trebala bi reagirati sljedeća razina lokalne vlasti ili središnja vlast.

Načelo supsidijarnosti treba ispuniti tri funkcije:

1. Obrana. Načelo supsidijarnosti brani manje entitete od intervencije većih organizacija. Organizacijama "više razine" nije dopušteno da rješavaju pitanja koja mogu riješiti organizacije lokalne razine.

2. Promocija. Načelo supsidijarnosti obvezuje višu razinu - državnu administraciju - na podupiranje i poticanje ljudi u samooblikovanju njihovih života. Prema tomu, država treba potpomagati lokalne vlasti, udruge i ostale lokalne entitete u njihovu radu.

3. Izgradnja lokalne svijesti. Načelo supsidijarnosti izgrađuje svijest lokalnih organizacija da preuzmu sve zadatke koji mogu biti riješeni na lokalnoj razini, daje im ulogu najvažnijih subjekata koji bi trebali poduprijeti pojedince u rješavanju njihovih problema.

U zemljama gdje je načelo propisano zakonom, to praktički znači da država prebacuje svoje odgovornosti na niže razine. Lokalne vlasti i udruge su puno djelotvornije i primaju sredstva za ispunjavanje različitih državnih zadataka. U tom smislu, supsidijarnost znači decentralizaciju.

Načelo supsidijarnosti uključeno je u ustave mnogih europskih zemalja. U Europsku uniju je uveden člankom 3B Maastrichtskog sporazuma.

Sudjelovanje građana – udruge, novi pristup

Kraj 20. stoljeća donosi novi pristup ulozi vlasti i ulozi nevladinih, neprofitnih organizacija u cijelom svijetu. Značajne promjene događaju se tek u posljednjih nekoliko desetljeća.

Godina 1960.

U šezdesetim godinama ovog stoljeća, na građanske se inicijative gledalo kao na neprijatelje konzervativnih vlada koje su svu moć držale u svojim *rukama*. Neovisne akcije unutar zajednice prihvaćane su s velikim nepovjerenjem. Vrlo često je *administracija* koristila svoju moć da bi se obračunala s "anarhistima". Ovo je uzrokovalo frustracije, ljutnju i nasilje. Rezultat je bio slijed nasilja, čija je žrtva uvjek bilo društvo. Dakako, svaki od tih sukoba treba sagledavati zasebno. Međutim, zajednička sličnost između svih njih (primjerice mirovni pokret protiv rata u Vijetnamu, Pariz 1968., Čehoslovačka 1968.) bila je pobuna naroda protiv autoriteta.

Godina 1980.

U osamdesetima su u Sjedinjenim Američkim Državama predsjednici Reagan i Bush, koji su tražili smanjenje federalnog proračuna, ohrabrili ponovno promišljanje o ulozi građanskih inicijativa. Pozvali su privatne volonterske inicijative da preuzmu veću odgovornost pri zadovoljavanju potreba društva. Neprofitni sektor je počeo imati značajniju ulogu u obrazovanju, zdravstvu i socijalnoj skrbi. Sličan trend je započeo i u Velikoj Britaniji. Volonterske udruge, koje su provodile programe paralelno s državom, pozvane su za vrijeme vlasti M. Thatcher da surađuju u ispunjenju obveza države u području socijalne skrbi. U mnogim zemljama središnje Europe, građanski pokreti su bili snaga koja je, koristeći slabosti komunističke ekonomije, preuzela inicijativu i promijenila sustav.

Godina 2000.

Udruge su sve snažnije i snažnije. Nije važno je li to Hrvatska, Kina, Sjedinjene Američke Države, Brazil ili Poljska. Načelo supsidijarnosti je postalo norma u suvremenim državama. Umjesto države blagostanja, razvijen je koncept civilnog društva. Umjesto dominacije države suočavamo se s fazom modela suradnje, gdje raste broj usluga koje pružaju udruge, a uloga je države da ih finansijski podupire. Ako se trenutačna kretanja ne promijene, čini se da će treći sektor dostići snažan položaj u društvu. Vjerljivo ne možemo predvidjeti što će se točno dogoditi u 2020. godini, ali valja stvoriti novu kvalitetu koja će utjecati na društvo naše djece i unuka.

Suradnja između lokalnih vlasti i udruga – poštivanje razlika

Jedan od uzroka poteškoća u uspostavljanju djelotvorne suradnje između lokalnih vlasti i udruga je nedovoljno razumijevanje između partnera. I službenici u upravi i aktivisti u udruženjima ne znaju baš puno jedni o drugima. Često ni ne ulažu napore da bi nešto naučili. Jedan od načina za uspostavu dobre suradnje je uočavanje i prihvatanje razlika između neprofitnog sektora i lokalnih vlasti. Premda i jedni i drugi rade na lokalnoj razini, postoje neke bitne značajke prema kojima se razlikuju.

Obvezatno / dobrovoljno

Prva značajka koju treba spomenuti je činjenica da je lokalna uprava obvezatna institucija. Njeno postojanje je propisano zakonom. Nevladine udruge su u ovom smislu dobrovoljne. One su dopuštene, ali niti jedan zakon ne zahtijeva njihovu uspostavu. One su čin volje aktivnih ljudi koji žele nešto učiniti. U slučaju lokalnih vlasti, političari i službenici rade u okviru strukture koja nije stvorena njihovom odlukom.

Veliko / malo

Lokalne vlasti su odgovorne za lokalnu zajednicu. Mi biramo predstavnike lokalnih vlasti, a onda ti ljudi, na neki način, upravljaju nama. Ovo uključuje brojne zadatke – aktivnosti koje se poduzimaju na lokalnoj razini: obrazovanje, briga za zdravlje, socijalna skrb, kultura, sport, zaštita okoliša. Ovaj dugi niz odgovornosti zahtijeva "ustroj" – stotine zaposlenih, brojne institucije. U slučaju nevladinih organizacija broj članova ili korisnika je puno manji, pa time i sam "ustroj".

Bogato / siromašno

Budući da su odgovorne za tako brojne zadatke, lokalne vlasti trebaju imati prikladna sredstva. Usporedba proračuna lokalnih vlasti i proračuna nevladinih organizacija je kao usporedba Titanika i kajaka. Iznosi kojima raspolažu neprofitne organizacije stotinama su puta manji nego proračuni lokalnih vlasti.

Strukturirano / prilagodljivo

Svugdje gdje je riječ o velikim institucijama koje raspolažu velikim novčanim iznosima potrebno je uspostaviti čvrste postupke, hijerarhiju i strukturu. Savjeti, izvršni odbori, odjeli, uredbe - realnost su rada lokalnih vlasti. U usporedbi s njima, nevladine organizacije mogu biti fleksibilnije, neovisnije, vođene samo misijom i potrebama članova. Prema tomu, udruge mogu reagirati brže i biti učinkovitije.

Navedene činjenice ne znače da su udruge "dobre", a lokalne vlasti "loše" ili obrnuto. Zapravo je takvo razmišljanje s obje strane uzrok problema u komunikaciji. Ako se prema drugoj strani odnosi kao prema "lošoj", teško je da će doći do suradnje. Istina je da smo svi jednostavno različiti. Uviđajući to, udruge i lokalne vlasti moći će se nadopunjavati, a ne biti konkurenca jedni drugima.

Lokalne vlasti udrugama – više od "bogatog ujaka"

Među udrugama postoji uobičajeni stav o lokalnim vlastima - prema njima se treba odnositi samo kao prema "bogatom ujaku", samo izvoru sredstava. Istina je da lokalne vlasti imaju novca, a kao prirodni partner udruga trebale bi ga s njima i podijeliti. Istodobno, ne smijemo zaboraviti da postoje i drugi oblici suradnje. Oni ovise o propisima, lokalnom kontekstu i ljudima koji su u to uključeni. Razmotrite neke od mogućnosti:

- ❑ Ugovor (sredstva za udruge za obavljanje usluga koje su naručile lokalne vlasti), potpora (novac za ostvarenje određenog programa koji je predložila udruga, a sufinanciraju ga lokalne vlasti) ili donacija (nenamjenski novac, općenita potpora za organizaciju).
- ❑ Prostor za aktivnosti. Može biti dodijeljen ili iznajmljen uz minimalnu naknadu, a omogućuje udrugama ostvarenje njihovih programa, koji su važni za lokalnu zajednicu.
- ❑ Materijalna pomoć. Ponekad lokalne vlasti zbog različitih razloga nisu u mogućnosti udrugama dodijeliti novac. Ako lokalna vlast ipak želi poduprijeti udruge, postoji mogućnost davanja materijalne pomoći. Gradsko poglavarstvo može osigurati besplatan prijevoz (svojim vozilima), besplatno tiskanje materijala (koristeći vlastitu opremu), pomoći u slanju pisama (omotnice i poštanske marke) itd.
- ❑ Savjetovanja. U strukturama lokalnih vlasti ima puno stručnjaka: pravnika, knjigovođa, arhitekata... Dakako da se od njih ne može očekivati da će se stalno posvećivati radu u vašoj udrizi, ali ako su lokalne vlasti voljne, one mogu s vremenom na vrijeme osigurati vrlo korisnu i potrebnu uslugu.

- ❑ Pismo potpore. Jeftin, ali djelotvoran oblik potpore. Lokalne vlasti su važna institucija i na mnogim ih se mjestima doživljava kao takve. Pismo potpore lokalne vlasti ne stoji ništa, a ono može biti vrlo snažno oruđe udrugama u namicanju sredstava.
- ❑ Kontakti. Lokalne vlasti su domaćin na svom području. One su vrlo moćna institucija. Lokalni političari znaju (skoro) svakoga. Ako oni žele poduprijeti vašu organizaciju, mogu vam omogućiti pristup bilo kojoj osobi koju želite susresti.

Gornji su primjeri iz poljske prakse. Neki od njih možda ne pristaju hrvatskoj stvarnosti. Želimo vam dati do znanja da je do prije pet godina većina ovih aktivnosti bila nerealna i za Poljsku. Poljaci nisu odustali i tu su rezultati...

Sretno!

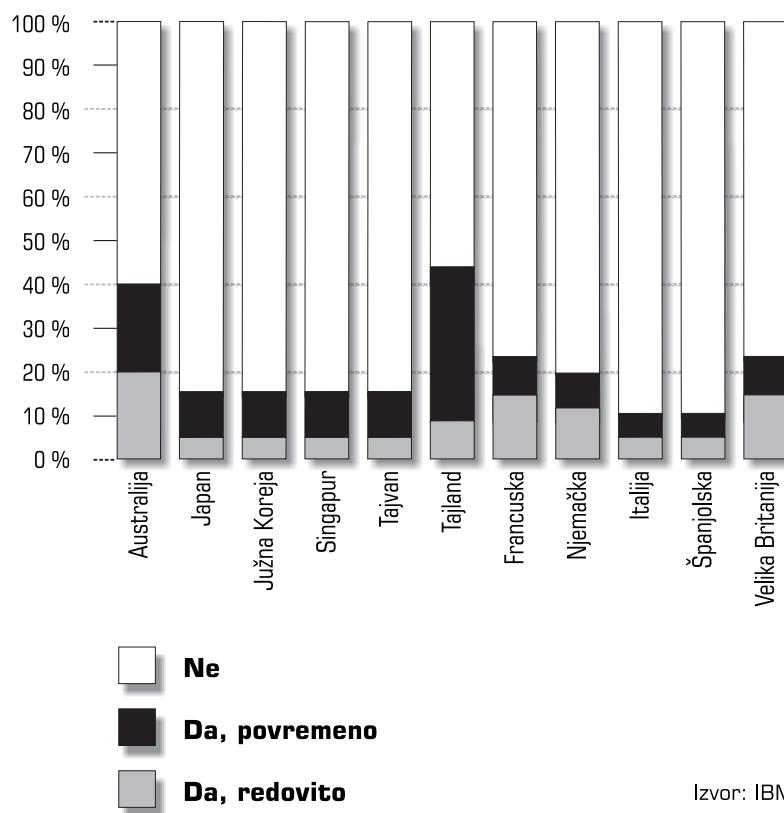
Veličina trećeg sektora

Procijenjena veličina nevladinog neprofitnog sektora kao postotak bruto nacionalnog proizvoda, u odabranim državama 1994. godine:

Zemlja	Udjel neprofitnog sektora kao postoci BNP-a
SAD	6,3
Velika Britanija	4,8
Njemačka	3,6
Francuska	3,3
Japan	3,2
Italija	2,0
Mađarska	1,2
Indija	0,5
Kina	0,2

Uključenost u rad udruga

Jeste li dobrovoljno radili bilo kakvu vrstu neplaćenog rada u posljednjih 12 mjeseci?



Izvor: IBM

Borba s lokalnim problemima - kako ne "izgorjeti"?

Razlog za bilo koju građansku aktivnost je neslaganje s postojećom stvarnosti. Mi želimo izmijeniti stanje što je prije moguće. Vrlo često djelujemo spontano, bez plana, pa je tako završni rezultat neprimjeren uloženom vremenu i naporima. Nakon nekog vremena osjećamo da smo "izgorjeli" - "Nema smisla, ništa se ne može učiniti." Pogledajmo kako to možemo učiniti na drukčiji način.

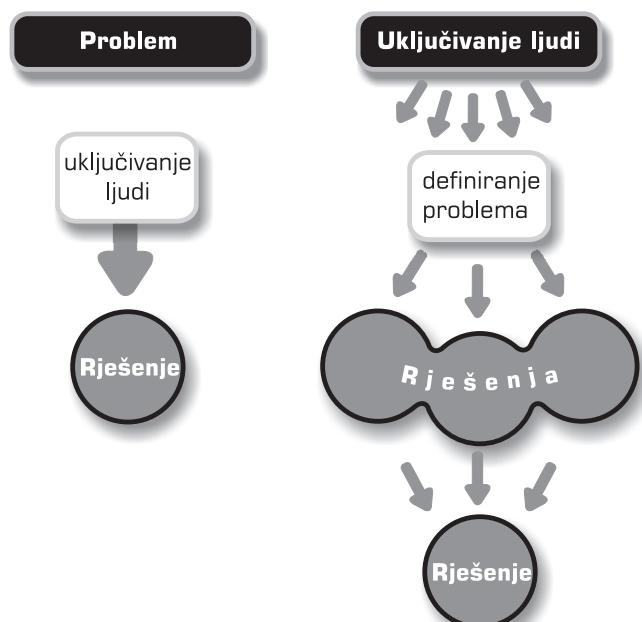
Vi možete prepoznati određene probleme, ali to nije dosta da potakne lokalnu zajednicu da nešto promjeni. Vi želite djelovati učinkovito, što znači utjecati na živote mnogih ljudi. Nije baš mudro angažirati se s lokalne razine u makro-regionalnu ili državnu. To vas može svladati i nadmašiti vaše potencijalne mogućnosti, vodeći ka odustajanju i pogreškama. Bolje je definirati probleme koje mnogo ljudi može razumjeti, dijeliti i pokušati ih riješiti lokalno.

Ako ne želite ostati ravnodušni prema problemima koji vas se tiču, postoje dva načina, filozofije djelovanja.

Prvi način – **uži pristup** – je početi od problema, kojeg vi (i možda samo još nekolicina drugih ljudi) držite najvažnijim. Ako prema vašem mišljenju ljudi nisu dovoljno predani i voljni raditi na promjeni okolnosti, tada ih pokušavate okupiti oko jednog užeg, određenog "problema". Positivan rezultat može natjerati lude da učine više.

Drugi način – **širi pristup** – je pokušati uključiti zajednicu da prepozna različite probleme i da zajednički razmišlja o mogućim rješenjima. Iz našeg iskustva naučili smo da je takav način moguć u zajednicama starije dobne skupine (gdje postoje jake međusobne veze) i u mladim skupinama (gdje su ljudi puni entuzijazma i vrlo otvorenii za nove ideje).

Temeljna je razlika u pristupu. U prvom slučaju, pokušavate okupiti ljudi oko jednog manjeg problema i usmjeriti ih na njegovo rješavanje. U drugom slučaju, premda počinjete od jednog problema, želite proširiti temu i koristiti zanimanje ljudi da ukažu na više problema, usmjeriti ih prema "holističkom" pristupu.



