

Політично грамотна адвокація

Посібник з ефективної адвокації
прав громадянського суспільства
в інтересах сталого розвитку



Пакт – це надія на краще майбутнє для громад, які стоять перед викликом бідності та маргіналізації. Ми працюємо заради цих громад, бо уявляємо світ, де кожен володіє своїм майбутнім. З цією метою ми виробляємо системні рішення разом з місцевими організаціями, представниками бізнесу та урядовими структурами, які створюють стабільні та стійкі громади, в яких жінки та дівчата – заради яких ми працюємо – залучені, спроможні та незламні. У 40 країнах світу інтегрований підхід, що впроваджується Пактом, змінює майбутнє міжнародного розвитку. Ласкаво просимо до наших інтернет-сторінок – www.pactworld.org та www.pactukraine.org.ua.

Політично грамотна адвокація. Посібник з ефективної адвокації прав громадянського суспільства в інтересах сталого розвитку / Проект «Жінки України: залучені, спроможні, незламні». Київ, 2021. 61 с.

Посібник підготовлено на основі перекладу видання 2018 року, розробленого головним офісом організації Пакт, США. Українську версію посібника доповнено прикладами адвокаційних кампаній та ініціатив, здійснених місцевими жіночими правозахисними організаціями – партнерками проекту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», що впроваджує Пактом за підтримки Уряду Канади.

Посібник спрямовано на підтримку активістів/активісток у розробці та реалізації адвокаційних стратегій, які враховують індивідуальні місцеві можливості та обмеження. В ньому подано ключові принципи і рамкові концепції, які можуть лежати в основі адвокаційних кампаній, а також практичні кроки з урахуванням ресурсних обмежень типових низових організацій.

Координаторки підготовки української версії посібника: Оксана Брижовата, Мавіле Демірджаяєва.

Переклад: Бюро перекладів «WellDone».

Редагування: Світлана Глущик.

Форматування та графічний дизайн: Яна Міхніч.

Перекладено з:

Pact. 2018. *Politically Smart Advocacy: A Guide to Effective Civil Society Advocacy for Sustainable Development*. Washington, DC: Pact.

Контактна особа:

Мейсон Інграм, Директор Пакт з питань демократії та управління
1828 L Street, NW, Suite 300
Вашингтон 20036 Сполучені Штати Америки
+1-202-466-5666
Електронна пошта: mingram@pactworld.org

Подяка

Основними авторами цього посібника є Марк Кессіді (колишній співробітник Пакту) і Крістофер Фішер (консультант). Значний внесок у технічний зміст посібника зробили Елс Друф (стажер) і Рейчел Дюбуа, Сара Еллісон, Мейсон Інграм, Лорен Серп і Луїз Стенберг (усі – співробітники Пакту). Рейчел Елром здійснила редагування і форматування посібника, Меггі Догерті розробила графіку і схематичне зображення обкладинки, а Моллі Деррік допомогла розробити структуру посібника і тактику його використання засобами масової інформації (усі – співробітники Пакту з питань комунікацій).

Пакт висловлює подяку жіночим організаціям в Україні, котрі поділилися прикладами своїх адвокаційних кампаній та ініціатив, а саме: ГО «Д.О.М.48.24» (м. Івано-Франківськ), ГО «Смарта» (м. Краматорськ), ГС «Інститут місцевої демократії «Відкрите суспільство» (м. Вінниця), ВОПО «Джерело надії» (м. Вінниця), ГО «Жіночий ветеранський рух» (м. Київ), ГО «Природні права України» (м. Київ), ГО «ГС «Нова генерація» (м. Херсон), ГО «Центр «Жіночі перспективи» (м. Львів), ГО «Родинний простір» (м. Нетішин).

Зміст

Розділ 1. Вступ	4
1.1. Як користуватися цим посібником	4
1.2. Адвокація та комплексний підхід Пакту до розвитку	4
Розділ 2. Адвокація: що це і яким чином забезпечується її ефективність	6
2.1. Принципи адвокації	6
Принцип 1. Вся адвокація має місцевий характер	7
Принцип 2. Факти визначають інформаційне повідомлення	8
Принцип 3. В адвокаційній діяльності не ставайте на жоден бік	10
Принцип 4. Коаліції більш ефективні, ніж одна особа чи організація	10
Принцип 5. Адвокація має кумулятивний характер	12
2.2. Риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації	12
Риса 1. Знання процесу політикотворення	12
Риса 2. Доступ до осіб, які приймають рішення	13
Риса 3. Дієве інформаційне повідомлення	13
Риса 4. Політичний капітал	14
2.3. Що можна і чого не можна робити в адвокаційній діяльності	14
Розділ 3. Розробка плану адвокаційної діяльності	17
3.1. Що таке цикл планування адвокаційної кампанії?	17
3.2. Етапи циклу планування адвокаційної кампанії	17
Етап 1. Визначте проблему(-и)	18
Етап 2. Проаналізуйте проблему(-и) і запропоновані способи вирішення	19
Етап 3. Визначте зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та оцініть ресурси	23
Етап 4. Сформулюйте початкові цілі та завдання	25
Етап 5. Визначте об'єктів та сформулюйте запити	28
Етап 6. Оберіть тактику адвокаційної діяльності	31
Етап 7. Розробіть інформаційне повідомлення	34
Етап 8. Розробіть адвокаційну стратегію	36
Етап 9. Впроваджуйте!	38
Етап 10. Фіксуйте, оцінюйте та аналізуйте	38
Розділ 4. Набір інструментів для здійснення вашої адвокаційної кампанії: тактика	43
4.1. Лобювання та відносини з державними органами	43
4.2. Лідери/лідерки «низів»	46
4.3. Низові мережі	47
4.4. Створення коаліції	48
4.5. Адвокація громадської думки та громадські рухи	50
4.6. Взаємодія із засобами масової інформації	51
4.7. Адвокація прямих дій	53
4.8. Судові розгляди та оскарження	54
Розділ 5. Структура кампанії та ролі в ній	56
Глосарій термінів	59

Розділ 1. Вступ

Для того щоб забезпечити успіх адвокаційних зусиль у довгостроковій перспективі, їх слід співвідносити з місцевими потребами і враховувати при цьому всі політичні особливості та нюанси. Досить часто в рамках адвокаційних кампаній дуже мало часу та ресурсів витрачається на розуміння політичних та економічних інтересів, що впливає на вирішення конкретної проблеми або усунення її причини. Крім того, у місцевих організаціях часто бракує ресурсів, щоб виділити більше часу свого персоналу та організаційних коштів на розуміння того, чому зберігається статус-кво і як закликати до змін.

Цей посібник спрямовано на підтримку активістів/активісток у розробці та реалізації адвокаційних стратегій, які враховують індивідуальні місцеві можливості та обмеження. Звісно, в ньому подано ключові принципи і рамкові концепції, які можуть лежати в основі адвокаційних кампаній, але він також знайомить фахівців/фахівчинь з адвокації з практичними кроками з урахуванням ресурсних обмежень типових низових організацій. Тому автори сподіваються, що цей посібник дасть практикам, які мають обмежений досвід роботи у сфері адвокації, впевненість у тому, що вони вестимуть політично грамотні кампанії з урахуванням місцевих особливостей задля досягнення змін у своїх громадах.

1.1. Як користуватися цим посібником

Цей посібник допомагає співробітникам/співробітницям на місцях та ключовим партнерам Пакту зміцнювати потенціал місцевих партнерів, які беруть участь в адвокаційній діяльності. У ньому йдеться про широке коло можливостей для громад активно виступати від власного імені. Його написано для фахівця/фахівчині з адвокації¹, які «одержимі» конкретною причиною або проблемою, але не мають досвіду планування, організації, реалізації, моніторингу та оцінки адвокаційної діяльності або конструктивної взаємодії з державними чиновниками та іншими особами, наділеними владними повноваженнями. Цей посібник дасть змогу фахівцю/фахівчині з адвокації опанувати принципи та методи, необхідні для планування та здійснення успішної адвокаційної кампанії. Цілі вашої кампанії можуть бути цілком конкретними – наприклад, внесення незначних змін до нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування; або ж вони можуть бути масштабними – наприклад, вимога детально переглянути національне законодавство чи напрями міжнародної політики.



Хоча цей посібник бажано читати повністю, читачі/читачки можуть перейти до окремих розділів або етапів адвокаційного циклу, які найбільш важливі для їхньої діяльності.

1.2. Адвокація та комплексний підхід Пакту до розвитку

Багато міжнародних і національних проектів мають чітку програмну категоризацію (наприклад, охорона здоров'я, торгівля, охорона довкілля, фінанси, освіта). І кожен з них має власні пріоритети, плани, цілі, джерела фінансування та показники успішності. Крім того, фінансова допомога від донорів для цілей розвитку та корпоративна благодійність традиційно виділяються на реалізацію секторальних програм. Ці реалії значною мірою ставлять під сумнів наші можливості діяти узгоджено і досягати успішних результатів злагодженої роботи задля забезпечення цілісного впливу на життя людей.

Адвокаційні зусилля можуть бути значною мірою цілеспрямованими і передбачати конкретні процеси для зміни конкретної політики чи закону, але досягнення стійких змін часто вимагає більш цілісного і комплексного підходу. Теорія Пакту полягає в тому, що досягнення результатів, які допомагають покращити життя людей найбільш ефективно та раціонально у довгостроковій перспективі, можливе лише тоді, коли фахівці/фахівчині з адвокації зможуть

¹ У цьому посібнику «фахівець/фахівчиня з адвокації» – це особа (незалежно від її освіти, посади в організації, постійних обов'язків тощо), яка здійснює адвокаційну діяльність, включно з розробкою та впровадженням кампаній з адвокації (прим. до укр. видання).

переконати осіб, які відповідальні за прийняття рішень в органах влади, бізнесі, міжнародному співтоваристві, громадянському суспільстві та групах на місцях, що в їхніх інтересах координувати (або, принаймні, не блокувати) зусилля різних секторів, спрямовані на вирішення найскладніших соціальних проблем.

Пакт уже кілька десятиліть є лідером у сфері комплексного розвитку. Ми поєднуємо заходи, спеціально розроблені з урахуванням контексту (зокрема управління, охорону здоров'я та забезпечення засобів існування), для більш ефективного вирішення складних проблем, ніж це можуть забезпечити окремі секторальні програми. Пакт вважає, що основоположними структурними елементами ефективного розвитку є взаємодоповнення, взаємозміцнення та прискорення. Зміцнення місцевого потенціалу, формування ефективних систем управління і трансформація ринків дозволяють людям заробляти на гідне життя, бути здоровими і жити у сприятливому природному навколишньому середовищі.

Розділ 2. Адвокація: що це і яким чином забезпечується її ефективність

Адвокація – це сукупність інструментів, стратегій і тактик, якими для досягнення позитивних змін може користуватися будь-яка особа або організація на будь-якому рівні суспільства. Адвокація існує для всіх і може стати корисним засобом подолання великих і малих безперервних перешкод.

Адвокація – це комплекс дій, спрямованих на те, щоб переконати і вплинути на тих, хто тримає у своїх руках державну, політичну або економічну владу, впровадити і реалізувати державну політику таким чином, щоб це принесло користь тим, у кого менше політичної влади і менше економічних ресурсів.

2.1. Принципи адвокації

Існує п'ять керівних принципів, які впливають на хід будь-якої адвокаційної кампанії. У наступних розділах ми розкажемо про те, як розробити і спланувати адвокаційну кампанію, а також про конкретні типи інструментів адвокації. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні враховувати ці п'ять принципів щоразу при плануванні або реалізації заходів. Коли ви згодом дізнаєтеся про п'ять принципів і почнете розвивати власну кампанію, ви побачите, що адвокація може виявитися складною. Але за своєю суттю адвокація проста і постійна. Пам'ятайте про ці основоположні ідеї, коли будете знайомитися з п'ятьма принципами і рештою матеріалу, наведеного в цьому посібнику: «Знайте контекст», «Складіть план» і «Будьте наполегливі».

Знайте контекст: адвокація включає політику і владу

Основоположні ідеї, про які варто пам'ятати:

- Знайте контекст
- Складіть план
- Будьте наполегливі

Адвокація – це внесення змін до наявної політичної та владної структури. Тому необхідно чітко розуміти місцеву специфіку, в умовах якої буде здійснюватися адвокація. Для ефективної адвокації надзвичайно важливо швидко ідентифікувати проблему та розуміти питання державної політики, які лежать в її основі. Аналогічним чином фахівці/фахівчині з адвокації повинні враховувати унікальні особливості структури управління, яку намагаються змінити: ефективна стратегія в одній країні може виявитися

недоречною в контексті іншої країни, регіону або муніципалітету. Адвокаційна кампанія – це узгоджений ряд стратегій і тактик, які застосовуються впродовж тривалого періоду. Те, як і коли використовувати адвокаційні стратегії й тактики, визначається за допомогою ретельного аналізу проблеми або питання, оцінки здатності до мобілізації, а також уважного вивчення потенційних ризиків агітації за зміни.

Складіть план: адвокація має стратегічну природу

У разі формування запиту або вимоги щодо змін в управлінні та державній політиці необхідно ретельно спланувати і визначити чіткі цілі. Громади часто бурхливо розпочинають адвокаційну діяльність після тривожної події чи раптового загострення наявної проблеми. Вмотивовані та «одержимі» фахівці/фахівчині з адвокації є важливим компонентом будь-якої адвокаційної кампанії, але емоція – особливо злість – не повинна бути вирішальною в разі прийняття стратегічних рішень. Вдало спланована адвокаційна кампанія, що реалізується поступово, з переконливим закликком, сильною підтримкою, точними фактами і чітким *запитом*, імовірно буде більш ефективною в довгостроковій перспективі, ніж емоційні, спонтанні протести або демонстрації.

Будьте наполегливі: адвокація потребує часу

Успішна адвокація – це поступовий процес, який потребує часу та зусиль. Внесення змін до державної політики часто відбувається повільно, а тому фахівці/фахівчині з адвокації не

повинні розчаруватися в разі періодичних невдач або тимчасових труднощів. Довгострокові раціональні рішення, як правило, досягаються за допомогою низки далеко не ідеальних компромісів. Наполегливість у боротьбі за досягнення чіткої глобальної цілі шляхом виконання проміжних завдань має основоположне значення.

Пам'ятайте: пряма, узгоджена адвокація, добре вивчена і вдало спланована, є ефективнішою, ніж будь-яка інша стратегія або тактика.

Принцип 1. Вся адвокація має місцевий характер

Є загальноприйнята фраза «*Вся політика місцева*». Це досить «гостре» висловлювання, але воно ефективно описує дуже складні відносини між особами, які перебувають при владі, та їхніми прибічниками. Мається на увазі те, що всі рішення, навіть на найвищому рівні, беруть початок з місцевих потреб та вимог людей. Оскільки адвокація функціонує в контексті влади та управління, важливо розуміти, що, як і в політиці, вся адвокація має місцевий характер.

З-поміж іншого, раціональна та ефективна адвокація повинна мати початок і завершення в *місцевій постраждалій громаді*, оскільки адвокація за своєю суттю спрямована на зміну статусу-кво. Окремі особи, громади або організації, які зазнали впливу несприятливих умов, повинні нести безпосередню відповідальність і бути лідерами будь-якої адвокаційної кампанії. Постраждала громада не лише має повне право вимагати запиту на зміни або сформулювати його, але вона також найбільше ризикує зазнати непередбачуваних наслідків.

Громада може бути фізичною, наприклад, село, група представників меншини або група осіб, яких об'єднує спільна проблема (наприклад, люди, які живуть з ВІЛ/СНІДом). Незалежно від типу, громади можуть бути неформальними – без призначеного лідера або представника. Тобто не існує чіткого кількісного порогового значення для *прийняттого рівня підтримки місцевої громади*, щоб розпочати адвокаційну діяльність. Вам потрібно буде провести дослідження та поспілкуватися безпосередньо з постраждалою громадою, щоб оцінити, чи є в неї достатній інтерес та консенсус щодо змін, яких вона вимагає. Як правило, якщо жодна людина чи організація в громаді не готова взяти на себе ініціативу і стимулювати інших, то малоімовірно, що існує достатньо засобів для підтримки адвокаційної кампанії.

Існує кілька варіантів практичного застосування принципу «*Вся адвокація має місцевий характер*».



Лідерство на місцях

Щоб забезпечити правомірність і сталість, саме постраждале населення повинно демонструвати прагнення до змін. Оскільки ефективна адвокація постійно вимагає узгоджених зусиль на низовому рівні, активне бажання зовнішньої організації вирішити конкретне соціальне, економічне або політичне питання фактично буде недоречним, якщо особи, яких вона представляє, не бачитимуть переваг або можливостей вирішення нагальної проблеми. Адвокаційна діяльність на користь вирішення проблеми, яка не є пріоритетною для місцевої громади, з самого початку унеможливить кампанію, тому що енергія громади буде спрямована на інші, більш нагальні проблеми.



Місцево зумовлене інформаційне повідомлення

Для того щоб бути ефективним, адвокаційне інформаційне повідомлення повинно безпосередньо стосуватися або бути *місцево зумовленим* для конкретної аудиторії. Незалежно від того чи входять до складу аудиторії державні чиновники, представники громадськості або засобів масової інформації, аудиторія буде більш схильною слухати

Принципи адвокації

- 1 Вся адвокація має місцевий характер
- 2 Факти визначають інформаційне повідомлення
- 3 В адвокаційній діяльності не ставайте на жоден бік
- 4 Коаліції більш ефективні, ніж одна особа чи організація
- 5 Адвокація має кумулятивний характер

саме ті заклики, які вона вважає релевантними для неї. Наприклад, міністр сільського господарства може виявитися найдоречнішим адресатом адвокаційного інформаційного повідомлення щодо права доступу до місцевих водних ресурсів, якщо це питання буде сформульовано в контексті нової ініціативи, яка реалізується під егідою його міністерства.

Подібним чином громадськість частіше більше уваги приділяє історіям, де йдеться про людей, які схожі на них або мають подібні проблеми. Чим краще ви зрозумієте свою цільову аудиторію і зможете творчо транслювати адвокаційне інформаційне повідомлення в *місцево зумовлені* інформаційні повідомлення, які їй «до душі», тим вища ймовірність успіху.



Заходи на місцях

Ефективна адвокація спрямована на кілька аспектів владної або управлінської структури і, як правило, починається з місцевого рівня та розширюється у висхідному напрямі. Фахівці/фахівчині з адвокації, які виступають за регіональні або національні ідеї, не повинні нехтувати важливістю адвокаційної діяльності на місцях для забезпечення надійної підтримки більш широкого кола їхніх завдань. Так само місцеві чиновники часто зазнають тиску з боку вищих рівнів влади, особливо в питаннях, пов'язаних із розподілом коштів регіонального або національного рівня.

Крім того, проблеми часто бувають складними і багаторівневими, охоплюючи кілька різних контекстів одночасно. Раціональні рішення часто вимагають скоординованих, одночасних зусиль на різних рівнях. Практично за будь-яких обставин існують усталені (формальні або неформальні) структури для здійснення комунікації та делегування повноважень між місцевим, регіональним і загальнодержавним рівнями влади. Наприклад, мери та міські ради зазвичай регулярно комунікують зі своїми колегами на регіональному рівні влади та/або державними установами і посадовими особами. І навпаки, державні діячі та установи/організації можуть запропонувати суттєву допомогу або чинити значний тиск на місцеві громади, які є їхньою опорою і підтримкою. Тому вкрай важливо, щоб ви розуміли всі рівні контекстів, у яких ви працюєте. За допомогою координації адвокаційних зусиль на всіх рівнях влади вам легше буде подолати перешкоди, чинячи тиск усередині урядової структури, розташованої вище або нижче рівня відповідної перешкоди.

Отже, принцип **«Вся адвокація має місцевий характер»** вказує на те, що вам необхідно покладатися на контроль на місцях, враховувати свою аудиторію та висловлюватися на користь її пріоритетів, а також підтримувати адвокацію на всіх рівнях влади.

Принцип 2. Факти визначають інформаційне повідомлення



Будь-яка адвокаційна кампанія потребує обґрунтування або аргументації бажаних змін у політиці чи управлінні. Найпереконливіші довгострокові обґрунтування – це ті, що базуються на оптимально доступних фактах, які можна публічно продемонструвати і підтвердити. Застосування рішень, які ґрунтуються на фактах, є особливо важливим у разі здійснення адвокації від імені соціально ізольованих груп населення, які можуть не мати надійної політичної опори. Аргументація адвокаційної кампанії висловлюється за допомогою її інформаційного повідомлення, тобто публічної заяви про наміри. Інколи кампанія матиме єдине спільне інформаційне повідомлення, а

Які факти можна використовувати?

Активісти/активістки завжди повинні використовувати **оптимально доступні** факти при формулюванні свого обґрунтування та бажаної політичної зміни. Однак факти – це не лише результати дорогавартісних, ретельних досліджень. Фахівці/фахівчині з адвокації часто можуть швидко віднайти факти за допомогою різних дослідницьких механізмів, до яких належать пряме спостереження, опитування громадської думки, неформальні анкетування, а також аналіз практичних прикладів. Але під час подання фактів не забувайте звертати увагу на ретельність ваших методів.

також багато менших, більш вузьких інформаційних повідомлень, адресованих певним аудиторіям.

Риторика сама по собі не є дієвим шляхом до встановлення довіри на постійній основі. Процеси полікотворення заплутані. Досить часто рішення приймаються не на основі оптимально доступних даних або фактів, а під величезним тиском з боку сторонніх осіб, релігійних груп, традиційних лідерів, приватного сектору, міжнародних донорів та неурядових організацій, місцевих інститутів громадянського суспільства та груп, сформованих у межах громади, політичних партій, а також структурних елементів органів влади. Якщо вам як фахівцю/фахівчині з адвокації вдається привернути увагу своєї цільової аудиторії, ваші аргументи мають бути достатньо переконливими, щоб пройти повну ретельну перевірку, інакше їх буде відхилено, а можливість переконати політиків або громадськість буде втрачено. *Невдало сформульоване обґрунтування може завдати непоправної шкоди вашій гідній справі і призвести до довгострокових збитків для громади.*

Якщо ви використовуєте обґрунтування на основі фактів та спираєтесь на нього, цим самим ви забезпечуєте стійкий успіх вирішення ваших питань у довгостроковій перспективі. Факти та докази, які вдало представлено і на які постійно спирається вмотивована громада, важко ігнорувати впродовж тривалого періоду часу, а зміни, які впроваджуються на основі об'єктивних фактів, зазвичай важче скасувати. Слабкі адвокаційні інформаційні повідомлення, засновані на швидкоплинних політичних інтересах окремих осіб або політичних партій, зазнають звинувачення в упередженості й нелегітимності, і будь-які досягнуті результати, цілком імовірно, згодом стануть об'єктом політичного впливу.



І, звісно, будьте уважні до своєї аудиторії: не на всі аудиторії можна вплинути за допомогою конкретних фактів та цифрових показників. Ніколи не відмовляйтеся від ідеї свого обґрунтування, заснованого на фактах, але, можливо, вам доведеться подати свої факти з емоційним закликом, використовуючи, наприклад, особисту історію. Уважно вивчіть свою аудиторію, щоб донести інформацію максимально переконливо.

Яскравим прикладом успішної адвокаційної кампанії, під час якої було використано правильно сформовані інформаційні повідомлення і вдало підібрано обґрунтування для кожної з цільових аудиторій, є кейс партнерської організації Пакту – **ГС «Інститут місцевої демократії «Відкрите суспільство»** (м. Вінниця). Організація успішно провела адвокаційну кампанію, спрямовану на приєднання Вінницької міської ради до Європейської хартії рівності жінок та чоловіків на місцевому рівні. Вперше в Україні орган місцевого самоврядування приєднався до Хартії.

