

Európai Unió



Az Európai Bizottság  
Delegációja

Gradanske  
Inicijative



# HOGYAN LEGYEN SIKERES AZ ÉRDEKKÉPVISELETE?

Kézikönyv a szerbiai civil szervezetek részére

Ennek a publikációnak a tartalmáért kizárólag a Građanskih inicijativa  
a felelős és semmilyen módon sem tartalmazza az EU szempontjait

# TARTALOM

ELŐSZÓ .....	5
MIÉRT FONTOS?.....	7
TÁRSADALMI IGAZSÁG, SZÜKSÉGLETEK ÉS JOGOK .....	11
MI IS AZ ÉRDEKKÉPVISELET (ADVOCACY)? .....	15
AKTOROK ÉS AKTIVITÁSOK AZ ÉRDEKKÉPVISELETBEN.....	21
ÉRDEKKÉPVISELET ÉS A KÖZELI KONCEPTUMOK .....	25
AZ ÉRDEKKÉPVISELET FOLYAMATÁNAK DINAMIKÁJA.....	27
A POLGÁROK RÉSZVÉTELE A POLITIKA ALAKÍTÁSÁNAK FOLYAMATAIBAN.....	31
A POLGÁROK RÉSZVÉTELI MECHANIZMUSA SZERBIÁBAN .....	35
A Szerb Köztársaság kormánya .....	35
A Szerb Köztársaság országgyűlése .....	37
Helyi önkormányzat .....	39
A polgárok közvetlen részvételének módjai .....	42
AZ ÉRDEKKÉPVISELET STRATÉGIÁJA .....	45
AZ ÉRDEKKÉPVISELET TERVEZÉSI FOLYAMATÁNAK LÉPÉSEI .....	47
I. AZ ÉRDEKKÉPVISELET PROBLÉMÁJA/TÉMÁJA.....	51
II. CÉLOK ÉS FELADATOK.....	57
III. CÉLKÖZÖNSÉG.....	63
IV. AZ ÜZENET KIFEJTÉSE .....	73
V. KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK .....	79
VI. A TÁMOGATÁS KIÉPÍTÉSE .....	101
VII. ANYAGI ESZKÖZÖK ÖSSZEGYÚJTÉSE .....	113
VIII. HOGYAN KELL AZ ÉRDEKKÉPVISELET ALKALMAZÁSÁRA TERVET KÉSZÍTENI .....	117
Forrásirodalom: .....	120



## ELŐSZÓ

Önök kezében egy érdekképviselőtről szóló kézikönyv van, amely „**A civil társadalom szervezeteinek részvételi teljesítőképességének erősítése a politika alakításában, vezetésében és követésében**“ egyéves projekt keretében jött létre. Ezt a projektet a **Gradanske inicijative (Polgári kezdeményezések)** kezdte 2008. decemberében a budapesti **Európai Nonprofit Jogi Központtal (ECNL)** együttműködve, az **Európai Unió** pénzügyi támogatásával. A projekt célja, hogy hozzájáruljon a civil társadalom azon szervezeteinek (CTSZ) részvételének megnövekedéséhez, amelyek a nem eléggé képviselt csoportok érdekeit képviselik a politika alakításában, megvalósításában és követésében, különösen azoknak, amelyeknek befolyása van ezeknek a csoportoknak a helyzetére. Ezzel összhangban, különféle aktivitások valósultak meg azért, hogy ezzel lehetővé váljon a CTSZ hatásosabb érdekképviselő a politika folyamataiban, és hogy kedvezőbb környezetet teremtsen a polgárok részvételéhez a hivatalos döntéshozatal folyamatában. Ezek az aktivitások magukba foglalták: a nem eléggé képviselt csoportok feltérképezését, négy háromnapos képzést az érdekképviselőtről a megállapított szükségletek alapján megtervezve, brosúra nyomtatását és konferenciák megszervezését a lakosság politikában való részvételéről, ajánlások kidolgozását a polgárok kerekasztal beszélgetésnél bemutatott politikai folyamataiban való részvételének fejlesztési szerkezetéről, valamint a CTSZ Nyilvános képviselői stratégiájának kidolgozását a politika alakításának, megvalósításának és követésének a területén (erről többet lehet megtudni a Gradanskih inicijativa honlapján [www.gradjanske.org](http://www.gradjanske.org)).

A Polgári Kezdeményezés eddig két érdekképviselőtről szóló kézikönyv elkészítésében vett részt. Egy az NGO-k helyzetének javításáról szólt a helyi közösségekben (2006.), a másik pedig a kisebbségek jogainak képviseléről Délkelet-Európában (a regionális DIANET programhoz kapcsolódva, 2007.). Ez a kézikönyv abban különbözik az előzőektől, hogy az CTSZ nem eléggé képviselt csoportjainak érdekképviselőre összpontosít. Mégha az érdekképviselőt szélesebb értelemben biztosítsa is a polgároknak és az érdekelt csoportoknak, hogy nyilvánosan a hatóság szervei előtt kihangsúlyozzák és védjék az általános és a saját érdekeiket a politika kidolgozási és

módosítási folyamatában, ez a kézikönyv **elsősorban a szociális jogok, illetve az általános érdekek megvalósításának érdekképviselével foglalkozik.**

A tapasztalat megtanított bennünket arra, hogy azok, akik a társadalmi történésekre akarnak hatni, minél többet meg kell tanuljanak a képviselő/pártfogás kipróbált módszereiről, hogy biztosítsák a polgároknak és az érdekelt csoportoknak, hogy a nyilvánosság és a hatalom szervei előtt kihangsúlyozzák és védjék általános érdekeiket a politika kidolgozása és alkalmazása folyamatában. Az érdekképviselőben való jártasság kifejlesztése időt és igyekezetet, tudást és kompetenciát, és néha bátorságot is igényel, hogy kiálljanak a hatalom képviselői vagy nagy tömeg elé, vagy a média képviselői elé. A technika széles lehetősége áll segítségükre az érdekképviselő általános és szűkkörű témájának teljesítőképességének fejlesztésében. Ezért ennek a kézikönyvnek a feladata az, hogy minél jobban értehetőbbé tegye az érdekképviselő fogalmát és, hogy segítsen az embereknek abban, hogy sikeres képviselők legyenek.

A szerb nyelvű kiadás mellett a kézikönyvet lefordították magyar, albán és roma nyelvre. Mindegyik kiadás elérhető a Građanske inicijative honlapján.

Köszönetet mondunk Radojka Pavlovićnak (a Građanske inicijative Balkáni Roma Programának koordinátora, a Tim TRI tréner), és Jovanka Čorovićnak (Tim TRI tréner), akik elkészítették a kézikönyv szövegét a Građanske inicijative eddigi kiadásaira, az elérhető irodalomra, a képzések tapasztalataira és a nem eléggé képviselt csoportokkal való közvetlen munkájukra alapozva. Külön köszönet illeti dr. Dragan Golubović urat (Európai Nonprofit Jogi Központ – ECNL, Budapest) szakértői hozzájárulásáért a kézikönyv elkészítéséhez, különösen az érdekképviselő és lobbizás definícióinak és fogalmainak megmagyarázásában. Dr. Ivana Gliksmán és Dubravka Velat munkájának köszönhető az egész projekt sikeres megvalósítása, amelynek része ez a kézikönyv is, ezúton mondunk nekik is köszönetet.

Miljenko Dereta, Građanske inicijative, Belgrád  
Nilda Bullain, Európai Nonprofit Jogi Központ – ECNL, Budapest  
Belgrád, 2009. novembere

## MIÉRT FONTOS?

Jugoszlávia szétesése után évtizedekkel Szerbia még mindig a nagy ellentétek országa lelassult demokratikus folyamatokkal, kihirdetett nemzeti prioritások nélkül és még mindig nem eléggé kifinomult politikai színtérrel. A gazdasági-szociális rétegződés mellett a tranzícióban elérhetőek más társadalmi törések is, láthatóak a központ-periféria viszonyaiban, a történelmi-etnikai, valamint a nacionalista és polgári politikai orientációkban is. A tranzíció és a privatizáció folyamatában elvégezték az újra felosztását a társadalmi hatalomnak, amely ma a politikai pártok és „tjakkunok“ szűkebb köreire koncentrálódik. A posztkonfliktusos társadalom számos problémáját megoldva a végrehajtó és a törvényhozó hatalom nem törődött a saját polgárok iránti felelősségével, ezeket a fontos kérdéseket leggyakrabban a nyilvánosságtól távol oldotta meg és gyakran a rendszer intézményein kívül. Mégha láthatóak is fontos pozitív előrelépések, a különböző pártérdek ellentétek állandóan megghiúsítsák a polgárok egyéni és kollektív erőfeszítéseit az aktív politikai alany pozíciójának megteremtésére.

Más oldalról a politikai kultúra, a tapasztalat és a tudás hiányából következően a legtöbb polgár passzív marad és csak a választások alkalmával aktivizálódik, gyakran döntését arra alapozza, hogy „a kisebbik rosszt választja“. A szabad választások és a polgárok közvetett részvétele a megválasztott képviselők által a hatalomban, többé nem elegendő a demokrácia megteremtéséhez és a kormányjogokhoz. A participatív demokrácia erősítése a civil szektor hivatalos és politikai területi befolyásának erősítésében, a közvetlen részvétel gyakorlatának érvényesülése és fejlesztése a konzultáció általi döntés folyamatában, a nyilvános tárgyalásban, a polgári kezdeményezésben, az érdekképviselésben, a kampányban és a referendumban fekszik. A participatív demokrácia azzal a feltétellel valósul meg és vesz részt a kormány munkájában és a parlamenti testületben, hogy olyan jó procedúrák és rendszerek léteznek mint: az érthetően meghatározott felelősségű pozíciók (hatalmi), a precíz felhatalmazása minden szerkezeti egységnek, a civil társaságok

képviselőinek választási módja ezekben az egységekben, a meghatározott döntési szabályok, az eltérő álláspontok és vélemények összehangolásának szabálya, az átláthatóság, az információelérhetőség és a nyitott kommunikációs csatornák

A leggyakoribb problémák, amelyekkel szembesülnek a civil szervezetek az aktív bekapcsolódásuk során a törvényhozó folyamatba, a következők: nincs időben információ a törvények előkészítéséről és kidolgozásáról; nem jelentetik meg időben a törvénytervezetet; kevés a minőséges nyilvános vita a javaslatokról és megállapított kritériumok sincsenek az alkalmazásukhoz; minimális jogi keret létezik az együttműködéshez; a nagyszámú törvények sürgősségi eljárású meghozatala; a szavazógép parlament szerepének kibővítése; az információ megbízhatatlansága és elmaradása az elfogadásra váró törvényről. A törvény elfogadása után is további nehézségek keletkeznek az alkalmazásukban az altörvényes ügyiratok lassú meghozatala miatt és a meglévő törvényekkel vagy az alkotmánnyal való összeférhetlenségük miatt. Így az előrelépés a rendezett és igazságosabb társadalom irányába legtöbbször formális, míg a mindennapi életben alig változik valami. A legnehezebb következményét az ilyen lassú fejlődésnek a szociálisan kirekesztett csoportok viselik mint: a nők, gyermekek, romák, fiatalok, idősek, fogyatékkal élők... A többségi közösség és a döntéshozók nem veszik figyelembe ezeknek a csoportoknak az érdekeit, nekik maguknak pedig nincs elég befolyásuk és/vagy kapacitásuk hogy felvessék őket.

A szociálisan kirekesztett csoportok helyzetéről Szerbiában általában csak valamilyen rendkívüli esemény kapcsán vagy a nemzetközi közösség nyomására beszélnek és legtöbbször csak „az adott szituáció megoldását“ keresik. Mégha a jogi keret mindenki számára egyformán garantálja is az egyéni és kollektív jogokat, gyakorlatban leggyakrabban azok megvalósítása deformált. Szerbiában a nem eléggé képviselt csoportok érdekeinek képviseletére az egyedüli működő csatorna a civil szektor, de itt is léteznek nehézségek, amelyek csökkentik a minőséges részvétel lehetőségét és magából az alaptól induló kezdeményezések indulását. A civil társadalom oldaláról a következők a feltűnő akadályok: a törvényhozás és a politika folyamatában a minőséges részvételhez korlátozottak az emberi és anyagi források;



nem eléggé fejlett hálózat és platformok, amelyek rendszeresen képvisellel foglalkoznának a politika hordozóinál; a szervezet egy része nem ismeri fel az állami intézményekkel való együttműködés szükségét; nem értik meg a törvények és a politika más eszközeinek fontosságát a civil társadalom működéséhez fontos kérdések szabályozásában.

Más oldalról a nemzetközi közösség és a donátorok, akiknél a kirekesztett csoportok állnak a középpontban, elég eszközt különítenek el a helyzetük javítására, de számos elemzés bizonyítja, hogy a megvalósított eredmények messze kevesebbek az elvártnál. A „pozitív diszkrimináció (megerősítő akció)” többéves politikája sok esetben csak megnövelte az egyenlőtlenséget. Ugyanis az egyenlő lehetőségek elvét nem lehet sikeresen alkalmazni azokra a csoportokra, amelyek a rajtnál egyenlőtlennek (nem egyformák). Ezenkívül a terepen legtöbbször a csoportokért működéssel találkozni, nem pedig a a marginalizálódott csoportokkal valóval, ezért a szerbiai polgárok nagyobb részének valódi hangja nem hallható, vagy a legjobb esetben azok érdekeit hangsúlyozza ki, akiknek több társadalmi hatalmuk van.



# TÁRSADALMI IGAZSÁG, SZÜKSÉGLETEK ÉS JOGOK

Az igazság, mint a társadalmi szervezetek kapcsolatának elve, a közösség képességeire figyel hogy minden tagjának jólétet biztosítson, és a gazdasági különbségeket és a társadalmi polarizációt a lehető legkisebb szintre vezesse. Ez egybevág a törvény igazságosságával amit az állam hoz, de felül is emelkedik rajta, mert a társadalmi rend létrehozására irányul, amelyben aktívan részt vesz minden társadalmi aktor. Ez vonatkozik a megválasztott politikai képviselők és a polgárok viszonyára az általános jólét felé, legyen szó a kötelességeikről vagy a jogaikról. Egy társadalomban a változás keresése és megvalósítása nemcsak a további előrelépésének a feltétele, hanem a fennmaradásának is.

Az igazságosabb társadalom alatt azt értjük, hogy érdekli az olyan kirekesztett csoportok mint a gyengébb gazdasági hatalommal és a még gyengébb politikai befolyással rendelkező emberek, az együttélés minden aspektusában legyenek egyenjogúan kezelve és képviselve. Ezen a területen évtizedeken át túlsúlyban volt a **szükségletekre alapozott hozzáférés**, ami alatt a jótékonykodás promócióját és a „segítők“ és a szociálisan kirekesztett csoportok közötti dialógusának felállítását értették, de a politikai dimenziók és az állam felelősségének mellőzése lelassította a társadalmi jogok felépítésének folyamatát. Ennek az eljárásnak feltűnő hiányosságai az alábbiak:

- a szociálisan kirekesztettek képének megőrzése mint a jószándékú emberektől segélyt elfogadók;
- hiányzik a politikai körök és más befolyásos aktorok kötelezettsége a marginalizált csoportok iránt, mert a probléma megoldása a „gyerünk segítsünk azoknak, akiknek akkor van szükségük rá, amikor mi tudunk segíteni” mentalitáson alapul;

- a jószándékú egyének és a kormány csak akkor tudott a nem kielégítő helyzetű embereken segíteni, amikor erre *megvolt a rendelkezésre álló eszköze*;
- a legnagyobb szintű beavatkozás *mikro szinten* történt;
- frusztrációt váltott ki, mert *elfordította az embereket a politika alakításának magasabb köreiből való részvételtől*.

Az ENSZ félévszázados ragaszkodása után az állam fejlesztéséhez, 1986. december 4-én kiszélesíti az emberi jogok körét **A fejlődéshez való jogról szóló Nyilatkozat (41/128 Határozat) elfogadásával**. A fejlődéshez való jogot úgy állították be, mint az emberi jogok összességét amelyeket ki kell elégíteni. Számára azok az elvek fontosak, amelyek az összes emberi jogokra vonatkoznak, és amelyek megkülönböztetik őket a többi jogoktól, mivel szerzett jogok (polgár és szerződési jogok). Ezek az elvek a következők:

**Egyetemesség** – Minden emberi lény szabadnak, és méltóságában és jogaiban egyenlőnek születik;

**Diszkrimináció-mentesség és egyenlőség** – Minden egyes személy jogosult az emberi jogok élvezetére, faji, bőrszín szerinti, nemek közötti, nyelvi, vallási, politikai vagy egyéb vélemény alapján való, nemzeti vagy társadalmi hovatartozásából, származási vagy egyéb helyzetéből adódó megkülönböztetés nélkül.

**Oszthatatlanság** – Egyik jog sem fontosabb mint a többi. Elsőbbség felállítása még nem jelenti a többi jogról való lemondást;

**Az emberi jogok kölcsönösen függenek egymástól, és kölcsönös viszonyban állnak egymással** – A különböző emberi jogok maguktól eredően összekapcsolódnak, és nem lehet egymástól elszigetelten kezelni őket. A tanulásra való jog kihat a munkához való jogra, az pedig kihat az egészséghez valóra és fordítva;

**Részvétel** – Mindenkinek joga van ahhoz, hogy teljesen szabadon hozzájáruljon, résztvegyen és élvezze a saját közösségének politikai, gazdasági, szociális és kulturális fejlődését;

**Hatalmi jogok** – a jogokat erős törvényes kerettel és független bírói rendszerrel kell védeni, ezzel biztosítható a törvény igazságossága és egyenlő alkalmazása mindenkire;

**Felelősség** – minden ember rendelkezik jogokkal, és *joghordóznak* nevezhető. Azok, akik kötelesek ezeket a jogokat meghozni és biztosítani, a *jogbirtokosok*. A jogbirtokosok legtöbbször az államok, és azok felelnek a az emberi jogok védelméért és elérhetőségéért. A felelősséget úgy kísérik, hogy az állam mint fő kötelesség-hordozó:

- elfogadja a felelősséget az emberek életére kihatásért;
- együttműködik azzal, hogy információt nyújt, átveszi az átlátható dolgokat és meghallgatja az emberek álláspontját;
- aktívan reagál az álláspontokra

Az emberi jogok keretében a jogok fejlesztése volt az alapja és lendítőkereke a hozzáférésnek jogokon alapuló fejlesztése a szociális jogokat illető téma képviselőjének. Ezzel új keretet állítottak fel, amelyben központi szerepe a részvétel és a felelősség elvének van. Ezzel mindenki számára, aki bekapcsolódott a fejlesztési jogok nyújtásába, azt jelentette hogy az ő politikával való foglalkozásuk legitim tevékenység formájában van megállapítva. Ezzel a csatlakozás létrehozásával maguk a kirekesztett emberek közösségei kezdték a saját problémáikat úgy tekinteni, mint nemteljesített jogokat, vagyis a szükségleteik jogokká alakultak. Fontos kiemelni, hogy a szükségleteken alapuló csatlakozás oda vezet, hogy az emberek meghatározott csoportjaival foglalkozunk és elszigetelt esetekről való gondolkozásra irányít, míg a jogokon alapuló elérhetőség az univerzálisan elismert jogokkal kezdődik és olyan közösségekhez vezet, ahol nem rendelkeznek ezekkel a jogokkal.

A polgárok számára a Nyilatkozat és az elvek értehetőek, értelmesek és logikusak, de a való életben nem könnyű felállítani azt a rendszert, ami azonos jogokat biztosít mindenki számára és biztosítja a társadalmi jogokat is. Elgondolkodtató a következő példa.

---

A tanárnő csokitortát hozott be órára és azt mondta a tanulóknak – *“Osszuk el igazságosan. Mit gondoltok hogyan lehetne a legigazságosabban?”* Íme milyen ajánlatokat kapott:

- Ó hát ez nagyon egyszerű. Tízen vagyunk, ami azt jelenti, mindenki egy tizedét kapja a tortának.
- De közöttünk négyen vannak, akik a szünetben már ebédeltek. Úgy gondolom, nekünk hatunknak, akik nem ebédeltünk, többet kellene kapni náluk, mert éhesebbek vagyunk.
- Nem, épp ellenkezőleg. Mi ebédeltünk, ezért nekünk jobban esne a desszert.
- Úgy gondolom, hogy mi öten fiúk kellene, hogy többet kapjunk, mivel mi nem tudunk tortát sütni, a lányok viszont igen. Az egyetlen mód, hogy ehessünk, ha valaki ad nekünk.
- Abszolút nem fer, hogy mi tízen osszuk el a tortát, mert egy valaki nem jött ma iskolába. Neki kellene egy szeletet hagyunk.
- Én allergiás vagyok a csokoládéra és nem fer hogy ti kaptok valamit én pedig semmit.
- Semmit sem kellene előre elosztanunk. Mindenki kapjon egy kanalat, és ki mennyit tud megszerezni magának.
- Legjobb lenne, ha egy kalapból kisorsolnánk valaki nevét. Ő kapja meg az egész tortát.
- Az lenne a legjobb, ha szavaznánk – aki a legtöbb szavazatot kapja, övé lesz a torta.

Mindegyik ajánlat *“igazságos”* volt. Az első egyenlő szeletet adna minden jelenlevőnek. A második és a harmadik megpróbálná kiegyenlíteni a pillanatnyi elosztást az előzőekkel és azt is, hogy kiegyenlítsék a szelet tortából eredő hasznot. A negyedik szerint segíteni kell azokon, akik alkalmatlanok, az ötödik szerint igazságtalan hogy csak a jelenlevők között osztozkodnak. A hatodik kárpótlást kér, amiért nem vehet részt az osztozkodásban. A hetedik az egyenlő startpozíció elvét ajánlja. A nyolcadik a statisztikai, a kilencedik a demokratikus módját ajánlja a szétosztásnak. Mindegyik ajánlat a maga módján igazságos. De amikor az emberek szembehelyezkednek, de mindenkinek igaza van, akkor ott magal a koncepció nem működik.

---

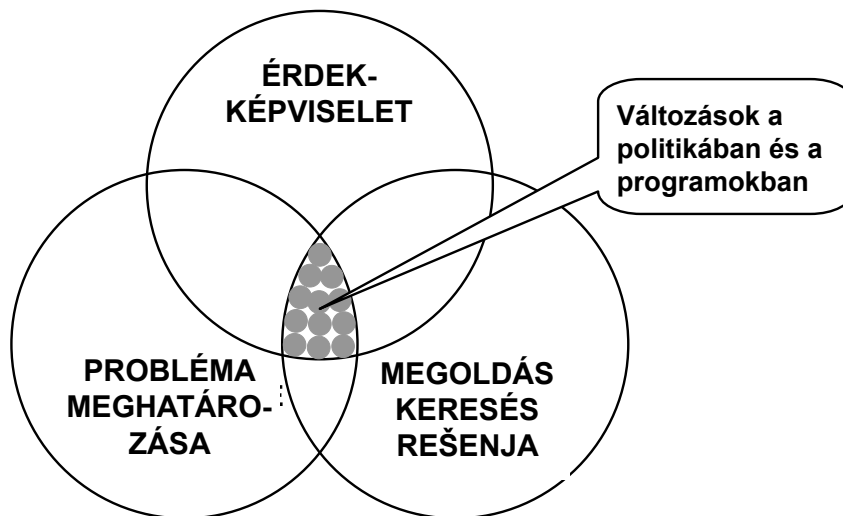
## MI IS AZ ÉRDEKKÉPVISELET (ADVOCACY)?

