



Проект, финансируемый ЕС



Hope & Homes
for Children



8-шаговое пособие по АДВОКАЦИИ для неправительственных организаций

Автор: *Мариана ЯНАКЕВИЧ*

Координатор:



ул. А.Пушкина 16, каб. 5-6
Кишинев, MD 2009
www.ccfmoldova.org



www.hopeandhomes.org

Фотографии:

2016 / CCF/ННС Moldova / Ион Бура

Данное пособие разработано в рамках проекта «Укрепление потенциала организаций гражданского общества в целях привлечения и полноценного участия в жизни общества родителей и детей из маргинальных слоёв населения», внедряемого CCF/ННС Молдовы и финансируемого Европейским Союзом. Изложенное в пособии мнение не отражает в обязательном порядке точку зрения ЕС.

Пособие предназначено для 28 НПО – бенефициаров Проекта и призвано оказать помощь в деле обучения Адвокации.

Процесс составления Пособия был многоэтапным и состоял из нескольких фаз: изучение специальной литературы; подбор материалов, оптимально отвечающих требованиям, предъявляемым в процессе обучения; тестирование используемых материалов в процессе обучения; финальный обзор и конечная правка.

Главная задача Пособия – предоставить местным НПО удобный инструмент для последующего его применения в процессе планирования и проведения адвокационной кампании.

В ходе разработки данного Пособия были использованы фрагменты издания Manual for Facilitators of Advocacy Training Sessions, с полной версией которого можно ознакомиться по следующей ссылке: http://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Advocacy%20Training/past/manual_complete.pdf.

8-шаговое пособие по АДВОКАЦИИ

для неправительственных организаций



Проект, финансируемый ЕС



Hope & Homes
for Children



ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	5
2. АДВОКАЦИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОЦЕСС, ФАКТОРЫ	6
2.1. Что такое АДВОКАЦИЯ?	6
2.1.1. АДВОКАЦИЯ – инструмент участия граждан	6
2.1.2. АДВОКАЦИЯ – испытание сил	7
2.1.3. АДВОКАЦИЯ – кумулятивные процессы	7
2.2. Почему нужно заниматься АДВОКАЦИЕЙ?	7
2.2.1. Решение конкретных проблем	8
2.2.2. Укрепление и расширение полномочий гражданского общества	8
2.2.3. Развитие и укрепление демократии	8
2.3. Какие факторы способствуют успеху АДВОКАЦИОННОЙ деятельности?	9
2.3.1. Внешние факторы	9
2.3.2. Внутренние факторы	10
3. МЕТОДОЛОГИЯ ПОЭТАПНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АДВОКАЦИИ: ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ	13
4. ВОСЕМЬ ШАГОВ ПОЭТАПНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АДВОКАЦИИ	14
4.1. Шаг 1: Формулирование и анализ проблемы	14
4.1.1. Формулирование проблемы	14
4.1.2. Анализ причин и следствий проблемы	15
4.1.3. Приоритизация причин	15
4.1.4. Детальное изучение приоритетных причин	16
4.2. Шаг 2: Формулирование предложения	16
4.2.1. Определение предполагаемого метода решения	16
4.2.2. Приоритизация одного из методов решения	16
4.2.3. Формулирование адвокационного предложения	17
4.2.4. Изменения в политической, культурной и институциональных сферах жизни	18
4.2.5. Значение второстепенных задач	18
4.3. Шаг 3: Определение целевой аудитории, ответственной за принятие решений	19
4.3.1. Зачем нужно проводить анализ целевой аудитории, ответственной за принятие решений?	19

4.3.2.	Кто принимает решение по выдвинутому предложению?	20
4.3.3.	Что собой представляет процесс принятия решения?	20
4.3.4.	Когда будет принято решение?	21
4.4.	Шаг 4: Исследование каналов влияния	21
4.4.1.	Определение ключевых игроков	21
4.4.2.	Классификация ключевых игроков на союзников, нейтралов и противников	22
4.4.3.	Приоритизация ключевых игроков	23
4.4.4.	Изучение интересов лиц, принимающих решения, и других ключевых игроков	24
4.5.	Шаг 5: SWOT-анализ	24
4.5.1.	Самоанализ: Определение сильных и слабых сторон	24
4.5.2.	Определение возможностей и угроз в политической среде	25
4.6.	Шаг 6: Разработка адвокационной кампании /стратегии	26
4.6.1.	Что такое стратегия?	26
4.6.2.	Формы адвокационной стратегии	26
4.7.	Шаг 7: Развитие плана действий	32
4.7.1.	Подготовительные действия	32
4.7.2.	Конкретные мероприятия, влияющие на целевую аудиторию, ответственную за принятие решения	34
4.8.	Шаг 8: Проведение и мониторинг кампании	36
4.8.1.	Зачем нужен мониторинг?	36
4.8.2.	Оценка процесса планирования	36
4.8.3.	Оценка реализации плана	38
4.8.4.	Оценка воздействия..	38
5.	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	40

1. ВВЕДЕНИЕ

В течение последних лет термин «Адвокация» всё чаще используется в нашей стране, но всем ли известно, что он означает? В представлении большинства людей адвокация - это защита собственных прав или прав других людей, начиная с таких мер, как обращение к властям посредством писем, петиций, требований, участия в заседаниях и выражения своего мнения, и заканчивая организацией маршей, протестов, флэшмобов и других массовых публичных мероприятий – методов, способствующих достижению прогрессивных перемен в обществе.

К формам адвокации можно отнести и такие меры, как привлечение общественного интереса к тем или иным проблемам (например, отсутствие доступа инвалидам в здания и общественный транспорт).

Адвокация является одной из излюбленных рабочих стратегий деятельности НПО. Вместе с тем, у нас нет вековых и даже десятилетних традиций адвокационной деятельности, поэтому необходимо обучаться адвокации и совершенствовать свои навыки в данной области. Представленное вашему вниманию пособие разъясняет лишь часть особенностей адвокационного процесса и призвано помочь НПО, а также неравнодушным и активным гражданам определить для себя наиболее подходящие формы и методы адвокации в целях достижения изменений.

И в заключение, адвокация является связующим звеном между моментом выявления проблемы и собственно самим изменением.

Приятного чтения и успехов!

2. АДВОКАЦИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРОЦЕСС, ФАКТОРЫ

2.1. Что такое АДВОКАЦИЯ?

АДВОКАЦИЯ представляет собой организованные усилия граждан, предпринимаемые с целью влияния на подготовку и проведение конкретных действий в области государственной политики путем давления на правительство, международные финансовые организации и другие властные структуры.

АДВОКАЦИЯ охватывает разнообразные виды деятельности, посредством которых осуществляется доступ и влияние на лиц, выносящих важные решения для группы граждан или всего общества в целом.

2.1.1. АДВОКАЦИЯ – инструмент участия граждан

АДВОКАЦИЯ – это инструмент реального участия граждан в процессе принятия решения властными структурами. АДВОКАЦИЯ – это метод, который, наряду с выборами, политическими форумами, специальными комиссиями и т.п., позволяет добиться изменений в различных сферах жизни гражданского общества и, таким образом, воздействовать на государственную политику с помощью систематического и демократического участия граждан в процессе принятия решений, имеющих непосредственное отношение к их повседневной жизни.

Требования для участия граждан:

- Внутренняя демократия;
- Экономические и человеческие ресурсы;
- Ответственность;
- Желание бороться;
- Кредит доверия;
- Способность объединять людей вокруг различных сфер деятельности, по социально-экономическим классам, расам/национальностям и т.д.;
- Способность мобилизовать людские массы;
- Талантливые лидеры;
- Налаженные отношения с национальными и международными ключевыми игроками;
- Альянсы;
- Голос народа.

2.1.2. АДВОКАЦИЯ – испытание сил

Степень, в которой граждане способны влиять на решения, принимаемые властями, – это осуществление полномочий гражданского общества. АДВОКАЦИЯ может рассматриваться как исполнение общественной власти, сопряженной с государственной. Эффективная АДВОКАЦИЯ предполагает использование всевозможных способов взаимодействия с различными источниками власти. Эти способы повышают вероятность роста ответственности правительства по отношению к своим гражданам. Некоторые из них помогают сосредоточить и укрепить общественную власть, другие служат укреплению технического потенциала.

АДВОКАЦИЯ требует серьезных аналитических способностей, выработки альтернативных вариантов, ведения переговоров, исследований, а также знаний о методологии планирования, проведения адвокационных кампаний и информационного менеджмента.

2.1.3. АДВОКАЦИЯ – кумулятивные процессы

АДВОКАЦИЯ – это больше, нежели чем стратегия или деятельность. Она предполагает длительное и упорное воплощение в жизнь целого ряда креативных стратегий и мероприятий. Как правило, победы в АДВОКАЦИИ можно достичь, лишь потерпев многочисленные поражения. Здесь важно не сдаваться без боя, учиться на собственных ошибках и постоянно повышать потенциал своей организации или коалиции.

Для достижения поставленной цели в АДВОКАЦИИ используется сочетание нескольких взаимодополняющих видов деятельности. Одерживая одну за другой незначительные победы в решении конкретных задач, организация или коалиция постепенно выстраивает общественную власть и накапливает необходимый технический потенциал для решения более масштабных проблем.