З опису адвокаційного кейсу організації: «Ми визначили, що є важливим і цінним для кожного зі стейкхолдерів, шукали точки перетину, те, що є цінним і для нас як для організації, і для кожної із зацікавлених сторін. Адвокаційна кампанія досягла запланованого результату. Не відразу. Спочатку на нашу пропозицію не зважали, аргументи щодо приєднання до Хартії, сам текст Хартії губився, в діалозі акцент робився на тому, що приєднання до Хартії поки що не на часі, перераховувалися проблеми в різних сферах життєдіяльності міста. Але впевнена наполегливість, конструктивна комунікація, передрукування тексту Хартії, листів організації з перерахуванням аргументів за приєднання, наведення практичних прикладів міст-партнерів з-за кордону, власний позитивний імідж організації та сформована довіра до неї врешті-решт дозволили отримати позитивний результат. Національне законодавство і ратифіковані міжнародні документи в цій сфері були фундаментом, на якому базувались повідомлення і доказова аргументація. Використовували статистичні дані Європейського інституту гендерної рівності стосовно взаємозв'язку рівня підтримки гендерної рівності в громаді та економічного розвитку, розвитку інновацій, кореляції показників гендерної рівності та показників рівня щастя громадян. Використовували дані гендерного профілю для демонстрації наявних гендерних розривів та посилення аргументації, а також успішні історії скандинавських країн».

Принцип 3. В адвокаційній діяльності не ставайте на жоден бік



Не пов'язуйте цілей або завдань своєї адвокаційної діяльності з конкретною політичною партією чи особою. Хоча співпраця з політичними партіями часто є необхідним компонентом для впровадження змін, щоразу за можливості фахівці/фахівчині з адвокації повинні намагатися заручитися підтримкою з боку членів усіх партій, щоб успішність реалізації вашого питання не залежала від злетів і падінь будь-якої з них.

Широка підтримка владою ваших адвокаційних завдань сприятиме постійному і сталому поліпшенню стану справ. У багатьох країнах влада переходить від партії до партії або може переходити між фракціями в межах однієї партії. Якщо програма вашої адвокаційної діяльності залежить від однієї партії чи фракції, жодного прогресу в її реалізації не буде досягнуто, коли привілейований партійний блок опиниться не при владі. Працюючи над диверсифікацією своєї політичної бази серед якомога більшої кількості організацій, ви зведете до мінімуму ризик отримати клеймо «соратника» і зможете продовжувати виступати за зміни незалежно від того, хто перебуває при владі.

Крім того, якщо ваш підхід до адвокаційної діяльності спирається на те, що забезпечення засобів існування, охорони здоров'я і добробуту всіх громадян є основним обов'язком влади (незалежно від партії), ви можете впровадити свої політичні зміни в саме ті інститути уряду, які в довгостроковій перспективі важче змінити, а не в партійні платформи.

Принцип 4. Коаліції більш ефективні, ніж одна особа чи організація

Можна не звернути уваги на один голос. Але хор голосів, які співають в унісон, проігнорувати важко. Якщо виникає така можливість, розвивайте стратегічне партнерство з організаціями-однотумцями, а також організаціями громадянського суспільства, які разом з вами поділяють частково або повністю місію вашої адвокаційної діяльності. Адвокаційні коаліції посилюють вплив, здійснюючи обмін ресурсами, знаннями, а також розширюють доступ до влади, одночасно посилюючи спільне інформаційне повідомлення, яке враховує різні точки зору.

Великі коаліції, які співпрацюють для досягнення спільної мети, можуть бути впливовими і мати більший доступ до впливових осіб, ніж невеликі групи. При належному управлінні коаліції є одним з найпотужніших механізмів, які сприяють системним змінам. Однак великі коаліції можуть швидко стати завеликими, щоб домовитися про узгоджену стратегію, або занадто розрізненими, щоб домовитися про спільну мету. Знайте цілі вашої громади і те, які з них можна обговорити в межах коаліції без втрати їхньої цінності. Існує тонкий баланс між здоровою, сильною коаліцією з широкою підтримкою – і фракційною, перевантаженою та неефективною коаліцією.

Партнерська організація Пакту «Смарта» (м. Краматорськ), проводячи свою адвокаційну кампанію, метою якої було відкриття перинатального центру в м. Краматорську, для досягнення поставлених цілей співпрацювала з декількома зацікавленими сторонами. Описуючи свій адвокаційний кейс, організація ділиться досвідом коаліційних дій:

«Під час адвокаційної кампанії ми працювали:

- з медиками та чиновниками від медицини;
- з Краматорською міською радою та виконкомом;
- з Донецькою облдержадміністрацією;
- з Інформаційно-консультативним жіночим центром (ІКЖЦ) і Національним демократичним інститутом (NDI);
- з місцевими громадськими організаціями, зокрема тісно – з ГО «Матусі Краматорська»;
- зі ЗМІ.

Зацікавлені сторони використовували свій вплив заради підвищення ефективності створеної коаліції. Так, медики надавали потрібну інформацію і брали участь у заходах з аргументами

на користь плану створення обласного перинатального центру.

Краматорська міська рада (КМР) розробляла рішення про передачу пологового будинку під майбутній центр. Міжфракційна депутатська група «Здорові жінки – здорові діти» в КМР вела моніторинг процедури передачі пологового будинку.

Обласна адміністрація погодилася з планом створення центру (було підписано Меморандум з міською владою), а також посприяла прискоренню рішення, встановивши кінцевий термін для його прийняття містом.

ЗМІ та громадські організації підтримали інформаційну кампанію статтями та інтерв'ю у своїх виданнях і на сторінках у соцмережах.

ІКЖЦ і NDI надавали консультації та поради, зокрема щодо створення депутатської групи стосовно створення центру, та підтримали проведення круглого столу коаліції, який організувала наша ГО».

Типи коаліцій

Коаліції можуть набувати різних форм з різним рівнем співпраці та узгодженості. Вони можуть бути короткостроковими або довгостроковими, неформальними або формальними, можуть включати лише дві організації або сотні учасників. Однак часто коаліції важко створити і забезпечити їхню ефективну діяльність. Розгляньте можливість долучитися до наявних адвокаційних коаліцій та мереж, діяльність яких стосується вашої програми дій.



Категорії об'єднань

Коаліція. Часто є тимчасовою. Це об'єднання декількох організацій, які разом працюють над питанням просування конкретної програми. Ролі та обов'язки можуть структуруватися з урахуванням досвіду окремих членів та відомих мереж.

Мережа. Відокремлена група організацій та/або осіб, які об'єднуються для досягнення спільної мети. Мережі можуть бути формальними та неформальними, але в цьому посібнику йдеться про формальні структури.

Рух. Група людей, до якої можуть входити представники/представниці офіційних організацій, що об'єднуються на тимчасовій основі і часто для сприяння більш органічному вирішенню спільної проблеми.

Сторонні активісти/активістки

Пропоновані зміни державної політики часто сприймаються скептично. Політики особливо обережно ставляться до змін, які пропонують фахівці/фахівчині з адвокації або групи, які отримують за це платню і мають прямі вигоди від таких запропонованих змін. Люди або організації, які добровільно присвячують свій час і ресурси підтримці реалізації змін у політиці, але не отримують від цього прямої вигоди, є безцінним доповненням до будь-якої кампанії. Ці сторонні фахівці/фахівчині з адвокації можуть надати законності вашому інформаційному повідомленню, яке базується на фактах, оскільки вони, швидше за все, приєднаються до вас, тому що вірять у вказану проблему.

Хорошими сторонніми фахівцями/фахівчинями з адвокації можуть бути будь-які організації або окремі особи, які є авторитетними та яким довіряють, наприклад, вчені, дослідники/дослідниці, міжнародні неурядові організації, лідери/лідерки у сфері громадської або релігійної діяльності.

Принцип 5. Адвокація має кумулятивний характер

Як уже зазначалося, за своєю суттю адвокація є стратегічним процесом. Окремі адвокаційні заходи необхідно планувати так, щоб вони доповнювали один одного як етапи безперервного руху в напрямі досягнення більш високої мети. Успіхи або невдачі окремих заходів не визначають загального рівня результативності адвокаційної кампанії. У вдало спланованій кампанії кожна дія є кумулятивною і навіть у разі невдачі слугує своєрідним структурним елементом, на основі якого можуть будуватися подальші та одночасні адвокаційні заходи.



Наприклад, громада звертається до місцевої влади з проханням покращити доступ до води для поливу і координує відповідну кампанію в соціальних мережах. Хоча самого звернення та інформаційних повідомлень у соціальних мережах може бути недостатньо для того, щоб переконати місцевих чиновників, які відповідальні за прийняття рішення, але коли вони використовуються в поєднанні з публічними демонстраціями і закликотом різних органів влади про дружню допомогу колегам на міжрегіональному рівні, громада може досягти успіху в забезпеченні більш широких прав на доступ до води.

Дуже рідко вдається швидко досягти суттєвих змін. Більшість кампаній розраховані на постійні зусилля впродовж тривалого часу. Тому в повсякденній адвокаційній діяльності ви повинні враховувати свої проміжні завдання і довгострокові цілі та чесно оцінювати, чи доречні ваші дії в більш широкому контексті. Емоційні демонстрації можуть бути катарсичними та ефективними адвокаційними інструментами, якщо вони використовуються в рамках більш широкого стратегічного плану. Проте для фахівців/фахівчинь з адвокації краще повільно, але наполегливо реалізувати конкретне та зрозуміле інформаційне повідомлення, засноване на фактичних даних, ніж проводити великі публічні демонстрації без чітко сформульованого інформаційного повідомлення або подальших дій.

Крім того, в багатьох випадках зміни в державній політиці відбуваються поступово, а успіх адвокаційної діяльності може приходити повільно і важко піддається кількісній оцінці. Безперервний моніторинг і самооцінка мають основоположне значення для адвокації, але необхідно витримувати тонкий баланс між самооцінкою і самокритикою. Не звертайте увагу на окремі втрати та не піддавайтеся спокусі змінити тактику після незначних невдач. Збір даних і ретельний облік попередніх заходів у поєднанні з чітким баченням довгострокових цілей – це найкращий підхід фахівця/фахівчині з адвокації для підтримки відповідної точки зору при перегляді тактики і стратегії.

2.2. Риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації

Риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації



Для того щоб успішно впливати на людей при владі та у державній політиці, ми закликаємо вас поміркувати над вашими здібностями та розумінням чотирьох основних рис, які є спільними для успішних фахівців/фахівчинь з адвокації та адвокаційних кампаній.

Риса 1. Знання процесу полікотворення

У рамках вивчення місцевого контексту фахівці/фахівчині з адвокації повинні опанувати функціональні знання про систему управління та проблеми, які потребують вирішення. Якщо у вас із самого початку немає уявлення про те, хто, що, коли, де, чому і як приймає рішення у владі, у вас виникнуть неабиякі труднощі при спробі вплинути на тих, хто при владі. Не можна змінити те, чого ви не розумієте. Кожен орган влади на рівні держави, регіону, муніципалітету або на місцях має власні (формальні та неформальні, публічні та приватні)

компоненти, інтереси, політичні фракції, а також правила формування, прийняття та реалізації рішень, здійснення контролю та управління державною політикою. І в цих процесах не завжди може бути передбачено простір для участі громадянського суспільства. На державну політику найлегше впливати у відкритих системах, де є традиція проведення консультацій з громадськістю, але навіть у відносно закритих системах віддані справі та креативні фахівці/фахівчині з адвокації все ж можуть віднайти можливість окреслити бажані кінцеві результати, якщо вони справді добре обізнані з системою. Ваш головний обов'язок як фахівця/фахівчині з адвокації полягає в тому, щоб якнайкраще вивчити процеси вашої системи та активно здобувати додаткові знання і тим самим заповнити всі можливі прогалини.

Планування адвокаційної діяльності – це процес вдумливий. В умовах здійснення адвокаційної діяльності часто виникає потреба швидко приймати рішення або реагувати на розвиток подій навіть за відсутності повної інформації. Чим краще ви розумієте систему, в якій ви працюєте, тим більше шансів на успіх. Поінформований означає впливовий.

Якщо структура управління є неформальною

У деяких випадках неформальні правила, якими керується суспільство, відрізняються від усталених правових або формальних процесів. Рекомендуємо вам використовувати прикладний політико-економічний аналіз (APEA)², щоб зрозуміти всі тонкощі системи, на яку ви хочете вплинути. Цей підхід на основі методів системного аналізу допоможе вам зрозуміти приховані та явні фактори, які зберігають статус-кво, а також виявити осіб, установи та можливості, які будуть підтримувати зміни та сприяти їм.

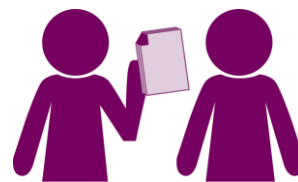
Риса 2. Доступ до осіб, які приймають рішення

Фахівці/фахівчині з адвокації повинні бути в змозі донести своє інформаційне повідомлення до окремих осіб або установ, які здійснюють контроль у сфері, де виникла відповідна проблема. У суспільствах відкритого типу представники адвокаційних кампаній можуть мати змогу безпосередньо зустрічатися з державними чиновниками (наприклад, законодавцями, лідерами/лідерками у сфері громадської діяльності або бюрократами), щоб перейти до прямого лобювання. В інших випадках у вас може виникнути необхідність знайти креативні шляхи донесення вашого інформаційного повідомлення до ключових осіб, які приймають рішення, або ж вам доведеться шукати можливості доступу через заходи з підвищення обізнаності населення, в тому числі за допомогою прямих звернень до громадськості, засобів масової інформації, міжнародних органів або інших інститутів громадянського суспільства.

Саме тому ви повинні чітко усвідомлювати свої можливості доступу до осіб, які приймають рішення, і на етапі планування адвокаційної діяльності вам необхідно подумати про шляхи зміцнення зв'язків з впливовими політичними фігурами. Спеціальні інструменти, стратегії й тактики, які сприяють розширенню доступу до осіб, відповідальних за прийняття рішень, розглянуто в розділах 3 і 4.

Риса 3. Дієве інформаційне повідомлення

Впливові фахівці/фахівчині з адвокації наводять переконливі аргументи, які ґрунтуються на найдостовірніших фактах і даних. Як правило, кампанія матиме основне, глобальне інформаційне повідомлення, в якому буде сформульовано місію кампанії та її адвокаційну мету, а також численні другорядні інформаційні повідомлення, в яких викладено окремі завдання адвокаційної діяльності та які поширюються за допомогою кількох різних платформ, у тому числі новітніх технологій та соціальних мереж. Розумний та кмітливий фахівець / розумна та



² APEA – це аналітична концепція, за допомогою якої вивчаються структурні/основоположні фактори, правила гри, поточні події, актуальний стан справ тут і зараз та динаміка розвитку конкретного суспільства, сектору або питання, а також пропонуються реалістичні варіанти програмування для подолання перешкод і використання можливостей, щоб з часом досягнути бажаних змін. Пакт, USAID, Світовий банк та інші організації взяли участь у розробці методології для проведення цих досліджень та ітераційних процесів. Більш детальну інформацію див. у посібнику APEA від Пакт: *Applied Political Economy Analysis: a Tool for Analysis Local Systems* (Прикладний політико-економічний аналіз: інструмент для аналізу місцевих систем), доступному за посиланням: <http://www.pactworld.org/library/applied-political-economy-analysis-tool-analyzing-local-systems>.

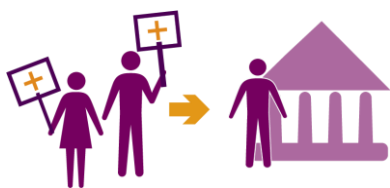
кмітлива фахівчиня з адвокації знає, як ефективно користуватися цими платформами і поширювати правильні повідомлення за допомогою правильних платформ. Він/вона також є лідером/лідеркою, що допомагає встановити чіткі внутрішні процеси прийняття рішень, щоб у рамках кампанії можна було за потреби швидко і правильно сформулювати інформаційні повідомлення, враховуючи актуальний розвиток подій, але не відступаючи від довгострокових цілей.

Як і у випадку з основним інформаційним повідомленням, другорядні цільові інформаційні повідомлення повинні базуватися на найдостовірніших фактах, але й прості цифри не будуть надто переконливим аргументом. Ефективні фахівці/фахівчині з адвокації створюють інформаційні повідомлення, в основі яких лежить те, що ви знаєте про свою аудиторію і що їй справді буде «до душі». Інколи емоційні висловлювання є більш дієвими, ніж сухі варіанти політики чи дані.

Риса 4. Політичний капітал

Для досягнення кінцевої мети фахівці/фахівчині з адвокації, які добре розуміються на своїх системах управління, вміють формулювати переконливі інформаційні повідомлення і мають доступ до осіб, відповідальних за прийняття рішень, усе ж потребують *політичної волі*, яку також називають політичним капіталом. Політичний капітал – це найскладніша для кількісної оцінки риса з чотирьох рис успішних фахівців/фахівчинь з адвокації. У найкращому її прояві це суб'єктивна оцінка впливу фахівця/фахівчині з адвокації – і, відповідно, адвокаційної кампанії – на громадських і політичних лідерів. Це можна розглядати як здатність фахівців/фахівчинь з адвокації і кампанії *чинити тиск* на осіб, які приймають рішення, щоб подолати опір пропонованим політичним змінам. Політичний капітал часто є результатом потужної громадської підтримки вашої справи, наявності впливових прихильників при владі, які готові працювати від вашого імені, та/або вашої загальноновизнаної професійної компетенції й досвіду роботи з певного політичного питання. На жаль, політичний капітал майже повністю залежить від того, як інші сприймають значення вашої кампанії чи бренду. А цей аспект є занадто непостійним, і можна все легко змарнувати або втратити внаслідок формулювання неточних інформаційних повідомлень або поганого планування.

У ході реалізації своєї кампанії ви будете набувати досвіду оцінки політичного капіталу. Не існує формули для оцінки потужності кожної кампанії, оскільки є дуже багато змінних факторів, унікальних для кожної ситуації та системи. Вам необхідно вести детальні записи і забезпечити процес моніторингу та оцінки адвокаційної діяльності, щоб з часом зрозуміти, що ви втрачаєте політичний вплив або набуваєте його. Концепція АРЕА, про яку вже йшлося на попередній сторінці, також допоможе вам критично оцінити власний запас політичного капіталу та відстежити його зміни з плином часу.



2.3. Що можна і чого не можна робити в адвокаційній діяльності

Проведення адвокаційної кампанії може виявитися непростим завданням. Але є кілька загальних рекомендацій, які полегшують досягнення цілей адвокаційної діяльності.

Залишайтеся на зв'язку зі своїми прихильниками/прихильницями і прибічниками-лідерами/прибічницями-лідерками

Системне спілкування з вашими прибічниками-лідерами/прибічницями-лідерками і послідовниками/послідовницями – один із найнадійніших методів побудови системи підтримки. Системне проведення інформаційних заходів свідчить про те, що кампанія є активною, вмотивованою і буде продовжувати чинити тиск для досягнення цілей. Однак фахівці/фахівчині з адвокації повинні знати, що системне спілкування не означає постійного спілкування. Не звалюйте купу непотрібної інформації на ваших прихильників/прихильниць. Проводьте продумані, конкретно спрямовані інформаційні заходи, які безпосередньо стосуються вашої аудиторії і за можливості відштовхуються від попередніх комунікацій з нею.

Знайте, коли йти на компроміс, а коли не сходити зі свого шляху

Під час кампанії може виникнути необхідність у постійних компромісах на мікро- і макрорівнях. Але це надзвичайно складно – знати, коли йти на компроміс. Найбільш важливим умінням для фахівця/фахівчині з адвокації, коли справа доходить до визначення необхідності йти на компроміс, є виняткове розуміння проблеми і стратегії досягнення бажаної мети. Обізнаний фахівець / обізнана фахівчиня з адвокації знатиме, які елементи плану можна змінити в ході переговорів, не відхиляючись від початкової мети, а які складові елементи кампанії повинні залишитися незмінними. Оцінюючи можливість компромісу, завжди покладайтеся на думку постраждалої громади з приводу питань, які мають стратегічне значення або які можуть вплинути на повсякденну життєдіяльність цієї громади. Роль фахівця/фахівчині з адвокації полягає в тому, щоб допомогти місцевій громаді зрозуміти весь контекст і наслідки будь-якого потенційного компромісу.

Яскравим прикладом на підтвердження цієї тези є адвокаційна кампанія, яку проводила організація – партнерка Пакту «Д.О.М.48.24» (м. Івано-Франківськ) з метою створення кризової кімнати для постраждалих від насильства в м. Івано-Франківську. Організація описує свої зусилля так:

«Міська рада відмовилась укласти з нами меморандум про спільну діяльність, але ми погодилися працювати з кризовою кімнатою самостійно, не маючи офіційної підтримки. Пізніше притулок усе-таки створили у структурі будинку нічного перебування, хоча і Фонд ООН у галузі народонаселення, і регіональний представник Уповноваженого з прав людини, і громадськість наголошували, що це невдале рішення: посадовці аргументували це терміновістю для подання на субвенцію. Однак ми продовжували нашу адвокаційну роботу, і після довгих перемовин міська влада зрозуміла важливість і необхідність виділення окремого приміщення під кризову кімнату. На початку вересня 2021 року ми отримали гарну новину – міський голова підтримав нашу ініціативу, і місто виділило приміщення, яке повністю відповідає стандартам інклюзивності та безпеки».

Намагайтеся забезпечити баланс між вимогами донорів та інтересами місцевої громади

У деяких випадках фахівці/фахівчині з адвокації можуть отримувати фінансування/ресурси від інших організацій, а не від постраждалої громади. У цих ситуаціях важливо забезпечити баланс і звести до мінімуму принципові відмінності між вимогами донора та інтересами і потребами місцевої громади. В ідеалі основні проблеми буде з'ясовано та вирішено на перших етапах планування адвокаційної кампанії. Якщо відмінності справді існують, то важливим кроком на шляху до успіху буде регулярна і чітка комунікація між представниками кампанії, донором та місцевою громадою стосовно потреб усіх сторін. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні шукати компроміси і визначати цілі й завдання, які будуть прийнятними для всіх учасників. Однак ваша відповідальність як фахівця/фахівчині з адвокації полягає в тому, щоб на постраждалу громаду не мали негативного впливу вимоги донора.



Прагматичні дії, а не прояви емоцій

Люди, які займаються адвокаційною діяльністю, часто «одержимі» своєю проблемою. Інакше вони б навряд чи присвятили їй свій час і ресурс. На жаль, занадто сильна «одержимість» може швидко призвести до того, що в рамках кампанії будуть проводитися катарсичні, але зрештою неефективні адвокаційні заходи. Відкриті заходи, такі як мітинги і марші, можуть давати *відчуття* справжнього активного публічного захисту; вони наповнені енергією і залучають багато людей. Але великі демонстрації не завжди можуть позитивно позначитися на цілях адвокаційної діяльності. Іноді тиха, ненав'язлива адвокаційна діяльність із допомогою лідерів/лідерок «низів» (детальніше див. у Розділі 4.2) виявляється набагато ефективнішою, ніж публічні протести. Ваша роль як фахівця/фахівчині з адвокації полягає в тому, щоб бути неупередженим спостерігачем / неупередженою спостерігачкою у місцевому політичному контексті і спрямовувати кампанію в русло стратегій і тактик, які дадуть позитивні результати, навіть якщо ці дії не приносять емоційного задоволення.

Пам'ятайте: не піддавайтеся катарсичним настроям; робіть те, що буде ефективним.

Не забувайте казати «Дякую»



Якщо ваші союзники/союзниці та прибічники-лідери/прибічниці-лідерки принесли користь, хоч і незначну, не забувайте їм щоразу подякувати. Люди люблять і поважають організації, які цінують їхні зусилля. Ніколи не забувайте бути вдячними тим групам осіб або окремим людям, від яких залежить успіх кампанії.