Koji su problemi – pitajte, istražite

Zamislimo da sretnete nekoliko ljudi. Svaki od njih promišlja i prepoznaće neke lokalne probleme. Svaki od njih iznosi osobno motrište.

Za Martinu postoji problem u svezi s djjetetom. Ona ne može osigurati dječji vrtić za

svoje invalidno dijete, pa se stoga ne može ni zaposliti. Petar je upravo izgubio posao i on gleda na porast nezaposlenosti u regiji kao na glavni problem. Lenka promatra djecu kako se igraju oko trgovine nakon nastave bez nadzora. Obično tamo ima pijanaca ...

Jedan od načina uključivanja ljudi u "problem" je postavljati im pitanja, pustiti ih da imenuju stvari koje su njima važne. Prvi korak, nakon što vi (sami ili zajedno s drugima) odlučite djelovati, jest istraživanje. Pokušajte osmislići hipotezu za koju možete pronaći raspoznatljive, jasne dokaze. Takvo istraživanje je dobro sredstvo da uključite još više ljudi u vašu akciju. Napravite takvo istraživanje koje će vam pomoći da sagledate koji su problemi i koje teme prepoznate od strane društva – koji bi razlog/povod potencijalno ohrabrio lude da ulože i vrijeme i napor.

Uži pristup

Ako se odlučite baviti jednim problemom (uži pristup), potrebno vam je postaviti manje pitanja. Cilj istraživanja bio bi, prije svega, odrediti koliko ljudi dijeli taj problem, ukazati na njega onima koji ga ne primjećuju i doći do dokaza da je on važan za širi krug ljudi. Neka pitanja mogu se odnositi na stvari koje su bliske problemu da bi se dobio uvid na koji je sve način naš problem povezan s drugim temama.

Širi pristup

U drugom slučaju (širi pristup), odlučite raditi temeljiti istraživanje da biste provjerili koji su sve problemi zajednice. Tada to zahtijeva složenija sredstva, puno više vremena, ali će rezultati biti zanimljiviji. Imat ćeće pregled važnih stvari i prioriteta. Budite pripravljeni na to da će ih biti mnogo i obično se nećete moći početi svima baviti u dogledno vrijeme.

Postavljajte pitanja običnim ljudima. Valja znati što drugi građani misle i kako shvaćaju okolnosti. Nakon što prosudite da je problem ljudima važan, doći će vrijeme to pitanje postaviti i lokalnim vlastima. U prvom redu, postavljajte pitanja ljudima iz različitih okružja, koji ne predstavljaju neku određenu organizaciju ili instituciju, primjerice:

- vašoj obitelji
- prijateljima, kolegama, susjedima
- učenicima i učiteljima iz susjedne škole
- poznanicima iz obližnje trgovine
- nezaposlenim ženama iz susjedstva.

Provodenje istraživanja je, također, i način da uključite nove ljudi u vašu skupinu. Činite to tako da ujedno možete procijeniti i tko bi mogao biti zainteresiran pridružiti se budućim aktivnostima i radu skupine.

Otvorena pitanja i upitnici – dobre i loše strane

Načini prikupljanja podataka u takvom istraživanju mogu biti:

- razgovori s otvorenim pitanjima
- upitnik s pitanjima višestrukog izbora i prostorom za individualne odgovore.

Otvorena pitanja obično počinju s *kako*, *što*, i omogućuju dulje nestrukturirane odgovore:

Koja su to najvažnija pitanja o kojima bi se trebalo pobrinuti u našem susjedstvu? Možete li ih nabrojiti prema njihovoj važnosti? Što, prema vašem mišljenju, može pokrenuti lude na rješavanje problema našeg susjedstva?

Struktura upitnika pomaže ispitaniku da ga brzo popuni. Za istraživača je lakše organizirati podatke za buduću obradu.

Primjer

Pitanja s višestrukim izborom:

Slažete li se da u našem susjedstvu postoje važni problemi koje bi trebalo riješiti:

<i>Alkoholizam</i>	<i>da</i>	<i>ne</i>
<i>Ovisnost o drogi</i>	<i>da</i>	<i>ne</i>
<i>Djeca bez skrbi</i>	<i>da</i>	<i>ne</i>
<i>Nezaposlenost</i>	<i>da</i>	<i>ne</i>
<i>Beskućništvo</i>	<i>da</i>	<i>ne</i>
<i>Drugo (molim napišite):</i>		

Koja obilježja biste koristili da opišete vaše odnose sa službenicima u Gradskom vijeću (molimo označite vaš izbor):

<i>Strah</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Otpor</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Nemoć</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ljutnja</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Indiferentnost</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Povjerenje</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Prijateljstvo</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Izbjegavam biti tamo</i>	<input type="checkbox"/>

Pozitivna strana razgovora je osobni kontakt i mogućnost da se uputi više pitanja u otvorenom dijalogu. Upitnik ne omogućuje individualni kontakt, ali omogućava brže prikupljanje informacija i svrstavanje odgovora.

Prikupljanje i obrada podataka ne bi smjela trajati previše dugo. Sjetimo se kako je porastao početni interes i radimo na tomu - naše intervjuirane osobe vjerojatno će željeti saznati kakve smo informacije prikupili. Osigurajte da javnost, na neki način, bude informirana o vašim spoznajama.

Prikupljanje podataka – pitanja, pitanja, pitanja...

I kad se svi slažu o važnosti određenih problema, to nije kraj pripreme za djelovanje. Istraživanje vam daje odgovor koje probleme ljudi identificiraju i opažaju kao hitne. Potrebno je da saznate koja je pozadina problema.

Je li ovaj problem posao lokalne uprave ili središnjih državnih tijela?

Koji odjel i tko je osobno odgovoran za ovo pitanje?

Jesu li donošene ikakve odluke vezane s problemom?

Postoje li bilo kakve ideje o tomu kako riješiti problem? Tko ih je predložio?

Jesu li postojali ikakvi pokušaji da se riješi problem, kada, kakav je bio rezultat?

Koliki su procijenjeni troškovi primjene?

Postoje li bilo kakve institucije koje mogu stvarati smetnje? Zašto?

Je li sličan problem bio riješen na drugim mjestima i kako?

Kao što možete vidjeti, postoji puno pitanja. Obično ljudi na njih neće moći odgovoriti, nego će trebati provesti istraživanje u različitim institucijama. To mogu biti:

predstavnici institucija lokalne vlasti:

- gradonačelnik, službenici gradskog poglavarstva
- predsjednik ili članovi gradskog vijeća (osobito oni izabrani iz vašeg susjedstva)
- socijalni radnici
- ravnatelji škola
- ravnatelji lokalnih kulturnih centara
- policaci i zapovjednici lokalne policijske stanice
- ravnatelji bolnica, doktori i medicinske sestre
- članovi lokalne vatrogasne jedinice

znanstvene institucije - sveučilišta

- znanstvenici specijalizirani u određenim područjima

predstavnici lokalnih neprofitnih, nevladinih organizacija

- udruge, zaklade, sindikati

predstavnici crkve

- svećenici
- vijeće župljana

predstavnici lokalnih medija

predstavnici lokalne poslovne zajednice

lokalni aktivisti

- sportski, aktivisti u kulturi i društvenim djelatnostima.

Ponovno prikupljanje informacija može biti korišteno da bi se došlo do novih, dobro informiranih i osposobljenih saveznika. Nedostatak je da, ako je vaš cilj suprotan onomu što čini lokalna vlast ili druge institucije, možete dobiti moćne neprijatelje. U takvim okolnostima, teško ćete iz tih izvora dobiti informacije. Ipak, nakon ovog koraka trebale bi vam biti jasne okolnosti i položaj različitih utjecajnih osoba ili institucija.

Pronalaženje rješenja – uključite što više ljudi

Kada smo dovršili sva istraživanja, kada imamo ljudе koji su se posvetili tom poslu, tada je vrijeme za donošenje odluka. Ako želimo da ljudi ostanu zainteresirani za aktivnosti, rješenja trebamo pronalaziti zajedno.

Vrlo česta pogreška koju tada činimo je uvjerenje da je dovoljno pozvati ljudе i pitati ih: "Što ćemo učiniti?" Takav pristup neće naići na odziv. Da bi pomogli ljudima u raspravljanju i dolaženju do zajedničkog rješenja, predlažemo tehniku promišljanja (*technique of deliberation*) koju prakticiraju u SAD-u, a promovirala ju je zaklada Kettering.



Osnove vrijednosti promišljanja su:

- ❑ povezivanje - uključivanje ljudi u donošenje odluka od društvene važnosti
- ❑ sudjelovanje - svi zainteresirani mogu ravnopravno sudjelovati u raspravi i procesu donošenja odluka
- ❑ dijalog - svi su pozorno saslušani i mišljenje svakog pojedinca se uzima u obzir
- ❑ suglasnost - raspravljanje i dolaženje do zajedničkih rješenja, umjesto glasovanja.

Obilježje promišljanja je dobra i brižljiva priprema. Na temelju prijašnjih istraživanja, organizatori pripremaju materijale opisujući problem. Sudionici dobiju opis nekoliko mogućnosti za rješavanje problema. Ovakva priprema pomaže pri strukturiranju rasprave, omogućava sudionicima da se usredotoče, a raspravu čini djelotvornijom i pomaže u pronalaženju boljeg rješenja.

Treba zapamtiti da će rezultati rasprave dijelom ovisiti i o sastavu skupine. Često ćete biti u prigodi identificirati saveznike i lude koji su zainteresirani za problem. Da bi raspravu učinili što uspješnijom, dobro je u nju uključiti i lude koji imaju suprotne interese, kako bi čuli protuargumente. Ne trebate ih uključiti u donošenje konačne odluke, ali vas mogu potaknuti na kreativnije razmišljanje. Ako s njima budete raspravljali o prijedlozima, mogu vam pomoći da dođete do još boljih. Dodatna prednost je mogućnost da ih tijekom rasprave uvjerite u ispravnost vašeg stava i uključite u provođenje rješenja.

Primjena donešenih odluka je druga *priča* koja može biti spoj lobiranja, pregovaranja s lokalnim vlastima, nenasilnih akcija, suradnje s poslovnim sektorom, rad s medijima i mnogi drugi instrumenti. Na vama je da izaberete put koji će vas dovesti do uspjeha. Iskoristite to da ojačate lude i potaknete ih na akcije koje će uslijediti.

Primjer 1

Siromaštvo devedesetih godina: kako izaći iz njega?

Predmet: **Siromaštvo** - utječe na osjećaje ekonomske sigurnosti i propadanje društvene strukture. Koji put valja izabrati da bi se prevladao problem?

	Prvi izbor - Jednakost: osigurati državni sustav jamstava	Drugi izbor - Razvoj: dati ljudima više mogućnosti da zarade novac	Treći izbor - Inicijativa: pomoći ljudima da sami sebi pomognu
Problem	Nedostatak državnih jamstava za građane	Neprijateljska sredina za poslovanje, potisнутa inicijativa ljudi	Ljudi ne posjeduju vještine s kojima bi opstali na slobodnom tržištu
Moguća poboljšanja	* Osigurati ljudima državna jamstva	* Potaknuti ekonomiju slobodnog tržišta	* Promijeniti mentalitet i stavove ljudi
Mogućnosti djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> * Besplatno stanovanje, zdravstvene usluge, obrazovanje * Različite olakšice * Državni nadzor gospodarstva (velika poduzeća) * Zajamčene minimalne plaće 	<ul style="list-style-type: none"> * Državna zaštita novih tvrtki * Porezni sustav koji podupire proizvodnju * Strana ulaganja u gospodarstvo 	<ul style="list-style-type: none"> * Novi radni moral * Prekvalifikacija * Moderni pristup školovanju * Najbolji će preživjeti
Vrijednosti nakon takvog izbora	<ul style="list-style-type: none"> * Stabilnost * Pravda * Jednakost * Sigurnost 	<ul style="list-style-type: none"> * Razvoj * Jednakost mogućnosti * Inicijativa * Sloboda 	<ul style="list-style-type: none"> * Obrazovanje * Moralnost * Rad * Natjecateljski duh
Razlozi protiv	<ul style="list-style-type: none"> * Korupcija * Nestašica * Prevelika centralizacija 	<ul style="list-style-type: none"> * Kriminal * Propadanje starih vrijednosti * Gubitak neovisnosti * Prebrze promjene * Problem razdoblja tranzicije 	<ul style="list-style-type: none"> * Nehumanost * Nedostatak jednakosti * Nedostatak državnog nadzora
Što riskiramo ili ustupak za ustupak	Napomena: sami izlistajte svoje ideje!		

Izvor: International Deliberative Democracy Workshop, 1998.
Kettering Foundation i AED



Primjer 2

Kako možemo smanjiti rasnu i etničku napetost u zajednici i zemlji

Rasna i etnička napetost ugrožava sigurnost i kvalitetu života svakoga, ne samo manjina i drugih ugnjetavanih skupina. Ta napetost rezultira nejednakim mogućnostima za zaposlenje, siromaštvom i političkom nestabilnošću, te onemogućava demokratski razvoj. Sve to vodi kršenju ljudskih prava, a često i nasilju.

Ti problemi neće nestati sami od sebe. Što ih dulje zanemarujemo, to će oni postati veći. Moramo provesti i nametnuti održivu politiku kako bi sprječili propadanje i neizbjegne posljedice. No, da bi bilo koja politika bila djelotvorna, mora imati potporu ljudi koju su pogodjeni tim problemima. Stoga je važno da međusobno razgovaramo i promišljamo koji smjer bi zemlja trebala odabrati za rješavanje tog problema.

Sljedeći okvir za promišljanje nudi četiri mogućnosti za pronađenje rješenja problema etničke i rasne napetosti:

- ❑ Zagovornici prvog izbora kažu da trebamo unaprijediti uzajamno razumijevanje kroz obrazovanje, medije i kulturne programe.
- ❑ Oni koji podupiru drugi izbor vjeruju da su vlada i druge institucije odgovorne za osiguravanje jednakosti i smanjenje napetosti među skupinama.
- ❑ Oni koji podupiru treći izbor uvjерavaju da je bolje i realnije razdvojiti rasne i etničke skupine, nego inzistirati na integraciji.
- ❑ Poklonici četvrtog izbora inzistiraju na tomu da trebamo izravno istaknuti socio-ekonomski nejednakosti koje su proizašle iz dugogodišnje rasne i etničke diskriminacije.

Svaki od ova četiri izbora ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Mi trebamo razgovarati o sva četiri izbora, otvoreno razmotriti vrijednosti svakoga, prosuditi loše strane i

posljedice, te zajedničkim promišljanjem postaviti smjernice za društvo i zemlju.

Prvi izbor: **Unaprijediti uzajamno razumijevanje**

Predrasude su rezultat čovjekove sklonosti da nema povjerenja u ono što mu je nepoznato. Ako ljudi imaju više mogućnosti da stupe u kontakt jedni s drugima i uče o drugim rasnim i etničkim skupinama, napetosti među tim skupinama bi se očito smanjile. Tolerancija i poštovanje bi zamijenile strah i nepovjerenje.

Aktivnosti

- ❑ Razviti standardni školski program prema kojem bi se mladi ljudi učili o drugim kulturama.
- ❑ Povezati škole što je šire moguće.
- ❑ Ojačati programe za javno promišljanje i dijalog kroz rad organizacija na lokalnoj razini.
- ❑ Organizirati kulturne događaje gdje će ljudi moći naučiti jedni o drugima i zajedno se zabavljati.
- ❑ Potaknuti medije da osiguraju ravnopravno zastupljeno emitiranje o različitim kulturnim skupinama i događajima, a ne da se naglašavaju samo negativne, senzacionalističke priče koje potiču rasnu i etničku napetost.

Zašto ove aktivnosti?

