



Drejtësia dhe qytetarët
Pravda i ljudi
Justice and the people

Doracak për Strategjitë e Avokimit

Priručnik Strategija Zalaganja

Advocacy Strategies Handbook





Drejtësia dhe qytetarët
Pravda i ljudi
Justice and the people

Doracak për Strategjitë e Avokimit

Përmbajtja

Hyrje	2
Pjesa e parë: Çka është Avokimi?	2
Avokimi	2
Avokimi bazë	3
Kush mund të jetë avokues?.....	3
Rolet e avokuesit	4
Praktikat e mira të avokimit	4
Pjesa e dytë: Cikli i avokimit	5
Identifiko çështjen	5
Çka është një çështje?.....	5
Çka është një çështje e mirë e avokimit?.....	5
Analizo çështjen.....	6
Korniza e analizës së problemit.....	6
Analiza e degëzuar e problemit.....	7
Ndani çështjen.....	8
Hulumtoni çështjen	8
Tabela e metodave hulumtuese	10
Plani	11
1. Cakto qëllimet	11
2. Cakto objektivat	11
3. Identifiko treguesit	12
4. Identifiko palët e interesuara	13
Matrica e palëve të interesuara	14
5. Identifiko caqet	15
Tabela e caqeve	16
6. Defino mesazhin	16
7. Vlerëso burimet.....	17
8. Zgjedh strategjitë dhe mjetet.....	17
Krijo një plan veprimi dhe atëherë vepro	25
Plani i veprimit i fushatës së avokimit.....	25
Veprimi	25
Monitorimi & vlerësimi	26
Monitorimi	26
Vlerësimi.....	26
Përfundim	28
Mirënjohje	29
Fusnotat.....	30

Hyrje

Avokimi kryhet nga individët, organizatat dhe grupet e shoqërisë civile në mënyrë që të sjellë ndryshime në çështje të veçanta. Qëllimi kryesor i avokimit është të ndikojë te vendimmarrësit për të bërë ndryshimet që do të sjellin përfitime në jetën e të gjithë qytetarëve, përfshirë ato politike, ekonomike, apo të drejtës së votës shoqërore. Për të siguruar mbrojtje të suksesshme, së pari është e nevojshme të identifikohet qartë çështja ose problemi që duhet adresuar. Avokuesi duhet në vazhdim të hulumtojë çështjen ose problemin dhe pastaj të planifikojë qasjen e tij ndaj avokimit, të tillë si nëpërmjet një fushate avokimi.

Planifikimi i tërësor duhet të përfshijë: vendosjen e qëllimeve dhe objektivave; identifikimin e treguesve, palëve të interesuara, dhe objektivave; përcaktimin dhe qartësimin e mesazhit; shfrytëzimin e burimeve në dispozicion; dhe zgjedhjen e një sërë aktiviteteve me të cilat do të arrihen qëllimet e avokimit. Duhet të përgatitet, në mënyrë fleksibile, një plan i shkruar, si në një Plan Veprimi të Fushatës së Avokimit. Kjo ndihmon për të konsoliduar mendimet dhe përpjekjet e avokuesit në një kornizë për një fushatë avokimi. Pasi që të përfundohet faza e planifikimit, plani mund të vihet në veprim. Gjatë gjithë fushatës së avokimit, dhe pasi që ajo përfundon, avokuesi duhet të monitorojë dhe vlerësojë fushatën për të identifikuar si sukseset ashtu edhe dështimet. Në fund, avokimi që është i planifikuar dhe i ekzekutuar mire duhet të ndihmojë për të përmirësuar jetën e njerëzve në mënyrë të drejtpërdrejtë.

Pjesa e parë: Çka është Avokimi?

Avokimi

Avokimi është proces i marrjes së veprimeve për të krijuar ndryshime.¹ Ai përmban një seri veprimesh strategjike që synojnë ndikimin në politikat apo praktikatat që ndikojnë në sferën private ose publike. Avokimi në përgjithësi kërkon të sjellë ndryshime në sferat e qeverisjes, politikës, apo ndërmarrësisë private, dhe kërkon të përfitime për publikun - sidomos për personat e pa-favorizuar politikisht apo ekonomikisht.² Një fushatë avokimi është e përbërë nga një grup i aktiviteteve të ndërlidhura të kryera gjatë një periudhë të zgjatur kohore. Fushatat e avokimit zakonisht përfshijnë komponentët e hulumtimit, planifikimit strategjik, zbatimit, monitorimit, dhe vlerësimit.³

Në përgjithësi, fushatat e avokimit janë hartuar për të arritur ndryshime pozitive nëpërmjet një kombinimi të: (1) edukimit të publikut; (2) fuqizimit të grupeve apo komuniteteve; (3) ndikimit në politika dhe krijesit e politikave, (4) ndikimit mbi

qëndrimet dhe sjelljet publike, dhe (5) kyçjen e anëtarëve të publikut në proceset vendimmarrëse.⁴

Avokimi bazë

Avokimi bazë përqipet për rritjen e kapaciteteve të komuniteteve vendore duke ndihmuar që anëtarët e tyre të jenë të dëgjuar, veçanërisht anëtarët e komunitetit që janë në disavantazh dhe nuk kanë fuqi. Qëllimi i avokimit bazë është që të bëjë qytetarët të vetëdijshëm për të drejtën e tyre të kenë një zë në çështjet që i prekin ata, dhe për të ndërtuar kapacitetet e tyre për të ushtruar këtë të drejtë. Për ta bërë këtë, avokimi bazë kërkon ti jep komuniteteve lokale dhe udhëheqësve të tyre një rol të drejtpërdrejtë në veprimet për ndryshim. Karakteristikat e avokimit të suksesshëm bazë përfshijnë: (1) përfshirjen e udhëheqësve të komunitetit që mund të flasin në emër të popullit që ata përfaqësojnë, (2) ekzistencën e kanaleve efektive nëpërmjet të cilave këta udhëheqës mund ti komunikojnë qëllimet e reformave atyre që janë në pushtet, dhe (3) lëvizjen e lirë të informacionit nga zyrtarët e qeverisë, përfaqësues të agjencive, udhëheqësit e shoqërisë civile dhe aktorëve të tjerë të rëndësishëm - të tilla si media - në lidhje me çështjet që prekin komunitetin, dhe për proceset në dispozicion për pjesëmarrjen e publikut. Avokimi bazë gjithashtu kërkon njohjen që komunitetet dhe pjesëtarët e tyre tashmë kanë njohuritë dhe metodat e provuara për të punuar së bashku. Në vend se vetëm të ligjërojnë mbi mjetet e avokimit dhe ndarjen e ekspertizës, avokuesit duhet të njohin, të kuptojnë, dhe të shfrytëzojnë kapacitetet ekzistuese.⁵

Kush mund të jetë avokues?

Idealisht, avokimi duhet të kryhet nga ata që janë drejtpërdrejtë të ndikuar nga një çështje apo problem. Ata që janë prekur drejtpërdrejt flasin me autoritetin më të madh dhe janë në pozitë më të mirë për të negociuar ndryshimin. Të huajt mund të luajnë një rol mbështetës duke ndihmuar që komunitetet e prekura të jenë avokues të vetës, por kur është e mundur, anëtarët e komunitetit vetë duhet të kenë rolin kryesor në drejtimin dhe përqendrimin e përpjekjeve avokuese.

Nga ana tjetër, njerëzit dhe organizatat që nuk janë drejtpërdrejt të prekura nga çështja ndonjëherë mund të avokojnë në emër të atyre që janë të prekura. Kjo formë e avokimit është veçanërisht efektive - dhe ndoshta më e sigurt - ku të drejtat e qytetarëve nuk janë mirë të themeluara. Megjithatë, avokuesit duhet të punojnë me komunitetet e prekura për t'u siguruar që ato kanë të dhëna të mjaftueshme për metodat e avokimit që do të përdoren. Komunitetet e prekura dhe organizatat e jashtme mund të jenë duke avokuar për çështjet e njëjta ose të ngjashme, në të cilin rast bashkëpunimi më i ngushtë midis tyre mund të jetë i dobishëm. Megjithatë,

avokuesit e jashtëm duhet të sigurojnë që ata nuk ushtrojnë kontroll të tepruar; komunitetet e prekura duhet të kenë një rol të barabartë në zgjedhjen e çështjeve, zhvillimin e strategjive, dhe zbatimin e planeve të veprimit.⁶

Rolet e avokuesit

Ka role të ndryshme që një avokues mund të luajë. Cilin rol e zgjedh një avokues varet nga ajo se kush është avokuesi, çfarë ndryshimi avokuesi është duke u përpjekur të arrijë, si dhe rrugët në dispozicion për zbatimin e ndryshimit. Ndër të tjera, një avokues mund të: (1) negociojë, ose të bëjë ujdi, (2) komunikojë me ose për qytetarët; (3) ndihmojë qytetarët që të bëjnë veten të dëgjohen; (4) flasin në emër të qytetarëve, (5) veprojnë si lehtësues apo ndërmjetës; (6) shërbejnë si shembull për qytetarët, dhe (7) krijojnë koalicione dhe rrjete. Nëse një avokues është duke punuar në emër të tjerëve, ai ose ajo duhet të udhëhiqet nga interesat dhe objektivat e grupit të prekur në mënyrë që të zgjedhin rolin që i përshtatet më mirë rrethanave të tyre.⁷

Praktikat e mira të avokimit

Në vijim paraqiten një grup i praktikave të mira të avokimit të cilat çdo avokues - një anëtar i grupit të prekur, ose i cili avokon në emër të një grupi të prekur - duhet të ndjek:

1. **Inkurajoni pjesëmarrjen** – Mbështetu në burimet të ndryshme të grupit të prekur duke përfshirë numrin më të madh të mundshëm të personave; kjo do të sigurojë qasje në një shumëllojshmëri të gjerë të pikëpamjeve, ideve, aftësive, dhe kontakteve.
2. **Promovoni besimin** – Avokuesit dhe fushatat e avokimit mund të fitojnë respektin dhe besimin e qytetarëve për të cilët punojnë duke marrë në konsideratë shumëllojshmërinë e gjerë të pikëpamjeve dhe prejardhjeve që ata përfaqësojnë.
3. **Jeni i përgjegjshëm** – Siguroni pjesëmarrësve dhe komuniteteve të prekura komunikim të saktë dhe të hapur në lidhje me përparimin e përpjekjeve të avokimit dhe sfidat që dalin.
4. **Jeni paqësor** - Përdorni vetëm mjete paqësore për të ndjekur qëllimet. Avokimi i cili si model ka vlerat e respektit dhe mirësjelljes ka më shumë gjasa për të fituar besim dhe pranueshmëri. Dhuna asnjëherë nuk jep përgjigje të qëndrueshme.
5. **Veproni si një përfaqësues i përgjegjshëm** – Avokuesit mund të jenë përfaqësues të efektshëm për personat që ata përfaqësojnë. Kushtoni vëmendje asaj që ata kanë për të thënë, trajtoni ata si partnerë në krijimin e strategjive, këshilloni ata

për problemet ekzistuese dhe sfidat e pritshme, dhe veproni me pëlqimin e tyre. Kontribuoni për të ardhmen e tyre duke i ndihmuar ata të zhvillojnë aftësinë për të vepruar si avokues për veten e tyre.⁸

Pjesa e dytë: Cikli i avokimit

Identifiko çështjen

Pjesa e parë e përgatitjes së një fushate avokimi përfshin zgjedhjen e çështjeve të veçanta që fushata duhet të adresojë.⁹ Për ta bërë këtë, është e nevojshme për të identifikuar, analizuar, klasifikuar, dhe caktuar çështjet prioritare që prekin njerëzit të cilët fushata e avokimi përpiqet për të ndihmuar. Kur ato janë identifikuar dhe janë caktuar prioritetet, këto çështje do të shërbejnë si një "hartë tematike" për aktivitetet e avokimit.¹⁰

Çka është një çështje?

Për avokuesit, një çështje është një situatë që ndikon në një segment të shoqërisë që ka nevojë për ndryshime. Çështjet që kanë rrënjët e tyre në strukturat e qeverisë apo normat shoqërore zakonisht kërkojnë veprim kolektiv. Kështu, qytetarët të cilët janë të prekur nga çështje të tilla duhet të përdorin avokim efektiv për të ndihmuar në krijimin e ndryshimeve. Çështja mirë e përcaktuar e avokimit përqendrohet në një politikë të veçantë ose një grup të rrethanave, dhe mund ti komunikohet në mënyrë të qartë dhe të thjeshtë një numri të madh të njerëzve.¹¹ Identifikimi i çështjeve të qarta dhe analizimi i shkaqeve rrënjësore të tyre dhe si ato ndikojnë në qytetarë është hap vendimtar në hartimin e një fushate të avokimit.¹²

Çka është një çështje e mirë e avokimit?

Pyetjet e mëposhtme duhet të merren parasysh në zgjedhjen e çështjes ose çështjeve rreth të cilave do të formohet një fushatë avokimi:

“Puna në çështjen a do të. . .”

1. Ndryshojë për të mirë jetët e njerëzve?
2. Fuqizojë njerëzit?
3. Ndryshojë balancën e pushtetit ose dinamikën e pushtetit?
4. Ketë një ndikim të gjerë i cili do të ndihet thellësisht?

5. Fuqizojë organizatat dhe zhvillojë lidhje të qëndrueshme në mes të organizatave?
6. Edukojë qytetarët– posaçërisht grupet e pa-favorizuara – mbi politikat dhe krijojë mundësi për përfshirje të drejtpërdrejtë?
7. Ndhimojë nxitjen e paraqitjes së liderëve të ri dhe zhvillimin e aftësive të atyre ekzistues?
8. Ndhimojë njerëzit të kuptojnë të drejtat e tyre dhe të inkurajojnë respekt për të drejtat e tjerëve?
9. Identifikojë lidhjet në mes të çështjeve lokale dhe çështjeve në nivel regjional, kombëtar, dhe ndoshta ndërkombëtar?
10. Shtyj përpara qëllimet e organizatave të ndërlidhura?
11. Caktojë objektiva që janë reale dhe të arritshme brenda afatit të arsyeshëm?¹³

Analizo çështjen

Pas përcaktimit të qartë të çështjeve specifike që do të trajtohen nga një fushatë avokuese, faza e ardhshme e ciklit të avokimit është analiza e tërësishme e çështjeve. Analiza e çështjeve i mundëson një avokuesi për të zgjedhur strategjitë më të mira për të krijuar ndryshime dhe ndihmon në identifikimin e grupeve dhe individëve të cilët janë të aftë për të ushtruar ndikim. Edhe pse një avokues mund të zgjedh një nga metodat e ndryshme të analizave, metodat efektive gjithmonë kanë për qëllim të ndajnë një çështje në pjesë më të vogla. Ndarja e një çështje në pjesë të vogla i ndihmon avokuesit të shqyrtojë aspekte të ndryshme të një çështje, të kuptojë se si ato aspekte të ndryshme përshtaten brenda kontekstit më të madh të çështjes, dhe të zhvillojë strategji për krijimin e ndryshimit.¹⁴ Ky manual do të përshkruajë dy metoda për analizimin e një çështjeje: Korniza e analizës së problemit dhe Analiza e degëzuar e problemit. Ai gjithashtu do të diskutojë mbi mënyrat për të përcaktuar dhe për të kufizuar një çështje, si dhe qëllimet dhe metodat e kryerjes së hulumtimit mbi një çështje.

Korniza e analizës së problemit¹⁵

Korniza e analizës së problemit përqendrohet në ndarjen e një çështje në një numër të veçantë nën-çështjesh. Nën-çështjet, me radhë, shqyrtohen për të identifikuar: (1) shkaqet e problemit lidhur me çdo nën - çështje, (2) pasojat e krijuara nga ky problem, dhe (3) zgjidhjet e

mundshme për problemin. Në mënyrë që të zhvilloni një analizë të plotë të problemit, në mënyrë të përsëritur pyesni veten “Pse?”¹⁶

Çështja:			
Nën-çështjet	Shkaqet	Pasojat	Zgjidhjet
Nën-çështja 1			
Nën-çështja 2			
Nën-çështja 3			

Analiza e degëzuar e problemit¹⁷

Analiza e degëzuar e problemit përdor një teknikë vizuale për të ndihmuar në analizën një çështje duke ilustruar shkaqet dhe pasojat me përdorimin metaforik të një peme. Trungu i problemeve krijon një hartë vizuale që tregon shkaqet që çojnë në probleme të cilat me radhë krijojnë probleme.¹⁸ Në tringun e problemeve, çështja ose problemi kyç që duhet trajtuar është përfaqësuar nga tringun. Më poshtë tringut janë rrënjët - shkaqet që sjellin problemin dhe vazhdojnë ta ushqejnë atë.¹⁹ Mbi tringun janë degët dhe gjethet e pemës, të cilat përfaqësojnë efektet e ndryshme të ndërlidhura që dalin nga problemi.²⁰

Për të krijuar një tring të problemit: (1) skiconi një formë peme të madhe në një fletë të madhe letre ose tabelë, (2) identifikoni problemin apo çështjen kryesore duke shkruar një fjali përmbledhëse në tringun e pemës; (3) shkruani shkaqet e problemit mbi kartelat e indeksit dhe i vendosni ato në rrënjët e pemës; (4) shkruani pasojat kryesore të problemit në kartelat e indeksit dhe i vendosni ato në degët e pemës, dhe në fund (5) përdorni kartelat e vogla për të identifikuar pasojat shtesë të lidhura që janë më të vogla, dhe vendosni ato në degët përkatëse si gjethet.

Tringun i problemeve mund të përdoret në një mjedis grupi për të diskutuar shkaqet e ndryshme dhe pasojat që sjellin dhe rezultojnë nga një problem. Përdorimi i kartelave i mundëson anëtarëve të grupit për të lëvizur rrënjët, degët, dhe gjethet ashtu si ata identifikojnë dhe caktojnë shkaqet dhe pasojat prioritare të një problemi.²¹

Tringun i problemeve gjithashtu mund të përdoret për të analizuar më tej shkaqet e problemit dhe të parashikojë se ku avokimi do të jetë më efektiv. Për ta bërë këtë, anëtarët e grupit mund të lëvizin kartelat që tregojnë rrënjët e problemit më lartë në tringun e pemës, dhe të

fillojnë ti analizojmë ato si probleme.²² Kjo i mundëson grupit për të marrë një vështrim më të thellë dhe për të identifikuar shkaqet më themelore. Kjo nga ana tjetër mund të ndihmojë në identifikimin e fushave ku avokimi mund të ketë ndikim më të madh. Problemet më të rëndësishme në avokim janë ato që prekin shumicën e njerëzve, dhe për këtë arsye ofrojnë potencialin më të madh për ndryshime pozitive.²³ Puna grupore i mundëson avokuesve të përdorin njohuritë e të gjithë pjesëmarrësve për të identifikuar problemet më të ngutshme.

Ndani çështjen²⁴

"Ndarja e çështjes" do të thotë ndarja e pjesëve të mëdha të çështjes në pjesë të vogla. Kjo ndihmon si për të kufizuar çështjet në mënyrë që ato të jenë më të menaxhueshme, ashtu edhe për të identifikuar objektivat që janë përkatësisht të ngushta. Ndarja e çështjes ndihmon që fushata e avokimit të përqendrohet në zonat e veçanta ku ndryshimi më të vërtetë mund të realizohet. Kjo gjithashtu ndihmon për të transformuar problemet që janë të komplikuar dhe frikësuese në komponentë më të arritshme. Përsëri, sa më e ngushtë dhe mirë e përcaktuar një çështje është, aq është edhe më e madhe shpresa e avokuesit për arritjen e një ndryshimi. Duke i konsideruar çështjet më ngushtë, si pjesë e shqyrtimit fillestar të ideve të ekipit të avokimit, përparësitë dhe mangësitë e qasjeve të ndryshme mund më lehtë të vërehen. Për shembull, ndarja e një çështje mund të bëjë atë të zbatohet më drejtpërdrejtë për një komunitet të veçantë, ose të jetë më tërheqëse për aleatët e caktuar. Kjo gjithashtu mund të mbajë shkallën e aktiviteteve të avokimit të menaxhueshme dhe të zvogëlojë mundësitë se pozita e avokuesit do të shihet si absolutiste ose ekstreme.

Ndarja e çështjes mund të arrihet përmes Kornizës së analizës së problemeve dhe Analizës degëzore të problemeve, të përshkruara më lart. Në çdo rast avokuesi duhet së pari të identifikojë çështjen ose problemin që duhet adresuar, dhe pastaj të përdor një ose më shumë nga këto mjete për të izoluar nën-çështjet më të ngushta që mund të përshtaten me nevojat dhe interesat e zgjedhësve, aleatëve, apo objektivave të ndryshme të avokimit.

Hulumtoni çështjen

Pasi çështja është identifikuar, është e nevojshme që ajo të hulumtohet me kujdes. Një zotërim i plotë i çështjes së zgjedhur është i

domosdoshëm herët në ciklin e planifikimit të avokimit.²⁵ Pa hulumtim të plotë, përpjekjet avokuese mund të kenë mungesë kredibiliteti. Hulumtimi shërben si bazë për argumente të forta dhe bindëse, si dhe furnizon prova për t'i dhënë përmbajtje këtyre argumenteve. Për më tepër, hulumtimi furnizon informacionin e nevojshëm për planifikimin e duhur, krijimin e mesazheve, dhe lobimin. Hulumtimi mund gjithashtu të ndihmojë në lidhjen e aleancave - me hartuesit e politikave dhe anëtarët e komunitetit – ashtu si informacioni është mbledhur nga organizatat dhe individët e tjerë.²⁶

Fatmirësisht, ka burime të shumta publike të informatave në dispozicion për shumicën e avokuesve, duke përfshirë edhe internetin, agjencitë qeveritare, bibliotekat, dhe OJQ-të. Megjithatë, shpesh është më e rëndësishme për të mbledhur informacion nga individë dhe grupe që janë më drejtpërdrejtë të prekur nga këto çështje. Ky informacion i domosdoshëm mund të jetë mbledhur nëpërmjet një larmie metodash, duke përfshirë edhe intervistat, fokus grupet, pyetësorët, votimet, dhe tryezat e rrumbullakëta.²⁷ Hulumtimi duhet: (1) të analizojë çështjen; (2) të analizojë kontekstin e gjerë në të cilin çështja ngritët, dhe (3) të marrë parasysh afatin e avokimit.