Розділ 3. Розробка плану адвокаційної діяльності

Як уже зазначалося в Розділі 2, адвокація – це цілеспрямований, продуманий та кумулятивний процес. Щоб досягти успіху, потрібно забезпечити ретельне планування. В цьому розділі ми ознайомимо вас із циклом планування адвокаційної кампанії і покроково опишемо процес розробки вашого власного плану адвокаційної кампанії.

3.1. Що таке цикл планування адвокаційної кампанії?

Цикл планування адвокаційної кампанії – це процес, яким може легко скористатися будь-яка громада або окремих фахівець / окрема фахівчиня з адвокації для ефективної розробки продуманого та цілеспрямованого плану дій. Насправді фахівець/фахівчиня з адвокації ніколи не може повністю завершити планування своєї адвокаційної кампанії, оскільки процес планування за своєю природою циклічний. Після того як ви розпочали реалізацію своєї адвокаційної кампанії, використовуйте зворотний зв'язок та аналіз дій для уточнення та вдосконалення плану.



3.2. Етапи циклу планування адвокаційної кампанії

Цикл планування адвокаційної кампанії складається з десяти етапів, описаних далі. Етапи 1–4 допоможуть вам *визначити*, що ви хочете змінити. Етапи 5–10 допоможуть вам *спланувати*, як ви будете впроваджувати зміни.

1. **Визначте проблему(-и).** Яку проблему місцева постраждала громада вважає найнагальнішою? Чи достатньо у вас або вашої організації компетенції та можливостей, щоб забезпечити організацію місцевої адвокаційної діяльності для вирішення такої проблеми?
2. **Проаналізуйте проблему(-и) і запропоновані способи вирішення.** Вивчіть місцевий контекст: хто приймає рішення і чому? У чому полягає причина виникнення цієї проблеми в державній політиці або управлінні? Як ми можемо вирішити цю проблему? Які факти підтверджують таке рішення?
3. **Визначте зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та оцініть ресурси.** Які саме людські, фінансові та часові ресурси є доступними для адвокаційної кампанії? Чи є зовнішні прибічники-лідери/прибічниця-лідерки та союзники/союзниці? Чи достатньо ресурсів для

досягнення поставленої мети?

4. **Сформулюйте початкові цілі та завдання.** Яка бажана зміна в державній політиці забезпечить вирішення проблеми на довгостроковій основі? Які проміжні завдання сприяють досягненню загальної мети?
5. **Визначте об'єкти та сформулюйте запити.** Хто повинен бути об'єктом цілей та запитів? Що ви насправді просите людей зробити?
6. **Оберіть тактику адвокаційної діяльності.** Який підхід застосувати до обраних об'єктів та як вдало дібрати заклики, щоб забезпечити максимальну ефективність вашої роботи?
7. **Розробіть інформаційне повідомлення.** Як ви можете сформулювати проблему(-и) і запропоновані рішення, щоб викласти переконливі інформаційні повідомлення, які закликають людей до дії?
8. **Розробіть адвокаційну стратегію.** Які стратегії для реалізації тактики та поширення інформаційного повідомлення є найбільш доречними з огляду на місцевий контекст, наявні ресурси, ризики, кінцеву мету та проміжні завдання? Це і є ваш план адвокаційних дій.
9. **Впроваджуйте!** Використовуйте свої ресурси і дотримуйтесь плану!
10. **Фіксуйте, оцінюйте та аналізуйте.** Тримайте під контролем та фіксуйте ваші дії в рамках адвокаційної кампанії та їх результати. З часом ця база даних стане основою для оцінки ефективності стратегій і тактик, а також вашого прогресу в досягненні цілей та кінцевої мети.

Етап 1. Визначте проблему(-и)



Кожна адвокаційна кампанія розпочинається з виявлення проблем, які чинять негативний вплив на постраждалу громаду, та вибору найпріоритетніших проблем, які можна владнати за допомогою адвокації. Успішні адвокаційні кампанії зазвичай організуються з приводу однієї або кількох ключових проблем. Щоб відповідати принципу, згідно з яким *уся адвокаційна діяльність має місцевий характер*, ідентифікація проблем повинна бути продиктована і контролюватися представниками/представницями місцевої громади. Ви можете допомогти громаді впорядкувати думки, визначити пріоритетність потреб і сприяти встановленню діалогу, але і в неї має бути певний рівень зацікавленості вимагати змін. Інакше адвокаційна кампанія від самого її початку потерпить від апатії та побоювань нелегітимності.

У багатьох випадках може виникнути безліч проблем, пов'язаних із державною політикою, які негативно впливатимуть на місцеву громаду. Намагаючись допомогти їй обрати проблему, ви можете обговорити деякі з таких запитань:

- ❓ Якщо адвокаційна кампанія, спрямована на врегулювання питання, виявиться успішною, то чи поліпшиться якість життя постраждалої громади? Які потенційні непередбачувані наслідки успіху?
- ❓ Чи є докази або дослідження, які вказують на цю проблему та її можливі способи вирішення?
- ❓ Виявлена проблема є справжньою основною причиною місцевого невдоволення чи її сприйняття широким загалом не є виправданим?
- ❓ Чи є достатньо місцевої підтримки та спільного бачення проблеми, з огляду на яку необхідно вимагати змін?
- ❓ Чи має ця проблема відношення до місії організації (та її спонсорів), яка надаватиме підтримку адвокаційному процесу?
- ❓ Якщо адвокаційна кампанія, спрямована на врегулювання питання, виявиться неуспішною, то чи суттєво погіршиться якість життя постраждалої громади? Які потенційні непередбачувані наслідки невдалої кампанії?

Застереження щодо зовнішніх організацій

У випадках неоднозначної місцевої підтримки адвокаційної кампанії в організації може виникнути бажання продовжувати кампанію, сподіваючись на те, що місцева підтримка буде рости в ході її реалізації. Важливо пам'ятати, що не існує безризикової адвокації. Навіть успішна адвокація може призвести до непередбачуваних негативних наслідків. Ось чому надзвичайно важливо, щоб громада, яка зазнає найбільшого ризику, реально тримала під контролем кампанію та рішення, які позитивно відображаються на її існуванні. Зовнішня організація не повинна намагатися керувати вибором проблеми або обирати напрям адвокаційних дій.

Часто соціальні проблеми мають дуже складну природу, і їх нелегко виявити або вирішити. Найкращими проблемами для адвокації є ті, які є вузькоспрямованими. Наприклад, *боротьба з бідністю* серед етнічних меншин – це не зовсім вдало обрана проблема для адвокаційної кампанії, оскільки основним джерелом бідності місцевого населення, швидше за все, буде поєднання соціально-політичної та економічної динаміки, що виходить за рамки можливостей навіть найвдаліше спланованої та найуспішніше реалізованої адвокаційної кампанії. Замість того щоб намагатися повністю подолати бідність, спрямуйте зусилля на більш чітку проблему, наприклад, *на поліпшення місцевих економічних умов через забезпечення можливості легко та фінансово доступно відкрити новий бізнес*.

Етап 2. Проаналізуйте проблему(-и) і запропоновані способи вирішення

Етап 2 напевно найважливіший у циклі планування адвокаційної кампанії і складається з трьох компонентів:

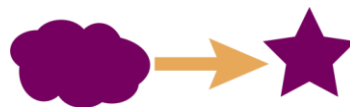
1. Аналіз проблеми та її походження.
2. Аналіз владного і політичного контексту, пов'язаного з цією проблемою.
3. Аналіз запропонованих способів вирішення і фактів, які їх підтверджують.

Щоб досягти змін, вам потрібно володіти якомога ширшою картиною походження проблеми в рамках державної політики та її реалізації, а також розуміти запропоноване рішення та спосіб його застосування в системі управління. Подумайте про розробку плану досліджень для аналізу наявних даних і фактів, які підтверджують ваші зміни до політики, і за необхідності – для пошуку додаткової інформації. При розробці плану досліджень зверніть увагу на такі запитання:

- ❓ Де є прогалини у ваших знаннях?
- ❓ Яка додаткова інформація вам потрібна?
- ❓ Як ви будете збирати нову інформацію?
- ❓ Чи існують формальні або неформальні можливості для поглиблених досліджень?

Аналіз проблеми та її походження

Спочатку ви повинні зрозуміти проблему та місцевий контекст, у якому ви працюєте. Використовуючи АРЕА, спробуйте відповісти на наведені нижче запитання і вкажіть більше детальної інформації в кожній відповіді.



- ❓ Які ключові напрями державної політики або управлінські рішення лежать в основі цієї проблеми?
- ❓ Які елементи влади або особи несуть відповідальність за визначення і забезпечення реалізації державної політики?
- ❓ Яка була первинна підстава для запровадження чинної державної політики?
- ❓ Які організації, компоненти влади або особи підтримують статус-кво та чому?

- ❓ Як ті, хто перебуває при владі, сприймають проблему, обрану для адвокаційної кампанії?
- ❓ Як політична система сприймає адвокацію громадянського суспільства?

Які ключові напрями державної політики або управлінські рішення лежать в основі цієї проблеми?

Вдало ідентифікована проблема для адвокаційної кампанії може простежуватися в одному або кількох напрямках політики, які чинять безпосередній вплив на постраждалу громаду. Проблеми, пов'язані з невдалою державною політикою, можуть виникнути внаслідок, наприклад, відсутніх або неналежних законів чи підзаконних актів, недостатнього розподілу ресурсів, відсутності механізму забезпечення реалізації та/або недостатньої кількості ресурсів.

Скористаємося прикладом, узятим з етапу 1: відсутність можливостей для створення нового бізнесу теоретично можна пояснити недобросовісною або грабіжницькою практикою кредитування, яка передбачає заборону надавати кредити на фінансування бізнесу етнічних меншин. Прикладом невинного і неналежного регулювання могла б бути низка обмежувальних умов стосовно кредитування, які застосовуються лише для заявників – представників етнічних меншин. У реальному світі вам доведеться наполегливо працювати, щоб якомога точніше визначити, які закони та підзаконні акти (або їх відсутність) негативно впливають на постраждалу громаду. Чим точніше ви зможете визначити першопричину політичної проблеми, тим ефективнішою буде ваша адвокаційна кампанія.

Які елементи влади або особи несуть відповідальність за визначення і забезпечення реалізації державної політики?

Після того як ви визначите першопричину проблеми, визначте суб'єктів або установи, що володіють юрисдикцією або відповідальністю щодо відповідної державної політики. Відповідь може ховатися не на одному рівні. Робіть усе можливе, щоб зрозуміти ролі та обов'язки кожного компонента. Часта бюрократична відмовка, яка використовується для протидії адвокації, звучить так: «Із цим не до мене». Досвідчений фахівець / досвідчена фахівчиня з адвокації, який/яка розуміє формальні структури влади, має більше можливостей протидіяти цьому поширеному хибному уявленню.

Яка була первинна підстава для запровадження чинної державної політики?

Уся державна політика впроваджувалася з певної причини. Зміна політики вимагає розуміння первинної причини її існування та аргументації того, чому це обґрунтування більше не повинно вважатися чинним або застосовним. Фахівцям/фахівчиням з адвокації варто уникати бажання завчасно приписувати недобросовісні наміри або упередження політикам, не маючи відповідних доказів. Невдалу державну політику можна пояснити обмеженістю державних ресурсів, неінформованими або дезінформованими політиками, неінформованими або дезінформованими співробітниками/співробітницями правоохоронних органів та/або дискримінацією або упередженням.

У тому самому прикладі дискримінації меншин, які звертаються по кредити для малого бізнесу, можна було б почати кампанію з проведення демонстрацій і привернення уваги громадськості до їхньої проблеми. Однак якщо громадськість палко виступає проти розширення прав меншин, кращою тактикою для досягнення конкретної мети державної політики може бути неопублічне звернення до політиків і непомітна адвокація реформи. Політики можуть зрозуміти, що вони мають більшу гнучкість для досягнення компромісу, якщо громадськість не розлючена і не зосереджена на конкретній проблемі.

Які організації, компоненти влади або особи підтримують статус-кво та чому?

Будьте в курсі щодо тих, хто підтримує наявну політичну ситуацію, та їхні аргументи на її користь. Не виключено, що в сучасному суспільстві ця політика вже не актуальна і продовжує існувати лише за інерцією. Однак більш імовірно, що є група активістів/активісток, які отримують вигоду або навіть активно виступають за статус-кво. Яка мотивація їхньої підтримки? Хто їхні впливові союзники/союзниці, прибічники-лідери/прибічниця-лідерки?

Як ті, хто перебуває при владі, сприймають проблему, обрану для адвокаційної кампанії?

Ця проблема є банальною і добре відомою чи незрозумілою та унікальною? Чи існують соціальні або моральні табу стосовно цієї проблеми, які необхідно дослідити? Чи загрожує ця проблема безпосередньо тим, хто при владі, або їхнім союзникам/союзницям?

Як політична система сприймає адвокацію громадянського суспільства?

Чи існує усталена традиція адвокації в конкретній громаді? Чи існують зараз можливості для організацій громадянського суспільства робити свій внесок у процес прийняття рішень? Чи необхідно буде в рамках адвокаційної кампанії створювати і вимагати забезпечення можливостей для участі? Чи може це відобразитися на адвокаційній кампанії?

Аналіз владного і політичного контексту, пов'язаного з проблемою

Вивчивши проблему та її контекст, проаналізуйте ключових осіб, які приймають рішення, і тих, хто має вплив на процес прийняття рішень. Аналіз влади спрямований на визначення того, які групи або окремі особи мають найбільший вплив на проблему в рамках адвокаційної кампанії. В суспільстві існує безліч думок з приводу влади. Для функціональних цілей адвокаційної кампанії влада ділиться на три типи.



Формальна (видима) влада

Формальна влада – це ієрархія влади в суспільстві, яка відома широкому загалу або чітко визначена. До прикладів формальної влади належать: конституція і закони країни, владні структури та угоди про розподіл влади, бюджети, процедури, вибори, підзаконні акти та політичні партії. Формальна влада також може включати бізнес та організації й інститути громадянського суспільства, якщо структура управління передбачає їхню участь і розраховує на неї.

Неформальна (прихована) влада

Неформальна влада означає, що групи або окремі особи можуть впливати на порядок здійснення державної політики або процеси прийняття рішень поза формальною структурою влади або поза рамками своїх офіційних повноважень. Цей тип влади часто приховано від громадськості, проте суспільство може автоматично погоджуватися з цим. Наприклад, країна може технічно мати незалежний парламентський орган з формальною владою для прийняття загальнодержавних законодавчих рішень, але насправді законодавча влада може систематично поступатися волі та неформальній владі сильного одноосібного виконавчого органу.

Суспільна (невидима) влада

Цей тип влади походить від громадської думки, яка знаходить своє вираження в цінностях і нормах суспільства. Може виявитися так, що суспільний тиск важко переспрямувати або змінити. Соціальні звичаї й табу важко подолати, навіть якщо вони здаються об'єктивно несправедливими або нечесними. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні враховувати, як їхня проблема сприймається суспільством, і якщо вони виступають за непопулярну ідею, – планувати і готуватися до проведення тривалої кампанії, яка включає інформаційно-пропагандистську та просвітницьку діяльність.

Вам також варто спробувати зрозуміти точні процеси, строки та методи, які використовуються для визначення політики. Концепція АРЕА може стати в пригоді для розуміння того, як саме визначаються політичні програми, як формується та впроваджується політика, як реалізуються політичні рішення та яким чином забезпечується їх виконання. Як і у випадку з

Коли упередження стає проблемою

У ситуаціях, коли упередження є ключовим фактором, намагайтеся не починати планування адвокації, якщо відчуваєте непослідовність і неузгодженість думок. Зазвичай фахівці/фахівчині з адвокації, які ініціюють кампанії з негативним ставленням до людей, котрі перебувають при владі, з самого початку втрачають половину своїх потенційних інструментів. Адвокаційні кампанії, які починалися з усвідомлених спроб конструктивної взаємодії, завжди можуть застосовувати заходи безпосереднього впливу та інші конфронтаційні тактики.

Однак змінити цей порядок і перейти від конфронтації до конструктивної взаємодії значно важче.

владою, можуть бути формальні й неформальні процедури визначення політики. Формальні процеси – це ті, які публічно визначаються законом або підзаконними актами, наприклад, законодавчими комітетами або палатами. Неформальні процеси відбуваються поза формальними рамками, часто передбачають проведення переговорів за зачиненими дверима і між впливовими групами або окремими особами. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні прагнути зрозуміти як формальні, так і неформальні процеси та спробувати визначити можливості в рамках кожного з них, щоб зробити свій внесок у процес політикотворення.

Аналіз запропонованих способів вирішення і фактів, які їх підтверджують

Останнім компонентом етапу 2 є аналіз бажаних політичних рішень. Ви повинні проаналізувати запропоновані громадою зміни, щоб визначити, чи зможуть вони суттєво вирішити основну проблему державної політики. У деяких випадках суспільство сприймає проблему і можливі необхідні зміни, не керуючись фактами. Постраждалі громади можуть бути соціально ізольованими і мати обмежені або взагалі не мати істинних знань про процес розробки політики. Ваша роль як фахівця/фахівчині з адвокації полягає в тому, щоб проаналізувати проблему, її місцевий контекст і пов'язані з нею владні структури, а потім працювати з громадою над розробкою справжніх рішень, які є реалістичними альтернативами поточній політиці. Повернімося до

принципу 2 «Факти визначають інформаційне повідомлення». Тут важливо, щоб постраждала громада запропонувала рішення, яке буде ґрунтуватися на найбільш переконливих наявних фактах і доказах. Фахівці/фахівчині з адвокації та адвокаційні кампанії повинні прагнути провести дослідження, результати яких підтверджуватимуть, що їхня позиція є об'єктивною, точною, однозначною та публічно виправданою. Чим більше фактів, які підтверджують вашу політику, тим сильнішою з часом буде ваша адвокаційна позиція. Авторитарна влада може відкидати факти і докази, але зовнішні, сторонні організації можуть вважати їх переконливими і з більшою ймовірністю підтримати адвокаційну кампанію. Крім того, якщо політичні рішення ґрунтуються на достовірних доказах, це допомагає громадам уникнути звинувачень у партійній лояльності або політиканстві. Громадам, які

Аналіз наслідків рішення

Будь-яка кампанія повинна враховувати ризики для постраждалої громади та її фахівців/фахівчинь з адвокації.

Залежно від того як політична система сприймає адвокацію громадянського суспільства, особи, які виступають на захист, можуть піддавати себе небезпеці або ризику арешту і судового переслідування.

Крім того, підвищення авторитету соціально ізольованої або вразливої громади, яка виступає за непопулярну ідею, може мати негативні наслідки для неї самої. Навіть успішна зміна державної політики іноді може мати непередбачувані або незаплановані наслідки. Таким чином, фахівці/фахівчині з адвокації повинні поставити чесну оцінку і відверто поспілкуватися з постраждалою громадою щодо плюсів та мінусів участі в адвокаційній кампанії.

виступають за рішення, які, можливо, мають альтернативні мотиви, такі як прагнення до помсти за колишні образи, не будуть довіряти.

Етап 3. Визначте зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та оцініть ресурси

Стейкхолдер – це будь-яка особа, група чи організація, зацікавлена у проблемі й запропонованих реформах. Ви повинні знати всіх стейкхолдерів, особливо тих, хто має безпосередні повноваження приймати рішення або здатність впливати на врегулювання проблем. Стейкхолдери можуть підтримувати, ставитися невизначено або виступати проти позиції фахівця/фахівчині з адвокації.



Ресурси кампанії можна поділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні. **Внутрішні ресурси** – це людські, фінансові, матеріальні і часові зобов'язання, які є в розпорядженні фахівця/фахівчині з адвокації для здійснення кампанії. **Зовнішні ресурси** – це союзники/союзниці, прибічники-лідери/прибічниця-лідерки і сторонні групи поза структурою або напрямом офіційної кампанії, які готові підтримати адвокаційну діяльність щодо конкретного питання. На початковому етапі зміцнення потенціалу зосередьтеся на освоєнні внутрішніх ресурсів; зовнішні ресурси можуть з'являтися поступово.

Визначення стейкхолдерів та оцінка ресурсів – це оцінка вашої здатності ефективно проводити адвокаційну кампанію. З цією метою Пакт розробив **інструмент «Оцінка адвокаційного потенціалу»**³ для визначення потенціалу місцевих партнерів успішно організувати та проводити адвокаційні кампанії. Будьте чесні у своєму аналізі: якщо оцінка внутрішніх активів виявить брак ресурсів, ви повинні розглянути питання про нарощування потенціалу (вашого власного або вашої організації), перш ніж взятися за адвокацію. Аналіз стейкхолдерів та ресурсів, який ви проведете на цьому етапі, виявить загальні слабкі місця кампанії. Чітко окресліть ці недоліки і розробіть план їх усунення, доповніть цілями й завданнями, які ви включите в етап 4 циклу планування адвокаційної кампанії. Наприклад, якщо у вас недостатньо знань про контекст, щоб точно ідентифікувати відповідних стейкхолдерів, першою метою кампанії стає отримання цієї інформації. Так само якщо ви не можете присвятити кампанії достатньо часу, необхідно буде знайти нових фахівців/фахівчинь з адвокації або розробити творче рішення для збільшення робочого часу, перш ніж розпочнеться справжня адвокаційна кампанія.

Аналіз стейкхолдерів

Аналіз стейкхолдерів допоможе вам чітко визначити осіб, на яких позитивно та негативно впливає така проблема, а також зрозуміти їхні потенційні думки про бажані зміни. Стейкхолдери можуть мати різні думки, які можуть змінюватися в ході адвокаційної кампанії.

Існує безліч різних методів та інструментів для виявлення та вивчення стейкхолдерів, деякі з яких є складнішими, ніж інші. Простий і пряmolінійний аналіз починається з мозкового штурму щодо тих стейкхолдерів, які мають чіткий або очевидний зв'язок із проблемою. Спробуйте уявити собі групи, на які позитивно та негативно впливає така проблема, або організації, які мають юрисдикцію чи вплив на здійснення відповідної політики. Поділіть стейкхолдерів на три групи, які орієнтовно відповідають їхній позиції (див. зразок таблиці нижче).

Підтримка	Невизначеність	Опозиція
Постраждала громада Комітет з розвитку громади	Голова обласної державної адміністрації Міністр фінансів та економіки Заступник міністра екології та природних ресурсів	Спеціалісти з кредитування

³ Для отримання додаткової інформації та копії інструменту «Оцінка адвокаційного потенціалу», будь ласка, зв'яжіться з Пактом.

Не всі стейкхолдери або установи матимуть однозначний погляд на проблему, тому у вас може виникнути необхідність розбити групи стейкхолдерів на менші структурні одиниці, щоб краще зрозуміти їхній зв'язок із проблемою. Наприклад, обласна адміністрація може формально виступати проти кредитної реформи, але мати у своєму складі державних службовців, які внутрішньо готові виступати за зміни.

Після визначення найбільш очевидних стейкхолдерів фахівцю/фахівчині з адвокації слід звернути увагу на менш активні групи, інтереси яких зараз не порушено, але які можуть стати стейкхолдерами в разі настання побічних ефектів або ненавмисних наслідків запропонованої зміни. В ході розвитку адвокаційної кампанії ці групи можуть стати цінними союзниками або рішучою опозицією.

В адвокаційних кампаніях, які є дуже складними і добре забезпечуються ресурсами, можна використовувати інструменти **«Аналіз організаційних мереж Пакту»⁴** і **«Аналіз соціальних мереж»⁵**, щоб розширити межі аналізу та ретельніше визначити характер відносин зі стейкхолдерами. Ці інструменти відображають та оцінюють відносини і процеси, що виникають між людьми, групами та організаціями, таким чином, щоб забезпечити візуальний і математичний аналіз відносин.