A polgárok több formálisan és nem formálisan szervezett csoportja munkálkodik az életminőség javításán abban a közösségben ahol élnek, a nyilvánosság előtt képviselik az érdekeiket és tartós társadalmi változásokat hoznak létre, tekintet nélkül arra, hogy az alacsony jövedelmű emberek életfeltételének javítása a cél, a környezetszennyezés megakadályozása, egyenlő lehetőségek megteremtése a nők számára, jobb iskolarendszer kiépítése vagy a társadalomban jogtalan csoportoknak szót adni. Attól függetlenül, hogy meg akarjuk-e változtatni azokat a törvényeket, amelyek (nem) foglalkoznak meghatározott társadalmi problémákkal, vagy vegyünk részt az életkörnyezet rendezésének urbanisztikai és területi tervében, vagy pedig álljunk meg az iskolai terv és program megváltoztatásánál, az érdekképviselet területéről származó tudás és a hozzáértés segít abban, hogy megvalósítsuk a céljainkat a hatásos bekapcsolódással a helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szintű folyamatokba.

Országról országra különböznek az érdekképviselet terminusai, még akkor is, ha azonos nyelvet használ két ország. Mexikóban a **defensa pública** kifejezést hallani, míg a szomszédos Gvatemalában az **incidencia** terminust. Egyes nyelvekben kétség merül fel az **abogacia** (spanyol) és **advocacia** (portugál) kifejezések között. A román nyelvű országokban azt hangoztatják, hogy az **advocacy** angol nyelvű kifejezés túlságosan közeli kapcsolatban áll az ügyvédekkel és a jogi védelemmel. Mindegyik szónak közös a töve - - **voc** vagy **vox**, ami **hangot** jelent. Ebben a kontextusban az ad-**voc**-acy jelentése az, hogy hangot adni egy csoportnak vagy a lakosságnak amelynek tradicionálisan nincs szava. Ebből következik, hogy a „képviselet” szó jelentése valaki nevében beszélni, hogy felülmúlják a közös és általános társadalmi problémákat.

A kutatások azt mutatják, hogy három dolog szükséges ahhoz, hogy megváltozzon a politika, a nézetek és a programok: **a probléma felismerése, megoldás keresése és az érdekképviselet.** Amíg a probléma meghatározását és a lehetséges

megoldások keresését már régóta használják a változás hirdetésére, az érdekképviselő rendszeres akciónak szükségességét elhanyagolják. A következő diagramm azt mutatja, hogy az érdekképviselő folyamatának kulcsszerepe van a változások megteremtéséhez a politikában és a programokban is.



Ebből összeállíthatjuk a képviselő egy DEFINÍCIÓJÁT:

“Az érdekképviselő egy társadalmi folyamat, amely célja a társadalmi változások elérése. Az olyan kis csoportoktól kezdve, akiket nyugtalanít egy meghatározott probléma és készek erre áldozni idejüket, szakértelmüket és rendelkeznek eszközökkel, hogy elérjék a kívánt változást. Egy sor tevékenységből áll, amelyekbe a célból kezdenek, hogy megváltoztassák a politikát, a gyakorlatot és az álláspontokat. Ezek a változások vonatkozhatnak a törvényhozásra, az államstratégiára vagy direkt Önre is.”



Következik még néhány példa:

**THE ARIAS FOUNDATION/COSTA RICA:**

*“Az érdekképviselet egy folyamat, amely magába foglalja politikai akciók sorozatát, amelyeket a szervezett polgárok vezetnek, azért hogy a hatalom viszonyát átalakítsák. Az érdekképviselet célja specifikus politikai változások, amelyeket az a lakosság használ, akikre vonatkozik. Ezek a változások történhetnek a privát vagy a nyilvános szektorban. A sikeres érdekképviseletet stratégiai terv szerint vezetik észszerű időszakban. “*

**CEDPA/CAIRO:**

*“Az érdekképviselet alatt értjük a hangos beszédet, a közösségek figyelemfelkeltését a fontos kérdésre és a döntéshozók megoldás felé irányítását. Az érdekképviselet munka a változásokon más emberekkel és szervezetekkel.*

**ADVOCATES FOR YOUTH:**

*“Az érdekképviseletet meghatározhatjuk úgy, mint egy ötlet promócióját vagy politikai, pénzügyi alakulását és más politikai meghatározott aktivitásokat “*

**INTERACTION/WOMEN’S ADVOCACY WORKSHOP MATERIALS**

*“Az érdekképviselet különböző stratégiákból áll, amelyeknek célja a helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szintű döntéshozókra hatni, különösen:*

- Ki dönt – választások, döntéshozók állítása és választása, bírók, miniszterek, tanácsadók, igazgatók, adminisztratív személyzet stb.*
- Miben döntenek – politika, törvények, nemzeti elsőbbségek, szolgáltatások, programok, intézmények, költségvetés.*
- Hogyan döntenek – a polgárok információkhoz és magához a folyamathoz való hozzáférése, konzultációk, számlák alátámasztása és a döntéshozók elérhetősége a polgárok és más érdekelt csoportok számára.*

## NADER TADROS, A PEOPLE'S ADVOCACY SZERVEZET ALAPÍTÓJA:

*“Az aktivitás embereken alapul és emberek vezetik. Az érdekképviselőt emberekkel van kapcsolatban. Segít az embereknek, hogy betekintést nyerjenek saját hatalmukba és hogy úgy használják, hogy sikeresen vegyenek részt a döntéshozásban és alakításban. Az elitek érdekképviseléssel való foglalkozása, hogy beszéljenek a hátrányos helyzetű és kirekesztett emberek nevében, attól függetlenül mennyire jó szándékúak, azt eredményezi, hogy a kirekesztettek és hátrányos helyzetű emberek úgy érzik, még kevesebb joguk van, és hogy még jobban függenek másoktól a jogaik keresésekor. A polgárok erős angazsálásának, főként a hátrányos helyzetben levők és kirekesztettek, az a célja, hogy megmutassák az érdekképviselőt mód arra, hogy segítsen az embereken, hogy betekintsenek saját hatalmukba és hatásosan hozzájáruljanak a döntéshozatal folyamatához. Az érdekképviseléssel való foglalkozásunkban fel kell mérni, milyen tevékenység és fázis tud előbbrevinni (vagy hátra) a nép hatalom érzését és képességét arra hogy hasson a nyilvános előrelépésre. “*

## GI KÖZÖS ETNIKAI PROGRAM RÉSZTVEVŐI:

*“Az érdekképviselőt a polgárok és szervezeteik demokratikus működésének folyamata, a döntéshozókra irányul, hogy hivatalosan elfogadják és vezessék a nyilvános politikát, amely elfogulatlanul megoldja a meghatározott vitás kérdéseket és eléri a vagyon igazságosabb felosztását és a hatalom viszonyát a társadalomban. “*

Dr. Golubović a **KÉPVISELET ÉS LOBBIZÁS A PARLAMENTBEN ÉS A VÉGREHAJTÓ HATALOM SZERVEINÉL: ÖSSZEHASONLÍTÓ TAPASZTALAT ÉS TANÁCSOK SZERBIÁNAK** című könyvében (Kiadó: Az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programja (UNDP), 2009.) az érdekképviselőt (szószólás) és a lobbizás közötti különbséget hangsúlyozza: „A *nemformális lobbizás* alatt értjük a ún. Polgári kezdeményezéseket (*grassroot initiatives*) és az egyének és a érdekelt csoportok részvételét a nyilvános élet különböző formáiban (például újságcikkek, értesítések és más írott anyagok, részvétel televíziós műsorokban, kerekasztal.beszélgetések, konferenciák, nyilvános rendezvények, stb), melyek célja, hogy a nyilvánosság véleményének alakításával hasson a hatóság képviselőire.

A nemformális lobbizás valójában szinonimája az *érdekképviseletnek* (*public advocacy*). Az érdekképviselet magában nem tárgya a különleges szabályzatnak, a demokrata társadalomban levő különleges jelentősége miatt belefoglalták az általános emberi jogok, különösen a szólásszabadság, a hatalmi szervekhez való petíció joga, egyesülési jog és jog a nyilvános gyülekezésre korpuszába. Azonban az érdekképviseletnek *egyres* (különösen újabb) formái (pl. a polgárok részvétele a törvényhozó folyamatban) tárgya lehet a különleges szabályzatnak.

Tehát kevésbé fontos az, hogy melyik definíciót használjuk, ennél sokkal fontosabb, hogy akik érdekképviselettel foglalkoznak értsék a kifejezést, de egyben el is fogadják az álláspontot, ahogyan szükséges, elfogadott és logikus a definíció módosítása. Minden értelmezés még mindig csak az érdekképviselet **munka definíciója**, amely minden új eset után megvalósul a gyakorlatban, kiteljesíthető és részben átalakítható.

**A tapasztalataink alapján eddig** azt mondhatjuk hogy az érdekképviselet működése a politika, a pozíció, a gazdaság vagy bármelyik típusú intézmény - a civil szektor, minisztérium, parlament, nemzetközi szervezetek programjának változására irányul. Ugyancsak irányul a szerkezet és az eljárások változására, ami hozzájárul egy közösség belső hatalmának elosztásához. Olyan irányított és szervezett tevékenységekből áll, amelyeket a demokratikus eszközök alkalmaznak (választások, tömegmozgatás, polgári engedetlenség, lobbizás, tárgyalások, alkuk és bírósági akciók), hogy hathassanak és vezessék a politikát, amelyet tisztességes és igazságos társadalom alakít. Szélesebb értelemben a képviselet összegyűjti a csoportokat és egyéneket, akik hatni szeretnének a politika alakítására, megvalósítására és változtatására, és az intézmények viselkedésére, amelyek fölött hatalmuk van. Ugyanakkor a képviselet lényeges és hosszantartó folyamat a demokratikus társaságok keretében, amelyekben a polgárok csoportjainak jogukban áll, hogy befolyásolják az intézményeket. Amikor elindul ez a folyamat, világos elképzelésük kell legyen arról, kiknek az érdekeit védik, illetve kik azok a személyek, akiknek ebből a képviseletből hasznuk származik.

Az emberek szervezett akciókban való részvételével, amelyek bekapcsolják a polgárok egyesületét, a médiát és a döntéshozó hivatalos intézményeket, a demokratikus folyamatok egyre erősebbek lesznek. A polgárok ezen a módon alakítják és valósítják meg jogukat arra, hogy megváltoztassák a társadalmat, úgy hogy megváltoztatják az intézményeket amelyek ellenőrzik azt.

Az érdekképviselő folyamatok állandó edukációt igényel, mindenképp a témákról és a kérdésekről, amelyeket nyilvánosan felvetünk, de a befolyás megvalósításának módszereiről és a vezetés művészetéről is. Az érdekképviselő célja, hogy megváltoztassa a társadalmat és a hatalom pozícióját, hogy megváltoztassa a mentalitást, vagyis a gondolkodásmódot. A képviselő fegyver, amellyel az emberekre hathatunk, megváltoztathatjuk az adott szituációban a nézőpontjukat és kölcsönös megértést valósíthatunk meg. Ez áldozatkészséget, kitartást, bekapcsolódást, csapatmunkát, kommunikációt és nyitottságot igényel.

A siker nagymértékben függ a döntéshozatal folyamatának jó ismeretétől, amelyre hatni akarunk. A formális jogok és procedúra használatával jelentős előnyhöz juthatunk, mert a változás amelyre hatottunk, „hivatalos” státusszal fog rendelkezni és valószínűen tartósabb lesz. Ugyancsak ezen a módon alapozhatjuk meg, hogy a jövőben a hasonló kérdésekről hozott döntések folyamatában nyitottabbak legyenek az új ötletekhez. Ha a formális folyamatot kitűzik, fontos tudni hogy ugyanezt a folyamatot megvalósíthatjuk különböző szinteken is. Mindig kipróbálhatjuk kisebb formális gyakorlattal „a színpad mögött” vagy alternatív megoldást kereshetünk.

A téma képviselőtén a jó munka társadalmi érdekből van alapozva és a kommunikációban és tárgyalásban való jártasságra. Ezeket meg lehet tanulni és gyakorlatban türelmesen fejleszteni. Az érdekképviselő kulcsa abban rejlik, hogy pontosan kifejezzük azok érdekeit és nézeteit, akiket képviselünk. Az etikusság és a legitimitás biztosítása, amelyek a képviselő általános elvei, néha nem könnyű feladat. Kellő kutatással, állandó konzultációval és a nyilvánosságához szóló üzenet figyelmes megtervezésével, a megegyezéssel, amelyben az érdekeltek jogai kérdések, garantálva van, hogy az érdekeiket igazságosan képviselik.

# AKTOROK ÉS AKTIVITÁSOK AZ ÉRDEKKÉPVISELETBEN

Az érdekképviselő minden folyamatában **3 kulcs kategóriája** létezik az aktoroknak:

- **Felhasználók** – olyan társadalmi csoportok, amelyeknek elhanyagolják a jogait vagy nehézségeik vannak a jogok hozzáférésében.
- **Képviselők** – Formális vagy nemformális csoportok vagy egyének akikhez a felhasználók fordulhatnak valamelyik jog megvalósításának problémájával.
- **Döntéshozók** – azok, akiknek felelősségük és hatalmuk dönteni a problémafelvetésről és képviselik a célközönséget, amelyre hatni próbálunk.

Ugyanakkor egyes szerzők és tapasztalt képviselők **három fajta aktivitást** különböztetnek meg, amelyeket együtt tekinthetünk szélesebb értelemben érdekképviselőnek. Közöttük magas fokú átfedés létezik, és lehetséges egyidőben alkalmazni őket.

**KÉPVISELET – Megköveteli a politikai döntéseket a saját nevében és másokéban is.** Az érdekképviselővel foglalkozók előljárók abban, hogy meghallják azon személyek szempontjait, akik valamilyen társadalmi kérdésben vannak fenyegetve. A továbbiakban kifejezhetik ezeknek a személyeknek a kéréseit, amellyel valójában az ő érdekeiket képviselik. Ezt a szerepet általában akkor veszik át, ha a képviselt személyek nincsenek abban a helyzetben, hogy saját érdekeiket megvédjék (távolság, bizonytalanság és nyelvi nehézségek miatt) vagy amikor nagyszámú emberek szeretnének meghatározott üzenetet átadni, ezért szószólót választanak, aki képviselni fogja őket.

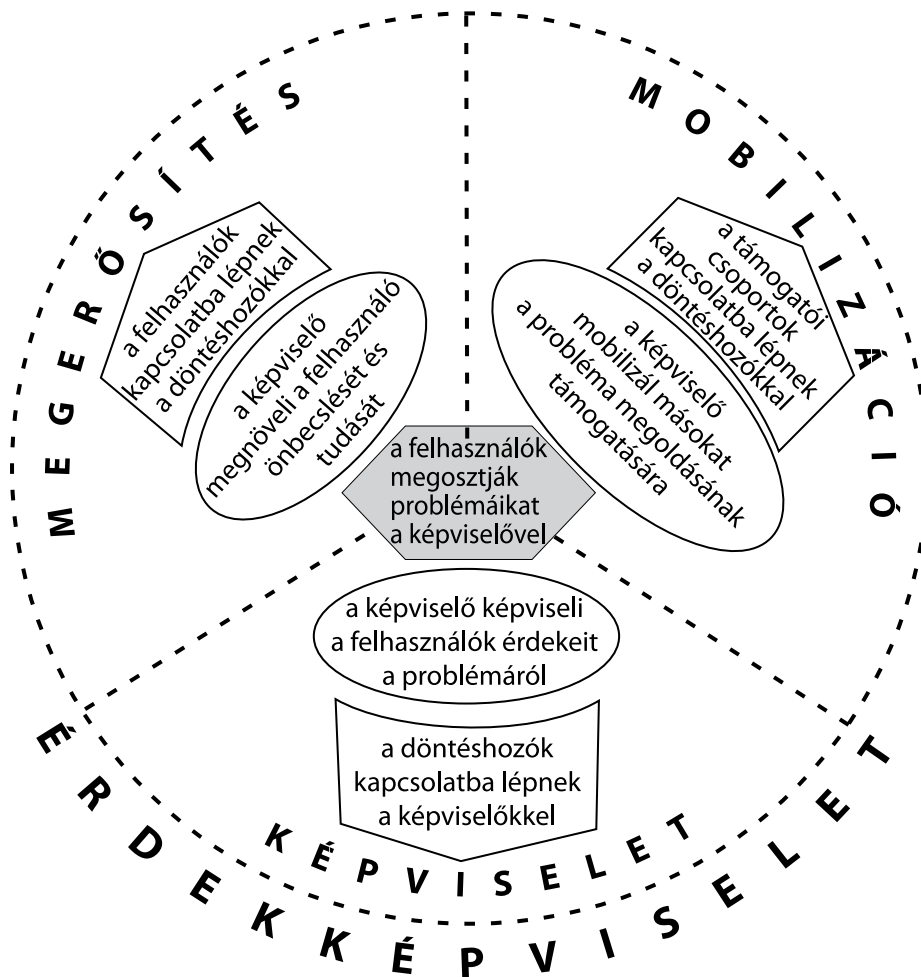
**MOBILIZÁCIÓ – Ösztönözi másokat, hogy támogassák a politikai döntések meghozatalához a kérvényeket.** Ez széles körű támogatást valósít meg az emberek közvetlen „megtalált” problémáival és mások meggyőzésével, hogy szá-

mukra is fontosak ezek a kérdések. Az embereknek információt kell nyújtani az eseményekről, amelyek pillanatnyilag látókötükön kívül vannak, felnyitva a szemüket mások problémáira és elérni hogy másképp tekintsenek ezekre a problémákra. Ez az új társadalmi öntudat ezután nagyon konstruktívan irányulhat a szélesebb társadalmi változások elérésére. A mobilizáció fontos, mert nagyobb számú embernek nagyobb ereje is van, és valószínűbb, hogy ha több ember mondja ugyanazt, akkor változás történhet. Néha elérhetünk társadalmi változást a közvélemény megváltoztatásával, a társadalmi öntudat megnövelése által a meghatározott kérdésről, még abban az esetekben is, amikor a hatóság és az állami rendszer nem változik meg. Más érdekelt csoportokkal való koalícióban dolgozás és kampányok vezetése hatásos módját képviselik a széles támogatói bázis kialakításának.

**MEGERŐSÍTÉS – képessé tenni és megerősíteni az embereket, hogy önállóan kezdeményezzenek döntéshozói folyamatot.** A képviselet és a mobilizáció egyik kísérő előnye az emberek megerősítése abban, hogy felfedezzenek új módokat, amelyek segítenek abban, hogy aktív politikai aktorok legyenek. Sokan csak a politikai folyamatok passzív szemlélőinek érzik magukat, vagy még rosszabb esetben a létező politikai rendszer áldozatainak. A képviselet által közülük sokan kezdik érteni, milyen módon tudnak hatni egyidőben a politikára és a gyakorlatra is. Belátják, hogy a kormány, a helyi hatalmak, sőt még az ismerőseik álláspontja is néha megváltoztatható. A legtöbb ember számára ez felszabadító érzés: úgy érzik a társadalom aktív tagjai lehetnek, és emellett saját erejüket és személyiségüket is fejleszthetik. Ez főleg a kirekesztett társadalmi csoportokhoz tartozókra vonatkozik (fogyatékkal élők, idősek, szegények). Azoknak, akik már a társadalom peremén élnek, a saját érdekük kifejezése és keresése és saját jogaik megvalósítása gyakran igényli az énképük megváltoztatását. Eldobva azt a meggyökeresedett véleményt, hogy ők a társadalom terhére vannak, elkezdhetik önmaguk felfedezésének folyamatát és megnövelhetik saját jogosultságukat. A saját helyükről és társadalmi szerepükről való gondolkozásmódjuknak a radikális megváltozása megerősíti az embereket abban, hogy szembehelyezkedjenek az állam tradicionális szerepével, hogy megértsék a saját kötelességüket, de a társadalom belső jogait is. Több érdek-képviselettel foglalkozó csoport ezért irányítja a saját tevékenységeit a saját öntuda-

tának változtatására, majd mások szemléletére is. A további képességek kiépítése és továbbiak megerősítése fontos módját képviseli a támogatás módjának a képviselőlet folyamatában.

Az aktivitások és aktorok vázlatos mutatója a politikai változások folyamatában







# ÉRDEKKÉPVISELET ÉS A KÖZELI KONCEPTUMOK

Az NGO-k világszerte használják az érdekképviselet szakértelmét és technikáját már évek óta. Mégis, az érdekképviseletet gyakran összetévesztik más hasonló elemeket tartalmazó konceptumokkal. Ezek a konceptumok: a tájékoztatás, az oktatás és a kommunikáció, a szociális marketing, a közönségkapcsolat és mások. Az emberek többségének ismert, hogy mi a közönségkapcsolat (PR) vagy a reklám-kampány, amelyeket a nagy privát cégek alkalmaznak, hogy eladhassák termékeiket. Hogy jobban megérthessük az eltéréseket, figyeljük meg mi a közös bennük és miben különböznek.

**A közös eleme** mindegyik megközelítésnek:

- Mindegyik stratégia a változások előidézésére van;
- Mindegyik akkor a legsikeresebb, amikor rendszeresen tervezettek;
- Mindanyian bekapcsolják a célközönség azonosítását és üzenetek tervezését feléjük

Az érdekképviselet **különbözik** a többi konceptumtól, mert mindig **nehezebben változtat politikát** vagy **programot**, a Tájékoztatási oktatási és kommunikációs kampányok konceptumainak az a célja, hogy az öntudat szintjét és a viselkedés változását megnövelje, a PR kampányok célja pedig a tekintély javítása és az eladás növelése a cégeknél, akik ezt szervezik. Mint az IOK, az érdekképviselet is megköveteli a kulcs közönség öntudatának emelését, de itt nem áll meg.

**Az érdekképviselet folyamata akkor sikeres, ha a döntéshozók vállalják az előírást politikai akciókat.** Például Szerbiában a civil szervezetek képviselték az új egyesületi törvény szükségességét, amely 9 évi tárgyalás után sikeresen végződött (2009. júliusában meghozták az új egyesületi törvényt). Gyakran hangoztatják,

hogy az nyilvánosság közönsége lehet az érdekképviselési kampánynak. A legtöbb esetben a nyilvánosság öntudata felemelkedik, hogy nyomást gyakorolhasson a meghatározott politikaitervezőre.

# AZ ÉRDEKKÉPVISELET FOLYAMATÁNAK DINAMIKÁJA

A képviselet egy dinamikus folyamat, amely bekapcsol változatos és különböző aktorokat, ötleteket, tervekét és politikát. Mégha ennek a folyamatnak sok arca is van, egyes szerzők szeretnek úgy csatlakozni az érdekképviselethez, mint egy folyamathoz, amelyet öt egymást követő fázisra lehet osztani: *probléma felismerése, megoldás választás és megfogalmazás, öntudat kiépítése, politikai hatás, az előrelépések követése és felbecslése*. A fázisok leggyakrabban fokozatosan lépnek át egyikből a másikba, de némelyikek egyidőben is történhetnek. Emellett az is megtörténhet, hogy valamelyik fázisnál megáll a folyamat, vagy netán vissza is fordulhat. Fontos, hogy abban a pillanatban ne állítsák meg, hanem küldjék alapos mintaelemzésre és további beavatkozás megtervezésére. Később a szövegben láthatják ahogyan a fázisok az érdekképviseletben is bemutatkozhatnak, amivel a mindennapi munkát könnyebb követni.