2.2. Почему нужно заниматься АДВОКАЦИЕЙ?

Существует масса причин для занятия АДВОКАЦИЕЙ. Перечислим самые главные из них с точки зрения перспективы для гражданского общества: (а) решение поставленных задач путем конкретных изменений в государственной политике; (б) упрочение и расширение полномочий гражданского общества; и (с) продвижение и укрепление демократии.

2.2.1. Решение конкретных проблем

Большинство организаций гражданского общества, ратующих за справедливость, демократию и устойчивое развитие, стремятся изменить один или несколько аспектов социальной, экономической, политической, культурной жизни, в которых они осуществляют свою деятельность. АДВОКАЦИЯ фокусируется на решении проблем, затрагивающих

каждую из этих сфер. Граждане составляют планы, реализуют стратегии и проводят мероприятия, направленные на конкретные решения этих проблем, в большинстве случаев предполагающие изменения в государственной политике.

Важно с самого начала вовлечь в решение проблемы тех, кого она больше всего затрагивает. Это гарантирует, что требование группы или коалиции отражает приоритеты целевой группы населения и ориентировано на достижение реальных изменений в повседневной жизни.

2.2.2. Укрепление и расширение полномочий гражданского общества

По мере ведения общественной организационной работы, создания альянсов, воспитания лидеров и расширения деятельности на национальном и международном уровне АДВОКАЦИЯ стимулирует упрочение и расширение полномочий гражданского общества. Планирование и проведение адвокационных инициатив не только позволяет решить сиюминутные проблемы, но, в перспективе, способствует укреплению организаций и коалиций, участвующих в АДВОКАЦИИ. Это, в свою очередь, является подготовкой к будущей работе, которая может оказать немалое влияние на государственную политику.

2.2.3. Развитие и укрепление демократии

АДВОКАЦИЯ предполагает налаживание прямых взаимоотношений между обществом и государством, что является важнейшим показателем подлинной демократии. Занятие АДВОКАЦИЕЙ помогает повысить участие граждан в принятии решений государственной значимости и поднять уровень политической культуры и транспарентности. По мере того, как гражданское общество будет добиваться всё больших успехов в процессе АДВОКАЦИИ, отношения между институтами власти и гражданами будут меняться, становясь более демократичными.

2.3. Какие факторы способствуют успеху АДВОКАЦИОННОЙ деятельности?

Успех АДВОКАЦИОННОЙ деятельности зависит от множества факторов внутреннего и внешнего характера.

2.3.1. Внешние факторы

В каждой стране своя реальность. Таким образом, возможности и препоны на пути развития цивилизованного общества, а также участия граждан в адвокационных инициативах, нужно рассматривать согласно прилагаемым обстоятельствам. Вместе с тем, можно обобщить наиболее значимые внешние факторы для политической среды отдельно взятой страны, от которых зависит способность граждан влиять на государственную власть путём участия в АДВОКАЦИОННОЙ деятельности. Перечислим их:

- **Открытость к демократии:** АДВОКАЦИЯ добивается наибольших успехов в том обществе, где органы государственной власти участвуют в развитии и упрочении демократии. В частности, АДВОКАЦИЯ предполагает соблюдение властями основных прав человека, в том числе право на жизнь, свободу собраний и свободу выражения мнений. Если эти права не соблюдаются, политическая ниша гражданского участия будет невелика.
- **Социальная, экономическая и культурная справедливость:** Бедность, а также социальная, экономическая и культурная изоляция снижают способность маргинальных слоёв населения к объединению, планированию и реализации инициатив, влияющих на государственную политику. Бедность и социальное отчуждение, как правило, усиливают позиции обеих сторон: структур власти („Объединившись, бедняки становятся опасны“) и традиционно маргинальных слоёв населения («Государство – это враг»). Такая позиция становится препятствием для построения правильных отношений между государством и его гражданами – правильных в том случае, если АДВОКАЦИЯ заявляет о своей эффективности.
- **Децентрализация:** Занимаясь АДВОКАЦИЕЙ, важно иметь доступ к лицам, ответственным за принятие решений, и другим ключевым игрокам. Когда в государстве слишком сильна центральная власть, доступ граждан к институтам власти ограничен, что затрудняет поиск решений их проблем.
- **Демократизация доступности к СМИ:** Возможность влиять на общественное мнение, формируя его, имеет решающее значение для успеха АДВОКАЦИОННЫХ инициатив. Доступность СМИ приобретает

огромную важность. Если контроль над СМИ сосредоточен в руках нескольких человек, то для определенных слоёв общества доступ к ним ограничен. Это лимитирует возможность сообщить в прессе о важных проблемах государственного масштаба и оказать эффективное воздействие на процесс принятия решений органами государственной власти.

- **Прозрачность:** Чтобы влиять на действия властей, граждане должны иметь доступ к информации, представляющей интерес для всего общества. Не имея доступа, группы и коалиции, желающие влиять на государственную политику, не могут получить достаточно информации для проведения анализа проблемы и выдвижения перспективных предложений по ее решению. Возникает необходимость в культуре ответственности, обязывающей госчиновников проявлять внимание к гражданам, особенно в вопросах, касающихся исполнения конкретных аспектов государственной политики.

2.3.2. Внутренние факторы

Организации гражданского общества, особенно из традиционно маргинальных слоёв населения, также вынуждены укреплять свои позиции на внутреннем фронте и копить силы для противостояния государственным структурам. Перечислим внутренние факторы:

- **Внутренняя демократия:** Демократическое устройство организации – это инструмент для осуществления правомочности. Внутренняя демократия расширяет возможности для участия, особенно среди традиционно маргинальных общественных групп. В свою очередь, это позволяет планирование АДВОКАЦИОННОЙ деятельности с высокими шансами на успех. Внутренняя демократия имеет огромное значение для понимания традиционных гендерных ролей в рамках организации.
- **Желание сотрудничать с властями:** Даже если АДВОКАЦИЯ предполагает пересечение интересов в политическом контексте - процесс, который зачастую носит противоречивый и поляризованный характер – необходимо, чтобы гражданское общество всегда проявляло готовность общаться с властями как можно более конструктивно и как можно менее конфликтно. Это взаимосоотрудничество является средством, с помощью которого организация или коалиция добивается достижения целей АДВОКАЦИИ.
- **Желание строить и укреплять альянсы:** АДВОКАЦИЯ будет более эффективной при условии взаимного сотрудничества различных слоёв и групп общества. Таким образом, альянсы укрепляются, а оппозиция слабеет.

- **Взгляд на АДВОКАЦИОННУЮ деятельность как на часть стратегии, направленной на преобразование в долгосрочной перспективе:** Даже если АДВОКАЦИЯ проводится для достижения конкретных результатов в краткосрочной или среднесрочной перспективе, она должна рассматриваться как инструмент достижения более масштабных целей - социальных, экономических, политических изменений в долгосрочной перспективе. Другими словами, краткосрочные и среднесрочные результаты должны быть приведены в соответствие с долгосрочными целями и способствовать укреплению усилий по достижению изменений.
- **Четкое формулирование миссии организации или коалиции:** АДВОКАЦИОННЫЕ инициативы должны быть согласованы с обозначенной миссией, заранее выработанной организацией или коалицией. Работа, лежащая в основе АДВОКАЦИИ согласно заявленной миссии организации или сообщества, гарантирует, что адвокация является частью общей программы, а не служит для отвлечения внимания или маргинальной деятельности. Формулирование миссии определяет идентичность организации или коалиции, поясняет род ее занятий, перечисляет проблемы, которые она намеревается решить, а также изменения и результаты, которых она намерена добиться.
- **Основные сведения об устройстве государственных институтов:** Когда организация или коалиция планирует влиять на государственную политику, чрезвычайно важно знать, как устроена судебная система, иметь понятие о национальном и международном законодательстве, о том, как устроены различные органы власти, от которых зависит принятие решений, а также быть в курсе актуальных течений государственной политики, которые влияют на ту или иную проблему.
- **Полноценное понимание политической обстановки:** Успех адвокативных инициатив зависит от умения организации или коалиции различать нюансы политической обстановки, в которой будет осуществляться АДВОКАЦИЯ. Способность к объективному анализу и выработке жизнеспособных альтернатив в политическом и техническом плане зависит от глубины понимания ситуации.
- **Информационный менеджмент и исследовательский потенциал:** Кто обладает информацией, тот обладает властью! Адвокаты граждан нуждаются в достоверной информации, чтобы проанализировать проблему, выработать альтернативную политическую программу, понять, как устроены сферы, в которых принимаются решения, определить ключевых игроков, выработать стратегию для последующего внедрения и подготовить аргументы в поддержку политических предложений. Все это предполагает необходимость проведения исследований или

налаживания связей с научно-исследовательскими институтами, чьи сотрудники располагают опытом, который может помочь в достижении успеха адвокационной деятельности.