Vetë hulumtimi duhet të jetë objektiv, përfaqësues për të gjitha këndvështrimet mbi këtë çështje, i saktë dhe i besueshëm, si dhe sistematik.²⁸ Një avokues i mirë pyet - dhe përgjigjet - pyetjet e mëposhtme gjatë fazës së hulumtimit të fushatës avokuese:

1. Çfarë informacioni më duhet? Cilat janë mangësitë në njohuritë e mia?
2. Ku ngjan që informacioni të jetë në dispozicion? Një avokues duhet të gjejë burimet ekzistuese të informacionit, të tilla si: raportet e publikuara, përfaqësues të qeverisë, të dhënat e qeverisë, përmbledhjet statistikore, dhe dokumentet e planifikimit nga organizatat tjera. Gjithmonë merrni parasysh se burimet dytësore janë të respektuara, të besueshme, dhe aktuale. Ndonjëherë një avokues duhet të mbledh informata nga burimet primare nga aktivitete të tilla si kryerja e sondazheve dhe caktimi i intervistave.
3. Në cilat grupe dhe individë duhet të përqendrohet hulumtimi? Një avokues i cili bën kërkime primare duhet të zgjedh të

intervistuarit dhe objektet e hulumtimit me kujdes në mënyrë që grupi i hulumtimit të ofrojë një mostër reprezentative.

4. Si do ta analizoj dhe paraqes rezultatet e hulumtimit tim? Pas mbledhjes së informatave relevante, avokuesi duhet ti përpunojë ato në mënyrë sistematike për të lehtësuar analizën. Një avokues duhet të mbledh informacione në një mënyrë që e bën më të lehtë zbulimin e temave dhe modeleve që do të thellojnë të kuptuarit e tij për të gjitha rrethanat përkatëse. Së fundi, avokuesi duhet të mbledh rezultatet e kërkimit në gjetjet e shkruara. Ky proces lehtëson analizën dhe i ndihmon avokuesit të fillojë të arrij konkluzione.²⁹

Tabela e metodave hulumtuese³⁰

Metoda	Definicioni	Përparësitë	Sfidat
Pyetësorët& Anketat	Format e përbëra nga grupet standarde të pyetjeve, të paraqitura një numri të konsiderueshëm të individëve, si metodë për mbledhjen e informatave	Lehtë administrohet ndaj shumë personave	Jo personale
Intervistat joformale	Bisedat me strukturë të lirë gjatë së cilave diskutohen temat ose materialet e zgjedhura	Fleksibile dhe intime	Kërkojnë kohë dhe vështirë analizohen objektivisht
Shqyrtimi i dokumenteve	Shqyrtim i materialeve dokumentuese dhe burimeve të publikuara për analizën e praktikave të mira dhe mësimet e mësuara	Gjithëpërfshirëse	Kërkojnë kohë dhe jo fleksibile
Observimet	Grumbullimi i informatave për të identifikuar se si një problem shprehet në një komunitet të veçantë	I sheh veprimet ashtu si paraqiten, i adaptueshëm	Subjektiv dhe i ndërlikuar
Fokus grupet	Sjell së bashku grupe të vogla për të biseduar rreth problemit dhe të identifikojë zgjidhjet e mundshme	Shqyrtim i thellë i problemit	Vështirë të nxirren përfundime

Plani

Pasi një avokues të ketë identifikuar, analizuar, dhe hulumtuar çështjen, hapi tjetër është fillimi i procesit të planifikimit duke identifikuar qëllimet, objektivat, treguesit, palët e interesuara, caqet dhe aktivitetet. Planifikimi përfshin një sërë hapash të artikuluar që sigurojnë që një fushatë është e qartë dhe efektive.³¹

1. Cakto qëllimet

Qëllimet identifikojnë ndryshimet që avokuesi dëshiron të sjellë gjatë një periudhe të caktuar kohore. Qëllimet normalisht shprehin nivelin më të lartë të rezultateve të përgjithshme të cilat avokuesi shpreson të arrijë.³²

2. Cakto objektivat

Objektivat më mënyrë specifike identifikojnë se çfarë do të arrijë avokuesi, me të cilët do të arrijë këto, si ata do ta arrijnë këtë dhe afatin kohor në të cilën kjo do të realizohet.³³ Caktimi i objektivave mundëson avokuesit të qartësojë qëllimet e tij ose të saj, dhe ndihmon në planifikimin dhe hartimin e aktiviteteve të avokimit. Për më tepër, objektivat e qarta ndihmojnë në të ardhmen me vlerësimin dhe monitorimin e punës së avokimit.³⁴

Analiza SMART

Metoda gjerësisht e pranuar e avokuesve për të sqaruar secilin nga objektivat e tyre kryesore është kalimi i çështjes së tyre nëpërmjet analizës SMART. SMART qëndron për:

Specifike - Çfarë ndryshimi specifik dëshirohet? Për shembull, a është e qartë sjellja e të cilit, ose çfarë politike duhet të ndryshojë?

Matshme - Si do të përcaktohet kur është arritur objektivi? A ka qenë përcaktuar qartë sasia e ndryshimit në sjellje politike, e cila duhet të arrihet?

Arritshme - A mund të arrihet objektivi në mënyrë të arsyeshme në afatin që është vendosur dhe me burimet e disponueshme? A janë në dispozicion burimet financiare dhe mjetet tjera të nevojshme për të përmbushur objektivat, ose a mund ato të sigurohen?

Relevante - Duke pasur parasysh kushtet mbizotëruese shoqërore dhe politike, a është objektivi me të vërtetë i rëndësishëm për dhe i

përshtatshëm për individët dhe grupet e prekura? A e trajton me të vërtetë çështjen thelbësore?

Temporal - Cili është afati për arritjen e objektivit? A është i lidhur për një afat kohor që është specifik dhe real?³⁵

3. Identifiko treguesit

Pasi qëllimet dhe objektivat të jenë caktuar, faza tjetër e planifikimit të fushatës së avokimit është identifikimi i treguesve. Treguesit janë pikat e referencës që tregojnë përparimin e një fushate në arritjen e objektivave të saj. Në rastin ideal, treguesit do të jenë: (1) të drejtpërdrejtë, (2) të dallueshëm, (3) praktik, dhe (4) të besueshëm. Nuk është gjithmonë e mundur të identifikohen treguesit me të gjitha këto cilësi, por sa më të forta këto cilësi janë, treguesi do të jetë më efektiv.³⁶

Drejtpërdrejtë

Për të qenë i drejtpërdrejtë, treguesi duhet të mbështetet sa më shumë të jetë e mundur në burimet kryesore të informacionit. Për shembull, një tregues i drejtpërdrejtë i niveleve të ardhurave brenda një komuniteti mund të fokusohet në të ardhurat e raportuara në vitin e dhënë tatimor. Kur një tregues i drejtpërdrejtë nuk mund të identifikohet, një tregues indirekt mund ende të jep informacion të dobishëm. Kështu, në vendet ku statistikat e tatimit mbi të ardhurat nuk janë në dispozicion, është e mundur të gjenden tregues të tërthortë të pasurisë, të tillë si numri i shtëpive që kanë vetura, qasje në Internet, ose televizorë.³⁷

Dallueshëm

Për të qenë i dallueshëm, një tregues duhet të përqendrohet në matjen e progresit në lidhje me një sferë të veçantë të ndikimit. Për shembull, treguesit e veçantë mund të masin kushtet brenda një njësie demografike ose lokaliteti të vetëm, duke siguruar informacion sipas moshës, përkatësisë etnike, besimit, statusit martesor, vendbanimit, ose shtetësisë. Treguesit e dallueshëm sigurojnë informata të dobishme duke treguar efektin që përpjekjet avokuese kanë në vende të ndryshme dhe në mesin e segmenteve të ndryshme të shoqërisë.³⁸

Praktik

Për të qenë praktik, një tregues duhet të jetë i dizajnuar për të matur progresin në një mënyrë që është e menaxhueshme si dhe kosto-

efektive. Për shembull, përcjellja mediale të cilën e ka një fushatë avokimi, dhe numri i vizitave në faqet e medieve shoqërore lidhur me fushatën mund të gjurmohet lehtë dhe pa shpenzime të mëdha, dhe për këtë arsye janë tregues praktik të prezencës.³⁹

Besueshëm

Për të qenë i besueshëm, një tregues duhet të mbështetet në burimet e informacionit që janë objektive dhe të besueshme. Treguesit e bazuar në matje numerike objektive nga burime të besueshme, të tilla si rezultatet e regjistrimit apo statistika zyrtare të tatimeve në përgjithësi janë tregues të besueshëm. Në anën tjetër, treguesit që mbështeten në mendimet subjektive të individëve për të matur kushtet objektive mund të jenë më pak të besueshëm.⁴⁰

4. Identifiko palët e interesuara

Palët e interesuara janë njerëzit dhe grupet që kanë një interes të qartë në çështjet e trajtuara nga një fushatë avokuese. Palët e interesuara përfshijnë ata që ushtrojnë kontroll mbi çështjen që fushata kërkon të adresojë, ata që punojnë për të ndikuar në këtë çështje, dhe ata që janë më drejtpërdrejtë të prekur nga çështja. Aftësia e palëve të ndryshme për të ndikuar një çështje mund të ndryshojë në masë të madhe. Prandaj, aftësia e një avokuesi për të vlerësuar forcën dhe sferën e influencës të çdo pale të interesuar është e rëndësishme për planifikimin e duhur. Palët e interesuara mund të ndahen në katër kategori themelore: (1) përfituesit ose zgjedhësit, (2) aleatët, (3) neutralët, (4) kundërshtarët.⁴¹

Përfituesit ose zgjedhësit

Përfituesit ose zgjedhësit janë ata që përfitojnë drejtpërsëdrejti nga një fushatë dhe në interesat e të cilëve fushata avokon. Si rezultat, ata mund të pritet të mbështesin kauzën dhe të punojnë së bashku për të arritur qëllimet e fushatës avokuese. Është esenciale për një fushatë të avokimit që të ketë lidhje të forta me zgjedhësit e saj.

Aleatët

Aleatët janë ata njerëz dhe grupe që mbështesin qëllimet e një fushate avokimi. Ata mund të përfshijnë: udhëheqësit qytetar dhe politik, grupet e komunitetit, anëtarë të medieve, OJQ-të, dhe akademikë. Aleatët mund të kontribuojnë në një fushatë me kohën e tyre, ekspertizën teknike, dhe burimet financiare ose materiale.⁴²

Neutralët

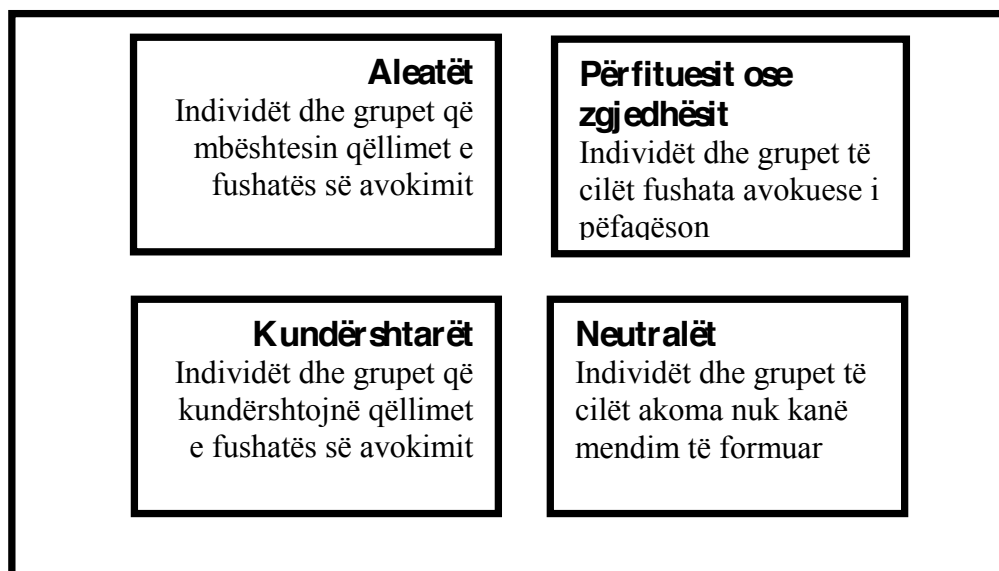
Neutralët janë ata që nuk kanë marrë ende një qëndrim për një çështje. Pasi që neutralët shpejt mund të shndërrohen në aleatë apo kundërshtarë, ata mund të jenë shumë të rëndësishëm për një fushatë.⁴³

Kundërshtarët

Kundërshtarët janë ata që janë kundër qëllimeve të një fushate avokimi. Pasi që avokimi mund të prish ekuilibrin ekzistues të pushtetit, ai mund të nxjerr përgjigjet negative nga ata që mund të humbin ndikimin nëse fushata do të ketë sukses. Kundërshtarët gjithashtu mund të përfshijnë edhe ata që thjesht mbajnë vlera që ndryshojnë nga vlerat e promovuara nga fushata. Kundërshtarët gjithashtu mund të jenë të ndryshëm për nga forca e tyre dhe shtrirja e ndikimit. Ata mund të jenë nga ata që thjesht nuk pajtohen me fushatën, deri te ata që janë të gatshëm për ta kundërshtuar në mënyrë aktive, apo edhe me përdorim të dhunës.⁴⁴

Matrica e palëve të interesuara⁴⁵

Matrica e palëve të interesuara mund të ndihmojë për të klasifikuar palët e interesuara brenda katër kategorive themelore. Megjithatë, matrica e palëve të interesuara nuk duhet të jetë statika ose e hartuar në mënyrë strikte; individët dhe organizatat mund të ndryshojnë nga kundërshtarë në aleatë - ose anasjelltas - gjatë rrjedhës së një fushate avokimi.⁴⁶



5. Identifiko caqet

Caqet janë palët e interesuara me një nivel të lartë të ndikimit mbi çështjet e trajtuara nga një fushatë avokuese. Caqet mund të jenë për ose kundër qëllimeve të një fushate avokimi. Çka i dallon ata nga palët tjera është aftësia për të ndikuar në çështjet relevante.⁴⁷ Disa caqe gjithashtu mund të jenë kundërshtarët; avokuesit mund të edukojnë veten e tyre në lidhje me mendimet dhe idetë e caktit të tyre në mënyrë që të identifikohen pikat e marrëveshjes dhe të përgatiten përgjigjet ndaj argumenteve të tyre.

Caqet janë të ndarë në dy kategori kryesore: caqet primare dhe ato sekondare. Caqet primare janë ato grupe apo individë me një aftësi të drejtpërdrejtë për të ndikuar në çështje të fushatës së avokimit. Caqet primare mund të jenë të vështirë për të arritur dhe mund të mos jenë në gjendje të mbështesin hapur një çështje për arsye politike. Prandaj, avokuesit gjithashtu duhet të përqendrojnë përpjekjet në caqet sekondare. Caqet sekondare janë grupe dhe individë të cilët vet nuk mund të ushtrojnë ndikim të drejtpërdrejtë mbi një çështje, por që janë në një pozitë për të ndikuar në cakun primar. Kështu, caqet primare mund të arrihen në mënyrë indirekte përmes ndikimit që një fushatë avokimi mund ta ketë në caqet sekondare.⁴⁸

Pasi caqet kryesore të jenë identifikuar, avokuesit duhet ti hulumtojnë ato dhe analizojnë qëndrimet e tyre, në mënyrë që përpjekjet e avokimit të projektohen për ti arritur ato.⁴⁹ Një metodë e hartimit të këtij informacioni është përmes përdorimit të një tablele të caqeve.

Tabela e caqeve⁵⁰

Emri i caktuar primar	Personi kontaktues i caktuar primar	Çka din caku primar rreth çështjes?	Cili është mendimin i caktuar primar rreth çështjes?	Kush ka ndikim mbi caktuar primar?	Çka është e rëndësishme për caktuar sekondar?
Caku primar				Caku sekondar	

6. Defino mesazhin

Komunikimi është thelbi i avokimit efektiv. Mesazhi që një fushatë avokimi komunikon duhet të jetë i qartë dhe definitiv. Mesazhet më të mira të fushatës së avokimit duhet të: (1) përmbledhin ndryshimin që një fushatë avokuese kërkon të sjellë, (2) qartësojnë pse ndryshimi është i nevojshëm, (3) të jenë të shkurtër dhe preciz – të shpjegohen në disa fjali koncize; (4) të përcaktohen në terma që të gjithë mund ti kuptojnë - edhe nëse ata nuk kanë njohuri mbi çështjen; (5) të komunikojnë një afat kohor për arritjen e objektivave të fushatës; (6) komunikojnë veprimet që duhet marrë publiku, dhe (7) të mund të mbahen në mend.⁵¹

Strukturo mesazhin

Mesazhet e një fushate avokimi duhet të jenë të strukturuar për të arritur audiencat të cilëve i drejtohen. Edhe pse pozicioni i fushatës rreth çështjeve duhet të mbetet konsistent, mesazhet e saj duhet të përshtaten në mënyrë që të kenë ndikimin maksimal në audiencat të veçanta. Njohuria mbi shqetësimet e kategorive të synuara i mundëson avokuesit të artikulojë mesazhet që lidhin këto shqetësime me çështjet e fushatës. Strukturimi i kujdesshëm i mesazheve përmirëson gjasat që një objektiv do të përgjigjet pozitivisht.⁵²

Zgjedhe Mediumin & Lajmëtarin

Avokimi efektiv kërkon vëmendje, si për vetë mesazhin ashtu edhe si ai transmetohet - "Mediumin ". Avokuesit duhet të kenë parasysh audiencën e synuar kur zgjedhin mediumin për të përcjellë mesazhin e fushatës, dhe lajmëtarin i cili do të dorëzojë atë. Mediumet në dispozicion gjatë një fushate mund të përfshijnë letrat, thirrjet telefonike, takimet publike, konsultimet private, seminarët, pamfletet, komunikatat për shtyp, intervistat në televizion apo radio, faqet e internetit, nismat e medieve shoqërore, posterët, reklamat, dokumentet hulumtuese, dhe / apo konferencat. "Lajmëtarët" e zgjedhur për të transmetuar një mesazh të fushatës mund të përfshijë anëtarë të stafit, organizatat, ekspertë të pavarur, personat e famshëm, apo përfituesit.⁵³

7. Vlerëso burimet

Para se të zgjedh aktivitetet për një fushatë, avokuesi duhet të vlerësojë se çfarë burime ka në dispozicion, duke përfshirë edhe burimet financiare, burimet njerëzore, informacionin dhe njohuritë. Duke marrë në konsideratë llojet e burimeve në dispozicion, avokuesit mund të fillojnë të identifikojnë nevojat që duhet të adresohen para se të fillojnë aktivitetet e veçanta: paratë, njerëzit, aftësitë dhe përvojat, burimet tjera njerëzore, partnerët, informacionin dhe njohuritë, marrëdhëniet, dhe kohën. Avokuesit duhet vazhdimisht të rivlerësojnë burimet e tyre, duke përfshirë monitorimin e nevojës për të mbledhur para në mënyrë që të kryhet pjesa e mbetur e ndonjë fushatë.⁵⁴

8. Zgjedh strategjitë dhe mjetet

Hapi i ardhshëm në planifikimin e fushatës avokuese është zgjedhja e strategjisë dhe mjeteve. Çfarë do të zgjedh një avokues varet si nga burimet në dispozicion ashtu dhe nga marrëdhëniet që janë zhvilluar me caqet. Strategjitë dhe mjetet më të mira janë përfshirëse, të përballueshme, dhe kanë aftësinë për të arritur audiencën më të gjerë - veçanërisht atë me nevoja më të madha.⁵⁵ Mjetet specifike që mund të përdoren për të zbatuar strategjitë përfshijnë: lobimin, demonstratat, veprimtaritë monitoruese, fletushkat, faqet e internetit, krijimin e rrjetit, takimet, gazetatat, peticionet, konferencat për shtyp, grevat, konkurset e poezisë, marshimet, sondazhet, teatrin, çështjet gjyqësore, fushatat e posterëve, emisionet e kontaktit, tryeza të rumbullakëta, seminarët, negociatat, trajnimet, TV apo radio dramet, takimet derë më

derë, shkrimet e letrave, intervistat, forumet publike, komunikatat për shtyp, ndërmjetësimet, dhe konferencat për shtyp.⁵⁶

Strategjitë Strategjitë e avokimit mund të ndahen gjerësisht në shtatë kategori: (1), bashkëpunimi (2) hulumtimi, (3) protestimi, (4) bindja, (5) ndërgjyqësia, (6) organizimi dhe ndërtimi i zonave elektorale, dhe (7) arsimimi publik. Në mënyrë ideale, një fushatë avokimi do të përdorë të gjitha këto strategji në shkallë të ndryshme.

Bashkëpunimi

Kur ekziston pajtueshmëria dhe marrëveshja mes OJQ-ve, grupeve bazë, dhe qeverisë, atëherë grupet e shoqërisë civile ka të ngjarë të bashkëpunojnë drejtpërdrejtë me qeverinë për hartimin dhe / ose zbatimin e legjislacionit ose shërbimeve shtetërore. Në mënyrë të ngjashme, iniciativat e të përbashkëta të monitorimit qytetar-qeveri janë duke u bërë gjithnjë e më të zakonshme.