**Az első fázis** magába foglalja a kulcsprobléma felismerését, amely politikai hatást igényel. Több téma követel beavatkozást, de ezeket nem lehet megoldani egyszerre és ugyanazon a módon. Ezért fontos, hogy megfelelő elemzést készítsünk, amely alatt értjük: elsőbbség megállapítása, ok és következmény közötti kapcsolat, más módon történő megoldás, valaki már foglalkozik-e ezzel a kérdéssel, ki a felelős ezen a területen...

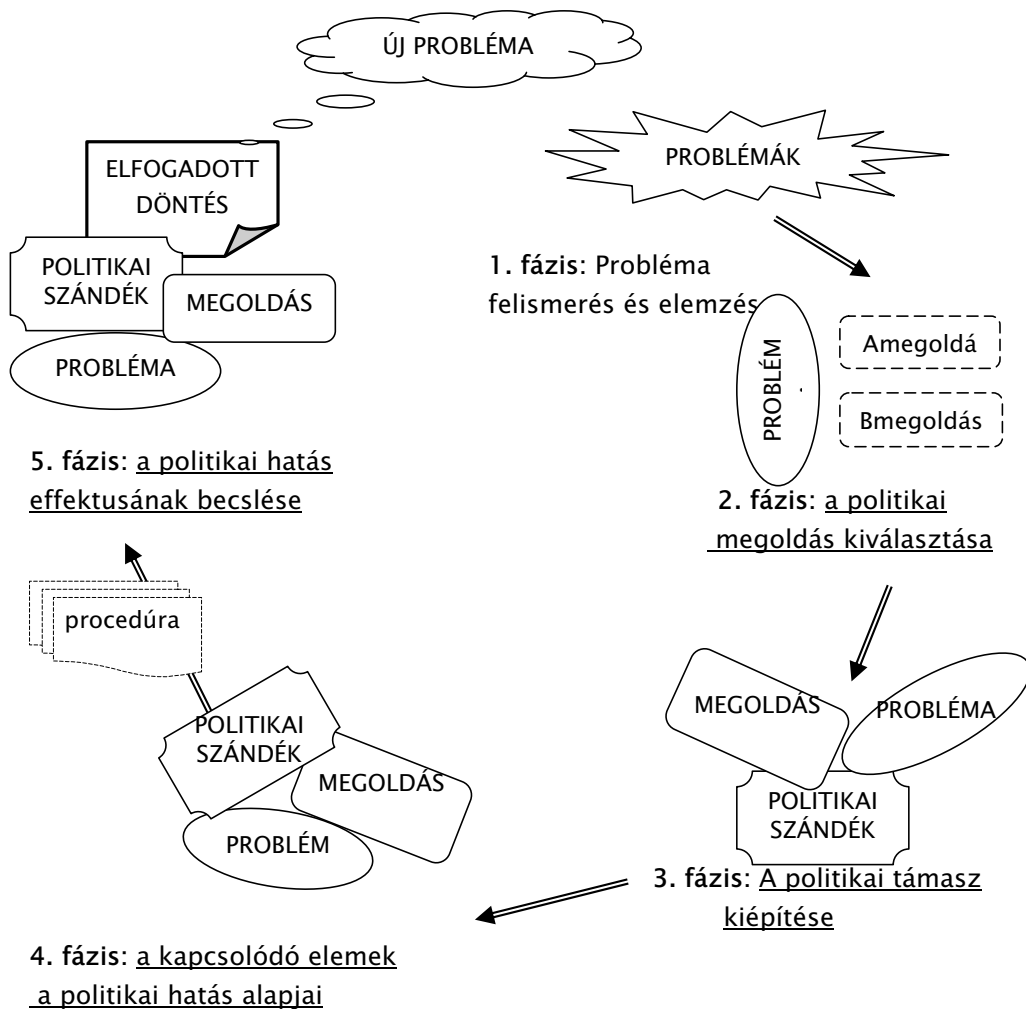
**A második fázis** a megoldás kiválasztására vonatkozik, és általában több lehetőség létezik. Itt az alkalom arra, hogy a kulcs aktorokkal együtt minden alternatívát megvizsgáljunk. A választást arra kell irányítanunk, amely politikailag, gazdaságilag és társadalmilag a legmegfelelőbb az adott pillanatban. Ez a felmérés nagyon fontos, de a gyakorlatban ritkán alkalmazzák. Ha a megoldást konzultáció és elemzés nélkül végezzük, könnyen eltévedhetünk a közönséges és az ideális zónájában, ami később lefékezi a folyamatot és szükségtelenül költi a forrásokat.

**A harmadik fázis** a kapcsolatok felépítésére vonatkozik azokkal, akiknek befolyásuk van a döntéshozókra, vagyis a politikai szándék felépítésére a felvetett kérdéssel kapcsolatban és azok megoldásaira. Ebben a fázisban az akciók magukba foglalják a támogatások hálójának megalakítását, üzenetek közvetítését, találkozásokat a döntéshozókkal, a nyilvánosság álláspontjának megváltoztatását.

**A negyedik fázis** akkor kezdődik, amikor megállapítják a problémát, a megoldáshoz vezető utat elfogadták, és politikai szándék is létezik a működésére. A dolgok néha szinte egyszerre és váratlanul történnek, ezért fontos, hogy észrevegyük és helyes módon kihasználjuk a „nyitott ablakot“ valamelyik akcióhoz. Ami gyakran gyorsan bezárul, esélytelenül arra, hogy újból kinyissuk pont akkor és úgy, ahogy a kezdetben terveztük. A döntéshozatal jó ismerete, a megfontolt stratégia és az éberség megnövelik a sikeres beavatkozás kilátását.

Az **ötödik fázis** a záró, a feltett kérvényekre illetékes válaszokat kell eredményezze. Ez az öröm pillanata, mert sikeresen lezártunk egy ciklust, de ez nem kellene hogy a vége legyen. Az ügyes képviselők szisztematikusan értékelik munkájukat, levonják a tanulságokat és azok alapján új vonalakat terveznek. Az esély a fejlődésre és az előrelépésre a cselekedetek állandó ellenőrzésében áll kérdések segítségével: „Mi is ez valójában és mennyire változtatta meg a felhasználók életét“. Ezzel a kérdéssel kell hogy foglalkozzunk mi is, mint az eljárás elindítói, de az intézmények is, amelyek a mi nyomásunkra megvalósították a politika megváltozását. Ha a munkának ezt a részét is sikeresen végezzük, nagy a valószínűsége, hogy az új körülmények között is észrevevessük az új téma megnyitásának szükségét és új ciklust indítunk, amely ugyancsak a társadalmi jogok fejlődéséhez járulnak hozzá.

Az érdekképviselő fázisainak vázlatos mutatója





# A POLGÁROK RÉSZVÉTELE A POLITIKA ALAKÍTÁSÁNAK FOLYAMATAIBAN

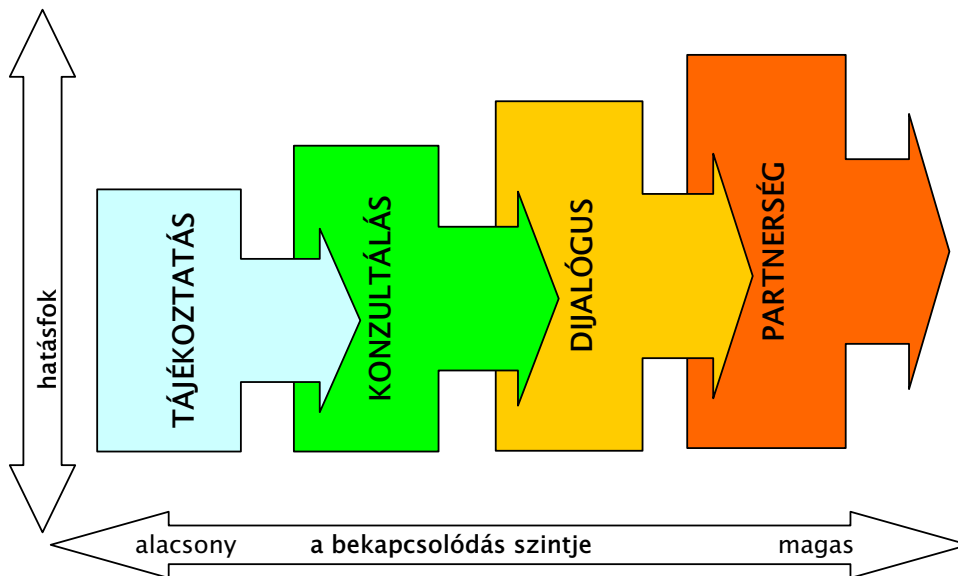
A polgárok részvétele (szélesebb értelemben vett hozzájárulása) alatt értünk minden tevékenységet, amellyel hozzájárulnak ahhoz hogy az egy közösségben élő emberek szükségletei, kívánságai és értékei hatni tudjanak a kormány döntéshozó szerveire. Ez a polgárok és a hatóság képviselői közötti kommunikáció látszata, arra irányul, hogy hosszú időre javítsa a hatalmi rendszert és előremozdítsa a közösség életét. A nehézség abban van, hogy partneri viszonyon alapul és kölcsönös bizalom alapján kell fejlődnie. A hozzájárulás akkor nyeri el teljes formáját és sikerét, amikor a polgároknak szabadságuk és öntudatuk van arra, hogy gyülekezzenek, informálódjanak és beszélgessenek a saját közösségük problémáiról, lehetséges megoldásokat ajánljanak és bekapcsolódjanak a döntéshozásba. Két típusú részvétellel találkozhatunk:

- **Passzív** – amikor a polgárok csak azért vesznek részt találkozókon vagy bemutatókon, hogy közelebbről megismerkedhessenek a konkrét döntésekkel vagy programokkal, vagy élhessenek választói jogaikkal.
- **Aktív** – amikor a polgárok a különféle formájú társulásokon és kezdeményezéseken keresztül közvetlen interakcióban vannak a hatóság képviselőivel.

A gyakorlatban a polgárok részvételének több szintje létezik, az alapján különböztetjük meg őket, hogy ki kezdeményez és a helyi politikát alakító folyamat mely területén kapcsolódnak be. A legalacsonyabb és a legkisebb szint lehetőségeket nyújt a befolyás megvalósítására a döntéshozás utáni tájékoztatáshoz, a legmagasabb és leghatásosabb pedig, amikor a polgárok a kezdetkor kapcsolódnak be, amit grafikusán is ki lehet mutatni a következő módon:

**A TÁJÉKOZTATÁS** egyirányú kapcsolat a hatóság – polgárok vonalon, amely alatt azt értjük, hogy a hatóság küldi, a polgárok pedig fogadják az információt. A hatóság aktívan és passzívan informálhatja a polgárokat különböző információs csatornákon keresztül. A **passzív tájékoztatás** esetében a hatóság képviselői adott információkat adnak ki a polgárok kérésére.

A politika alakításában a polgárok részvételi szintjének vázlatos mutatója



A passzív tájékoztatás szorosan kapcsolódik a szabadságjogok létezéséhez és az információ elérhetőségéhez. A passzív tájékoztatás módszerei nagyon egyszerűek, a keresett dokumentum elküldéséből vagy személyes átvételéből áll. Az aktív tájékoztatás alatt értjük a helyi hatóságok kezdeményezését arra, hogy megismerjék a polgárok tevékenységeit és terveit. Többféle módszere létezik:

- **hivatalos dokumentumok kiadása** (szolgálati közlemények és más formái)
- **dokumentumok megjelentetése előkészületi fázisban** (különböző ajánlatok és dokumentum verziók bemutatása)
- **jelentések** (negyedévi, félévi vagy éves munkajelentések hivatalos ismertetése)
- **brossúrák, utasítások, plakátok** amelyek informálják a polgárokat a hatóság szerveinek eredményeiről, döntéseiről vagy terveiről.



**KONZULTÁCIÓ** vagy tanácsadás a hatóság és a polgárok közötti kommunikáció formája, amelyet a hatóság kezdeményez. A meghatározott döntések vagy politika alakításánál az illetékes döntéshozók előzőleg kommentárokat, véleményeket vagy visszajelzéseket kérnek a polgároktól. Ha az információ a polgárok igényeiről vagy elégedettségéről spontán érkezik (pl. Panasz vagy köszönő doboz), akkor ez passzív forma. Amikor a hatóság képviselői célzottan keresik a polgárok véleményét és konkrét információkat, akkor ez aktív konzultáció és ezt több módon lehet megvalósítani:

- csapatok szervezése, akik beszélgetni fognak a polgárokkal
- “nyitott ajtók” iroda megalakítása a végső döntéshozás előtt
- a polgároknak nyilvános találkozók tartása a képviselőkkel
- fókusz csoport vagy kérdőív szervezése
- közvéleménykutatás

**A DIALÓGUS** kétirányú kommunikáció, kétoldalú érdeke és lehetséges közös célja a hatóságnak és a polgároknak, hogy biztosítsák a rendszeres véleménycserét. Dialógus kezdeményezést bármelyik fél indíthat. Speciális találkozókön létezhet nyílt értekezés formájában, széles hatáskörű vita és nem kifejezetten kapcsolódik a pillanatnyi döntéshozói folyamathoz vagy politikai folyamathoz. Az együttműködési párbeszéd mindkét fél közös érdekén alapul meghatározott politikai folyamat viszonyában. Általában közös ajánláshoz, stratégiához vagy törvényes kerethez vezet. Rendszeres közös találkozókön valósul meg, amelyeken valamely politika vagy stratégia lényegét fejtik ki. A dialógust nagyra értékelik a politikai döntéshozás minden lépésében.

**PARTNERSÉG** alatt értjük a hatóság és a polgárok közötti közös felelősséget a folyamat minden lépése során, az ajánlat megfogalmazásától a döntéshozatalon át a politikai kezdeményezések alkalmazásáig. Ez a legmagasabb részvételi forma, amellyel megvalósul a közeli együttműködés, elsősorban a hivatalos és a civil szektor között, amellyel a bekapcsolódott polgárok és társulások függetlenek maradnak.

A partnerség bekapcsolhat olyan tevékenységeket, mint a különleges feladatok kiosztása polgári társulásoknak, ilyen pl. a szolgáltatások nyújtása, a fórumokon való részvétel, a közös döntéshozatahoz szükséges testület felállítása, de bekapcsolódhat az eszközök osztásába is.

### **MIT KELL TUDNIUK AZ ÉRDEKKÉPVISELETTEL FOGLALKOZÓKNAK?**

Ha egyszer kilépünk a nyilvánosság elé és „odadobjuk a kesztyűnket“ a hatóságoknak, tisztában kell lennünk saját lehetőségeinkkel és felkészülni a meglepetésre. Lehetségesek különféle előre nem látott fordulatok, a csalódástól a kellemes meglepetésig, a rendszer kellő ismerete és a megtervezés növelik az esélyét a sikeres kimenetelnek. Fontos módja az emberek meggyőzésekor, hogy elfogadják a meghatározott álláspontokat. Az ékesszólás fejlesztése segíthet a nyilvánosság szimpátiájának elnyerésében, a lelkesedés elérésében, az elővigyázatos és bizalmatlan közönség támogatásának megszerzésében, vagy az ellenfelekkel való vitában. Ez mellett ismernünk kell a következőket is:

**Szerkezet** – Hogyan vannak megszervezve az olyan intézmények, mint a minisztériumok vagy a községi vezetés? Ki a felelős bármilyen döntés meghozataláért? Mi a procedúrája ezeknek a döntéshozataloknak?

**Illetékesség** – Törvénnyel vannak meghatározva a községi és az állami jogok, minisztériumok illetékességei. Milyen módon és miben illetékes ezek mindegyike?

**Kapcsolatok** – Létezik-e még valamilyen nem formális kapcsolat a döntéshozók meghatározott szintjei között? Hogyan vannak kapcsolatban a döntéshozás eljárásai?

**Hatalom** – Kinek mekkora hatalma tud néhány kérdést besorolni a napirendbe és lehetővé tenni az adott probléma tárgyalását?

**Korlátozások** – Hol vannak a meghatározott hatások határai?

**Hatás** – A felelős személyek milyen módon alárendeltjei a hatásoknak? Közelíthetünk-e hozzájuk? Reagálnak-e a nyilvánosság, a média álláspontjára?

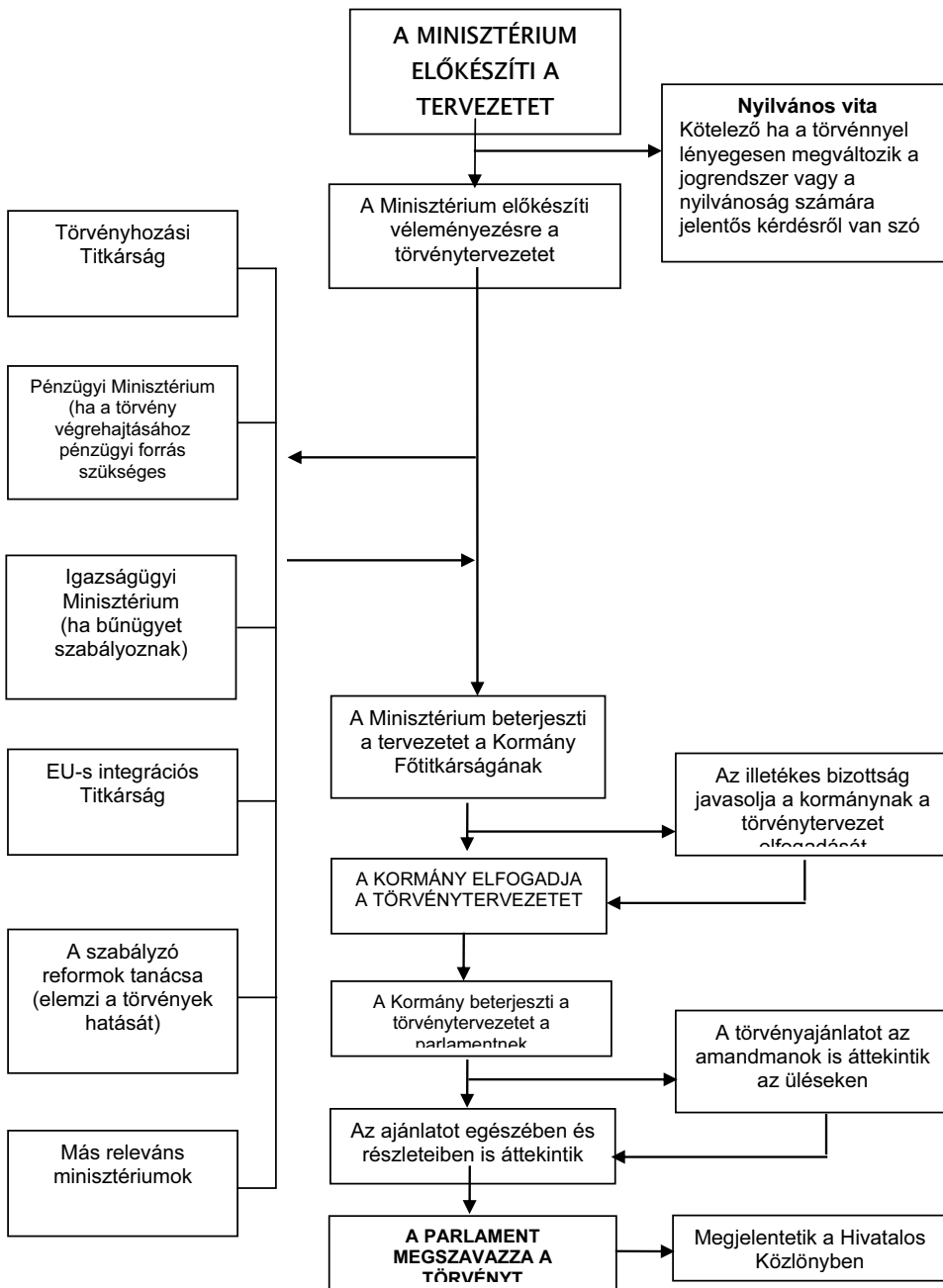
# A POLGÁROK RÉSZVÉTELI MECHANIZMUSA SZERBIÁBAN

## *A Szerb Köztársaság kormánya*

A Szerb Köztársaság kormányának döntő szerepe van a törvények előkészítésében és elfogadásában és a politika más eszközeiben. Ezért különösen fontos hogy létezik hatásos mechanizmusa a polgárok részvételének a törvény kidolgozás folyamatában és a politika más eszközeiben. Miután a törvény a parlamentbe érkezik, már sokkal kisebb az esély, hogy a polgárok és társulásaik kihathassanak a törvényajánlat tartalmára. A kormány végrehajtja a törvényeket és a Képviselőház más általános ügyiratait, törvényeket, költségvetési és egyéb általános és egyes ügyiratokat ajánl a Képviselőháznak, felügyeli az általános ügyiratok alkotmányosságát és törvényességét, felügyeli az államszervek munkáját, irányítja az államszervek vezetését a politika megvalósításában és a törvények és más általános ügyiratok végrehajtásában és összehangolja munkájukat.

A Szerb Köztársaság Kormányának határozata szerint a kormány olyan bizottságokat és ellenőző bizottságokat alakít ki, mint az állandó és időszaki munka testületek (tanács, munkacsoport, kísérleti csoport, stb.). Az állandó munkatestület elnöke összehívhatja ülésre más szervek képviselőit és szakértőket is, hogy meghatározott kérdésekben mindenki elmondhassa a saját véleményét. A házszabály meghatározza, hogy a törvényindítványozó kötelessége, hogy a törvény tervezetről, amellyel valamilyen kérdés felépítése lényegesen megváltozik vagy olyan kérdéssel foglalkozik, ami különösen érdekli a nyilvánosságot, nyilvános vitát vezessen. Azonban a házszabály határozata nem tartalmaz precízebb kritériumokat, amelyekkel meghatározzák az új törvény mikor változtatja meg lényegesen valamely kérdést, vagy kérdéseket szabályoz, amelyek különösen érdekesek a nyilvánosság számára. Nem határozza meg pontosan a nyilvános vita levezetésének módját (minimális követelményeket) sem, ami lehetőséget nyújt a házszabály határozatának alkalmazásának különböző értelmezéseire.