- ❑ Razgovor o strahu i nepovjerenju među onima koji se ne poznaju sveobuhvatno je i dugoročno rješenje ovog problema.
- ❑ Prigoda da se utječe na djecu u školama omogućila bi nam da ih obrazujemo, prije nego što se predrasude ukorijene.
- ❑ Mediji su djelotvorno sredstvo preko kojega se može doći do velikog broja ljudi i tako promijeniti mnoge stavove.
- ❑ Uključivanje različitih sektora i otvaranje mesta za sudjelovanje građana osigurava javnu potporu i tako se povećavaju mogućnosti za uspjeh.
- ❑ Kada se ljudi znaju i razumiju jedni druge, pronalaze da su njihove međusobne sličnosti veće od razlika.

Što kažu kritičari?

- ❑ Raditi temeljite promjene školskih programa bilo bi vrlo skupo. Programi za kulturološko obrazovanje oduzeli bi previše vremena i sredstava za ionako preopterećene školske programe.
- ❑ Nerealno je očekivati da će mediji dobrovoljno i besplatno pokrivati kulturne (etničke) skupine i kulturne događaje radije nego senzacionalističke sukobe.
- ❑ Umjetno spajanje ljudi za međukulturalne događaje savjet je za propast. Sukobi bi bili skoro neizbjegni.
- ❑ Ovaj pristup zanemaruje ekonomske i institucijske uzroke rasne i etničke napetosti.
- ❑ Nenamjerne posljedice mogu ugroziti čak i najbržijivje planirane programe uspostavljanja normalnih odnosa u školama. U nekim zajednicama u SAD-u, primjerice, bijele obitelji koje to mogu finansijski podnijeti, jednostavno šalju djecu u privatne škole.

Koji su ustupci?

O ustupcima razmislite sami.

Drugi izbor: **Osmisliti i provesti institucijske reforme**

Rasna i etnička napetost je, može se reći, beskonačan problem. Djeca preuzimaju predrasude od svojih roditelja, koji su ih preuzeli od svojih roditelja i tako redom nadalje. Jedini način da se prekine taj lanac je kroz čvrsti institucijski okvir. Vlade i druge institucije moraju osigurati provođenje postojećih zakona i potaknuti reforme da bi se osigurala jednakost i smanjile napetosti.

Aktivnosti

- ❑ Kažnjavati kršenje ljudskih prava i osigurati dodatne izvore kao pomoć provođenju zakona, te osigurati pristupačna sredstva za isplatu odšteta ukoliko dođe do zloporabe.
- ❑ Uvesti i osigurati provođenje zakona o jednakim pravima na dobivanje stanova, zapošljavanje, sudjelovanje u politici i drugo.

- ❑ Tražiti od medija da se usmjere na pozitivne aspekte rasnih i etničkih kultura, a ne na sukobe među skupinama.
- ❑ Organizirati višeetničke političke stranke i dobrovoljačke organizacije koje bi premostile etničke razlike.
- ❑ Izmijeniti religijske norme koje zabranjuju brakove među religijama ili na bilo koji način obeshrabruju odnose među skupinama.

Zašto ove aktivnosti?

- ❑ Snažno poticanje primjene jasno definiranih zakona jedini je način da se djelotvorno obeshrabi etnička i rasna diskriminacija.
- ❑ Vlada i druge važne institucije odgovorne su za podržavanje sklada i jedinstva.
- ❑ U demokraciji je temeljno načelo da manjine i druge marginalizirane skupine imaju jednako pravo na zakonsku zaštitu.
- ❑ Bilo bi lijepo kada bi se mogli promijeniti stavovi ljudi, no istina je da će puno veći učinak na promjene u životima imati zakonska i institucijska zaštita.
- ❑ Budući da mediji neće dobrovoljno odustati od unosnih programa koji potiču etničku i rasnu napetost, vlada mora zahtijevati od njih odgovorniji pristup.

Što kažu kritičari?

- ❑ Ova strategija je neprovediva jer su političke vođe najčešće licemjeri; u Ruandi, primjerice, vođe su izabrale iskoristiti ljudske predrasude umjesto da ih smanje.
- ❑ Pojedine postojeće etničke stranke neće žrtvovati vlastitu moć da bi poduprle takve reforme.
- ❑ Ljudski stavovi se ne mogu promijeniti vladinim odlukama, propisi mogu spriječiti diskriminacijske akcije, ali ne mogu osigurati sklad.
- ❑ Regulirajući što mediji smiju, a što ne smiju reći o rasnim i etničkim problemima, kršimo njihovo temeljno pravo na slobodu govora.
- ❑ Nerealno je vjerovati da se duboko ukorijenjene religijske norme mogu jednostavno promijeniti. Vjerska uvjerenja ne funkcioniраju na taj način.

Koji su ustupci?

Razmislite o njima sami.

Treći izbor: **Odvojiti rasne i etničke skupine**

Ljudi su rođeni s naslijedenim razlikama i prirodno se udružuju s članovima vlastite etničke i rasne skupine. Pokušaji umjetnih spajanja različitih skupina neizbjegno dovode do napetosti. Odvajanje skupina je najbolji način za suzbijanje napetosti i izbjegavanje nasilnih posljedica kao što su rat i genocid.

Aktivnosti

- ❑ Zaštiti integritet rasnih i etničkih skupina kroz promicanje zasebnog razvoja kulturnih, jezičnih i religijskih institucija.
- ❑ Provesti strogo smanjenje kvota imigracije i osiguravanje poticaja koristeći primjerice novčane nagrade, da bi se ohrabrilo imigrante na povratak u svoje matične zemlje.
- ❑ Odvojiti skupine stvarajući suverene nacije-države za svaku, slično načinu na koji se Čehoslovačka podijelila na Slovačku i Češku.
- ❑ U miješanim zajednicama stvoriti odvojene i jednake škole, sveučilišta, crkve i druge institucije za one koji žele izbjegići druge rasne i etničke skupine.
- ❑ Onemogućiti i otežati, kroz zakonodavstvo ili religijski i društveni pritisak, brakove izvan vlastite skupine.

Zašto ove aktivnosti?

- ❑ Prirodno je da različite skupine da žele živjeti i razvijati se u skladu sa svojim vlastitim kulturnim i religijskim vrijednostima.
- ❑ Odvajanje značajno smanjuje mogućnost nasilnih sukoba među skupinama.
- ❑ Sve skupine zaslužuju slobodu da donose odluke u skladu s vlastitim društvenim, ekonomskim, religijskim i političkim normama. Ljudi imaju pravo upravljati svojim vlastitim identitetom, jezikom i kulturnim tradicijama.
- ❑ Mnoge razorene obitelji u današnjim društвima posljedica su brakova u kojima su ljudi sponzali da nemaju zajedničke duboko ukorijenjene kulturne veze. Djeca iz takvih brakova često su zburjena i u sukobu sa svojim identitetom.
- ❑ “*Odvojeni, ali jednak*” ideal je koji se može dostići ako građani i institucije to žele.

Što kažu kritičari?

- ❑ Izbjegavajući izazov koji je postavila različitost, uskraćujemo ljudima bogatstva koje su naslijedili iz svoje različitosti.
- ❑ Ograničenje osobne slobode time što tražimo od ljudi da žive na određenim mjestima ili da idu u određene škole - neprihvatljivo je u demokraciji.
- ❑ Bez obzira kako snažno to društvo želi izbjegći, poticanje odvajanja će zahtijevati ovisnost o nasilnim mjerama za provođenje.
- ❑ Vrlo malo ljudi pripada samo jednoj etničkoj ili rasnoj skupini. Naše obitelji i naše zajednice su previše miješane da bi se mogle odvojiti.
- ❑ U današnjem dinamičkom, globalnom društvu jednostavno bi bilo nemoguće održavati homogeno društvo.

Koji su ustupci?

Razmislite.

Četvrti izbor: **Usredotočenje na socioekonomski razvoj**

Najnepravednije nasljeđe rasnog i etničkog nepovjerenja je golema društvena i ekomska nejednakost koja je nastala kao rezultat dugogodišnje diskriminacije određenih skupina. Tako dugo dok se ove nejednakosti ostavljaju po strani, napetost će se nastaviti povećavati. Društvena i ekomska poboljšanja za sve, ali osobito za marginalizirane skupine, temelji su za osiguranje održivog rješenja problema.

Aktivnosti

- ❑ Uvesti i provesti akcije u cilju povećanja zaposlenosti, te poboljšanja obrazovanja i uvjeta stanovanja.
- ❑ Osigurati ravnomjernu raspodijeljenost sredstava svim školskim institucijama, te programe stručne izobrazbe učiniti pristupačnim svima.



- ❑ Stvoriti ili poboljšati infrastrukturu kao što su ceste i mostovi u ekonomski nerazvijenim područjima, povećati mogućnost zapošljavanja.
- ❑ Utemeljiti projekte ekonomskog razvoja malih razmjera i temeljenih na zajednici u područjima niskih prihoda.
- ❑ Ohrabriti banke i druge vodeće institucije da poduprnu razvoj malih poduzetnika među marginaliziranim rasnim i etničkim skupinama.

Zašto ove aktivnosti?

- ❑ Uistinu, svi ljudi imaju mogućnosti da uspiju - jednostavno trebaju prigodu da to učine.
- ❑ Povećavanje vještina radnika i stvaranje mogućnosti za zapošljavanje djelotvorno će smanjiti ekonomsku nejednakost, koja je primarni izvor napetosti među skupinama.
- ❑ Jednaka prava su bez značaja ako ne postoji jednakost mogućnosti.
- ❑ Djeca koja rastu u uvjerenju da će biti u prigodi uspjeti u životu, vjerojatno će uspjeti. Osiguravanje takvih okolnosti prekinut će krug beznađa koji doprinosi rasnim i etničkim napetostima.
- ❑ Riječ je o poštjenju: skupine kojima su uskraćivane mogućnosti u prošlosti, sada zaslžuju dodatnu pomoć.

Što kažu kritičari?

- ❑ Stvarni izvor etničkih i rasnih predrasuda je ljudska priroda, strah i nepovjerenje prema onomu što je drugčije. Ovaj pristup propušta osvrnuti se na tu činjenicu.
- ❑ Programi pozitivnih aktivnosti su po naravi nepravedni, jer su jednostavno „*obrnuta diskriminacija*“. Dalekosežni učinak bit će smanjenje napetosti između socioekonomskih klasa.
- ❑ Vrste programa koji se zahtijevaju ovim pristupom su jednostavno preskupe. Mi imamo ograničene izvore, tako da bi se trebali usmjeriti na razvoj velikih tvrtki od kojih će koristi imati najveći broj građana.
- ❑ Obrazovanje i zaposlenje su dostupni onima koji su voljni naporno raditi.

- ❑ Programi pozitivnih aktivnosti i posebni programi dodjele povoljnih kredita usmjereni marginaliziranim skupinama, ojačali su ovisnost što se odrazilo na spremnost ljudi da si sami pomažu.

Koji su ustupci?

I kod ovog pristupa razmislite o njima.

Kako biti aktivan? – i mali doprinos znači puno

Sudjelovanje građana ne znači samo uključenost u ozbiljne aktivnosti, događaje i akcije. Doista, koristeći načelo „*male opeke*“, vrlo često možete postići izvrsne rezultate. Takva *opeka* je vaša svakodnevna uključenost u aktivnosti zajednice i vaš svakodnevni doprinos. Glavni uvjet da bi se bio uspješan jest poticanje svijesti stotina tisuća ljudi i njihov pojedinačni doprinos. Takav pristup može izgledati vrlo idealističan, ali iskustva mnogih zajednica pokazuju da je to uvjet za uspjeh, za promjene. U nastavku predstavljamo nekoliko jednostavnih primjera. Oni nisu previše zahtjevni za provođenje (čak i vrlo zaposleni ljudi mogu biti dio pokreta). Kada bi ovakva ponašanja bila uobičajena, mogla bi promijeniti život vaše zajednice, vašeg grada, vaše države.

Što učiniti?	Zašto?	Koji je učinak?
Budite volonter u lokalnim udrugama - posvetite dio svog vremena aktivnostima za koje držite da su važne za vašu zajednicu. Premda ste visoko kvalificiran profesionalac i premda ste jako zaposleni, pokušajte se	Svatko je u nečemu vješt, ima znanja i iskustva. Podupirući bilo koju aktivnost dobrovoljnim radom, prenosite organizaciji dio svojih vještina. Ako niste stručnjak, dajte im svoje	Odlukom koga ćete poduprijeti i kojim akcijama ćete se priključiti vi "glasujete" za određeni problem koji bi trebao biti riješen što hitnije. Rad dobrovoljaca dopušta udrugama da rade



Što učiniti?	Zašto?	Koji je učinak?
uključiti. "Donirajte" udrugama malo svog vremena, pomognite savjetom o vrlo važnoj temi, jer to im može jako pomoći.	vrijeme radeći jednostavne poslove, što je također jako potrebno. Ako pronađete pravu organizaciju, nećete se žrtvovati nego ćete uživati u radu.	djelotvornije i brže dostižu svoje ciljeve koji su važni za vas, za njih, za vašu zajednicu.
Poduprite školu vaše djece - budite uključeni u život škole. To može biti aktivnost u školskom vijeću (ako ne postoji - osnujte ga!), suradnja s ravnateljem škole ili učiteljima. Ako je zgrada stara i ružna, nemojte čekati. Možete ju "osvježiti". To je za vašu djecu.	Škole su previše važne da bi se upravljanje njima prepustilo samo vlasti i učiteljima. Roditelji su najzainteresiranija skupina za obrazovanje. Trebate znati što se tamо događa. Možete poduprijeti aktivnosti koje držite prikladnima i pokušati utjecati na školu kada ne radi ispravno. Imate pravo i obvezu to učiniti.	Dobrovoljni rad u školama jednak je radu u udrugama. Pomažete im da dostignu cilj na što djelotvorniji način. Dodatna prednost je da stječete uvid u to kako obrazovne institucije rade i utječu na vašu djecu. Vaša uključenost je također važna za vašu djecu. Ona osjećaju da vam je stalo i ponosna su na vas.
Donirajte za provođenje aktivnosti udruga - to ne trebate činiti svaki tjedan. Vaša odluka ovisi o vašim mogućnostima. Donesite svjesnu odluku koga ćete poduprijeti. Dajte novac organizaciji koja radi nešto važno, i samu kada ste uvjereni da će se novac primjereno iskoristiti.	Udruge su vrlo važne za društvo. One stvaraju neovisan sektor, civilno društvo. One provode aktivnosti koje su važne i hitne za ljudе. U svom radu trebaju potporu. To može biti vaš dobrovoljni rad, materijalne stvari ili samo gotovina. Sve je podjednako potrebno i organizacije ne mogu opstati bez toga.	Davanjem donacija podupirete ih novcem (što je vrlo važno). Istodobno, pokazujete ovim ljudima da cijenite njihov rad. Ovdje, također, postoji učinak tržista. Dobre organizacije to dokazuju svojim radom i dobit će više novca i razvit će se. One koje su manje kvalitetne, izgubit će.
Dajte staru odjeću ili namještaj dobrotvornim ustanovama – čišćenjem vaše kuće pronaći ćete različite stvari koje vam više nisu korisne. Umjesto da ih bacite - razvrstajte ih, očistite, spakirajte i odnesite u organizaciju koja će ih dati onima kojima su potrebne.	Postoji jako puno ljudi koji teško žive radi teških ekonomskih uvjeta. Mnoge udruge, skupine, nastoje im pomoći. Nešto što je za vas beskorisno i bez vrijednosti, može biti potrebno nekom drugom. To se odnosi i na odrasle (podijelite s njima) i na djecu (naučite ih da dijele).	Trenutačna razlika između bogatih i siromašnih je u porastu. Podupirući najsramašnije, dajete im darove koji su korisni, ali pokazujete i suošćeđanje s njima. Pokazujete im da nisu zaboravljeni, da su dio iste zajednice.