Hulumtimi

Pozicionet dhe propozimet e bazuara në informatat e sigurta rrisin besueshmërinë e avokimit. Hulumtimi furnizon bazën për planifikimin, projektimin e mesazheve, krijimin e propozimeve të politikave, dhe përpjekjet lobuese. Varësisht nga metodologjia e përdorur, hulumtimi gjithashtu mund të ndihmojë ndërtimin e aleancave, zhvillimin e zonave elektorale, dhe ndihmon nxitjen e aftësive qytetare. Ku informacioni është i vështirë për tu marrë, përpjekjet kërkimore mund të zhvillohen në fushatë avokimi për "të drejtën për të ditur". Fushatat e avokimit shpesh përfitojnë nga lidhjet e ngushta me studiuesit dhe analistët e politikave që i japin avokuesve qasje të shpejtë në faktet dhe analizat në mes të betejave politike.⁵⁷

Protestimi

Protestimi është demonstrim publik, tubim, ose marsh që përdor pjesëmarrjen masive publike dhe mesazhet ndjellëse për të fituar vëmendje dhe mbështetje. Një marshim prej 200 njerëzve zakonisht nuk do të ketë ndikimin e një marshi me 2,500 njerëz. Bojkotimet janë një formë tjetër e protestës, dhe shpesh janë të drejtuara ndaj korporatave. Manifestimet e heshtura dhe grevat e urisë mund të jenë shprehje më pak konfrontuese të protestës. Protesta shpesh është konsideruar si një taktikë që do të përdoret vetëm kur strategjitë e tjera të ndikimit nuk do të kenë sukses në krijimin e diskursit publik.⁵⁸

Bindja

I gjithë avokimi duhet të jetë bindës për një gamë të gjerë të njerëzve. Bindja mund të ushtrohet në mënyra të ndryshme, duke përfshirë lobimin dhe negociatat. Lobimi është një formë e bindjes në të cilën avokuesi përpiqet të takohet sy me sy me vendimmarrësit për t'i bindur ata për të mbështetur një çështje apo propozim.⁵⁹ Negocimi kërkon të bindë duke identifikuar interesat e përbashkëta, ose së paku, mirëkuptimin mes palëve. Negocimi mund të bëhet në mesin e aleatëve, kundërshtarëve, zgjedhësve, dhe avokuesve, si dhe me vendimmarrësit përfundimtar. Ujdia me vendimmarrësit kërkon që avokuesi të kuptoj balancën e pushtetit midis palëve, të vlerëson cilat çështje janë të hapura për negociatave, dhe të ketë një plan të veprimit në rast të dështimit të negociatave.⁶⁰

Ndërgjyqësia

Procedurat gjyqësore mund të përdoren për të fituar vëmendjen e gjerë për një çështje, dhe mund të shërbejnë si një mjet për të kryer reforma ligjore. Vendimi i një gjykate, veçanërisht nëse ajo është një gjykatë e lartë si Gjykata Supreme apo Gjykata Kushtetuese, mund të vendosë çështjet e kontestuara ose të ndikojë në gjyqtarë të tjerë në raste të ardhshme. Nëse është e mundur, paditë kolektive mund të mundësojnë grupeve të qytetarëve për t'u bashkuar në një rast gjyqësor të vetëm për të luftuar për drejtësi dhe kolektivisht të kërkojnë reforma ligjore.⁶¹

Ndërtimi i organizatave dhe zonave elektorale

Natyra afatgjatë e shumicës së përpjekjeve të avokimit kërkon lidhje të forta me grupet e elektorale. Avokimi efektiv kërkon aleanca mes organizatave dhe me individët kyç. Ndërtimi i zonave elektorale siguron përparësi, rrit legjitimitetin, dhe lehtëson zbatimin.

Arsimimi publik

Strategjitë e arsimimit publik ndërtojnë mbështetjen e publikut dhe mund të ndikojnë te hartuesit e politikave. Strategjitë përfshijnë dhënien e informacionit publikut mbi çështjet e mbuluara nga një fushatë avokuese, si dhe propozimeve për reforma politike. Përpjekjet për arsimim publik shpesh përdorin mënyra kreative për të komunikuar mesazhe, të tilla si nëpërmjet muzikës dhe videos. Strategjitë alternative të medieve që përdorin teatrin, posterët, dhe broshurat mund të jenë veçanërisht të dobishme në vendet ku njerëzit kanë më pak qasje në radio dhe televizion. Në disa vende, OJQ-të organizojnë dialog publik për të nxitur diskutim të gjerë të çështjeve.⁶²

Mjetet Në vijim janë përshkrimet e disa nga mjeteve ose taktikave të evokimit të cilat avokuesit i përdorin shpeshherë në fushatat e avokimit.

Iniciativat e medieve⁶³

Iniciativat e medieve shpesh luajnë rol kryesor në fushatat e avokimit. Televizioni, faqet e internetit, mediet shoqërore, radio, dhe mediet e shtypura i mundësojnë avokuesve të përcjellin mesazhin e tyre në të njëjtën kohë për anëtarët e publikut dhe vendimmarrësit. Në të vërtetë, është e mundshme që vendimmarrësit mund të ndërlidhen me qëllimet e një fushatë, nëse ata besojnë se një nismë e medieve është duke e ndikuar opinionin publik. Prandaj, avokuesit duhet të konsiderojnë mediet si objektiva avokimi me ndikim dhe të përdorin iniciativat e medieve si mjete për avokimin për publikun dhe për ata që janë në pushtet.

Arsyet për përdorimin e iniciativave të medieve përfshijnë: inkuadrimin e çështjes në agjendat publike dhe politike; krijimin e vizibilitetit për çështjen; dhënien e kredibilitetit të rritur për çështjet në debatet e politikave publike; informimin e publikut për çështjet e fushatës së avokimit; nxitjen e propozimeve të politikave; rekrutimin e aleatëve, si në mesin e publikut ashtu edhe në mesin e atyre në pushtet; ndryshimin e qëndrimeve dhe sjelljeve publike; ndikimin në vendimmarrësit dhe udhëheqësit tjerë; si dhe sigurimin e fondeve për një fushatë të avokimit.

Avokuesit duhet të kryejnë hulumtime të medieve për të përcaktuar: cilat publikime apo programe trajtojnë çështje të rëndësishme për fushatën e evokimit; si media mbledh lajmet; si të kultivohen kontaktet me mediet; roli i shtypit lokal (duke filluar nga ato që haptas e kritikojnë qeverinë deri te ato që janë të ndikuara nga qeveria); si një fushatë avokimi mund të jep informacion që i përshtatet lehtë stileve dhe formateve të përdorura nga programet dhe botimet e shquara; cilin publik media e arrin; si dhe stili dhe toni i botimeve të ndryshme.

Kultivimi i një listë të kontakteve të medieve ndihmon një fushatë avokuese për të publikuar mesazhet kur ajo ka informacione interesante për të ndarë. Mënyra më themelore e dhënies së informacionit në media është duke shpërndarë një deklaratë për shtyp për mediet në përgjithësi. Një deklaratë për shtyp është dokument që i ofron medieve informata në formën e një artikulli të lajmeve të shkurta - kjo e bën më të lehtë për mediet të mbulojnë çështjet e fushatës.

Koha është çelësi për narracion të mirë të tregimit. Avokuesit duhet të jenë në vëzhgim për lajme ekskluzive të tilla si ngjarje të mëdha, fjalime, ose jubile, dhe duhet ti përdorin ato si mundësi për të përhapur mesazhet e tyre.

Mediet shoqërore

Një formë e medias që është gjithnjë e duke u përdorur për të kryer fushata avokimi janë mediet shoqërore, që cila përfshin faqe të përkushtuara dhe komente në Facebook, Twitter, dhe ditarë individual. Pasi që mediet shoqërore janë të lira dhe të arrijnë një audiencë të gjerë, ato duhet gjithmonë të konsiderohen si një komponent i rëndësishëm në çdo fushatë avokimi.

Fushatat publike

Fushatat publike përfshijnë publikun drejtpërdrejtë direkt në evokim duke i inkurajuar ata për të vepruar publikisht në mbështetje të një fushate avokimi ose çështjeve të saj. Fushata publike tregon objektivat e një fushate avokimi që publiku është i interesuar në çështjet e fushatës dhe se ndan qëllimet e saj. Si individë, anëtarët e publikut mund të mos kenë fuqi, por ata mund të ushtrojnë ndikim të rëndësishëm kur bashkohen në mbështetje të një çështjeje.⁶⁴

Të shkruarit masiv

Të shkruarit masiv është një mjet fushate që kërkon nga njerëzit të dërgojnë letra individuale, kartolina, ose postë elektronike një objektivi të caktuar, duke ngritur çështje të veçanta dhe duke kërkuar që në përgjigje të këtyre të ndërmerren veprime specifike. Avokuesit mund të rrisin gjasat e pjesëmarrjes, duke siguruar anëtarëve të publikut udhëzime, të tilla si modelet e letrave, kartolinat e para-shtypura, apo shabllonë të postës elektronike (e-mail).⁶⁵

Peticionet

Peticionet janë një mënyrë për të dokumentuar mbështetje të gjerë publike për çështje të veçanta. Ato mund të krijohen në letër, përmes medieve shoqërore, në faqet e internetit, ose nëpërmjet një kombinimi të metodave. Në përgjithësi, një peticion thekson një propozim apo kërkesë, dhe pastaj identifikon ata që e mbështesin atë duke i dhënë emrat e tyre, adresat, dhe nganjëherë informatat kontaktuese. Avokuesit duhet të paraqesin peticionin e plotësuar cakut të synuar në një mënyrë që krijon ndikimin më të madh të mundshëm, duke përfshirë aranzhimin e mbulimit medial.⁶⁶

Ngjarjet

Aktivitetet e fushatës, duke përfshirë edhe mitingjet, marshimet, manifestimet e heshtura, ose delegacionet në zyrat e një caku, mund të ndihmojnë në promovimin e vëmendjes së medieeve. Ngjarje të mëdha të fushatës mund të kërkojnë sasi të mëdha të planifikimit, koordinimit, dhe logjistikës. Ato gjithashtu mund të jenë të kushtueshme. Prandaj, avokuesit duhet të konsiderojnë nëse këto mund të organizohen në bashkëpunim me ngjarje të tjera të mëdha para-ekzistuese.⁶⁷

Konferencat, seminarët, dhe punëtoritë

Ngjarjet publike, të tilla si konferencat, seminarët, dhe punëtoritë sigurojnë pikat të forta referente për aktivitetet e fushatës avokuese. Këto mund të përdoren si mundësi që objektivat të angazhohen si të ftuar. Këto gjithashtu ofrojnë raste për mbulimin nga mediet, dhe mund të përdoren për të ngritur vetëdijen në mesin e një shumëllojshmërie të grupeve, duke përfshirë anëtarët e shtypit, zgjedhësit, aleatët, partnerët, dhe publikun.⁶⁸

Fletushkat dhe posterët

Materialet e shtypura mund të përdoren për të edukuar dhe informuar grupe të mëdha njerëzish. Mesazhet në të gjitha materialet e shtypura duhet të jenë të përshtatura për audiencat të veçanta të cilave këto materiale i dorëzohen.⁶⁹

Raportet

Raportet për një çështje, shkaqet dhe pasojat e saj, mund të shpërndahen në mbështetje të lobimit dhe të aktiviteteve të tjera të reformës. Ata gjithashtu mund të japin informata për gazetarët, partnerët, dhe publikun.⁷⁰

Faqet e internetit

Një faqe interneti e fushatës është një mënyrë e mirë për të siguruar anëtarëve të publikut informacione në lidhje me, dhe një pikë referuese për fushatën. Një faqe interneti gjithashtu mund të sigurojë një hapësirë për publikun që të ndajnë mendimet dhe opinionet e tyre mbi çështjet e fushatës. Ditarët, mesazhet, dhe peticionet on-line janë në mesin e shumë mjeteve që mund të përdoren në një faqe interneti të fushatës. Faqja e internetit e fushatës avokuese duhet të përmbajë informata për fushatën dhe mund të përdoret për të ndarë njoftime për shtyp, raporte, lajme, imazhe, dhe citate. Megjithatë, avokuesit duhet

të jenë të vetëdijshëm se qasja në internet është e kufizuar në disa vende.⁷¹

Teatri i rrugës, drama & video

Teatri i rrugës mund të rris ndërgjegjësimin mbi çështjet e fushatës në nivel komuniteti, dhe të ofrojë palëve mundësi për të ndarë historitë e tyre dhe drejtpërdrejtë të marrin pjesë në avokim. Teatri siguron një ambient unik në të cilin çështjet mund të hulumtohen në një mënyrë që është edhe e menjëhershme dhe zbavitëse. Megjithatë, publiku mund të jetë i kufizuar dhe disa kanë argumentuar se shfaqjet dramatike rrezikojnë që çështjet serioze të kthehen në tallje. Video mund të jetë një mjet relativisht i kushtueshëm i avokimit. Megjithatë, video gjithashtu ofron një mundësi për të arritur audiencat me nivel të ulët të shkrim-leximit dhe mund të ketë një ndikim të fortë në pjesë të madhe të publikut të cilët janë gjithnjë e më të mësuar me marrjen e informacionit nëpërmjet medieve audio-vizuale se sa nëpërmjet shtypit.⁷²

Lista kontrolluese e mjeteve të avokimit Lista në vijim mund të ju ndihmojë në identifikimin e mjeteve më efektive për një fushatë avokimi:

1. A është praktik mjeti? A ka burime dhe kohë të mjaftueshme për përdorimin e duhur të mjetit?
2. A mund të përdoret mjeti për arritjen e cakut primar si dhe atij sekondar?
3. A e fuqizon mjeti çështjen e fushatës ose vetëm një kërkesë specifike?
4. A i shtyn përpara mjeti qëllimet dhe objektivat e fushatës së avokimit?
5. A përputhet mjeti me përvojën paraprake të objektivit?
6. A kanë përvojë të mjaftueshme udhëheqësit e fushatës për të përdorur mjetin në mënyrë efektive?
7. A janë anëtarët e fushatës avokuese me përvojë dhe a mund lehtësisht ta përdorin mjetin?

8. A mund të përdoret mjete për të prezantuar aktivitetet që publiku do ti përqafojë?
9. A mund të përdoret mjete në mënyrë e cila do të sjellë mbulim pozitiv nga mediet?⁷³

Faktorët që formësojnë strategjinë avokuese⁷⁴

Katër faktorë kryesorë që duhet të ndikojnë në strategjitë dhe mjetet e përdorura në paraqitjen e një fushatë avokimi janë: (1) konteksti, (2) koha, (3) organizimi, dhe (4) rreziku.

Konteksti

Konteksti i referohet faktit se çdo mjedis politik është i ndryshëm. Për shembull, qeveritë gëzojnë shkallë të ndryshme të pushtetit dhe legjitimitetit në lidhje me sektorët e tjerë të tillë si shoqëria civile, institucionet ndërkombëtare, dhe mediet. Për më tepër, përzjerja e një shoqërie të caktuar të kulturës, përkatësisë etnike, fesë, racës, dhe zhvillimit ekonomik ka një efekt mbi tolerancën e shoqërisë për dhe pranimin e ndryshimeve shoqërore.

Koha

Koha e pranon se çdo moment historik - një tendencë ndërkombëtare ekonomike, zgjedhjet, ose një konferencë ndërkombëtare - paraqet mundësi dhe pengesa të ndryshme politike. Ndonjëherë një protestë apo tubim mund të përqendrojë vëmendjen pozitive për një çështje të fushatës, ndërsa në të tjera kohë ajo mund të provokojë represion.

Organizimi

Kur të hartohet një fushatë avokimi, është e rëndësishme të dini fuqitë dhe pikat e dobëta të organizatës. Kjo përfshin kuptimin e gjerësisë dhe thellësisë së mbështetjes që fushata gëzon, fuqinë dhe pozitën e aleatëve të saj, ndjenjën e qëllimit në mesin e udhëheqësisë së saj, efikasitetin dhe reagimin e organizatës, dhe qartësinë e qëllimeve të saj.

Rreziku

Qëndroni të vetëdijshëm për rrezikun që e shoqëron përdorimin e çdo mjeti të avokimit. Kundërshtimi ndaj gjendjes momentale të pushtetit shpeshherë gjeneron konflikt. Në disa vende, veprimet e drejtpërdrejta kundër vendimmarrësve kryesor krijojnë rreziqe politike, ose mund të ulin gjasat e ndryshimit në afat të gjatë. Në vende të tjera, kërkesat për ndryshime që sfidojnë besimet kulturore ose fetare, mund të prodhojnë

rezistencë. Për më tepër, rekrutimi i mbështetjes së atyre që kanë qenë të përjashtuar, të tillë si gratë ose të varfrit, mund të shkaktojë konflikt brenda familjeve ose komuniteteve. Fushatat e avokimit mund ligjërisht të zgjedhin për të marrë rreziqe në mungesë të alternativave të tjera efektive. Megjithatë, të gjithë të prekurit duhet të jenë të vetëdijshëm për rreziqet që shoqërojnë veprimet që ata janë duke ndërmarrë.⁷⁵

Krijo një plan veprimi dhe atëherë vepro

Pas një analizë të plotë të qëllimeve, objektivave, treguesve, palëve të interesuara, objektivave, mesazheve, burimeve, strategjive, dhe mjeteve, avokuesi është i përgatitur për të krijuar një plan veprimi. Plani i veprimit ndihmon sintetizimin e të gjitha këtyre elemente në një kornizë që mund të udhëheqë një fushatë avokimi.⁷⁶ Plani i veprimit duhet të çiftëzohet me një buxhet gjithëpërfshirës të fushatës, i cili duhet të mbetet fleksibil në mënyrë që të mund të rishikohet gjatë zhvillimit të fushatës.⁷⁷

Plani i veprimit i fushatës së avokimit⁷⁸

Qëllimet/ Objektivat	Treguesit	Aleatët	Caqet	Aktivitetet	Afati	Përgjegjësia	Shqyrtimi

Veprimi

Pas krijimit të një plani veprimi, është koha për të filluar vënien e fushatës avokuese në veprim. Hapi i parë është caktimi i aktiviteteve prioritare të fushatës: disa aktivitete mund të jenë të përshtatshme në një numër të pikave të ndryshme në fushatë, ndërsa të tjerët mund të zbatohen vetëm në kohë të caktuara. Gjatë kësaj fazë të ciklit të avokimit, është e rëndësishme të kujtoni të ndiqni përmes, qëndroni të fokusuar, dhe të zhvilloni aktivitetet me kohë.⁷⁹ Zbatimi i një fushate avokimi kërkon koordinim të vazhdueshëm dhe vlerësim në çdo fazë të planit të veprimit, në mënyrë që të vlerësohet nëse aktivitetet e kanë efektin e dëshiruar, të vlerësohet efekti që

ndryshimet në mjedisin e jashtëm mund të ketë në fushatën, dhe të konsiderohen reagimet e jashtme në lidhje me mesazhin e fushatës.⁸⁰

Monitorimi & vlerësimi

Fushatat e suksesshme të avokimit kërkojnë monitorim dhe vlerësim të rregullt. Vetëm përmes monitorimit dhe vlerësimit plani i veprimit mund të rregullohet për të pasqyruar mësimet e nxjerra në mes të fushatës.⁸¹ Pa dyshim, nuk është gjithmonë e mundur të përcaktohet me saktësi se cilat veprime çojnë në rezultate të veçanta, apo edhe ndikimin e saktë të një fushatë. Megjithatë, gjasat për të bërë një vlerësim të dobishëm do të rriten ndjeshëm në qoftë se avokuesi përgatit një plan vlerësimi që në fillim.⁸²

Monitorimi

Monitorimi është grumbullimi i informacionit që dokumenton ndikimin e një fushate avokimi. Për të qenë efektiv, monitorimi duhet të përfshihet në të gjitha fazat e fushatës për të përcaktuar nëse aktivitetet e fushatës po ndihmojnë për të arritur objektivat. Monitorimi duhet të shqyrtojë inputet, rezultatet, dhe rezultatet kundrejt planit të veprimit të fushatës avokuese:⁸³

Inputet →	Outputet →	Rezultatet →	Ndikimi
Burimet që janë futur në fushatë	Rezultatet e përdorimit të inputeve për krijimin e aftësisë vepruese ose ndikimit	Rezultatet e arritura nga përdorimi ose veprimi i outputeve	Përmirësimi në situatë, si definohet nga qëllimet dhe objektivat

Vlerësimi

Avokuesi duhet periodikisht të analizojë të dhënat e mbledhura gjatë monitorimit. Kjo ndihmon për të shqyrtuar në mënyrë kritike anët e forta dhe mangësitë e një fushate. Treguesit e planit të veprimit mund të përdoren për të shikuar se çfarë ka arritur një fushatë dhe si janë përdorur burimet. Përveç kësaj, të dhënat e monitorimit mund të zbulojnë ndryshime në ekuilibrin e pushtetit, statusin e aleatëve dhe kundërshtarëve, madje edhe në konturat e vetë çështjes. Avokuesit duhet të jenë gati për të ndryshuar planin e veprimit në çdo kohë sipas

nevojës për t'iu përgjigjur gjetjeve nga vlerësimi.⁸⁴ Së fundi, pasi fushata e avokimit ka përfunduar, është e rëndësishme të verifikohet ndikimi që ajo ka pasur në qëllimet e përgjithshme dhe objektivat e fushatës, kështu që informacioni mund të ndahet me publikun, dhe avokuesi mund të jetë më mirë i përgatitur për të marrë veprime në të ardhmen.⁸⁵

Praktikisht, ka disa hapa që një avokues i mirë duhet të marrë pasi që fushata e avokimit ka përfunduar: (1) të dërgojë mesazhe inkurajuese dhe urime të gjithë aleatëve të fushatës, (2) të dërgojë mesazhe respekti kundërshtarëve, aktorëve politikë, dhe hartuesve të politikave; (3) të komunikojë rezultatet e arritura nga anëtarët e organizatës; (4) të publikojë në faqen e internetit të avokuesit dokumentet publike që kanë rezultuar nga fushata e avokimit (hulumtimet, dokumentet opinionit, medieve, dhe të komunikimit politik), dhe (5) të përditësojë bazën e të dhënave me kontaktet e fituara gjatë fushatës.⁸⁶

Përfundim

Një fushatë avokimi e mirë ka një efekt të drejtpërdrejtë në jetën e njerëzve që përpiqet për ti arritur. Pasi që një fushatë avokimi mund të duket e gjatë dhe nganjëherë e vështirë, është e rëndësishme të kujtoni qëllimin përfundimtar dhe përfituesit e fushatës gjatë çdo hapi të procesit: duke identifikuar një çështje që fushata do ta adresojë; gjatë studimit të çështjes; gjatë përcaktimit të objektivave dhe qëllimeve të fushatës; gjatë identifikimit të treguesve, aktorëve, dhe caqeve; gjatë procesit të përcaktimit dhe strukturimit të mesazhit dhe vlerësimit se cilat burime janë në dispozicion; gjatë zgjedhjes së strategjisë dhe mjeteve më të mira për të arritur qëllimet e fushatës; gjatë realizimit të planit të veprimit të fushatës; dhe gjatë gjithë procesit të monitorimit dhe vlerësimit. Ndjekja e këtyre hapave do të ndihmojë që fushata e avokimit të jetë një sukses. Mos harroni, nuk ka dy fushata të avokimit që janë saktësisht të njëjta. Për të krijuar fushatën më efektive, një avokues duhet të zgjedhë mjetet dhe strategjitë që i përshtaten çështjes dhe komunitetit që fushata kërkon për t'i shërbyer.