A Szerb Köztársaság Kormányának törvényelfogadási procedúrájának ábrázolása:



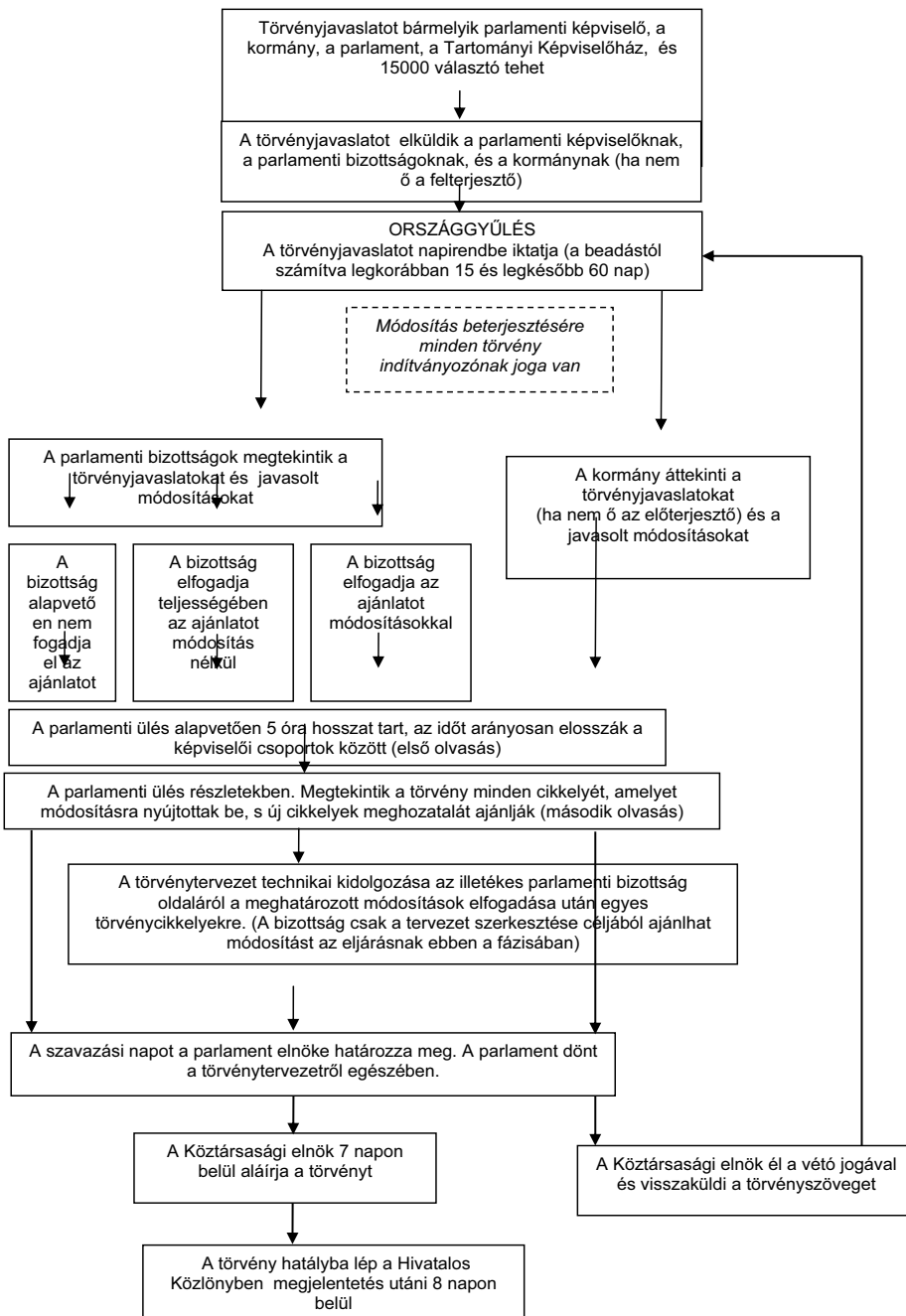
A hivatalos procedúra szerint a minisztérium, amely a törvénytervezet előterjesztője, elküldi a tervezetet a Kormány Főtitkárságának, miután bekéri a Törvényhozási Államtitkárság, a Pénzügyi Minisztérium (ha a törvény végrehajtásához pénzügyi forrás szükséges), az Igazságügyi Minisztérium (ha a törvénnyel bűnügyet szabályoznak), az Európai integrációs Titkárság (amely a törvényt összegezteti az Eu-s törvényhozással), A szabályozó reformok tanácsa (amely elemzi az új törvény alkalmazásának eredményét), és más illetékes minisztérium véleményét. A Főtitkárság ellenőrzi hogy a tervezet eleget tesz-e a formális-jogi feltételeknek a további procedúrához. Ezután a Kormány illetékes Bizottsága (A jogrendszer és az állami szervek bizottsága, Hivatalos szolgálati bizottság vagy Külföldi kapcsolatok bizottsága) átnézi a tervezetet. Amikor az illetékes bizottság javasolja a tervezet elfogadását, arról Kormányúlése fognak dönteni. Következik a Szerb Köztársaság Kormányának törvényelfogadási procedúrájának ábrázolása

### *A Szerb Köztársaság országgyűlése*

Az országgyűlés Hárszabálya előlátja bizottságok alakítását különböző illetékességű munkatestületekben. Különösen jelentős szerepe van azoknak a bizottságoknak, amelyek a Parlament illetékességének kérdéseivel, az ügyiratok előterjesztésével, és a politikai vezetés állapotának megfigyelésével, a törvények végrehajtásával, más előírásokkal és a Szerb Kormány általános ügyirataival foglalkoznak. A bizottságokban meghívásra részt vehetnek szakértők is. A munkatestület munkacsoportokat alakíthat egyes kérdések körüljárására a saját hatáskörében és ezekben a kérdésekben ajánlatokat készíthet elő. A munkacsoportok összetételébe kijelölhet szakértőket is.

Külföldi donátorok támogatásával (UNDP, OSCE, Európa Tanács), az országgyűlés egyes bizottságai jó gyakorlatot fejlesztettek ki, hogy üléseikre, prezentációkra vagy kerekasztal tanácskozásokra szakértőket és a civil szervezetek képviselőit is meghívják. Például az országgyűlés 2003-ban Bizottságot alapított a szegénység csökkentésére, amely 2004-ben kezdte meg a munkáját. A Bizottságnak 15 tagja van és feladata, hogy a szegénység csökkentésére vonatkozóan minőséges törvé-

## A Szerb Köztársaság Parlamentjének törvényhozási folyamatának vázlat



nyes megoldásokat dolgozzon ki. A Bizottság megtekinti a törvények ajánlatát a Szegénység csökkentésére vonatkozó stratégia álláspontjának megvalósítására és felülyeli a költségvetés meghozását és elosztását a Stratégia alkalmazásával kapcsolatban. Ugyancsak a Bizottság ajánlatokat, megjegyzéseket és értékeléseket adhat a Stratégia megvalósításával kapcsolatban és megkönnyítheti a hatóság testületei és a civil szervezetek közötti dialógust a szegénység csökkentésére vonatkozó fontos kérdésben.

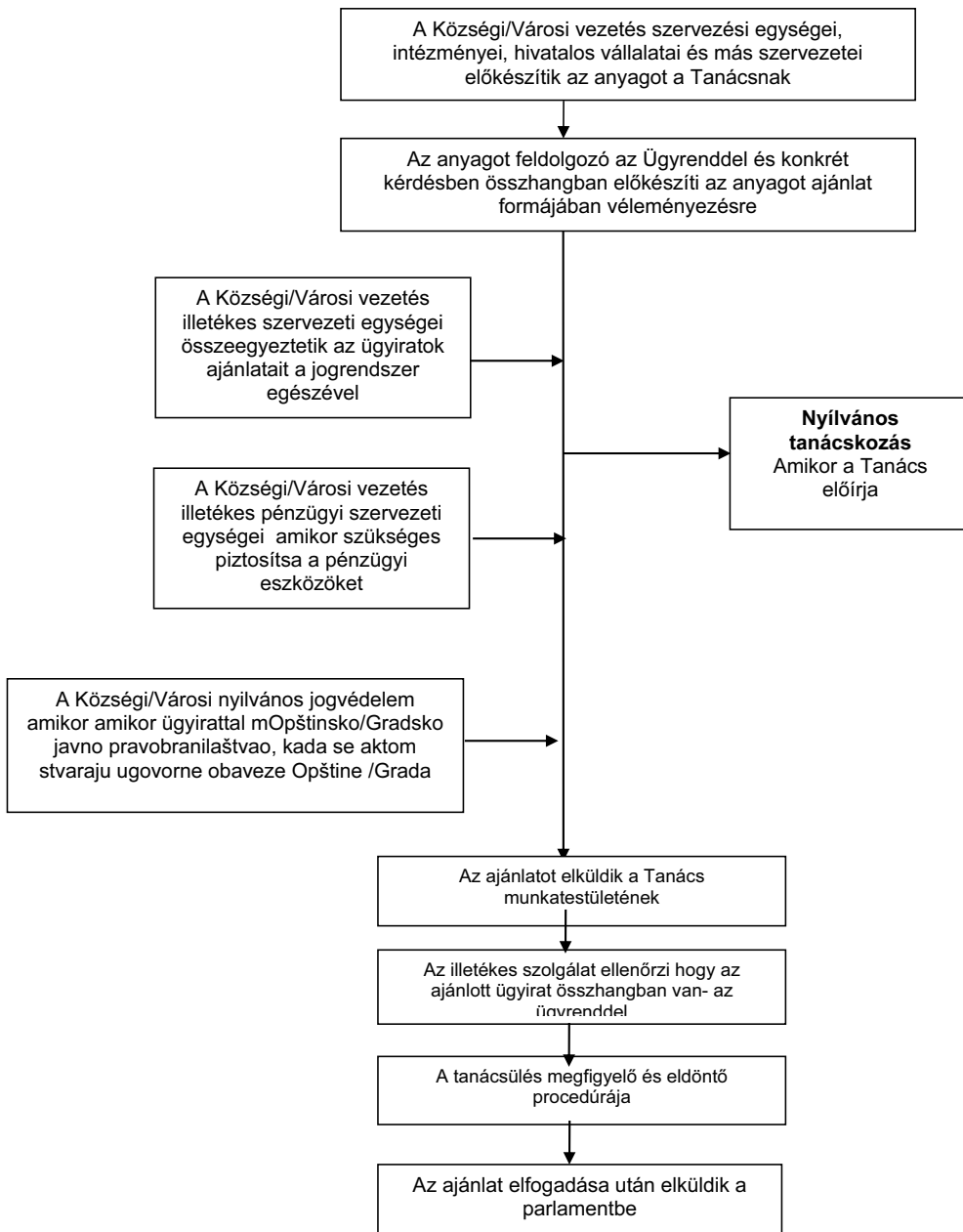
A Bizottság elindította az országgyűlés fórumát is, amely tematikusan megszervezett. A fórum célja, hogy a Stratégia alkalmazásának folyamatában résztvevők jobban informálódjanak a jó példákról és a problémamegoldó kezdeményezésekről, amelyek felismerhetők a Stratégia alkalmazásának folyamatában. A civil szervezetek állandó résztvevői ennek a fórumnak.

Amikor a törvény elfogadásának procedúrájáról van szó, az országgyűlések bizottságainak megtekintése után a törvényjavaslatot megvizsgálják egészében és részleteiben is, ami után kihírdetik a törvényt és megjelenik a Hivatalos közlönyben.

### *Helyi önkormányzat*

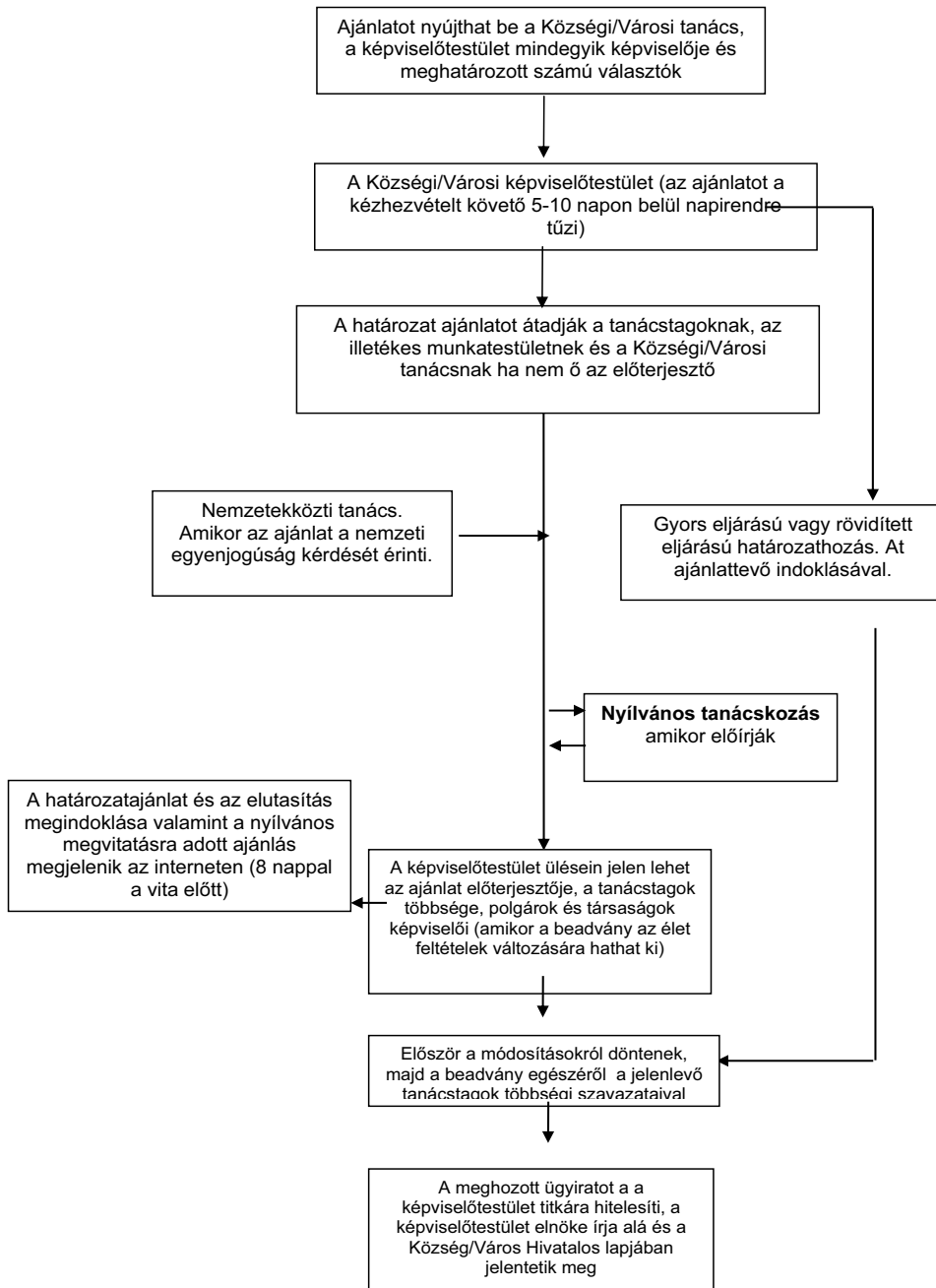
A polgároknak különösen érdekük, hogy résztvegyenek a politika kidolgozási és alkalmazási folyamatában, amelyekkel az életminőségre való közvetlen hatás kérdéseit rendezik a helyi közösségben. Helyi önkormányzat alatt a helyi önkormányzatokról szóló törvény értelmében a polgárok azon jogait értjük, hogy hivatalos ügyeket irányíthassanak a helybéliek közvetlen, együttes és általános érdekéből, közvetlen és szabadon választott képviselőkön át. Ennek a jognak a megvalósításával törvény látja elő a helyi önkormányzatok szerveinek és szolgálati egységeinek köteleseit, hogy értesítsék a nyilvánosságot a munkájukról a hivatalos tájékoztatás eszközeivel és más alkalmas módon. Emellett a helyi önkormányzatok egységeinek szervei és szolgálatai kötelesek kiadni a polgároknak jogaik megvalósítására a szükséges adatokat, magyarázatokat és értesítéseket. A helyi önkormányzat a községekben, a városokban és Belgrád városában valósul meg. A törvény kifeje-

## A községi tanács határozathozó procedúrájának vázlata





## A községi/Városi képviselőtestület döntéshozó procedúrájának vázlata



zeten megemlíti a helyiközösségek szerveinek együttműködési lehetőségét a civil szervezetekkel (nemkormányzati szervezetek) az illetékességükből eredő kérdések megoldásában.

Ugyanezen törvény alapján a községi szervek a következők: községi képviselő-testület, községi elnök, községi tanács és községi igazgatóság. Ugyanezek a szervek más néven (városi képviselőtestület, polgármester, városi tanács és város igazgatóság) léteznek a városokban. A törvény előlátja még a községi elnök helyettesét is, az állampolgári jogok biztosa (ombudsman) pedig nem kötelező szerv.

A vegyes nemzeti összetételű városokban és községekben a törvény megköveteli a nemzetek közötti viszonyok tanácsának alakítását, amely figyeli a nemzeti egyenjogúság megvalósításának, védelmének és előmozdításának kérdését a törvénnyel és statútummal összhangban. A nemzetek közötti viszonyok tanácsának hatáskörét, összetételét, tagjainak választását és munka módját a helyi önkormányzat tanácsának döntése szabályozza, amelyet a tanácsstagok többségi szavazattal hoznak meg a statútummal összhangban.

### *A polgárok közvetlen részvételének módjai*

A polgárok közvetlen részvételének a helyi önkormányzatok munkájában három alap módja van: a polgári kezdeményezések, a lakossági fórum és a referendum.

A **polgári kezdeményezés** – A polgárok a helyi önkormányzatoknak ügyeket ajánlanak döntésre, amelyekkel a helyi önkormányzatok illetékes egységei foglalkoznak, ilyen a statútum vagy más általános okmányok megváltoztatása és a referendum kiírása. A helyi önkormányzat statútummal határozza meg hány polgár aláírása kell a polgári kezdeményezés teljesérvényű elindításához, amely nem lehet kevesebb mint a választók 5 %-a. Statútummal határozzák meg a polgári kezdeményezések indításához jelentős más kérdéseket is.

**Lakossági fórum** – a helyi önkormányzat statútumban meghatározott területén hívják össze. A lakossági fórum a helyi önkormányzat illetékes szervének a

kérdéseit megvitatja és ajánlatokat ad. A lakossági fórumon a jelenlevők többségi szavazattal elfogadhatnak kérvényeket és ajánlatokat és továbbküldhetik a tanács-hoz vagy a helyi önkormányzat egyes szerveihez és szolgálataihoz. Statútummal és a községi tanács döntésével közelebbről rendezik a kérdéseket, amelyekről a lakos-sági fórumon nyilatkoztak.

**Referendum** – az ajánlatra, amelyet a helyi önkormányzat választói egysé-géből a szavazók legkevesebb 10 %-a beterjeszt, a helyi önkormányzat tanácsának referendumot kell kiírnia az illetékességébe tartozó kérdéstről a törvénnyel és statú-tummal meghatározott módon. Referendum útján akkor lehet döntést hozni, ha a lakosság több mint fele szavazott és a szavazók többsége rászavazott. A referendu-mon meghozott döntés kötelező, a helyi önkormányzat tanácsa nem helyezheti hatá-lyon kívül, s nem módosíthatja és nem egészítheti ki, nem változtathat a lényegén a meghozatal napjától számított egy éven keresztül. Ezen kívül a helyi önkormányzat tanácsa saját kezdeményezésre is kiírhat referendumot az ő illetékességébe tartozó kérdésekről.



# AZ ÉRDEKKÉPVISELET STRATÉGIÁJA

A stratégia szót ma olyan gyakran használják, hogy elértünk ahhoz a ponthoz amikor már nem vagyunk teljesen biztosak a jelentésében. Az egyik leggyakoribb hiba az érdekképviselet stratégiájának fejlődésében a taktika és stratégia közötti különbség nem felismerése. Ezért szükséges ezeket a fogalmakat körülhatárolni.

**A taktika** egy mód, eljárás, a kitűzött cél elérésének eszköze. Különböző taktikák léteznek mint például: valamilyen specifikus akciók, petíciók, levélírás, tiltakozó megmozdulások és mások.

**A stratégia** alatt ettől jóval többet értünk. Ez egy terv ami vezet bennünket meghatározott szakértelem vagy taktika alkalmazásával a világosan kitűzött cél eléréséhez. A stratégia kibontakozása egy folyamat az általános döntések és akciók definiálására, amelyek meghatározzák a bekövetkező hatás irányát. Széles skálát igényel az információk összegyűjtése, az alternatívák keresése, az elvek és a különböző érdekek összeegyeztetése, a hangsúly pedig a mostani döntések jövőbeni hatására tevődik. A stratégia megköveteli, hogy tudatában legyünk hol vagyunk, hova szeretnénk eljutni és ezt hogyan szeretnénk elérni.



1. HOL VAGYUNK MOST?  
a pillanatnyi szituáció elemzése



2. HOVA SZERETNÉNK ELJUTNI?  
a jövő becslése



3. MELYIK ÚTON MENJÜNK?  
tervezés

Úgy kell alakítanunk, hogy hasson az általános aktorokra, akiket előléptethetünk vagy hathatunk a kívánt változások irányára. Fontos hogy a stratégia ajánlatadáson alapuljon, amelyet a probléma megoldásra irányítottak, nem pedig csak a fennálló állapot kritikáján. Ugyancsak fontos figyelembe venni az általános politikai légkört, bekapcsolva a megfigyelést az intézményes, de a kampányban résztvevők személyes biztonságához kapcsolódóan is.

# AZ ÉRDEKKÉPVISELET TERVEZÉSI FOLYAMATÁNAK LÉPÉSEI

Mint ahogy már az előzőekben volt róla szó, az érdekképviselő egy dinamikus folyamat, amely alatt meghatározott fázisokat értünk. Ezeket a fázisokat gyakorlatiasságból úgy is ábrázolhatnám, mint az érdekképviselő tervezésének lépéseit, ami megkönnyíti az egész folyamat tervezését.

- I - Az érdekképviselő folyamata általában a **téma** tanulmányozásával és meghatározásával kezdődik (*az angol **issue** szó magába foglalja a következő fogalmakat: **probléma**, vitás kérdések, vitás pontok, vita tárgya*) azzal kapcsolatban, hogy a politikai változás melyikkel lesz előidézve. A témának az érdekképviselőre kell fókuszálnia, érthetőnek kell lennie és az érdekképviselői csoportok széles körben fogadják el.
- II - Ezután szükséges meghatározni az érdekképviselő **célját** és **feladatait**. A cél egy általános nyilatkozat arról, mit akarunk elérni közép vagy hosszútávon, a változások vagy az eredmények víziói. A feladatok leírják a témához köthető rövidtávú, meghatározott, megvalósítható és mérhető eredményt, amely a cél megvalósításához vezet.
- III - A következő lépés a **célközönség** felismerése – *kulcs döntéshozók*, akiknek hatalmuk és befolyásuk van abban, hogy a kívánt politikai változást érvényesítsék meghatározott témában, mint azok akik befolyásolhatják őket.
- IV - Ezután meggyőző **üzenetet** kell kifejteni, a politikai közönség érdekeihez igazítva. Az üzenetnek érvekkel kell bizonyítani a problémát, amely miatt elindult az érdekképviselő, megoldást kell nyújtania és akcióhoz vezetnie.
- V - Hogy az érdekképviselő üzenete elérje a célközönséget, megfelelő **információs csatornák** szükségesek. Ez magába foglalja: sajtótájékoztatók, rövid fontos információscsomag, nyilvános vita, konferencia a politikai vezetők számára, stb.

VI - A következő lépés a **támogatói** bázis kiszélesítése szövetségek kiépítésével a civil társadalom más tagjaival: csoportok, egyének vagy szervezetek, akiknek ugyanaz a véleményük és szeretnék a témát támogatni.

VII - Amikor meghatározták miért, mit, hogyan és kivel indítanak érdekképviselést, azt is meg kell tervezni miből? Az eszköz **összegyűjtése** alatt minden elérhető forrás mobilizálását értjük (tudás, szakértelem, pénz, felszerelés, helyiség, anyagok, voluntőrök...) ami elkerülhetetlen a támogatáshoz.

VIII - Végül az érdekképviselő stratégiájának alkalmazását akcióterv elkészítésével kell részletes kidolgozni (ki, mikor, hol ...).

IX - **Az adatok összegyűjtése** és az információ elemzése az érdekképviselő minden további lépésének alapja, fontos témák kiválasztásától, megoldások keresése, azonos gondolkodásúak megkeresése, politikai publikum helyzetének kutatása, eszközök összegyűjtése, alkalmazások tervezése, eredmények követése és a siker megbecslése. Ez a folyó/állandó lépés.