- **Образовательные возможности:** Чтобы организация или коалиция лучше ориентировались в намеченных к разрешению проблемах, а также для усиления исследовательского и аналитического потенциала, необходимо предоставить их лидерам возможность непрерывного образования.
- **Четко прописанные договорённости между частными лицами и организациями, сотрудничающими в рамках адвокационной инициативы:** Физические лица или организации, участвующие в группе или коалиции, занимающимися АДВОКАЦИЕЙ, должны достичь четких договорённостей в плане совместной работы. Это поможет прояснить заявленные ожидания и интересы. Конфликты и разногласия как внутри организаций, так и между ними, неизбежны, но эти проблемы могут быть сведены к минимуму путем достижения конкретных соглашений в соответствии с уставом внутреннего распорядка, согласно которого люди, состоящие в группе или коалиции, получают возможность общаться со средствами массовой информации или представителями государственной власти. Важно вести работу в обстановке прозрачности, поскольку заключенные соглашения будут способствовать повышению эффективности и результативности совместных усилий.
- **Наличие человеческих и экономических ресурсов для реализации адвокационных инициатив:** Адвокация нуждается в ресурсах. Помимо денежного обеспечения, для проведения намеченной адвокационной деятельности организация должна располагать персоналом, обладающим соответствующей подготовкой и опытом.



Advocacy-Advertising

Источник: www.salsalabs.com

3. МЕТОДОЛОГИЯ ПОЭТАПНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АДВОКАЦИИ: ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Существует множество методов планирования и внедрения адвокационных стратегий. В качестве ориентира предлагаем ознакомиться с семью шагами Методологии поэтапного планирования АДВОКАЦИИ.

Основу любой методологии планирования адвокации составляют четыре логических вопроса:

- ✓ Чего мы хотим (какую проблему намерены решить)?
- ✓ Кто способен решить обозначенную проблему?
- ✓ Что нужно предпринять для убеждения лиц, ответственных за принятие решений?
- ✓ Как убедиться в эффективности выбранной стратегии?

Эти четыре вопроса лежат в основе более детального списка вопросов, которые, в свою очередь, являются фундаментальной основой для претворения в жизнь 8 шагов поэтапного планирования АДВОКАЦИИ.



Рышкань, декабрь 2015 года. Круглый стол, посвященный налаживанию партнерств на благо семей и детей местного сообщества

4. ВОСЕМЬ ШАГОВ ПОЭТАПНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АДВОКАЦИИ

4.1. ШАГ 1: Формулирование и анализ проблемы

Первый Шаг, указанный в Методологии поэтапного планирования адвокации, - это формулирование и анализ проблемы, которую намечено решить. Определяются причины проблемы, после чего одна из них (приоритетная) выбирается с целью исправления. Выбранная причина должна быть исправлена путём изменения соответствующей государственной политики на местном, национальном или международном уровне. Наряду с этим, нужно понять, каким образом исправление конкретной причины может послужить решению всей проблемы целиком.

4.1.1. Формулирование проблемы

Группа, выдвигающая адвокационную инициативу, должна первым делом определить, какую именно проблему она собирается решить. Иногда четко сформулировать проблему не составляет труда, особенно на местном уровне. Тем не менее, организации гражданского общества зачастую вынуждены изучать огромный список проблем, которые негативно отражаются на одном или нескольких слоях населения. В таких случаях участникам группы нужно отобрать наиболее приоритетные проблемы, из которых выделить одну, самую насущную, с учетом того факта, что каждая проблема требует отдельного изучения и конкретного решения. Кроме того, каждая проблема потребует иной стратегии влияния, в соответствии со спецификой органа государственной власти и целевой аудитории, от которой зависит принятие решений.

Решение выбранной проблемы напрямую зависит от изменения государственной политики. Этим же принципом должна руководствоваться группа, организующая процесс адвокации. Определяя приоритетность проблемы, требующей разрешения с помощью адвокации, необходимо выделить три основных критерия:

- ✓ Осуществимость задуманного и наличие политических и технических способов решения;
- ✓ Глубокое понимание проблемы значительной частью общества;
- ✓ Мотивация для группы, занимающейся адвокацией.

4.1.2. Анализ причин и последствий проблемы

После того, как проблема была сформулирована, организаторы приступают к анализу её причин и последствий, предварительно собрав информацию относительно следующих моментов:

- ✓ Основания для возникновения проблемы (почему?);
- ✓ Главные причины проблемы;
- ✓ Следствия проблемы.

Этот анализ поможет перейти от общих запросов, как правило, абстрактных и сложных, к конкретным требованиям - простым и понятным. Важно провести четкую грань между причинами и следствиями, потому что именно причины, а не следствия, являются целью проведения адвокации. Предложение о том, как можно решить ту или иную проблему, сможет оказаться эффективным лишь в том случае, если оно глубоко затрагивает причины проблемы. Предложения, влияющие лишь на следствия, не смогут справиться с основной проблемой. Следовательно, в случае, если организаторы адвокационной кампании умеют четко разграничивать причины и следствия, им будет несложно определить группы людей, которых в наивысшей степени затрагивает данная проблема. Именно эти люди более всего заинтересованы в том, чтобы принять непосредственное участие в адвокационной кампании. Они с самого начала должны быть вовлечены в адвокационные мероприятия.

4.1.3. Приоритизация причин

Глубокий анализ позволяет выявить большее количество причин, каждая из которых подлежит рассмотрению, если это потребуется для решения проблемы. Приоритизацию причин следует проводить путем установления следующих моментов:

- ✓ Какие причины должны быть рассмотрены в первую очередь? Почему?
- ✓ Существует ли причина, рассмотрение которой будет в большей степени, чем остальные, способствовать решению проблемы? Почему?
- ✓ Какую из причин можно рассмотреть наиболее легко и в кратчайшие сроки? Почему?
- ✓ Существует ли причина, тормозящая решение остальных? Каким образом?

Иногда организаторы адвокационной инициативы вынуждены выбирать между причиной, рассмотрение которой является наиболее критичным для решения проблемы, и другой причиной, с которой можно будет разобрататься гораздо быстрее. Такие ситуации, когда выбор делается в пользу менее критичной, но зато легкоустранимой причины, зачастую при-

носят определенное преимущество. Одержав временную победу, группа или коалиция получает ценный опыт и укрепляет свой потенциал. Кроме того, такие моменты могут мотивировать еще не присоединившихся к адвокационной кампании лиц, которые захотят принять участие в последующих адвокационных инициативах.

4.1.4. Детальное изучение приоритетных причин

После выделения приоритетной причины её необходимо детально изучить, выделив несколько различных составляющих факторов. Это действие поможет разработать альтернативные варианты решения.

4.2. ШАГ 2: Формулирование предложения

В Шаге 1 группа сформулировала и проанализировала проблему, которую намерена решить, и определила приоритетную причину/побудительный мотив, что надлежит рассмотреть с помощью адвокации. В Шаге 2 основной целью является формулирование конкретного и детализированного предложения, в котором с точностью указано, какие меры необходимо предпринять, кто именно сможет принять решение по данной проблеме и сколько времени отводится для проведения адвокационной кампании.

Правильное формулирование предложения имеет огромное значение для успеха адвокационного процесса. Оно должно быть изложено настолько четко, ясно и детально, чтобы исключить любую двусмысленность. Без этого сложно будет разъяснить, чего именно добивается группа своими действиями. Правильно сформулированное предложение и общественная власть (качество, присущее сильной группе) – вот два основополагающих элемента для любой адвокационной инициативы.

4.2.1. Определение предполагаемого метода решения

В начале Шага 2 организаторы определяют возможные пути решения для выделенной проблемы. Полезно, а иногда даже необходимо провести на том же этапе консультации с экспертами по данной проблеме, а также с другими гражданскими объединениями, у которых есть схожие интересы.

4.2.2. Приоритизация одного из методов решения

Определив несколько возможных решений приоритетной причины, необходимо выбрать из них единственное, которое послужит основанием для составления адвокационного предложения. И здесь важным моментом является консультирование со следующими лицами:

- ✓ Людьми, которых непосредственно затрагивает данная проблема;
- ✓ Членами и сотрудниками организации, проводящей адвокационную кампанию;

- ✓ Другими гражданскими объединениями, имеющими опыт в решении аналогичных проблем;
- ✓ Экспертами, обладающими2 широкими познаниями по данной проблеме.

4.2.3. *Формулирование адвокационного предложения*

Чтобы на основе возможного метода решения составить адвокационное предложение, сначала нужно ответить на следующие вопросы:

- ✓ Чего мы на самом деле хотим добиться (каково решение проблемы?)
- ✓ Как рассчитываем справиться с проблемой (с помощью какого механизма, при участии каких ключевых игроков)?
- ✓ Что собой представляет целевая аудитория, ответственная за принятие решений по выдвинутому предложению? Окажет ли принятое решение существенное влияние на задачу, сформулированную в предложении?
- ✓ Когда мы рассчитываем получить решение?