Оцінка внутрішніх ресурсів

Наявність ресурсів може найбільше впливати на цілі, які обирає кампанія, і типи стратегій, які в ній застосовуються. Адвокація може бути ресурсомісткою діяльністю залежно від обсягів і масштабу бажаної зміни. Ви повинні почати з чесної оцінки наявних ресурсів, щоб мати змогу визначити відповідні цілі; мало ймовірно, що недостатньо забезпечені ресурсами кампанії з масштабними цілями закінчатся успішно: вони швидко розтратять ті невеликі ресурси, які в них є. Почати адвокацію з прагматичних цілей і поступово розширювати доступ до ресурсів, демонструючи успішність діяльності, часто є найбільш ефективною довгостроковою стратегією.

Внутрішні ресурси, необхідні для адвокаційної діяльності

Відданість. Враховуючи поетапний та кумулятивний характер більшості адвокаційних заходів, постраждала громада повинна хотіти і бути готовою до проведення кампанії, яка може тривати багато часу. Суспільний інтерес із часом зростатиме і слабшатиме, але має бути «кістяк» фахівців/фахівчинь з адвокації, які присвятять себе продовженню повільної та регулярної адвокаційної діяльності.

Час. Організація адвокаційної роботи, проведення необхідного аналізу і реалізація стратегій вимагають від персоналу та волонтерів/волонтерок часу. Чим більшими є цілі кампанії, тим більше часу потрібно для їх досягнення. Кампанії повинні оцінювати, скільки часу їхній персонал або волонтери/волонтерки можуть реально присвятити адвокаційній діяльності.

Знання. Чи було достатньо при проведенні етапів 1 і 2 циклу планування адвокаційної кампанії знань про відповідну проблему, бажану зміну та контекст, у якому необхідно реалізувати кампанію? Якщо на запитання, поставлені на перших двох етапах, важко відповісти або якщо фахівець/фахівчиня з адвокації не може визначити, хто є відповідними стейкхолдерами, можливо, для здійснення кампанії ще замало знань, щоб забезпечити її ефективність.

Фінансування. Ініціювання або реалізація багатьох адвокаційних заходів потребуватиме певного фінансування. Гроші потрібні на все – від акустичних систем на публічних демонстраціях до витрат на рекламу. Чим складніша кампанія та її цілі, тим більше

⁴ URL: <http://www.pactworld.org/library/pacts-organizational-network-analysis-handbook>.

⁵ URL: <http://www.orgnet.com/sna.html>.

потрібно фінансових ресурсів.







Уміння. Кампанії та фахівці/фахівчині з адвокації повинні бути чесними, але не самокритичними стосовно своїх адвокаційних умінь, до яких належать переконливе письмо, публічні виступи, вміння вести переговори та організаційні навички. Маючи достатньо часу та віддаючись справі, фахівці/фахівчині-початківці з адвокації можуть виправити всі недоліки, але лише якщо погодяться з тим, що вони існують.

Матеріали Адвокаційним кампаніям і правозахисникам, як правило, потрібні також фізичні матеріали та структури, зокрема офісні приміщення та витратні матеріали, комп'ютери і доступ до Інтернету, транспортні засоби або альтернативні варіанти пересування, а також інші логістичні компоненти адвокаційної діяльності.

Оцінка зовнішніх ресурсів

Крім кампанії, можуть існувати й інші групи або організації, які підтримують постраждалу громаду. До таких групи можуть належати інші стейкхолдери або сторонні організації, які не мають корисливих інтересів, але поділяють зобов'язання щодо якісного управління та реформування, що узгоджуються з метою кампанії. Зовнішні ресурси безпосередньо не контролюються і не спрямовуються кампанією, але відкриті до співпраці з нею для досягнення спільної мети.

Зовнішні особи або організації можуть надавати підтримку в різних формах, зокрема таких як:

-  доступ до наявних коаліцій, низових мереж або волонтерських організацій;
-  стороння перевірка інформаційного повідомлення і запитів кампанії;
-  фінансова допомога та пожертви в натуральному вимірі (матеріали і приладдя);
-  ознайомлення й надання/отримання підтримки від впливових осіб у рамках процесу політикотворення, які готові виступати на захист інтересів ізсередини системи і також відомі як *прибічники-лідери/прибічниця-лідерки*;
-  досвід і знання політичної системи та процесів розробки державної політики;
-  навчання навичок адвокації.



На цьому етапі циклу планування адвокаційної кампанії складіть два списки: один – *наявні* зовнішні ресурси, а інший – *потенційні* зовнішні ресурси. Частина реалізації полягатиме у побудові відносин з потенційно дружніми організаціями. Однак на цьому етапі просто визначте, які ресурси доступні зараз і які можуть бути доступні в майбутньому при правильному плануванні.

Етап 4. Сформулюйте початкові цілі та завдання

Наступним етапом є **застосування проведеного аналізу** проблеми і бажаного рішення (етап 2), а також стейкхолдерів і наявних ресурсів (етап 3) для визначення прагматичних цілей і завдань адвокації.

Цілі

Цілями адвокаційної кампанії є конкретні та остаточні зміни державної чи місцевої політики, необхідні для пом'якшення негативних наслідків або поліпшення життя постраждалої громади.

Цілі адвокації повинні бути сталими, довгостроковими і такими, від яких нелегко відмовитися.

Продовжуючи наведений раніше гіпотетичний приклад: якщо завдання адвокаційної діяльності полягає в тому, щоб підвищити економічні можливості



шляхом реформування недобросовісної практики кредитування, то фахівець/фахівчиня з адвокації повинні точно вказати, які нормативні акти слід замінити і яким чином забезпечувати впровадження та реалізацію нових, справедливих нормативних актів.

Оскільки кожна адвокаційна ситуація унікальна, не існує формули для визначення ідеальної адвокаційної цілі. Цей процес значною мірою залежить від розуміння фахівцем/фахівчицею з адвокації проблеми, бажаного рішення та місцевого політичного контексту. При визначенні цілей думайте про зміни державної чи місцевої політики у довгостроковій перспективі, які буде спрямовано на першопричини проблеми.

Вінницька обласна правозахисна організація «Джерело надії» (м. Вінниця), яка виконує роль Центрального хабу з розбудови потенціалу місцевих жіночих організацій у рамках проекту Пакту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», реалізуючи свою ініціативу «За життя без насильства. Вінницька область» і адвокатуючи створення міського притулку для осіб, постраждалих від гендерно зумовленого насильства, продемонструвала, наскільки визначення чіткої мети впливає на успішність усієї адвокаційної діяльності.

Організація так описує мету ініціативи та її результати:

«Мета цієї кампанії мала декілька складових:

- створення притулку для постраждалих осіб і забезпечення його функціонування як під час реалізації проекту, так і в постпроектний період;
- забезпечення функціонування притулку, зокрема в постпроектний період, через його інституалізацію та передачу на місцеве фінансування.

У результаті проведеної адвокаційної ініціативи було повністю досягнуто мети, зокрема, відкрито притулок як структурний підрозділ комунального закладу «Обласний комплексний центр надання соціальних послуг» і забезпечено його функціонування та підтримку.

Про сталість досягнень впровадженого проекту й результатів адвокаційної кампанії свідчить той факт, що Вінницький обласний притулок для осіб, які постраждали від домашнього насильства, насильства за ознакою статі, перебувають у складних життєвих обставинах, функціонує й зараз. Заклад перебуває на обласному фінансуванні, його клієнтки отримують якісні комплексні послуги, постраждалі від домашнього насильства жінки мають шанс скористатися шелтером і змінити своє життя на краще».

Завдання

Завдання адвокаційної діяльності – це явні проміжні досягнення або зміни в державній політиці, які забезпечують хід реалізації кампанії до її кінцевої цілі. У прикладі недобросовісної практики кредитування до відповідних завдань можуть належати: пошук одного або декількох прибічників-лідерів/прибічниць-лідерок у законодавчому органі, наділеному юрисдикцією з фінансових питань, створення коаліції організацій-однодумців, які також хочуть регуляторної реформи, зустріч із керівником відомства, яке здійснює регулювання кредитної політики, або забезпечення поступової зміни частини цільових нормативних актів.

Ключовим у реалізації адвокаційних завдань є те, що в ході досягнення конкретної цілі державної політики вони залежать одне від одного. Потенційні завдання повинні оцінюватися на основі їхньої користі для досягнення цілі. Використовуйте наведену нижче таблицю для проведення аналізу за принципом «прихильник – перешкода» або інший аналогічний метод для аналізу мети кожного проміжного завдання.

Аналіз прихильників та перешкод

Для визначення відповідних цілей і завдань фахівцям/фахівчиням з адвокації рекомендується використовувати свій попередній аналіз проблеми та стейкхолдерів, щоб провести аналіз за принципом «прихильники – перешкоди». У порівнянні з аналізом стейкхолдерів, це завдання є більш масштабним, але нескладним способом візуалізації всіх різних факторів (а не лише стейкхолдерів), які підтримують, блокують вашу адвокацію або байдужі до неї, а також здійснюють моніторинг результатів адвокації в динаміці. У цьому аналізі використовується таблиця з трьома стовпчиками: «Прихильники», «Безфакторні/невизначені» та «Перешкоди». Нижче наведено зразок таблиці з використанням того самого прикладу, який

ми розглядали на всіх етапах.

Для початку в лівому стовпчику перерахуйте людей, організації, закони, підзаконні акти, установи або обставини, які є сприятливими або корисними для вашої справи. У середньому стовпчику зазначається те, що не стосується ні тих, хто категорично «за», ні тих, хто категорично «проти» зазначених цілей адвокаційної кампанії. Нарешті, в останньому стовпчику зазначаються ті, хто є категорично «проти». Ця візуальна вправа в поєднанні з процесом SMART, описаним нижче, допоможе вам організувати свій аналіз, розпочатий на етапах 1 і 2, а також з'ясувати і встановити проміжні завдання.

Прихильники	Безфакторні/невизначені	Перешкоди
Існує надійна коаліція організацій, які виступають на захист прав меншин.	Суспільна думка стосовно підтримки етнічних меншин розділилася. Існує формальний та функціональний процес прийняття регуляторних змін, але доступ етнічних меншин до цієї системи обмежений.	Керівник регуляторного відомства стійкий до змін. Зараз немає державних чиновників, які б відстоювали ідею реформування кредитної політики. Спеціалісти з кредитування навряд чи будуть дотримуватися нових вимог, якщо не буде передбачено механізму забезпечення їх виконання.

Плануючи адвокаційні кампанії, передусім варто спиратися на прихильників/прихильниць і намагатися вплинути на невизначених. Вплив на «перешкоди» (або відвертих супротивників) може потребувати надмірних зусиль із потенційно невизначеним результатом, тому доцільність роботи з ними потрібно визначати в рамках кожної окремої адвокаційної кампанії.

Так, ділячись власним досвідом адвокаційної роботи з місцевими жіночими організаціями, **ГО «Центр «Жіночі перспективи»** (м. Львів) – Західний хаб з розбудови організаційного потенціалу місцевих жіночих організацій проєкту Пакту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», надає поради щодо роботи з депутатським корпусом:

«У питаннях просування гендерної рівності, протидії насильству і з метою ратифікації Стамбульської конвенції слід працювати з місцевими депутатськими групами «Рівні можливості» або міжфракційним об'єднанням «Рівні можливості» у Верховній Раді України. Члени/членкині таких груп виступають основними прихильниками вашої адвокаційної кампанії і здатні ставати низовою точкою впливу на процес прийняття рішень депутатами Парламенту. Громадські організації та активісти/активістки повинні постійно підтримувати зв'язок, взаємодіяти з цими депутатськими групами на місцях та підвищувати їхню обізнаність із тих чи інших аспектів гендерної політики. Часто представницям/представникам таких груп у своїх ініціативах потрібно спиратися на громадську думку, потреби і запити виборців, тому така співпраця є обопільно вигідною та ефективною».

Мета визначення адвокаційних завдань полягає в тому, щоб з'ясувати конкретні досягнення, які перелаштують і змінять людей, інститути, закони та підзаконні акти, котрі активно протистоять цьому питанню, на безфакторних, а безфакторних перетворять на активних прихильників. У разі виконання правильно визначених завдань кількість факторів підтримки, їхній вплив і масштаб підтримки збільшаться, а кількість перешкод, їхній вплив і масштаб протидії зменшаться.

Необов'язково: деякі фахівці/фахівчині з адвокації розширяють цей аналіз ще більше, розташовуючи елементи кожного стовпчика за принципом «згори вниз» відповідно до рівня впливу та переконливості аргументу. Ті фактори, які є найбільш впливовими і переконливими, розташовуються у верхній частині таблиці, а ті, які мають найменший вплив, – у нижній. У цьому випадку ідеально було б перемістити якомога більше факторів з верхнього правого кута у верхній лівий кут, а не просто справа наліво.

Процес SMART

Після визначення цілі адвокаційної діяльності та проведення аналізу за принципом

«прихильник – перешкода» ви можете використовувати критерії SMART для визначення завдань, які зменшать опір перешкод і збільшать вплив стимулюючих факторів.

SMART – це мнемонічна абревіатура; кожна літера являє собою критерій вдало спланованого адвокаційного завдання.



Критерії SMART допомагають забезпечити відносну точність ваших завдань. Наприклад, якщо керівник відомства, відповідального за політику кредитування малого бізнесу, є відомою *перешкодою*, тому що він стійкий до регуляторних змін, то завдання SMART може полягати в забезпеченні його зобов'язання не виступати активно проти законодавчої реформи на наступному засіданні.

Завдання є SMART, тому що:

- ✓ **Specific (конкретне)** – забезпечує однозначну прихильність керівництва відомства.
- ✓ **Measurable (вимірюване)** – лідер або бере на себе зобов'язання, або не бере.
- ✓ **Achievable (досяжне)** – може реалізуватися з використанням наявних ресурсів гіпотетичної кампанії.
- ✓ **Relevant (доречне)** – зменшує опір керівництва пом'якшенню законодавства та подальшому застосуванню нових правил.
- ✓ **Timely (своєчасне)** – зобов'язання про невтручання до наступного засідання законодавчого органу є вдалим плануванням ходу виконання адвокаційних завдань.

Етап 5. Визначте об'єктів та сформулюйте запити

На попередніх етапах ви визначили цілі державної політики та конкретні проміжні завдання. Визначення об'єктів і запитів – це процес, за допомогою якого ви визначаєте, як ці завдання будуть виконуватися.

Об'єкти – це конкретні особи або окрема група людей, які безпосередньо впливають на ціль або завдання адвокаційної кампанії. **Запити** – це те, що кожен об'єкт має зробити для реалізації завдань у рамках кампанії. Деякі запити можуть бути простими, наприклад, звернення до законодавця не віддавати свій голос на підтримку запланованого нормативно-правового акта. Інші запити можуть бути більш складними, наприклад, звернення до наявної коаліції прийняти вашу політичну платформу.

Визначення об'єктів і запитів – це не статичний разовий процес. Цей аналіз проводиться кілька разів упродовж усієї адвокаційної кампанії, адже потрібно уточнювати завдання і можуть з'являтися неочікувані проблеми та можливості.

Об'єкти

Для того щоб визначити відповідних об'єктів, розташуйте завдання в орієнтовно послідовному порядку. Використовуючи інформацію, отриману за результатами аналізу проблеми і контексту, проведеного на етапі 2, визначте осіб або групи осіб, які чинять безпосередній вплив на кожне завдання. Сподіваємося, що на цьому етапі процесу планування завдання досить конкретні, і лише один або два суб'єкти можуть реально впливати на них. Ці особи або групи є об'єктами адвокаційної діяльності.

Наприклад, якщо завданням адвокаційної діяльності передбачається отримання доступу та участь у формальних процесах для здійснення регуляторної реформи, відповідним об'єктом може бути невизначений законодавець, який потенційно може стати лідером-прихильником та здійснювати врегулювання цього питання в рамках закритої системи.

Оцінюючи об'єктів, поставте такі запитання:

- ❓ Який рівень впливу об'єкта на виконання завдання?
- ❓ Який рівень доступу до об'єкта в рамках кампанії?
- ❓ Як об'єкт ставиться до проблеми?
- ❓ Кому об'єкт підзвітний або перед ким відповідальний?



Фахівець/фахівчиня з адвокації несе відповідальність за те, як визначити пріоритетність об'єктів і завдань. Можуть бути об'єкти, які менш відкриті та більш важкодоступні, але які мають неймовірний вплив на успішність виконання завдання. Вам доведеться вирішити, чи витратити дорогоцінний час та енергію, намагаючись встановити зв'язок із декількома важливими об'єктами, чи розширити їх коло і наблизитися до більшої кількості відкритих, але менш впливових об'єктів. У цих ситуаціях немає правильної відповіді; тут вам допоможуть лише знання та розуміння місцевого контексту.

У випадку організації-партнерки проекту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», **Нетішинської місцевої жіночої організації «Родинний простір»**, яка у 2021 році займалась питанням просування ратифікації Стамбульської конвенції, об'єктами адвокаційної кампанії стали членкині/члени депутатської групи «Рівні можливості» у місцевій раді. Заручившись підтримкою таких партнерів, як служба соціального захисту, служба у справах дітей, поліція, а також долучивши до ініціативи інші зацікавлені громадські і благодійні організації громади, представниці «Родинного простору» розпочали роботу з депутатами/депутатками групи.

Організація зазначає, що уникала прямої конфронтації з опонентами та не визначала їх основними об'єктами адвокаційної кампанії, щоб не витратити надмірного ресурсу на переконання. Сильною стороною організації було розуміння особливостей роботи з депутатами/депутатками та ефективних шляхів взаємодії з ними. Представниці ГО «Родинний простір» склали покроковий план адвокаційної кампанії, який, зокрема, включав інформацію щодо формату і строків взаємодії з міською радою. Серед успішно реалізованих заходів кампанії можна назвати такі: лист-звернення до всіх депутатів та депутаток; доручення виборців; зустрічі з фракціями та депутатськими групами; круглі столи спільно з депутатами і депутатками, громадськими активістами і активістками, різними службами (такими як поліція, управління соціального захисту, служба у справах дітей, психологічна служба), які працюють з питаннями запобігання та протидії домашньому насильству; інформаційна та роз'яснювальна кампанія через різні шляхи комунікації тощо.

Результатом цих дій стало **позитивне рішення** Нетішинської міської ради від 1 жовтня 2021 року, яка підготувала і направила звернення до Президента України, Голови Верховної Ради України та до депутатів Верховної Ради України щодо невідкладної ратифікації Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству.

Врешті-решт, аналізуючи об'єктів, зважте на те, які додаткові ресурси вони можуть забезпечити поза рамками виконання конкретного завдання. Адвокація – це складний, кумулятивний і повільний процес. Цінний об'єкт може поступово надавати допомогу в реалізації кількох цілей. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні брати до уваги технічний досвід, знання, надійність і зв'язки всіх потенційних об'єктів.

Запити

Якщо фахівець/фахівчиня з адвокації звертається до об'єкта вчинити дію від власного імені, він/вона робить запит. Такі формулювання мають бути чіткими, конкретними та коректними на основі фактичних даних і досліджень. Запит також повинен бути реальним і в рамках можливостей об'єкта. Нереалістичні очікування або непродумані рішення швидко зіпсують відносини, і складеться враження, що фахівець/фахівчиня з адвокації не розуміється на меті, контексті або ж на обох цих аспектах.



Як правило, запит безпосередньо забезпечує реалізацію завдання адвокаційної кампанії або сприяє цьому. Найкращі запити – це ті, які узгоджуються із власними завданнями або пріоритетами об'єкта. Ось чому формулювання та представлення цільових повідомлень є критично важливим: якщо об'єкт розуміє запит і пов'язаний з ним, він буде набагато більше схильний до того, щоб підтримати його.

Використовуйте дослідження та аналіз проблеми, певні цілі та завдання, а також природу об'єкта як орієнтири, і тоді наступні запитання повинні допомогти вам визначити специфічні запити для кожного об'єкта:

- ❓ Які зміни необхідні для реалізації визначеного завдання і чи відповідають вони більш масштабним цілям адвокаційної кампанії?
- ❓ Чи перебуває цей запит у межах повноважень або можливостей об'єкта здійснювати відповідний вплив?
- ❓ Чи доречним є момент для здійснення запиту?
- ❓ Чи існують потенційні непередбачувані наслідки цього запиту?

Побудова відносин включає формування **політичного капіталу** з об'єктами шляхом завоювання довіри і поваги. Ми обговоримо це більш детально в Розділі 4.

Одразу після формулювання запиту, але до його оголошення, зверніть увагу на такі додаткові запитання:

- ❓ Чи достатньо міцні самі по собі відносини, щоб забезпечити реалізацію запиту?
- ❓ Якщо ні, то чи має кампанія достатній політичний капітал з іншого джерела, щоб забезпечити реалізацію запиту?
- ❓ Чи є це найважливішим запитом до цього об'єкта? Чи існує більш ефективний спосіб виконати це завдання?
- ❓ Чи потрібно в майбутньому зробити ще один запит до цього об'єкта в рамках кампанії? Якщо так, то чи буде кампанія мати достатній політичний капітал?
- ❓ Чи зверталися до об'єкта фахівці/фахівчині з адвокації протилежної сторони?

Чіткий та інформативний запит необхідний для успішного виконання поставлених завдань. Наведені вище запитання повинні допомогти вам визначити відповідні запити, які може бути використано в стратегіях і тактиках (див. етапи 7 і 8).

Етап 6. Оберіть тактику адвокаційної діяльності

На цьому етапі ви навчитеся зважувати плюси і мінуси окремих тактик з урахуванням відповідних об'єктів та визначених завдань. Тактика адвокаційної кампанії – це окремі підходи й техніки, які використовуються для впливу на окремих осіб, групи або суб'єктів у межах політичної системи. Заходи адвокаційної кампанії – це окремі заходи, необхідні для реалізації обраної тактики. Серед прикладів адвокаційної тактики можуть бути пряме лобювання, мобілізація на низовому рівні та на рівні лідерів/лідерок «низів», створення коаліцій, кампанії з інформування громадської думки, залучення засобів масової інформації, прямі дії / громадські протести та звернення до суду. Ці тактики адвокаційної кампанії розглядаються в Розділі 4.

Кроки при виборі адвокаційної тактики

- Застосуйте чотири риси успішних правозахисників
- Проаналізуйте ресурси, передбачені стратегічним планом
- Враховуйте потенційні ризики та непередбачувані наслідки
- Оцініть узгодженість тактик у рамках адвокаційної стратегії

Розуміючи різний рівень впливу на зацікавлених сторін під час реалізації адвокаційної кампанії, спрямованої на належне медичне забезпечення військовослужбовців Збройних сил України відповідно до гендерно чутливих потреб, організація **«Жіночий ветеранський рух»** визначила певні тактики, які згодом довели свою ефективність.

Ось як про це повідомляє організація:

«З початком адвокаційної кампанії одним із завдань було введення пересувних медичних автомобілів у зоні ООС. Проаналізувавши дані, міжнародні домовленості в рамках Україна-НАТО та фінансову доцільність, ми змінили ціль на більш реалістичну і таку, що охоплює не тільки зону ООС, а й змінює систему охорони репродуктивного здоров'я військовослужбовців – жінок та чоловіків у ЗСУ загалом.

Серед інших, ми використовували такі тактики:

- налагодження зв'язків зі стейкхолдерами для спільного адвокатування змін;
- проведення дослідження для оперування статистичними, якісними даними;
- висвітлення проблеми у ЗМІ;
- залучення учасниць Руху до системного поширення інформації про проблему;
- регулярне проведення інформаційних кампаній з підвищення обізнаності жінок та чоловіків – військовослужбовців щодо необхідності дбати про здоров'я та отримувати регулярний медичний огляд у частині».