X - **Ellenőrzés és a sikeresség értékelése** (*monitoring & evaluation*) az érdekképviselő egész folyamata alatt végzik. Az érdekképviselő kampánya előtt fontos eldönteni ki és hogyan követi a terv alkalmazását, értékeli a sikerességét vagy méri az eredményeket. Reálisan fel kell becsülni, milyen fokú változás várható a politikában, a programokban vagy a pénzelésben, minden fáradozás eredményeként? Pontosabban szólva, mi lesz más az érdekképviselői kampány befejezése után? Honnan fogjuk tudni hogy a szituáció megváltozott?

Még egyszer megemlítjük, hogy a lépések az érdekképviselő tervezésének jobb megismerése végett adóttak. Tény, hogy a dolgok változnak vagy egy meghatározott folyamatot jobban követnek, de ez nem jelenti azt, hogy ez a sorrend kötelező. Gyakorlatban arra kényszerülünk, hogy megváltoztassuk a sorrendet, ezért fontos tudni, hogy itt egy flexibilis szerkezeetről beszélünk, amely lehetővé teszi a gyors stratégia változtatást ha szükséges.



Az érdekképviselő lépéseinek sorrendjének vázlatos mutatója



Bármennyire is hatalmas és sürgős problémával szembesültünk, fontos hogy az akcióba lendülés előtt hatásos stratégiát gondoljunk ki. Korábban már felsoroltuk a 10 kulcs elemét (lépését) az érdekképviselőnek és tény, hogy gyakorlatban és terepen változhat a sorrendjük, a hosszúságuk pedig rövidülhet vagy hosszabbodhat. Azonban a valós viszonyokhoz való alkalmazkodás nem kellene, hogy azt jelentse, hogy minden alkalommal alaphoz megváltoztatjuk a tervet kizárólag az «itt és most» elvére reagálva, elfelejtve mit is akartunk elérni és miért. Ha kezdetben igyekezünk és jól megalapozzuk a stratégiánkat, nem lesz szükségünk arra, hogy „mint a hangyák fejvesztve” futkossunk és minden órában valaki kezét rángassuk. Az érdekképviselő hatásos stratégia folyamat, magába foglalja: az alapos kutatást, a meghatározott célokat, az alkalmazott taktika kiválasztását és a másokkal való munkát.

## KIVIZSGÁLNI AZT JELENTI :

- összegyűjteni és követni a hivatalos információkat
- biztosítani a hozzáférést a hivatalos információkhoz
- előre látni a másik fél következő lépését
- tudni, hogy hol vannak további források

**Jól informálnak lenni az érdekképviselet kulcs eleme.** Elkerülhetetlen, hogy minél több adatot összegyűjtsünk a minket érdeklő kérdéstről, hogy pontosan értsük mi történik pillanatnyilag és milyen alternatívákat ajánlhatnak fel. Az információ mindenütt ott van, az újságban, a televízióban, a községi és az állami testületek honlapjain, a civil szervezetek jelentéseiben... A problémára vonatkozó információ elérésében, amelyek részben a felelős testületek hivatalos dokumentumai, szükséges hogy a vezetés illetékes osztályához forduljunk. A procedúra tisztelete, az űrlapok kitöltése és a hivatalos kérvények átadása néha idegesíthető tud lenni és oda vezethet, hogy fontos és hasznos adatokhoz nemformális úton jussunk, de ez a későbbiekben beszűkítheti a mozgásterünket. Ha tiszteletben tartjuk a procedúrát de nem kaptunk információt, akkor hivatkozhatunk az információs szabadságról szóló törvényre és így nyomást gyakorolhatunk. Amikor bizonyos időt töltünk a problémánk, az illetékes intézmények elvei és a döntéshozó személy felkutatásával, és azzal is, amit mások tesznek és beszélnek akik ugyanezzel a kérdéssel foglalkoznak, abban a helyzetben leszünk, hogy előre tudjuk az ellenkező oldal megjegyzéseit és reakcióját. Ez jelentős előny lesz, mert a jól és időben elkészített érvelés kitűnő esély, hogy valakit megnyerjünk vagy megvédjük az ötletet.

# I. AZ ÉRDEKKÉPVISELET PROBLÉMÁJA/TÉMÁJA

Az érdekképviselő első két lépése a témaválasztás és a cél és a feladat meghatározása. A folyamatnak ezek a részei teszik az egyik legkihívóbb elemző munkává, amely a csoport előtt áll. Hogy sikeresen elvégezhessük ezeket a lépéseket, képesnek kell lennünk arra, hogy analizáljuk a környezet összetettségét és a probléma egymásközötti kapcsolatát, a kiválasztott problémára politikai megoldást találni, hosszútávú eredményre irányításra és rövidtávú feladatok kitalálására. Ezen a területen az alkalmazás minőségének fontos hatása lesz a következő lépések sikerességére. **Ezek az elemek a hatásos érdekképviselő alapjai.** Érthető témák és jól meghatározott célok nélkül a további lépések elveszítik fókuszpontjukat.

## TÉMAVÁLASZTÁS

**Az érdekképviselő TÉMÁJA az a probléma vagy szituáció, amely politikai megoldást igényel.** A téma lehet nemzetközi jelentőségű, mint: a taposó aknák alkalmazása, a biztonságos munkafeltételek, a nők és a gyermekek szexuális kihasználása... Az emberek mindenütt szeretnének és akarnak hatni azokra a kérdésekre, amelyek kihatnak a saját életükre a legkülönbözőbb területeken: társadalmi egyenlőtlenség, a kisebbségi csoportok helyzete, munkanélküliség, az emberi jogok megsértése, a bűnözés növekvése, korrupció, kábítószerélvezés, a családon belüli erőszak, a hivatalos épületek és helyiségek megközelíthetetlenlensége a fogyatékkal élő személyeknek, az életkörnyezet elpusztítása vagy a kulturális örökségek mellőzése. Fontos, hogy a témaválasztás ne legyen szenzációhajhász vagy nem ellenőrzött információkon alapuljon.

**A nemkormányzati szervezeteknek olyan témákkal kell foglalkozniuk, amelyek összhangban vannak a küldetésükkel, hogy a felhasználók és a közösség problémáival foglalkozzanak ott ahol működnek.** Gyakran az érdekképviselővel foglalkozó szervezetek és csoportok rengeteg problémával szembesülnek, sőt egy probléma keretében még egy halom kérdés merülhet fel. Szükségtelen említeni,

hogy egy szervezet, sőt még egy koalíció sem, soha sem tud egyidőben minden kérdéssel és problémával megküzdeni, de elérhető megoldás találásával lépésről lépésre a polgárokat sikeresen elvezethetik a valós társadalmi változásokhoz. Ezért a kezdetre azt ajánljuk, hogy a téma jobb megismeréséhez keressenek választ az alábbi kérdésekre: *Kire hat ez a probléma? Mik a probléma következményei? Valaki dolgozik-e már a probléma megoldásán? Mi lehet a politikai megoldása a problémának? Könnyen megvalósítható-e?* A válasza ezekre a kérdésekre azt jelenti, hogy már fontos információkkal rendelkezik. Már itt definiálja a politikai megoldást, amely nagyon fontos az érdekképviseletben, ***mert politikai megoldás nélkül nincs érdekképviselet sem.*** Alkalmas megoldást keresve az észlelt problémára felismerhetjük, hogy változást más eljárással is elérhetünk, nem csak érdekképviselettel (emlékeztetőül, a különféle eljárásokról már volt szó).

---

#### **Például:**

A családon belüli erőszak széleskörben elterjedt probléma halmozott okokkal: szegénység, előítéletek, tradíció, alacsony szintű tájékozottság, a jogrendszer nehézkessége a jelenlegi törvény megváltoztatásában, nem világos ki az illetékes az erőszak megelőzésében, az illetékes intézményeknek rossz koordinációja az áldozatok védelmében, a közbeavatkozó intézmények elégtelen lépéstartása az eseményekkel, a rendőrség alacsony érzékenysége az áldozatok problémái iránt... Lehetséges hozzájárulás a családon belüli erőszak csökkentésére:

- Kampány az öntudat fokozására – *nem érdekképviselet, hanem IOK*
  - Az Igazságügyi Minisztérium alkalmazza a létező törvényt, amely a családon belüli erőszakkal foglalkozik – *ez érdekképviselet, mert széleskörű aktivitásokat kapcsol be a politikai válasz/hatás eléréséhez*
  - A helyi rendőrség vezetője képzést indítson és pénzeljen a családon belüli erőszak témájában a rendőröknek – *ez érdekképviselet, mert a helyi csoportoknak elérhető politikai döntést feltételez.*
- 

Gyakori ok az érdekképviselet nehézségeire a túl ambiciózus gondolkodás a lehetséges **politikai megoldásról**, ami enyhítené vagy kiküszöbölné az észrevett problémát.

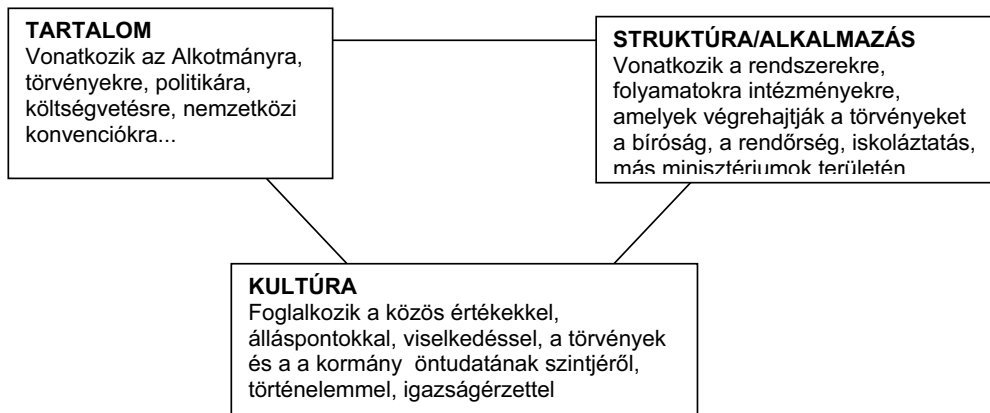
---

Hogy szabályosan irányítsuk az igényeinket, meg kell keresni a probléma kiváltóját, a létező törvényes megoldást, és az alkalmazott rendeletet és határozatot. Majdnem felesleges elmondani mennyire jelentős, hogy jól informáltak legyünk, de hogy ezt elérjük a már bemutatott *Kutatással* kell foglalkoznunk.

Amikor érhetően meghatározzuk a témát/problémát, amellyel foglalkozni fogunk, következik a további kutatás és a mélyebb probléma elemzés. Ebben segítségünkre lehet az *analitikus háromszög* modell, amelyet Margaret Schuler fejlesztett ki, hogy segítsen az érdekképviseléssel foglalkozó embereknek, hogy stratégiaileg analizálhassák a problémát, amellyel foglalkoznak. Ezt a modellt tartják az egyik legfontosabbnak az érdekképviselési kampány kibontakozásában (Veneklasen & Miller, 2002). Mint a neve is mutatja, a kérdést a következő három aspektusban dolgozza fel:

### **1. Tartalom-előírások; 2. Struktúrák és alkalmazásai; 3. Kultúra**

Az analitikus háromszög modell grafikus ábrázolása



**Tartalom/előírások** – A problémával való szembesüléskor legelőször is szükséges az adott problémára vagy kérdésre vonatkozó előírások (vagy kérdések, amelyeket itt mint Tartalmat említünk) vizsgálata. A tartalom bekapcsolhat létező törvényeket, határozatokat, nemzetközi jogot, alkotmányt, helyi közösségekről szóló

törvényt, a városi/községi Tanács határozatát, stb. Konkrétan meghatározhatjuk, hogy a meghatározott jogirat létezik-e, a kiválasztott problémával kapcsolatos kérdést jól rendezik-e, elévült-e, léteznek-e „lyukak“ benne.

**Struktúra és alkalmazása** – biztos hogy mindannyian tudnánk példát mondani törvényre, határozatra vagy politikai látszatra amely létezik, de nem veszik figyelembe vagy nem teljesen (dohányzás elleni törvény, amely szerint kiskorúaknak nem adhatnak el cigarettát, tanúskodik arról, hogy ha az elárusító helyen kitűzték is a figyelmeztetést, mégsem tartják tiszteletben). Sok magyarázat van arra, hogy a törvények, határozatok és más jogiratok nem említik, hogy mondjuk alkalmazásukhoz kiképzett személyek szükségesek, vagy szükséges eszközök hiányoznak vagy a felelős személyek nem érdekeltek az alkalmazásukban. Szükséges utánajárni, hogy a törvények alkalmaznak-e magyarázatot (egy vagy több) amiért nem alkalmazzák őket.

**Kultúra** –a kulturális tervre hatni, amely alapján megvitatják a meggyőződéseket és tradíciót, gyakran nehezebb, mint a törvényt és a politikát megváltoztatni. A kutatás során nehéz kérdésekre kell választ adnunk: *A kultúra melyik aspektusa hat a probléma fennmaradására? Milyen bizalmi rendszer tartja fenn a status quo-t? A kultúra milyen aspektusában lehet támogatást keresni a változáshoz, amelyre szükségünk van?* A problémával való szembesüléskor szükséges kikutatni azt is, hogy ki a közvetlenül illetékes, melyik szinten hoznak döntéseket a témával kapcsolatban (állami vezetés, helyi hatóság, kormány, parlament, stb.), mint ahogy szükséges ismerni a procedúrát is (a törvényhozó eljárás a Szerb Köztársaságban, a törvényelfogadási eljárás a Szerb Köztársaság kormányában, határozathozó eljárás a községi/városi képviselőtestületben, határozathozó eljárás a községi/városi tanácsban) amelyről már az előző fejezetben is volt szó.

---

### A jól kiválasztott és elemzett probléma példája

A belgrádi Žarkovo városrész „Đorđe Krstić” Általános Iskola hatodik osztályos tanulói a tanítás keretében a polgári nevelés tantárgyból az egységgel foglalkozás során – kis helyi kampány, a kezdő feladatuk az volt, hogy elemezzék az őket érintő problémákat. Több probléma közül, mint elsőbbséget élvezőt kiválasztották a tanulók nagy érdeklődését kiváltót, a fogadóirodába járást. Felismerték a látható következményeit, a hirtelen tömeges késéseket az órákról, ami közvetlenül kihatott a tanítás érdeklődési szintjére általában, az iskolai sikerességre, a nagyobb szerencsejátékra való hajlamra. A tanulók elvégeztek minden szükséges kutatást, és arra a következtetésre jutottak, hogy létezik törvényes regulatíva a fogadóiroda nyitásához, hogy majdnem mindegyik fogadóirodában kitétték a figyelmeztetést, hogy a kiskorúaknak tilos a jelenléte, hogy kötelezően igazolatni kell a fiatalokat, azonban az nincs előlátva, hogy az oktatási intézménytől milyen távolságra lehet fogadóirodát nyitni. Arra a következtetésre jutottak, hogy a kiskorú személyeknek is hozzáférhető, és hogy ritkán ellenőrzik a fiatalokat hogy nagykorúak-e. A probléma kellő elemzése után megfogalmazták a politikai megoldást, amely arra vonatkozik, hogy Čukarica község képviselőtestülete hozzon határozatot a fogadóirodák betiltásáról az iskolák közelében. Jóllehet eredetileg azt tervezték, hogy az iskolától 1500 méter távolságra levő fogadóirodákat tiltják be, a mélyebb elemzés azt mutatta, hogy ez azt jelentené, hogy az egész térségben minden fogadóirodát bezárnak. Megértették, hogy ezt az adott pillanatban nem várhatják el, ezért elegendő ha az iskolától eltávolódnak a szerencsejáték barlangok

A téma nagy érdeklődést váltott ki, legelőször iskolai körökben, majd a média érdeklődését is kiváltotta (az RTS és a FOX televíziók, a „24 sata” és „Blic” napilapok), majd Čukarica község elnöke, Dragan Đilas Belgrád polgármestere és mint a polgárok védelmezője. A kis kampányuk elindított más érdeklődő feleket is, és hozzájárult, hogy meg hozzák a polgárok szintjén a határozatot, hogy fogadóirodák nem lehetnek kevesebb mint 150 méterre az iskolától. Más községek és városok is elfogadták ezt a kezdeményezést és várhatóan köztársasági szinten is elfogadják.

---





## II. CÉLOK ÉS FELADATOK

Az érdekképviselet témájának és céljának meghatározása hatásos folyamat alapja, mert nélkülük a következő lépések elvesztenék fókuszpontjukat.

**Az érdekképviselet célja hosszútávú eredmény**, amelyet szeretnénk elérni, ez a mi víziónk a politika, a programok megváltozásáról vagy az eszközök szétosztásáról. A célról szóló nyilatkozatnak érthetőnek, elfogadhatónak kell lennie, és hogy világosan látható legyen **MIT** szeretnénk:

- Milyen politikai **változást**?
- A **polgárok melyik csoportja** miatt indítanánk érdekképviseletet?
- A döntéshozóknak melyik az illetékes vagy politikai alkalmazásának **területe**?
- Milyen **módon** érhetünk el változást?

A világos cél a konkrét megoldás, amelyet ajánlunk vagy a politika alkotóitól kérünk, és amelyre az azonosan gondolkodók támogatását kérjük. Az elindított folyamat sikere nagymértékben függ a bec sületesen felállított céltól, ami a vitás kérdésről összegyűjtött adatok elemzésén alapul, és a jó becslésen konkrétan mit kell megváltoztatni, hogy csökkentsük vagy kiküszöböljük egyes csoportok problémáit adott területen.

A problémák, amelyekkel foglalkozunk különösen komplexek lehetnek. Hogy erőfeszítéseink sikeresek legyenek, a felállított céloknak a következő kérdésekre kell felelniük: Velük kapcsolatban összegyűjthetünk-e különféle csoportokat és alakíthatunk-e sikeres koalíciót? Elérhető-e a célunk? Valóban hatni fog a problémára?

Ahogy a különböző témák és célok gyakran kapcsolódnak egymáshoz, itt a pillanat, hogy értékeljük saját lehetőségeinket és olyan célt válasszunk ki, amelyet valóban meg tudunk valósítani. Azok, akik mindent egyszerre akarnak kijavítani, leggyakrabban azt kockáztatják hogy nem változtanak meg semmit. Fontos hogy a reális, megvalósítható és a fáradságot megérő célokra koncentráljunk, függetlenül

attól, hogy a végső eredménytől egy iskola szintjén várunk változást, vagy a helyi közösségén vagy az egész államén. A kisebb célok megvalósítása lelkesíthet bennünket, tapasztalatot és tekintélyt szerezhethetünk, így a következő lépésnél ambíciózusabb célokat is választhatunk.

#### **A CÉLOK MEGFOGALMAZÁSA MAGÁBA FOGLALJA:**

- a téma, a vitás kérdések és a pillanatnyi körülmények alapos ismeretét
- a lehetőségek óvatos megítélését
- figyelmes meghallgatását és odafigyelését azoknak, akiket a probléma közvetlenül érint
- mérhető célok felállítása, hogy követhessük az előrelépést
- vegyük figyelembe ésszerű idő alatti elérhetőségét

---

#### **A túlabíciózus céltervezés példája**

A helyi női szervezet 2 éves projekttevékenysége alatt sikeresen nyújtott SOS telefonos szolgáltatást a családonbelüli erőszak áldozatai részére. A nagy kampánnyal vitt „Biztonságos ház” kezdeményezést indított el, hogy az ő kis községük is csináljon valami hasonlót. Sokat fáradoztak és állandó nyomást gyakoroltak minden illetékesre, hogy elfogadják az ilyen célra szánt épület építését.

Megmutatkozott, hogy a becsült költségek messze túllépik a helyi költségvetés lehetőségeit, további forrás nincs láthatáron, a közösség annyira kicsi, hogy nehéz lenne titokban tartani a biztonságos ház hollétét. Még ha csalódtak is a sikertelenség miatt, az ajánlások által és másik város tapasztalt szervezeteinek támogatásával hozzáfogtak az alapos elemzéshez. Felismerték, hogy van pár kítűnő szövetségesük a szociális munka központban és a községi tanácsban is, hogy van egy kisebb üres hely a község tulajdonában. Egy jobb tervezésű új akcióval sikerült elérniük, hogy határozatot hozzanak a terület odaítéléséről az SOS telefonos szükségleteire.

---

A következő lépés során minden célról konkrét feladatokat kell felállítanunk, amelyek a kívánt változás eléréséhez vezetnek bennünket. A sikerhez a tervezésnek

---

ebben a részében elkerülhetetlen a célintézmény szerkezetének kellő ismerete és az illetékes politikairányítóé, aki a választott témával foglalkozik. Ez segítségünkre lesz abban, hogy precízebben gondoljunk ki hatásos kommunikációs tervet, és eldöntsük, hogyan hassunk a keresett döntéshozás folyamatára.

Az érdekképviselőt **FELADATA** meghatározott, rövidlejáratú, orientált célpont, amely hozzájárul a cél eléréséhez. A nem világosan meghatározott feladat zavart kelthet a tervezés maradékának folyamatában. Hogy a feladatot **OKOSAN** állítsuk fel (az angol SMART szó okosat jelent) tiszteltben kell tartanunk a következő **kritériumokat**:

S (specific)	↔	meghatározott
M (measurable)	↔	mérhető
A (achievable)	↔	elérhető
R (realistic)	↔	reális
T (time-bound)	↔	időben korlátozott

A jól felállított érdekképviselői feladatban világosan felismerni a politikai tetsületet, amelynek hatalma van a feladat teljesítéséhez, a kívánt politikai döntést, illetőleg a következő **elemeket**:

- Politikai **aktorok** vagy döntéshozók;
- Politikai **akciók** vagy döntések;
- A változás határideje és **foka**;

A következő kérdések segítségünkre lehetnek a feladat, amelyről gondolkozunk, minőségének ellenőrzésében. Az alkalmas feladat pozitívan válaszol a kérdés többségére és nem is szükséges mindegyikre.

- Léteznek-e minőségi és mennyiségi mutatók, amelyek szerint a feladat javít a szituáción?

- A feladat elérhető-e még az ellenzék létezése mellett is?
- A feladat sok személy támogatását megkapja-e? Az embereknek fontos-e annyira hogy akcióba kezdjenek?
- Sikerül-e pénzt összegyűjteni vagy más eszközt a feladat megvalósítására?
- Felismerjük-e a megcélzott döntéshozókat? Milyen nevük és pozíciójuk van?
- Van-e értelmes és reális időkerete?
- Szükségünk van-e szövetségre kulcsegyénnel vagy szervezetekkel a feladat megvalósításához?
- Hogyan segíthet a feladat a szövetség megvalósításában más szervezetekkel, vezetőkkel, érdekelt csoportokkal?
- A feladaton való dolgozás ad-e alkalmat az embereknek arra, hogy megtanulják és bekapcsolódjanak a döntés folyamatába?

Még akkor is, ha az első ötlet a lehetséges feladatról csak 3-4 kritériumnak tesz eleget, nem kellene rögtön elvetni. Gyakran a negatív válaszok ezekre a kérdésekre ösztönöznek alaposabb elemzésre és esélyt adnak arra, hogy világosabban lássuk, mire kell még figyelmet szentelnünk. Fontos tudni, hogy a legtapasztaltabb képviselők sem úgy fogalmazzák a célokat és feladatokat az érdekképviselőt követő kampányára mintha „a kisujjából rázná ki“. A sikerük azon alapul, hogy többet változtatnak a tervezés folyamata alatt mint a megvalósításkor.