Što učiniti?	Zašto?	Koji je učinak?
Vodite brigu o zelenim površinama – vjerojatno postoje zelene površine oko vaše kuće. Nemojte biti samoživi, vodite brigu o njima. Prema to nije prioritet za vas, učinite to sami ili poduprite ljudе koji to čine.	Primarni razlog je da okoliš bude lijep. Vodeći brigu o zelenim površinama, pokazujete svoj stav prema susjedstvu kao zajedničkom dobru, kao vrijednosti.	Pokazujući interes za travu ili biljke, ne pokazujete samo da ih volite. Potičete ljudе da razmišljaju, ne samo o svojim stanovima ili kućama, nego također i jedni o drugima.
Budite ekološki svjesni - ne trebate biti fanatik. Stedite električnu energiju, bacajte baterije u posebne kontejnere, reciklirajte papir, limenke i boce, koristite manje plastičnih vrećica itd. Dalekosežno gledano, to će dati rezultate.	Vrlo često niste ni svjesni posljedica svog ponašanja. Koliko izgubite električne energije (koja je skupa), koliko otrova iz baterija onečišćuje zemlju, posredno našu hranu ili koliko lokalna uprava plaća (iz vaših poreza) za odlaganje smeća.	Uštedom električne energije ili papira uštedjet ćete novac. Ali, društveni učinak će se vidjeti tek kada se poduzmu masovne akcije. Lokalna vlast će utrošiti manje novca za zbrinjavanje smeća, vaš grad će izgledati čišći, više životinja će živjeti u okolnim šumama. Vaša djeca i unuci će biti u prigodi doživjeti prirodu.
(Upoznajte svoje susjede – to nije vrlo zahtjevno, ali niti uobičajeno. Vrlo često nemamo kontakte ili uopće ne pozajmimo ljudе koji žive oko nas. Na početku, pokušajte s njih nekoliko.	Život na istom mjestu je važna veza. Poznavajući se međusobno, možemo pomoći jedni drugima. To je, također, vrlo snažno sredstvo u stvaranju sigurnosti u vašoj okolini. Odmah primijetite kada se pojavi stranac (može biti lopov).	Možete pitati za pomoć i potporu jedni druge u malim, svakodnevnim stvarima. Ovo uključuje osobne stvari, ali i šire aktivnosti. Podjelit ćete probleme i lakše poduzeti zajedničke akcije da bi ih riješili.

Izvor: International Deliberative Democracy Workshop, 1998.
Kettering Foundation i AED

Lokalna politika – neizostavni okvir

Lokalna politička scena je važan dio akcija građana. Nikad nećete moći izbjegći politiku. Poduzimajući prve korake, možete ju ignorirati neko vrijeme, ali ćeće prije ili kasnije shvatiti da ste uključeni u politiku. To je rezultat primjene načela supsidijarnosti. Lokalne vlasti su zadužene za sve više i više lokalnih pitanja. To znači da ćeće, štogod učinili, biti u odnosu s lokalnom upravom. Dakako, to mogu biti različite vrste odnosa. Možete:

- ❑ organizirati događaj u suradnji s gradom ili općinom
- ❑ dobiti potporu lokalnih vlasti za ono čime se bavite
- ❑ boriti se s gradskim vijećem protiv planiranih akcija
- ❑ dobiti informacije od lokalnih vlasti o onomu što vas zanima
- ❑ opskrbiti gradonačelnika informacijama da bi utjecali na odluke
- ❑ lobirati kandidate na lokalnim izborima za određeni problem
- ❑ još puno toga ...

Lokalni izbori – uskočite u “vlak”

Iskustvo demokratskog društva u različitim zemljama dokazuje da su u tijelima lokalne vlasti često ljudi koji su prethodno bili aktivisti u lokalnoj zajednici. Svaki skup ima u sebi političke elemente. Ali, na samoj lokalnoj razini, ljudi znaju jedni druge bolje i mogu odlučiti glasovati za određenu osobu, a ne za političku stranku. Dakako puno ovise o izbornom zakonu, ali se čak i tamo (primjerice u Poljskoj) gdje zakon podupire velike strane i ne odnosi se prijateljski prema lokalnim aktivistima, pokazalo koliko su oni moćni.

Pa, ako ste “u igri”, trebate odlučiti koja će biti vaša uloga u lokalnim izborima. Možete izabrati sljedeće mogućnosti:

- ❑ Registrirajte svoje kandidate kao predstavnike svoje skupine, udruge, koalicije. Ovo je moguće samo kada vam izborni zakon daje mogućnost da pobijedite,

kada imate sredstva za kampanju i kada ste prepoznati u svojoj zajednici.

- ❑ Budite dio jake koalicije, to znači utjecanje na program, mogućnost da se uključe na popis vlastiti neovisni kandidati i podijeli mogući uspjeh. Čak i ako vaš kandidat izgubi, imat ćeće dobar pristup ljudima koji su uspjeli.
- ❑ Surađujte s kandidatima ili njihovim strankama, da biste uključili vaše ciljeve u njihove programe. Ako ste skupina ili udruga, vrlo ste privlačni prije izbora. Ponekad je teško ispuniti obećanja, ali ipak ćeće biti u boljem položaju nego da niste uključeni.
- ❑ Glasujte za najboljeg kandidata. Ako su svi loši, glasujte za one koji su manje loši nego drugi. Nemojte biti pasivni. Vaš glas je važan.



Literatura

Center for Civic Education
<http://www.civiced.org/>

CIVNET - International resource for civic education
and civil society
<http://www.civnet.org/>

Articles and Papers on Civic Education
<http://www.civiced.org/articles.html>

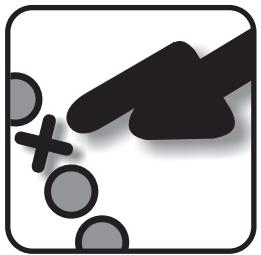
"Neprofitne organizacije i kombinirani model socijalne politike"
Bežovan, G. (1995.)
Rev. soc. polit., god. II, br. 3, str. 195-214, Zagreb

CIVITAS: A Framework for Civic Education
(1991.), Calabasas, CA: Center for Civic Education

Odgajati za demokraciju
Mougniotte, A. (1995.)
Zagreb: Educa

Građansko društvo i država. Povijest razlike i nove rasprave
Riedel, M., Keane, J., Prpić, I. i ostali (1991.)
Zagreb: Naprijed

The Idea of Civil Society
Seligman, A.B. (1995.)
Princeton, New Jersey: Princeton University Press



Zagovaranje

Zagovaranje

I protivnike učinite saveznicima

Doista je teško dati jasnu i razumljivu definiciju pojma *zagovaranje*. Za neke ljudi to znači "zastupati nečije interese", dok drugi drže da je to sinonim za kampanju ili lobiranje. U ovim materijalima koristit ćemo pojam zagovaranje u šrem smislu, odnosno naša će definicija obuhvaćati različite oblike društvenih utjecaja na procese donošenja odluka. **Razlog tomu je činjenica što se tehnikе zagovaranja mogu primijeniti svugdje gdje postoji potreba za promjenama.**

Definicije

Zagovaranje je niz organiziranih i zahtjevnih akcija u kojima se koriste instrumenti demokracije da bi se donijeli i primijenili zakoni i politike, koji će stvoriti pravedno i nepristrano društvo.

Zagovaranje je i akcija usmjerena na promjenu politike, položaja ili programa unutar jedne institucije.

Zagovaranje uključuje različite strategije i tehnikе koje su oblikovane sa svrhom utjecaja na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Ponekad se tehnikе zagovaranja, također, koriste kao sredstvo utjecaja na odluke koje se donose unutar neke organizacije.

Strategija zagovaranja uključuje lobiranje, socijalni marketing, izravnu akciju, reklamne i informativne kampanje, korištenje zakonskih odredbi (primjerice sudske akcije) i druge.

Zagovaranje se bavi i pitanjima političke i gospodarske moći, te na taj način zadire u politiku. Da bi se uspješno zagovaralo potrebno je koristiti mnoge metode i tehnikе, strategije i taktike te "izazivati" izvore moći u mnogim područjima. Zagovaranje se ne oslanja samo na jednu od ovih metoda.

Obilježja zagovaranja

Zagovaranje ima brojna obilježja. Između ostalog zagovaranje:

- ❑ traži nešto od drugih - pojedinaca, skupina i institucija
- ❑ postavlja zahtjeve političkim sustavima i sustavima upravljanja
- ❑ bavi se spornim pitanjima / sukobima kojima se inače nitko ne bi bavio
- ❑ otvara pitanja i stvara političko iskustvo koje se ni na koji drugi način ne bi razvilo
- ❑ uključuje ljudе koji imaju korist od promjene određenih političkih stavova ili osvješćuje ljudе u tom pogledu
- ❑ inicira društvene promjene

Zagovaranje otvara prostor za javnu raspravu, a ona zahtijeva:

- ❑ dokumentiranje i analizu
- ❑ razvoj priče (poruke) koja će biti popraćena tekstrom, brojkama i slikama
- ❑ zadobivanje potpore javnosti
 - minimalno** - dobivanje priznavanja od drugih
 - poželjno** - dobivanje potpore od drugih
 - idealno** - aktivno sudjelovanje saveznika pri utjecanju na donositelje odluka.

Osnovni elementi procesa zagovaranja

Bez obzira na odabrane metode, potrebno je uvijek imati na umu osnovne elemente procesa zagovaranja. Oni uključuju kako slijedi:

Definicija ciljeva i specifičnih ciljeva – suglasje svih

Da bi započeli uspješnu akciju zagovaranja potrebno je, prije svega, izabrati i definirati problem ili ciljanu skupinu. To bi trebalo biti specifično pitanje - stav ili određeno

ponašanje - koje sudionici kampanje zagovaranja žele promijeniti. Iznimno je važno imati vrlo specifično i usko područje djelovanja akcije zagovaranja. Problemi koji su predmet zagovaranja često su vrlo složeni. Stoga je u mnogim slučajevima vrijedno razmisliti o sljedećim pitanjima:

- ❑ Koji su aspekti problema relevantni široj društvenoj skupini?
- ❑ Što je doista moguće učiniti?
- ❑ Koji je ključni aspekt problema?

Od odlučujuće je važnosti da se sve skupine, koje su u savezu jedne kampanje zagovaranja, slože s izborom i definicijom cilja zagovaranja.

Izbor ciljanih skupina – tko su saveznici, a tko protivnici

Akcija zagovaranja mora biti usmjerenata na točno određenu ciljanu skupinu – na donositelje odluka i na ljudе koji imaju utjecaj na njih. *Tko su osobe prema kojima ćemo usmjeriti akciju - njihova imena i funkcije? Tko može utjecati na njih i koja je to vrsta utjecaja?*

Ovakva analiza moći pomaže pri stvaranju jasne predodžbe o tomu tko su ključni igrači koji mogu utjecati ili čak donositi odluke o krajnjem cilju – tko su saveznici, a tko protivnici. Analiza moći omogućava razumijevanje mreža i odnosa među osobama i ključnim institucijama.

Oblikovanje i prijenos glavne poruke zagovaranja

Poruka primateljima – jednaka početna istina “skrojena” za različite primatelje

Različiti ljudi reagiraju na različite poruke. Stoga je potrebno sastaviti niz poruka koje su uvjerljive i koje će djelovati na različite tipove primatelja. Premda sve te

poruke trebaju biti utemeljene na jednakoj početnoj istini, trebaju biti različito “skrojene” za različite tipove primatelja, ovisno o tomu što su oni spremni čuti. Prema tomu, ključno pitanje je: *Kakva treba biti poruka (glede sadržaja, jezika i oblike) koja će se prenijeti određenoj ciljanoj skupini?*

U većini slučajeva, poruke zagovaranja će sadržavati dvije osnovne komponente: poziv na ono što je ispravno i poziv na osobni interes primatelja poruke.

Argumenti – nemajte “prokockati” vaših pet minuta

Mogućnost ostvarenja glavnih ciljeva kampanje zagovaranja obično je ograničena. Političar može pristati na jedan susret tijekom kojega trebate predstaviti problem i raspraviti o njemu, ministar će vam možda “dati” pet minuta i to tijekom konferencije za tisak. Kako bi iskoristili ovakve jedinstvene prigode, trebate brižljivo i temeljito pripremiti argumente i izabrati primjereni oblik u kojem ćete predstaviti informaciju. *Ako napokon uspijete dobiti željeni susret s donositeljima odluka, što ćete im reći? Kako ćete to učiniti?*

Prenositelji poruke – vjerodostojni i autentični

Jednaka poruka može imati različitu djelotvornost, ovisno o osobi koja ju prenosi. *Koje su to osobe koje su vjerodostojni prenositelji poruke za različite primatelje poruka?* U nekim slučajevima, te su osobe stručnjaci čiji kredibilitet počiva na njihovom uspjehu u struci. U ostalim je slučajevima potrebno angažirati “autentičan glas”, odnosno osobu koja može govoriti iz osobnog iskustva. *Što je sve potrebno za jednog prenositelja poruke, koje su to informacije i sposobnosti koje će povećati njegovu djelotvornost u prenošenju poruke?*

Prenošenje poruke – pogoditi pravu kombinaciju

Postoje brojne mogućnosti prijenosa poruke zagovaranja - od lobiranja do izravne akcije. Najdjelotvornija taktika prijenosa poruke ovisit će o okolnostima, a osobito

je važno dobro procijeniti stanje i primjeniti najprikladniju taktiku. Uspjeh se može očekivati ako je pogodena prava kombinacija.

Korištenje rezultata istraživanja i statističkih podataka – dobro izabrani podaci, najuvjerljiviji argument

Rezultati istraživanja i druge vrste podataka od neprocijenjive su vrijednosti tijekom tri osnovna koraka pripremanja kampanje: definiranje problema, iznalaženje rješenja i definiranje stvarnih početnih i dugoročnih ciljeva. *Jesmo li postavili realne ciljeve s obzirom na podatke koje posjedujemo? Najčešće su dobro izabrani i relevantni podaci najuvjerljiviji argumenti. Koji podaci će na najbolji način objasniti naše motrište?*

Stvaranje koalicija – u akciju uključiti različite saveznike

Uspjeh kampanje zagovaranja u velikoj mjeri ovisi o potpori i prihvaćanju društva. Stoga je dobro u akciju uključiti saveznike, koji predstavljaju različite interesne skupine i političke / stranačke opcije. *Tko još može biti uključen u koaliciju? Tko može biti od bilo kakve pomoći akcijama koje se planiraju poduzeti?*

Osiguravanje sredstava – smišljeno snimiti stanje

Zagovaranje je često dugačak proces koji zahtjeva i vrijeme i novac. Radi toga je potrebno razmisliti o tomu koja će se sredstva koristiti tijekom kampanje, te kako ih osigurati. Uspješna kampanja zagovaranja vodi brigu o postojećim sredstvima zagovaranja - prijašnja iskustva u zagovaranju, saveznici s kojima se već surađivalo, zaposlenici i ostali sposobni ljudi, informacije i politička snalažljivost.

Evaluacija – provjeravati idemo li pravim putem do cilja

Kako znate jeste li ispunili ciljeve vaše kampanje zagovaranja? Postoje li bolji putevi primjenjivanja izabranih strategija? Djelotvorno zagovaranje zahtjeva stalno praćenje i evaluaciju.

Kao i kod svakog duljeg putovanja, treba povremeno provjeravati krećemo li se u pravom smjeru. Da bi ocijenili primijenjenu strategiju zagovaranja, trebamo tražiti odgovore na niz pitanja (je li naša poruka usmjerena na pravu publiku, je li ona dobro primljena itd.). Jako je važna sposobnost prilagođavanja mišljenja / stavova i mijenjanja / odustajanja od onih elemenata strategije koji ne donose rezultate.

Navedeni elementi čine okosnicu bilo koje aktivnosti zagovaranja. Tijekom pripremanja strategije zagovaranja, trebamo izabrati elemente koji su jednostavnii, isplativi i najprimjereniiji okolnostima. Dakako, svaki je slučaj zaseban i zbog toga je važno znati na čemu se temelji proces zagovaranja i na koja pitanja treba pronaći odgovore.