Упродовж усієї адвокаційної кампанії об'єкти різних завдань, імовірно, матимуть дуже різні мотиви, уявлення та пріоритети. Тому вибір адвокаційної тактики часто є своєрідним балансом, який передбачає компроміси та відсутність правильної відповіді. Саме від фахівця/фахівчині з адвокації і кампанії залежить, як раціонально застосувати найкращу можливу тактику з урахуванням контексту. За своєю суттю процеси управління та полікотворення є динамічними; на цьому етапі циклу планування вашими найціннішими активами будуть знання проблеми і соціально-політичного контексту, навички критичного мислення, а також можливість гнучкого підходу до вибору тактики у випадку неочікуваних змін.

Окремої уваги заслуговує приклад адвокації ГО **«Громадський центр «Нова генерація»** (м. Херсон), яка в рамках проекту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні» виконує роль Південного хабу з розбудови організаційного потенціалу місцевих жіночих організацій. Організація є частиною більш широкої мережі ОГС Херсонської області «Громадська платформа Херсона» і долучилася до розробки нового статуту міста Херсона з метою зміни певних норм на користь жителів громади. Так, у новій редакції, яку запропонували організації, було вперше закріплено право молоді з 14 років брати участь у громадських слуханнях, передбачено можливість проведення громадських слухань в онлайн-форматі тощо. Напередодні сесії громадські активісти/активістки дізналися, що проєкт статуту, який вони

запропонували і за який повинні були проголосувати місцеві депутати, було замінено на інший, з якого вилучено пропозиції від мережі ОГС. Команда ГО «Громадський центр «Нова генерація» разом із 15 партнерськими організаціями об'єднали зусилля і розпочали активну інформаційну кампанію, спрямовану на адвокацію прийняття проекту статуту з нормами, які підтримали місцеві активісти/активістки. Завдяки злагодженим діям усіх акторів та акторок цієї адвокаційної кампанії, постійній комунікації з депутатами та участі у ключових заходах міської ради організаціям міста вдалось відстояти новий документ і переконати представників/представниць влади прийняти статут, який у подальшому було затверджено Міністерством юстиції України.

Основні кроки при виборі адвокаційної тактики

Є чотири основні кроки при виборі адвокаційної тактики (див. рисунок на на попередній сторінці, вгорі справа).

1. Застосуйте чотири риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації

При виборі тактики велику роль відіграють особиста майстерність та обачність фахівця/фахівчині з адвокації. У Розділі 2.2 ми вже обговорювали чотири риси, які успішні фахівці/фахівчині з адвокації використовують для впливу на владу та політику. Щоб визначити відповідну тактику, застосуйте ці чотири риси до об'єкта і запиту, а також подумайте про найбільш ефективні способи, як «достукатися» до об'єкта за допомогою запиту.

Наприклад, якщо об'єктом є належним чином обрана державна посадова особа, а запит до неї полягає в тому, щоб підтримати майбутнє законодавство, об'єкт може позитивно відреагувати на популярну серед своїх прихильників ідею.

І навпаки, якщо метою є зміна громадської думки і кампанія орієнтована на молодих людей, які мають доступ до соціальних мереж, відповідною тактикою може бути кампанія в соціальних мережах.

Застосовуйте свої знання про процес полікотворення і намагайтеся зрозуміти вплив об'єкта (формальний, неформальний або суспільний) та його повноваження з огляду на проблему і час, необхідний для такого впливу. Якщо масова мобілізація прихильників/прихильниць законодавця вимагає забагато часу, то навіть якщо об'єкта можна переконати, його можливість вплинути на проблему (наприклад, шляхом голосування) вже може бути втрачено.

Мотивувати об'єкт до дій відповідно до вашого запиту не завжди просто. У деяких випадках об'єкт може вже погодитися з вами і вважати цей запит цілком обґрунтованим, але не буде вчиняти жодних дій з огляду на політичні наслідки. За таких сценаріїв оберіть тактику, яка допоможе об'єктові почуватися комфортно і продовжувати рух уперед. Це може включати формування додаткового політичного капіталу, створення коаліцій або пом'якшення негативних наслідків для об'єкта. Подумайте творчо про те, що потрібно об'єктові, щоб *позитивно відповісти* на ваш запит.

Під час мозкового штурму додатково подумайте, яка тактика забезпечить найбільший **доступ до об'єкта** (якщо доступу ще немає). Деякі тактики (наприклад, пряме лобіювання) дають вам можливість донести свої аргументи безпосередньо до об'єкта. Однак якщо об'єкт є частиною закритої політичної системи, може знадобитися більш публічна тактика, така як протести або демонстрації, щоб акцентувати увагу на важливості вашого **інформаційного повідомлення**.

Крім того, ретельно поміркуйте над поданням інформаційного повідомлення. Яка тактика буде найбільш ефективною для презентації запиту? Загалом люди насамперед допомагають тим, хто їм подобається, а тим, хто їм не подобається, допомагають лише тоді, коли їх змушують. Таким чином, союзники і друзі об'єкта майже завжди є вашими

Риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації



найефективнішими «інформаторами».

І нарешті, пам'ятайте, що *вся адвокація носить місцевий характер!* Чим ближча тактика до об'єкта, тим більша ймовірність її успіху.

2. Проаналізуйте ресурси, передбачені стратегічним планом

При аналізі ресурсів на етапі 3 необхідно було виділити певні ресурси для кожного завдання та об'єкта, а також, можливо, зробити початковий огляд обраної тактики. Порівняйте ресурси, виділені в ході аналізу, з вашою ідеальною тактикою. Чи реалістичні вони? Якщо ні, то чи можна змінити тактику так, щоб вона відповідала обмеженням часу, коштів і матеріалів, наявних у персоналу?

Часто на ранніх етапах процесу планування необхідно досягти рівноваги між наявними ресурсами і типами та кількістю тактик, які фахівці/фахівчині з адвокації сподіваються реалізувати. Ніколи не буває так, щоб ресурсів вистачало на всі бажані тактики. Певний перерозподіл допустимий при первинному плануванні, але одразу після початку адвокаційної кампанії вам, як правило, доведеться працювати з виділеними ресурсами. Це важко і часто досить непродуктивно – на півдорозі залучати ресурси, передбачені для одного завдання, на реалізацію іншого. Завчасне планування – це ідеальний варіант для того, щоб внести корективи.

3. Враховуйте потенційні ризики та непередбачувані наслідки

Як уже зазначалося раніше, жодна адвокаційна діяльність не є повністю безризиковою. Деякі тактики можуть нести більше ризиків для фахівців/фахівчинь з адвокації та постраждалої громади, ніж інші. Залежно від відкритості політичної системи та сприйняття проблеми, адвокація може мати потенційно серйозні правові, політичні або безпекові наслідки. Є величезна кількість прикладів протестів та інших публічних проявів адвокації, які призвели до арештів, тюремного ув'язнення, каліцтва або навіть смертей фахівців/фахівчинь з адвокації. Тому ретельно зважте всі «за» і «проти» будь-якої тактики. Подумайте стратегічно, чи варті потенційні негативні наслідки потенційних успіхів.

Згадаємо умовний приклад: якби адвокаційна кампанія мала на меті змінити практику винесення вироків представникам меншин у національній системі кримінального правосуддя, то завдання полягало б у підвищенні рівня обізнаності громадськості про переслідування меншин. Для такого завдання доречною тактикою може бути велика публічна демонстрація. Але якщо ймовірною відповіддю влади будуть арешт і ув'язнення організаторів кампанії, то аналіз переваг і недоліків окремих тактик може не відповідати довгостроковим стратегічним інтересам адвокаційної кампанії загалом.

4. Оцініть узгодженість тактик у рамках адвокаційної стратегії

Деякі тактики можуть мати й інші, менш серйозні, але негативні непередбачувані наслідки. Тактика, яка на перший погляд може здатися доцільною для об'єкта, бути в межах наявних ресурсів і нести невеликі ризики, все ще може бути непродуктивною для досягнення успіху з огляду на інших об'єктів. Пам'ятайте, що політичний капітал суб'єктивний і заснований насамперед на сприйнятті. Якщо тактика, яка використовується для виконання Завдання 1, серйозно шкодить тому, як об'єкт Завдання 2 сприймає кампанію, то ця тактика не узгоджується з більш широкою адвокаційною стратегією. Завжди аналізуйте, чи може використання індивідуальної тактики негативно вплинути на реалізацію інших завдань.

Наприклад, публічна підтримка законодавчого рішення впливового члена парламенту з метою завоювання прихильності може бути непродуктивною, якщо кампанія також вимагає підтримки політичного суперника цього члена парламенту, який виступає проти згаданого законодавчого рішення.

В ідеалі тактики будуть працювати узгоджено для реалізації всіх завдань, посилюючи важливість кожної з них, оскільки кожна з них забезпечує реалізацію власних завдань. Наприклад, інформаційно-пропагандистська діяльність, спрямована на поступову зміну громадської думки, також може допомогти зменшити опір з боку законодавців та бюрократів, навіть якщо це не було основною метою демонстрацій.

Оцінка ефективності обраної тактики

Для кожної обраної тактики слід визначити початковий набір контрольних показників, на основі яких фахівець/фахівчиня з адвокації забезпечує ефективність загальної стратегії. Наприклад, якщо тактика полягає в тому, щоб знайти нових лідерів/лідерок «низів» і керувати ними, розробіть кілька контрольних показників для оцінки рівня ваших зусиль та прихильності цій тактиці. Потенційними контрольними показниками можуть бути: кількість часу, який ви витрачаєте щомісяця на пошуки і зустрічі з новими потенційними прибічниками-лідерами/прибічницями-лідерками, або кількість запитів, адресованих законодавцям із запрошенням на зустріч з місцевою постраждалою громадою. Існує велика різноманітність потенційних контрольних показників для кожної тактики; визначте критерії, які, на вашу думку, найкраще відображають її фактичну реалізацію, а не просто слугують набором цифр.

Будь ласка, ознайомтеся з етапом 10 для отримання інформації про те, як розумно та ефективно фіксувати зміст і результати вашої адвокаційної кампанії, відображаючи тактики, стратегію, завдання та цілі.

Етап 7. Розробіть інформаційне повідомлення

Ефективні адвокаційні кампанії явно орієнтовані на кілька аудиторій: публічні інформаційні повідомлення визначають мету та цілі кампанії для широкого загалу або громади загалом, а цільові інформаційні повідомлення несуть у собі запити, адресовані конкретним стейкхолдерам. Щоб досягти результатів за допомогою обміну інформаційними повідомленнями, перш ніж їх створювати, ви повинні знати, що ви хочете сказати (завдання і запити), кому ви хочете це сказати (об'єкти) і який підхід ви плануєте до них застосувати (тактика).

Публічні інформаційні повідомлення

Будь-яка адвокаційна кампанія передусім сприймається через її *публічне інформаційне повідомлення*. Іноді його називають адвокаційною платформою або маніфестом.

Це публічне роз'яснення того, чому існує кампанія, яку проблему вона вирішує і якими є бажані зміни або запропоновані рішення. Ці інформаційні повідомлення розміщуються в таких місцях, де їх може побачити широка аудиторія і будь-хто охочий, наприклад, у соціальних мережах, на плакатах під час мітингу або в друкованих виданнях. Найкращі публічні інформаційні повідомлення ясні, лаконічні і передають основоположні принципи кампанії в легкодоступному форматі. Публічні інформаційні повідомлення – це *не* гасла, але це й не довгі, складні політичні документи, наповнені деталями.

Публічні інформаційні повідомлення часто містять два компоненти: одне основне повідомлення і кілька другорядних повідомлень. Основне повідомлення відповідає на базові запитання:

- ❓ Хто ці фахівці/фахівчині з адвокації?
- ❓ Що вони прагнуть змінити?
- ❓ Яку альтернативу вони пропонують?

Другорядні повідомлення пояснюють та обґрунтовують запропоновані зміни. Ці аргументи також повинні бути якомога більш стислими і переконливими. Але пам'ятайте, що *факти визначають інформаційне повідомлення*, і будь-яка комунікація повинна спиратися на найкращі наявні дослідження та аналіз. Коротке публічне повідомлення не обов'язково повинно містити результати всіх основних досліджень, але якщо воно викликати сумнів, будьте готові надати факти, які підтверджують кожну публічну заяву.

Розробка ефективного публічного повідомлення – одне з найскладніших завдань будь-якої нової адвокаційної кампанії. Пам'ятайте, що не потрібно створювати інформаційне повідомлення, не врахувавши контексту. Використовуйте аналіз, проведений на попередніх етапах, і застосовуйте принципи адвокації при складанні повідомлень. Якщо можливо,



протестуйте своє повідомлення на невеликій фокус-групі або репрезентативній вибірці представників/представниць більш широкої аудиторії, перш ніж виголошувати його від імені всієї кампанії.

Цільові інформаційні повідомлення

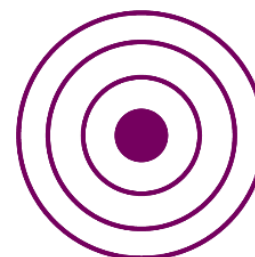
За своєю суттю адвокація – це переконання тих, хто при владі, якимось чином змінити нинішню систему управління. Хоча не всі зміни державної політики є програвшими ситуаціями, найчастіше вони являють собою компроміс між двома або більше конкурентними потребами в обмежених ресурсах. Тому щоб досягти успіху, ви повинні бути більш переконливими для тих, хто перебуває при владі, ніж для конкурентів. Цільові інформаційні повідомлення – це один з інструментів, який допоможе вам переконати осіб, залучених до прийняття рішення, прийняти запропоновані вами рішення.



Порівняно з другорядними публічними повідомленнями, цільові інформаційні повідомлення доповнюють основне повідомлення, наводячи аргументи, які стосуються обмеженої, але впливової аудиторії, що може складатися з однієї або декількох осіб. Хоча основоположні принципи адвокаційного інформаційного повідомлення не змінюються, подання та формулювання підтверджувальних фактів та обґрунтувань адаптуються для кожної аудиторії, як і дії, які слід виконати, також відомі як *запити*.

Дайте відповіді на такі запитання, і це допоможе вам сформулювати цільові повідомлення:

- ❓ Хто є об'єктом? (Вкажіть точну особу або конкретну групу).
- ❓ Якими є інтереси об'єкта і як вони можуть бути пов'язані з проблемою адвокаційної кампанії?
- ❓ Що об'єкт попередньо знає про проблему?
- ❓ Як сильно об'єкт чинить спротив або надає підтримку врегулюванню проблеми?
- ❓ Яким чином об'єкт впливає на врегулювання проблеми?
- ❓ Які дії (запит) вимагаються від об'єкта?



На основі відповідей на ці запитання цільові інформаційні повідомлення слід адаптувати для кожної аудиторії. Для того щоб це зробити:

- ✔ спілкуйтеся з аудиторією за допомогою надійного та авторитетного представника або діліться переконливими історіями з життя чи розповідями, які цікаві для широкої публіки;
- ✔ сформулюйте проблему в контексті іншої проблематики, яка, на думку аудиторії, має безпосереднє відношення до неї чи до інших знайомих їй осіб;
- ✔ акцентуйте увагу на терміновості та пріоритетності вжиття швидких заходів і на тому, що трапиться, якщо аудиторія цього не робитиме.

Усі інформаційні повідомлення повинні бути візуально привабливими, чітко формулювати проблему і включати прямий заклик до дії, за допомогою якого демонструється, як цільова аудиторія може зробити свій внесок у бажане рішення.

Використовуючи наш поточний приклад, припустімо, що кампанія має намір звернутися до керівника регуляторного органу, наділеного юрисдикцією щодо кредитування малого бізнесу, з проханням надати допомогу в реформуванні дискримінаційної практики. На жаль, нещодавно керівник публічно висловився зневажливо щодо етнічних меншин. У цій ситуації в рамках кампанії можна спробувати зв'язатися з керівником через стороннього представника / сторонню представницю і фахівця/фахівчиню з адвокації тієї самої етнічної групи і соціального статусу, що й керівник. І якщо результати діяльності регуляторного органу частково залежать від кількості виданих нових кредитів, інформаційне повідомлення в рамках кампанії може стосуватися того, як ці реформи поліпшать ефективність діяльності керівника регуляторного органу. Кампанія також повинна надавати чітку та стислу інформацію про те, як керівник може легко провести реформи, щоб максимально обмежити кількість зусиль, які йому б довелося

витратити від імені постраждалої громади.

Крім того, уважно розгляньте питання про те, хто передає цільове інформаційне повідомлення. Найкращий інформатор – це той, кого об'єкт безумовно вважатиме надійним і вартим довіри. В деяких культурах це може означати, що найкращий інформатор – це не член постраждалої громади, а довірений сторонній фахівець / довірена стороння фахівчиня з адвокації. У рамках кампанії потрібно критично подумати про те, який результат хотілося б отримати від об'єкта і якому інформаторові, скоріше за все, вдасться досягти такого результату.

Попередження

Жодне інформаційне повідомлення фактично не є приватним. Будь-яка інформація, повідомлена в особистому спілкуванні, потенційно може згодом стати публічною. Тому навіть цільові інформаційні повідомлення повинні узгоджуватися з більш загальними публічними повідомленнями і ґрунтуватися на всіх наявних фактах. Фахівці/фахівчині з адвокації завжди повинні бути обізнані з тим, як «приватні» розмови та повідомлення можуть вплинути на кампанію, якщо вони будуть доступні особам, які не є цільовою аудиторією. Уникайте застосування гіперболи, перебільшення даних або відвертої брехні.

Етап 8. Розробіть адвокаційну стратегію

Цей етап допоможе вам об'єднати завдання, об'єктів та інформаційні повідомлення в узгоджений план з усіма компонентами одночасно, що сприяє досягненню довгострокових цілей.

Адвокаційна стратегія – це план, який забезпечує одночасну координацію цілей, об'єктів та інформаційних повідомлень у рамках кампанії. Вдало організована адвокаційна стратегія забезпечить поділ завдань на коротко-, середньо- і довгострокові та вибір тактики, яку необхідно застосовувати. Її розробка – це можливість при поділі завдань на категорії застосувати п'ятий принцип, відповідно до якого *адвокація має кумулятивний характер*. Сильні стратегії розробляються таким чином, щоб виконання перших завдань забезпечувало зменшення перешкод і ставало базисом для виконання подальших завдань.

Мета адвокаційної стратегії полягає в тому, щоб створити надійну основу і забезпечити прийняття рішень про цілі, завдання, об'єкти, запити та інформаційні повідомлення в рамках кампанії. Така основа буде враховувати місцевий політичний контекст і сприятиме мінімізації ризиків. Чітко сформульована стратегія допоможе кампанії впоратися з непередбаченими проблемами, які можуть виникнути в динамічному політичному контексті.

Загальні вимоги до кожного завдання, об'єкта і тактики

Для початку уважно розгляньте вимоги до виконання кожного окремого завдання. Почніть із завдань, які найбільш важливі для досягнення довгострокових цілей адвокації. Щоб активізувати ваш процес мислення, використовуйте аналіз, проведений на попередніх етапах, і поміркуйте над такими запитаннями:

- ❓ Який контекст цього завдання?
- ❓ Які часові рамки виконання цього завдання? Чи існують особливі можливості або обмеження? Коли кампанія повинна розпочати роботу над цим завданням, щоб виконати його відповідно до встановлених строків?
- ❓ Хто є об'єктами, які мають вплив на реалізацію завдання?
- ❓ Яка тактика доречна і переконлива для потенційних об'єктів?
- ❓ Які ресурси будуть потрібні для обраної тактики?
- ❓ Які дії необхідно виконати, щоб підготуватися та реалізувати обрану тактику?
- ❓ Які ризики та недоліки застосування цих тактик?

Строки проведення кампанії

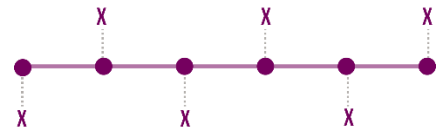
Наступний крок – визначити початкові строки виконання завдань. Розподіліть завдання на три великі категорії з урахуванням бажаного строку реалізації кампанії: довгострокові, середньострокові та короткострокові. Не існує чіткого правила щодо того, що належить до *довгострокових* або *короткострокових* завдань; ці категорії є суб'єктивними і значною мірою залежать від відкритості політичної системи, складності поставленого завдання і наявних ресурсів. Можемо припустити такі часові рамки:

- ✓ довгострокові завдання реалізуються впродовж трьох-п'яти років;
- ✓ середньострокові завдання реалізуються впродовж одного-двох років;
- ✓ короткострокові завдання реалізуються впродовж періоду від шести місяців до одного року.

Тепер подумайте комплексно про часові рамки виконання завдань та доопрацюйте стратегію. Деякі завдання необхідно виконувати послідовно. Наприклад, недоречно було б проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед місцевих спеціалістів з кредитування щодо нових нормативних вимог до того, як ці вимоги буде офіційно прийнято і введено в дію. Крім того, в ході розвитку та реалізації успішних кроків адвокаційна кампанія стає авторитетною і здобуває політичний капітал. Завдання слід організувати в хронологічному порядку так, щоб вони залежали одне від одного; успіх породжує успіх. Подумайте про те, щоб продовжити строки виконання для складніших завдань, одночасно зменшуючи час на *легкодосяжні* цілі для їх використання в найближчому майбутньому. Демонстрація успіху на ранніх етапах допоможе вам заручитися підтримкою та забезпечити легітимність, одночасно відчиняючи двері для нових можливостей та об'єктів.

Ситуація може скластися так, що доведеться уточнювати часові рамки з урахуванням наявних внутрішніх та зовнішніх ресурсів на більш високому рівні:

- ✓ Не всі ресурси будуть доступні завжди.
- ✓ Для мобілізації або координації деяких ресурсів може знадобитися додатковий час.
- ✓ Чи є наявні ресурси поновлюваними або обмеженими?



Наприклад, низові мережі потребують часу для мобілізації і можуть бути задіяні лише кілька разів упродовж певного періоду, щоб учасники не почувалися перевантаженими і виснаженими. Проте не всі завдання можуть виконуватися низовою мережею.

Пам'ятайте, що часові рамки – це набір кінцевих термінів досягнення результатів. Для виконання складних довгострокових завдань можуть знадобитися роки постійних зусиль та активності. Ви не повинні відкладати початок роботи над довгостроковими цілями лише тому, що вони очікуються в далекому майбутньому. Саме фахівець/фахівчиня з адвокації повинні збалансувати обмеженість ресурсів та короткострокові пріоритети з базовою адвокаційною діяльністю, необхідною для досягнення довгострокових успіхів. Якщо у процесі планування вдумливо та цілеспрямовано зважувати такі обмеження, то кампанія може не стикнутися з потенційними гострими проблемами.

Належне використання ресурсів

Багато заходів у рамках адвокаційної кампанії потребують коштів (наприклад, створення та підтримка вебсайту, присутність у соціальних мережах або оренда акустичних систем для публічної демонстрації). Кампанія може виділяти лише певну кількість ресурсів на виконання одного завдання впродовж певного фінансового періоду. Управління обмеженими ресурсами – одна з найбільших перешкод для будь-якої кампанії. Якщо ресурсів недостатньо для одночасного виконання всіх завдань, поміркують над можливістю переглянути часові рамки, щоб відкласти реалізацію деяких завдань доти, доки не буде забезпечено більше ресурсів або доки не буде виконано першочергові завдання та вивільнено їхні ресурси.

Етап 9. Впроваджуйте!

Планування адвокаційної кампанії – це не статичний проєкт, який один раз виконують, а потім відкладають у бік і кампанія йде відповідно до передбаченого плану. Планування адвокаційної кампанії має циклічний характер і включає фактичну реалізацію обраної стратегії й тактики. Цей наступний етап циклу планування адвокаційної кампанії передбачає початок адвокаційної кампанії з урахуванням принципів і рекомендацій, про які йшлося на попередніх етапах і в Розділі 2. Активна участь в адвокаційній діяльності буде регулярно відкривати нові можливості і виявляти нові слабкі місця кампанії.