Предложение должно быть сформулировано таким образом, чтобы по завершении кампании можно было вынести уверенное заключение о том, было оно реализовано или нет. Чем яснее и конкретнее составлено предложение, тем выше шанс адвокации на успех. Кроме обладания такими качествами, как точность и ясность, предложение должно:

- создавать благоприятное общественное мнение;
- способствовать решению проблемы;
- быть реализовано краткосрочно и среднесрочно (от 3 до 18 месяцев);
- быть направлено на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений по данному предложению;
- быть осуществимым в политическом плане;
- быть осуществимым в техническом плане (к примеру, у государства есть возможность его реализовать);
- оно не противоречит закону; оно не повлечет за собой еще больше проблем);
- быть осуществимым в экономическом отношении (например, государство обладает ресурсами для его внедрения);
- предусматривать реальные сроки реализации, учитывая стандартные процедуры, используемые теми, кто принимает решения;
- быть мотивированным и объединять участников организации или коалиции;
- способствовать созданию и укреплению альянсов;
- стимулировать мобилизацию граждан, пострадавших в результате этой проблемы.

Если предложение в недостаточной мере отвечает перечисленным критериям, то допускается изменение формулировки.

Не следует недооценивать наличие объективных данных, которые делают предложение действенным и весомым. Кроме того, организаторы должны хорошо ориентироваться в политической, экономической и социальной обстановке, а также знать целевую аудиторию, которая выносит решения по адвокационному предложению. Необходимо подбирать наиболее благоприятные моменты для запуска адвокационной кампании по данной конкретной проблеме.

4.2.4. Изменения в политической, институциональной и культурной сферах жизни

Одна из целей адвокации – добиться изменений в государственной политике. Для этого зачастую требуется провести ряд изменений в государственных структурах власти, а также изменить социальную и политическую культуру вообще.

Подобные изменения могут повлиять на методы ведения государственной политики, например, за счет роста потенциала и объема человеческих, материальных и финансовых ресурсов, направленных на решение той или иной проблемы. Они оказывают влияние на работу органов государственной власти и на их отношение к гражданскому обществу – например, путем институционализации механизмов участия граждан или посредством демократизации и укрепления существующих механизмов.

Кроме того, может возникнуть необходимость изменить менее поддающиеся количественной оценке аспекты, такие как знания и отношение к работе правительственных чиновников, потому что они определяют культуру своего учреждения. Следовательно, иногда возникает необходимость проведения ряда действий, направленных на воспитание чиновников и привлечение их внимания к той или иной проблеме. Сама по себе новая государственная политика не сможет решить сложные и укоренившиеся проблемы, если они не будут сопровождаться переменами в поведении, отношении, выборе традиций и ценностей.

4.2.5. Значение второстепенных задач

При работе над составлением адвокационного предложения целесообразно обозначить и второстепенные задачи, которые могут быть достигнуты в рамках проведения адвокационной инициативы. Разумеется, главной задачей является рассмотрение и одобрение предложения, но при этом появляется шанс решить и многие другие вопросы, как внутреннего, так и внешнего характера, независимо от того, как обстоит дело с самим предложением.

Второстепенные задачи могут включать в себя:

- ✓ Организацию публичных дебатов по заявленной проблеме;
- ✓ Создание новых альянсов;
- ✓ Личные встречи с представителями власти;
- ✓ Привлечение внимания госчиновников к обозначенной проблеме;
- ✓ Информацию о характере деятельности того или иного органа государственной власти;
- ✓ Активное участие женщин в процессе подготовки адвокационной инициативы.

Зачастую целесообразно обозначить конкретные цели, чтобы с помощью второстепенных задач сформулировать главную задачу, намеченную группой к реализации.

Второстепенные задачи могут быть использованы для оценки достижений непрерывной адвокационной деятельности. Многие группы считают полезным установку среднесрочных и долгосрочных целей как гарантию того, что каждая предпринимаемая адвокационная инициатива является частью глобального стратегического плана.

4.3. ШАГ 3: Определение целевой аудитории, ответственной за принятие решений

После того, как группа составила адвокационное предложение, четко, точно и подробно обозначив, что она намерена предпринять для решения выбранной проблемы, следующим шагом является анализ „целевой аудитории”, ответственной за принятие решений по данному предложению. На этом этапе необходимо выяснить, кто наделен полномочиями выносить решения по предложению, что собой представляет процесс принятия решений, и в течение какого конкретного срока решение будет принято.

4.3.1. Зачем нужно проводить анализ целевой аудитории, ответственной за принятие решений?

В процессе разработки эффективной стратегии с целью одобрения адвокационного предложения участники группы должны иметь представление о том, что собой представляет целевая аудитория, ответственная за принятие соответствующих решений, и какое место она занимает в структуре власти. Например, если цель адвокации касается политики в сфере образования, группа должна изучить структуры, связанные с образованием в рамках исполнительной власти (министерства, секретариаты и другие органы), которые будут рассматривать предложение. Аналогичный анализ следует проводить, когда адвокационное предложение обращено к местным органам власти. Если имеются сомнения, группе следует обратиться за помощью к профильным специалистам,

которые могут предоставить достоверную информацию относительно целевой аудитории, ответственной за принятие решений.

4.3.2. Кто принимает решение по выдвинутому предложению?

В каждом госучреждении имеется человек или, в отдельных случаях – несколько людей, наделенных полномочиями по принятию решения в отношении государственной политики или программы, составляющих ядро адвокационного предложения. Это лицо, ответственное за принятие решений.

Иногда сложно определить, кто является лицом, принимающим решения, потому что официальные полномочия и реальная власть находится в руках разных людей. В таких случаях оба чиновника могут рассматриваться в качестве лиц, принимающих решения (либо одного из них, обладающего формальной властью, можно определить как лицо, ответственное за принятие решений, а второго рассматривать в качестве ключевого игрока, который обладает реальной властью.). Важно установить имена и фамилии этих людей, а не только должности, которые они занимают в структуре власти, поскольку, как показывает практика, решения принимаются в индивидуальном порядке разными людьми.

4.3.3. Что собой представляет процесс принятия решения?

Кроме точного установления лица, ответственного за принятие решения, важно знать, что собой представляют формальные и неформальные процессы, посредством которых принимаются решения. Формальный процесс принятия решений закреплен в национальном законодательстве и уставах учреждений. Полезно подробно изучить технические аспекты по внесению изменений в законы и положения такого плана. Неформальный процесс протекает наряду с формальным процессом, а в некоторых случаях именно он и определяет решение. В адвокационной программе действий должны учитываться оба процесса.

Понимание процесса принятия решения и идентификация каждого шага в данном процессе предоставляет группе возможность оказывать влияние на всех этапах. Кроме того, нужно располагать информацией обо всех, кто принимает участие в процессе принятия решений, чтобы подобрать наиболее подходящий момент для оказания влияния на того или иного человека.

В некоторых государственных учреждениях формальные процессы принятия решений довольно сложны. Предположим, что предложение потребует принятия нового закона. В этом случае группе необходимо знать следующее:

- ✓ Как госчиновники могут использовать свое влияние, чтобы попытаться утвердить, изменить или отменить закон?
- ✓ Каков процесс утверждения нового закона?

- ✓ Как законодательный орган создает комиссии и комитеты для рассмотрения тех или иных вопросов?
- ✓ Как составляется законодательная повестка дня?
- ✓ Как набираются голоса?
- ✓ Каковы соотношения сил внутри различных групп законодательного органа и отношения между ними?

4.3.4. Когда будет принято решение?

Третий аспект, рассматриваемый во время изучения основной целевой аудитории, - это сроки принятия решений. Существуют ли ограничения по срокам? Это имеет огромное значение в том случае, если адвокационное предложение связано с бюджетом, потому что довольно часто национальный бюджет страны принимается исключительно в определенный период времени. Таким образом, если предложение затрагивает законодательную деятельность, группа должна разбираться не только в законодательных процессах, но и иметь общее представление о бюджетных процессах.

4.4. ШАГ 4: Исследование каналов влияния

После определения целевой аудитории, ответственной за принятие решений, изучения процесса принятия решений и установки сроков принятия решений, следует шаг 4 – определение и изучение каналов влияния. На данном этапе ставится цель выделить конкретных лиц, которые могут оказывать позитивное или негативное влияние на людей, ответственных за принятие решений по адвокационному предложению. Сведения об этих ключевых игроках и изучение их личных, общественных, экономических и политических интересов пригодятся группе для выработки стратегии влияния.

4.4.1. Определение ключевых игроков

Люди, проявляющие интерес к предложению, а также обладающие определенной властью влиять на главную целевую аудиторию, ответственную за принятие решений, могут принадлежать к самым различным сферам общества. В эту вторую по значению целевую аудиторию входят:

- ✓ Друзья и родственники лица, уполномоченного принимать решение;
- ✓ Советники;
- ✓ Представители государственных учреждений (местного, регионального и национального уровня);
- ✓ Лидеры политических партий;
- ✓ Представители профессиональных организаций и бизнес-сообществ;

- ✓ Главы неправительственных организаций;
- ✓ Религиозные лидеры, а также лидеры академических и профессиональных сообществ;
- ✓ Представители средств массовой информации;
- ✓ Представители международных агентств по оказанию помощи.

Нельзя упускать из внимания тот факт, что решения принимаются не учреждениями, а конкретными людьми, у которых есть имя и фамилия. Поэтому во время разработки плана сотрудничества с представителями власти нужно выявить конкретных людей в составе учреждений.