Zagovaranje traži pripremu

Zagovaranje je dinamičan proces, a ne niz nepovezanih događanja. Zagovaranje se može opisati kao proces:

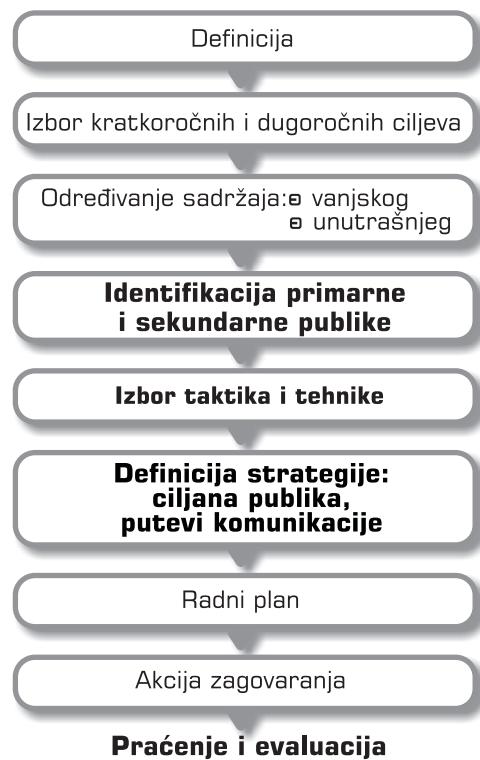
- ❑ koji izaziva promjene u stavovima i ponašanju skupina, institucija i vlade,
- ❑ u koji je moguće uključiti različite organizacije i pojedince,
- ❑ koji je otvoren i javan,
- ❑ koji nudi prijedloge za promjene, a ne samo kritike,
- ❑ koji je utemeljenje svakog istinski demokratskog društva.

Proces zagovaranja se može podijeliti u nekoliko razvojnih koraka, kao što je prikazano dijagramom *Proces zagovaranja*, na sljedećoj stranici. Na dijagramu se vidi da proces počinje definicijom problema i proteže se kroz niz koraka prije samog početka planiranja i započinjanja aktivnosti. Iznimno je važno da se prije započinjanja aktivnosti naprave sljedeći koraci / ispune sljedeći zahtjevi:



- ❑ identificira problem,
- ❑ pronađe rješenje problema koje je prihvatljivo svim saveznicima,
- ❑ pronađu političke snage koja će poduzeti akciju nužnu za rješavanje problema,
- ❑ potpuno upozna postupak pri procesu donošenja odluka,
- ❑ pripremi prihvatljiva strategije zagovaranja.

Proces zagovaranja



Praćenje i evaluacija je često zanemarena i podcijenjena (premda iznimno važna) faza procesa zagovaranja. Dobar zagovarač uvijek procjenjuje djelotvornost svojih akcija i definira nove ciljeve i prioritete koji se temelje na rezultatima prethodnih kampanja. Nakon nekog vremena, kada je kampanja već završena, dobro je razmislitи je li nastala promjena doista promjena na bolje.

Ovdje iznesene faze procesa zagovaranja ne trebaju se primjenjivati u danom redoslijedu. Neke od faza se mogu primijeniti istodobno, a ponekad ih se može koristiti obrnutim redoslijedom. Sve ovisi o tijeku procesa zagovaranja, te o političkim, društvenim i gospodarskim okolnostima.

Korištenje statističkih podataka i rezultata istraživanja – znati naći i znati predstaviti

Često se koristi izraz "činjenice govore same za sebe". Zašto se onda mnoge odluke donose, a da se pritom ne vodi računa o objektivnim podacima i rezultatima istraživanja? Zašto se neke izvanredne analize nisu nikada iskoristile za usmjeravanje politike? Naime, problem je u tomu što su takvi podaci često teško dostupni ili su predstavljeni u obliku potpuno nerazumljivom "prosječnoj" osobi. Dužnost je zagovarača prikazati ih onima koji donose odluke na lako razumljiv način.

Podaci se mogu koristiti pri:

- ❑ definiranju (oblikovanju) problema,
- ❑ širenju dosega mogućih rješenja,
- ❑ u pripremi uvjerljive argumentacije.

Uistinu, postoje dvije vrste istraživanja: **istraživanje koje provodi sama zagovaračka organizacija i istraživanje koje provodi neutralna organizacija**.

Istraživanje neutralne strane

Prednosti korištenja istraživanja koje provodi neutralna institucija su:

- ❑ manji troškovi i lakši pristup rezultatima,
- ❑ "gotov proizvod" omogućuje lakšu procjenu upotrebljivosti dobivenih podataka – koje elemente istraživanja koristiti i na koji način,
- ❑ ugled institucije ili osobe koja je provela istraživanje doprinosi vjerodostojnosti rezultata.

Nedostaci:

- ❑ ako su rezultati već objavljeni i u velikoj mjeri poznati, otežano je pobuđivanje interesa javnosti za predmetom istraživanja,
- ❑ izvjesna ograničenja ponekad sejavljaju prigodom dobivanja autorskih prava,
- ❑ neki rezultati istraživanja zahtijevaju ozbiljne i opsežne obrade.

Gdje se mogu pronaći rezultati istraživanja?

- ❑ Tisak (dnevni i stručni)
- ❑ Knjižnice
- ❑ Sudski arhivi i statistički ured
- ❑ Ministarstva i druge vladine institucije
- ❑ Sveučilišta i znanstvene institucije
- ❑ Nevladine organizacije
- ❑ Strukovne organizacije (gospodarske komore, obrtničke komore)
- ❑ Velike tvrtke (analize tržišta).

Istraživanja koje provode organizacije same

Ako postojeći rezultati istraživanja ne sadrže potrebne podatke ili su zastarjeli, možete razmotriti mogućnost samostalnog provođenja istraživanja ili opunomoćenja specijaliziranih institucija da to učine umjesto vas.

Prednost ovakvog rješenja je da ćete na raspolaganju imati upravo onu vrstu podataka koju trebate za kampanju zagovaranja. Provodeći istraživanje samostalno, steći ćete dublje i temeljitije znanje o problemu.

Nedostatak su poglavito veći troškovi takvog načina istraživanja. Još jedna slaba strana je mogućnost optuživanja organizacije za neobjektivnost i pristranost, te za manipuliranje podacima kako bi se određena problematika prikazala na način koji odgovara samoj organizaciji.

Odabir izravnih ciljeva zagovaranja – odredite kriterije

Proces zagovaranja počinje prepoznavanjem problema koji, prema vašem mišljenju, zahtijeva poduzimanje šire društvene akcije. Svaki problem može imati raznovrsna rješenja. Stoga, moramo odlučiti koje ćemo, od svih ponuđenih rješenja podržati. Krajnji cilj procesa zagovaranja je pokretanje željene promjene.

Prigodom oblikovanja ciljeva zagovaranja trebamo uzeti u obzir dostupne podatke o prepoznatom problemu, političkoj klimi, kao i naše organizacijske i finansijske mogućnosti. Sve ovo zahtijeva stvaranje kriterija koji će nam omogućiti i olakšati izbor najprikladnijih ciljeva. Čak i ako je cilj zagovaranja poznat od samog početka, korisno je upotrijebiti kriterije opisane u ovom dijelu pri općenitoj analizi problema, kao i kod predviđanja mogućih komplikacija i iznenadnih povoljnih okolnosti.

Ciljevi i specifični ciljevi zagovaranja

Prigodom planiranja kampanje, potrebno je znati u kojem pravcu se želi djelovati. Stoga, najprije treba definirati ciljeve i specifične ciljeve kampanje.

Cilj – je iskaz o željenoj promjeni koja je dugoročna i općenito se odnosi na nekoliko godina. Cilj može biti širok i općenit, primjerice “povećati sigurnost u gradovima” ili “omogućiti ruralnoj populaciji lakši pristup visokom obrazovanju”. Odgovara na pitanja: Što biste postigli ako biste uspješno proveli našu kampanju? Koja je vaša vizija?

Specifični ciljevi - orientirani su prema promjeni politike, programa ili motrišta vladinih agencija, institucija ili organizacija. Oni trebaju opisivati mjerljive rezultate vaših aktivnosti.

Potrebno je razraditi nekoliko (3 do 5) kratkoročnih ciljeva za razdoblje od mjesec dana do dvije godine, koji doprinose ostvarenju dugoročnog cilja. Njihove definicije trebale bi biti jasne, specifične i trebale bi ukazivati na mjerne pomoći kojih će se procijeniti rezultati aktivnosti. Uspješno ostvarenje kratkoročnih ciljeva može se smatrati mini-kampanjom.

Primjer

Ovo je specifičan cilj:

Do kraja 1999. godine *Udruženje slavonskih organizacija* osigurat će provođenje “Programa suradnje”, uz aktivno sudjelovanje lokalnih vlasti i udruga u pet gradova slavonske regije.

Ovo nije specifičan cilj:

Udruženje slavonskih organizacija nastaviti će razvijati suradnju između lokalnih vlasti i udruga u Slavoniji.

Specifični ciljevi trebaju pružiti sljedeće informacije:

- Što želite promijeniti?
- Tko će provesti promjenu?
- Kada bi se promjena trebala provesti (rokovi)?

Zašto su potrebni kriteriji za ocjenu plana kampanje zagovaranja?

Kao što je ranije spomenuto, vaša kampanja zagovaranja treba biti usmjerena na nekoliko brižljivo odabralih i jasno definiranih ciljeva. Od odlučujućeg je značaja koje ćete ciljeve odabrati. Ne možete nasumce odabratи samo najzanimljivije teme. Kao u svim sličnim procesima donošenja odluka, trebamo odabratи kriterije. U ovom dijelu vam predstavljamo popis kriterija koji mogu biti korisni, ali nisu jedini mogući izbor. Kriteriji vam omogućavaju lakše uočavanje jakih i slabih strana projekta zagovaranja kojeg pripremate.

1. Može li se dostići krajnji cilj?

Velika širina problema kojim se bavite ili vremenski jako daleko rješenje tog problema mogu ubrzo prerasti vaše organizacijske i finansijske mogućnosti. Objektivno definiranje problema i njegovog rješenja s mogućnošću provedbe posjećit će stvaranje brojnih i snažnih koalicija. Ljudi nisu željni previše riskirati u “borbi s vjetrenjačama”. Stoga morate dobro procijeniti opozicijsku snagu - koliko ćete vremena, energije i novca trebati utrošiti da bi porazili (ili uvjerili) vaše protivnike.

2. Jesu li ciljevi i specifični ciljevi razumljivi drugima?

Dobro definiran cilj je onaj koji ne zahtijeva duga, komplikirana objašnjenja. Primjerice, dovoljno je reći: “*kod 60 posto djece do 7 godina starosti, liječnici su otkrili karijes uzrokovani nedostatkom primjerene higijene usne šupljine ili bilo kojeg oblika prevencije. Pokretanjem nacionalne fluoridacijske kampanje u dječjim vrtićima, smanjiti će se broj slučajeva djece oboljele od karijesa u 3 godine za 30 posto.*”

3. Postoje li podaci koji ukazuju na to da će se zahvaljujući ostvarenju zagovaračkih ciljeva poboljšati sadašnje stanje?

Nažalost, u novonastalim demokracijama, važnost informacije još uvijek je znatno podcijenjena. Osim toga, često se javlja problem kako doći do potrebnih podataka. Vrlo malo organizacija može pronaći sredstva kako bi provela vlastito istraživanje

ili provedbu takvog istraživanja povjerila nekoj drugoj instituciji. Stoga je uvijek korisno koristiti poznate izvore informacija, kao što su vladini uredi za informiranje ili informacijska služba pri parlamentu, glasnogovornici različitih državnih institucija, odabrani uredi ministarstava, središnji ured za statistiku i slično. Savjetujemo vam također da čitate tiskat i imate oči (i uši) širom otvorene.

4. Hoće li vaši ciljevi i specifični ciljevi dobiti šиру potporu? Jesu li dovoljno važni drugim ljudima da bi poduzeli bilo kakvu akciju? Gdje i kako možete tražiti potencijalne saveznike?

Što više ljudi podupire vaše ciljeve, veće su mogućnosti utjecanja na donositelje odluka. Stupanj potpore je bitan čimbenik za započinjanje procesa promjene. Međutim, nije važna samo kvantiteta, nego i kvaliteta potpore. Hoćete li biti sposobni stvoriti saveze s utjecajnim osobama i općepriznatim autoritetima? Pomoći važnih organizacija i drugih utjecajnih osoba može u velikoj mjeri doprinijeti konačnom ostvarenju ciljeva zagovaranja. Stoga je važno oblikovati krajnji cilj na takav način da pobudi interes različitih društvenih skupina. Primjerice, problem karijera kod djece može biti zanimljiv roditeljima, stručnjacima koji brinu o zdravlju, kao i proizvođačima paste i četkica za zube i slično.

5. Možete li identificirati vašu ciljanu skupinu donositelja odluka? Koja su imena i na kojim su položajima te osobe?

Morate znati tko je odgovoran za donošenje odluka povezanih s ostvarenjem zagovaračkih ciljeva. Drugim riječima - čija odluka će omogućiti provedbu zahtjevanih promjena koje ste ponudili kao rješenje prepoznatog problema? Ako postoje problemi pri određivanju te osobe ili skupine osoba, korisno je zagovarački cilj učiniti još preciznijim.

6. Hoćete li biti u mogućnosti osigurati financijska i druga sredstva nužna za provedbu vaših ciljeva?

Tko može biti zainteresiran da osigurati financijsku potporu za vaše akcije? Kako namjeravate osigurati kontinuitet vaše akcije zagovaranja? Kao svaka druga aktivnost, zagovaranje treba imati financijske planove i proračune. Oni trebaju

biti unaprijed pripremljeni, tako da ne budete prisiljeni prekinuti vaše djelovanje samo zato što ste ostali bez finansijskih sredstava.

7. Ima li cilj zagovaranja jasan i ostvariv vremenski okvir?

Neke godišnje rasporede i satnice određuje sama organizacija, drugi proizlaze iz vanjskih uvjeta (primjerice, vrijeme izbora lokalnih vlasti i slično). Pri planiranju aktivnosti, trebate uzeti u obzir vaše vlastite mogućnosti (količina vremena koju ste u mogućnosti posvetiti akciji), kao i datume i rokove koje su odredili drugi.

Na koga je zagovaranje usmjereno? – odaberite “metu”

Kada ste odredili izravan cilj vašeg zagovaranja, možete prijeći na sljedeće važno pitanje - kako planirate stvoriti potporu za vašu ideju, motrište ili program.

Trebate odrediti užu ciljanu skupinu koja će imati ključnu ulogu u ostvarenju vaših ciljeva. Ipak, nije dovoljno znati njihova imena i službene položaje. Morate upoznati njihove stavove, poglede i iskustva. Ovo će olakšati određivanje ciljanih skupina kako bi se lakše utvrdilo koja precizna poruka (sadržaj, jezik i oblik) treba biti upućena svakoj od tih skupina.

Jedan od načina grupiranja ciljeva je dioba primatelja poruka na glavne / izravne i neizravne mete.

Glavne / izravne mete (primarna publika) - donositelji odluka koji imaju zakonsku moć provedbe zagovaranih ciljeva vaše kampanje. To su osobe koje utječu na promjene u politici. One mogu biti članovi parlamenta, ministri, regionalni partneri, kao i drugi predstavnici lokalnih vlasti.

Neizravne mete (sekundarna publika) - ljudi koji mogu utjecati na donositelje odluka (glavne / izravne mete vašeg zagovaranja). Njihovo je mišljenje i djelovanje važno, jer ih uzimaju u obzir donositelji odluka.

Poruku prilagodite primatelju

Unutar ove jednostavne podjele postoje različiti tipovi primatelja poruke koji se ne razlikuju samo međusobno nego i unutar samih tipova. Trebate podijeliti vaše primatelje poruka u različite skupine i oblikovati zasebne, premda povezane, poruke za svaku od tih skupina. Na taj način jamačno dobili veću potporu šire javnosti nego da ste svima pristupili s jednakim tipom poruke.

Većina kampanja zagovaranja usmjerena je prema široj javnosti, u stvari, su ciljane samo na određene skupine primatelja poruke. Uobičajeni kriteriji za njihovo dijeljenje u marketinške svrhe su:

- ❑ **socio-demografski** (primjerice, dob, spol, društveni položaj, profesija, zemljopisni smještaj)
- ❑ **politički** (koju političku stranku podupiru, za koga glasuju, kojoj organizaciji pripadaju)
- ❑ **stil života** (obrasci ponašanja, na što troše novac, kako provode slobodno vrijeme itd.).