---

### **Példa az érdekképviselő céljára és feladatára:**

CÉL: Javítani az oktatás minőségén a falusi iskolákban

FELADAT: a 2010-es évben Pećinci község falvaiban minden általános iskolába bevezetni a szociálismunkás munkahelyet, ezáltal javítani a szociális problémákkal (szegénység, krónikusan beteg gyerekek...) küzdő gyerekek gondoskodásán

---

## TAKTIKA VÁLASZTÁS

A megtervezése annak, mit kell tennünk az egyes feladatok keretében nagy kihívás, és különösen fontos része az érdekképviselő stratégijának alakításában. Az érdekképviselő legsikeresebb kampánya különféle munka módszereket használ, amelyek kiválasztása leginkább a felvetett téma természetétől és a pillanatnyi politikai helyzettől függ. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a taktika választásakor jól gondoljuk át, miért választjuk pont ezt az akciót, melyek a lehetséges eredmények és hogyan vezethet el bennünket a feladat és a célok megvalósításához. A tervezett akció lehet a döntéshozókhöz szóló levélírás, a levélírást segítő kampány, írás a helyi újságba, tiltakozás szervezése, találkozás a döntéshozókkal, blog (blog oldal az interneten).



### III. CÉLKÖZÖNSÉG

#### HOGYAN SZÉLESÍTSÜK KI A TÁMOGATÓI KÖRT?

Azonosították az akciót igénylő problémát és kiválasztották a képviselőt célját. Hogyan biztosíthatják a támogatást, ami szükséges a cél megvalósításához? Kit kell meggyőzni, hogy nekikezdjen az akcióhoz? Ki tud segíteni a cél elérésében? A közönség felé orientálódó hozzáférés a társadalmi marketing technikáin alapul, lehetőséget nyújt arra, hogy megkülönböztesse, elemezze, kulcs személyekhez jusson el és motiválja őket. Ezek a technikák segítenek abban, hogy kiválaszthassa a kulcsszemélyeket, akik elkerülhetetlenek a sikerhez, szívesebben mintha minden döntéshozóra és a társadalom minden szektorára megpróbálna hatni. Hogy megérthessék a célközönségük tudásszintjét, az álláspontjait és meggyőződéseit, a közönséget is kutatniuk kell.

A sikeres érdekképviselőhöz elkerülhetetlen megismerni és tanulmányozni minden egyént és csoportot, akik támogathatnák a témát, ahogy azokat is, akik ellenkeznének vele. A célközönség minden feladattal meghatározott. Lehet:

- **ELSŐDLEGES** célközönség – személyek vagy intézmények, akiknek **döntéshozó** hatalma van
- **MÁSODLAGOS** célközönség – személyek és intézmények, akik **hathatnak a döntéshozókra**

Mielőtt bárki eldöntené, hogy bekapcsolódik az érdekképviselő folyamatába és befolyásolja a kimenetelét, tudnia kell, kik a fő résztvevői ennek a folyamatnak. Minden egyes szituáció különféle személyeket és illetékeseket kapcsol be, de általában **hat** fő csoportra oszthatjuk őket:

**Politikusok** – választott képviselők nemzeti, regionális és helyi szinten (parlamenti képviselők, elnök, polgármester, községi elnökök, stb.). A politikusok, mint a nép választott képviselői, elsődleges érdeke az kell hogy legyen, hogy meghallgassák

és kielégítsék a választóik szükségleteit és jogait. Ez nagy részben meghatározott emberektől függ – magától a politikustól, de a választótól is, aki hatalomra emelte.

**Tisztségviselők** - az állami irányításban (a miniszterelnöktől a körzeti hivatalnigig) és a helyi önkormányzatoknál (polgármesterek és a végrehajtó tanácsban dolgozók, illetve városi tanácsban) dolgozók. A tisztségviselőknek egy határon belül kell tevékenykedniük, amelyet az alkotmány és a törvények állítanak fel. A politikusok korlátozzák a polgárok belekeveredését a hivatalos ügyekbe, főleg a „szigorúan korlátozott részvétel” elvét alkalmazva. A tisztségviselők ezért nem motivizáltak, hogy meghallgassák és tiszteljék a polgárok érdekeit, amikor a programkoncepciók és stratégiák készülnek –ekkor a polgárok véleménye különösen fontos lenne. Ez a csoport a legnagyobb változásoknak kell, hogy alávesse magát, hogy megváltoztathassa a saját jelenlegi elérhetetlenségét a polgárok körében amelyre hat a hivatalos ellenőrzés és a polgárokkal való együttműködés.

**Szakértők** – főleg független szakértők, akiknek szerződéssel van meghatározva a viszonyuk az állami vezetéssel vagy a helyi önkormányzatokkal, jöllehet ezeknek az intézményeknek gyakran 'saját' szakértőik vannak. Természetesen a befektetők és a polgárok ugyancsak alkalmazhatnak szakértőket. A legnagyobb tévhit pont ehhez a csoporthoz kapcsolódik – 'az isteni igazság' mítosza, amely az ő szakértelmükből ered. Ez a mítosz egyike a magyarázatoknak, hogy a szakértők főleg miért maradnak teljesen izolálva a polgárok gondolkodásmódjától.

**Nyilvánosság** – egyes polgárok, hivatalos és nemhivatalos csoportok, amelyekbe ők bekapcsolódnak alkotják, és a civil szervezetek, amelyek a polgárok meghatározott csoportjainak érdekeit képviselik vagy meghatározott nyilvános érdekeket. Ezeknek a csoportoknak a keretében a polgároknak nagyon különböző érdeklődésük és véleményük van. Az érdekük lehet privát jövedelem vagy általános haszon felé forduló; a polgárok csoportokba vagy egyesületekbe szerveződhetnek vagy aktívak lehetnek mint egyének.

**Befektetők** - a privát befektetők azok, akiknek a befektetési tevékenységük hatással van a nyilvánosságra. A befektetőknek általában a saját világosan definiált személyes érdekeik a fontosak, a forrásokkal együtt, amelyek engedélyezik szá-



mukra, hogy megvalósítsák az érdekeiket. Leggyakrabban az első három csoportal folytatnak tárgyalásokat, ritkán a nyilvánossággal. Nagyon ritka az a szituáció, amelyben a befektetőknek fontosabb lenne valami egyéb a saját érdekeiken kívül.

*Egyebek* – a résztvevőknek ez a csoportja minden problémánál változik, mert minden probléma a saját résztvevőit kapcsolja be: néha a médiát képviselik, néha a szakszervezetet, stb.

### HOGYAN KÖVESSÜK A HATALOM DINAMIKÁJÁT?

Az érdekképviselőt minden feladatára meg kell határozni az elsődleges és a másodlagos célú politikai közönséget és megbecsülni a támogatásuknak vagy az ajánlott megoldással való ellenkezésüknek a pillanatnyi szintjét. A hatalom kapcsolatának jól elvégzett elemzése erős támasz lehet a működésirány kiválasztására a politikai változás eléréséhez. Nem kell elfelejteni, hogy a téma amit elindítottunk kontrapoz is lehet és erős érzelmeket is kiválthat az embereknél, akkor készek jelentős eszközöket áldozni a saját álláspontjaik védelmére. Attól függetlenül, hogy az ellenzék mérsékelt-e vagy erős, tisztelettel kell bánnunk vele. Az ellenzék kellő ismerete lehetővé teszi, hogy megakadályozzuk a törekvésüket időbeni felkészüléssel az érvek megcáfolására. A támogatói bázis még több figyelemet igényel. Minél nagyobb számú személy és csoport dolgozik a felállított feladatokon, annál nagyobb az esély a sikerre. Koalícióra léphetünk más hálózatokkal vagy formális csoportokkal, kiszélesíthetjük a tagságot, szövetségre léphetünk a kommerciális vagy a privát szektorral és/vagy a nyilvánosság előtt támogatást teremthetünk. Nem szabad elfelejteni a határozatlan vagy a semleges oldalt. Néha a legjobb idő és energia befektetés meggyőzni a befolyásosakat de semlegeseket, hogy csatlakozzanak és nyilvánosan támogassák a keresett változást. Lehet a következő hatalom forráslistája hasznunkra lehet a becslésre.

### A HATALOM FAJTÁI ÉS FORRÁSAI

**Formális felhatalmazás** – a szerkezetbeli hivatalos funkciójából származik, amelynek döntési privilégiuma van. Ilyen hatalommal rendelkeznek a bírók, a választott tisztségviselők, rokonok, igazgatók, stb.

**A szakértők hatalma** - a szakértelmen alapszik valamelyik nagyon specifikus területen, vagy meghatározott eseményekről szóló információ birtoklásán.

**A kapcsolat hatalma** - olyan emberekkel való kapcsolatból ered, akiknek hatalmuk van.

**A forrás hatalma** – az értékek (pénz, nyersanyag, munka, szolgáltatás) forrása fölötti lehetséges ellenőrzés. A hatalom ennek a fajtájának negatív változata annak a lehetősége, hogy meggátolja a szükséges források használatát, vagy hatalom másokat arra kényszeríteni, hogy kihasználják a forrásokat.

**Procedurális hatalom** – lehetőség arra, hogy ellenőrizték a procedúrát és a döntéshozókra ható folyamatokat. Független a döntési folyamat feletti hatalomtól (pl. a bírói hatalom a bírói bizottságban)

**A megtorlás hatalma** – hatalom arra, hogy valakit kellemetlen helyzetbe hozhassunk; hatalom arra, hogy közvetlen szankciót alkalmazzunk.

**A megszokás hatalma** – abból a feltevésből indul, hogy könnyebb fenntartani a dolgok pillanatnyi állapotát (*status quo*) mint változtatni rajta.

**Morális erő** – az univerzálisan tiszteletben tartott értékek szokásának eredménye. Közeli kapcsolatban áll a konvenció hatalmával, amely azt mondja meg mi a jó és mi a téves.

**Személyes hatalom** – a személyes minőség képességén alapul, amely támogatást ad más emberek hatalmának forrására, bekapcsolva az önbizalmat, mások ötleteinek megértésének képessége, a szituáció megértésének képessége, amelyben mások vannak, a megértése annak ami hat rájuk, törődnek velük, stb.

## HOGYAN MÉRJÜK FEL A CÉLKÖZÖNSÉGET?

A tervezésnek ebben a fázisában világos képet kapunk a felálló viszonyokról és a különböző aktorok rendelkezéséről a közösségben, amely fontos a kampány sikeréhez. Általában attól a tényről indulunk el, hogy tapasztalat alapján már globális

képünk van a különböző érdeklődésű csoportok pozíciójáról, de legyünk tudatában, hogy ez a felületi előadás nem elegendő a jó tervezéshez. Fontos, hogy minél precízebben meghatározzuk, kik is azok az emberek és intézmények, akiket „meg kell ráncigálni“ hogy a folyamat elinduljon a holtpontról szükségtelen tévelygés és pénzköltés nélkül. És újból szükséges adatokat gyűjteni, hogy megállapíthassuk és jól megbecsüljük a felelős személyeket, lehetséges partnereket, szövetségeseiket, ellenfeleket és ellenségeket. Jó elemzés nélkül nehéz lesz meghatározni kinek, mikor, miért és hogyan csatlakozzunk hogy elegendő támogatást biztosítsunk és csökkentsük az ellenállást a politikai döntéshozásokkal szemben. Helyesen kell az emberek spektrum szélességét áttekinteni azoktól, akiknek formális hatalmuk van, azokig akiknek lehetőségük és kapacitásuk, hogy hassanak rájuk (média, szövetségesek, ellenzéki pártok, nyilvánosság, stb.). Alapot találhatunk hivatalos iratokban, jelentésekben, mások tapasztalatában, visszatekintve korábbi hasonló akciókra, olyanokkal való beszélgetés során, akik ismerik őket vagy velük dolgoznak.

**A célközönség elemzése** leggyakrabban 3 lépésből áll:

1. Mindenki azonosítása, akiknek befolyása lehet a kampányra;
2. A hatalom viszonyának és az aktorok hatóerejének megbecslése;
3. A kommunikációs stratégia fejlesztése mindenkivel.

**Az egyének, csoportok és intézmények azonosítása** az analízis első fázisa és válaszkeresése a következő kérdésekre segíthetnek abban, hogy leszűkítsük a kört.

- a) Mit célzunk meg? (törvényhozás, igazgatás, adminisztráció)?
- b) Hogyan néz ki formálisan a döntéshozás folyamata/politika megvalósítása?
- c) A döntéshozási folyamat melyik fázisában tervezünk beavatkozni?
- d) Melyik személy és/vagy intézmény tartozik formálisan a mi témánk területéhez?
- e) Miért éppen ők (miben illetékesek és a döntéshozás melyik fokán vannak)?

- f) Mik a kilátások, szituációk és akadályok amelyekkel szembe kell nézniük?
- g) Léteznek-e és melyek azok a nemformális központok, amelyek nagy hatást valósíthatnak meg?
- h) Milyen volt az eddigi viszonyunk mindegyikükkel?

**A hatalom viszonyának felmérése** és a fontos aktorok **hatása** a tervezett intervenciók területén a politika megváltoztatása a következő lépés. Ez igencsak érzékeny terület, mert az összegzések gyakran szubjektív természetűek, leggyakrabban közvetetten vezetjük le, és nem kell elfelejteni, hogy változó kategória és a mérlegelést időnként meg kell ismételni.

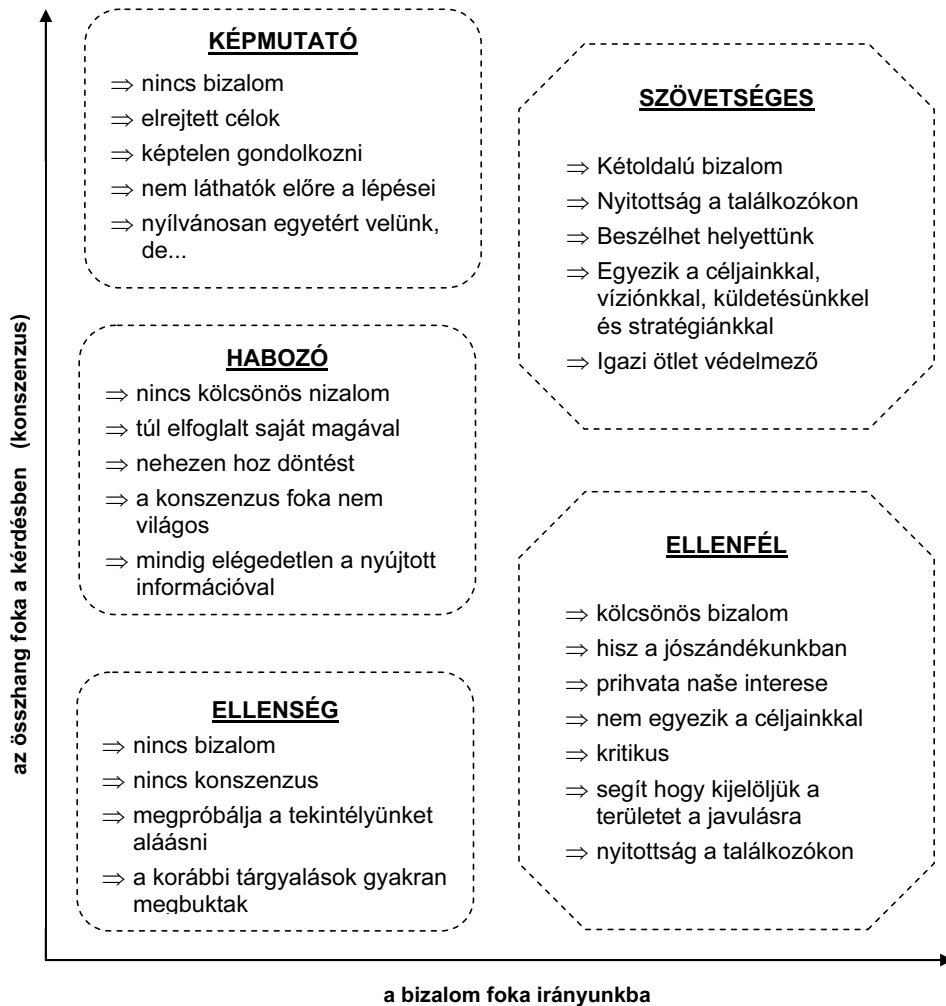
A felmérés vonatkozik az aktorokra a közösségben, akiket az első fázisban ismertünk meg és úgy ítéltük meg, hogy fontosak a keresett határozat sikeres elfogadásához. A hatalom viszonyának elemzését többféle módon elvégezhetjük, mi azt ajánljuk, hogy kezdjék el néhány kategória értékelését, minden célközönségnek külön-külön.

*A célközönség értékelése (1 = rossz... 5 =kitűnő):*

A szervezetünk vagy hálózatunk ismereti szintje	1	2	3	4	5
Mennyire vannak beavatva az érdekképviselő témájába	1	2	3	4	5
Az egyetértés szintje a felvetett témával kapcsolatban	1	2	3	4	5
A támogatás szintje amelyet korábban nyújtottak nekünk	1	2	3	4	5
A velük való kommunikációs szintünk	1	2	3	4	5
A megbízhatóság és a következetesség szintje	1	2	3	4	5
A kölcsönös bizalom szintje	1	2	3	4	5
Milyen érdeke vagy haszna lehet a célközönségnek a téma támogatásával?					
Milyen kár vagy kellemetlenség érheti a célközönséget a téma támogatásával?					
Az a személy aki hatással lehet a közönségre:					

Az így elvégzett elemzés alapján világosabban áttekinthetjük ki, hol található és melyik kategóriába tartozik. Ez grafikusan is kimutatható.

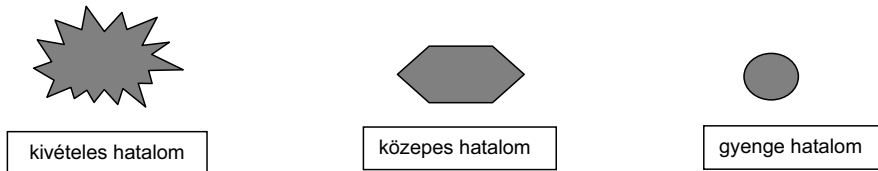
A hálózat stratégiai hatásának grafikus ábrázolása



## A HATALOM TÉRKÉPE

A hatalom dinamikájának elemzésének még egy technikája a HATALOM TÉRKÉP kidolgozása. Segít vizuálisan megmutatni a célközönség elemzésének eredményét, és azt is hogy definiáljuk a hatások stratégiáját a fő aktorokra.

Minden aktor számára válasszunk ki egy szimbólumot, a szimbólum **méretével** illusztráljuk a **hatalom fokát**. A szimbólumba írjuk be: nevet, funkciót, intézmény nevét, csoport nevét....



Készítsünk egy táblázatot, amelyekbe betesszük a szimbólumokat, odafigyelve arra, hogy a szimbólum **helyzetével** egy skálán megrajzoljuk az **aktorok viszonyát** (támogató, semleges vagy ellenzéki) az érdekviseletünk témájához. Ha az aktor

TÁMOGATÁS					SEMLEGES	ELLENZÉK				
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5

nagyon támogatja a témát, a szimbólumát a térkép bal oldalának szélére tesszük. Ha az aktor az ellenzékét képviseli, a szimbólumot a jobb oldalra helyezzük. Ha két aktor szoros kapcsolatban áll (pl. Az iskolaigazgató és a tanári szindikátus), a szimbólumok átfedhetik vagy érinthetik egymást és ilyen módon képviselik az egymásközi kapcsolatot.

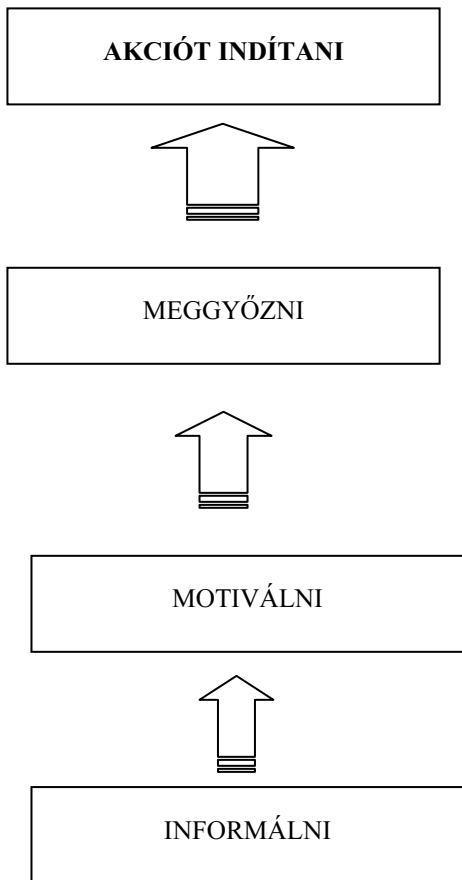
Ez a technika lehetővé teszi, hogy láthassuk az erőviszonyokat is (azok vannak-e nagyobb számban akik támogatják a témánkat vagy akik nem). Ha az ellenzék van nagyobb számban, gondolkozzunk el rajta, bele kell-e menni most az érdekképviselőbe, vagy inkább várakozzunk. A térkép alapján világosan láthatjuk a célközön-séget, és ez segít abban, hogy mindegyikük részére üzenetet alakítsunk. Ugyancsak segít abban, hogy felismerjük kit fogunk meghívni, hogy legyen támogatónk a kam-pányban vagy jobban mondva kik a potenciális partnereink.

A stratégia alkotásnál meg kell határozni azokra fogunk-e hatni, akik bizony-talanok (megyőzni), erősebben kötődünk-e a támogatásért vagy tovább megyünk és azokkal is foglalkozunk, akik ellenfeleink (szembehelyezkedők hatástalanítása). Ez a munka sok fáradozást, energiát és időt igényel, ezért gondolkodni kell azon, hat-ni fogunk-e azokra is, akik számunkra “erős ellenfél”, mert van amikor sikertelen lehet.

A sikeres érdekképviselő függ a meggyőzési szakértelemtől és/vagy a nyomás-gyakorlástól a politika alkotóira, hogy akciót indítsanak. Ez alatt értjük a rendszeres elemzést és a célközön-ség megbecslését, mint a kommunikációs stratégia tervezé-sének és alakításának alapját. Az összegyűjtött adatok alapján lehetséges üzenetet alakítani a közön-ségre mérve és kiválasztani a hozzáillő csatornát az átadásra.

Hogy ezt sikeresen kitervezzük, tudnunk kell mi a stratégiai kommunikáció. És megérteni a jelentőségét. Stratégiai kommunikáció minden tervezett kommuni-kációs tevékenység, amely arra törekszik, hogy elérje a következő kommunikációs célok egyikét: tájékoztatás, meggyőzés, motiválás vagy akciót kezdeményezni.

## A stratégiai kommunikáció modellje



Az érdekképviselőt több próbálkozása elsősorban az első szintre irányulnak – **informálás**. A jó kommunikációs csatorna alatt több célt értünk és nagyobb hatás elérését. Arra törekszik, hogy **motiválja** is a közönséget, hogy érezzen valamit a felvetett kérdésekkel kapcsolatban, hogy **meggyőzze**, hogy foglalja el a meghatározott helyét a témával kapcsolatban, és hogy **elindítson valamilyen akciót**.