4.4.2. Классификация ключевых игроков на союзников, нейтралов и противников

После определения второй по значению целевой аудитории, представляющей интерес в плане их возможностей оказывать влияние на лиц, принимающих решения по выдвинутому предложению (основную целевую аудиторию), необходимо классифицировать их в зависимости от занимаемых должностей и персонального отношения к предложению. Ключевых игроков можно и нужно разделить на три категории: союзники, нейтралы (неопределившиеся) и противники.

Союзники – это люди, которые независимо от причин согласны с предложением и способны в нужный момент публично оказать ему поддержку. Они не принадлежат к группе-организатору адвокационной инициативы, хотя и могут присоединиться к коалиции в любой момент проведения кампании. Группа должна предоставлять союзникам информацию, консультировать, направлять и мотивировать, чтобы их поддержка переросла в конкретные действия.

Противники – это люди, которые независимо от причин выступают против предложения. Маловероятно, что они изменят свою позицию, если в предложение не будут внесены значительные поправки. Если группа, организовавшая адвокационную инициативу, не примет мер по снижению влияния противников, те могут нанести серьезный вред.

Нейтралы, или неопределившиеся, - это люди, не выработавшие четкой позиции по отношению к адвокационному предложению и способные стать как союзниками, так и противниками. Они способны повлиять на процесс принятия решений, но, как правило, не выступают ни «за», ни «против» предложения до тех пор пока не получают убедительных аргументов. Некоторые придерживаются нейтралитета по причине конфликта личных и профессиональных интересов. В некоторых случаях нейтралам хочется поддержать предложение, но они избегают делать это открыто, чтобы не пострадал их устоявшийся имидж. Среди неопределившихся есть и такие, кто предпочитает не занимать никакой позиции, потому что им недостаточно объема полученной информации касательно предложения.

В принципе, лицо, ответственное за принятие решений, является ключевым неопределенным игроком, которого следует убедить в нужности адвокационного предложения. Излишне разрабатывать адвокационную стратегию для того, чтобы убедить кого-то благосклонно оценить предложение, если он/она уже являются союзником. С другой стороны, если ответственный за принятие решений относится к лагерю противников, то получить его одобрение будет чрезвычайно сложно. В последнем случае рекомендуется переформулировать предложение. Наряду с этим, существует возможность изменить предложение таким образом, чтобы решение по нему принимал другой человек, наделенный аналогичными полномочиями, что поможет избежать конфронтации с противником.

Данная классификация довольно зыбкая: сегодняшние союзники завтра могут перейти в лагерь противников.

4.4.3. Приоритизация ключевых игроков

Третий шаг, обязательный при выработке плана взаимодействия с представителями власти, – это отбор приоритетных «ключевых игроков» из имеющихся союзников, нейтралов и противников. Отбор производится с помощью следующих двух критериев:

- ✓ Уровень заинтересованности предложением;
- ✓ Сила влияния на лицо, принимающее решение.

Задача состоит в том, чтобы определить разумное число людей, расположенных и способных оказать влияние на лиц, принимающих решения в отношении предложения, либо продвигая идею его одобрения либо наоборот, ставя ему препоны. От людей, выполняющих функцию каналов влияния, в огромной мере зависит конечный успех или провал адвокационной инициативы.

4.4.4. Изучение интересов лиц, принимающих решения, и других ключевых игроков

После того, как группа определила как основную, так и второстепенную целевую аудиторию, следующим шагом является изучение персональных, общественных, экономических и политических интересов каждого из ключевых игроков. Всем участникам группы следует помнить, что ни одно политическое решение не принимается лишь потому, что кто-то об этом попросил. Лицо, ответственное за принятие решения, изучает предложение, основываясь на своих собственных интересах, и высказывается «за» или «против» в зависимости от предполагаемой выгоды или от проблем, которых можно избежать или которые можно решить.

Для того, чтобы выявить интересы и мотивации основных ключевых игроков, группа должна будет изучить их личностные характеристики, установить вероисповедание, принадлежность к социально-экономическому классу, образование и партийную принадлежность, личные предпочтения и вкусы, а также всевозможные менее приятные аспекты.

И, наконец, необходимо поразмыслить над тем, как изучение ключевых игроков может изменить формулирование адвокационного предложения и внести корректировки в разработку стратегий с использованием каналов влияния.

4.5. ШАГ 5: SWOT-анализ

Шаги 1-4 методологии являются строительными блоками для разработки стратегии влияния во время проведения адвокационной кампании. До начала разработки таких стратегий необходимо изучить внутренние и внешние факторы, способные повлиять на успех кампании. Данный анализ, носящий название SWOT-анализ, учитывает сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности (O) и угрозы (T).

Проведение самоанализа помогает группе-организатору адвокационной кампании определить свои сильные и слабые стороны, способные повлиять на успех инициативы. После этого можно приступить к планированию конкретных действий, которые позволят использовать имеющиеся плюсы и нивелировать минусы. Похожим образом, посредством анализа возможностей и потенциальных угроз внешней политической среды, группа может установить факторы, способствующие и мешающие успешному проведению адвокационной инициативы, и на основе этого разработать план действий. После проведения SWOT-анализа группа или коалиция должна пересмотреть своё адвокационное предложение и оценить степень его успеха с точки зрения карты власти, сильных и слабых сторон, выявленных возможностей и угроз.

4.5.1. Самоанализ: Определение сильных и слабых сторон

Самоанализ – это выявление сильных и слабых сторон внутри группы или коалиции. Он представляет собой самокритичный разбор, с помощью которого группа-организатор адвокационной кампании определяет свои положительные качества, которые могут стать преимуществом в ходе кампании, а также потенциальные слабости с точки зрения способности успешно провести адвокационную кампанию. Анализ включает в себя коллективное обсуждение возможных путей преодоления основных недостатков. Самоанализ можно проводить в любой момент подготовки адвокационной кампании, но он всегда должен включать в себя следующие три шага:

В первую очередь, группа определяет сильные и слабые стороны как в оценке своего потенциала в сфере адвокации вообще, так и в отношении проведения конкретной адвокационной кампании. И здесь следует учитывать следующие моменты:

✓ (а) Организация группы или коалиции с точки зрения:

- легитимности и представительности;
- охвата (количество участников, их раса, пол, национальность,
- географическое местоположение);

- качества руководства;
 - способности сплотить людей и мобилизовать их на местном уровне;
 - обеспечения равноправия в участии и принятии решений для мужчин и женщин, равно как и для представителей различных расовых/этнических групп в рамках группы или коалиции;
 - возможности создавать альянсы и коалиции.
- ✓ **(b) Отношения группы или коалиции с:**
- государственными учреждениями;
 - другими группами или сегментами гражданского общества;
 - прессой.
- ✓ **(c) Способности группы или коалиции к:**
- исследованиям в сфере государственной политики;
 - получению и использованию информации относительно рассматриваемой проблемы, а также действий, предпринимаемых в этом отношении государством;
 - стратегическому и операционному планированию;
 - лоббированию и ведению переговоров;
 - работе с прессой (общению);
 - мониторингу и самооценке;
 - мобилизации большого количества граждан.
- ✓ **(d) Ресурсы группы или коалиции:**
- Человеческие;
 - Материальные;
 - Экономические;
 - Технические.

Во-вторых, группа должна приступить к разработке методов, которые помогут устранить обнаруженные минусы.

И, последнее, группа должна составить список действий, которые могут быть предприняты с целью укрепления институционального потенциала для проведения адвокационной кампании.

4.5.2. Определение возможностей и угроз в политической среде

Помимо выявления сильных и слабых сторон внутри группы или коалиции, организующих кампанию, не менее важно определить возможности и угрозы, исходящие из политической среды. Возможности – это элементы, благоприятно влияющие на кампанию и повышающие её шансы на успех. С другой стороны, угрозы являются неблагоприятными внешними факторами, которые представляют собой препятствия и риски для кампании. Во время разработки стратегии важно знать, как использовать возможности, чтобы свести к минимуму негативное влияние угроз.

4.6. ШАГ 6: Разработка адвокационной кампании/ стратегии

4.6.1. Что такое стратегия?

Стратегия - это программа действий, направленных на достижение конкретной цели. В рамках адвокационной инициативы ставится цель уговорить или надавить на человека, ответственного за принятие решения, чтобы тот поддержал предложение. Стратегия и мероприятия в рамках адвокационной кампании должны быть как можно более креативными и разнообразными. Необходимо учитывать и те действия, что предпринимаются до начала процесса планирования, в особенности следующие:

- ✓ Интересы и мотивация ключевых игроков, определенных по карте власти;
- ✓ Сильные и слабые стороны группы-организатора кампании;
- ✓ Возможности и угрозы в политической среде.

Цель Шага 6 – разработать стратегию, которую будет использовать адвокационная группа, чтобы оказать влияние на лицо, ответственное за принятие решений, и других ключевых игроков.

4.6.2. Формы адвокационных стратегий

Чтобы оказать влияние на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений, и добиться одобрения предложения в отношении государственной политики, необходимо использовать разноплановые действия. Эти действия можно разделить на пять основных категорий:

- лобби-визиты к лицу, принимающему решение, и другим ключевым игрокам;
- организация и укрепление внутренней структуры группы или коалиции, а также привлечение той части населения, которую затрагивает проблема;
- информирование лица, принимающего решение, а также большого числа граждан с целью ознакомления их с проблемой и предлагаемыми способами ее решения;
- контакт со СМИ для создания благоприятного общественного мнения;
- мобилизация граждан в случае, если предложение не может быть реализовано другими способами, и при условии, если эта форма давления является допустимой.