Mirënjohe

Doracaku për Strategjitë e Avokimit është pergaditur si pjesë e projektit *Drejtësia dhe njerëzit: Forcimi i sundimit të ligjit në Kosovë*. Ky projekt është duke u implementuar nga Grupi i te Drejtës & Politikave Ndërkombëtare Publike (PILPG) dhe financohet nga Departamenti Amerikan i Shtetit - Zyra Ndërkombëtare e Narkotikëve dhe Çështjeve të Zbatimit të Ligjit.

Fusnotat

- ¹ WaterAid, THE ADVOCACY SOURCEBOOK 11 (Sept. 2007), *available at* http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf (Hereafter “WaterAid”).
- ² Victoria Ayer and Colin Bunn, *The Advocacy Expert Series*, BOOK 1: ADVOCACY CAMPAIGN MANAGEMENT 2 (March 2004), *available at* http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/advocacy_series_module1.pdf (Hereafter “Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series”); Pact Tanzania, *Advocacy Expert: Civil Society and Advocacy*, 6 (2005) (Hereafter “Pact Tanzania”).
- ³ *Ibid.*
- ⁴ Ian Chandler, *Advocacy and Campaigning: How To Guide*, 2 (July 2010), *available at* http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/BOND_Advocacy_Guide.pdf (Hereafter “Chandler”).
- ⁵ WaterAid.
- ⁶ Ian Chandler, p. 3.
- ⁷ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ WaterAid.
- ¹⁰ Advocacy Academy, p. 10.
- ¹¹ Pact Tanzania, p. 10.
- ¹² Midwest Academy, *Checklist for Choosing an Issue*, *available at* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹³ Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, 12 (2002), *available at* <http://www.justassociates.org/ActionGuide.html> (Hereafter “VeneKlasen and Miller”); WaterAid; *Checklist for Choosing an Issue*, *available at* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹⁴ WaterAid.
- ¹⁵ Valerie Miller & Jane Covey, *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action & Reflection* (1997).
- ¹⁶ WaterAid.
- ¹⁷ Daniel Start and Ingie Hovland, *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, 24-25 (2004), *available at* <http://www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf>.
- ¹⁸ WaterAid.
- ¹⁹ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ²⁰ WaterAid.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² *Ibid.*
- ²³ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ²⁴ The Change Agency, Training Resources: Strategy, Cutting the Issue, *available at* <http://www.thechangeagency.org/download.asp?varAction=part2&ID=82> (last visited May 17, 2011).
- ²⁵ WaterAid; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 11.
- ²⁶ WaterAid.
- ²⁷ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 11.
- ²⁸ WaterAid.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³¹ Pact Tanzania, p. 12; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³² *Ibid.*
- ³³ Pact Tanzania, p. 12; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³⁴ WaterAid.
- ³⁵ WaterAid; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³⁶ Victoria Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 13.
- ³⁷ *Ibid.*
- ³⁸ *Ibid.*
- ³⁹ *Ibid.*
- ⁴⁰ *Ibid.*
- ⁴¹ *Ibid.*
- ⁴² *Ibid.*

-
- 43 *Ibid.*
- 44 *Ibid.*
- 45 *Adapted from* WaterAid.
- 46 *Ibid.*
- 47 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 14.
- 48 *Ibid.*
- 49 WaterAid.
- 50 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- 51 WaterAid.
- 52 *Ibid.*
- 53 *Ibid.*
- 54 *Ibid.*
- 55 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 15.
- 56 Pact Tanzania, p. 15.
- 57 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 58 *Ibid.*
- 59 WaterAid.
- 60 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 61 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 62 The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, *Planning Moment #5, Mapping Advocacy Strategies*, p. 3, available at <http://www.justassociates.org/chap10%20mapping%20strategies.pdf>.
- 63 *Ibid.*
- 64 WaterAid.
- 65 *Ibid.*
- 66 *Ibid.*
- 67 *Ibid.*
- 68 *Ibid.*
- 69 *Ibid.*
- 70 WaterAid.
- 71 *Ibid.*
- 72 *Ibid.*
- 73 The Change Agency, Training Resources: Strategy, *available at* http://www.thechangeagency.org/01_cms/details.asp?ID=57 (last visited May 17, 2011) (citing MidWest Academy Checklist).
- 74 VeneKlasen and Miller, p.186.
- 75 *Ibid.*
- 76 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 15.
- 77 WaterAid.
- 78 Victoria Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; WaterAid.
- 79 *Ibid.*
- 80 Advocacy Academy, p. 20.
- 81 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- 82 WaterAid.
- 83 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series
- 84 *Ibid.*
- 85 Advocacy Academy, p. 20.
- 86 *Ibid.*



Drejtësia dhe qytetarët
Pravda i ljudi
Justice and the people

Priručnik Strategija Zalaganja

Zadržaj

Uvod	2
Prvi deo: Šta je to zalaganje?	2
Zalaganje	2
Suštinsko zalaganje	3
Ko može biti zalagač?	3
Uloga zalagača	4
Dobre prakse zalaganja	4
Drugi deo: Ciklus zalaganja	5
Identifikovanje pitanja	5
Šta je to pitanje?	5
Šta je to dobro pitanje zalaganja?	5
Analiziranje pitanja	6
Okvir analize pitanja	6
Drvo analize problema	6
Presecanje pitanja	7
Istraživanje pitanja	8
Tabela metoda istraživanja.....	10
Plan	10
1. Određivanje svrhe	11
2. Postavljanje ciljeva	11
3. Identifikovanje pokazatelja	11
4. Identifikovanje aktera	13
Matrica aktera	14
5. Identifikovanje ciljnih grupa	14
Tabela ciljne grupe	15
6. Definisanje poruke	15
7. Proceniti resurse.....	16
8. Izabrati strategije i mehanizme	16
Stvoriti akcioni plan a zatim delati	23
Akcioni plan kampanje zalaganja	24
Delati	24
Pratiti i oceniti	24
Pratiti	25
Oceniti	25
Zaključak	26
Priznanje	27
Napomena Kraju.....	28

Uvod

Zalaganjem se bave pojedinci, organizacije i grupe civilnog društva u nastojanju da unesu promene kod određenog pitanja. Glavni cilj zalaganja jeste da se utiče na one koji donose odluke da bi se unele izmene koje će doprineti životu svih građana, uključujući politički, ekonomski ili socijalno obespravljene. Da bi se obezbedilo da je zalaganje uspešno, pre svega je neophodno da se jasno identifikuje pitanje ili problem koji treba rešiti. Zalaganje mora zatim istražiti pitanje ili problem a onda isplanirati pristup zalaganja, kao preko kampanja zalaganja.

Detaljno planiranje bi trebalo da obuhvati: postavljanje svrhe i ciljeva; identifikovanje pokazatelja, aktera i ciljnih grupa; definisanje i pojašnjavanje poruke; sakupljanje raspoloživih resursa; i izbor skupa aktivnosti kroz koje će se postići ciljevi zalaganja. Zatim je potrebno pripremiti pisani plan na način koji je fleksibilan, kao u akcionom planu kampanje zalaganja. To pomaže da se konsoliduju mišljenja i naponi zalagača u okvir za kampanju zalaganja. Kada se faza planiranja završi, plan se zatim pretvara u delanje. U celoj kampanji zalaganja, i nakon što se kampanja završi, zalagač mora da prati i ocenjuje kampanju da bi identifikovao i njen uspeh i neupseh. Na kraju, zalaganje koje je dobro isplanirano i dobro izvršeno može moći da se neposredno poboljša život ljudi.

Prvi deo: Šta je to zalaganje?

Zalaganje

Zalaganje je proces preduzimanja mera za unošenje promene.¹ U njemu se pribegava skupu strateških mera usmerenih ka uticanju na politiku i praksu u javnom ili privatnom domenu. Zalaganje generalno nastoji da unese promene u sferi uprave, politike ili privatnih preduzeća, i nastoji da doprinese javnosti – posebno politički ili ekonomski obespravljenim ljudima.² Kampanja zalaganja se sastoji od grupe međusobno povezanih aktivnosti koje se sprovode u dužem vremenskom periodu. Kampanje zalaganja obično obuhvataju komponente istraživanja, strateškog planiranja, realizacije, praćenja i evaluacije.³

Govoreći uopšteno, kampanje zalaganja su osmišljene tako da unesu promene kroz određenu kombinaciju: (1) obrazovanja javnosti; (2) osnaženja grupa ili zajednica; (3) uticanja na politiku i kreatore politike; (4) uticanja na javne stavove i ponašanje; i (5) dovođenjem članova javnosti u procese donošenja odluka.⁴

Suštinsko zalaganje

Suštinsko zalaganje nastoji da poveća kapacitet lokalnih zajednica tako što njihovim članovima pomaže da budu saslušani, posebno članovima zajednice koji su u lošijem položaju i bez vlasti. Svrha suštinskog zalaganja jeste da građane upozna sa njihovim pravom da iznesu mišljenje o pitanjima koja na njih utiču i da izgradi njihov kapacitet da upražnjavaju to pravo. Da bi to uradilo, suštinsko zalaganje nastoji da lokalnim zajednicama i njihovim liderima da neposrednu ulogu u radu na unošenju promene. Karakteristike uspešnog suštinskog zalaganja obuhvataju: (1) angažovanje lidera zajednice koji mogu da govore u ime ljudi koje zastupaju; (2) postojanje delotvornih kanala pomoću kojih ti lideri mogu da prenesu ciljeve reforme onima koji su na vlasti; i (3) slobodan protok informacija od vladinih zvaničnika, predstavnika agencija, lidera civilnog društva i drugih važnih aktera – kao što su mediji – o pitanjima koja utiču na zajednicu, kao i o raspoloživim procesima za učešće javnosti. Suštinsko zalaganje takođe, zahteva da se prihvati stanovište da zajednica i njeni članovi već imaju znanje i dokazane metode uzajamnog rada. Umesto da samo predstavljaju mehanizme zalaganja i razmenjuju ekspertizu, zalagači moraju da prihvate, razumeju i da dopru do postojećeg kapaciteta.⁵

Ko može biti zalagač?

Idealno, zalaganjem bi trebalo da se bave oni na koje dato pitanje ili problem utiču najneposrednije. Oni na koje je uticaj neposredan govore sa najvećim autoritetom i u najboljem su položaju da pregovaraju o unošenju promene. Outsajderi mogu imati ulogu podrške tako što će pomagati zajednicama pod uticajem da budu sami svoji advokati, ali kad god je to moguće, članovi zajednici bi trebalo da sami imaju glavnu ulogu u vođenju i usmeravanju rada na zalaganju.

Sa druge strane, ljudi i organizacije koji nisu pod neposrednim uticajem datog pitanja mogu se ponekad zalagati za one koji su pod takvim uticajem. Takav oblik zalaganja je posebno delotvoran – i možda sigurniji – kada prava građana nisu dobro utvrđena. Međutim, zalagači moraju da rade zajedno sa pogođenim zajednicama da bi bili sigurni da imaju dovoljan doprinos u smislu metoda zalaganja koje će upotrebiti. Pogođene zajednice i spoljne organizacije možda se već zalažu za isto ili slično pitanje, u kom slučaju bi tesnija saradnja između njih bila korisna. Međutim, spoljni zalagači bi trebalo da obezbede da oni nemaju preteranu kontrolu; pogođene zajednice bi trebalo da imaju jednaku ulogu u izboru pitanja, razvoju strategija i realizaciji akcionih planova.⁶

Uloga zalagača

Postoji puno različitih uloga koje zalagač može imati. Koju će ulogu zalagač izabrati zavisi od toga ko je zalagač, kakvu promenu zalagač pokušava da unese i koja su mesta na raspolaganju za unošenje date promene. Između ostalog, zalagač može: (1) da pregovara ili da se cenjka; (2) da komunicira sa ili da se obraća građanima; (3) da pomogne građanima da budu saslušani; (4) da govori u ime građana; (5) da postupa kao pomagač ili posrednik; (6) da posluži kao primer građanima; i (7) da stvara koalicije i mreže. Ako zalagač radi u ime drugih, isti bi trebalo da se rukovodi interesima i ciljevima pogođene grupe da bi izabrao ulogu koja najbolje odgovara njihovim okolnostima.⁷

Dobre prakse zalaganja

U daljem tekstu naveden je skup dobrih praksi zalaganja koje bi svaki zalagač – bilo da se radi o članu pogođene grupe ili zalaganju u ime pogođene grupe – trebalo da prati:

1. **Podsticanje učešća** – Polaženje od mnogih različitih resursa pogođene grupe angažovanjem najvećeg mogućeg broja ljudi; to će obezbediti pristup različitim stanovištima, idejama, sposobnostima i kontaktima.
2. **Promovisanje poverenja** – Zalagači i kampanje zalaganja mogu da steknu poverenje i uvere građane da rade za njih uzimanjem u obzir širok spektar stanovišta i pozadina za koje se zalažu.
3. **Biti odgovoran** – Obezbediti učesnicima i pogođenim zajednicama preciznu i otvorenu komunikaciju o napretku rada na zalaganju i o izazovima koji nastanu.
4. **Biti miroljubiv** – Koristiti samo mirna sredstva za postizanje ciljeva. Zalaganje koje se zasniva na vrednostima poštovanja i pristojnosti verovatno će pre zaslužiti poverenje i prihvatanje. Nasilje nikada ne pruža trajno rešenje.
5. **Postupati kao odgovoran predstavnik** – Zalagači mogu biti delotvorni predstavnici ljudi koje zastupaju. Obratiti pažnju na ono što imaju da kažu, tretirati ih kao partnere u izradi strategije, savetovati ih o postojećim problemima i očekivanim izazovima i postupati uz njihovu saglasnost. Obezbediti im budućnost tako što će im se pomoći da razviju sposobnost da sami za sebe nastupe kao zalagači.⁸

Drugi deo: Ciklus zalaganja

Identifikovanje pitanja

Prvi deo pripremanja kampanje zalaganja obuhvata izbor konkretnih pitanja koje kampanja mora da reši.⁹ Da bi se to uradilo, neophodno je identifikovati, analizirati, kategorisati i odrediti prioritetna pitanja koja utiču na ljude kojima kampanja zalaganja nastoji da pomogne. Kada se identifikuju pitanja i odrede ona prioritetna, ona će poslužiti kao „tematska karta“ za aktivnosti zalaganja.¹⁰

Šta je to pitanje?

Za zalagače, pitanje je situacija koja utiče na segmente društva kojem je potrebna promena. Pitanja koja potiču iz vladinih struktura ili društvenih normi obično zahtevaju kolektivno delanje. Samim tim, građani na koje takva pitanja utiču moraju da pribegnu delotvornom zalaganju da bi pomogli da se unese promena. Dobro definisano pitanje zalaganja koncentriše se na različitu politiku ili skup okolnosti i može se obrazložiti jasno i jednostavno velikom broju ljudi.¹¹ Identifikovanje jasnih pitanja je presudan prvi korak za osmišljavanje kampanje zalaganja.¹²

Šta je to dobro pitanje zalaganja?

Sledeća pitanja treba uzeti u obzir kada se bira pitanje ili kada se biraju pitanja oko kojih se gradi kampanja zalaganja:

„Radiće na pitanju...“

1. Promene života ljudi na bolje?
2. Osnaženja ljudi?
3. Promene ravnoteže vlasti i dinamike vlasti?
4. Šireg uticaja koji se duboko oseća?
5. Jačanja organizacije i razvoja trajnih veza između organizacija?
6. Obrazovanja građana – posebno grupa u lošijem položaju – o politici i stvaranje prilika za njihovo neposredno angažovanje?
7. Pomaganja nastajanju novih lidera ili razvoju veština kod postojećih?

8. Pomaganja ljudima da razumeju sopstvena prava i podsticanja poštovanja prema pravima drugih?
9. Identifikovanja veza između lokalnih pitanja i pitanja na regionalnom, nacionalnom a možda i međunarodnom nivou?
10. Proširenja ciljeva udruženih organizacije?
11. Postavljanja ciljeva koji su realistični i ostvarljivi u razumnom roku?¹³

Analiziranje pitanja

Nakon što se jasno definiše konkretno pitanje koje treba rešiti u kampanji zalaganja, sledeća faza ciklusa zalaganja jeste da se detaljno analizira dato pitanje. Analiziranjem pitanja zalagač je u mogućnosti da izabere najbolje strategije za unošenje promene i pomaže da se identifikuju grupe i pojedinci koji su najsposobniji da izvrše uticaj. Iako zalagač može da izabere jednu od različitih metoda analiziranja, delotvorne metode uvek nastoje da podele pitanje na manje delove. Podela pitanja na manje delove pomaže zalagaču da ispita različite aspekte pitanja, da razume kako se ti različiti aspekti uklapaju u širi kontekst pitanja i da osmisli strategije za unošenje promene.¹⁴ Ovaj priručnik opisuje dve metode analiziranja pitanja: Okvir analize problema i Drvo analize problema. Takođe, razmatra i način na koji se pitanje može definisati i suziti, kao i ciljeve i metode pomoću kojih se istražuje pitanje.

Okvir analize pitanja¹⁵

Okvir analize pitanja fokusira se na razdvajanje i podelu pitanja na više različitih podpitanja. Podpitanja se zatim ispituju da bi se identifikovali: (1) korenski uzroci problema koji je u vezi sa svakim podpitanjem, (2) posledice koje taj problem stvori i (3) potencijalna rešenja problema. Da biste izvršili potpunu analizu problema, sebe iznova pitajte „zašto“.¹⁶

Pitanje:			
Podpitanje	Uzroci	Posledice	Rešenja
Podpitanje 1			
Podpitanje 2			
Podpitanje 3			

Drvo analize problema¹⁷

Drvo analize problema koristi vizuelnu tehniku koja pomaže da se analizira pitanje ilustrovanjem uzroka i uticaja kroz metaforu drveta.

Drvo problema kreira vizuelnu kartu koja pokazuje kako su korenski uzroci doveli do situacija koje su zatim stvorile probleme.¹⁸ U drvetu problema, glavno pitanje ili problem koji treba rešiti predstavljen je stablom. Ispod stabla se nalaze koreni – uzroci koji stvaraju problem i koji nastavljaju da uzrokuju problem.¹⁹ Iznad stabla su grane i lišće drveta, koji predstavljaju različite međusobno povezane uticaje koji nastaju od problema.²⁰

Da napravite drvo problema: (1) nacrtajte oblik velikog drveta na velikom listu papira ili tabli; (2) identifikujte glavni problem ili pitanje pisanjem kratke fraze na stablu drveta; (3) napišite koji su to uzroci problema na indeksnim karticama i stavite ih na korenje drveta; (4) napišite koje su to glavne posledice problema na indeksnim karticama i stavite ih na granama drveta; i na kraju (5), upotrebite male kartice da identifikujete dodatne srodne posledice koje su manjih razmera i stavite ih na odgovarajuće grane kao lišće.

Drvo problema se može koristiti u grupama da bi se razgovaralo o različitim uzrocima i posledicama koje podstiču i dovode do problema. Upotrebom kartica članovi grupe mogu da pomeraju korenje, grane i lišće dok nastoje da identifikuju i odrede glavne uzroke i posledice problema.²¹

Drvo problema se može upotrebiti i da se dodatno analiziraju korenski uzroci problema, kao i da se predvidi gde će zalaganje biti najdelotvornije. Da bi se to uradilo, članovi grupe mogu da pomeraju kartice koje predstavljaju korenske uzroke do stabla drveta i mogu da počnu da ih analiziraju kao probleme.²² Dok to rade, grupa može detaljnije da sagleda i identifikuje osnovnije uzroke. To će onda pomoći da se identifikuju oblasti u kojima zalaganje može imati najveći uticaj. Najveći problemi u zalaganju jesu oni koji utiču na najviše ljudi, te stoga nude najveći potencijal za unošenje pozitivne promene.²³ Rad u grupama omogućava zalagačima da vide kakvim znanjem raspolazu učesnici da bi se identifikovali najhitniji problemi.

Presecanje pitanja²⁴

„Presecanje pitanja“ podrazumeva deljenje pitanja na manje delove. To pomaže da se, sa jedne strane, suze pitanja tako da budu lakša za obradu i, sa druge strane, da se identifikuju ciljevi koji su isto tako suženi. Presecanje pitanje pomaže da se napori uloženi u kampanju

zalaganja usmere na diskretne oblasti kada se promena zaista može uneti. Takođe, to pomaže da se problemi koji su komplikovani i zastrašujući preobrazu u prihvatljivije komponente. Još jednom, što je suženije i bolje definisano pitanje, to je veća nada zalagača da će napraviti razliku. Suženo razmatranje pitanja kao deo početnih ideja tima zalagača može, takođe, da učini vidljivijim prednosti i mane različitih pristupa. Na primer, presecanje pitanja može da dovede do toga da se isto neposrednije odnosi na određenu zajednicu ili da je prihvatljivije određenim saveznicima. Takođe, može održati skalu aktivnosti zalaganja prihvatljivom i smanjiti šanse da se na stav zalagača gleda kao na apsolutan ili ekstreman.

Presecanje pitanja može se ostvariti kroz gore opisani Okvir analize problema i Drvo analize problema. U svakom slučaju, zalagač bi trebalo da prvo identifikuje pitanje ili problem koji treba rešiti a onda da upotrebi jedan ili više ovih mehanizama da izoluje suženije podpitanje koje može da se uklopi u potrebe i interese različitih tela, saveznika ili ciljeve zalaganja.