Grupiranje vaših ciljanih primatelja poruke može rezultirati modificiranjem cijele akcije, osobito poruka, ili medija kroz koje će se poruka prenositi.

Odredite izvore moći

Analiza izvora moći identificira pojedince donositelje odluke unutar institucija ili entiteta, koji su predmet kampanje zagovaranja, kao i osobe i institucije koje imaju utjecaj nad vašim primarnim primateljima poruka ili im daju savjete. Analiza se, također, usmjerava na mreže i veze među ključnim sudionicima, budući da je važno razumjeti tko želi promijeniti trenutačnu politiku, a tko ju želi poduprijeti.

Korisno je nacrtati "mapu izvora moći". U njenom središtu su najvažniji sudionici koji nadziru ostvarenje vašeg cilja. Okolo su druge osobe koje mogu utjecati na

ključne sudionike. "Mapa" bi, također, trebala prikazati i protivnike i saveznike, te odnose koji postoje među njima.

Nakon dovršenja analize izvora moći, za vaše je saveznike važno da ponovno pogledaju cilj zagovaranja. Postavite pitanja: *Je li cilj zagovaranja ostvariv prema dobivenim rezultatima analize izvora moći? Imate li vi i vaši saveznici dovoljno utjecaja za ostvarenje cilja ove kampanje?* Analiza izvora moći može pokazati je li cilj zagovaranja nemoguće ostvariti. U svakom slučaju, ovo je vrijeme kada javna kampanja treba izabrati realističniji cilj, prije nego se previše sredstava utroši na loše usmjerenu kampanju.

Primjer

Predstavljamo popis potencijalnih ciljanih skupina. Neke od osoba iz glavne / izravne skupine mogu se, također, uzeti u obzir kao neizravne ciljane skupine, jer ne donose samo odluke, nego i utječu na druge ključne donositelje odluka. Zapamtite da protivnici uvijek moraju biti uključeni u strategiju zagovaranja.

Moguće ciljane skupine procesa zagovaranja mogu uključivati:

- ❑ političare (lokalne, regionalne, nacionalne razine),
- ❑ poslovne zajednice,
- ❑ nevladine organizacije,
- ❑ lokalne zajednice,
- ❑ crkvu i srodne organizacije,
- ❑ političke stranke,
- ❑ organizacije poslodavaca,
- ❑ sindikate,
- ❑ opozicijske vođe,
- ❑ sveučilišne i znanstvene institucije,
- ❑ službenike državnih administracijskih službi,



- ❑ službenike lokalnih vlasti,
- ❑ biračko tijelo,
- ❑ međunarodne organizacije,
- ❑ žene političara i druge utjecajne osobe,
- ❑ i mnoge, mnoge druge ...

Sada ste svjesni tko mogu biti izravni, a tko neizravni ciljevi vašeg zagovaranja. Ipak, nije dovoljno samo napraviti ovakav popis. Da bi uspješno utjecali na ciljanu skupinu vaše kampanje zagovaranja, trebate upoznati njihov način razmišljanja, stavove i uvjerenja.

Vaše "istraživanje" možete provesti korištenjem raznih poznatih metoda prikupljanja podataka, kao što su:

sastanci s ljudima koji poznaju ciljane skupine vaše kampanje zagovaranja,

materijali, publikacije, govori i tome slično, čiji su autori u vašoj ciljanoj skupini,

rezultati istraživanja (izvještaji, odabrane skupine ...),

sudjelovanje na sastancima s osobama / skupinama od interesa za vašu akciju zagovaranja,

neslužbeni sastanci (često slijede nakon službenih, "obziljnih" sastanaka), mogu biti izvrsna prigoda da saznate što osoba doista misli.

Stvaranje saveza – sami ne možete naprijed

Niti jedan zagovarač ne može biti uspješan ako pokušava raditi sam. Bez obzira na utjecaj organizacija zagovaranja, njegove akcije su samo jedan od elemenata nužnih

da bi se ostvario zagovarani cilj - da bi se promijenio *status quo*. Stoga, zagovarači uvijek trebaju stvoriti mreže pojedinca i koalicije organizacija i tako istodobno izgrađivati široku društvenu potporu za ideje koje predstavljaju. To zahtijeva puno vremena i energije koja se troši na prevladavanje brojnih problema, nastalih kao rezultat početnog nepovjerenja i na usklađivanje razlika koje proizlaze zbog različitih prioriteta i interesa svih uključenih osoba. Mnogi zagovarači smatraju da je ovo najteži i najzahtjevniji dio zagovaračkog posla, ali jednakako tako - pruža i najviše zadovoljstva .

Stvorite mrežu korisnih ljudi - okrenite se oko sebe

Svatko od nas ima prijatelje, rođake i suradnike koje ponekad može zamoliti za pomoć. Djelotvorno zagovaranje zahtijeva stvaranje sličnog kruga korisnih ljudi, a razlika je u tomu što se ove veze moraju konstantno održavati i grupirati oko cilja zagovaranja. Kako je ovaj način suradnje dosta neslužben i prilagodljiv, lako ga je stvoriti, a i traje relativno dugo.

Mreža je skupina pojedinaca ili organizacija koje surađuju i / ili podupiru jedni druge.

Ne postoji univerzalni recept za stvaranje mreže. Svaka osoba uključena u zagovaranje ima svoj osobni, individualni način rada koji ovisi o ljudima s kojima se surađuje i o sredini u kojoj se radi. Imajući ovo na umu, pogledajmo korake izgradnje koalicije oko izabranog cilja zagovaranja:

Identificiranje potencijalnih saveznika

Krenite od pitanja: *Tko s vama dijeli zajedničko razumijevanje za problem? Tko je već uključen u proces definiranja uočenog problema?* U vašoj mreži potpore trebalo bi biti mjesta za lude/organizacije koje rade na ostvarenju istog cilja, s nužnim stupnjem stručnosti, kao i za one koji mogu izravno ili neizravno utjecati na donositelje odluka. Zapamtite da u slučaju stvaranja mreže saveznika pravilo "što nas je više - to bolje" nije uvijek primjenljivo. Mrežom saveznika trebalo bi se moći lako upravljati i u nju ne bi trebalo uključivati pojedince / skupine koje se nalaze u sukobu.

Definiranje i pregovaranje o zajedničkim ciljevima i specifičnim ciljevima

Većina društvenih problema je vrlo složena, pa ih potencijalni članovi mreža mogu različito tumačiti. Proces pregovaranja stvara prostor za izlaganje različitih motrišta, mišljenja i interesa, a također pomaže pri ocjeni motivacije i očekivanja ljudi. U procesu odabiranja ciljeva zagovaranja uvijek dolazi do kompromisa, ali je važno da se u vašoj koaliciji nitko ne osjeća ni kao totalni gubitnik niti kao apsolutni pobjednik. Odnos gubitaka i dobitaka treba za svakog člana koalicije biti pozitivan.

Stvaranje atmosfere povjerenja i otvorene komunikacije

Pitanja povjerenja, osjećaja sigurnosti i otvorenosti od ključne su važnosti za uspješnu suradnju i s njima se treba baviti od samog početka zajedničkog rada. Ovdje ćemo predstaviti samo nekoliko tehnika za izgradnju međusobnog povjerenja. Svakako, ovo nije potpuni popis, nego više služi za poticaj vaše osobne kreativnosti:

- ❑ nastojte da rad vaših suradnika bude javno prepoznatljiv
- ❑ uvijek naglašavajte zajedničke interese i ciljeve
- ❑ organizirano i planski poduprite svoje saveznike
- ❑ budite fleksibilni i prepustite ulogu vođe drugima kada je to potrebno
- ❑ međusobno podijelite informacije.

Budite otvoreni za njihove prijedloge, promijenite originalni koncept - osjećaj da vas netko sluša i prihvata vaše prijedloge uvijek motivira ljudе na preuzimanje odgovornosti.

Uključivanje ljudi

Biti nečiji koaličijski partner ne znači samo pristanak na uzajamnu suradnju, nego i preuzimanje odgovornosti i dogovor o međusobnoj podjeli posla koji treba biti napravljen. Čest problem pri ovakvoj suradnji je nepoznavanje vještina i znanja ljudi s kojima do sada niste radili. Zbog toga je najbolje započeti sa

zadatkom koji je relativno lagan i nije previše zahtjevan. Kako vaše povjerenje prema određenoj osobi bude raslo, možete joj prepuštati zahtjevnije zadatke, primjerice, ugovaranje sastanka, sudjelovanje u zajedničkom predstavljanju projekta itd. Međutim, trebate zapamtiti da takav odnos zahtjeva i više odgovornosti s vaše strane - što više ta osoba bude radila za vas, očekuje se da i vi više pomognete njoj.

Stvaranje koalicije – više truda – bolji rezultat

Dobro organizirana koalicija je još jedan način koji vam pomaže povećati djelotvornost vaše kampanje zagovaranja. Stvaranje dobro organizirane koalicije zahtjeva puno više truda nego rad na mreži neformalnih odnosa i veza, ali rezultati postignuti pomoću ovakve strukture mogu biti puno značajniji i utjecajniji. Stvaranje koalicije treba pojačati i proširiti već postojeće skupine pomagača (podupiratelja), a ne ih zamijeniti nekim drugim.

Koalicija je skupina organizacija koje surađuju unutar strukturiranog i osmišljenog okvira kako bi ostvarili zajednički cilj.

Prednosti i nedostaci rada u koaliciji su kako slijedi.

Prednosti:

- ❑ širi djelokrug utjecaja i više mogućnosti za stvaranje pritiska na odgovorne osobe,
- ❑ koalicija osigurava potporu određenim članovima koalicije koji nisu u mogućnosti samostalno djelovati,
- ❑ omogućava povećanje izvora tehničke, finansijske i ljudske pomoći,
- ❑ istodobno se može obaviti više posla zahvaljujući ispravnoj raspodjeli obveza među članovima koalicije,
- ❑ veća vjerodostojnost kampanje zagovaranja,



- pristup većem broju izvora informacija,
- stvaraju se bolja rješenja zahvaljujući sučeljavanju različitih mišljenja i ideja,
- brz i djelotvoran odgovor na svaki problem koji se može pojaviti.

Nedostaci:

- manje vremena, novca i drugih sredstava za osnovne aktivnosti vaše organizacije,
- nužnost kompromisa u brojnim različitim aspektima kampanje,
- ustupanje jednog dijela autonomnosti organizacije u procesu donošenja odluka u korist jačih članova koalicije; (središte moći u koaliciji je, ili bi trebalo biti, podijeljeno proporcionalno utjecaju i izvorima sredstava kojim pojedini član doprinosi radu koalicije),
- organizacije koje su postale dio koalicije u javnosti gube svoj identitet – odnosno javnost često dodjeljuje svoje povjerenje koaliciji kao cjelini, a ne njenim pojedinim članovima,
- stvaranje napetosti i natjecateljske atmosfere među članovima koalicije, moguće javljanje neloyalnosti ili rizik da jedan od članova koalicije sve zasluge pripše sebi,
- postojanje rizika da vaši današnji saveznici mogu sutra postati vaši najveći neprijatelji zastupajući potpuno drugačija motrišta i zbog toga je nužno ukloniti moguće sukobe interesa.

Tipovi koalicija – različite veličine i oblici

Budući da postoje različiti tipovi kampanja zagovaranja, tako se i stvorene koalicije koje podupiru zajednički zagovarane ciljeve mogu javiti u različitim veličinama i oblicima. Pojedine se kategorije mogu preklapati i miješati, primjerice, koalicija može biti trajna, određenog oblika i usredotočena oko jednog problema ili neslužbena, lokalna i baviti se s mnogobrojnim pitanjima. Koalicije mogu biti fleksibilne ili strogo strukturirane, a različiti tipovi koalicija privlačni su različitim tipovima organizacija.

Trajna koalicija: ima određeni oblik organizacije sa stalno zaposlenim osobljem i upravnim odborom. Postupak pri donošenju odluka i struktura protoka informacija jasno su definirani. Članovi koalicije plaćaju članarinu s ciljem podupiranja koalicije. U početku mnoge koalicije oblikuju neslužbenu skupinu za suradnju koja se onda postupno razvija u trajnu koaliciju. Razvijajući se, koalicija poprima oblik udruženja nad udruženim organizacijama.

Privremena koalicija: koalicije ovog tipa formiraju se oko jednog točno određenog cilja. Kada se cilj postigne, koalicija se raspade ili se dogovori oko rada na ostvarenju drugog cilja što se, međutim, u praksi jako rijetko događa.

Službena koalicija: kod ovakvih koalicija postoje službena pravila koja određuju pitanja kao što su članstvo, zahtjevi s obzirom na članarine, kao i sva druga pitanja glede ostalih obveza članova koalicije. Organizacije koje oblikuju koaliciju službeno su imenovane u svim dokumentima i javnim priopćenjima koalicije. Identitet koalicije dominira nad identitetom pojedinih organizacija koje su dio kolacije.

Neslužbena koalicija: ne postoji službeno članstvo i organizacije koje sudjeluju često se mijenjaju. Takve izmjene među organizacijama koje su dio koalicije uzrokuju promjene u strategijama i krajnjim ciljevima.

Zemljopisna koalicija: koalicija koja je usmjerena na rješavanje problema određene regije.

Sudjelovanje u koaliciji – što se od vas očekuje i što vi očekujete

Sljedeće smjernice mogu pomoći vašoj organizaciji da doneše odluku o pristupanju ili ne pristupanju koaliciji:

- Analizirajte rasподjelu moći i utjecaja u koaliciji, definirajte osobine njenih članova i stvarnih vođa, razmislite o krajnjim ciljevima koalicije.



- ❑ Provjerite razumijete li u potpunosti što se očekuje od vaše organizacije kada su u pitanju materijalna i finansijska potpora. Zapitajte se: *Jesu li su ta očekivanja realistična? Jeste li u mogućnosti potrošiti toliko traženog vremena i sredstava?*
- ❑ Imajte jasan uvid u to što će vaša organizacija dobiti ako sudjeluje u koaliciji. Odgovorite na ova pitanja: *Koje vam nove mogućnosti i prigode nudi koalicija? Primjerice, hoće li se vaša organizacija promovirati zahvaljujući sudjelovanju u koaliciji? Hoćete li imati bolji pristup donositeljima odluka i medijima?*
- ❑ Analizirajte također mogući rizik - slabe strane koalicije i njene strategije. Postavite ovakva i slična pitanja: *Koja je vjerojatnost da koalicija ne uspije? Što možete izgubiti? Imate li neko alternativno rješenje?*

Oblikovanje koalicije – odaberite jednu od dvije metode

Koalicije se najčešće stvaraju kao posljedica djelovanja jedne "vodeće" organizacije. Možda vaša organizacija osjeća potrebu i ima volju da preuzme odgovornost za izgradnju koalicije oko problema/pitanja kojeg drži osobito važnim. Možete birati između dvije metode stvaranja koalicije:

Koalicija otvorena svim zainteresiranim stranama

Dobar način brzog oblikovanja **neslužbene** koalicije je organiziranje otvorenog sastanka za sve organizacije koje jesu, ili bi mogle biti, na bilo koji način povezane s problemom, pod uvjetom da krajnji ciljevi i strategije koalicije još nisu previše specificirani. U takvim okolnostima, vaša je uloga slušati sva moguća motrišta koja se odnose na problem i ispitati kakav utjecaj ona imaju na sve sudionike sastanka. Tako se koalicija **prvo** oblikuje oko vrlo općenito određenog problema, a tek se **onda** definiraju specifični krajnji ciljevi i planovi djelovanja, ovisno o organizacijama koje su odlučile pristupiti koaliciji i njihovim interesima. Ovaj vam pristup omogućuje da "manipulirate" namjerama pozvanih organizacija tako da započnete raspravu o manje važnim aspektima zajedničkog problema.