Додаткову інформацію та рекомендації щодо проведення адвокаційної кампанії наведено в Розділі 4.

Етап 10. Фіксуйте, оцінюйте та аналізуйте

У процесі поступового розгортання та початку адвокаційної діяльності важливо фіксувати якомога більше *релевантної* інформації про практичну діяльність. Оскільки кампанії мають кумулятивний характер, інформація про минулі заходи допоможе зрозуміти і спрямувати хід наступних дій. Ключовим моментом є розуміння того, який тип інформації є релевантним і який її обсяг необхідно зібрати. Збір та систематизація даних можуть потребувати багато часу та ресурсів, тому ми не рекомендуємо збирати дані тільки заради збору даних. Далі в Розділі 3 наведено рекомендації щодо того, як ідентифікувати релевантну інформацію, як правильно аналізувати дані та коли здійснювати перегляд заходів вашої адвокаційної кампанії.



Фіксування процесу здійснення адвокаційної кампанії

У процесі визначення завдань, вибору тактики та окреслення діяльності ви вже створили початковий перелік критеріїв запланованих досягнень. Для того щоб кампанія проходила відповідно до цих критеріїв, необхідна ефективна система моніторингу діяльності. Після завершення конкретного заходу в рамках адвокаційної кампанії (наприклад, зустрічі з високопосадовцем або проведення публічного протесту) ми рекомендуємо фіксувати два типи інформації.

1. Документуйте основні аспекти заходу

- ❓ **Хто:** З ким ви зустрічалися? Хто організував протест і брав участь у ньому? Хто висвітлював це в соціальних мережах?
- ❓ **Що:** Що відбулося? Про що йшла мова на зустрічі? Проти чого виступали?
- ❓ **Коли:** Коли відбулася зустріч або захід?
- ❓ **Де:** Де відбулася зустріч або захід?
- ❓ **Навіщо:** Якою була мета зустрічі, протесту або іншого заходу?
- ❓ **Як:** Як проводився захід? Чи була третя особа залучена до зустрічі? Протест був спонтанним чи заздалегідь спланованим?

Не потрібно детально розписувати відповіді. Не потрібно писати текст офіційною мовою. У цих нотатках повинні відобразитися основні моменти проведеного заходу. Головне – вміти швидко збирати й обробляти інформацію, яка стосується вашої кампанії. Нижче наводимо зразок можливого запису.

Зразок запису після проведення заходу

- 3 квітня 2017 року в рамках кампанії проведено демонстрацію біля приміщення Парламенту на знак протесту проти торговельної угоди; протест спрямований на підвищення обізнаності громадськості з негативним впливом угоди на сільських фермерів.
- В акції протесту взяли участь близько 5 000 фермерів та членів їхніх сімей.

- Протест проводився в рамках більш масштабної вимоги кампанії, спрямованої на спробу переконати законодавців проголосувати наступного місяця в Парламенті проти наданої пропозиції.
- Захід відбувся за сприяння представників сільської місцевості округу Вашингтон у законодавчому органі пана Джона Сміта і пані Енн Джонс, які звернулися до протестувальників.
- Партнерська організація «Farmers for Fair Trade» забезпечила автобусні перевезення як негрошову допомогу.

2. Фіксуйте результати кожного заходу

Результати – це наслідки діяльності, які забезпечують рух кампанії в напрямі досягнення її цілей (або навпаки, у зворотний бік). Інформація про результати являтиме собою набір кількісних та якісних даних. Не в кожного адвокаційного заходу будуть чіткі результати, які можна легко окреслити. Крім того, фахівці/фахівчині з адвокації повинні усвідомлювати, що дані, які піддаються кількісній оцінці і можуть бути виокремлені з певних заходів, можуть не зовсім точно відображати результати або ефективність таких заходів.

Наприклад, розповсюдження Х-кількості брошур серед населення саме по собі не є результатом. Кількість розповсюджених брошур – це *зміст* одиниці інформації про захід, що відбувається; він має важливе значення, коли ви фіксуєте, *що* саме було зроблено, але не дає уявлення про ефективність такого заходу для руху кампанії в напрямі досягнення її цілей.

Іноді результат діяльності не буде одразу очевидний. Зміни в поведінці та думках стейкхолдерів можуть бути повільними і майже непомітними. Не соромтеся записувати більш суб'єктивні дані, такі як обґрунтована оцінка позиції державного чиновника після зустрічі, або застосовувати інші творчі способи оцінки впливу, такі як зміни, котрі об'єкт поступово вносить до побудови своїх обговорень відповідної проблеми.

Нижче наводимо зразок можливого запису результатів.

Зразок можливого запису результатів

- Після акції протесту, яка відбулася 3 квітня 2017 року біля будівлі Парламенту, сім газет написали статті, в яких ішлося про її проведення.
- Хештег кампанії #FarmersUnite був у тренді впродовж усього тижня.
- У своїх інтерв'ю після протесту лідери Парламенту, які раніше не дуже охоче поділяли проблеми сільських фермерів, заявили, що знають про протести і погодяться на зустріч з організаторами протесту, щоб від них почути про проблеми.

Своєчасний збір та обробка даних, а також злагоджений процес роботи з інформацією економлять час та кошти. Це дозволяє не марнувати зусиль та уникати помилок. Крім того, збір даних не обов'язково повинен бути обтяжливим для кампанії. У більшості випадків достатньо простої матриці, яка відповідає циклу адвокаційної кампанії, завчасно розробленої ще у процесі планування. Складні кампанії, які потребують значних часових ресурсів, можливо, захочуть використовувати складніші системи моніторингу та оцінки. Тип системи обліку не має значення за умови, що інформація доступна і корисна для фахівця/фахівчині з адвокації. Ми рекомендуємо вам використовувати структуру, яка, на вашу думку, є найпростішою, якщо вона дає вам можливість фіксувати дані про зміст та результати.

Аналіз даних

Мета збору даних – оцінити ефективність тактики в довгостроковій перспективі та хід кампанії в досягненні її цілей та виконанні завдань. При аналізі даних вивчайте інформацію як цілісно, так і в контексті більш масштабної кампанії.



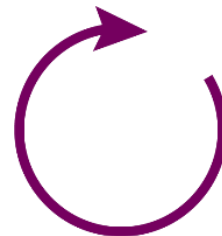
ГО «Природні права України» (м. Львів), оцінюючи та аналізуючи ефективність своєї адвокаційної кампанії «Реалізація права породіль на бажаний медичний догляд» у Львівській області, зазначила:

«Оцінити ефективність адвокаційної кампанії ми змогли через рік, у 2019, коли провели нове

опитування породіль. Опитували жінок, які народжували у 2018 році, і з'ясувалося, що застосування забороненого в Україні прийому Кристелера (тиску на живіт породіллі для пришвидшення народження дитини) зменшилось майже на 10% – з 26,3% у 2017 році до 17,1%. Побачили ми і позитивну динаміку в дотриманні принципу інформованої згоди: більшій кількості жінок почали давати пояснення та питати їхньої згоди щодо медичних втручань під час пологів; таке збільшення в середньому склало близько 10%. І на ті самі 10% більше жінок зазначили, що вони задоволені або дуже задоволені своїми пологами».

Результати окремих заходів слід розглядати в контексті тактики, яка застосовується. Наприклад, те, що один протест не дав суттєвих позитивних результатів, не означає, що загальна тактика публічних демонстрацій не ефективна. Подивіться на результати *низки* демонстрацій, щоб точно оцінити, чи ефективною є ця тактика.

Аналогічним чином тактику слід переглянути в контексті більш масштабної адвокаційної стратегії, особливо в тому, як вони разом працюють задля реалізації поставленого завдання. З огляду на суб'єктивний характер оцінки результатів може бути важко визначити, чи є якась одна тактика ефективною. Якщо завдання полягає в тому, щоб підвищити рівень обізнаності громадян з конкретною проблемою, то можуть виникнути труднощі з точною оцінкою ефективності публічних протестів. Але тактика публічних демонстрацій може посилити ефективність інших тактик, таких як кампанії в засобах масової інформації, а тому є цінним варіантом використання ресурсів.



Ефективність інформаційних повідомлень кампанії, як основних, так і другорядних, є одним з найскладніших аспектів для оцінки, оскільки важко чітко розмежувати ефективність тактики/стратегії та ефективність інформаційного повідомлення. Якщо в рамках кампанії передбачено фокус-групи або опитування, то вони можуть допомогти сформуванню певних уявлень, але вони застосовуються для дуже обмеженого кола об'єктів. Ви не можете провести фокус-групу щодо обміну інформаційними повідомленнями, призначеними для конкретних осіб. Як правило, оцінка ефективності інформаційного повідомлення залежатиме від вашої аргументації. Корисним може бути метод виключення: якщо фахівець/фахівчиня з адвокації упевнені, що в рамках кампанії доступний достатній рівень знань про систему, хороший доступ до об'єкта і достатній політичний капітал, але кампанія все ще не забезпечує реалізації поставлених завдань, то повідомлення може бути неефективним.

Коли здійснювати аналіз свого підходу

Адвокаційні кампанії проводяться в динамічних, мінливих умовах. Усвідомлення того, коли і як змінити свою адвокаційну кампанію, є складним завданням. Оскільки адвокація є кумулятивним і повільним процесом, під час кампанії зазвичай варто уникати швидкої зміни тактики і стратегії: це може спотворити інформаційне повідомлення та підірвати стійкий, довгостроковий прогрес.

Ретельний поступовий збір та аналіз даних про результати підкаже вам, коли необхідно буде запровадити зміни. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні регулярно проводити аналіз за принципом «прихильник – перешкода» (етап 3) та переглядати часові рамки реалізації стратегії (етап 8). Якщо в рамках кампанії зменшуються потужність і кількість перешкод та одночасно збільшуються вплив і кількість прихильників/прихильниць, то кампанія, ймовірно, йде добре. І навпаки, якщо завдання не виконуються або суттєво відстають від графіка, то можуть знадобитися деякі зміни.

Найголовнішим є те, що кампанія не поспішає впроваджувати зміни, а робить це свідомо, на основі довгострокових даних, а не на основі щоденних успіхів або невдач.

Звісно, бувають винятки, коли можуть знадобитися швидкі зміни, – як правило, коли відбуваються сейсмічні зрушення в глобальному політичному контексті. Якщо місцевий контекст, в умовах якого реалізується кампанія, змінився настільки різко, що аналіз, проведений на етапах 1 і 2, більше не є актуальним, то необхідно швидко переглянути статус кампанії, і, можливо, виникне необхідність почати цикл планування адвокаційної кампанії знову.

Як впроваджувати зміни

Кампанії повинні поступово змінювати свій підхід, дотримуючись ієрархії змін. Ієрархія змін розпочинається з коригування найменших компонентів кампанії, а потім здійснюється зміна масштабніших, більш цілісних аспектів. Тільки тоді, коли незначні зміни з часом виявляються неефективними для досягнення позитивних результатів, буде забезпечуватися реалізація змін на більш високих рівнях кампанії. Ієрархія змін розпочинається зі зміни окремих видів заходів, потім – тактики, стратегії і, нарешті, завдань. Цілі кампанії змінюються лише у крайньому разі, і часто – внаслідок сейсмічних змін у політичному контексті.

Нижче наведено запитання, які ви повинні поставити в разі впровадження змін за допомогою ієрархії змін. Спробуйте відповісти або відреагувати на недоліки для кожного рівня, перш ніж перейти до наступного рівня змін.

Запитання, які потрібно поставити при використанні ієрархії змін

Захід (реалізація тактики):

- Чи підходить цей захід для цієї тактики?
- Чи мають фахівці/фахівчині з адвокації достатній рівень навичок і знань для виконання такого заходу?
- Чи існують логістичні обмеження? Чи є ресурси і чи ефективно вони використовуються?
- Чи застосовуються чотири риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації для цілей цього заходу?
- Чи існують інші обставини, які перешкоджають виконанню заходу?

Тактика:

- Чи підходить ця тактика для обраного об'єкта?
- Чи структуровано заходи в рамках адвокаційної кампанії таким чином, щоб вони працювали злагоджено відповідно до обраної тактики?
- Чи адекватно застосовуються чотири риси успішних фахівців/фахівчинь з адвокації для цілей тактики?
- Чи правильно визначено об'єктів і запити?
- Чи ефективним є обмін інформаційними повідомленнями?
- Чи є достатньо ресурсів для ефективної реалізації цієї тактики?

Стратегія:

- Чи відповідає тактика поставленому завданню?
- Чи працює тактика узгоджено для виконання завдання?
- Чи має тактика занадто негативні або непередбачувані наслідки для інших намагань?
- Чи правильно розставлено завдання?
- Чи є ефективним основне інформаційне повідомлення?
- Чи правильно розподіляються ресурси між тактиками і завданнями?
- Чи відбулися зміни в політичному контексті, де реалізується стратегія?

Завдання:

- Чи правильно визначено завдання?
- Чи належать завдання до SMART?
- Якщо завдання виконано, то чи продовжується реалізація кампанії для досягнення її кінцевих цілей у державній політиці?

Цілі:

- Чи є реалістичними ці цілі в політичному контексті?
- Чи передбачатимуть цілі державної політики в разі їх досягнення стале, довгострокове рішення первинної основоположної проблеми?
- Первинна програма змінилася чи стала більш широкою?

Розділ 4. Набір інструментів для здійснення вашої адвокаційної кампанії: тактика

Існує безліч адвокаційних тактик, доступних для кампаній, які можна об'єднати різними способами для формування цілісної адвокаційної стратегії. У цьому розділі подано огляд деяких найбільш поширених адвокаційних тактик. Цей перелік не є вичерпним, але повинен слугувати відправною точкою для початку розробки стратегії та орієнтиром для безперервного навчання.

4.1. Лобіювання та відносини з державними органами

Лобіювання – це акт прямого впливу на осіб, які приймають рішення, політиків або інших державних чиновників. Коли до осіб, які приймають рішення у сфері державної політики, належать державні чиновники, лобіювання стає частиною відносин з державними органами. Лобіювання передбачає налагодження взаєморозуміння з особами, які приймають рішення, за допомогою прямої комунікації на місцевому, регіональному або національному рівні.

Лобіювання може бути потужним інструментом адвокаційної діяльності, але це ресурсомістка тактика. Побудова відносин – справа складна, вона вимагає часу та енергії для досягнення успіху. Практично будь-яка адвокаційна діяльність потребує певної прямої взаємодії з особами, які відповідальні за прийняття рішень. Тому уважно вивчіть цей підрозділ і будьте уважними та цілеспрямованими у своєму підході до всієї політичної верхівки.

Мета лобіювання – налагодити позитивні відносини з людьми, що стоять біля витоків проблеми державної політики, яку ви прагнете змінити. Рішення з приводу цієї проблеми можуть прийматися широким колом осіб, які визначають політику, і вимагають узгоджених зусиль, спрямованих на те, щоб привернути увагу різних учасників процесу полікотворення. Особи, на яких має бути спрямовано кампанію, визначаються в ході циклу планування адвокаційної кампанії та на основі вашого аналізу системи, в якій ви працюєте.

Побудова відносин

Відносини в адвокаційній діяльності зазвичай залежать від довіри, авторитету і політичного капіталу.

Оскільки громади, які щойно починають адвокаційну діяльність, часто не мають значного власного політичного капіталу, їм доводиться покладатися на встановлення сильної довіри та авторитету зі своїми об'єктами лобіювання. З часом політичний капітал накопичується і може ставати доповненням до вже сформованих відносин.



Довіра

Усі відносини – особисті, професійні чи політичні — засновано на довірі. Якщо одна сторона підозрює, що інша сторона намагається маніпулювати нею або приховує корисливі мотиви, вони навряд чи співпрацюватимуть. Фахівці/фахівчині з адвокації завжди повинні бути чесними, коли справа доходить до об'єктів лобіювання; ніколи не говорять неправди, не фабрикуйте та не приховуйте інформації. Навіть якщо це виявиться не відразу, ваша фальсифікація даних або спотворення інформації про себе, кампанію чи пропоновану зміну політики можуть у будь-який момент стати явними і підірвати або звести нанівець будь-який досягнутий результат. Об'єкти лобіювання повинні вірити, що інформація, яку надає фахівець/фахівчиня з адвокації, є правдивою та підкріпленою максимально можливими фактами.

Будуйте довіру під час лобіювання точно так само, як ви могли б це робити в будь-якому іншому професійному середовищі: будьте чуйними, ввічливими і добре обізнаними зі своєю проблемою. Фахівець/фахівчиня з адвокації, який/яка може продемонструвати, що він/вона є поінформованим і надійним партнером / поінформованою і надійною партнеркою, викличе довіру, необхідну політикам для того, щоб розглянути можливість співпраці з ним/нею.

Авторитет

Кампанії повинні вважатися законними і передбачати наявність переконливих аргументів, якщо вони хочуть розвивати позитивні відносини з особами, які приймають рішення. Законність впливає з місцевої відповідальності та керівництва кампанією всередині постраждалої громади. Якщо сторонні фахівці/фахівчині з адвокації забезпечують реалізацію програми, «проштовхуючи» її вперед, або контролюють адвокаційну кампанію, то особи, які приймають рішення, можуть утримуватися від того, щоб приєднатися до групи, яка насправді може не представляти постраждалу громаду. Крім того, запит до об'єкта лобювання повинен бути реалістичним. Якщо в поточному політичному контексті запит у рамках кампанії є для об'єкта нелогічним або неможливим, то об'єкт, швидше за все, відхилить кампанію як неінформативну. Політики та інші державні чиновники рідко приєднуються до організацій, які не знають політичного контексту. Щоб підвищити рівень довіри, запити в рамках кампанії мають бути чіткими й лаконічними, і має бути розуміння того, що запит є частиною більш глобального вирішення основної проблеми. Щоб підвищити довіру, не забувайте використовувати інформаційні повідомлення, які є *місцево зумовленими* та переконливими для об'єкта лобювання, і подумайте про те, як таке повідомлення буде подано.

Політичний капітал

У міру того як кампанії здобувають повагу та успіх, вони починають накопичувати політичний капітал, який допомагає встановлювати нові й поліпшувати вже наявні відносини. Політики та державні чиновники зазвичай асоціюють себе з організаціями, які мають політичну силу, та віддаляються від тих, хто слабкий.

Політичний капітал – це корисний інструмент для побудови відносин, але він, як відомо, непостійний. Зосередьтеся на формуванні репутації, яка буде надійною та авторитетною, а не на накопиченні політичного впливу.

Десять правил лобювання

Існує кілька загальних правил, яких необхідно дотримуватися при проведенні лобювання.

1. **Вивчайте своїх об'єктів.** Окрім початкового дослідження юрисдикції та впливу об'єкта, яке проводиться під час циклу планування адвокаційної кампанії, досліджуйте мотиви об'єкта, його політичні пріоритети та особисті інтереси. Чим більше інформації ви маєте, тим легше вам буде знайти точки взаємної згоди, які стануть базисом або відправним пунктом для позитивних відносин.

2. **Будьте терплячими та наполегливими.** Для побудови відносин, які будуть корисними і вигідними для фахівця/фахівчині з адвокації, потрібен час. Будьте наполегливими в роботі з вашими об'єктами лобювання. Подумайте про творчі способи залучення об'єкта, який не має безпосереднього відношення до вашого запиту. Більшість людей, включаючи державних чиновників, не люблять, коли їх просять про послугу незнайомі люди. Отже, якщо об'єкт не розуміється на вашій кампанії або ваших проблемах, не починайте одразу з ваших проблем; знайдіть час, щоб навчити об'єкта, і запропонуйте йому ознайомитися з кампанією. Наприклад, ви можете запросити державного чиновника відвідати постраждалу громаду або виступити на місцевому заході, організованому в рамках кампанії.

3. **Пам'ятайте про місцеві норми та звичаї.** Кожна культура матиме власні очікування щодо того, як представитися, ввічливо вступити в розмову з кимось новим і попросити про послугу або допомогу. Фахівцям/фахівчиням з адвокації украй важливо знати культуру та діяти відповідно до місцевих звичаїв, щоб не завдати ненавмисної образи або не підірвати свого авторитету.

4. **Встановлюйте зв'язки, які виходять за рамки ваших запитів.** Після того як ви ознайомили об'єкта лобювання з вашою кампанією, будьте наполегливими: спрямовуйте відносини в потрібне русло і працюйте над ними. Час від часу діліться з об'єктом відповідною інформацією, яка може становити для нього інтерес, або запрошуйте його до участі в заходах, які демонструють кампанію в позитивному світлі.

5. **Персоналізуйте своє інформаційне повідомлення.** Використовуючи ваші додаткові дослідження, персоналізуйте інформаційне повідомлення для об'єкта лобювання.

Використовуйте дані, які об'єкт вважатиме найбільш переконливими, і подавайте інформацію таким чином, щоб вона сподобалася конкретному об'єктові.

6. Чітко сформулюйте свій запит. Переконайтеся, що дія, по яку ви звертаєтесь, є чіткою та лаконічною. Поясніть об'єктові, що ви хочете, щоб він зробив, і чому. Подумайте про розробку та обмін інформаційними бюлетенями або роздатковими матеріалами розміром з картку; це невеликі документи (обсягом одна сторінка або менше), які містять усю необхідну інформацію, відображену в привабливому, легкому для читання форматі.

7. Будьте добре обізнані з проблемою і запропонованим вами рішенням. При обговоренні політики будьте готові відповідати на запитання об'єкта, а також ставити під сумнів свої думки та припущення. Продумайте можливі аргументи об'єкта проти вашої позиції та підготуйте докази і факти, щоб спростувати або звести до мінімуму такі ситуації.

8. Будьте ввічливими. Ніколи не поведіться грубо і не недооцінюйте об'єктів лобіювання, навіть якщо вони категорично проти вашої позиції. Лобіювання, як і вся адвокаційна діяльність, – це кумулятивний процес! Те, що сьогодні об'єкт говорить «ні», не означає, що його не можна переконати сказати «так» завтра. Неввічливість руйнує відносини і, як наслідок, знижує ймовірність прийняття рішення на користь фахівця/фахівчині з адвокації.

9. Слухайте! Поширена помилка фахівців/фахівчинь з адвокації полягає в тому, що вони звертаються до своїх об'єктів лобіювання з переліком вимог і фактами, які їх підтверджують, а самі ніколи по-справжньому не слухають таких об'єктів. Пам'ятайте, що об'єкти лобіювання можуть чинити безпосередній вплив на політичну проблему. Їхня думка важлива! Крім того, фахівці/фахівчині з адвокації повинні найбільш уважно прислухатися до тих об'єктів, які рішуче чинять їм спротив. Не ігноруйте побоювань об'єкта, який виступає проти вашої позиції; його точку зору необхідно зрозуміти і взяти до уваги, якщо з нею доведеться боротися.

10. Ніколи не говоріть неправди і не вигадуйте. Більшу частину адвокаційної діяльності здійснюють особи, які мають обмежені повноваження або не мають їх узагалі. Політичний капітал важко накопичити і легко розтратити. Тому фахівці/фахівчині з адвокації повинні розвивати відносини з особами, які приймають рішення, беручи до уваги свою репутацію як надійний і достовірний ресурс. Брехня і фабрикування інформації – це найшвидші способи знищити єдину надійну валюту, яка є у більшості фахівців/фахівчинь з адвокації.