Istraživanje pitanja

Kada se pitanje identifikuje, neophodno je da se pažljivo istraži. Detaljno shvatanje izabranog pitanja nezamenljivo je u ranoj fazi ciklusa planiranja zalaganja.²⁵ Bez detaljnog istraživanja, napori uloženi u zalaganje mogu ostati bez kredibiliteta. Istraživanje služi kao osnova za čvrste, ubedljive argumente i obezbeđuje dokaz kojim se ti argumenti potkrepljuju. Osim toga, istraživanje obezbeđuje neophodne informacije za propisno planiranje, stvaranje poruke i lobiranje. Istraživanje može pomoći i da se stvore savezi – kako sa kreatorima politike tako i sa članovima zajednice – jer se informacije dobijaju od organizacija i pojedinaca.²⁶

Srećom, postoje brojni javni izvori informacija koji su na raspolaganju većini zalagača, uključujući internet, vladine agencije, biblioteke i nevladine organizacije. Međutim, često je važnije da se informacije dobiju od pojedinaca i grupa koje su najneposrednije pogođene datim pitanjem. Takve nezamenljive informacije mogu se dobiti posredstvom različitih metoda, uključujući tu razgovore, fokusne grupe, upitnike, ankete i okrugle stolove.²⁷ Istraživanje bi trebalo: (1) da analizira pitanje; (2) da analizira širi kontekst u kojem pitanje nastaje; (3) i da uzme u obzir vremenski okvir zalaganja.

Samo istraživanje bi trebalo da bude objektivno, reprezentativno u smislu svih stanovišta o datom pitanju, precizno i pouzdano, kao i sistematsko.²⁸ Dobar zalagač postavlja – i odgovara na – sledeća pitanja u fazi istraživanja kampanje zalaganja:

1. Koje su mi to informacije potrebne? Šta ja to ne znam?
2. Gde se informacije najverovatnije mogu dobiti? Zalagač bi trebalo da pronađe postojeće izvore informacija, kao što su: objavljeni izveštaji, vladini predstavnici, vladina evidencija, statističke kompilacije i planska dokumenta iz drugih organizacija. Uvek treba imati u vidu to da li su sekundarni izvori sa reputacijom, pouzdani i aktuelni. Ponekad zalagač mora da sakuplja informacije od primarnih izvora kroz aktivnosti kao što su sprovođenje anketa i ugovaranje razgovora.
3. Na koje grupe i pojedince treba fokusirati istraživanje? Zalagač koji vrši primarno istraživanje mora da pažljivo izabere ispitanike i subjekte za anketu tako da grupa koja se istražuje predstavlja reprezentativni uzorak.
4. Kako ću analizirati i predstaviti rezultate mog istraživanja? Nakon što prikupi relevantne informacije, zalagač mora da na sistematski način sastavi iste, da bi moga da izvrši analizu. Zalagač mora da sakupi informacije na takav način da otkrivanje tema i obrazaca koje će produbiti shvatanje svih relevantnih okolnosti bude lakše. Na kraju, zalagač mora da sakupi rezultate istraživanja u pisanim nalazima. Taj proces pomaže da se izvrši analiza i pomaže zalagaču da počne da dolazi da zaključaka.²⁹

Tabela metoda istraživanja³⁰

Metoda	Definicija	Prednosti	Izazovi
Upitnici i ankete	Obrasci sastavljeni od standardnih grupa pitanja, predstavljenih statistički većem broju pojedinaca, kao metoda prikupljanja informacija	Lako primeniti kod mnogih ljudi	Nelično
Neformalni razgovori	Slobodno strukturisani razgovori tokom kojih se razgovara o izabranim predmetima ili materijama	Fleksibilno i blisko	Troši puno vremena i teško je izvršiti objektivnu analizu
Pregled dokumenata	Pregled dokumentovanog materijala i objavljenih izvora da bi se identifikovale i analizirale najbolje prakse, i pouke	Obuhvatno	Troši puno vremena i nije fleksibilno
Zapažanje	Sakupljanje informacija da bi se identifikovalo kako je problem izražen u datoj zajednici	Posmatranje stvari kako se dešavaju, prilagodljivo	Subjektivno i kompleksno
Fokusne grupe	Spajanje manjih grupa da bi se razgovaralo o problemu i da bi se identifikovala moguća rešenja	Detaljno ispitivanje problema	Teško je izvući zaključke

Plan

Kada zalagač identifikuje, analizira i istraži dato pitanje, sledeći korak jeste da počne proces planiranja identifikovanjem svrhe, ciljeva, pokazatelja, aktera, ciljnih grupa i aktivnosti. Planiranje podrazumeva skup artikuliranih koraka da bi se obezbedilo da je kampanja zalaganja jasna i delotvorna.³¹

1. Određivanje svrhe

Svrha identifikuje promene koje zalagač želi da unese u određenom vremenskom periodu. Svrha obično izražava najviši nivo opštih rezultata koje zalagač nastoji da ostvari.³²

2. Postavljanje ciljeva

Ciljevi identifikuju konkretno šta zalagač želi da postigne, ko će to postići, kako će se to postići kao i vremenski rok u kojem će se to postići.³³ Postavljanje ciljeva omogućava zalagaču da razjasni svoj cilj i pomaže mu da isplanira i osmisli aktivnosti zalaganja. Osim toga, jasni ciljevi pomažu i za budući rad u zalaganju na evaluaciji i praćenju.³⁴

SMART analiza

Široko prihvaćena metoda zalagača pomoću koje se razjašnjuje svaki od glavnih ciljeva jeste da se dato pitanje obradi pomoću SMART analize. SMART analiza podrazumeva sledeće:

Konkretno – Koja je to konkretna promena koja se traži? Na primer, da li je jasno čije ponašanje ili koja politika se mora promeniti?

Merljivo – Kako će se utvrditi kada je cilj ostvaren? Da li je jasno identifikovan opseg promene ponašanja ili politike koji je potreban?

Ostvarljivo – Da li se cilj može razumno ostvariti u vremenskom roku koji je utvrđen i uz raspoložive resurse? Dal i su raspoloživi potrebni finansijski resursi i druga sredstva da bi se ostvario cilj ili da li se mogu naći?

Relevantno – Imajući u vidu preovlađujuću društvenu atmosferu i političke uslove, da li je cilj zaista relevantan i pogodan za pogođene pojedince i grupe? Da li se zaista odnosi na suštinsko pitanje?

Vremenski ograničeno – Koji je vremenski rok za postizanje cilja? Da li je vezan za rok koji je konkretan a ujedno i realističan?³⁵

3. Identifikovanje pokazatelja

Kada se odredi svrha i postave ciljevi, sledeća faza kampanje zalaganja obuhvata identifikovanje pokazatelja. Pokazatelji su tačke upućivanja koje pokazuju napredak kampanje u ostvarivanju njenih ciljeva. Idealno, pokazatelji će biti: (1) neposredni, (2) prepoznatljivi, (3) praktični i (4) pouzdani. Nije uvek moguće identifikovati pokazatelje sa svim ovim

predispozicijama, ali što je čvršća svaka od ovih predispozicija, to će delotvorniji pokazatelj biti.³⁶

Neposredni

Da bi bio neposredan, pokazatelj bi trebalo da se što više osloni na primarne izvore informacija. Na primer, neposredni pokazatelj nivoa primanja unutar zajednice mogao bi da se fokusira na evidentirani dohodak domaćinstva u datoj poreskoj godini. Kada nije moguće identifikovati neposrednog pokazatelja, posredan pokazatelj je taj koji može da obezbedi korisne informacije. Samim tim, u mestima u kojima nije raspoloživa statistika o porezu na lični dohodak, možda je moguće da se prate posredni pokazatelji materijalnog stanja, kao što je broj domaćinstava sa vozilima, pristupom internetu ili televizijom.³⁷

Prepoznatljivi

Da bi bio prepoznatljiv, pokazatelj bi trebalo da se bliže fokusira na merenje napretka uz osvrt na konkretnu sferu uticaja. Na primer, prepoznatljivi pokazatelji mogu meriti uslove u okviru jedne demografije ili lokaliteta, obezbeđujući informacije o starosnom dobu, etničkoj pripadnosti, veri, bračnom stanju, prebivalištu ili državljanstvu. Prepoznatljivi pokazatelji obezbeđuju korisne informacije tako što pokazuju uticaj napora uložених zalaganjem na različita mesta i među različitim segmentima društva.³⁸

Praktični

Da bi bio praktičan, pokazatelj bi trebalo da se osmisli tako da meri napredak na način koji je prihvatljiv a ujedno i isplativ. Na primer, koliko je kampanja zalaganja pokrivena u štampi, koliko poseta kampanja ima na internet stranicama društvenih medija a koje se mogu pratiti lako i jeftino, pa su samim tim praktični pokazatelji ujedno vidljivi pokazatelji.³⁹

Pouzdana

Da bi bio pouzdan, pokazatelj bi trebalo da se oslanja na izvore informacija koji su objektivni i provereni. Pokazatelji zasnovani na objektivnim numeričkim merilima autoritetnih izvora, poput rezultata popisa stanovništva ili zvanične poreske statistike, generalno su pouzdani pokazatelji. Suprotno tome, pokazatelji koji se oslanjaju na subjektivnim mišljenjima pojedinaca za merenje objektivnih uslova, mogu biti manje pouzdani.⁴⁰

4. Identifikovanje aktera

Akteri su ljudi i grupe koje imaju jasan interes u pitanju kojim se bavi kampanja zalaganja. Akteri obuhvataju one koji vrše kontrolu nad pitanjem koje kampanja nastoji da reši, oni koji utiču na dato pitanje i one koji su najneposrednije pogođeni datim pitanjem. Sposobnost različitih aktera da utiču na neko pitanje može uveliko da varira. Stoga, sposobnost zalagača da oceni uticaj svakog aktera, kao i sferu tog uticaja, predstavlja ključ propisnog planiranja. Akteri se mogu podeliti na četiri osnovne kategorije: (1) korisnici ili klijenti, (2) saveznici, (3) neutralci, (4) protivnici.⁴¹

Korisnici ili klijenti

Korisnici ili klijenti su oni koji neposredno imaju koristi od kampanje i za čiji se interes kampanja zalaže. Kao rezultat toga, od njih se očekuje da će podržati povod kampanje i da će sarađivati u pokušaju da se ostvare ciljevi kampanje zalaganja. Od suštinskog je značaja za kampanju zalaganja da ima čvrstu vezu sa svojim korisnicima.

Saveznici

Saveznici su oni ljudi i grupe koje podržavaju ciljeve kampanje zalaganja. Oni mogu da obuhvate: građanske i političke lidere, grupe zajednice, članove medija, NVO i akademike. Saveznici mogu doprineti kampanji zalaganja kroz vreme koje joj posvete, tehničku stručnost i finansijske odnosno materijalne resurse.⁴²

Neutralci

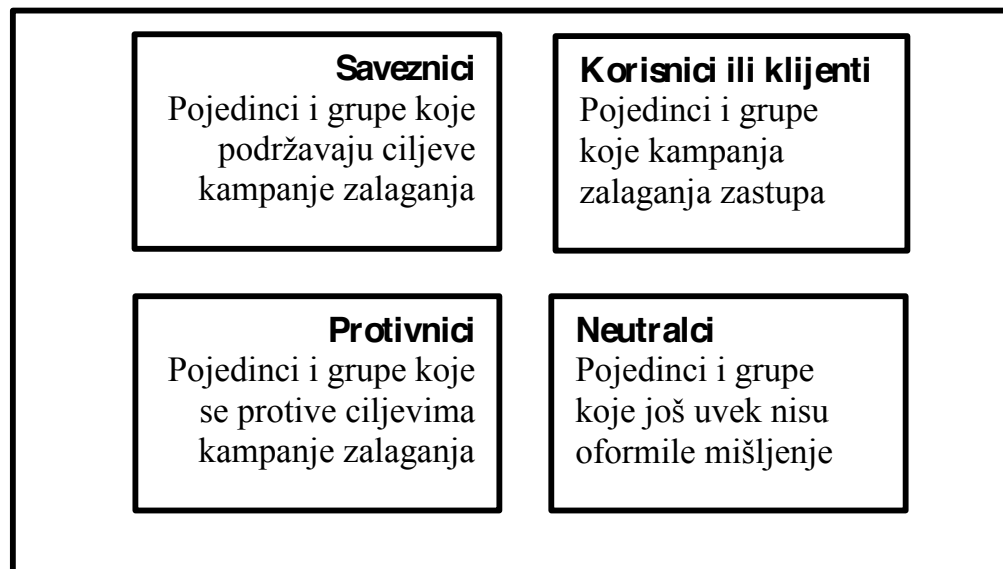
Neutralci su oni koji nisu još uvek zauzeli stav o datom pitanju. Pošto neutralci vrlo brzo mogu da postanu saveznici ili protivnici, oni su veoma važni za kampanju zalaganja.⁴³

Protivnici

Protivnici su oni koji su protiv ciljeva kampanje zalaganja. Pošto zalaganje može da poremeti postojeću ravnotežu vlasti, ona može da izazove negativne odgovore onih koji će izgubiti uticaj ukoliko kampanja uspe. Protivnici takođe, mogu da obuhvate i one koji jednostavno drže do vrednosti koje su različite od vrednosti koje promoviše kampanja. Protivnici se mogu razlikovati po jačini i obimu uticaja. Oni mogu varirati od onih koji se jednostavno ne slažu sa kampanjom do onih koji su spremni da se kampanji aktivno protive, pa čak i da posegnu za nasiljem.⁴⁴

Matrica aktera⁴⁵

Matrica aktera može pomoći da se akteri klasifikuju u četiri osnovne kategorije. Međutim, matrica aktera ne bi trebalo da bude statična ili fiksna; pojedinci i organizacije mogu se menjati od protivnika u saveznike – ili obrnuto – u toku kampanje zalaganja⁴⁶



5. Identifikovanje ciljnih grupa

Ciljne grupe su akteri sa velikim uticajem na pitanja kojima se bavi kampanja zalaganja. Ciljne grupe mogu biti za ili protiv ciljeva kampanje zalaganja. Ono što ih odvaja od aktera jeste sposobnost da utiču na relevantna pitanja.⁴⁷ Neke ciljne grupe mogu biti i protivnici; zalagači mogu da se informišu o mišljenjima njihove ciljne grupe i idejama da bi identifikovali tačke sporazuma i pripremili odgovor na njihove argumente.

Ciljne grupe su podeljene na dve glavne kategorije: primarna ciljna grupa i sekundarna ciljna grupa. Primarna ciljna grupa obuhvata grupe odnosno pojedince sa neposrednom sposobnošću da utiču na pitanja kampanje zalaganja. Može biti teško da se dođe do ciljne grupe i nemoguće da se otvoreno podrži pitanje iz političkih razloga. Stoga, zalagači moraju da svoje napore fokusiraju i na sekundarnu ciljnu grupu. Sekundarna ciljna grupa obuhvata grupe odnosno pojedince koji ne mogu neposredno da utiču na pitanje samostalno, ali su u poziciji da

utiču na primarnu ciljnu grupu. Sami tim, primarna ciljna grupa može da se dotakne posredno posredstvom uticaja koji kampanja zalaganja ostvari na sekundarnu ciljnu grupu.⁴⁸

Kada se identifikuje glavna ciljna grupa, zalagači bi trebalo da je ispitaju i analiziraju njen stav, da bi zalaganje moglo da se osmisli tako da dođe do nje.⁴⁹ Jedna od metoda sastavljanja informacija jeste upotrebom tabele ciljne grupe.

Tabela ciljne grupe⁵⁰

Naziv primarne ciljne grupe	Kontakt lice primarne ciljne grupe	Šta je ono što primarna ciljna grupa zna o pitanju?	Koji je stav primarne ciljne grupe o pitanju?	Ko ima uticaja na primarnu ciljnu grupu?	Šta je važno primarnoj ciljnoj grupi?
Primarna ciljna grupa				Sekundarna ciljna grupa	

6. Definisane poruke

Komunikacija je suština delotvornog zalaganja. Poruke koje kampanje zalaganja šalju moraju biti jasne i definitivne. Najbolje poruke kampanje zalaganja trebalo bi: (1) ukratko opisuju promenu koju kampanja zalaganja nastoji da unese; (2) da pojasne zašto je promena neophodna; (3) da budu kratke i koncizne – rečene u par preciznih rečenica; (4) da budu izjavljene na način na koji ih svi mogu razumeti – čak i kada nisu upoznati sa datim pitanjem; (5) da predviđaju vremenski rok za postizanje ciljeva kampanje; (6) da predviđaju mere koje publika mora da preduzme; i (7) da budu lake za pamćenje.⁵¹

Uokviriti poruku

Poruka kampanje zalaganja mora biti uokvirena tako da dođe do publike kojoj je namenjena. Iako stav kampanje o datim pitanjima mora ostati

dosledan, njene poruke bi trebalo prilagoditi tako da do najviše mere utiču na konkretnu publiku. Znajući stavove ciljne grupe zalagači mogu da osmisle poruke koje te stavove povezuju sa pitanjima kampanje. Pažljivo uokvirene poruke povećavaju mogućnost da ciljna grupa odgovori na poželjan način.⁵²

Izabрати kanal i glasnika

Delotvorno zalaganje zahteva da se posebna pažnja pokloni samoj poruci i načinu na koji se ona prenosi – „kanal“. Zalagači bi trebalo da stalno imaju na umu ciljnu publiku kada biraju kanal preko kojeg prenose poruku kampanje, kao i glasnika koji tu poruku dostavlja. Kanali koji su na raspolaganje kampanji mogu da obuhvate pisma, telefonske pozive, javne sastanke, privatne konsultacije, radionice, pamflete, saopštenja za štampu, televizijske ili radio intervjue, internet stranice, inicijative društvenih medija, postere, reklame, istraživačka dokumenta i/ili konferencije. „Glasnici“ koji se izaberu za prenošenje poruke kampanje mogu obuhvatiti zaposlene, organizacije, nezavisne stručnjake, slavne ličnosti ili korisnike.⁵³

7. Proceniti resurse

Pre nego što izabere aktivnosti za kampanju, zalagač bi trebalo da proceni resurse koji su mu na raspolaganju, uključujući finansijske resurse, ljudske resurse, informacije i znanje. Imajući u vidu resurse koji su mu na raspolaganju, zalagač može da počne da identifikuje potrebe koje se moraju zadovoljiti pre nego što otpočnu konkretne aktivnosti: novac, ljudi, veštine i iskustva, drugi ljudski resursi, partneri, informacije i znanje, odnosi i vreme. Zalagač mora da kontinuirano procenjuje svoje resurse, uključujući praćenje potrebe za prikupljanje novca da bi se realizovao ostatak kampanje zalaganja.⁵⁴

8. Izabрати strategije i mehanizme

Sledeći korak u kampanji zalaganja je da se izaberu strategije i mehanizmi. Ono što zalagač izabere zavisice od raspoloživih resursa sa jedne strane, i od odnosa koji su razvijeni sa ciljnim grupama sa druge strane. Najbolje strategije i resursi su participatorni, pristupačni i imaju sposobnost da dopru do najšire publike – posebno one sa najvećim potrebama.⁵⁵ konkretni mehanizmi koji se mogu upotrebiti da bi se realizovale strategije obuhvataju: lobiranje, demonstracije, aktivnosti praćenja, letke, internet stranice, umrežavanje, sastanke, brošure, peticije, konferencije za štampu, postere, govorne emisije, okrugle

stolove, radionice, pregovore, obuke, televizijsku ili radijsku dramu, obilaženje ljudi od vrata do vrata, pisanje pisama, intervjuje, javne forume, saopštenja za štampu, posredovanje itd.⁵⁶

Strategije: Strategije zalaganja se mogu šire podeliti na sedam kategorija: (1) saradnja, (2) istraživanje, (3) protest, (4) ubeđivanje, (5) parničenje, (6) organizovanje i pridobijanje podržavaoca i (7) obrazovanje javnosti. Idealno, kampanja zalaganja će obuhvatiti sve ove strategije u različitoj meri.

Saradnja

Kada postoji kompatibilnost i sporazum između nevladinih organizacija, suštinskih grupa i vlade, onda će grupe civilnog društva verovatno neposredno saradivati sa vladom oko izrade i/ili primene zakona ili državnih usluga. Slično tome, udružene građansko-vladine inicijative praćenja postaju sve uobičajenije.

Istraživanje

Stavovi i predlozi zasnovani na pouzdanim informacijama povećavaju kredibilitet zagovaranja. Istraživanje obezbeđuje osnovu za planiranje, osmišljavanje poruka, stvaranje političkih predloga i rad na lobiranju. U zavisnosti od metodologije koja se upotrebi, istraživanje može i da pomogne stvaranje saveza, pridobijanje podrške i da pogne da se podstiču veštine u građanstvu. Kada je teško doći do informacija, istraživanje može pomoći da se kampanja zalaganja razvije u „pravo da se zna“. Kampanje zalaganja često imaju koristi od tesnih veza sa istraživačima i političkim analitičarima koji zalagačima daju brz pristup činjenicama i analizama u sred političkih bitki.⁵⁷

Protest

Protest je javna demonstracija, okupljanje ili marš koji koristi javno učešće i izazivačke poruke za privlačenje pažnje i dobijanje podrške. Marš 200 ljudi neće obično imati uticaj kakav će imati 2500 ljudi. Bojkoti su još jedan vid protesta a često su usmereni prema korporacijama. Bdenja i štrajkovi glađu mogu biti manje sukobljavajući vidovi izražavanja protesta. Protest se često smatra taktikom koju treba upotrebiti kada druge strategije ili uticaji ne uspu da se stvori javni diskurs.⁵⁸

Ubeđivanje

Svaki zalagač mora biti ubedljiv u široj javnosti. Ubeđivanje se može koristiti na različite načine, uključujući lobiranje i pregovaranje. Lobiranje je vid ubeđivanja u kojem zalagač pokušava da se licem u lice sretne sa onima koji donose odluke da bi ih ubedio da podrže određeno pitanje ili predlog.⁵⁹ Pregovori nastoje da ubede pronalazačenjem zajedničkih interesa, ili kao minimum, razumevanje između strana. Pregovori se mogu voditi između saveznika, protivnika, podržavaoca i zalagača, kao i sa krajnjim donosiocima odluka. Cenjanje sa donosiocima odluka zahteva da zalagač razume ravnotežu vlasti između strana, da shvata da su pitanja otvorena za pregovore i da ima plan mera u slučaju da pregovori propadnu.⁶⁰

Parničenje

Sudski postupak se može upotrebiti da bi se dobila šira pažnja za određeno pitanje i može poslužiti kao sredstvo za postizanje pravne reforme. Sudska odluka, posebno ako se radi o višem sudu poput vrhovnog ili ustavnog suda, može odlučiti sporno pitanje ili uticati na druge sudije u budućim postupcima. Ako je moguća, grupna tužba može omogućiti grupama građana da traže pravnu reformu kolektivno.⁶¹

Organizovanje i pridobijanje podržavaoca

Dugoročni karakter većine napora uložениh u zalaganje zahteva čvrste veze sa grupama podržavaoca. Delotvorno zalaganje zahteva saveze između organizacija i ključnih pojedinaca. Pridobijanje podržavaoca obezbeđuje prednost, povećava legitimnost i olakšava realizaciju.