"Ulazak samo nakon poziva"

Ovo je dobar način za stvaranje stabilnije i trajnije koalicije. U praksi to znači da su krajnji ciljevi i strategije određeni od strane jedne organizacije (primjerice vaše), koja odabire sudionike prema tomu donose li ugled, utjecaj, izvore sredstava i/ili energiju nužnu za djelotvorno zagovaranje danog cilja. Ako planirate stvoriti koaliciju na ovaj način, najbolje je sastati se sa svim potencijalnim članovima individualno i raspraviti o ideji i uvjetima za njihovo sudjelovanje u koaliciji. Kao nastavak takve rasprave trebao bi uslijediti opći sastanak i službeno priopćenje o radu koalicije. Slaba strana ovog pristupa je u vrlo ograničenom broju mogućih članova koalicije.

Na prvom sastanku koalicije trebali bi se pojasniti razlozi njena stvaranja - njeni ciljevi i specifični ciljevi, očekivanja upućena svakom od sudionika i koristi koje mogu imati ako se pridruže koalicijskoj skupini. Plan vođenja sastanka trebao bi biti pripremljen tako da omogući i osigura dovoljno vremena za temeljito predstavljanje svake pozvane organizacije i za uvodnu raspravu o krajnjim ciljevima, strategiji i taktikama koje bi se koristile pri zagovaranju.

Upravljanje koalicijom – upoznajte dobre i loše strane svojih partnera

Navest ćemo nekoliko smjernica za djelotvorno upravljanje koalicijom:

- ❑ Provjerite postoji li konsenzus o ciljevima i specifičnim ciljevima kampanje zagovaranja. Zacrtavajući ciljeve kampanje nemojte biti previše ambiciozni, ali niti komformisti.
- ❑ Upoznajte svoje partnere, njihove stavove, motivaciju i interese. Nastojte dobro procijeniti njihove dobre i loše strane. Održavajte otvoren dijalog sa svim svojim saveznicima.
- ❑ Organizirajte dobar protok informacija. Održavajte osobne kontakte s članovima koalicije, obavještavajte ih redovito o razvoju stanja i svim poduzetim akcijama, kao i o svim drugim pitanjima koja bi im mogla biti zanimljiva.
- ❑ Pobrinite se da se sastanci koalicije redovito održavaju i obavijestite sve



članove kako bi ih mogli uvrstiti u svoje planove. Sastanci se ne bi smjeli održavati previše često, a niti bi smjeli trajati previše dugo, jer bi u tom slučaju organizacije koje su dio koalicije učinile sve da ih izbjegnu. Napominjemo još jedanput da redovito ugovarate sastanke koalicije i na vrijeme obavijestite članove o programu sastanka.

- ▣ Ne isključujte najutjecajnije članove koalicije iz procesa donošenja odluka, jer vam se vrlo lako može dogoditi da vas organizacije, koje imaju jak položaj u koaliciji, "prisile" na promjenu odluke.
- ▣ Organizirajte i stvorite atmosferu timskog rada. Shema bi trebala biti jednostavna, laka za nadziranje, s relativno jednostavnom strukturom. Povjeravajte rad timovima.
- ▣ Započnite rad koalicije s nečim jednostavnim i lako ostvarivim. Prvi uspjeh povezuje partnera, izgrađuje međusobno povjerenje i povećava vjerodostojnost koalicije.
- ▣ Nemojte izbjegavati teške teme. Sva pitanja koja izazivaju polemike trebaju biti otvoreno raspravljena tijekom sastanaka koalicije. Nemojte očekivati da će se teška pitanja rješiti *sama od sebe*.

Kompromis je često nužan da bi se uspješno surađivalo. Voditelji pojedinih organizacija koje su dio koalicije trebali bi biti otvorenici za prijedloge i voljni prilagoditi svoja motrišta dok rade zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja. Međutim, nikada ne bi trebali ići tako daleko da postignutim kompromisima ugroze temeljne interese svoje organizacije.

Sastav djelotvorne koalicije i njene posebnosti mogu varirati, a od velike pomoći je ako organizacije koje sudjeluju u koaliciji imaju zajedničke ili komplementarne misije i ciljeve, slične interese i organizacijske navike rada. Premda ova kombinacija sličnih pogleda i interesa može pomoći pri postizanju konsenzusa i bržeg donošenja odluka ona, međutim, nije osnovni element koalicije zagovaranja. Neke od najdjelotvornijih koalicija sačinjene su od vrlo različitih organizacija. Činjenica da mogu pronaći zajedničko motrište i način komunikacije - daje im dodatnu snagu.

Potpore na osnovnoj (lokalnoj) razini

Osim izgradnje koalicije, još jedan djelotvoran način za bolju potporu vaše kampanje je da u nju uključite bitne skupine i organizacije. Ova potpora uključuje izravno kontaktiranje sa svim članovima lokalne zajednice, primjerice vlasnicima privatnih poduzeća, tražeći od njih da reagiraju na problem za koji vi držite da izravno utječe na njihove živote.

Ispravna upotreba potpore osnovne (lokalne) zajednice može biti snažno i djelotvorno sredstvo u zagovaranju.

Uspjeh kampanje koja se oslanja na masovni odziv određene društvene skupine ovisi o četiri čimbenika:

1. Vrijeme odvijanja kampanje

Ne bi trebalo žuriti s provođenjem kampanje, ali kampanja se ne smije planirati u posljednji trenutak. Vrijeme je element koji bi se relativno lako trebao nadzirati, jer vaša organizacija započinje i rukovodi kampanjom i vaša organizacija traži od ljudi da poduzmu određenu akciju.

2. Stručnost onih koji vam daju potporu

Da bi se dobila potpora lokalne zajednice morate imati, a i redovito provjeravati i nadopunjavati, podatke o svojim pomagačima. Te će vam informacije pomoći da ih "iskoristite" u trenutku kada su vam najpotrebnejše.

3. Raspon kampanje

U pravilu, što veći tim bolje. Ako želite maksimalnu potporu osnovne razine vaše zajednice, morate pokazati da ste aktivni, otvoreni, uvjerljivi i morate svojim simpatizerima pružiti što je više moguće pomoći u zadacima koje želite da oni učine. Primjerice, možda ćete im ponuditi dokument koji oni samo trebaju potpisati.

Možete im tada poslati i kuvertu s markom i napisanom povratnom adresom. Zapamtite da vi (vaša organizacija) definirate probleme, objašnjavate zašto je to važno i nudite moguća rješenja – prijedlog za akciju. Vašim bi pomagačima također dobro došao popis s imenima i adresama njihovih političkih-stranačkih zastupnika.

4. Vjerodostojnost materijala

Akcije koje upotrebljavaju preslike istih materijala, pisma i sličnog, nikad nemaju jednaku snagu kao akcije prikupljanja potpisa za peticiju. Najdjelotvorniji su materijali koji predstavljaju stanje, poglede i motrišta određenih pomagača. Ovo se može postići tako da se, primjerice, ostavi malo prostora u pismu za osobne komentare. Također, svi upotrijebjeni podaci trebaju biti u potpunosti vjerodostojni. Napuhane i previše općenite informacije najlakši su način da ne uspijete.

Kako utjecati na izabranu ciljanu skupinu?

Poruka – kratka, uvjerljiva, stimulirajuća

Osnovno pravilo zagovaranja je povećavanje pritiska na donositelje odluka i na javno mišljenje u svezi s nekim problemom koji je jako važan za vašu organizaciju. Čimbenik koji će odlučiti je li naša kampanja uspješna ili nije, način je na koji poruka (koja sadrži glavni cilj naše akcije) komunicira s određenom ciljanom skupinom.

Dobro oblikovana poruka treba biti kratka i uvjerljiva. Treba iskazati vaše ciljeve i objasniti njihovu važnost. Njezin neizravni cilj je stimulirati primatelja poruke na poduzimanje određene akcije. U poruci se može navesti i željena akcija.

Jako je važno da svi oni koji govore u ime vaše koalicije/mreže/kampanje u potpunosti razumiju zajednički stav u svezi s određenim problemom i stalno prenose dosljednu poruku. Donositeljima odluka ili vašim pomagačima i, dakako, cijelokupnoj javnosti ništa nije tako zbumujuće kao međusobno kontradiktorne informacije koje dolaze

iz istog izvora. Pružanje dosljednih poruka daje vjerodostojnost vašem zagovaranju u očima onih koji primaju poruku.

Elementi poruke – predvidite sve čimbenike

Sadržaj poruke je samo jedan od niza elemenata koji oblikuju jednu dobru poruku. Podjednako, ako ne i nešto važniji su neverbalni čimbenici kao primjerice gdje, kada i od koga će donositelji odluka dobiti poruku, odnosno činjenice koje se nalaze u poruci.

Sadržaj poruke: Zapitajte se: *O čemu je riječ u vašoj kampanji? Koje argumente ćete upotrijebiti da uvjerite druge ljudi (donositelje odluka, potencijalne saveznike i suparnike)?* Prigodom oblikovanja poruke vodite računa da odgovorite, ako je ikako moguće, na sljedeća četiri pitanja:

- Koju promjenu želite napraviti?
- Zašto je to važno (dajte primjer pozitivne promjene koju će vaša akcija donijeti ili negativne posljedice ako se ništa ne poduzme)?
- Koja je vaša strategija u postizanju zacrtanog cilja?
- Što (koje akcije) očekujete od svojih pomagača (ciljnih skupina)?

Jezik poruke: Pitanja na koja trebate odgovoriti: *Koje ključne riječi ćete upotrijebiti da dođete do vaših ciljnih primatelja poruke? Koje riječi trebate izbjegavati?* Ddjelotvornost poruke ovisi o tomu jeste li sposobni na pravi način upotrijebiti riječi koje će izazvati pozitivne konotacije u glavama onih na koje ciljate, primjerice *obitelj, samostalnost, sigurnost* i slično. Različite ciljane skupine reagiraju na različite ključne riječi. Također se preporučuje da određene riječi koje bi mogle izazvati negativne asocijacije zamijenite s onima koje su puno prirodnije, primjerice *kontrola radanja sa svjesno materinstvo*. Jezik poruke mora biti razumljiv onima kojima je namijenjen i slobodan od bilo kakvog nerazumljivog žargona ili tehnico-izraza.

Prenositelj poruke : Pitajte se: *Na čiju će zamolbu ciljana skupina reagirati najbolje? Koga oni drže najvjerodstojnijom osobom ili institucijom?* Ovo se odnosi i na ljudi i na medije, primjerice ako se koristite novinama kao prenositeljima vaše poruke, tada izaberite novine kojima ciljana skupina vjeruje. Pogreška koju ovdje napravite, može vas kasnije skupo stajati.

Oblik ili izgled poruke ovisi o tomu kako ćete odgovoriti na ova pitanja: *Kako ćete poslati poruku? Hoćete li organizirati sastanke ili predstavljanja, tiskati i razdijeliti brošure, upotrijebiti medije?*

Vrijeme i mjesto poruke: Dobro je znati: *Kada i gdje je najbolje započeti s odašiljanjem poruke? Postoje li neki čimbenici povezani s mjestom ili vremenom odašiljanja poruke koji bi mogli povećati kredibilitet poruke ili je politički obojiti?*

Primjer

Dobra poruka

Znate li koliko žena umire od raka dojke? To se može dogoditi i vašoj ženi, vašoj majci, sestri ili vašoj kćerki. Rano otkriće raka dojke povećava šanse za uspješno lječenje za 60 posto. Ovo se može postići samo redovitim lječničkim pregledima i mamografijom. Pridružite se našoj kampanji *Ružičasta Vrpca* i poduprite ideju pokretanja državnog programa za prevenciju raka dojke.

Kako poruku učiniti djelotvornijom?
- pripremiti argumente "za" i "protiv"

Znate osnovna pravila za uspješnu poruku kojom želite utjecati na ciljanu skupinu. Međutim, djelotvorna komunikacija započinje određivanjem potreba i očekivanja ciljane skupine, stoga zagovarač za tu skupinu treba pronaći argumente "za" i "protiv" stava vaše organizacije. Iskustvo pokazuje da svi uočeni problemi i sveukupni argumenti "za" i "protiv" trebaju biti predstavljeni i analizirani na papiru.

Analitičko-argumentacijski proces sastoji se od tri koraka.

Objašnjenje činjenica: Ovaj korak uključuje pronalaženje činjenica koje su vezane za trenutačno stanje. Ovdje se mogu uvrstiti pravni propisi i njihove praktične posljedice za određenu društvenu skupinu (još bolje ako se one usporede s namjerama donositelja zakona) ili podaci o položaju specifične društvene skupine – primjerice, srednjoškolci iz malog grada. Ovaj korak zahijeva najveću moguću objektivnost.

Uočavanje problema i nalaženje argumenata za predloženu promjenu: Ovaj korak uključuje pronalaženje tko je i za što odgovoran za sadašnje nepovoljne stanje ili tko može utjecati na budući tijek događaja. Argumenti koji podupiru vaš pogled na stanje trebaju biti precizni i sigurni, (primjerice, *Izglasani zakon je nepravedan. Koji su dijelovi diskriminirajući i zašto? Zakon je previše kompleksan i težak za provedbu. Ako se stanje ne promjeni, uslijedit će dugoročne negativne posljedice... i tako dalje.*)

Nalaženje argumenata koji se protive promjenama i priprema za obranu vaših stavova: Pokušajte osmislići načine kojima bi vaši protivnici opisali trenutačno stanje. Razmislite tko bi mogao što izgubiti ako dođe do promjene. *Može li se gubitak smanjiti? Kako?* Nađite razloge zašto su argumenti vaših protivnika loši.

Kada ste završili ovu analizu, trebali biste je predstaviti svojim saveznicima, pomagačima i / ili neovisnim stručnjacima. Zajedno analizirajte: *Je li cijelovita, odgovarajuća i dovoljno uvjerljiva?* Samo kada ste odgovorili na sva ova pitanja možete započeti s oblikovanjem poruke koja bi trebala uspješno utjecati na izabranu ciljanu skupinu. Također se preporučuje da razmislite o različitim načinima predstavljanja vaših stavova unutar zadanih okvira izabrane argumentacije.

Korisni "alati"

Glavna poruka se može prenijeti preko zagovarača na različite načine. Nažalost, ne postoji univerzalni model koji jamči potpuni uspjeh. Sve ovisi o vrsti problema, o strankama koje su uključene i o stilu rada zagovarača. Ipak, ako pogledamo akcije zagovaranja poduzete od strane iskusnijih praktičara zagovaranja, uočit ćemo njihove najosnovnije "alate". Slijedi kratak pregled ovih "alata" koji bi vas trebali nadahnuti da razvijete vaše vlastite tehnike i postupke:

Pisani materijali – u prilog mogućnosti vašeg uspjeha

Ne upotrebljavaju svi zagovarači pisane materijale. Nekima se više sviđa održavati izravne kontakte i s društvenim skupinama koje zastupaju i s donositeljima odluka. Međutim, različiti pisani dokumenti mogu biti jako korisni i značajno povećati vaše mogućnosti uspjeha.

Letak – kratak i pregledan izazov

Kao što samo ime kaže, u ovoj vrsti dokumenta opis problema, preporuke i argumenti nalaze se na samo jednom listu. Cilj stvaranja ovog dokumenta je da se na jednom mjestu nađu najjači argumenti koji podupiru vaš stav u najkraćem obliku i na način koji je najlakši za razumijevanje i pamćenje. Izgled dokumenta bi trebao biti što jasniji i pregledniji. U pravilu bi trebalo dvije minute da se pročita cijelokupni tekst. Ovaj oblik publikacije je dobar način za podizanje početnog interesa veće ciljane skupine i mnogobrojnih donositelja odluka.

Opsežna prezentacija – za posebne, promjenjene, okolnosti

Ovo je produljen popis iscrpnih argumenata i sastoji se najčešće od sljedećih dodatnih dijelova:

- ❑ sažetak
- ❑ predstavljanje važnih podataka i trenutačne politike u svezi s definiranim problemom
- ❑ predstavljanje pogrešaka trenutačne politike

- ❑ posljedice i prijedlozi
- ❑ objašnjenja.