A stratégiai kommunikáció kulcseleme a közönség jó megértése, a téma megtekintése az ő nézőpontjukból és felismerni, mi motiválhatná őket a támogatás nyújtására. Talán ez a legnagyobb kihívás – a képesség hogy „más bőrébe bújjunk” és lássuk, milyen hasznuk származik abból, ha támogatják a témát. Gondolkozzanak a lehetséges kockázatról és nyereségről vagy előnyökről, amelyekkel szembesül a célközönség, ha egyesíti az erejét önökkel. A tényezők jó előrelátásához, amely elősegíti az egyének és csoportok angazsálását, elegendő adatot kell gyűjteni róluk és elemezni azokat.



## IV. AZ ÜZENET KIFEJTÉSE

Az érdekképviselő kommunikációs stratégiájának kulcselve az üzenet alakítása a célközönség érdekeiről. Az üzenet meg kell hogy győzze őket arról, hogy a felvetett témának támogatást nyújtsanak. Ahhoz hogy az üzenet sikeresen eljusson azokhoz, akiknek szánták és elérje a kívánt hatást, meghatározott **jellege** kell hogy legyen:

- Rövid, precíz, érthető
- Egyszerű és könnyen megjegyezhető
- Köznyelvet alkalmazzon
- A tartalom megfeleljen az átadás módjának
- A hang és a nyelv legyen összhangban az üzenettel (komoly, vicces, szellemes...)
- A beszélő, küldő legyen hiteltérdemlő

A jó üzenet megalkotásának kulcs **elemei**:

**Tartalom** – az üzenet központi ötlete. Mi a fő csattanó, amit az üzenetével szeretne átadni? Melyik az az alapötlet, amelyben bízunk, hogy a közönség elfogadja az üzenetéből?

**A nyelv** – azokra a szavakra vonatkozik, amelyeket kiválasztott, hogy közvetítsék az üzenetét? A szavak kiválasztása érthető vagy megtörténhet, hogy a különböző közönség különféleképp interpretálja? Megfelel-e a nyelv a megcélzott közönségnek? Nyilvánvaló, hogy különböző nyelvet fog alkalmazni amikor egyetemi professzoroknak szeretne tetszeni, és mást amikor egy csapat fiatalal kommunikál.

**Küldő/forrás** – a személy, aki közli az üzenetet. A küldő az a személy-e, aki bizalmat ébreszt a közönségében? Lehetséges-e, mint az üzenet küldője, bekapcsolni annak a közösségnek a képviselőit, amelyre hatni fog a politikai változás? Például

meghívhatja-e a közösség vezetőjét, hogy csatlakozzon a döntéshozókkal való találkozáson.

**Hely és idő** – hol és mikor fogják közölni az érdekviseleti üzenetüket. A választási kampány alatt-e, amiért a politika alakítói könnyebben elfogadják az üzenetét mint egyébként? Történnék-e valamilyen politikai események, amelyekhez kapcsolódni tud azért, hogy több figyelmet biztosítson a saját témájának? Az érdekviselet egyes csoportjai összekötik a kommunikációs stratégiájukat olyan eseményekkel mint a Nők napja vagy az Aids elleni világnap.

**Forma/média** – kommunikációs csatornák, amelyeket üzenet küldéshez használnak, amelyek a leghatásosabbak abban hogy elérjenek a közönségükhöz. Ezek lehetnek:

- Találkozók szemtől szembe
- Plakátok, szórólapok
- TV, rádió vagy billboard reklám
- Aláírásgyűjtés
- Nyilvános tiltakozások
- Viták
- Hivatalos közlemény
- Sajtótájékoztatók
- Politikai fórumok stb.

A végleges döntés az üzenetküldés formájának kiválasztásáról több **tényezőtől** függ: **ár, kockázat és láthatóság.**

## ÜZENET ALKOTÁS

Hogy biztosak legyünk abban, hogy az üzenet lényegét átviszik a nyilvánosság-nak és/vagy döntéshozóknak meghatározott időn belül (sugárzás a TV-ben vagy a

rádióban, idézi a sajtó, rövid találkozót a célközönséggel) célzottan kell megalkotni. A kutatások azt mutatják, hogy az emberek meggyőzésére, hogy megváltoztassák a véleményüket valamilyen kérdésről, legnagyobb hatással volt:

- Híhető forrás
- Meggyőző adatok
- Beszélgetés olyan valakivel, akinek személyes tapasztalata van

Ezek az elveken alapul az „**Üzenet egy perc alatt**”, amely a következő négy elemet tartalmazza:

1. NYILATKOZAT
2. BIZONYÍTÉK
3. PÉLDA
4. FELHÍVÁS AKCIÓRA

---

### Egy 1 perces üzenet példája

- nyilatkozat: A nők elleni erőszak jelentős társadalmi probléma, amelyet nálunk már régóta hallgatólagosan tolerálnak, ami következtében a községeink területén megnövekedett az erőszak. Ha figyelembe vesszük, hogy mint indirekt résztvevők a gyermekek is fenyegetve vannak, akkor nyilvánvaló, hogy együttesen kell sürgős lépéseket tennünk a jelenség leküzdésére.
- bizonyíték: XY községben nő a bejelentett erőszak áldozatainak száma, a múlt évben 200 családon belüli erőszak esetét regisztrálták, 2007-ben viszont még csak 170 esetet.
- példa: A mindennapos munkában időhiánnyal küszködünk és a lehetőséggel hogy minden áldozatnak minőséges jogi és pszicho-szociális támogatást nyújtsunk. Például tegnap jött egy áldozat, aki nem kapott megfelelő segítséget, mert a rendelkezésre álló szakmunkások a rendszeres aktivitásaikat végezték és nem volt lehetőségük, hogy jogi segítséget nyújtsanak neki.

felhívás: Felhívjuk az XY községben a döntéshozókat, hogy támogassák a jogi és pszicho-szociális támogatás a családon belüli erőszak áldozatainak iroda nyitását.

Az adott példában nyilvánvaló, hogy az üzenet a Községi tanácsnak van címezve. A egyike a legsikeresebb figyelemfelkeltési módnak, arra a kérdésre, amit képviselnek és hogy bebiztosítsák a támogatást a céljaik számára az, hogy a közönségét csoportokra osztja és üzenetet alkot, amelyre minden csoport válaszol. Mindenek előtt kis kutatást kell elvégezni és felosztani a közönséget.

Figyelembe kell vennünk kinek az érdeklődését szeretnénk felkelteni az üzenettel, amit küldünk. Ez lehet a nyilvánosság, törvényhozók és más politikusok, intézmények, állami adminisztráció, gazdasági szakemberek, specifikus közösségek(vallási, etnikai...), média, stb. Mindegyik csoporthoz hozzá kell igazítanunk az üzenetek tartalmát és a küldési módot. Az üzenetek létrehozásakor és elküldésekor három fontos dolgot kell az eszünkben tartani:

- Hosszabb időn keresztül ugyanazt az üzenetet többféle csatornán is küldjük el
- Üzenetet nem lehet abszorbálni egy éjszaka alatt, ezért a megismétlése létfontosságú. Próbálja meg az üzenetet különböző módon elküldeni és más szavakat használva, hogy ne legyen fárasztó.
- Gondoskodjon róla, hogy az üzenetét olyan forrásoknak küldjék el, akiknek a nyilvánosság hisz, és akiknek tekintélyük van. Néha az üzenet küldője a végső célhoz fontosabb magánál az üzenet tartalmánál.
- Olyan üzenetet alkosson, amit a nyilvánosság megért. Használja annak a csoportnak a nyelvét, amelyet célba vett.
- A bemutatást egyszerűre és könnyen érthetőre készítse el.

**Széleskörű nyilvánosság** – Általában nézve a széleskörű nyilvánosság a képviselési program végső használója, ezért is hasznos biztosítani a támogatásukat. A nyilvánosság a legjobban motiválható egyszerű, világos, tömör üzenetekkel amelyet

igényel az akció. A statisztikák hasznosak, de törekedjünk arra is, hogy a számok is megkapják a történetek emberi oldalát, így egyszerre hathatnak az értelemre és az érzelemre. Ne felejtsek el, hogy az emberek elsősorban azt szeretnék tudni, hogyan hathatnak a programjaik közvetlenül rájuk.

**A törvényhozók és befolyásos személyek** – A tevékenységének legnagyobb része a törvényhozókra fog irányulni (a kormány képviselői, a parlament tagjai, polgármesterek/községi elnökök, a községi tanács tagjai, tanácsnokok, stb.) és emberekre akik hatni tudnak rájuk. Számukra másmilyen bevezetést kell előkészíteni. Egy rakás statisztikai adat nem fogja őket impresszionálni. Hogy a mondandónk elérjen hozzájuk, tömör, éles és hatásos prezentációt készítsünk – tegyük lehetővé, hogy a kapott adatokat már abban a pillanatban felhasználhassa a politikai beszédeihez. Tartsuk észben, hogy ők is szeretik a részletekkel fűszerezett személyes történeteket. Az adatokkal hassunk az eszükre, de világosan adjuk értésükre, hogy angazsálásunkkal személyes hasznot húzhatnak. Meg kell hogy értsék a problémát, de ne mulasszák el, hogy meggyőzzék őket, hogyan fogják értékelni és jutalmazni a választóik vagy az üzleti partnereik a működésüket. A gazdasági érvek (a költségvetés potenciális csökkentése vagy más haszon) ugyancsak hasznosak. A törvényhozók ugyancsak szeretnék ha pontosan megmondanák mit várnak el tőlük és kik még a támogatók.

**A szociális védelem intézményei** (Szociálismunka központok, Idősek otthonai, A családi gondoskodástól megfosztott gyermekek otthona és hasonló) – mindennapi kapcsolatban vannak az emberekkel és tőlünk nem szeretne valamilyen megrázó történetet hallani. Nekik szolid, erős számjegyeket, sok tényt és adatot kell adnunk, amelyeket felhasználhatnak forráskérésre a költségvetésből. Segítsünk nekik új programok ajánlásában a nyilvánosság számára.

**Állami adminisztráció** – ha szeretnének hatni valamelyik előírás interpretáló módjára vagy a meghatározott törvényes regulatíva végrehajtására, a prezentációjának nagyon minőségesnek kell lennie és a következményeket világosan kell lefesteni

**Gazdasági szakemberek** – Ők is mint a politikusok, legjobban az adatokra reagálnak, amelyek kapcsolódnak az ő érdekerületükhöz és lényegesen hatnak rájuk

**Specifikus közösségek, csoportok (vallási, etnikai...)** – ebben az esetben az adatoknak közvetlenül kötődniük kell az ő specifikus érdekeihez, meghatározott történetek, saját tapasztalatok.

**Média** – A médiát azok a történetek érdeklik, amelyek felkeltik a figyelmét a közönségnek. Szeretik valaki személyes tapasztalatát példaként használni. Tartsuk észben, hogy az újságíróknak és a szerkesztőknek nincs idejük hosszú történetek olvasására. Nekik új, rövid, világos és izgalmas információval kell szolgálnunk tömören, lényegretörően.

## V. KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK

Az előző lépésnél az érdekképviselő kampányának tervezésénél említettük, hogy a **kommunikációs csatornák** (szabványok vagy médiumok), amelyeket üzenetküldésre használnak, nagyon fontosak és ki kell választanunk azokat, amelyek a leghatásosabbak, hogy eljusson a közönségéhez. Ezek lehetnek:

- Beszéddek és prezentációk
- Levelek
- Találkozók négy szemközt
- Plakátok, szórólapok
- TV, rádió vagy billboard reklámok
- Petíció gyűjtés
- Nyilvános tiltakozások
- Viták
- Hivatalos közlemény
- Sajtótájékoztatók
- Politikai fórumok stb.

### LEVÉLÍRÁS

Ha úgy ítéljük meg, hogy a döntéshozók nincsenek eléggé tájékoztatva a témáról, amit felvetettünk, akkor valószínűleg eldöntjük, hogy hivatalos úton **egyéni leg levelet** küldünk számára. Ez lehetőséget ad arra, hogy világosan és érvelve bemutassuk a problémát, a következményeit, és hogy mit javasolunk mit kellene tenni ebben a kérdésben. A jól kigondolt és pedánsan megírt levél felhívhatja a figyelmüket, ha felismerik hogy mennyi igyekezetet fektettünk az információgyűjtésbe és hogy kapcsolatba lépünk velük. Ha széles támogatóbázisunk van, a politika irányítója

pedig nincs igazán meggyőződve arról, hogy a kérdés amit felvetettünk nagyszámú polgárnak fontos, akkor alkalmasabb taktika, ha **több ember egyszerre küld levelet** ugyanannak a címzettnek.

## BESZÉDEK ÉS PREZENTÁCIÓK

A beszéd vagy prezentáció előkészítését **10 lépésre** oszthatjuk fel:

- Határozza meg a beszéd vagy a prezentáció célját. Meggyőzni szeretné a közönségét valamiről vagy csak informálni szeretné egy témáról? Inspirálni szeretné vagy meggyőzni valamiről?
- Határozza meg a célközönséget. Tudnak-e már valamit a témáról, amelyről beszélni fog? Érdeklődnek-e iránta? Szimpatizálnak-e a témával? Ebben segítségére lehet a már elvégzett elemzés a közönségről és a hatalom térkép.
- Legyen biztos abban, hogy eleget tud a témáról amelyről beszélni fog.
- Határozza meg mit szeretne, ha megtudnának, megtanulnának és megjegyezzenek az emberek akikhez fordul. Írja le a beszéde célját nagyjából 25 szóban.
- Írjon le három dolgot, amit szeretne ha megjegyeznének a hallgatók. Mindegyiket támassza alá példával, történettel vagy anekdotával, ezáltal könnyebben megjegyzi a hallgatóság.
- A prezentáció tartalmát bővítse idézetekkel, statisztikákkal, példákkal és más érdekes információkkal.
- Írja meg a bevezetést, amellyel felkelti a közönség figyelmét.
- Írja meg a zárszót. Törekedjen erős befejezésre. Egy nyilatkozatnak kellene lennie, amelyben együttesen kérnek fel akcióra, előlátják a jövőt, nyilatkozatot készítenek, visszatérnek a bevezető kommentárhoz és összegzik az általános célt, ebben a részben használható fel a már előkészített 1 perces üzenet.
- Tudjanak meg minél többet arról a programról amelynek keretében beszél. Az egyedüli szónok lesz? Hanyadik lesz a sorban? Az első lesz-e vagy az utolsó?



- Hagyjon időt a kérdésekre és a válaszokra. A kapott időből mennyit szánna a kérdésekre és a válaszokra?

A beszéd alatt ne próbáljon meg háromnál több fő üzenetet átadni. Az átlagos beszéd nem szabad, hogy hosszabb legyen 20 percnél. A mondatok minél rövidebbek és egyszerűbbek legyenek. Egészében nézve a beszédje ne legyen hosszabb hét, maximum tíz gépelt oldalnál. Az úgynevezett „ hüvelyk szabály“ szerint 12 sor szöveget egy perc alatt kell elmondani.

## **LOBBIZÁS**

A Websters Dictionary szótár meghatározása szerint a lobbizás a parlament tagjainak a figyelem felkeltése a célból, hogy hathassanak a törvényhozásra. T. Lefeburu ügyvéd szerint a lobbizás jelentése nemcsak hatni, hanem mindenek előtt elemezni és megérteni a problémát, hogy azoknak, akik döntenek megmagyarázzuk a lényegét és a következményeket.

A Britannica Enciklopédia úgy definiálja a lobbizást, mint egy csoport vagy egyén próbálkozása, hogy hasson a kormány döntésére. A kifejezés azokból a próbálkozásból keletkezett, hogy hassanak törvényhozók szavazataira a XIX. században, leggyakrabban az előcsarnokban (angolul lobby) a parlament szavazóterme előtt. Ez a próbálkozás lehet közvetlen felhívás a döntéshozóhoz a végrehajtó és törvényhozó testületben.

A lobbisták tagjai lehetnek egyéni érdekű csoportoknak, a profik képesek bármilyen csoportot vagy egyént képviselni. Az Egyesült Államokban a Szövetségi törvény a lobbizásról (1946) azt kéri, hogy a lobbisták mint a csoportok akiket képviselnek, regisztrálják magukat és adjanak jelentést a haszonról és a költségekről.

A Jogi Enciklopédia szerint (Savremena administracija Beograd) a lobbizás egy szervezetet vagy egy társadalmi csoportot képvisel, amelyet olyan személyek alakítanak meg, akik nem tagjai a törvényhozó testületnek, a célból, hogy a törvényhozók munkájára hasson.

Elvben minden említett definíció érdekcsoportok létezésére vonatkozik, amelyek megpróbálnak hatni a hivatalos döntéshozásra vagy a határozatra általában. Társadalmi értelemben a lobbizás minden demokratikus törvényhozás és politikai folyamat szerkezeti elemét képezi.

Azt mondhatjuk, hogy nem létezik univerzálisan elfogadott módja a lobbizás szabályozásának.

A lobbizásra vonatkozó törvénye van például az Egyesült Államoknak, Kánadának, Magyarországnak, Litvániának, Grúziának, Lengyelországnak és Makedóniának.

Az „érdekképviselő” és a „lobbizás” fogalmát gyakran keverik és azonos vagy hasonló fajta tevékenységre alkalmazzák. Egyes szerzők, akik társadalmi változásokkal foglalkoznak, úgy tartják az érdekképviselőt magába foglalhatja a lobbizás tevékenységét is, vagyis nincs lobbizás érdekképviselő nélkül.

A mi kontextusunkban a lobbizást több módon definiálhatjuk: az emberek közötti kommunikációtól az érdekképviselő technikájáig vagyis a meggyőzés művészetéig, egy sor akción keresztül mutatkozik meg, amelyek célja hatást gyakorolni a döntéshozókra. Ezt megvalósíthatjuk közvetlen kapcsolattal (négy szemközti találkozó) vagy írásos kommunikáción keresztül. Szerbiában a lobbizásról még nem született törvény, ennek megfelelően nem létezik jogi keret, amely szabályozná a lobbisták tevékenységét, utasítás és példák amelyek következnek arra vonatkoznak, amit dr. Golubović úgy definiált, mint „grassroot initiatives” (látni az előző magyarázatot az érdekképviselő definíciójánál).

### **MI A FONTOS A SIKERES LOBBIZÁSNÁL?**

A lobbizás egy hosszantartó folyamat lehet, amely sok fáradozást és időt igényel, kezdetben lehet látható eredmények nélkül. A sikeres érdekképviselőnek lennie kell:

- **tudás a rendszerről** amelyben tevékenykedik és
- **tudás a problémáról** aminek az érdekeit képviseli.

Minél többet megtanulnak és minél több embert megismernek, egyre több tudásra tesz szert, amely a segítségére lehet a váratlan helyzetekben, amelyekbe felkészületlenül kerülnek. A lobbizással foglalkozó személyeknek tudniuk kell bemutatni a problémát, stratégiaileg tervezni és minőséges információval szolgálni.

Ugyancsak jó viszonyt kell kiépíteni azokkal, akikre a probléma közvetlenül hat, a döntéshozókkal és a hasonló gondolkodású emberekkel. Azonosítani kell a segélyforrásokat amelyeket kézben tarthatunk.

Ha lobbizással szeretne foglalkozni, tudnia kell, hogy nem tudja egyedül csinálni. A lobbizáshoz támogatásra lesz szüksége. Ne felejtse el, hogy kérje a családtól, barátoktól, munkatársaktól, szomszédoktól, egyesületektől és kluboktól amelyeknek tagja, egyéb szervezetektől akikkel dolgozik, stb.

## **ÍRÁSOS LOBBIZÁS**

Rövid értesítés, levél és jelentések képviselik a képviselete standard eszközeit. Ez mind lehetővé teszi, hogy tájékoztatást nyújtsunk, bemutassuk az esetünket és közreműködést kérjünk. A lobbizás szándékával megírt bármelyik dokumentum célja a megfelelő üzenetet továbbítsa minél hatásosabb módon. Az írásos megkeresés lehetőséget nyújt arra, hogy megtaláljuk a kellő hangnemet az üzenetnek, hogy az emlékezetes maradjon. Figyelembe véve, hogy a hivatalos személyek akiket megkeresünk, főleg nagyon elfoglalt emberek, akiknek nincs elég ideje részletes jelentéseket olvasni, az üzenetünknek rövidnek és egyszerűnek kell lennie. Legyünk mértékletesek. A levél egy oldal hosszúságú legyen, de ha szeretnénk hosszabb jelentést is közölni, csatoljuk csak a lényegét, ne legyen hosszabb mint egy oldal.

### **HOGYAN ÍRJUK MEG A LEVELET?**

- Kezdjük a kulcsüzenet elmondásával
- Erősítsük meg, hogy jogosan vagyunk itt és hogy milyen kapcsolatban állunk azokkal akiket képviselünk
- Mutassuk meg hogy a célszemély/intézmény milyen módon felelős az adott kérdésben

- Foglaljuk össze maximum három pontban és indokoljunk meg mindent világos érvekkel
- Ismételjük meg az üzenetet
- Mutassunk rá milyen akciót várunk el a célszemélytől/intézménytől

### **SZÓBELI LOBBIZÁS**

A szóbeli lobbizás vagy lobbizás „szemtől szembe“ próbára teheti az idegeiket. A hivatalos személyekkel való találkozó alatt azt értjük hogy az ő terepükön és az ő feltételeik alapján. Mégis ez a leghatásosabb módja, hogy előadja a problémáját. A részvétele ott azt jelenti hogy meghallgatják és nem tudják mellőzni mint egy olvasatlan levelet. A személyes lobbizás legjobb módja, ha kér egy találkozót. Nagyon lényeges, hogy felkészüljön az ilyen találkozókra.

**KÉSZÍTSEN ÓRARENDET.** Határozza meg kinek kell találkozni a döntéshozókkal. Készítsen rövidebb prezentációt. Határozza meg, mit szeretne elérni a meghatározott találkozóval. Gyakorolja el mit szeretne mondani. Készítse el az anyagot a találkozóra. Ha csoportosan mennek, határozzák meg, ki mit fog kifejtetni és nyilvánosan jelentsék be a hozzászólások sorrendjét.

**FIGYELMESEN HALLGASSON.** Keresse az álláspontok és a beszélgetőtárs problémával kapcsolatos nézőpontjának jeleit. Ha hallgatag személlyel van találkozója, ébressze fel kérdésekkel. Ha fecsegővel van dolga, térjen vissza a megbeszélt témára.

**KÉSZÜLJÖN FEL A BESZÉLGETÉSRE,** de ne gondolja azt, hogy szakértőnek kell lennie. A legtöbb képviselő nem tud többet önnél. Ne fojtja el a beszélgetést túl sok részlettel, adja a probléma emberi oldalát. Tanulja meg mikor kell azt mondani, hogy „nem tudom“. Ígérje meg, hogy kárpótlásként elküldi azt az információt, amellyel pillanatnyilag nem rendelkezik. Legyen nyitott az ellenvéleményekre, de nem álljon el az álláspontjától. Ne legyen veszekedő.

NE MARADJON TÚL SOKÁIG. Irányítsa a beszélgetést a saját témájára. Ha eleget hallott és azt, amit szeretett volna, köszönje meg és távozzon. Ezúttal ne kezdjen bele új témába. Ha csalódott, mondja el ezt kedvesen és köszönjön el. Hagyja más alkalomra.

JEGYEZZE MEG HOGY KAPCSOLATÉPÍTÉS MIATT VAN ITT. Köszönje meg a hasznos információkat, még ha ez nem is igaz. Emlékezzen, nincs állandó barát sem ellenség. Lehet már holnap szüksége lesz ugyanerre a személyre.

A KÖVETKEZŐ LÉPÉS – a látogatás után rövid üzenetben mondjon köszönetet. Említse meg a végkövetkeztetést és az eventuais kötelességeket, amelyeket vállaltak a találkozó során, ne felejtse el megköszönni annak a személynek is, akivel előbb kapcsolatba lépett (titkár/titkárnő, recepciós).