Лоббирование – это метод действия лицом к лицу, используемый для того, чтобы:

- склонить человека, ответственного за принятие решений, а также неопределившихся, к одобрению предложения,

- мотивировать союзников принять конкретные меры в поддержку инициативы,
- нейтрализовать противников в их попытках препятствовать продвижению инициативы.

Как правило, речь идет о посещении того или иного чиновника, от которого зависит принятие решение. Помимо того, что вы знакомите его со своим предложением, лоббирование позволяет вам, как организатору, корректировать карту власти и оценивать воздействие используемых аргументов и предпринятых действий на ключевых игроках. Лоббирование дает возможность вести переговоры.

Представители группы или коалиции должны загодя тщательно подготовиться к лобби-визиту, учитывая, что в их распоряжении, скорее всего, будет очень мало времени, чтобы изложить свою позицию и аргументировать её. Следовательно, участники должны решить, кто из них вызывает наибольшее доверие и лучше всего подходит для изложения идеи группы. Этому человеку нужно иметь при себе один экземпляр краткого содержания предложения, кроме того, он должен быть ознакомлен с содержанием предложения и аргументами в его пользу.

Наряду с этим лобби-визит является богатейшим источником информации. С его помощью группе удастся разобраться, кто представляет собой оппозицию, а кто готов оказать поддержку, прислушаться к аргументам и замечаниям, поступающим из разных сегментов по поводу предложения, а также получить возможные советы. После каждого посещения любая свежая информация должны быть донесена до сведения группы, координирующей кампанию.

Организационная работа

Организационная работа служит для расширения и укрепления группы людей, принимающих участие в адвокационной инициативе, а также для построения структуры проведения кампании, которая бы отвечала нуждам инициативы. Организационная работа ведется, в том числе, и с целью мотивации и привлечения тех групп населения, которых затрагивает проблема, отобранная для адвокации. Без этой составляющей адвокационная кампания не будет пользоваться полным доверием и поддержкой общественных сил, что существенно снижает ее шансы на успех.

Социальные движения не появляются ниоткуда. Поддерживающая их энергия должна быть упорядочена, направлена в нужное русло и сконцентрирована. Основная возможность это осуществить – построение и укрепление адвокационных сетей и коалиций.

Адвокационная сеть подразумевает общение и сотрудничество людей, приверженных делу борьбы за решение той или иной задачи на благо всего общества. Успешные сети своими достижениями обязаны хорошему руководству, в них эффективно продвигаются идеи, культивируется взаимное уважение и стремление делиться опытом.

Термином коалиция можно обозначить всевозможные формальные структуры, позволяющие физическим лицам и учреждениям координировать свои действия и сотрудничать на благо общей цели. Коалиции имеют огромное значение для сплочения общественных сил, обеспечивая тем самым широкую поддержку для своей адвокационной кампании и эффективно координируя свои действия.

Коалиции помогают вовлечь в поле деятельности большое количество людей и способны объединить тех, кто не является союзниками в традиционном понимании этого слова. Наряду с этим, коалиции по своей природе не очень устойчивые формирования, деятельность их неспешна, поскольку решения даже по незначительным вопросам требуют огромных затрат времени и энергии. Зачастую коалиции распадаются сразу же после того, как выполняют поставленную перед собой задачу.

Чтобы повысить эффективность деятельности коалиции, необходимо следовать нижеизложенным рекомендациям:

- ✓ Задачи коалиции должны быть четко сформулированы;
- ✓ Коалиция должна привлекать как можно больше участников, не включая, однако, в это число тех людей или группы, которые не проявляют должной твердости в приверженности к поставленным задачам;
- ✓ Коалиция должна уметь работать с целым рядом групп, однако во все необязательно, чтобы все эти группы становились официальными членами коалиции;
- ✓ В каждой коалиции должна быть небольшая группа лидеров, глубоко приверженных как делу выполнения поставленных задач, так и всей коалиции в целом. Они должны уметь подчинять свои собственные интересы и интересы своих организаций задачам коалиции;
- ✓ Управляющая группа должна поддерживать тесные связи с организациями-членами коалиции;
- ✓ Обязанности и задачи в рамках коалиции должны быть четко расписаны и распределены по справедливости;
- ✓ Зачастую в успешных коалициях участники обладают взаимодополняющими качествами (например, сочетание технических навыков со способностью к мобилизации на местном уровне).

Во время формирования коалиции, включающей в себя организации или физические лица, которые будут принимать совместное участие в адвокации, нужно выбрать инициативную группу, которая будет заниматься планированием, организацией и руководством кампании. Инициативная группа может быть сформирована из персонала одной из организаций-

членов или же состоять из представителей нескольких организаций. При отборе членов инициативной группы нужно в письменной форме изложить, какие ожидания возлагаются на каждого из участников в соответствии с его обязанностями. Кроме того, необходимо достичь договоренности относительно процессов принятия решений, которые должны быть прозрачными и поэтапными. Задача заключается в разработке четких правил для коалиции.

Размещенные ниже вопросы послужат ориентиром для определения того, кто и какую роль будет играть в коалиции, запускающей адвокационную инициативу:

- ✓ Что собой представляют люди и организации, входящие в состав группы или коалиции?
- ✓ Что собой представляют люди и организации в составе команды, возглавляющей кампанию?
- ✓ Что нужно сделать человеку/организации, чтобы стать членом группы или коалиции, проводящей кампанию?
- ✓ Кто выступает в роли официальных представителей от каждой организации-участника?

После того, как будет выбрана инициативная группа адвокационной кампании, необходимо разобраться в процессах и механизмах принятия решений. Это важный и требующий внимания момент, потому что непонимание может привести к разногласиям и стать источником конфликта. Перечисленные ниже вопросы послужат руководством для определения четких механизмов принятия решений в целях обеспечения большей прозрачности и для избежания конфликтов:

- ✓ Какие именно процессы будут использоваться для принятия решений в коалиции и в группе-организаторе кампании? В частности, каким образом будут выбираться меры для последующей реализации?
- ✓ Как будут разрешаться конфликты и разногласия?
- ✓ Как будут распределяться экономические ресурсы? Кто будет нести ответственность за их распределение? Как будет обеспечиваться финансовая прозрачность?
- ✓ Кто будет принимать участие в принятии решений? Это будут одни и те же люди, либо принимать решения будут все по очереди? Как будут распределяться обязанности?
- ✓ Будут ли сообщаться решения группы всем организациям или только членам коалиции?
- ✓ Что будет предпринято для свободного выражения мнений, отличных от тех, которых придерживается большинство?

- ✓ Кто (если потребуется) войдет в состав команды для переговоров на высшем уровне?
- ✓ Кто выступит в роли пресс-секретаря коалиции для общения с прессой?
- ✓ Каким образом в группе или коалиции будем обеспечиваться равенство участия мужчин и женщин?
- ✓ Каким образом будет гарантирован тот факт, что состав людей, входящих в инициативную группу, будет отражать общий национальный состав коалиции или пострадавшего населения?

Нижеизложенные пункты могут служить ориентирами для распределения обязанностей в рамках коалиции, занимающейся адвокацией:

- ✓ Определение минимальных потребностей коалиции с точки зрения технических, человеческих и материальных ресурсов.
- ✓ Определение сроков, а также технических, человеческих и материальных ресурсов, требующихся от каждого человека или организации.
- ✓ Определение задач организаций-членов и инициативной группы коалиции (например, работа со СМИ, исследовательская деятельность, контакт с лицом, ответственным за принятие решений, привлечение фондов, управление финансами).
- ✓ Создание рабочих комитетов или групп с четко определенными обязанностями и функциями.
- ✓ Создание механизмов для мониторинга и оценки различных этапов работы.

Информирование и ознакомление

Группа или коалиция должна информировать общественность и лицо, принимающее решения, относительно проблемы, намеченной к реализации, и предлагаемого решения. Эта стратегия может применяться по-разному, но в большинстве случаев её ближайшая цель - убедить людей на конкретные шаги в поддержку инициативы путем информирования этих людей и за счет пробуждения в них отклика на обозначенную проблему.

В большинстве случаев эта стратегия требует сбора информации, с которой затем знакомят широкую общественность.

Работа со средствами массовой информации

Работа со средствами массовой информации тесно связана с информационными и ознакомительными действиями. Для адвокации стратегия работы со СМИ имеет решающее значение, поскольку общественное мнение играет важную роль в деле убеждения правительственных чиновников изменить государственную политику или программу.

Целью стратегии работы со СМИ является ознакомление широкой общественности с темой адвокационной инициативы для того, чтобы группа или коалиция смогли завоевать доверие в качестве источника информации, что, в свою очередь, поможет сформировать общественное мнение в пользу выдвинутого ими предложения. Для этого требуется четкое определение целевой аудитории, простое и понятное изложение информации о предложении, распространенное СМИ.