Obrazovanje javnosti

Strategije obrazovanja javnosti stvaraju javnu podršku i mogu uticati na kreatore politike. Strategije obuhvataju informisanje javnosti o pitanjima kojima se bavi kampanja zalaganja kao i o predlozima za reformu politike. Rad na obrazovanju javnosti često koristi kreativne načine za prenošenje poruka, recimo kroz muziku i spotove. Alternativne medijske strategije kroz pozorište, postere i pamflete mogu biti posebno korisne u zemljama u kojima mali broj ljudi ima pristup radiju i televiziji. U nekim zemljama, nevladine organizacije organizuju javne dijaloge da bi promovisale širu diskusiju o određenim pitanjima.⁶²

Mehanizmi: Slede opisi određenih mehanizama zalaganja ili taktika koje zalagači često koriste u kampanjama zalaganja.

Medijske inicijative⁶³

Medijske inicijative često imaju glavnu ulogu u kampanjama zalaganja. Televizija, internet stranice, društveni mediji, radio i štampa mogu omogućiti zalagaču da svoju poruku prenese javnosti i donosiocima odluke istovremeno. Zaista, donosioci odluke će verovatno više uskladiti svoje delovanje sa ciljevima kampanje zalaganja ako veruju da medijska inicijativa utiče na javno mnjenje. Stoga, zalagač bi trebalo da na medije gleda kao na uticajnu ciljnu grupu zalaganja i ujedno da koristi medijske inicijative kao mehanizme za zalaganje kod javnosti i vlasti.

Razlozi za korišćenje medijskih inicijativa obuhvataju: stavljanje datog pitanja na javni i politički dnevni red; stvaranje vidljivosti za određena pitanja; davanje većeg kredibiliteta pitanjima u javnim političkim debatama; informisanje javnosti o pitanjima kampanje zalaganja; promovisanje predloga politike; angažovanje saveznika, kako u javnosti tako i kod onih koji su na vlasti; menjanje javnih stavova i ponašanja; uticanje na donosiocima odluka i druge lidere; i sakupljanje sredstava za kampanju zalaganja.

Zalagač bi trebalo da sprovede medijsko istraživanje da bi utvrdio: koje se publikacije ili programi bave pitanjima koja su relevantna za kampanju zalaganja; kako mediji biraju priče za vesti; kako doći do ugovora sa medijima; koja je uloga lokalne štampe (od preko kritičke prema vladi i onima na koje vlada utiče); kako kampanja zalaganja može obezbediti informacije koje se lako uklapaju u stil i format koji koriste ugledni programi i publikacije; koju publiku imaju mediji; kao i stil i ton različitih publikacija.

Dolazak do više ugovora sa medijima pomaže kampanji zalaganja da brzo prenese poruke kada ima informacije koje vredi podeliti. Najosnovniji način davanja informacija medijima je slanjem saopštenja medijima uopšte. Saopštenje za štampu je dokument koji medijima daje informacije otprilike u vidu kratkog novinskog članka – time je medijima lakše da pokrivaju pitanja kampanje. Pravi trenutak je ključ za dobru priču. Zalagač bi trebalo da prati najnovije vesti kao što su važniji događaji, govori ili godišnjice i trebalo bi da ih koristi kao priliku za širenje sopstvene poruke.

Društveni mediji

Jedan vid medija koji se sve više koristi za vođenje kampanja zalaganja su društveni mediji, koji obuhvataju posvećene stranice i poruke na Facebook-u, Twitter-u i individualnim blogovima. Pošto su društveni mediji besplatni i dopiru do šire publike, trebalo bi da se uvek imaju na umu kao istaknutu komponentu u svakoj kampanji zalaganja.

Javne kampanje

Javne kampanje obuhvataju javnost neposredno prilikom zalaganja tako što se podstiče da deluje javno da bi se podržala kampanja zalaganja ili njena pitanja. Javna kampanja pokazuje ciljnoj grupi kampanje zalaganja da je javnost zainteresovana za pitanja date kampanje i da deli njene ciljeve. Kao pojedinci, članovi javnosti možda nemaju vlast ali mogu da izvrše veliki uticaj kada se udruže da daju podršku određenom pitanju.⁶⁴

Masovno pisanje

Masovno pisanje je mehanizam kampanje koji traži od ljudi da šalju individualna pisma, razglednice ili elektronsku poštu određenoj ciljnoj grupi, postavljajući konkretna pitanja i tražeći da se konkretne mere preduzmu kao odgovor. Zalagač može da poveća verovatnoću učešća tako što će javnosti dostaviti smernice, kao što su obrasci pisama, odštampane razglednice ili obrasci pošte.⁶⁵

Peticije

Peticije su način za dokumentovanje podrške šire javnosti u konkretnom pitanju. one mogu biti na papiru, preko društvenih medija, na internet stranicama ili kombinacija metoda. Generalno, peticije izražavaju molbu, predlog ili zahtev a onda identifikuju one koji to podržavaju navodeći njihova imena, adrese a ponekad i kontakt podatke. Zalagač bi trebalo da ciljnoj grupi predstavi potpunu peticiju na način na koji će to stvoriti najveći mogući uticaj, uključujući obezbeđivanje medijske pokrivenosti.⁶⁶

Događaji

Kampanje, uključujući okupljanja, marševe, bdenja ili delegacije koje se šalju u prostorije ciljne grupe, mogu da pomognu promovisanje medijske pažnje. Velike kampanje mogu da zahtevaju puno planiranja, koordinaciju i logistiku. Takođe, mogu biti skupe. Zalagač bi trebalo da samim tim razmotri da li se mogu organizovati zajedno sa drugim većim i unapred dogovorenim događajima.⁶⁷

Konferencije, seminari i radionice

Javni događaji, kao što su konferencije, seminari i radionice obezbeđuju važnu koordinacionu tačku za aktivnosti kampanje zalaganja. Oni se mogu iskoristiti kao prilika da se pozovu ciljne grupe. Takođe, mogu da obezbede mogućnost za medijsku pokrivenost i mogu se iskoristiti za podizanje svesti kod različitih grupa, uključujući štampu, podržavaoce, saveznike, partnere i javnost.⁶⁸

Leci i poster

Odštampani materijal se može upotrebiti za obrazovanje i informisanje šire grupe ljudi. Poruke na svim štampanim materijalima trebalo bi da se prilagode određenoj publici kojoj se materijal dostavlja.⁶⁹

Izveštaji

Izveštaji o određenom pitanju, kao i njegovim uzrocima i posledicama, mogu se podeliti kao vid podrške lobiranju i drugim aktivnostima reforme. Takođe, oni mogu da obezbede pozadinske informacije za novinare, partnere i javnost.⁷⁰

Internet stranice

Kampanjska internet stranica predstavlja dobar način za informisanje članova javnosti, kao i koordinate o kampanji zalaganja. Internet stranica može da obezbedi i prostor za javnost koja će u njemu podeliti svoja mišljenja i stavove o pitanjima kampanje. Blogovi, oglasne table i onlajn peticije neki su od mehanizama koji se mogu upotrebiti preko kampanjske internet stranice. Internet stranica kampanje zalaganja trebalo bi da sadrži pregledne informacije o kampanji i može se upotrebiti za podelu saopštenja za štampu, izveštaja, vesti, slika i citata. Međutim, zalagač bi trebalo da ima u vidu da je pristup internetu ograničen u nekim zemljama.⁷¹

Ulično pozorište, drama i spotovi

Ulično pozorište može podići svest o pitanjima određene kampanje na nivou zajednice i može da ponudi akterima mogućnost da razmene svoje priče, kao i da neposredno učestvuju u zalaganju. Pozorište obezbeđuje jedinstveno okruženje u kojem se pitanja mogu ispitivati na način koji je trenutačan i ujedno i zanimljiv. Međutim, publika može biti ograničena a neki bi rekli da dramsko izvođenje rizikuje da se ozbiljna pitanja iskrive. Spotovi mogu biti komparativno skupi mehanizam zalaganja. Međutim, spotovi nude i mogućnost da se dopre do publike koja je nedovoljno obrazovana i može znatno uticati na veliki deo

javnosti koji je sve više naviknut da informacije prima preko radiodifuznih servisa umesto na papiru.⁷²

Pitanja mehanizama zalaganja: Sledeći spisak može pomoći da se identifikuju najdelotvorniji mehanizmi za kampanju zalaganja:

1. Da li je mehanizam praktičan? Da li postoji dovoljno resursa i da li ima dovoljno vremena da se taj mehanizam upotrebi?
2. Da li se mehanizam može upotrebiti da dopre bilo do primarne bilo do sekundarne ciljne grupe?
3. Da li mehanizam stvarno utiče na pitanje kojom se kampanja bavi ili na konkretnu potražnju?
4. Da li mehanizam neposredno proširuje svrhu i ciljeve kampanje zalaganja?
5. Da li mehanizam spada u okvir ranijeg iskustva ciljne grupe?
6. Da li je liderstvo kampanje zalaganja dovoljno iskusno u korišćenju ovog mehanizma da bi ga upotrebila delotvorno?
7. Da li su članovi kampanje zalaganja iskusni i da li se slažu sa mehanizmom?
8. Da li se mehanizam može upotrebiti da se predstave aktivnosti u kojima će javnost uživati i koje će javnost prihvatiti?
9. Da li se mehanizam može upotrebiti na način na koji će dobiti pozitivnu medijsku pokrivenost?⁷³

Faktori koji oblikuju strategiju zalaganja:⁷⁴ Na strategije i mehanizme zalaganja koji se koriste za predstavljanje kampanje zalaganja trebalo bi da utiču četiri glavna faktora: (1) kontekst, (2) tajming, (3) organizacija i (4) rizik.

Kontekst

Kontekst se odnosi na činjenicu da je svako političko okruženje drugačije. Na primer, vlade imaju različiti nivo vlasti i legitimiteta u odnosu na druge sektore, kao što su civilno društvo, međunarodne institucije i mediji. Osim toga, određene karakteristike nekog društva kao što su kultura, etnička pripadnost, vera, rasa i privredni razvoj, utiču na toleranciju u društvu prema društvenoj promeni i njenom prihvatanju.

Tajming

Tajming prihvata da svaki istorijski trenutak – međunarodni ekonomski trend, izbori ili međunarodna konferencija – predstavlja različite političke mogućnosti i ograničenja. Poneka protest ili okupljanje mogu da fokusiraju posebnu pažnju na određeno pitanje kampanje, dok nekada mogu da izazovu represiju.

Organizacija

Kada se osmišljava kampanja zalaganja, suštinski je važno znati koje su prednosti i mane organizacije. To obuhvata shvatanje jačine podrške koju kampanja uživa, vlasti i položaja njenih saveznika, smisao svrhe među svojim rukovodstvom, efikasnost i ažurnost organizacije, kao i jasnoću njenih ciljeva.

Rizik

Budite svesni rizika koji prati upotrebu svakog mehanizma zalaganja. Osporavanje postojeće ravnoteže vlasti često dovodi do sukoba. U nekim zemljama, preduzimanje mere koja je neposredno usmerena na glavne donosioce odluka stvara političku opasnost ili može da smanji verovatnoću da će doći do promene u skorijem periodu. U drugim zemljama, traženje promena koje osporavaju kulturološka ili religiozna verovanja može izazvati otpor. Osim toga, dobijanje podrške onih koji su isključeni, kao što su žene ili siromašni, može uzrokovati sukob unutar porodice ili zajednice. Kampanje zalaganja mogu legitimno da izaberu da preuzmu rizike u odsustvu drugih delotvornih mogućnosti. Međutim, svako ko je pogođen trebalo bi da bude svestan rizika koji prate mere koje preuzima.⁷⁵

Stvoriti akcioni plan a zatim delati

Nakon što detaljno analizira svrhu, ciljeve, pokazatelje, aktere, ciljne grupe, poruke, resurse, strategije i mehanizme, zalagač je spreman da izradi akcioni plan. Akcioni plan

pomaže da se sintetizuju svi ovi elementi u okvir koji može voditi kampanju zalaganja.⁷⁶ Akcioni plan se može upariti budžetom obuhvatne kampanje, od čega oba treba da ostanu fleksibilni da bi mogli da se revidiraju kako kampanja zalaganja napreduje.⁷⁷

Akcioni plan kampanje zalaganja⁷⁸

Svrha/ciljevi	Pokazatelji	Saveznici	Ciljne grupe	Aktivnosti	Vremenski okvir	Odgovornost	Revizija

Delati

Nakon izrade akcionog plana, vreme je da se počne sa delanjem u kampanji zalaganja. Prvi korak je da se utvrde prioriteta aktivnosti kampanje: neke aktivnosti mogu biti prikladne za više različitih mesta u kampanji, dok se druge mogu realizovati samo u određenim trenucima. U ovoj fazi ciklusa zalaganja, važno je da se do kraja prate aktivnosti, ostanu fokusiran i da se aktivnosti prate u roku.⁷⁹ Za realizaciju kampanje zalaganja potrebna je stalna koordinacija i evaluacija u svakoj fazi akcionog plana da bi se procenilo da li aktivnosti ostvaruju željeni uticaj, da bi se procenio uticaj koji promene u spoljnjem okruženju mogu da ostvare na kampanju i da bi se razmotrile spoljnje reakcije na poruku kampanje.⁸⁰

Pratiti i oceniti

Za uspešnu kampanju zalaganja potrebno je redovno praćenje i ocenjivanje. Samo kroz praćenje i ocenjivanje akcioni plan se može prilagoditi tako da odražava pouke stečene u kampanji.⁸¹ Istina, sada je uvek moguće precizno odrediti koje mere dovode do konkretnih ishoda ili čak precizan uticaj kampanje zalaganja. Međutim, šansa da će se izvršiti korisna procena znatno će biti veća ako zalagač pripremi plan evaluacije na samom početku.⁸²

Pratiti

Praćenje je sakupljanje informacija koje dokumentuje uticaj kampanje zalaganja. Da bi bilo delotvorno, praćenje bi trebalo da vršiti u svim fazama kampanje da bi se utvrdilo da li aktivnosti kampanje pomažu da se postignu ciljevi. Praćenje bi trebalo da uporedi doprinose, ishode i rezultate sa akcionim planom kampanje zalaganja.⁸³

Doprinosi	→ Ishodi	→ Rezultati	→ Uticaj
Resursi koji su uloženi u kampanju	Rezultati korišćenja doprinosa za stvaranje sposobnosti delanja ili za uticanje	Ishodi dobijeni delanjem ili korišćenjem ishoda	Poboljšanje stanja, kako je definisano svrhom i ciljevima

Oceniti

Zalagač bi trebalo da periodično analizira podatke sakupljene tokom praćenja. Radeći to, pomaže da se kritički ispitaju prednosti i mane kampanje. Pokazatelji akcionog plana se mogu upotrebiti da se sagleda uspeh kampanje i to koliko su dobro iskorišćeni resursi. Osim toga, podaci praćenja mogu otkriti promene u ravnoteži vlasti, status saveznika i protivnika, pa čak i konturu samog pitanja. Zalagač bi trebalo da spremno izmeni akcioni plan u svakom trenutku kao potrebu da se odgovori na nalaze dobijene ocenom.⁸⁴ Na kraju, kada se kampanja zalaganja završi, važno je proveriti uticaj koji je ona imala na opštu svrhu i ciljeve kampanje, tako da se informacije podele sa javnošću a zalagač se može bolje pripremiti da u budućnosti preduzme mere.⁸⁵

Praktično govoreći, postoji više koraka koje dobar zalagač može da preduzme kada se kampanja zalaganja završi: (1) slanje ohrabrujućih poruka i čestitki saveznicima kampanje; (2) slanje poštujućih poruka protivnicima, političkim akterima i kreatorima politike; (3) prenošenje rezultata koje ostvare članovi organizacije, (4) objavljivanje javnih dokumenata koji su nastali od kampanje zalaganja (istraživanje, stavovi, medijska pokrivenost i političke poruke) na internet stranici zalagača; i (5) ažuriranje baze podataka sa kontaktima ostvarenim za vreme kampanje.⁸⁶

Zaključak

Dobra kampanja zalaganja ima neposredan uticaj na život ljudi do kojih nastoji da dopre. Pošto kampanja zalaganja ponekad deluje duga i teška, važno je upamtiti krajnju svrhu i korisnike kampanje u svakom koraku procesa: kada se identifikuje pitanje kojim će se baviti kampanja; kada se to pitanje istražuje; kada se određuje svrha i postavljaju ciljevi kampanje; kada se identifikuju pokazatelji, akteri i ciljne grupe; kada se definiše i uokviruje poruka, i procenjuju raspoloživi resursi, kada se biraju strategije i mehanizmi pomoću kojih će se najbolje ostvariti ciljevi kampanje; kada se realizuje akcioni plan kampanje zalaganja; i u procesu praćenja i ocenjivanja. Praćenje tih koraka pomaže da se u kampanji zalaganja postigne uspeh. Upamtite, nijedna kampanja zalaganja nije ista. Da bi stvorio najdelotvorniju kampanju, zalagač mora da izabere mehanizme i strategije koje odgovaraju datom pitanju i zajednici za koju je kampanja osmišljena.

Priznanje

Priručnik strategija zalaganja je izrađen kao deo projekta pod nazivom *Pravda i ljudi: Jačanje vladavine prava na Kosovu*. Ovaj projekat realizuje Javna grupa za međunarodno pravo i politiku (PILPG) a finansira ga Državno ministarstvo SAD biroa međunarodnih narkotika i poslova sprovođenja zakona.

Napomena Kraju

- ¹ WaterAid, THE ADVOCACY SOURCEBOOK 11 (sept. 2007), *može se naći na* http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf (Hereafter “WaterAid”).
- ² Viktorija Ajer i Kolin Ban, *The Advocacy Expert Series*, BOOK 1: ADVOCACY CAMPAIGN MANAGEMENT 2 (mart 2004), *može se naći na* http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/advocacy_series_module1.pdf (U daljem tekstu „Ajer i Ban, Advocacy Expert Series“); Pact Tanzania, *Advocacy Expert: Civil Society and Advocacy*, 6 (2005) (U daljem tekstu „Pact Tanzania”).
- ³ *Ibid.*
- ⁴ Jan Čendler, *Advocacy and Campaigning: How To Guide*, 2 (jul 2010), *može se naći na* http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/BOND_Advocacy_Guide.pdf (U daljem tekstu „Čendler“).
- ⁵ WaterAid.
- ⁶ Jan Čendler, str. 3.
- ⁷ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ WaterAid.
- ¹⁰ Advocacy Academy, str. 10.
- ¹¹ Pact Tanzania, str. 10.
- ¹² Midwest Academy, *Checklist for Choosing an Issue*, *može se naći na* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹³ Lisa VeneKlasen i Valeri Miler, *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, 12 (2002), *može se naći na* <http://www.justassociates.org/ActionGuide.html> (U daljem tekstu „VeneKlasen i Miller“); WaterAid; *Checklist for Choosing an Issue*, *može se naći na* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹⁴ WaterAid.
- ¹⁵ Valeri Miler i Džejn Kovi, *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action & Reflection* (1997).
- ¹⁶ WaterAid.
- ¹⁷ Denijel Start i Indži Hovland, *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, 24-25 (2004), *može se naći na* <http://www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf>.
- ¹⁸ WaterAid.
- ¹⁹ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ²⁰ WaterAid.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² *Ibid.*
- ²³ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ²⁴ The Change Agency, Training Resources: Strategy, Cutting the Issue, *može se naći na* <http://www.thechangeagency.org/download.asp?varAction=part2&ID=82> (poslednji put posećeno 17. maja 2011).
- ²⁵ WaterAid; Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 11.
- ²⁶ WaterAid.
- ²⁷ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 11.
- ²⁸ WaterAid.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ³¹ Pact Tanzania, str. 12; Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ³² *Ibid.*
- ³³ Pact Tanzania, str. 12; Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ³⁴ WaterAid.
- ³⁵ WaterAid; Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ³⁶ Viktorija Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 13.
- ³⁷ *Ibid.*
- ³⁸ *Ibid.*
- ³⁹ *Ibid.*
- ⁴⁰ *Ibid.*
- ⁴¹ *Ibid.*
- ⁴² *Ibid.*

-
- ⁴³ *Ibid.*
- ⁴⁴ *Ibid.*
- ⁴⁵ Prilagođeno iz WaterAid-a.
- ⁴⁶ *Ibid.*
- ⁴⁷ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 14.
- ⁴⁸ *Ibid.*
- ⁴⁹ WaterAid.
- ⁵⁰ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ⁵¹ WaterAid.
- ⁵² *Ibid.*
- ⁵³ *Ibid.*
- ⁵⁴ *Ibid.*
- ⁵⁵ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 15.
- ⁵⁶ Pact Tanzania, str. 15.
- ⁵⁷ VeneKlasen and Miller, str. 187.
- ⁵⁸ *Ibid.*
- ⁵⁹ WaterAid.
- ⁶⁰ VeneKlasen i Miler, str. 187.
- ⁶¹ VeneKlasen i Miler, str. 187.
- ⁶² The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, *Planning Moment #5, Mapping Advocacy Strategies*, str. 3, može se naći na <http://www.justassociates.org/chap10%20mapping%20strategies.pdf>.
- ⁶³ *Ibid.*
- ⁶⁴ WaterAid.
- ⁶⁵ *Ibid.*
- ⁶⁶ *Ibid.*
- ⁶⁷ *Ibid.*
- ⁶⁸ *Ibid.*
- ⁶⁹ *Ibid.*
- ⁷⁰ WaterAid.
- ⁷¹ *Ibid.*
- ⁷² *Ibid.*
- ⁷³ The Change Agency, Training Resources: Strategy, *available at* http://www.thechangeagency.org/01_cms/details.asp?ID=57 (poslednji put posećeno 17. maja 2011) (citat: MidWest Academy Checklist).
- ⁷⁴ VeneKlasen i Miler, str. 186.
- ⁷⁵ *Ibid.*
- ⁷⁶ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, str. 15.
- ⁷⁷ WaterAid.
- ⁷⁸ Victorija Ajer i Ban, Advocacy Expert Series; WaterAid.
- ⁷⁹ *Ibid.*
- ⁸⁰ Advocacy Academy, str. 20.
- ⁸¹ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series.
- ⁸² WaterAid.
- ⁸³ Ajer i Ban, Advocacy Expert Series
- ⁸⁴ *Ibid.*
- ⁸⁵ Advocacy Academy, str. 20.
- ⁸⁶ *Ibid.*



Drejtësia dhe qytetarët
Pravda i ljudi
Justice and the people

Advocacy Strategies Handbook

Table of Contents

Introduction	2
Section One: What is Advocacy?	2
Advocacy	2
Grassroots Advocacy	3
Who Can Be An Advocate?	3
Roles of an Advocate.....	4
Good Advocacy Practices	4
Section Two: The Advocacy Cycle.....	5
Identify the Issue	5
What is an Issue?.....	5
What is a Good Advocacy Issue?.....	5
Analyze the Issue	6
The Problem Analysis Framework.....	6
Problem Tree Analysis.....	7
Cut the Issue.....	8
Research the Issue.....	8
Research Methods Table	10
Plan	10
1. Set Goals.....	10
2. Set Objectives.....	11
3. Identify Indicators	11
4. Identify Stakeholders.....	12
Stakeholder Matrix.....	14
5. Identify Targets.....	14
Target Table.....	15
6. Define the Message.....	15
7. Assess Resources	16
8. Choose Strategies and Tools	16
Create an Action Plan and then Act	23
Advocacy Campaign Action Plan	24
Act	24
Monitor & Evaluate.....	24
Monitoring.....	25
Evaluating.....	25
Conclusion.....	26
Acknowledgements	27
Endnotes	28

Introduction

Advocacy is carried out by individuals, organizations, and civil society groups in order to bring about change on particular issues. The main goal of advocacy is to influence decision-makers to make changes that will benefit the lives of all citizens, including the politically, economically, or socially disenfranchised. In order to ensure successful advocacy, it is first necessary to clearly identify the issue or problem to be addressed. The advocate must next research the issue or problem and then plan their approach to advocacy, such as through an advocacy campaign.