Ризики лобіювання

Лобіювання пов'язане з низкою ризиків. Неочікувані наслідки можуть виникнути, коли ви безпосередньо залучаєте до адвокації впливових політичних фігур. Недостатньо вивчені та неналежним чином подані інформаційні повідомлення потенційно можуть налаштувати осіб, відповідальних за прийняття рішень, проти адвокаційної кампанії. І політики не обов'язково можуть забезпечувати зміну політики в тій формі, яка їм пропонується; вони можуть шукати власні рішення проблеми, що відрізнятимуться від результату, якого очікує постраждала громада.

Якщо кампанії покращують свої відносини з впливовими політичними фігурами, виникає додатковий ризик втрати зв'язку з постраждалою громадою та ймовірної появи упередженості. Це питання може стати особливо гострим, якщо політики наполягатимуть на тому, що вони надаватимуть подальшу підтримку за умови, що кампанія займе мовчазну або пасивну позицію стосовно спірних питань. Крім того, фахівці/фахівчині з адвокації повинні знати, що особи, які приймають рішення, можуть спробувати використати кампанію для створення хибного враження інклюзивності серед громадськості, фактично не вносячи жодних істотних змін у політику. Фахівець/фахівчиня з адвокації, який/яка знає про ці ризики, матиме більше шансів їх уникнути.

4.2. Лідери/лідерки «низів»



Виховання лідерів/лідерок або фахівців/фахівчинь з адвокації «низів» схоже на лобювання, але до кола об'єктів належить значно більше, ніж просто обмежена кількість осіб, відповідальних за прийняття рішень, з безпосереднім впливом на державну політику. Лідер/лідерка – це будь-яка видатна особа, яка готова виступити з підтримкою інформаційного повідомлення і вийти за межі наявної системи управління. Лідерів/лідерок можна знайти в будь-якій сфері суспільства. До них належать бізнес-лідери/лідерки, громадські, релігійні діячі/діячки, вчені та знаменитості. Деякі лідери/лідерки вже можуть бути частиною системи управління (у ролі державного чиновника на інших рівнях або в інших гілках влади).

Основна ціль інвестування у фахівців/фахівчинь з адвокації «низів» полягає в тому, щоб розвивати позитивні відносини з особами, які вже перебувають у політичному контексті і які вже створили власний політичний капітал з тими, хто приймає рішення. Деякі лідери/лідерки можуть безпосередньо впливати на політику або осіб, відповідальних за прийняття рішень. Інші ж можуть непомітно змінювати політику, формуючи громадську думку або інститути громадянського суспільства. В закритих політичних системах, де фахівцям/фахівчиням з адвокації не дозволяється безпосередньо звертатися до представників влади, такі лідери/лідерки можуть бути єдиним способом провадження адвокаційної діяльності.

Як знайти потенційних лідерів/лідерок «низів»

Проаналізуйте наявні зв'язки кампанії з впливовими особами, які сприяють виконанню завдань, передбачених кампанією. Як уже зазначалося раніше, є три основні різновиди влади: формальна, неформальна і суспільна. Надійні лідери/лідерки можуть мати різні засоби впливу на управління, які виходять за рамки формальної влади. Творчо подумайте про асоціації, які на два або три кроки віддалені від ключових осіб, відповідальних за прийняття рішень.

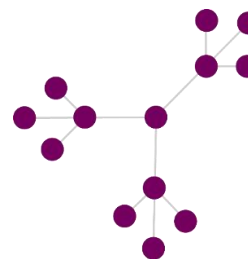
Спрямування лідерів/лідерок «низів»

Про побудову відносин із впливовими особами говорити легко, проте не так легко це зробити. Робота, пов'язана з вихованням лідерів/лідерок, практично ідентична лобюванню осіб, які приймають рішення: успіх залежить від досліджень, персоналізованих звернень, наполегливості й терпіння. Фахівець/фахівчиня з адвокації завжди повинні дотримуватися десяти правил лобювання при взаємодії з лідерами/лідерками «низів».

Фахівці/фахівчині з адвокації можуть і повинні творчо підходити до встановлення взаємодії з такими лідерами/лідерками. Часто останнім подобається відчувати, що їхній внесок необхідний і важливий, але не так, щоб їм доводилося брати на себе надміру зобов'язань для вирішення якогось питання. Корисними інструментами можуть виявитися запит зворотного зв'язку, створення консультативних посад або комітетів та призначення лідерів на посади. Залежно від проблеми, публічна подяка лідерові/лідерці та вручення йому/їй нагороди перед колегами або прибічниками/прибічницями може бути потужним засобом підтримки відносин, особливо серед політиків.

Ризики роботи з лідерами/лідерками «низів»

Існують деякі небезпеки, пов'язані з лідерами/лідерками «низів». Основний ризик полягає в занадто тісному зв'язку з людьми, які можуть втрати прихильність громадськості або осіб, які перебувають при владі. Помилки лідерів/лідерок «низів», не пов'язаних із кампанією, можуть сприйматися так, ніби все ж вони з нею пов'язані. Крім того, лідери/лідерки – це неідеальні інформатори/інформаторки: вони можуть бути не так добре обізнані в цьому питанні або можуть бути більше схильні до того, щоб поступитися чи піти на компроміс у разі появи перешкод на їхньому шляху. І врешті-решт, лідери/лідерки можуть чинити тиск на кампанію, щоб вона проходила в тих напрямках, які є легкими для них, але не відповідають довгостроковим інтересам постраждалої громади. Фахівець/фахівчиня з адвокації повинні знати про ці та інші ризики при пошуку нових «низових» фахівців/фахівчинь з адвокації.



4.3. Низові мережі

Групи, які історично було позбавлено виборчих прав або виключено з елітарних владних кіл, можуть боротися за те, щоб почати свою адвокацію через пряме лобіювання або виховання лідерів/лідерок. Створення низових адвокаційних мереж часто є дуже доречним першим кроком у здійсненні адвокації на користь соціально ізольованих груп населення.

Низова мережа – це група прихильників/прихильниць, до складу якої входять пересічні громадяни/громадянки, готові публічно підтримувати ідею кампанії та мобілізуватися для конкретних адвокаційних дій. Організація на низовому рівні заохочує колективну відповідальність за адвокацію і створює більш міцну основу для громадянської участі в житті суспільства. Дослідження показали, що навіть у тих випадках, коли популярні рухи не досягають цілей своєї адвокаційної діяльності, їхні зусилля допомагають зміцнити суспільство, створити зв'язки між соціальними групами та підвищити рівень обізнаності громадськості з цього питання⁶. Налагоджуючи зв'язки між членами постраждалих груп та іншими спільнотами, низові мережі можуть сприяти в підтримці адвокації, інформувати про дії в рамках кампанії та стимулювати інновації.

Кроки з організації низової мережі

1. **Забезпечте узгодженість створення низової мережі з чітко визначеними завданнями адвокаційної кампанії.** Переконайтеся, що у низової мережі є конкретно визначена мета, яка принесе користь кампанії.
2. **Визначте спільноти (групи населення), з яких буде здійснено залучення та мобілізацію учасників/учасниць для цілей кампанії.** Намагайтеся бути якомога більш цілеспрямованими при пошуку нових потенційних учасників/учасниць. На додаток до членів постраждалої громади, розгляньте можливість залучення представників/представниць осіб, які приймають рішення, впливових політичних фігур або інших нетрадиційних союзників (наприклад, представників/представниць привілейованих класів, для яких важливі переконливі інформаційні повідомлення).
3. **Сформулюйте переконливе інформаційне повідомлення.** Чому люди повинні брати участь у вашій кампанії? До яких дій ви їх закликаєте і чому це стосується саме їх? Обов'язково акцентуйте увагу на цих питаннях у своєму запиті про вступ до низової мережі.
4. **Розробіть структуру взаємодії.** Визначте, яким чином кампанія буде взаємодіяти з цільовою аудиторією. Які засоби зв'язку будуть використовуватися (наприклад, Інтернет, соціальні мережі, телефон, «сарафанне радіо», громадські лідери/лідерки)? Хто відповідатиме за управління мережею на щоденній основі? Хто з представників/представниць мережі може виступати від імені кампанії?
5. **Заохочуйте до спілкування та участі.** В рамках кампанії необхідно передбачити постійні можливості для участі низових мереж у різноманітних заходах. Не кожна комунікація в ході кампанії повинна бути повномасштабним закликком до дії; люди цінують, коли можна брати участь поступово, необтяжливо, щоб залишатися зацікавленими, але не витратити при цьому багато часу або енергії. Найкраще запропонувати різні творчі способи залучення людей до мережі, щоб не відсторонити потенційних активістів-новачків, які є вмотивованими, але мають обмежену кількість вільного часу. Кампанія повинна також розглянути можливість забезпечення дискусійної платформи (це може

⁶ Valerie Miller, 1994, "NGO and Grassroots Policy Influence: What is Success?". *Just Associates* (Валері Міллер, 1994. Вплив діяльності неурядових організацій та пересічних громадян: у чому полягає успіх?).

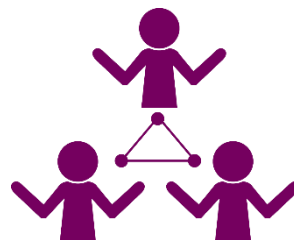
бути фізичний простір, такий як зібрання громади, або онлайн з використанням форумів та соціальних мереж). Заохочуйте відкрите обговорення проблем та оперативно реагуйте на питання і проблеми, які виникають у мережі.

6. Організуйте заходи в доречний час. У рамках кампанії необхідно передбачити основні заклики до дії та повну мобілізацію мережі у важливі моменти, пов'язані із завданнями адвокаційної діяльності. Прикладами таких дій є участь у протестах/демонстраціях, написанні петицій, листів або в кампаніях у соціальних мережах, а також масова лобістська діяльність.

7. Контроль участі. З самого початку в рамках кампанії необхідно створити і вести базу даних імен, контактної інформації та будь-якої іншої відповідної інформації про всіх осіб, які входять до складу низової мережі. Чим більше інформації про свої мережі має кампанія, тим ефективніше і швидше вони можуть бути мобілізовані.

4.4. Створення коаліції

Коаліції – це об'єднання організацій-однорідців, таких як вітчизняні та міжнародні неурядові організації, релігійні організації та донорські групи, які повністю або частково поділяють вашу адвокаційну місію. При правильному управлінні коаліція може стати неймовірно потужною адвокаційною тактикою, яка координує діяльність величезного кола організацій та може чинити значно більший вплив, ніж просто «одноосібна» кампанія. Вдало створені коаліції використовують ресурси, контакти, дослідження та мережі, щоб забезпечити інтенсивність урегулювання проблеми та виступати з єдиною спільною позицією.



Партнери по коаліції можуть не підтримувати виконання всіх завдань, але фахівці/фахівчині з адвокації можуть знайти способи зменшення розбіжностей, щоб забезпечити співпрацю для досягнення більш глобальної мети. Не забувайте про неочікуваних союзників: організації, які традиційно не підтримують постраждалу громаду, все ж можуть виявляти зацікавленість вашою проблемою або програмою діяльності. Різні коаліції можуть бути джерелом сили, якщо вони не надто фракційні.

Приєднатися до наявної коаліції чи створити нову?

Як правило, краще приєднатися до наявної коаліції (навіть якщо вона не ідеальна), ніж створити нову. Формування коаліції з нуля може забрати багато часу та ресурсів. У країнах, де давно існує традиція участі громадянського суспільства в політиці, багато організацій, які могли б бути реальними союзниками, стають учасниками інших коаліцій і вже не мають ресурсів для вступу до нового об'єднання. У країнах, де традиція участі громадянського суспільства не така поширена і правозахисних організацій менше, новій коаліції доведеться витратити більше часу та ресурсів на зміцнення потенціалу своїх партнерів по коаліції, ніж на проведення фактичної адвокаційної роботи. Замість того щоб брати на себе тягар витрат, пов'язаних із формуванням та початком діяльності нової коаліції, фахівцям/фахівчиням з адвокації варто ретельно дослідити всі наявні коаліції на предмет відповідності.

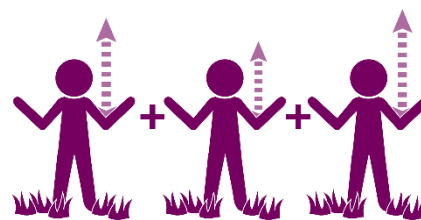
Якщо вже існує відповідна сформована коаліція, то зверніться безпосередньо до її лідерів/лідерок. Цілком імовірно, що на певному етапі не існує коаліції, яка діє безпосередньо відповідно до вашої політичної позиції (інакше не було б необхідності проводити таку кампанію), але може бути дуже схожою. Крім того, наявні коаліції можуть бути готові трохи змінити свої цілі, щоб до неї долучилися нові члени.

Якщо вам потрібно створити нову коаліцію, приділіть значну увагу структурі об'єднання; наведені нижче запитання можуть допомогти вам у цьому. Організація – це фактор номер один у визначенні того, якого результату (позитивного чи негативного) досягне коаліція в рамках кампанії. Завчасне планування зменшить непродуктивний конфлікт на більш пізніх стадіях.

- ❓ Якою буде структура управління? Чи буде створено координаційний комітет або єдину керівну організацію?
- ❓ Якими є місія коаліції та спільні завдання адвокаційної діяльності?
- ❓ Як організовано процес прийняття рішень? Яким чином будуть визначатися заходи, об'єкти та інформаційні повідомлення, і який внесок у цей процес робитимуть організації-члени? Який механізм урегулювання конфлікту між учасниками?
- ❓ Яким чином організації-члени будуть відбиратися для участі в кампанії? Які переваги вступу до коаліції? Чи передбачаються внески або інші вимоги щодо членства?
- ❓ Яким чином коаліція здійснюватиме розподіл та обмін ресурсами та інформацією? Як коаліція комунікуватиме зі своїми членами?
- ❓ Як коаліція буде поширювати єдине загальне інформаційне повідомлення? Чи буде призначено офіційного представника / офіційну представницю?
- ❓ Як буде обиратися такий офіційний представник / така офіційна представниця або представницька організація?

Переваги коаліцій

Переваги коаліцій настільки суттєві, що провадження діяльності в структурі коаліції є одним із принципів адвокаційної діяльності (див. принцип 4 у Розділі 2.1).



- ✔ Вдало організовані коаліції чинять множинний ефект на всю адвокаційну діяльність. Робота в рамках однієї кампанії може бути результативнішою за рахунок діяльності іншого учасника.
- ✔ Коли різні групи мають єдине бачення щодо певного завдання, їхній спільний політичний капітал часто значно потужніший, ніж окремо кожної з них.
- ✔ Це забезпечується за рахунок сприйняття значущості їхнього більшого кількісного складу та єдності місії.
- ✔ Коаліції можуть охоплювати значно ширшу аудиторію і представляти більшу частину населення загалом.
- ✔ Організації – члени об'єднання можуть мати різний досвід або унікальні навички, якими можна ділитися і навчати інших у межах усього об'єднання. За наявності достатнього рівня структурної цілісності й довіри між організаціями-членами деякі коаліції будуть навіть ділитися фінансовими і матеріальними ресурсами.
- ✔ За складних обставин партнерські організації можуть надавати моральну підтримку і нести взаємну відповідальність за кампанію, а також допомагати мотивувати персонал та волонтерів/волонтерок.
- ✔ Завдяки злагодженим діям у коаліції можна уникнути дублювання при виконанні поставлених завдань, конкуренції та перехресного обміну інформаційними повідомленнями.
- ✔ Як і у випадку з низовими мережами, навіть коли адвокаційні завдання все ж не виконуються, формування коаліцій забезпечує більше зв'язків усередині громадянського суспільства, зміцнює традицію громадянської участі та співпраці. Переваги коаліції, в якій забезпечується вдале управління, важко переоцінити.

Ризики коаліцій

Ризики коаліцій залежать від їхнього управління. Різниця між вдало організованим об'єднанням з широким колом різних учасників і фракційною коаліцією, паралізованою внутрішніми конфліктами та нерішучістю, дуже мала.

Лідери/лідерки постійно мають приділяти увагу підтримці цього тонкого балансу. Потенційні ризики для коаліцій включають *зрив місії* або розширення меж першочергового завдання

шляхом додавання великої кількості додаткових, другорядних завдань. Деякі члени можуть навіть спробувати «захопити» коаліцію, щоб спрямувати діяльність об'єднання на реалізацію бажаного основного завдання. Може бути втрачено ідентичність окремих організацій, а також їхні специфічні політичні позиції; кампанії можуть легко відповідати напряму діяльності коаліції, яка їх підтримує, але не відповідати проблемі в тому контексті й на такому рівні, які передбачаються кампанією.

Об'єднання сильні, коли працюють разом та узгоджено, але слабкі, коли працюють окремо. Опоненти можуть спробувати скористатися природним розподілом усередині коаліцій, щоб підірвати процес виконання ними свого спільного адвокаційного завдання. Так само як політичний капітал коаліції може бути потужнішим, ніж політичний капітал кожної з її складових, публічний провал і безладний розпад коаліції можуть нерівномірно послаблювати підтримку окремих організацій-членів.

Отже, за своєю природою всім коаліціям властивий певний ступінь внутрішнього конфлікту: будь-який союз, який є достатньо потужним для здійснення реальної влади, матиме внутрішні розбіжності та непорозуміння. Щоб бути впливовими, коаліціям потрібна надійна база, і саме фахівець/фахівчиня з адвокації повинні забезпечувати врегулювання конфліктів та вирішувати, чи відповідають інвестиції в конкретну коаліцію інтересам довгострокової цілі адвокаційної кампанії.

4.5. Адвокація громадської думки та громадські рухи



У цьому посібнику проводиться розмежування між адвокацією громадської думки та адвокацією пересічних громадян. Адвокація пересічних громадян спрямована на створення колективної сили для активної діяльності, тоді як адвокація громадської думки і громадські рухи більшою мірою орієнтовані на пасивне просвітництво громадськості та підвищення її обізнаності. Кампанії будуть активно намагатися мотивувати і спонукати низові мережі до дій, дозволяючи при цьому громадським рухам відбуватися природним шляхом за рахунок широкої просвітницької діяльності щодо вказаної проблеми та доступу до

політичної системи. Низові мережі створюються за рахунок цільового населення, а заходи з формування громадської думки спрямовані на більш широкі верстви населення.

Впливати на громадську думку складно, і значною мірою такий вплив зумовлюється ситуацією. Залежно від ставлення громади до проблеми, у зв'язку з якою здійснюється адвокація, можуть знадобитися десятиліття, щоб позитивно вплинути на громадську думку. Чесно оцінюйте ті адвокаційні завдання, які ви прагнете реалізувати за рахунок зміни суспільного сприйняття, а також зважте на те, чи реалістичною є ця тактика для досягнення успіху з урахуванням наявного часу. Завдяки позитивній зміні громадської думки виконати більшість завдань у рамках адвокаційної діяльності буде значно легше, але зазвичай для істотної зміни громадської думки потрібно так багато часу, що для більшості завдань це неможливо забезпечити. Якщо використати приклад із попередніх розділів, поліпшення поглядів громадськості на права етнічних меншин може полегшити процедуру прийняття нових правил кредитування, але час, необхідний для істотної зміни суспільних норм, настільки тривалий, що ця тактика сама по собі не буде ефективною для досягнення мети. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні самостійно зважити стратегічну доцільність адвокації громадської думки.

Незважаючи на труднощі реалізації та час, необхідний для отримання суттєвих результатів, кампанія, спрямована на підтримку громадської думки, може мати значний позитивний вплив на постраждалу громаду в довгостроковій перспективі. Малоімовірно, що адвокаційні цілі, для досягнення яких було докладено немало зусиль, буде знецінено, якщо погляди громадськості будуть позитивно змінюватися разом з успішним впровадженням кампанії. І навпаки, якщо ціль адвокаційної діяльності буде абсолютно непопулярною, кампанії буде значно важче досягти бажаного рішення.

Якщо ви беретеся за адвокацію громадської думки, то в ході компанії повинні звернути увагу на такі запитання:

Яким чином громадськість отримує новини та інформацію?

- Друковані видання, телебачення, радіо чи соціальні мережі?
- Безпосереднє спілкування?
- Громадські або релігійні діячі, яким довіряють?
- Офіційні джерела?
- Інші канали?

Чи довіряє громадськість наявним джерелам інформації?

- Якщо так, то чи готові джерела співпрацювати з кампанією?
- Якщо ні, то чи є можливості використовувати нові методи комунікації з цільовою аудиторією?

Яскравим прикладом використання нового засобу для громадської освіти може стати «Арабська весна», яка розпочалася в грудні 2010 року, і використання відносно нової платформи Twitter, створеної у 2006 році, для швидкого обміну інформацією у великих соціальних мережах.

Як може аудиторія отримати основне інформаційне повідомлення?

Чи можна сформулювати повідомлення в позитивному ключі?

Підвищення уваги громадськості до цієї проблеми буде сприяти чи шкодити провадженню неявної діяльності в рамках адвокаційної кампанії?

Які потенційні непередбачені наслідки публічної кампанії?

4.6. Взаємодія із засобами масової інформації

Медіаадвокація – це використання традиційних або нових медіа для комунікації з великою кількістю людей з метою популяризації завдань соціальної або державної політики чи впливу на настрої стосовно важливого суспільного питання⁷.

До традиційних медіа належать газети, телебачення, радіо, а до нових відносять соціальні мережі, текстові повідомлення і додатки для смартфонів. Те, що ви оберете, залежатиме від характеру вашого інформаційного повідомлення і від того, до кого ви хочете достукатися. В рамках кампанії засоби масової інформації можна залучати до використання з іншою тактикою або використовувати самостійно, залежно від мети і характеру діяльності такого різновиду медіа.

Традиційні медіа

До традиційних медіа зазвичай належать друковані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені), телебачення, радіо та кіно (художні, документальні фільми). Кампанії будують відносини з різноманітними традиційними медіа, активно надаючи інформацію, яка приверне увагу їхньої аудиторії. Чим актуальніша інформація для медіа, тим більша ймовірність того, що інформаційне повідомлення кампанії буде поширено.



Однією з найбільш суттєвих відмінностей між традиційними та новими медіа є необхідність публікації матеріалів кампанії третьою особою. Тобто кампаніям доведеться покласти на видавця засобу масової інформації, який буде поширювати інформаційне повідомлення, а видавець може змінити якусь частину повідомлення, щоб воно відповідало тематиці або напряму діяльності такого засобу масової інформації. Свобода друку або її відсутність може

⁷ UNICEF, 2010, *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*. (ЮНІСЕФ, 2010. Інструментарій адвокаційної кампанії: як вплинути на рішення, які поліпшують життя дітей).

суттєво відобразитися на різновиді інформації, яка публікується, або на тому, як цю інформацію буде подано. Органи влади можуть накладати суворі обмеження або штрафні санкції на інформаційні агентства, які публікують інформацію всупереч їхнім позиціям. Ось чому фахівці/фахівчині з адвокації повинні знати, як буде сприйматися інформація, і ретельно вивчати засоби масової інформації, щоб визначити, чи будуть вони корисними для кампанії і як саме подати інформацію до такого засобу масової інформації.

Навіть у тих громадах, де склалася стійка традиція вільної преси, засоби масової інформації не застраховані від упереджень, впливу політичних програм або реалій простої фінансової мотивації. Журналісти/журналістки перебувають у постійному пошуку свіжих сенсаційних історій, які припадуть до душі їхній аудиторії, а отже, будуть вигідні для самого засобу масової інформації. В багатьох ситуаціях журналіст/журналістка може акцентувати увагу на найбільш сенсаційних аспектах важливої події, іноді навіть на шкоду повідомленню, яке намагається донести кампанія. В деяких випадках журналіст/журналістка може попросити плату за публікацію історії. Працюючи з традиційними медіа, фахівці/фахівчині з адвокації повинні володіти контекстом, у якому вони працюють, а також знати про досвід і перспективи діяльності відповідного засобу масової інформації щодо проблематики, яка є предметом адвокації. Як і у випадку з лобіюванням, позитивні відносини, побудовані на взаємній довірі й надійності, будуть корисні, якщо ви спробуєте зорієнтуватися в традиційному медіасередовищі.