Определение целевой аудитории для работы со СМИ требует выявления лиц, групп или сегментов общества, на которых группа-организатор адвокационной кампании хочет оказать влияние с помощью аналитических выкладок, сообщения о результатах проведенных исследований или новостей. Кого нужно мотивировать на активные действия? Женщин? Представителей международных агентств?

Подготовка информационных сообщений, предназначенных для оказания влияния на один или несколько сегментов общества, является наиболее творческим аспектом работы со средствами массовой информации. Для этого требуется детальное изучение аудитории, на которую хотят оказать влияние, чтобы стиль и содержание сообщений получились убедительными и мотивирующими.

Чтобы в ходе адвокационной кампании получить выход на целевую аудиторию, группа или коалиция должны иметь доступ к средствам массовой информации. Это требует изучения средств массовой информации, установки доверительных отношений с журналистами, наиболее подходящими для освещения проблемы и планирования мероприятий и «актуальных» событий. Задача состоит в том, чтобы заинтересовать СМИ в проблеме, требующей решения в ходе адвокационной кампании, а затем как можно дольше поддерживать этот интерес.

Мобилизация

Мобилизация общественных сил, особенно мобилизация слоев населения, которых затрагивает проблема, решаемая группой или коалицией, необходима для привлечения внимания средств массовой информации и проявления политической воли со стороны представителей власти. Она открывает пространство для лоббирования и переговоров. Хотя изредка допускается использовать тактику противостояния, все же мобилизация зачастую оказывается более эффективным инструментом для выработки творческого и неординарного решения, создающего благоприятный климат для утверждения предложения.

В случае, если мобилизация воспринимается как стратегия конфронтации, возникает риск, что группа или коалиция могут утратить авторитет или престиж; хуже того, это может привести к обострению ситуации. Поэтому организаторы должны обладать опытом удержания контроля над массами, ненасильственного сопротивления репрессивным действиям сотрудников сил безопасности, оказания первой медицинской помощи и т.д.

Выбор адвокационных стратегий должен основываться на интересах и мотивации лиц, принимающих решения, а также остальных ключевых игроков. Как было пояснено в Шаге 4, просто предложить изменить государственную политику недостаточно для того, чтобы повлиять на определяющий фактор и заставить его принять меры. Человек, ответственный за принятие решений, будет оценивать предложение в свете своих собственных интересов, в зависимости от того, что он лично сможет от этого выиграть. Цель адвокационной стратегии – заставить лицо, принимающее решение (или другого важного игрока) почувствовать, что одобрение выдвинутого предложения отвечает и его интересам.

4.7. ШАГ 7: Развитие плана действий

Этот этап охватывает действия, необходимые для завершения подготовительной фазы АДВОКАЦИОННОЙ кампании и перехода к внедрению стратегий, перечисленных в Шаге 6.

В целом, каждое действие должно попадать в одну из следующих категорий:

- ✓ Исследования в поддержку предложения или изучение ключевых игроков;
- ✓ Укрепление группы или коалиции, которая занимается проведением кампании;
- ✓ Действия, направленные на убеждение лица, принимающего решение, и других ключевых игроков.

4.7.1. Подготовительные действия

Очень важно начать планирование стратегий и мероприятий в рамках адвокационной кампании с заданий, которые составят основу для будущих действий. Инициаторы адвокационной кампании зачастую перепрыгивают через эти задания, спеша скорее запустить кампанию и приступить к конкретным действиям. Вместе с тем, задания очень важны, поскольку именно от них, в итоге, зависит успех или провал адвокационной кампании.

Перечислим подготовительные задания:

Исследования с целью заполнения информационных пробелов

В процессе планирования кампании группа должна организовать доступ к достоверной и надежной информации. Группа должна располагать информацией о вынесенной для решения проблеме и ее причинах; устройстве и работе целевой аудитории, в которой принимается решение по проблеме; характеристиках, мотивации и интересах пострадавшего от этой проблемы населения, а также сведениями о ключевых игроках, способных повлиять на лицо, ответственное за принятие решения. Кроме того, необходимо, чтобы инициативная группа правильно оценивала

собственный потенциал – свои сильные и слабые стороны в плане намеченной инициативы.

Разработка резюме предложения

Составление письменного резюме предложения в объеме одной страницы имеет важное значение для представления предложения лицу, принимающему решение, другим ключевым игрокам и широкой общественности. Этот документ призван в краткой и сжатой форме обрисовать позицию адвокационной группы. Наряду с этим, процесс разработки данного резюме заставляет организаторов достичь консенсуса и скорректировать свои аргументы в поддержку предложения. Резюме предложения пригодится во время визитов к ключевым игрокам, а также в работе со средствами массовой информации.

Резюме предложения состоит из:

- ✓ Краткого описания проблемы, требующей разрешения;
- ✓ Конкретного предложения группы или коалиции;
- ✓ Основных аргументов в пользу предложения.

Аргументы должны включать пункты, доказывающие целесообразность и эффективность данного предложения и основанные на объективной информации и конкретных фактах, которые помогут успешно парировать основные контраргументы самых влиятельных противников. Как правило, размер резюме предложения не должен превышать одного листа. Однако если группа считает необходимым, можно составить несколько вариантов резюме для разных слоев населения или разных заинтересованных сторон.

Консультации с организациями-участниками относительно плана

Иногда довольно сложно обеспечить участие всех организаций-членов коалиции на каждом этапе процесса планирования стратегии. Тем не менее, если организационная группа не обеспечена институциональной поддержкой, внутри коалиции могут возникнуть конфликты, или кампания может утратить свою легитимность и поддержку на местном уровне. Для того, чтобы откорректировать адвокационный план и расширить право собственности на него, организаторы должны ознакомить с этим планом все организации, входящие в коалицию, чтобы обеспечить возможность каждому участнику или организации коалиции вносить предложения и выражать свое мнение. Каждый участник кампании должен быть осведомлен о ходе ее проведения, чтобы убедиться в соответствии всего происходящего его интересам, миссии и приоритетам. Таким образом, обеспечивается гарантия того, что основные решения по планированию пользуются максимальной институциональной поддержкой.

Сбор средств

Эффективная адвокационная инициатива должна располагать достаточными экономическими ресурсами. Существует несколько ключевых элементов адвокационной кампании, связанных с расходами (личное время, технические исследования, услуги консультантов, фотокопии, мобилизация, офисное оборудование и т.д.). Если сбор средств не воспринимается всерьез с самого начала, нехватка ресурсов может стать ограничивающим фактором сразу же после выработки стратегии. В то же время, неверно думать, что адвокация невозможна без внешних источников финансирования. Если организации гражданского общества будут придерживаться этой точки зрения, они всегда будут зависеть от капризов международных донорских организаций в обозначении своих приоритетных вопросов и проблем. По возможности адвокацию следует проводить, рассчитывая лишь на внутренние источники финансирования. В этом случае предложения, как правило, выглядят более солидно.

Подготовка технического предложения

Иногда важно сопроводить резюме предложения (объемом в одну страницу) более подробным техническим предложением. Например, в том случае, если адвокационная кампания намерена добиться принятия нового закона или реформировать уже существующий, организационная группа должна подготовить проект закона или реформы, представленных на утверждение.

4.7.2. Конкретные мероприятия, влияющие на целевую аудиторию, ответственную за принятие решений

Стратегии, определенные в Шаге 6, представляют собой главные направления действий, которые группа намерена продолжить в ходе адвокационной кампании с участием всех организаций-членов коалиции. При разработке плана кампании группа должна указать конкретные мероприятия, которые должны быть проведены в каждой из выбранных стратегий, и указать основную ответственность по каждому виду деятельности. В приведенной ниже таблице представлены возможные мероприятия для каждой из основных адвокационных стратегий:



For-Policy-and-Advocacy

Источник: www.salsalabs.com

Стратегии	Мероприятия
Лоббирование	Прямое обращение к лицам, принимающим решение Прямое обращение к другим ключевым игрокам
Организация	Конференции Совещания Лидерские семинары Посещения на дому Тренинги Институциональное развитие Создание коалиций Создание рабочих комиссий Координационные совещания
Распространение информации и ознакомление	Исследования Форумы Семинары Публикации Видеоматериалы Народные театры Посещения на дому Фестивали искусств Кампании по гражданскому воспитанию
Работа соСМИ	Пресс-конференции Интервью Объявления и реклама Посещения издательств Статьи Письма к издателям Отчеты о расследовании Мероприятия для налаживания отношений
Мобилизационные действия	Забастовки Марши Захваты Пикеты Демонстрации

После отбора нескольких конкретных мероприятий и установления порядка их проведения, при котором они будут иметь наибольший успех, нужно составить план в письменной форме. В плане нужно указать название мероприятия и желаемый результат, привести показатели, данные, имя человека, который несет основную ответственность за проведение мероприятия, а также перечислить необходимые ресурсы. Ключевые вопросы звучат следующим образом:

- ✓ Какие мероприятия необходимо провести в первую очередь, чтобы обеспечить наилучший результат? Какие из них следует запланировать на более поздние сроки?
- ✓ Кого из ключевых игроков нужно посетить незамедлительно, а кого из них было бы разумнее навестить позже?
- ✓ Необходимо ли нанести незамедлительный визит лицу, ответственному за принятие решений, чтобы ознакомить его с адвокационным предложением? Или лучше для первого раза попросить об этом одного из союзников, способного повлиять на человека, принимающего решение?
- ✓ Целесообразно ли организовать масштабное мероприятие, чтобы оказать давление на лиц, принимающих решения, и привлечь внимание средств массовой информации? Или проблема уже занесена в общественную повестку дня?
- ✓ Что можно предпринять, чтобы использовать сильные стороны группы-организатора адвокационной кампании и возможности, имеющиеся в политической среде?