Thorough planning should include: setting goals and objectives; identifying indicators, stakeholders, and targets; defining and clarifying the message; taking stock of available resources; and choosing a series of activities through which to achieve the goals of the advocacy. A written plan then should be prepared in a flexible way, such as in an Advocacy Campaign Action Plan. This helps to consolidate the advocate's thoughts and efforts into a framework for an advocacy campaign. Once the planning stage is complete, the plan can then be put into action. Throughout an advocacy campaign, and after the campaign has ended, the advocate should monitor and evaluate the campaign to identify both its successes and failures. In the end, advocacy that is well-planned and well-executed should help to directly improve people's lives.

Section One: What is Advocacy?

Advocacy

Advocacy is the process of taking actions to create change.¹ It employs a series of strategic actions aimed at influencing policies or practices in the private or public realm. Advocacy generally seeks to bring about change in the spheres of government, politics, or private enterprise, and it seeks to benefit the public – particularly politically or economically disadvantaged people.² An advocacy campaign is composed of a group of inter-related activities carried out over an extended period of time. Advocacy campaigns usually include research, strategic planning, implementation, monitoring, and evaluation components.³

Generally speaking, advocacy campaigns are designed to achieve positive change through some combination of: (1) educating the public; (2) empowering groups or communities; (3) influencing policy and policymakers; (4) influencing public attitudes and behavior; and (5) bringing members of the public into decision-making processes.⁴

Grassroots Advocacy

Grassroots advocacy strives to increase the capacity of local communities by helping their members to be heard, especially community members who are disadvantaged and lack power. The goal of grassroots advocacy is to make citizens aware of their right to have a voice on issues that affect them, and to build their capacity to exercise that right. To do so, grassroots advocacy seeks to give local communities and their leaders a direct role in working for change. Characteristics of successful grassroots advocacy include: (1) the involvement of community leaders who can speak on behalf of the people they represent; (2) the existence of effective channels by which those leaders can communicate reform goals to those in power; and (3) the free flow of information from government officials, agency representatives, civil society leaders, and other key actors – such as the media – about issues that affect the community, and about available processes for public participation. Grassroots advocacy also requires recognition that communities and their members already have knowledge and proven methods for working together. Instead of just teaching advocacy tools and sharing expertise, advocates must recognize, understand, and tap existing capacity.⁵

Who Can Be An Advocate?

Ideally, advocacy should be performed by those who are most directly impacted by an issue or problem. Those who are directly affected speak with the greatest authority and are in the best position to negotiate for change. Outsiders can play a supporting role by helping affected communities be their own advocates, but whenever possible, the community members themselves should have primary roles in leading and directing advocacy efforts.

On the other hand, people and organizations not directly affected by the issue can sometimes advocate on behalf of those who are affected. This form of advocacy is especially effective – and possibly safer – where citizens' rights are not well-established. However, advocates must work with the affected communities to be sure they have sufficient input on the methods of advocacy to be employed. Affected communities and outside organizations may already be advocating on the same or similar issues, in which case closer collaboration between them may be beneficial. However, outside advocates should ensure that they do not exert excessive control; affected communities should have an equal role in selecting issues, developing strategies, and implementing action plans.⁶

Roles of an Advocate

There are many different roles an advocate can play. Which role an advocate chooses depends upon who the advocate is, what change the advocate is trying to achieve, and the avenues available for implementing change. Among other things, an advocate can: (1) negotiate or bargain; (2) communicate with or to citizens; (3) help citizens make themselves heard; (4) speak on behalf of citizens; (5) act as facilitators or mediators; (6) serve as examples for citizens; and (7) create coalitions and networks. If an advocate is working behalf of others, he or she should be guided by the interests and objectives of the affected group in order to select the role that best fits their circumstances.⁷

Good Advocacy Practices

The following are a set of good advocacy practices that every advocate – whether a member of the affected group, or advocating on behalf of an affected group – should follow:

1. **Encourage participation** – Draw on the many different resources of the affected group by involving the greatest number of people possible; this will provide access to a wide variety of viewpoints, ideas, abilities, and contacts.
2. **Promote trust** – Advocates and advocacy campaigns can earn the respect and trust of the citizens they work for by taking into consideration the wide variety of viewpoints and backgrounds they represent.
3. **Be accountable** – Provide participants and affected communities with accurate and open communication about the progress of the advocacy efforts and the challenges that arise.
4. **Be peaceful** – Use only peaceful means to pursue goals. Advocacy that models the values of respect and decency are more likely to earn trust and acceptance in return. Violence never provides lasting answers.
5. **Act as a responsible representative** – Advocates can be effective representatives for the people they represent. Pay attention to what they have to say, treat them as partners in creating strategies, advise them on existing problems and expected challenges, and act with their consent. Provide for their future by helping them develop the ability to act as advocates for themselves.⁸

Section Two: The Advocacy Cycle

Identify the Issue

The first part of preparing an advocacy campaign involves selecting the specific issues that the campaign needs to address.⁹ To do that, it is necessary to identify, analyze, categorize, and prioritize the issues that affect the people that the advocacy campaign strives to help. Once identified and prioritized, these issues will serve as a “thematic map” for the advocacy activities.¹⁰

What is an Issue?

For advocates, an issue is a situation that impacts a segment of society that needs change. Issues that have their roots in government structures or social norms usually require collective action. Thus, citizens who are affected by such issues need to use effective advocacy to help create change. A well-defined advocacy issue concentrates on a distinct policy or set of circumstances, and can be communicated clearly and simply to a large number of people.¹¹ Identifying clear issues and analyzing both their root causes and how they affect citizens is the crucial first step in designing an advocacy campaign.¹²

What is a Good Advocacy Issue?

The following questions should be considered in choosing the issue or issues around which an advocacy campaign will be shaped:

“Will working on the issue . . .”

1. Change people’s lives for the better?
2. Empower people?
3. Change the balance of power or power dynamics?
4. Have a broad impact that is felt deeply?
5. Strengthen organizations and develop enduring connections between organizations?
6. Educate citizens – especially disadvantaged groups – on politics and create opportunities for direct involvement?

7. Help foster the emergence of new leaders or develop skills in existing ones?
8. Help people understand their own rights and encourage respect for the rights of others?
9. Identify connections between local issues and issues on the regional, national, and perhaps international levels?
10. Further the goals of affiliated organizations?
11. Set objectives that are realistic and achievable within a reasonable timeframe?¹³

Analyze the Issue

After clearly defining the specific issues to be addressed by an advocacy campaign, the next phase of the advocacy cycle is to thoroughly analyze the issues. Analyzing the issues enables an advocate to choose the best strategies for creating change and helps identify the groups and individuals who are most capable exerting influence. Although an advocate can choose from many different methods of analysis, effective methods always aim to break an issue down into smaller parts. Breaking an issue into smaller parts helps the advocate explore different aspects of an issue, to understand how those different aspects fit within the issue’s greater context, and to develop strategies for creating change.¹⁴ This handbook will describe two methods for analyzing an issue: the Problem Analysis Framework and the Problem Tree Analysis. It will also discuss ways to define and narrow an issue, and the goals and methods of conducting research on an issue.

The Problem Analysis Framework¹⁵

The Problem Analysis Framework focuses on splitting and dividing an issue into a number of distinct sub-issues. Sub-issues in turn are examined to identify: (1) the root causes of the problem associated with each sub-issue, (2) the consequences created by that problem, and (3) potential solutions to the problem. In order to develop a full analysis of the problem, repeatedly ask yourself “Why?”¹⁶

Issue:			
Sub-issues	Causes	Consequences	Solutions
Sub-issue 1			
Sub-issue 2			
Sub-issue 3			

Problem Tree Analysis¹⁷

Problem tree analysis uses a visual technique to help analyze an issue by illustrating causes and effects using the metaphor of a tree. The problem tree creates a visual map that shows how root causes lead to problems that in turn create problems.¹⁸ In the problem tree, the key issue or problem to be addressed is represented by the trunk. Below the trunk are the roots – the causes that give rise to the problem and continue to feed it.¹⁹ Above the trunk are the branches and leaves of the tree, which represent the various inter-related effects that grow out of the problem.²⁰

To create a problem tree: (1) sketch out a large tree shape on a big sheet of paper or chart; (2) identify the key problem or issue by writing a summary phrase on the tree's trunk; (3) write of the causes of the problem on index cards and place them on the roots of the tree; (4) write the main consequences of the problem on index cards and place them on the branches of the tree; and finally (5) use small cards to identify additional related consequences that are more minor, and place them on the corresponding branches as leaves

The problem tree can be used in a group setting to discuss the various causes and consequences that give rise to and result from a problem. Using cards allows the group's members to move the roots, branches, and leaves as they identify and prioritize the causes and consequences of a problem.²¹

The problem tree also can be used to further analyze the root causes of a problem and to predict where advocacy will be most effective. To do this, group members can move root-cause cards up to the trunk of the tree, and begin to analyze them as problems.²² Doing so allows the group to take a deeper look and to identify more basic causes. This in turn can help identify the areas where advocacy can have the greatest influence. The most crucial problems in advocacy are those that affect the most people, and therefore offer the greatest potential for positive change.²³ Working in a group allows advocates to tap into the knowledge of all participants in order to identify the most pressing problems.

Cut the Issue²⁴

“Cutting the issue” means to slice larger issues into small parts. This helps both to narrow issues so they are more manageable, and to identify goals that are correspondingly narrow. Cutting the issue helps focus an advocacy campaign’s efforts to the discrete areas where change actually can be accomplished. It also helps to transform problems that are complicated and intimidating into more accessible components. Again, the more narrow and well-defined an issue is, the better the advocate’s hope of making a difference. Considering issues more narrowly as part of an advocacy team’s initial brainstorming may also make the benefits and drawbacks of different approaches easier to see. For example, cutting an issue can make it apply more directly to a specific community or more appealing to certain allies. It also can keep the scale of advocacy activities manageable and reduce the chances that the advocates’ position will be seen as absolutist or extreme.

Cutting the issue can be achieved through the Problem Analysis Framework and the Problem Tree Analysis described above. In each case the advocate should first identify the issue or problem to be addressed, and then use one or more of these tools to isolate narrower sub-issues that might fit with the needs and interests of different constituents, allies, or advocacy targets.

Research the Issue

Once the issue has been identified, it is necessary to carefully research it. A thorough grasp of the chosen issue is indispensable early in the advocacy planning cycle.²⁵ Without thorough research, advocacy efforts may lack credibility. Research serves as the basis for solid, convincing arguments, and it supplies evidence to give those arguments substance. Furthermore, research supplies the information necessary to properly plan, create messaging, and lobby. Research can also help to build alliances – with both policymakers and community members – as information is gathered from other organizations and individuals.²⁶

Fortunately, there are numerous public sources of information available to most advocates, including the Internet, government agencies, libraries, and NGOs. However, it is often more important to gather information from the individuals and groups who are most directly affected by the issues. This indispensable information can be gathered by a variety of methods, including interviews, focus groups, questionnaires, polling, and round tables.²⁷ Research should: (1)

analyze the issue; (2) analyze the greater context in which the issue arises; and (3) take into account the timeframe of the advocacy.

The research itself should be objective, representative of all viewpoints on the issue, accurate and reliable, and systematic.²⁸ A good advocate asks – and answers – the following questions during the research phase of the advocacy campaign:

1. What information do I need? What are the gaps in my knowledge?
2. Where is the information likely to be available? An advocate should locate existing sources of information, such as: published reports, government representatives, government records, statistical compilations, and planning documents from other organizations. Always consider whether secondary sources are reputable, reliable, and current. Sometimes an advocate must gather information from primary sources by activities such as conducting surveys and arranging interviews.
3. What groups and individuals should the research focus on? An advocate who conducts primary research must choose interviewees and survey subjects carefully so that the research group provides a representative sample.
4. How will I analyze and present the results of my research? After gathering the relevant information, an advocate must compile it in a systematic manner in order to facilitate analysis. An advocate must assemble the information in a way that makes it easier to detect the themes and patterns that will deepen his understanding of all the relevant circumstances. Finally, the advocate must assemble the results of the research in written findings. This process facilitates analysis and helps the advocate begin to reach conclusions.²⁹

Research Methods Table³⁰

Method	Definition	Advantages	Challenges
Questionnaires & Surveys	Forms comprised of standard groups of questions, presented to a statistically-significant number of individuals, as a method for collecting information	Easy to administer to many people	Impersonal
Informal Interviews	Loosely-structured conversations during which selected subjects or materials are discussed	Flexible and intimate	Time intensive and difficult to objectively analyze
Document Review	Review of documentary materials and published sources to identify and analyze best practices and lessons learned	Comprehensive	Time intensive and inflexible
Observation	Assembling information to identify how a problem is expressed in a given community	View operations as they occur, adaptable	Subjective and complex
Focus Groups	Bring together small groups to talk about the problem and to identify possible solutions	In-depth examination of a problem	Difficult to draw conclusions

Plan

Once an advocate has identified, analyzed, and researched the issue, the next step is to begin the planning process by identifying goals, objectives, indicators, stakeholders, targets, and activities. Planning entails a set of articulated steps to ensure that an advocacy campaign is clear and effective.³¹

1. Set Goals

Goals identify the changes that the advocate wants to bring about over a fixed period of time. Goals normally express the highest level of overall results that the advocate hopes to attain.³²

2. Set Objectives

Objectives identify specifically what the advocate will accomplish, who they will accomplish it with, how they will accomplish it, and the time frame in which it will be accomplished.³³ Setting objectives enables the advocate to clarify his or her aims, and assists in planning and designing advocacy activities. Furthermore, clear objectives will also help in the future with evaluation and monitoring of advocacy work.³⁴

SMART Analysis

A widely-accepted method of advocates to clarify each of their main objectives is to run their issue through the SMART analysis. SMART stands for:

Specific – What specific change is desired? For example, is it clear whose behavior or what policy must change?

Measurable – How will it be determined when the objective is accomplished? Has it been clearly identified the amount of change in behavior or policy that must be attained?

Achievable – Can the objective be reasonably attained in the time frame that is set and with the resources available? Are the financial resources and other means needed to meet the objective available or can they be attained?

Relevant – Given the prevailing social climate and political conditions, is the objective truly relevant to and suitable for the affected individuals and groups? Does it truly address the core issue?

Time-bound – What is the timeframe for achieving the objective? Is it bound to a deadline that is both specific and realistic?³⁵

3. Identify Indicators

Once goals and objectives are set, the next phase of advocacy campaign planning is identifying indicators. Indicators are points of reference that show the progress of a campaign in achieving its objectives. Ideally, indicators will be: (1) direct, (2) distinct, (3) practical, and (4) reliable. It is not always possible to identify indicators with all of these qualities, but the stronger each of these qualities are, the more effective the indicator is likely to be.³⁶

Direct

To be direct, an indicator should rely as much as possible on primary sources of information. For example, a direct indicator of income levels within a community could focus on reported household income in a given tax year. Where a direct indicator cannot be identified, an indirect indicator can still provide helpful information. Thus, in places where income tax statistics are not readily available, it might be possible to track indirect indicators of wealth, such as the number of homes that with cars, Internet access, or televisions.³⁷

Distinct

To be distinct, an indicator should focus narrowly on measuring progress in connection with a specific sphere of influence. For example, distinct indicators might measure conditions within a single demographic or locality, providing information by age, ethnicity, faith, marital status, place of residence, or citizenship. Distinct indicators provide useful information by showing the effect advocacy efforts are having in various places and among differing segments of society.³⁸

Practical

To be practical, an indicator should be designed to measure progress in a way that is both manageable and cost-effective. For example, the amount of press coverage an advocacy campaign receives, and the number of visits to campaign-related social media sites can be tracked easily and inexpensively, and therefore are practical indicators of visibility.³⁹

Reliable

To be reliable, an indicator should rely on sources of information that are objective and trustworthy. Indicators based on objective numerical measurements by authoritative sources, such as census results or official tax statistics are generally reliable indicators. By contrast, indicators that rely on the subjective opinions of individuals to measure objective conditions may be less reliable.⁴⁰

4. Identify Stakeholders

Stakeholders are the people and groups who have a clear interest in the issues addressed by an advocacy campaign. Stakeholders include those who exert control over the issue the campaign seeks to address, those who work to influence the issue, and those who are affected most directly by the issue. The ability of different stakeholders to influence

an issue may vary greatly. Therefore, an advocate's ability to assess each stakeholder's strength and sphere of influence is key to proper planning. Stakeholders may be divided into four basic categories: (1) beneficiaries or constituents, (2) allies, (3) neutrals, (4) opponents.⁴¹

Beneficiaries or Constituents

Beneficiaries or constituents are those who directly benefit from a campaign and in whose interests the campaign advocates. As a result, they are can be expected to support the cause and work together to achieve the aims of the advocacy campaign. It is essential for an advocacy campaign to have strong connections with its constituents.

Allies

Allies are those people and groups who support the aims of an advocacy campaign. They may include: civic and political leaders, community groups, members of the media, NGOs, and academics. Allies can contribute to an advocacy campaign with time, technical expertise, and financial or material resources.⁴²

Neutrals

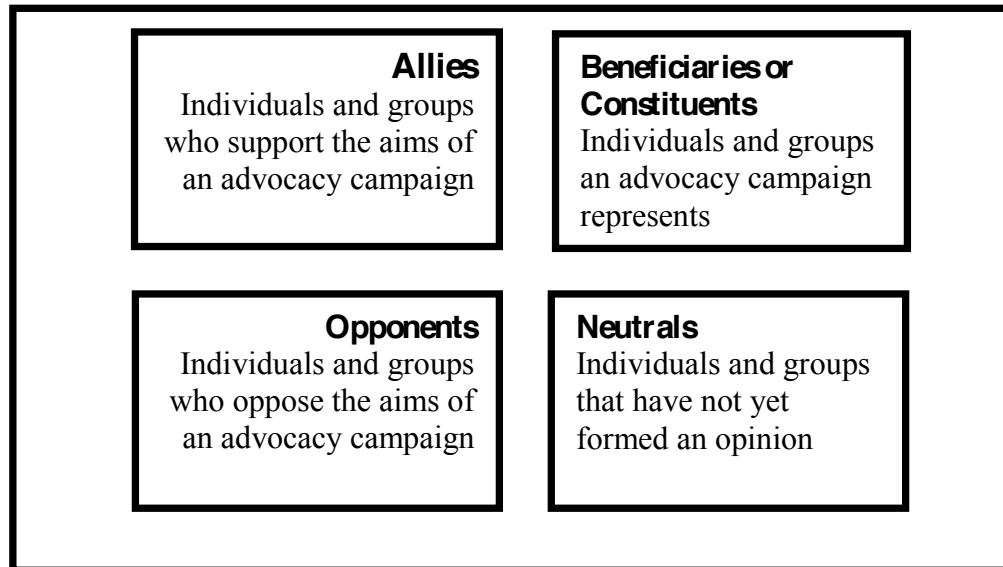
Neutrals are those who have not yet taken a position on an issue. Because neutrals can quickly become allies or opponents, they can be very important to an advocacy campaign.⁴³

Opponents

Opponents are those who are against the aims of an advocacy campaign. Because advocacy can disrupt the current balance of power, it can elicit negative responses from those who stand to lose influence if the campaign succeeds. Opponents also may include those who simply hold values that differ from the values promoted by the campaign. Opponents also may differ in their strength and scope of influence. They can range from those who simply disagree with the campaign, to those who are willing to oppose it actively, or even resort to violence.⁴⁴

Stakeholder Matrix⁴⁵

A stakeholder matrix can help to classify stakeholders within the four basic categories. However, the stakeholder matrix should not be static or strictly-drawn; individuals and organizations may change from opponents to allies – or vice versa – during the course of an advocacy campaign.⁴⁶



5. Identify Targets

Targets are stakeholders with a high level of influence over issues addressed by an advocacy campaign. Targets may be for or against the aims of an advocacy campaign. What sets them apart from other stakeholders is the ability to affect the relevant issues.⁴⁷ Some targets may also be opponents; advocates can educate themselves about their target's opinions and ideas in order to identify points of agreement and to prepare responses to their arguments.