Запитання, на які варто звернути увагу, перш ніж пропонувати інформацію журналістові/журналістці або інформаційному агентству

- Хто належить до аудиторії та чому ця інформація буде цікавою для неї? Чи на часі така інформація?
- Чи є інформація, яка надається, правдивою, перевіреною та узгодженою з більш глобальним основним повідомленням кампанії?
- Чи є у журналіста/журналістки або його/її видання будь-які загальновідомі упередження або політичні вподобання? Якщо так, то чи може запропонована інформація бути подана таким чином, що вона виявиться негативною або непродуктивною для кампанії?
- Яким є результат аналізу співвідношення між ризиками та перевагами взаємодії з медіа? Яким є результат аналізу співвідношення між ризиками та перевагами відмови від взаємодії з медіа?

Нові медіа



Нові медіа швидко здобувають першість як один із найефективніших засобів комунікації з великою кількістю людей, тому що перешкод для доступу фактично немає, а формат не потребує участі стороннього посередника. Інтернет-медіа, такі як вебсайти, соціальні мережі (Facebook, Twitter), «живе» і записане потокове відео (YouTube) та технології для мобільних телефонів (Whatsapp) за останнє десятиліття повністю змінили комунікаційне середовище. Щоб ефективно використовувати нові медіа, кампанії потрібен доступ до технологій та Інтернету, а також знання й навички використання різних платформ. Цільова аудиторія кампанії також повинна мати відповідний доступ і навички роботи з технологіями. Якщо ці базові вимоги буде виконано, переваги використання нових медіа будуть суттєвими.

Потенційна аудиторія інтернет-медіа величезна. Соціальні мережі дозволяють людям знаходити інформацію та ділитися нею з друзями і родиною без використання традиційних ЗМІ. Це означає, що кампанія сама може краще контролювати інформаційні повідомлення, які вона поширює серед громадськості, самостійно публікуючи і подаючи інформацію відповідно до своїх уподобань. Інтернет і мобільні мережі також дозволяють кампаніям безпосередньо зв'язуватися одночасно з великою кількістю людей – або для мобілізації своїх прихильників, або для обміну важливою інформацією. Прихильники можуть знайти і зв'язатися один з одним, таким чином створюючи відчуття згуртованості і взаємної підтримки. Крім того, нові медіаплатформи часто допомагають кампаніям зібрати важливі дані про своїх прихильників, які може бути використано для мотивації мереж до дії. Однак у багатьох країнах у міських та приміських зонах поширена упереджена думка з приводу того, хто має доступ до Інтернету,

смартфонів та багатофункціональних телефонів. Таким чином, перш ніж організувати комунікацію онлайн або за допомогою телефонних засобів, фахівці/фахівчині з адвокації повинні бути впевнені, що вони можуть охопити свою цільову аудиторію через нові медіа, особливо якщо йдеться про громади в сільських місцевостях.

Як і у випадку з традиційними ЗМІ, підтримуйте позитивну репутацію в нових медіа. Кампанії повинні демонструвати свій авторитет і надійність для онлайн-громадськості, як і для будь-якого іншого об'єкта. Враховуйте думку аудиторії, ретельно обдумуйте свій підхід, формулюйте переконливі та змістовні повідомлення.

Рекомендації щодо використання нових медіа

- Дотримуйтеся правил формулювання сильних цільових повідомлень.
- Використовуйте платформи, яким віддає перевагу цільова аудиторія.
- Будьте активними і заохочуйте ваших прихильників/прихильниць до спілкування та згуртованості.
- Своєчасно діліться важливою інформацією.
- Не ігноруйте запитань.
- Не використовуйте професійного жаргону, спілкуйтеся ввічливою розмовною мовою.
- Будьте стратегічними у своїх запитах; не засипайте своїх прихильників/прихильниць проханнями про дії, які не пов'язані з виконанням конкретних завдань.

Існують деякі ризики, пов'язані з новими медіаплатформами. Враховуючи швидкість онлайн-спілкування, фахівці/фахівчині з адвокації можуть у рамках кампаній чи особисто робити заяви, які потенційно можуть викликати сумнів або мати негативні наслідки, а додатковою обставиною є те, що заяви, зроблені онлайн, можна легко зафіксувати, поширити і зберігати впродовж невизначеного періоду часу. Кампанії завжди повинні пам'ятати про своє основне повідомлення і розуміти, як коментарі можуть позначитися на цілях адвокаційної діяльності. Крім того, оскільки ділитися інформацією онлайн може будь-хто, існує ймовірність того, що прихильники або противники можуть неправильно тлумачити кампанію або її цінності. Хоча кампанії не можуть відстежувати всі розмови, вони повинні знати про загальні тенденції в соціальних мережах і бути готовими виправити або спростувати некоректну інформацію. У суспільствах із закритими або авторитарними політичними структурами уряд або органи влади можуть контролювати соціальні мережі та інші онлайн-ресурси. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні усвідомлювати, що онлайн-спілкування не є приватним і може бути використано для виявлення і переслідування груп або окремих осіб.

4.7. Адвокація прямих дій

У деяких політичних контекстах єдиний спосіб привернути увагу осіб, які приймають рішення, – це змусити бути почутим за допомогою прямої дії. Протести, бойкоти, публічні демонстрації, мітинги, ходи, сидячі демонстрації протесту і страйки зі зниженням ефективності й темпів роботи – все це приклади прямих дій. Ці адвокаційні заходи, які порушують звичне функціонування суспільства, спрямовані на те, щоб навмисно привернути увагу і змусити політиків вирішувати проблеми, представлені фахівцями/фахівчинями з адвокації. Свідомо порушуючи звичний стан справ, фахівець/фахівчиня з адвокації вимагає відповіді від тих, хто перебуває при владі.



Відсутність насильства надзвичайно важлива для ефективної прямої дії. Протести можуть бути гарячими, але якщо вони стають насильницькими, різко зростає ймовірність каскадних негативних наслідків. Насильство часто загострюється і викликає відповідну реакцію з боку тих, хто перебуває при владі. Крім того, насильство підриває довіру до кампанії та її авторитет, ускладнюючи процес побудови відносин або формування політичного капіталу. Якщо кампанія має на меті прийняття довгострокових, сталих рішень у державній політиці, то вона повинна визнати, що насильство нівелює всі шанси для інших адвокаційних тактик бути успішними.

Адвокація контрольованих прямих дій, пов'язаних із реалізацією конкретних завдань, може виявитися корисною тактикою в багатьох країнах, де фахівці/фахівчині з адвокації свідомо виходять за межі процесу політикотворення. Оскільки пряма дія носить руйнівний характер, то її важко ігнорувати впродовж тривалого періоду часу. Таким чином, фахівцям/фахівчиням з адвокації рекомендується вдаватися до дій, які можна чітко довести до відома громадськості. Якщо повернутися до попереднього прикладу, то пікетування біля будівлі федерального кредитного управління з вимогою реформування порядку кредитування етнічних меншин має явно політичний характер. І навпаки, велика демонстрація, яка блокує рух у годину пік, дуже руйнівна, але якщо до протесту не приєднуються ЗМІ для того, щоб пояснити його мету, він буде неефективним, тому що переважна більшість постраждалих не дізнаються про протест, оскільки, можливо, перебуватимуть за декілька кварталів від місця проведення протесту, застрягши в заторах. Коли ви міркуєте над питанням, пов'язаним з прямою дією, зверніть увагу на таке:

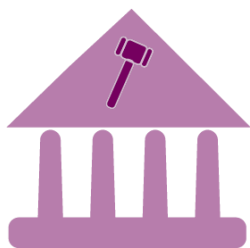
- ❓ Яке завдання адвокаційної кампанії необхідно виконати?
- ❓ Чи вплине така дія руйнівного характеру (безпосередньо або опосередковано) на тих осіб, від яких може залежати виконання поставленого завдання?
- ❓ Чи пов'язана і співвідносна дія з бажаною метою?
- ❓ Які культурні наслідки прямих дій постраждалої громади?
- ❓ Як цю дію тлумачитимуть прихильники і противники?

У деяких країнах і ситуаціях пряма дія може передбачати порушення закону шляхом ненасильницької громадянської непокори. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні *ретельно* зважити ризики та переваги громадянської непокори, перш ніж закликати до неї, а всі залучені сторони повинні усвідомлювати потенційні наслідки своєї участі. Участь у прямих діях в авторитарних суспільствах може призвести до тюремного ув'язнення, поранення або смерті учасників/учасниць.

Перелік основних моментів для аналізу співвідношення між ризиками та перевагами заходів, пов'язаних із прямими діями

- Визначте можливі негативні наслідки запропонованих прямих дій.
- Оцініть потенційні переваги запропонованих дій.
- Визначте *всі* групи або окремих осіб, яким може бути завдано шкоди (безпосередньо або опосередковано).
- Оцініть рівень ризику та ймовірність позитивних або негативних результатів.
- Подумайте про заходи, спрямовані на послаблення ризиків.
- Вирішіть, чи переважають переваги над ризиками.

4.8. Судові розгляди та оскарження



Судова система може стати ключовим інструментом у разі її використання в рамках масштабної адвокаційної ініціативи.

Стратегічний судовий процес – це процес використання цивільних справ для реалізації більш глобальних адвокаційних або концептуальних завдань. Існує багато реальних прикладів. Наприклад, у Зімбабве фахівцям/фахівчиням з адвокації успішно вдалося домогтися від Конституційного Суду рішення про заборону дитячих шлюбів. Аналогічно, впродовж десятиліть ЛГБТІ-активісти в США та інших країнах зверталися до судової системи, щоб отримати рішення, які б захищали їхні права, в тому числі право на одностатеві шлюби. Якщо стратегічний судовий розгляд організувати і провести правильно, то це може допомогти в досягненні цілей адвокаційної кампанії; навіть якщо деякі судові справи виявляються невдалими, вони все ж можуть суттєво підвищити значущість проблеми.

Але стратегічні судові розгляди не є безризиковими. Фахівці/фахівчині з адвокації повинні

серйозно подумати про те, як це відгукнеться на їхній діяльності, якщо вони не зможуть подолати перешкоди судової системи. Така невдача позначиться на цілях кампанії чи акцентує увагу на стратегічній важливості проблеми? Крім того, в країнах, де слабо розвинене верховенство права, навіть позитивне рішення суду може залишитися невиконаним. Наприклад, у Зімбабве рішення Конституційного Суду про заборону дитячих шлюбів досі повністю не виконано, хоча й за таких умов воно було своєрідною підтримкою моральних та конституційних аргументів, висунутих фахівцями/фахівчинями з адвокації, які виступали проти дитячих шлюбів.

Фахівці/фахівчині з адвокації, зацікавлені у використанні судової системи, повинні проконсультуватися з експертами/експертками з правових питань, щоб зрозуміти, чи варто ініціювати стратегічний судовий розгляд, і розробити подальшу стратегію діяльності. Також будьте готові виділити бюджетні кошти на судове представництво, щоб у судовому процесі вам офіційно надавали допомогу та підтримку експерти/експертки з правових питань.

Перш ніж провадити адвокаційну діяльність за допомогою правової системи, проведіть спостереження

- Завдання адвокаційної кампанії повинно бути реалізовано шляхом звернення до суду. Повинен бути чинний закон, який стосується проблеми, щодо якої може бути порушено справу.
- Судочинство має бути достатньо доступним, щоб фахівець/фахівчиня з адвокації мали змогу звернутися з клопотанням. Чи дозволено кампанії або фахівцю/фахівчині з адвокації брати участь у процесі?
- Фахівець/фахівчиня з адвокації повинні мати чітке розуміння правової та судової систем, а також бути обізнаними з процедурами та нормативно-правовими актами.
- Кампанія повинна мати достатньо фінансових ресурсів, щоб забезпечити можливість повного розгляду клопотання.
- Фахівець/фахівчиня з адвокації повинні враховувати непередбачувані наслідки розгляду судової справи. Як це позитивно чи негативно вплине на інші завдання чи тактику адвокаційної діяльності?

Розділ 5. Структура кампанії та ролі в ній

Для того щоб забезпечити належне функціонування кампанії, необхідно її організувати. Не існує універсальної структури адвокаційної кампанії. Деякі кампанії можуть бути більш ієрархічними та професійними. Структура інших може бути більше горизонтальною та неформальною. Однак усе повинно ґрунтуватися на розумінні того, хто відповідає за ключові функції, включаючи стратегію, фінанси, операції, комунікації та інші елементи.

Кампанії повинні мати чіткі системи для підтримки їхнього зв'язку та підзвітності перед громадами та прихильниками/прихильницями, інтереси яких вони представляють. Намагайтеся *не* братися за адвокаційну діяльність у ситуаціях, коли в громаді неналежна організація або недовірливі лідери/лідерки, на яких не можна поклатися. Якщо громада недостатньо згуртована, щоб говорити за себе, не беріться говорити за неї. Замість цього допоможіть громаді зорганізуватися, щоб вона стала більш згуртованою і розпочала зовнішню адвокацію.



Незважаючи на те що кожна кампанія повинна визначити структуру, яка найкраще відповідає її завданням, нижче наведено деякі ролі та обов'язки, виконання яких повинні передбачити фахівці/фахівчині з адвокації.

Структура лідерства

Як ми вже неодноразово зазначали, місцева громада повинна мати повний контроль над адвокаційною кампанією. Однак не кожна місцева громада матиме час, необхідний для безпосереднього здійснення адвокаційної кампанії. Щоб заповнити цю прогалину та забезпечити ефективність і згуртованість, до адвокаційних кампаній необхідно залучати або призначати співробітників/співробітниць, які можуть виконувати функції лідерів. Подумайте про розподіл лідерських ролей на дві групи: стратегічні лідери (або лідери-виконавці) та лідери, відповідальні за повсякденну діяльність (операційні лідери).

Лідери-виконавці несуть повну відповідальність за адвокаційну кампанію. Вони не контролюють повсякденну діяльність у рамках кампанії, проте вони повністю визначають або затверджують її стратегію. Для того щоб кампанія справді слугувала на користь громаді, команда лідерів-виконавців повинна складатися з членів громади або, принаймні, включати їх. Ці люди повинні обрати проблему, визначити цілі й завдання адвокаційної кампанії та окреслити, які з компромісів є прийнятними, контролюючи при цьому діяльність у рамках кампанії.

Операційні лідери здійснюють контроль повсякденної діяльності в рамках кампанії під керівництвом лідерів-виконавців. У більш формальних кампаніях ці люди можуть бути професійними фахівцями/фахівчинями з адвокації, які надають платні послуги, або включати громадських активістів/активісток, які мають час, щоб присвятити себе виконанню важкої операційної ролі. Операційні лідери здійснюють управління завданнями, які ставляться перед фахівцями/фахівчинями з адвокації, що надають платні та безоплатні послуги, призначають працівників/працівниць та волонтерів/волонтерок для проведення досліджень та аналізу, реалізують тактику, розподіляють ресурси, а також надають рекомендації лідерам-виконавцям щодо стратегічних рішень. Якщо кампанія достатньо масштабна, операційні лідери можуть призначати заступників і формувати команди фахівців/фахівчинь з адвокації для роботи над конкретними завданнями.

Знову ж таки, немає правильного підходу до організації адвокаційних груп. Головною умовою є те, щоб такі структурні одиниці знали про роботу одна одної і щоб здійснювався належний управлінський нагляд за злагодженим виконанням роботи.

Управління ресурсами та їх розподіл



Для функціонування всіх кампаній потрібні ресурси. Ви проаналізували наявні ресурси на етапі 3 та здійснили їх розподіл на етапі 8. Від правильного управління ресурсами залежать успіхи та невдачі. Щоб уникнути помилок і неправильного використання обмежених ресурсів, у кампанії повинні бути

співробітники/співробітниця, які здійснюють контроль та управління всіма наявними ресурсами.

Управління **логістикою** включає координування персоналу, обладнання та приміщень, а також матеріалів для цілей проведення кампанії. Саме підрозділ, відповідальний за логістичну діяльність, повинен забезпечити наявність у фахівців/фахівчинь з адвокації всіх необхідних ресурсів у потрібний момент. У менш масштабних кампаніях цю роль може виконувати співробітник/співробітниця, який/яка працює неповний робочий день. У великих кампаніях для цього потрібно створити спеціальний відділ, відповідальний за логістичну діяльність.

Подібним чином підрозділи, відповідальні за фінансовий та бухгалтерський облік, несуть відповідальність за планування і контроль коштів, передбачених для реалізації кампанії. Загалом **фінансовий підрозділ** планує майбутні потреби організації у фінансуванні, а підрозділ, відповідальний за **бухгалтерський облік**, веде головну книгу, відстежує доходи та витрати. Обидві ці ролі є критично важливими і доручаються конкретним особам, які мають подібний досвід роботи.

Внутрішні комунікації

Забезпечення внутрішньої координації має важливе значення для успішного функціонування кампанії. Усі волонтери/волонтерки та співробітники/співробітниця повинні бути поінформовані про більш масштабну стратегію адвокації та всі завдання, навіть якщо вони не мають прямого відношення до поточних проєктів фахівців/фахівчинь з адвокації.

Лідери/лідерки кампанії повинні визначити чіткі методи внутрішньої комунікації, щоб фахівці/фахівчині з адвокації не працювали над досягненням протилежних цілей або не займалися однаковим видом діяльності.

Крім того, необхідно передбачити своєчасний процес обміну знаннями, щоб персонал, залучений до роботи над кампанією, та активісти/активістки не були відповідальні за обмін інформацією один з одним. Регулярні особисті зустрічі з метою звітності можуть стати надійним засобом обміну новою інформацією та її засвоєння.



Зовнішні комунікації

Зовнішня комунікація є частиною циклу планування адвокаційної кампанії (див. етап 7), і її слід чітко скоординувати. Лідери/лідерки кампанії повинні забезпечити, щоб основне повідомлення було схвалено постраждалою громадою і щоб існував внутрішній процес перевірки його правильності. Кампанії швидко втратять довіру, якщо різні співробітники/співробітниця, фахівці/фахівчині з адвокації будуть комунікувати суттєво різні повідомлення. Саме лідери/лідерки повинні передбачити процеси координації глобального обміну повідомленнями без необхідності здійснювати мікроуправління їх поширенням для виконання кожного окремого завдання.

Частина зовнішніх комунікацій повинна передбачати механізми постійного збору інформації та зворотного зв'язку від прихильників/прихильниць на місцях. Це можна дуже просто організувати: проводити регулярні зустрічі з членами громади, щоб отримати інформацію про появу проблем та занепокоєнь на місцевому рівні, або використовувати соціальні мережі для збору інформації. Важливо створити прості системи зворотного зв'язку, навіть якщо члени громади належать до групи лідерів-виконавців. Без цих систем громадським лідерам/лідеркам буде важко знати поточний стан справ з огляду на проблеми, з якими стикається вся громада, і існує ризик, що лідери/лідерки кампаній згодом усунуться від участі в житті місцевої громади.

Документація

Як уже зазначалося на етапі 10 циклу планування адвокаційної кампанії, для аналізу своєї ефективності та перегляду своїх підходів (за потреби) кампанії повинні мати в наявності дані. В рамках багатьох кампаній встановлюються правила щодо різновидів інформації, яку необхідно збирати, а потім кожен фахівець / кожна фахівчиня з адвокації, співробітник / співробітниця звітує зі своїми даними. Ключові особи, відповідальні за ведення

обліку документації, повинні збирати і надійно зберігати дані, які стосуються адвокаційної діяльності, у зручному для використання форматі. Лідери-виконавці та операційні лідери з часом повинні мати змогу легко отримати доступ до цього сховища інформації, щоб проаналізувати та переглянути хід адвокаційної діяльності.

Глосарій термінів

Дія/захід	Окрема дія або процес в адвокаційній діяльності. Сюди належать: одиничний публічний протест, зустріч із державним чиновником або публічна заява.
Адвокація	Комплекс дій, спрямованих на те, щоб переконати і вплинути на тих, хто тримає в своїх руках державну, політичну або економічну владу, впровадити і реалізувати державну політику таким чином, щоб це принесло користь тим, у кого менше політичної влади і менше економічних ресурсів.
Запит	Те, що кожен об'єкт має зробити для реалізації завдань у рамках кампанії.
Кампанія	Широке, комплексне поняття, яке включає план адвокаційної діяльності та заходи, які вживаються з метою впливу на політичні, економічні та/або соціальні системи й інститути.
Коаліція	Часто є тимчасовою; це об'єднання декількох організацій, які разом працюють над питанням просування конкретної програми.
Зовнішні ресурси	Союзники, прибічники-лідери/прибічниця-лідерки і сторонні групи поза структурою або напрямом офіційної кампанії, які готові підтримати адвокаційну діяльність щодо конкретного питання.
Ціль	Кінцевий бажаний результат адвокаційної кампанії.
Низова мережа	Група прихильників/прихильниць, до складу якої входять пересічні громадяни, які готові публічно підтримувати позицію кампанії та мобілізуватися для конкретних адвокаційних дій.
«Низовий» фахівець / «низова» фахівчиня з адвокації	Лідер/лідерка; будь-яка видатна особа, яка готова просувати адвокаційне повідомлення в межах наявної системи управління.
Внутрішні ресурси	Людські, фінансові, матеріальні і часові зобов'язання, які є в розпорядженні фахівця/фахівчині з адвокації для здійснення кампанії.
Лобіювання	Акт прямого впливу на осіб, які приймають рішення, політиків або інших державних чиновників.
Формулювання запиту	Звернення фахівця/фахівчині з адвокації до об'єкта вчинити дію від власного імені.
Медіаадвокація	Використання традиційних або нових медіа для комунікації з великою кількістю людей з метою популяризації завдань соціальної або державної політики чи впливу на настрої стосовно важливого суспільного питання.
Рух	Група людей, до якої можуть входити представники/представниці офіційних організацій, що об'єднуються на тимчасовій основі і часто

	для сприяння більш органічному вирішенню спільної проблеми.
Мережа	Відокремлена група організацій та/або осіб, які об'єднуються для досягнення спільної мети.
Нові медіа	Інтернет-медіа, такі як вебсайти, соціальні мережі (Facebook, Twitter), «живе» і записане потокове відео (YouTube) та технології для мобільних телефонів (Whatsapp).
Завдання	Явні проміжні досягнення або зміни в державній політиці, які забезпечують хід реалізації кампанії до її кінцевої цілі.
Результати	Наслідки діяльності, які забезпечують рух кампанії у напрямі досягнення її цілей (або ж, навпаки, у зворотний бік).
Публічне інформаційне повідомлення	Іноді його називають адвокаційною платформою або маніфестом. Це публічне роз'яснення того, чому існує кампанія, яку проблему вона вирішує і якими є бажані зміни або запропоновані рішення.
Політичний капітал	Інша назва – політична воля; у найкращому її прояві це суб'єктивна оцінка впливу фахівців/фахівчинь з адвокації на громадських і політичних лідерів/лідерок.
Стейкхолдер (зацікавлена особа)	Будь-яка особа, група або організація, зацікавлена у проблемі й запропонованих реформах.
Стратегія	Довгостроковий план досягнення заявлених цілей і завдань адвокаційної кампанії за допомогою низки скоординованих тактик і дій.
Тактика	Окремі підходи й техніки, які використовуються для впливу на конкретних осіб, групи або суб'єктів у межах політичної системи.
Об'єкт	Конкретна особа або окрема група людей, які безпосередньо впливають на ціль або завдання адвокаційної кампанії.



In partnership with
Canada



Проект «Жінки України: залучені, спроможні, незламні» Пакт впроваджує за підтримки Уряду Канади. Інформація, представлена у посібнику, не обов'язково відображає погляди Уряду Канади.

www.pactworld.org

www.pactukraine.org.ua