Ovaj oblik dokumenta je posebno koristan ako je zagovaranje usmjereno na promjenu nekih zakonskih propisa i ako ste prisiljeni to poslati na adrese nekih ministara ili njihovih zamjenika. Analiza koju vi pripremite koristit će osobljlu tog ministarstva. Nakon što pročitaju i prouče iscrpno napisane materijale, moći će uspješno i iscrpno izvijestiti donositelje odluka. Bez obzira na njegov veliki opseg, ovaj oblik dokumenta bi trebao biti nadasve precizan, a argumenti poredani prema redoslijedu važnosti.

Mape, grafikoni i statistički podaci – snažnija poruka

Ovi dodatni podaci su provjereni način kojim pojačavamo važnost poruke. Korisni su za jasno predstavljanje kompleksnih, ali ipak relevantnih informacija kao što su primjerice statistički podaci. Postoji samo jedno pravilo za oblikovanje ovih dokumenata: što jednostavniji i jasniji oblik grafikona koji će ostaviti najveći dojam. Zapamtite: jednostavan tekst ili predstavljanje ne smije imati previše mapa i tablica jer to uznemiruje čitatelja ili gledatelja, a informacije koje predstavljate više se ne zapažaju.

Pitanja i odgovori – oslabite vaše protivnike

Jedan od kreativnijih načina predstavljanja vaših argumenata je priprema brošure koja sadrži pitanja postavljena od strane vaših suparnika (ili postoji velika vjerojatnost da će biti postavljena) i vi dajete odgovore na ta pitanja pokazujući da osoba koja dvoji u vaše stavove - grijesiti. To je način da oslabite vaše protivnike jer dokazujete da njihovi argumenti nisu valjni.

Primjeri iz svakodnevnog života – upotrijebite maštu

Još jedna kreativna tehnika je prikaz općeg stanja (zakonski okvir) ili neke tendencije kroz svakodnevne primjere. Odgovorite na pitanje: *Koje su njihove posljedice za "prosječenog građanina"?* Ako se ovo napravi na zanimljiv i primjereni način, možete ostvariti značajan utjecaj i na javno mišljenje i na one koji donose odluke.



Nije važno ako primjer kojeg koristite nije stvaran. Može biti hipotetičan, ali istodobno realističan i vjerojatan.

Izravna komunikacija - nezamjenjiva "živa riječ"

"Nije važno što znaš, nego koga znaš!" Ovaj cinični moto je, nažalost, vrlo istinit u svakodnevnom životu, ali osobito u zagovaranju. U poglavlju o stvaranju koalicije već smo govorili o važnosti uspostavljanja dobrih odnosa s partnerima i onih koji nas podupiru, utemeljenih na međusobnom razumijevanju, povjerenju i istini. Ovo se također odnosi na one koji donose odluke i na one koji imaju utjecaja na njih te je važan čimbenik o kojem ovisi uspjeh vaše kampanje zagovaranja.

Pitanje je: *Kako ostvariti stabilan i međusobno koristan odnos s osobama koje su od ključnog značaja za uspjeh naših aktivnosti?* Slijedi nekoliko primjera koji vam mogu pomoći u vašoj organizaciji:

- ponudite pomoć u pitanjima koje su važne vašim partnerima (i koje neće izazvati sukobe interesa unutar vaše organizacije),
- budite pouzdan izvor informacija,
- budite jako "društveni", pokušajte razviti osobne, prijateljske odnose,
- održavajte redovite kontakte ... i budite strpljivi.

Sastanak "u četiri oka" – trebate i donositelje i provoditelje odluka

Jedan od važnih elemenata u izgradnji osobnih veza s donositeljima odluka i vrijedan alat zagovaranja je sastanak "u četiri oka" sa zamjenicima, ministrima, državnim službenicima ili članovima koalicije. Kada organizirate takve sastanke, trebate slijediti nekoliko jednostavnih pravila:

Nikada ne idite na sastanak ako ne znate što želite postići tim sastankom, uvijek odredite jedan specifičan cilj. Ovo se pravilo odnosi na vas i ako jeste i ako niste organizator sastanka.

Za vrijeme sastanka ne dijelite nikakve pisane materijale jer će ih u tom slučaju vaš sugovornik odmah početi čitati, umjesto da sluša što mu imate reći. To ne smijete dopustiti, jer je sastanak jedini način da provjerite njihove reakcije na vaše stavove. Pisani materijali se trebaju dati ili nekoliko dana prije sastanka ili nakon što je sastanak završio.

Predstavljanje problema i postizanje cilja ne smije potrajati dulje od 20-30 minuta. Samo nekolicina službenika ima više vremena za ovakve početne sastanke. Stoga morate biti dobro pripremljeni i organizirani. Vaše predstavljanje treba biti kratko (bez dugih uvoda), sažeto i sa što manje nepotrebnih riječi.

Nadzirite prijelaze s jedne teme sastanka na drugu. Prvo objasnite razloge zašto ste ih pozvali na ovaj sastanak, a nakon toga prijeđite na predstavljanje problema. Tada se koncentrirajte na vaše argumente. Pokušajte izbjegći digresije i udaljavanje od glavne teme i cilja vašeg sastanka. Neutralizirajte pitanja koja mogu skrenuti razgovor na druge teme ili u krivom pravcu. Na kraju sastanka tražite od vaših sugovornika da poduzmu konkretnе akcije. Nemojte nepotrebno produžavati sastanak, jer bi se moglo dogoditi da vaši sugovornici promijene mišljenje.

Kada birate sugovornike za sastanak, upotrijebite shemu "i od gore i od dolje", odnosno ne isključujte službenike na nižim razinama hijerarhije jer su oni često odgovorni za provođenje određenih akcija, a one su također dio procesa odlučivanja. Ljudi na vrhu hijerarhije su u velikoj mjeri političari, a ne stručnjaci za određeno područje. S druge strane, službenici na nižoj razini, premda su lakše dostupni, rijetko donose ključne odluke. Zato trebate i jedne i druge.

Sastanci s većim skupinama mogućih pomagača – osmislite dobar scenarij

Izvanredan način da se naglasi važnost nekog problema je sastanak s većom skupinom donositelja odluka ili vaših pomagača. U tom slučaju možete zamoliti osobu od

autoriteta da vam pomogne na taj način da ona predstavi vaš slučaj. Dakako, ovo nije uvek moguće niti se često za to pruža prigoda. Zato ovdje iznosimo neke prijedloge kako se djelotvorno organizira ovakva vrsta sastanka i kako sastanak valja prilagoditi vašim potrebama, a da bude dobro strukturiran i uspešan.

Što treba napraviti da bi se sastanak uopće ostvario?

Organizirati jedan ovakav sastanak uistinu nije lako, jer su političari i državni službenici jako zaposleni ljudi. Do njih poglavito možete doći samo na jedan način - preko nekoga tko ih osobno pozna i čiju preporuku su oni spremni poslušati. To može biti i njihov prvi susjed ili stari školski prijatelj – to ne mora biti osoba iz protokola. Dovoljno je da ta osoba telefonom razgovara s vašim potencijalnim pomagačem i dakako, nakon ovog razgovora trebao bi uslijediti pisani poziv s vaše strane. Također, pokušajte biti nazočni na istom mjestu gdje i vaši potencijalni pomagači (primjerice na konferencijama) i pokušajte ih tu zainteresirati za vaš slučaj. Ako još uvek niste u mogućnosti organizirati ovaj sastanak s donositeljima odluka, ali možete to učiniti s njihovim zamjenicima, poštujete ih i ponašajte se prema njima jednakako kako biste se ponašali da su na njihovom mjestu njihovi nadređeni. Na taj će način dobiti jako moćne saveznike.

Kako se pripremiti za sastanak?

Sve ono što smo naglasili kao važno kod organiziranja sastanaka "u četiri oka" i kod pripreme pisanih materijala, uključujući i opća pravila djelotvorne komunikacije (vrijeme, jezik, prenositelji poruke i slično), može se također primijeniti i ovdje. Osim toga, trebate uzeti u obzir i sljedeće:

Prikupite što više informacija o osobama koje ste pozvali.

Podržavaju li cilj vašeg zagovaranja? Koji su problemi za njih jako važni? Što oni očekuju od sastanka s vama? I najvažnije – na koje su argumente oni posebno osjetljivi? Hoće li ih se dojmiti mape i statistika ili fotografije koje pokazuju i naglašavaju problem?

Usmjerite se na glavnu poruku. Napravite jasan i koncizan uvod u problematiku, jasno iznesite vaša očekivanja od sugovornika, ali se ne držite strogo plana ako se predstavljanje razvije u dijalog ili pregovore prije nego što ste to očekivali. Kada iznosite argumente u korist vašeg stava, pokušajte ih na neki način povezati s okolnostima i okruženjem donositelja odluka, primjerice, pokažite im kako bi rješenje koje predlažete utjecalo na živote građana koji žive u njihovim gradovima.

Vježbajte vaš govor pred vašim prijateljima, ali onima od kojih možete očekivati kritički osvrт. Dopustite im da vas pitaju sva moguća pitanja koja bi se mogla pojaviti na vašem sastanku. Morate se dobro uživiti u ulogu, jer vam se možda neće tako brzo pružiti još jedna ovakva prigoda.

Kako voditi razgovor (korisni savjeti i prijedlozi)?

- ❑ Započnite sastanak tako da se zahvalite pozvanim gostima na prijašnjoj potpori koju su vam dali (ako su je dali) ili im zahvalite na posvećenom vremenu i pozornosti.
- ❑ Sastanak bi trebala započeti najvažnija osoba iz vaše organizacije, razmislite kako ćete podijeliti predstavljanje između vaših kolega, razmislite o potrebnim argumentima i ulogama koje će imati na sastanku (primjerice, jedna osoba može predstaviti sve dobre rezultate vaše akcije, dok druga može prikazati negativne posljedice pasivnosti i nedostatka interesa za pozitivne promjene u zajednici). Ako je moguće, pozovite na sastanak i osobu koja vam je pomogla organizirati sastanak (posrednik između vas i vaših gostiju) ili nekoga od jednake važnosti za vaše goste da on/ona napravi mali uvod.
- ❑ Iznesite najvažnije stvari na početku sastanka – možda nećete imati dovoljno vremena za sve podatke.
- ❑ Nemojte dominirati sastankom, pružite vašim gostima mogućnost da govore. Ovo će osigurati da steknu pozitivan stav prema vama, a dodatno će vam dati informacije o mogućnostima i ograničenjima njihovog sudjelovanja u vašoj akciji.



- ❑ Prekinite razgovor ako ste se udaljili od vaše teme. Učinite to uljudno, ali odlučno.
- ❑ Ako vaši gosti imaju negativan stav prema vama (ili vašem projektu), početni dio sastanka posvetite naglašavanju zajedničkih interesa i vrijednosti, pokažite poštovanje prema njihovu znanju i dostignućima. Tek nakon ovog dijela prijedite na predstavljanje projekta.
- ❑ Nemojte inzistirati na vašim početnim očekivanjima prema donositelju odluka. Oni mogu predložiti jednak dobre (i za njih više realistične) načine pomoći vašoj kampanji. Prvi prijedlog za pojedinu akciju, ipak, mora doći od vas.
- ❑ Ako tijekom sastanka izađu na pravršinu neka pitanja na koja ne možete odmah odgovoriti ili dvojbe koje ne možete odmah ukloniti, priznajte to otvoreno i obećajte da ćete tim problemima posvetiti vašu pozornost kada prikupite više informacija. Uvijek održite ovakvo zadano obećanje.
- ❑ Pri kraju sastanka pronađite način da se zahvalite vašim sugovornicima na tomu što su pronašli vremena da se odazovu vašem pozivu, primjerice „*Željeli bismo vam se još jedanput zahvaliti na vašem dolasku i na pokazanoj volji za ...*“.
- ❑ Nekoliko dana nakon sastanka pošaljite svakom od sudionika sastanka pismo zahvale i podsjetite ih na obveze koje su preuzele.

Oblikovanje poruka za različitu publiku

Opća pravila koja su važna za oblikovanje glavne poruke u vašoj kampanji zagovaranja navedena su na početku ovog poglavlja. Međutim, potankosti koje se odnose na primjenu ovih pravila ovisit će o tomu kome je poruka namijenjena: jesu li to donositelji odluka, pojedine društvene skupine koje mogu utjecati na donositelje odluka, druge organizacije sa sličnim ciljevima koje su uključene u proces zagovaranja, mediji ili općenito javnost. Kratke bilješke u ovom dijelu su neka vrsta zaključka koji će vam pomoći pri organiziranju prije navedenih informacija.

Donositelji odluka

Poruka upućena donositeljima odluka mora biti jasna, koncizna i uvjерljiva. Sve informacije trebaju biti točne, jasne, opravdane i cjelovite. Nemojte iznositi lažne (*babljе*) priče. Kad god je to moguće, koristite ekonomski podatke (koliko se novca može uštedjeti/zaraditi ako bi došlo do željenih promjena). Pokažite im kako će njihova pomoć vašoj kampanji osnažiti njihov politički ili društveni položaj u zajednici. Odmah na početku iznesite što očekujete od njih i tko sve pruža potporu vašem projektu.

Predloženi načini prenošenja poruke:

- ❑ organizirati sastanak „u četiri oka“,
- ❑ neslužbeni razgovori tijekom zabava, religioznih, izbornih ili poslovnih sastanaka (učestalost ovakvih sastanaka je doista velika i oni se većinom održavaju u hotelima i nije teško pristupiti takvim sastancima i bez pozivnice),
- ❑ pisma: od glasača (osnovna razina potpore), organizacije ili koalicije,
- ❑ informativni sastanci,
- ❑ letak,
- ❑ brošure s pitanjima i odgovorima.

Organizacije uključene u zagovaranje

Ponekad se ne isplati započinjati novu kampanju zagovaranja za realizaciju određenog cilja. Djelotvornije je i jeftinije, pridružiti se već započetoj kampanji zagovaranja ili pozvati druge organizacije koje se bave zagovaranjem da vam se pridruže u zajedničkim naporima.

Poruka upućena drugim organizacijama uključenim u zagovaranje. Ovakve organizacije trebaju nove, točne podatke koji potvrđuju njihove stavove i poglede. To može biti prilika za vas da već postojećim podacima dodate svoje podatke koji podupiru vaše stajalište. Zapamtite da vaši materijali trebaju biti odmah upotrebljivi.

Predloženi načini prenošenja poruke:

- ❑ otvoreni sastanci na kojima se razmjenjuju informacije,
- ❑ sastanci s voditeljima, zaposlenicima i članovima određene organizacije,
- ❑ letak koji je pripremljen za daljnju distribuciju;
- ❑ grafikoni i tabele.

Javnost

Javnost je jako važna meta u kampanji zagovaranja. U većini slučajeva jedan od glavnih razloga kampanje zagovaranja jest osvjećivanje javnosti, promjena ponašanja ljudi ili povećanje pritiska javnosti na one koje oblikuju politiku. Javnost je ta koja će imati izravne koristi od vaših projekata ukoliko oni zažive zahvaljujući vašem zagovaranju. Dugoročna edukacija javnosti istovremeno je i sigurna buduća podrška vašem projektu.

Poruka usmjerena javnosti mora biti jednostavna, sažeta i usmjerena na točno određenu društvenu akciju. Treba naglasiti pozitivne posljedice koje bi nastale u životima prosječnih građana zahvaljujući poduzetoj akciji i, suprotno, negativne posljedice do kojih bio došlo ukoliko se ništa ne poduzme.

Poredloženi način prenošenja poruke:

- ❑ promotivni materijali npr. bedževi, maskote, olovke,
- ❑ plakati i "veliki" oglasi,
- ❑ sastanci sa stanovnicima određene regije / grada / članovima lokalne zajednice,

- ❑ brošure, leci,
- ❑ oglasi u lokalnim novinama, novinski članci,
- ❑ letak,
- ❑ radijski i televizijski programi.

Literatura

Javno zagovaranje – žene za društvene promjene u zemljama sljednicama bivše Jugoslavije (1998.)
Zagreb: STAR projekt, Delphi international