Targets are divided into two main categories: primary targets and secondary targets. Primary targets are those groups or individuals with a direct ability to influence advocacy campaign issues. Primary targets may be difficult to reach and may be unable to openly support an issue for political reasons. Therefore, advocates also need to focus efforts on secondary targets. Secondary targets are groups and individuals who cannot exert direct influence over an issue themselves, but who are in a position to influence a primary target. Thus, primary targets may be

indirectly reached through the influence an advocacy campaign can develop with secondary targets.⁴⁸

Once key targets have been identified, advocates should research them and analyze their positions, so that advocacy efforts can be designed to reach them.⁴⁹ One method of compiling this information is through the use of a target table.

Target Table⁵⁰

Primary target name	Primary target contact person	What does the primary target know about the issue?	Where does the primary target stand on the issue?	Who has influence over the primary target?	What is important to the secondary target?
Primary Target				Secondary Targets	

6. Define the Message

Communication is the essence of effective advocacy. The messages an advocacy campaign communicates must be clear and definitive. The best advocacy campaign messages should: (1) summarize the change an advocacy campaign seeks to bring about; (2) clarify why change is needed; (3) be brief and to the point – stated in a couple of concise sentences; (4) be stated in terms everyone can understand – even if they are unfamiliar with the issue; (5) communicate a timeframe for reaching campaign objectives; (6) communicate the actions the audience needs to take; and (7) be memorable.⁵¹

Frame the Message

An advocacy campaign’s messages must be framed to reach the audiences to which they are aimed. Although a campaign’s position of issues must remain consistent, its messages should be adapted so they

will have the maximum impact on specific audiences. Knowing targets' concerns allows the advocate to craft messages that connect those concerns with the campaign's issues. Carefully framing messages improves the chances that a target will respond favorably.⁵²

Select the Medium & the Messenger

Effective advocacy requires careful attention both to the message itself and how it is transmitted – the “medium.” Advocates should keep the target audience firmly in mind when choosing the medium to convey the campaign's message, and the messenger who will deliver it. The mediums available to a campaign may include letters, phone calls, public meetings, private consultations, workshops, pamphlets, press releases, television or radio interviews, websites, social media initiatives, posters, advertisements, research papers, and/or conferences. The “messengers” chosen to transmit a campaign's message may include staff members, organizations, independent experts, celebrities, or beneficiaries.⁵³

7. Assess Resources

Before choosing the activities for an advocacy campaign, an advocate should assess what resources they have at their disposal, including financial resources, human resources, information, and knowledge. By considering the kinds of resources available to them, advocates can begin to identify the needs that must be addressed before starting specific activities: money, people, skills and experience, other human resources, partners, information and knowledge, relationships, and time. Advocates must continually reassess their resources, including monitoring the need to raise money in order to carry out the remainder of an advocacy campaign.⁵⁴

8. Choose Strategies and Tools

The next step in advocacy campaign planning is to select strategies and tools. What an advocate chooses will depend both on available resources and on the relationships that have been developed with targets. The best strategies and tools are participatory, affordable, and have the ability to reach the largest audience – particularly those with the greatest need.⁵⁵ Specific tools that can be used to implement strategies include: lobbying, demonstrations, watchdog activities, flyers, websites, networking, meetings, newsletters, petitions, press conferences, strikes, poetry contests, marches, surveys, theater, court

cases, poster campaigns, talk shows, round tables, workshops, negotiations, trainings, TV or radio drama, door to door solicitation, letter writing, interviews, public forums, press releases, mediation, and press conferences.⁵⁶

Strategies Advocacy strategies can be divided broadly into seven categories: (1) collaboration, (2) research, (3) protest, (4) persuasion, (5) litigation, (6) organization and constituency building, and (7) public education. Ideally, an advocacy campaign will employ all of these strategies to varying degrees.

Collaboration

When there is compatibility and agreement between NGOs, grassroots groups, and government, then civil society groups are likely to collaborate directly with government to design and/or implement legislation or state services. Similarly, joint citizen-government monitoring initiatives are becoming increasingly common.

Research

Positions and proposals based on solid information increase the credibility of advocacy. Research supplies the basis for planning, designing messages, creating policy proposals, and lobbying efforts. Depending on the methodology used, research can also aid alliance building, develop constituencies, and help foster citizenship skills. Where information is hard to get, research efforts can evolve into “right to know” advocacy campaigns. Advocacy campaigns often benefit from close ties with researchers and policy analysts that give advocates speedy access to facts and analysis in the midst of political battles.⁵⁷

Protest

A protest is a public demonstration, rally, or march that uses mass public participation and evocative messages to gain attention and earn support. A march of 200 people will not usually have the impact of one with 2,500 people. Boycotts are another form of protest, and often are directed at corporations. Vigils and hunger strikes can be less confrontational expressions of protest. Protest frequently is considered a tactic to be used only when other strategies of influence do not succeed in creating public discourse.⁵⁸

Persuasion

All advocacy must be persuasive to a wide range of people. Persuasion may be exerted in a variety of ways, including lobbying and negotiation. Lobbying is a form of persuasion in which the advocate attempts to meet face-to-face with decision-makers to convince them to support an issue or proposal.⁵⁹ Negotiation seeks to persuade by identifying common interests, or at a minimum, understanding between parties. Negotiation may take place among allies, opponents, constituents, and advocates, as well as with ultimate decision-makers. Bargaining with decision-makers requires that the advocate understands the balance of power between the parties, appreciates what issues are open for negotiation, and has a plan of action in the event negotiations fall apart.⁶⁰

Litigation

Court proceedings can be used to gain wide attention to an issue, and may serve as a vehicle to accomplish legal reform. A court's decision, especially if it is a high court like a Supreme Court or Constitutional Court, may decide contested issues or influence other judges in future cases. If available, class-action law suits can allow groups of citizens to join in a single court case to fight for justice and seek legal reform collectively.⁶¹

Organization and Constituency Building

The long-term nature of most advocacy efforts demands strong links with constituency groups. Effective advocacy requires alliances between organizations and with key individuals. Constituency building provides leverage, increases legitimacy, and facilitates implementation.

Public Education

Public education strategies build public support and may influence policymakers. Strategies include providing the public with information on the issues covered by an advocacy campaign as well as policy reform proposals. Public education efforts often employ creative ways to communicate messages, such as through music and videos. Alternative media strategies using theatre, posters, and pamphlets may be especially useful in countries where fewer people have access to radio and television. In some countries, NGOs organize public dialogues to promote wide discussion of issues.⁶²

Tools The following are descriptions of some of the advocacy tools or tactics advocates frequently use in advocacy campaigns.

Media Initiatives⁶³

Media initiatives often play key roles in advocacy campaigns. Television, websites, social media, radio, and print media can allow advocates to bring their message to members of the public and decision-makers simultaneously. Indeed, decision-makers may be more likely to align themselves with an advocacy campaign's goals if they believe a media initiative is influencing public opinion. Therefore, advocates should both regard the media as influential advocacy targets and use media initiatives as tools for advocating to the public and those in power.

Reasons to use media initiatives include: getting the issue on the public and political agendas; creating visibility for issues; lending issues increased credibility within public policy debates; informing the public on advocacy campaign issues; promoting policy proposals; recruiting allies, both among the public and among those in power; changing public attitudes and behavior; influencing decision-makers and other leaders; and fund raising for an advocacy campaign.

Advocates should conduct media research to determine: which publications or programs address issues relevant to the advocacy campaign; how the media picks up news stories; how to cultivate media contacts; the role of the local press (ranging from outspokenly critical of the government to government-influenced); how an advocacy campaign can provide information that fits easily into the styles and formats employed by prominent programs and publications; which audiences the media reaches; and the style and tone of various publications.

Cultivating a list of media contacts helps an advocacy campaign to quickly get messages out when they have newsworthy information to share. The most basic way of providing information to the media is by distributing a press release to the media generally. A press release is document that provides the media with information roughly in the form of a short news article – this makes it easier for media to cover the campaign's issues. Timing is the key to good story-telling. Advocates should be on the lookout for breaking news such as major events, speeches, or anniversaries, and should use them as opportunities to spread their own messages.

Social Media

One form of media that is increasingly being used to conduct advocacy campaigns is social media, which includes dedicated pages and postings on Facebook, Twitter, and individual blogs. Because social media is free and reaches a wide audience, it should always be considered as a prominent component in any advocacy campaign.

Public Campaigning

Public campaigning involves the public directly in advocacy by encouraging them to act publicly to support an advocacy campaign or its issues. Public campaigning shows the targets of an advocacy campaign that the public is interested in the campaign's issues and shares its goals. As individuals, members of the public may lack power, but they can exert significant influence when joined in support of an issue.⁶⁴

Mass Writing

Mass writing is a campaigning tool that asks people to send individual letters, postcards, or emails to a particular target, raising specific issues and asking that specific actions be taken in response. Advocates can increase the likelihood of participation by providing members of the public with guides, such as model letters, pre-printed postcards, or mail templates.⁶⁵

Petitions

Petitions are a way to document wide public support for specific issues. They can be created on paper, through social media, on Internet sites, or through a combination of methods. Generally, a petition states a proposition, proposal, or demand, and then identifies those who support it by giving their names, addresses, and sometimes contact information. Advocates should present the completed petition to the intended target in a way that creates the greatest possible impact, including arranging for media coverage.⁶⁶

Events

Campaign events, including rallies, marches, vigils, or delegations to a target's offices, can help promote media attention. Large campaign events can require large amounts of planning, coordinating, and logistics. They also can be costly. Advocates should therefore consider whether they can be arranged in conjunction with other large pre-existing events.⁶⁷

Conferences, Seminars, and Workshops

Public events, such as conferences, seminars, and workshops provide strong focal points for advocacy campaign activities. They can be employed as opportunities to engage targets as invitees. They also provide occasions for media coverage, and can be used to raise awareness among a variety of groups, including members of the press, constituents, allies, partners, and the public.⁶⁸

Leaflets and Posters

Printed materials can be used to educate and inform large groups of people. The messages in all printed materials should be tailored to the specific audiences to whom the materials will be delivered.⁶⁹

Reports

Reports on an issue, and its causes and effects, may be distributed in support of lobbying and other reform activities. They also can provide background information for journalists, partners, and the public.⁷⁰

Websites

A campaign website is a good way of providing members of the public with information about, and a focal point for, an advocacy campaign. A website also can provide a space for the public to share their thoughts and opinions on campaign issues. Blogs, message boards, and online petitions are among the many tools that can be employed on a campaign website. An advocacy campaign website should contain background information about the campaign and can be used to share press releases, reports, news stories, images, and quotes. However, advocates should be aware that Internet access is limited in some countries.⁷¹

Street Theater, Drama & Video

Street theater can raise awareness on campaign issues at the community level, and offer stakeholders the opportunity to share their stories and participate directly in advocacy. Theater provides a unique environment in which issues can be explored in a way that is both immediate and entertaining. However, the audience may be limited and some have argued that dramatic performances risk trivializing serious issues. Video can be a comparatively costly advocacy tool. However, video also offers an opportunity to reach audiences with low literacy and can have a strong influence on large portions of the public

who are increasingly more accustomed to receiving information through audio-visual media than in print.⁷²

Advocacy Tool Checklist The following checklist can help identify the most effective tools for an advocacy campaign:

1. Is the tool practical? Are there sufficient resources and time to properly use this tool?
2. Can the tool be used to reach either primary or secondary targets?
3. Does the tool put real force behind a campaign issue or power behind a specific demand?
4. Does the tool directly further the goals and objectives of the advocacy campaign?
5. Does the tool fall within the target's previous experience?
6. Is the advocacy campaign's leadership sufficiently experienced with this tool to use it effectively?
7. Are the advocacy campaign's members experienced and comfortable with the tool?
8. Can the tool be used to present activities that the public will enjoy and embrace?
9. Can the tool be used in a way that will receive positive media coverage?⁷³

Factors Shaping Advocacy Strategy⁷⁴ Four key factors should influence the strategies and tools used in presenting an advocacy campaign: (1) context, (2) timing, (3) organization, and (4) risk.

Context

Context refers to the fact that every political environment is different. For example, governments enjoy varying degrees of power and legitimacy in relation to other sectors such as civil society, international institutions, and the media. Furthermore, a particular society's blend of

culture, ethnicity, religion, race, and economic development has an effect on the society's tolerance for and acceptance of social change.

Timing

Timing acknowledges that each historic moment – an international economic trend, an election, or an international conference – presents different political opportunities and constraints. Sometimes a protest or rally can focus positive attention on a campaign issue, while at others times it may provoke repression.

Organization

When designing an advocacy campaign, it is crucial to know an organization's strengths and weaknesses. This includes understanding the breadth and depth of support the campaign enjoys, the power and position of its allies, the sense of purpose among its leadership, the efficiency and responsiveness of the organization, and the clarity of its goals.

Risk

Be aware of the risk that accompanies the use of each advocacy tool. Challenging the current balance of power often generates conflict. In some countries, taking action aimed directly at key decision-makers creates political dangers or may decrease the likelihood of change in the long run. In other countries, seeking changes that challenge cultural or religious beliefs may produce resistance. Furthermore, enlisting the support of those who have been excluded, such as women or the poor, may cause conflict within families or communities. Advocacy campaigns may legitimately choose to take on risks in the absence of other effective options. However, everyone affected should be aware of the risks that accompany the actions they are taking.⁷⁵

Create an Action Plan and then Act

After a making a thorough analysis of the goals, objectives, indicators, stakeholders, targets, messages, resources, strategies, and tools, the advocate is prepared to create an action plan. The action plan helps synthesize all of these elements into a framework that can guide the advocacy campaign.⁷⁶ The action plan should be paired with a comprehensive campaign budget, both of which should remain flexible so they can be revised as the advocacy campaign progresses.⁷⁷

Advocacy Campaign Action Plan⁷⁸

Goals/ Objectives	Indicators	Allies	Targets	Activities	Timeframe	Responsibility	Review

Act

After creating an action plan, it is time to begin putting the advocacy campaign into action. The first step is to prioritize campaign activities: some activities may be appropriate at a number of different points in the campaign, while others can only be implemented at specific times. During this stage of the advocacy cycle, it is important to remember to follow through, stay focused, and be timely with the activities.⁷⁹

Implementing an advocacy campaign requires continuous coordination and evaluation at each stage of the action plan in order to assess whether activities are having the desired effect, assess the effect changes in the external environment may have on the campaign, and consider external reactions to the campaign’s message.⁸⁰

Monitor & Evaluate

Successful advocacy campaigns require regular monitoring and evaluating. Only through monitoring and evaluation can the action plan be adjusted to reflect lessons learned mid-campaign.⁸¹ Admittedly, it is not always possible to determine precisely which actions lead to specific outcomes, or even the exact impact of an advocacy campaign. However, the chances of making a useful assessment will increase significantly if the advocate prepares an evaluation plan at the outset.⁸²

Monitoring

Monitoring is assembling information that documents an advocacy campaign's impact. To be effective, monitoring should be included in all phases of the campaign to determine whether campaign activities are helping to achieve objectives. Monitoring should review inputs, outputs, and results against the advocacy campaign's action plan:⁸³

Inputs →	Outputs →	Results →	Impact
Resources that are put into a campaign	Results of using inputs to create the ability to act or have an impact	Outcomes achieved from the use or action of the outputs	Improvement in the situation, as defined by the goals and objectives

Evaluating

The advocate should periodically analyze the data collected in the course of monitoring. Doing this helps to critically examine a campaign's strengths and weaknesses. Action plan indicators can be used to look at what a campaign has accomplished and how well resources have been used. Additionally, monitoring data may reveal changes in the balance of power, the status of allies and opponents, and even the contours of the issue itself. Advocates should be ready to modify the action plan at any time as necessary to respond to findings yielded by the evaluation.⁸⁴ Finally, once the advocacy campaign has ended, it is important to verify the impact it has had on the overall goals and objectives of the campaign, so the information can be shared with the public, and the advocate can be better prepared to take action in the future.⁸⁵

Practically speaking, there are several steps that a good advocate should take once an advocacy campaign has ended: (1) send encouraging messages and congratulations to all of the campaign's allies; (2) send respectful messages to opponents, political actors, and policymakers; (3) communicate the results achieved by the organization's members; (4) post public documents that have resulted from the advocacy campaign (research, opinion papers, media coverage, and political communications) on the advocate's website; and (5) update the database with contacts gained during the campaign.⁸⁶

Conclusion

A good advocacy campaign has a direct effect on the lives of the people it strives to reach. Because an advocacy campaign may seem long and sometimes difficult, it is important to remember the ultimate goal and beneficiaries of the campaign during every step of the process: while identifying an issue for the campaign to address; when researching that issue; when setting campaign goals and objectives; during identification of indicators, stakeholders, and targets; during the process of defining and framing the message and assessing what resources are available; when choosing which strategies and tools will best achieve campaign goals; while carrying out the advocacy campaign action plan; and throughout the monitoring and evaluation process. Following these steps will help make the advocacy campaign a success. Remember, no two advocacy campaigns are exactly alike. To create the most effective campaign, an advocate must choose the tools and strategies that suit the issue and community the campaign is designed to serve.

Acknowledgements

The Advocacy Strategies Handbook was produced as part of the *Justice and the People: Reinforcing the Rule of Law in Kosovo* project. This project is being implemented by the Public International Law & Policy Group (PILPG) and funded by the U.S. Department of State Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs.

Endnotes

- ¹ WaterAid, THE ADVOCACY SOURCEBOOK 11 (Sept. 2007), *available at* http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf (Hereafter “WaterAid”).
- ² Victoria Ayer and Colin Bunn, *The Advocacy Expert Series*, BOOK 1: ADVOCACY CAMPAIGN MANAGEMENT 2 (March 2004), *available at* http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/advocacy_series_module1.pdf (Hereafter “Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series”); Pact Tanzania, *Advocacy Expert: Civil Society and Advocacy*, 6 (2005) (Hereafter “Pact Tanzania”).
- ³ *Ibid.*
- ⁴ Ian Chandler, *Advocacy and Campaigning: How To Guide*, 2 (July 2010), *available at* http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/BOND_Advocacy_Guide.pdf (Hereafter “Chandler”).
- ⁵ WaterAid.
- ⁶ Ian Chandler, p. 3.
- ⁷ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ WaterAid.
- ¹⁰ Advocacy Academy, p. 10.
- ¹¹ Pact Tanzania, p. 10.
- ¹² Midwest Academy, *Checklist for Choosing an Issue*, *available at* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹³ Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, 12 (2002), *available at* <http://www.justassociates.org/ActionGuide.html> (Hereafter “VeneKlasen and Miller”); WaterAid; *Checklist for Choosing an Issue*, *available at* <http://www.scorcher.org/screed/pdf/issuechooser.pdf>.
- ¹⁴ WaterAid.
- ¹⁵ Valerie Miller & Jane Covey, *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action & Reflection* (1997).
- ¹⁶ WaterAid.
- ¹⁷ Daniel Start and Ingie Hovland, *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*, 24-25 (2004), *available at* <http://www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf>.
- ¹⁸ WaterAid.
- ¹⁹ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ²⁰ WaterAid.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² *Ibid.*
- ²³ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ²⁴ The Change Agency, Training Resources: Strategy, Cutting the Issue, *available at* <http://www.thechangeagency.org/download.asp?varAction=part2&ID=82> (last visited May 17, 2011).
- ²⁵ WaterAid; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 11.
- ²⁶ WaterAid.
- ²⁷ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 11.
- ²⁸ WaterAid.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³¹ Pact Tanzania, p. 12; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³² *Ibid.*
- ³³ Pact Tanzania, p. 12; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³⁴ WaterAid.
- ³⁵ WaterAid; Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- ³⁶ Victoria Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 13.
- ³⁷ *Ibid.*
- ³⁸ *Ibid.*
- ³⁹ *Ibid.*
- ⁴⁰ *Ibid.*
- ⁴¹ *Ibid.*
- ⁴² *Ibid.*

-
- 43 *Ibid.*
- 44 *Ibid.*
- 45 *Adapted from* WaterAid.
- 46 *Ibid.*
- 47 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 14.
- 48 *Ibid.*
- 49 WaterAid.
- 50 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- 51 WaterAid.
- 52 *Ibid.*
- 53 *Ibid.*
- 54 *Ibid.*
- 55 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 15.
- 56 Pact Tanzania, p. 15.
- 57 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 58 *Ibid.*
- 59 WaterAid.
- 60 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 61 VeneKlasen and Miller, p. 187.
- 62 The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, *Planning Moment #5, Mapping Advocacy Strategies*, p. 3, available at <http://www.justassociates.org/chap10%20mapping%20strategies.pdf>.
- 63 *Ibid.*
- 64 WaterAid.
- 65 *Ibid.*
- 66 *Ibid.*
- 67 *Ibid.*
- 68 *Ibid.*
- 69 *Ibid.*
- 70 WaterAid.
- 71 *Ibid.*
- 72 *Ibid.*
- 73 The Change Agency, Training Resources: Strategy, *available at* http://www.thechangeagency.org/01_cms/details.asp?ID=57 (last visited May 17, 2011) (citing MidWest Academy Checklist).
- 74 VeneKlasen and Miller, p.186.
- 75 *Ibid.*
- 76 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; Pact Tanzania, p. 15.
- 77 WaterAid.
- 78 Victoria Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series; WaterAid.
- 79 *Ibid.*
- 80 Advocacy Academy, p. 20.
- 81 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series.
- 82 WaterAid.
- 83 Ayer and Bunn, Advocacy Expert Series
- 84 *Ibid.*
- 85 Advocacy Academy, p. 20.
- 86 *Ibid.*

Implementing Partner



Advocacy Training and Resource Center
Rr. Gazmend Zajmi, Nr. 20
Prishtine, Kosove
Tel/Fax: +381 38 244 810
info@advocacy-center.org
www.advocacy-center.org