4.8. ШАГ 8: Проведение и мониторинг кампании

4.8.1. Зачем нужен мониторинг?

Мониторинг является ключевым элементом любого политического адвокационного процесса, ориентированного на достижение социальных перемен. Это попытка извлечь опыт как из успехов, так и из неудач, чтобы развить свой потенциал адвокационной деятельности в сфере государственной политики. Постоянный мониторинг позволяет проверять и оценивать проведенные мероприятия, чтобы в случае необходимости направить адвокационную деятельность в нужное русло. Поэтому очень важно вести непрерывный мониторинг, начиная с процесса планирования и вплоть до завершения кампании.

4.8.2. Оценка процесса планирования

Оценивая процесс планирования, нужно принимать во внимание несколько основных элементов:

- ✓ Способность группы, развернувшей адвокационную инициативу, качественно проводить исследовательскую деятельность и разумно распоряжаться добытой информацией;
- ✓ Качество анализа актуальной политической, экономической и общественной ситуации;
- ✓ Уровень участия пострадавшего населения и женщин в процессе планирования.

На конкретном уровне важно оценить применение каждого шага основной методологии. Перечислим ключевые элементы, которые следует учитывать при оценке каждого шага:

- **ШАГ 1:** Определение и анализ проблемы: важность проблемы для пострадавшего населения; глубина анализа проблемы; степень, в которой проблема затрагивает миссию организаций и людей, участвующих в адвокационной деятельности.
- **ШАГ 2:** Формулирование предложения: значение предложения для решения проблемы; его осуществимость; степень мотивации и интереса, которые оно вызовет; наличие четких и реальных целей.
- **ШАГ 3:** Анализ целевой аудитории: определение решающих факторов; базовые знания группы о процессе принятия решений; выбор подходящего момента для подачи предложения.
- **ШАГ 4:** Анализ каналов влияния: определение союзников, нейтралов и противников; приоритизация ключевых игроков, имеющих наибольшее влияние на процесс принятия решений; изучение интересов ключевых игроков; эффективное использование имеющейся информации относительно ключевых игроков.
- **ШАГ 5:** SWOT-анализ: умение проводить объективный и глубокий анализ; способность предпринимать конкретные шаги, используя сильные стороны и возможности, в то же время преодолевая слабые стороны и устраняя угрозы.
- **ШАГ 6:** Разработка адвокационной стратегии: креативность и разнообразие стратегий; их эффективность и убедительность для лица, ответственного за принятие решений.
- **ШАГ 7:** Разработка плана деятельности: наличие плана в письменном виде; осуществимость и согласованность плана; указание желаемых результатов, показателей, данных, ответственных лиц и ресурсов, необходимых для проведения каждого мероприятия; преднамеренное распределение обязанностей в рамках инициативной группы во избежание традиционного распределения ролей.

4.8.3. Оценка реализации плана

Реализация адвокационного плана должна оцениваться в различные моменты на протяжении всей кампании, для того чтобы в случае необходимости можно было бы внести необходимые поправки. Например, оценку можно провести по завершении лоббистской фазы плана, после мобилизации, в качестве реакции на чувствительные изменения в политической ситуации и так далее. Кроме того, процедура оценивания должна проводиться регулярно – ежемесячно или ежеквартально, и еще раз в конце кампании. Первым делом нужно оценить, был ли завершен каждый из этапов плана деятельности, и каковы его результаты. Во время оценивания всегда нужно стараться указать причины или факторы, способствовавшие успеху или провалу мероприятия, а также обсудить коррекционные действия, с помощью которых можно будет преодолеть сложности и повысить шансы адвокационной кампании на успех.

4.8.4. Оценка воздействия

Воздействие адвокационной деятельности нужно оценивать на трех уровнях, соответствующих трем основным мотивам занятия адвокацией: решение конкретной проблемы; сплочение и укрепление гражданского общества; продвижение и укрепление демократии.

Решение конкретных проблем при поддержке государственной власти

Результаты адвокационной инициативы нужно оценивать с точки зрения эффективности стратегий и мероприятий, проводимых с целью склонить решающие факторы к принятию предложения. Воздействие кампании можно измерять длительностью сроков, в течение которых будут внедрены конкретные изменения в сфере государственной власти, законодательства, различных программ по отношению к данному вопросу. Кроме того, во время оценивания было бы уместно отметить изменения к лучшему, которые произошли в повседневной жизни граждан, пострадавших от той или иной проблемы, и которые состоялись благодаря успеху адвокационной кампании.

Необходимо также оценить и другие достижения, такие как: постановка проблемы на повестку дня, повышение уровня знаний и навыков инициативной группы и организаций, входящих в коалицию, становление новых лидеров и расширение альянсов. Этот аспект оценки зависит от заблаговременного (с самого начала процесса планирования) определения второстепенных задач, способствующих разрешению главной проблемы адвокационной кампании.

Укрепление и расширение прав и возможностей гражданского общества

Воздействие, произведенное при поддержке и участии гражданского общества, служит усилению группы-организатора адвокационной кампании и организаций, входящих в коалицию. Упрочение этих групп дает им возможность наряду с другими участниками защищать свершившиеся благодаря их усилиям изменения и запускать новые, еще более амбициозные адвокационные кампании.

Оценивая данный аспект, нужно учитывать прогресс, достигнутый с помощью легализации или легитимизации коалиции; приобретенные знания о действии государственных законов; способность формулировать предложения; новые альянсы; формирование внутрикоалиционных структур; интеграция большего числа людей для расширения социальной адвокационной базы; организация и задействование населения, пострадавшего от проблемы. Инициативная группа должна включать в себя женщин, людей из разных этнических групп, а также представителей пострадавшего населения. Например, если целью адвокационной кампании является изменение политики в сфере занятости, в инициативной группе обязательно должны быть представлены молодые мужчины и женщины.

Развитие и упрочение демократии

Достижения и неудачи должны быть оценены с точки зрения их последствий для демократизации. Следует оценить масштаб построения и укрепления демократических процессов и механизмов в рамках групп и коалиций. Что касается общества в целом, то здесь нужно проанализировать, насколько повысился уровень прозрачности в политической системе страны и были ли созданы новые возможности для участия граждан в процессе принятия государственных решений. Необходимо также оценить, были ли задействованы механизмы ответственности, была ли децентрализована государственная власть, и расширился ли доступ граждан к правительственной информации. И, наконец, воздействие оценивается степенью укрепления государственных институтов.

5. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Во время работы над данным Пособием мною был использован ряд общедоступных источников, которые можно найти в открытом доступе в Интернете.

1. Advocacy toolkit. A guide to influencing decisions that improve children's lives. UNICEF, New York, 2010 http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf
2. The education we want. An advocacy toolkit. Plan, A world at school, Youth advocacy group, United Nations Girls' Education Initiative (UNGEI), UNICEF <https://plan-international.org/advocacy-toolkit#download-options>
3. Advocacy Toolkit. Providing tips and resources to advocate for older adults, National Council on Aging (NCOA) <https://www.ncoa.org/public-policy-action/advocacy-toolkit/>
4. Campania de Advocacy. Ghid practic pentru organizațiile cu membri. Cordina Dragomirescu și alții, Academia de Advocacy, Timișoara 2007 http://advocacy.ro/sites/advocacy.ro/files/files/publicatie/1fd7_campania_de_advocacy_ghid_practic_pentru__organizatiile_cu_membri.pdf
5. Ghid de Advocacy pentru ONG-uri furnizoare de servicii sociale, Fundația RUHAMA, Oradea 2007 <http://coalitiastrong.ro/download/files/Ghid%20de%20Advocacy%20pentru%20ONG-uri%20furnizoare%20de%20servicii%20sociale.pdf>
6. Manual de Advocacy și schimbări sociale, Ghid practic pentru dezvoltarea capacităților de acțiune în vederea realizării schimbărilor sociale, CReDO Chișinău 2004 <http://old.credo.md/arhiva/documente/advocacy.pdf>
7. Manual for facilitators of advocacy training sessions, Brot fur die Welt, WOLA and CEDPA, 2003 http://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Advocacy%20Training/past/manual_complete.pdf
8. GHID de autoreprezentare pentru persoanele cu dizabilități, Centrul de Asistență Juridică pentru Persoane cu Dizabilități, Chișinău 2015 <http://soros.md/files/publications/documents/GHID%20Auto%20reprezentare.pdf>
9. CURS DE ADVOCACY. Manualul participantului, Uniunea Națională a Organizațiilor Persoanelor Afectate de HIV/SIDA, UNICEF, Sinaia 2005 http://www.unicef.org/romania/ro/suport_de_curs_advocacy.pdf