A szervezeteknek akik érdekképviselettel szeretnének foglalkozni, el kell gondolkodniuk azon, hogyan építsenek ki kapcsolatokat a döntéshozókkal. Rita Sharma a *Bevezetés az érdekképviseletbe* című könyvében öt módot ajánl a döntéshozókkal való kapcsolatépítés elkezdéséhez:

Tervezze meg az érkezés pontját – gondolja ki, hogyan fog megérkezni a találkozóra a közönséggel akikhez fordulni szeretne. Van-e valami közös pont ami segíthet abban, hogy kötődjenek? Valakiben, akit ismer van-e valami közös a publikummal? Például ha a barátja egy templomba jár a döntéshozóval, lehet segíthet abban hogy a templomban mutatkozzon be.

Beszéljen meg találkozót – a találkozó a döntéshozóval vagy a célközönséggel az érdekképviselet céljának elérésének kulcs lépése.

Küldjön meghívót a találkozóra – a leggyakoribb módja a találkozó kitűzésének a levél küldése, amelyben megemlítheti az érdekképviselite célját és a magyarázatot arra, miért szeretne vele találkozni. A levél után következhet a telefonhívás. Gyakran nem maga a hivatalos személy fogadja, hanem valaki más. Soha ne utasítsa vissza, hogy találkozzon ezekkel az emberekkel és ugyanúgy viszonyuljon hozzájuk mint a döntéshozókhoz.

Hívja meg őket látogatóba – ez a másik módja annak, hogy találkozzon emberekkel és meggyőzzék őket, hogy megnézzék a szervezetét. Ezen a módon megmutathatja mit csinál és miért kellene hogy támogassák.

Küldje el a meghívót baráttal – ha van barátja vagy kollegája aki ismeri a döntéshozót vagy a kabinetjének valamelyik tagját, a barátja adjon át levelet vagy hívja fel telefonon. Ha a meghívót olyan személy kézbesíti, akit a döntéshozó ismer és bízik benne, nagyobb a valószínűsége hogy találkozni fog magával és figyelmet szentel a problémának, amellyel foglalkoznia kell.

### **HOGYAN LOBBIZZUNK?**

Mint már említettük, a politika alakítói leggyakrabban elfoglalt emberek, akiket állandóan ötletekkel, üzenetekkel, kérvényekkel bombáznak, jóval és rosszal egyaránt. A tény az, hogy sok ember van, aki mint ön, megpróbál hatást gyakorolni, ezért különösen összeszedettnek és világosnak kell lennie a kommunikáció alatt és határozottnak hogy meghallják és megértsék önt.

A hatásos képviselet nagy részben attól a viszonytól függ, amelyet a képviselők kifejlesztenek a döntéshozókkal, befolyásos emberekkel és kulcshallgatósággal. Minél erősebb a bizalom kapcsolata, a kölcsönös támogatás a képviselő és a hallgatóság között, annál hatásosabbak lesznek a képviselők.

### **KÉSZÍTSE EL A HATÁSTERVET**

- Építsen ki erős keretet a felkínált változáshoz
- Precízen határozza meg a változást igénylő politikát
- Forduljon azokhoz a szervezetekhez, akik úgy gondolkodnak mint ön a lehetséges együttműködésről és támogatásról
- Fogalmazza meg az ajánlatot és kérjen találkozót a célszeméllyel

## **KÉSZÍTSEN STRATÉGIÁT HOGY ÖNT ÉS A PROBLÉMÁJÁT MEGHALLGASSÁK**

- Találja meg a kulcs személyt (nevezzük A személynek) és embereket akik hatnak rá
- Találja meg a kulcs alkalmazottakat, akiknek jobban tetszik az ön ajánlata és próbálja ki rajtuk; kérjen tanácsot, hogyan hathatna a legjobban A személyre
- A befolyásos emberektől kérjen tanácsot hogyan hathatna A személyre
- Hívja meg a befolyásos alkalmazottakat, hogy látogassák meg az ön szervezetét, hogy megismerhessék a munkáját
- Használja fel a médiát, hogy alkalmas légkört teremthessen az ajánlatának
- Készítsen tartalék tervet arra az esetre ha az ön ajánlatát elutasítanak – mondjuk megkérve az A személy fölöttit, hogy járjon közben hogy az ajánlatot újból átnézzék vagy megvárja, hogy A személy elmozduljon erről a pozícióról és megpróbálkozik a helyettesével.

## **AZ ELJÁRÁS ARRRA AZ ESETRE, HA ELFOGADNÁK AZ AJÁNLATÁT**

- Javasolja bizottság alapítását a tervekészítéshez, amelybe be lesz kapcsolva az ön szervezetének képviselője is
- Ajánlja fel a saját szervezetének szolgálatait, hogy segíthessen a változások megvalósításában az illetékes személynek
- Ha elutasítják a hivatalos ajánlatot, maradjanak nemhivatalos kapcsolatban
- Ismétlje meg az eljárást minden procedurális szinten a változás megvalósulásáig
- Ne felejtse el köszönetet mondani mindenkinek, aki segített a politika megváltoztatásában

## **A MÉDIA ÉS AZ ÉRDEKKÉPVISELET**

Az írott média mint az újságok és magazinok, és az elektronikus média mint a televízió és a rádió, jelentős befolyással vannak a társadalomra. Ezt a befolyást lehet nehéz pontosan mérni, de biztos hogy a média sok kérdést bemutat és friss információval szolgál, amelyek a nyilvánosság álláspontjára vannak hatással. A média hatalma kétségtelen, mert ők rendkívül hatásos módon közlik az üzenetet a nyilvánossággal. Okosan használva, a média az ön témáját napirendre tűzheti és közvetlen hatást vagy nyomást gyakorolhat a döntéshozókra.

Az ön stratégiája irányuljon a média használata felé a széles közönség figyelem felkeltésére hogy a pozitív változások irányában lépjenek. Hogy sikeresen elvégezze az érdekképviseletnek ezt a szegmensét, tudnia kell alapadatokat a média útján való képviseletről.

### **HOGYAN KELTHETIK FEL A LEGKÖNNYEBBEN AZ ÚJSÁGÍRÓK ÉS SZERKESZTŐK ÉRDEKLŐDÉSÉT?**

Az újságírók általában nem érdeklődnek a kidolgozatlan információk iránt. Ami őket érdekli az a hír vagy a történet. Konfliktus létezése vagy valaki/valami kritikája olyan dolgok, amelyek a legkönnyebben vonzanak. A jó történetnek humanusnak és emocionálisnak kell lennie és erős üzenetet kell hordoznia. Az ön témájának „a nap témája“ alakjában kell lennie, mert elavult információkat nem használnak fel. A történetének tényeken és eseményeken kell alapulni, kevésbé a véleményeken. A történetnek vagy a hírnek egyszerű módon kell megjeleníteni a témát, relevánsnak és érdekesnek kell lennie az emberek nagyobb körében.

Hogy sikeresen kihasználja a médiát a problémája bemutatására, a következő akciókat kell megsejtelnie:

**TANULMÁNYOZNI A MÉDIÁT** – intézzünk el pár telefonhívást, látogassunk el a könyvtárba, tudjuk meg általában ki tájékoztat vagy ír a problémáról, amelyről szeretne beszélni. Tanulmányozza, melyik médium szentel több figyelmet ezeknek a kérdéseknek (TV, rádió, nyomtatott sajtó). Hasznos megtudni azt is, hogy az újságírók közül ki foglalkozik a minket érintő témával.



A MÉDIÁHOZ VALÓ HOZZÁFÉRÉS – a média naponta rengeteg információt és történet javaslatot kap, amelyet az emberek szeretnének megosztani a nyilvánossággal. Ezért, ha szeretnék hogy a média megírja vagy bemutassa amit képvisel, az információnak amit előad jelentősnek, érdekesnek és újnak kell lennie; ki kell emelkednie és érdemelnie, hogy a hírekben szerepeljen.

A PROBLÉMA MEGFORMÁLÁSA – A mód, ahogy bemutatja a dolgot amit képvisel, a kulcsa a további fáradozásoknak hogy a képviselet sikeres legyen. A média támogatja azokat a konceptumokat, amelyek az egészségre, a szabadságra, a józan észre és a legitimitásra céloznak, nem szeretik az extrémizmust, az elkalandozást, a törvényteleniséget. A mód, ahogyan bemutatja a problémát, amelyen dolgozik, meghatározza ki fogja támogatni erőfeszítését. Beszéljen a „polgárok“, a „nyilvánosság“, a „közösség“ nevében, és nem azokéban, „akik támogatják az akcióját és működését“. Úgy mutakozzon be, mint a közösség képviselője, nem pedig egy társadalmi csoporté.

KÉSZÍTSEN ANYAGOT A PROBLÉMÁRÓL – Hasznos, ha van egy elkészített anyagkészlete, amelyet bármelyik pillanatban elküldhet a riportereknek. Az anyagok amelyeket állami forrásból kapott, ugyancsak segítségére lehetnek. Természetesen ezeket az információkat ki kell egészíteni az összegyűjtött tényekkel és adatokkal ahol csak lehet.

„ELADNI“ A TÖRTÉNETET nem kell megvárni, hogy a riporterek keressék meg. Ha fontos információja van, hívja fel a riportert és kínálja fel neki a történetet. Kérdezze meg alkalmas időpontban hívta-e, vagy jobb lenne ha később jelentkezne. Mutakozzon be és magyarázza el, miért érdekes és fontos ez a történet vagy információ amiért felhívta. Ha megígér valamit hogy el fog küldeni, azt mindjárt tegye meg. Ez az „eladás“ pillanata, ezért ne legyen szerény.

ELŐKÉSZÍTENI AZ ÚJDONSÁGOT A SAJTÓNAK – az általános módja a története bemutatásának a **sajtónyilatkozat** kiadása. Ez egy rövid dokumentum, amelyet elküld az újságíróknak, amelyben az információját és a témáját bemutatja olyan formában, amelyet a média is használhat. Ideális esetben a közleményét gond

nélkül közli a sajtó. Ezért a közleményt úgy kell megírni, mintha egy újságcikkről lenne szó.

A hírek, amelyeket a médiának küld, legyenek rövidek és világosan írják le az eseményt, a sikert vagy az erőfeszítéseket. Induljon a történet érdekes lényegétől és kínáljon fel előbb híreket. Ideálisan az első két bekezdésnek ezekre a kérdésekre kell felelnie: ki, mit, mikor, hol, miért és hogyan. A legfontosabb részt és a legjelentősebb információkat az elején kell átadni mint alapot a történet maradékához. Ezen a módon a szerkesztők a híreinket a végsőkig lerövidíthetik anélkül, hogy az adott információk elvesznének. A szerkesztő amikor átnézi futólag az így megszerkesztett hírt, könnyebben értékeli fel, hogy ez számára érdekes-e vagy nem.

Próbáljon meg az információnak, amit el akar helyezni, emberi dimenziót adni, ajánljon idézetet vagy írja le a személyes tapasztalatát. Esetleg szélesebb információt nyújtson a további bekezdésekben, de ne felejtse el hogy a közlemény nem lehet hosszabb egy oldalnál. Végül biztosítsa be hogy a közlemény végén ott álljon a kapcsolattartó személy elérhetősége, ha további adatokra lenne szükség. Ez ugyancsak jó mód arra hogy megadjuk hogy ki az a személy akivel interjút lehet készíteni.

A **sajtóközlemény** írásakor ne felejtse el még pár fontos dolgot:

- a cím alatt tüntesse fel a dátumot és a szervezete elérhetőségét;
- írjon bevezető szakaszt, kiemelt szavakkal megírva és középpontosítva, amely összegzi a hírek tartalmát;
- legyen rövid; pontos történetet írjon alátámasztott tényekkel. Olvassa át többször míg nem lesz tökéletes.
- használjon aktív igéket, amelyek az olvasót arra ösztönzik, hogy olvasson tovább
- írja két hasábosan, így megkönnyíti a hírek olvasását .

## TELEVÍZIÓS INTERJÚ

Ha az újságírók interjút kérnek öntől, kérdezzen rá mi lenne a beszélgetés témája, kivel léptek már kapcsolatba, milyen dokumentummal rendelkeznek, mikor fogják sugározni, milyen szerepet szánnak önnek...

Az ön számára az interjú célja nem csak az, hogy felel az újságírói kérdésekre. Önnek célja van – a problémák, amelyekkel foglalkozik, lényegének felhozása ezt soha se felejtse el!

Az interjú előtt írjon fel három dolgot, amelyet ki szeretne emelni. Ezekre bár-mikor visszatérhet az interjú alatt. Írja le hogyan nézne ki az ideális interjú és gyakoroljon. A jó felkészülés csökkenti a lámpalázat, amely teljesen természetes ebben a szituációban, amikor az újságíró kérdéseire válaszol. Persze ez függ az ön tapasztalatától is a médiával kapcsolatban.

Mindig nézzen közvetlenül a személyre aki interjúvolja önt. Ne nézelődjön és ne féljen a kamerától. Az újságírókkal beszélgessen spontánul és közvetlenül. Az újságírók feltesznek nehéz kérdéseket és amelyre önnek nem kötelező válaszolni, de mindig magyarázza el miért nem felel. Nem mondhatja egyszerűen azt hogy: „nincs hozzáfűznivalóm“.

Kérdezze az újságírót ha valami nem érthető. Ne várja meg, hogy ő tegye fel a kérdést, vegye át a kezdeményezést és minden mondatban hangsúlyozza ki az álláspontját. Emlékezzen, hogy a hírekben gyakran csak egyetlen egy mondatot közölnek – ha az nem tartalmazza az üzenetének a lényegét, az esély talán mindörökre elveszett. A kérdésekre röviden és egyszerűen feleljen. Használjon összehasonlítást, egyszerűsítsen és törekedjen arra, hogy legtöbb két-három mondatban válaszoljon. Legyen pozitív az álláspontjának a hangoztatásában. Amikor válaszolt egy kérdésre, hagyja abba a mesélést.

Ha nem tud válaszolni egy kérdésre, mondja azt: „sajnálom, erről nincs információm, de később szívesen elküldöm önnek.“ Ha ezt elmondta, ne is felejtse el megtenni. Maradjon hidegvérű még akkor is, ha úgy tűnik ellenségesen tettek fel kérdéseket.

Ez alkalommal se használjon zsargont, sem bonyolult szakkifejezéseket. Ne próbálja beszélni az újságírókkal „nem hivatalosan“, sem „ezt nem hivatalosan“ megjegyzés használni. Mindent amit mond, használhatják ön ellen. Ne haragudjon amikor provokálják és ne hazudjon az újságírónak. Ha hibázott, ismerje el a hibát.

### **SAJTÓ INTERJÚ**

Ismerje meg az újságokat, amelyek a legolvasottabbak a közösségében. Figyeljen oda a módra, ahogy bemutatnak egy olyan témát ami érinti. Ha ismer olyan újságírót, aki érdeklődik az olyan téma iránt, amit ön képvisel, közvetlenül lépjen vele kapcsolatba és kínálja fel neki a témát.

A sajtóinterjú lehet rövid (néhányperces telefon interjú) vagy hosszú ( egy óra hosza vagy több). A formáját meghatározzák a határidők, a történet érdekessége és az ön szerepe benne. A hosszú interjúhoz az újságíró kérhet bőséges anyagot és érdekességet.

Használhat jegyzeteket. Jól készüljön fel, és kérdezősködjön az újságról és az újságíróról akivel beszélgetni fog. .

Ne felejtse el kapcsolatban maradni az újságíróval aki az interjút készítette. Ő lehet az egyetlen személy akihez a jövőben sajtónyilatkozatokat és egyéb releváns információkat küldhet.

### **RÁDIÓ INTERJÚ**

Amikor felhívják egy rádiótól, általában az ön kommentárját rögtön meg szeretnék kapni. Ha ön nem szeretné, akkor találjon valaki mást. Kérje el a riporter nevét, telefonszámát és hogy mennyi ideje van, kérje meg hogy pár perc múlva jelentkezhessen. Készüljön fel, gondoljon arra a három dologra, amit meg szeretne osztani a hallgatókkal.

Amikor rádióinterjút ad, beszéljen normális hangon, de kifejezően. Emlékezen arra, hogy a hallgatókra a hangszínnel is hathat. Legyen rövid és érthető.

Csak pár perc áll a rendelkezésére, a hallgatókat pedig nem érdeklik a fárasztó elemzések. Ne válaszoljon sose dühösen vagy idegesen. Tartsa meg a higgadságát és hűvösen, de érthetően mondja el az álláspontját.

Ha emlékeztetőt használ, semmi esetre se lapozgassa és ne neszezzon. Arra is figyeljen, hogy ne kopogjon a ceruzával vagy az ujaival az asztalon.

## **SAJTÓTÁJÉKOZTATÓ**

Sajtótájékoztató szervezéséhez sok idő, pénz és energia szükséges. Ezért mielőtt eldöntené, hogy szervez egyet, jól gondolja át, hogy van-e valami fontos közölnivalója. Ugyancsak, az újságíróknak nincs idejük hogy olyan sajtótájékoztatókra járkaljanak, ahol nincs ütős hír.

Ha mégis úgy dönt, hogy sajtótájékoztatót szervez, a részletes tervezés és előkészület elkerülhetetlen.

Mindenek előtt meg kell határozni a helyet, ami könnyen megközelíthető és minden célnak megfelel és ami vizuálisan is attraktív. Ha az elektronikus médiát is meghívja, biztosítson elegendő számú elektromos csatlakozót és megfelelő világosítást.

Attól függően, hogy melyik médiumot hívja meg, meg kell határoznia a legalkalmasabb időpontot. Az újságírói határidők miatt a délelőtt a legalkalmasabb a sajtótájékoztatóra. Ha nem szeretné, hogy azon a dátumon amit kiválasztott, más fontos események történjenek, (állami ünnepeken vagy ünnepnapokon nem a legalkalmasabb sajtótájékoztatót tartani) ellenőrizze le, hogy megfelelő időpontot választott-e. Ha tud olyan szervezetről és intézményről, amely tradicionálisan azon a dátumon rendez eseményt, tervezzük másik napra. Ahhoz hogy az ön története a hírekbe kerüljön, minden más információt le kell győznie amelyek szintén azért küzdenek hogy a hírek közé kerüljenek.

Miután figyelmesen kiválasztotta a helyszínt, dátumot és időpontot, készítsen listát a médiumokról, akiket meg akar hívni. Azokat akik támogatják az ön munká-

ját, ugyancsak meg kell hívni, főleg akkor ha közöttük közismert személy is van. A sajtótájékoztató tartalmát illessze egy sajtóközleménybe, amit mindenkinek felkínálhat. Ezután döntse el ki fog beszélni. Ez egy személy lesz-e vagy több szónok. A végén hagyjon elég időt a kérdésekre is.

A sajtótájékoztató alatt ne felejtkezzen el a technikai részletekről. A helyszín legyen eléggé tágas a felszerelés, kamerák, fényképezőgépek, mikrofonok, világosítás, székek számára. Ha szükség van fordítóra, szerezzen. Próbáljon frissítőt is biztosítani (kávé, tea, üdítő). A bejárat közelében helyezzen el egy asztalt a résztvevők regisztrálásához, amelyen plakátokat, brossúrákat, kitűzőket, stb kínálhat. A konferencia után ellenőrizze a résztvevő médiumok listáját. Ha valaki a meghívottak közül nem jött el, küldje el az anyagot amit előkészített.

### **MESTERSÉGBELI TRÜKKÖK**

- A válaszadáskor nem kell szigorúan a kérdéshez tartania magát, főleg ha az tendenciózus.
- Határozottan utasítson el minden pontatlan bevezetőt, de ne ismételje meg az újságíró szavait, a legjobb válasz: „Ez így nem pontos. Az igazság az, hogy...”
- Ha az újságíró más vizekre evezne a megbeszélte témán kívül, ne kövesse. Térjen vissza arra, amiről szeretne beszélni.
- Ne engedje, hogy az újságíró korlátozza – például arra a kérdésre „Ön melyiket választaná A-t vagy B-t?” szabadon válaszolja, „Én úgy gondolom C a legjobb választás.”
- Egyszerűsítse le a válaszokat.

### **HA ELÉGEDETLEN AZ INTERJÚ UTÁN**

A médiumokkal való munka nem rizikómentes. Megeshet, hogy az újságírónak adott információk az ő interpretálásukkor kikerülnek az ön ellenőrzése alól. Gyakran az emberek az interjú elégedetlenül érzik magukat. „Az újságíró miért nem mondta...” vagy „Miért választotta ki a legrosszabb mondataimat...” Megtör-

ténhet az is, hogy az üzenetét elferdítették. Ezért, amennyiben azok akikről úgy véli hogy véletlenül vagy szándékosan tévesen képviselnék önt, tartsa észben hogy ők nem használhatnak a munkájának a társadalmi téma képviselőjében.

Ha mégis megtörtént a kár, mielőtt felvenné a telefonkagylót, gondolkodjon el a következő kérdésekről:

Valódi kárt okoztak vagy csak az egoja sérült meg? A kár nyilvánvaló-e és jelentős-e? A kár tönkretelheti-e a kampányt? Az újságírói mulasztás előidézhet-e az ellenfél, a kritikus, a törvényhozó, a politikus törvényes szankcióját/reakcióját?

Ha az a következtetése, hogy kiigazítást kell kérnie, akkor azt mindjárt tegye meg. Készüljön fel és hívja fel az újságíró, a szerkesztőt, a kiadót... Rendelkezik még a nyílt levél, az olvasói levél stb. lehetőségével is. Gondolkodjon el a saját, pontos változatának megjelentetésének minden lehetőségén.

#### **A MÉDIA ÚTJÁN TÖRTÉNŐ ÉRDEKKÉPVISELET TERVEZÉSÉNEK ALAPLÉPÉSEI:**

- kövesse a média munkáját
- készítsen listát a médiumokról, amelyeket használni fog, létesítsen kapcsolatokat
- még egyszer figyelmesen vizsgálja meg a céljait és állapítsa meg a saját céljait a médiával, hogy 'lenyelethesse' vele az érdekképviselőtének politikai céljait;
- azonosítsa a célközönségét, majd egyetértve vele fogalmazza meg az üzenetet, amit szeretne továbbítani;
- határozza meg az eszközöket, amelyeket alkalmazhat az üzenet továbbítására;
- azonosítsa a tervének az alap akadályait és fejlesszen ki stratégiát azok eltávolítására, kövesse a tervet;
- időről időre újból gondolja át, értékelje hogy jó úton jár-e.

## HOGYAN KELL PETÍCIÓT ÍRNI

A petíció jó eszköz olyan célok megvalósítására, amelyeknek széles körű támogatása van. Ez érdekelheti a képviselőket is és hathat arra, hogy napirendre tűzzék vagy kihasson a már megkezdett vitára a parlamentben.

- A petíciót olyan állítás alkotja, amelynek érthetőnek és tömörnek kell legyen
- Az állítás olyan frázissal kezdődik mint a „Mi alulírottak ezzel érvényesítjük...”
- Az állítás legyen minél rövidebb, de fejezze ki az ön aggodalmát is
- Kezdje az általános elvektől és haladjon a precíz részek felé, s fejezze be az ön kérésével
- Az állítás szerepeljen a petíció minden oldalának kezdetén
- Tartalmaznia kell meghatározott számú aláírást, és minden aláírást kövessenek a meghatározott adatok is (személyi igazolványszám, lakcím...)
- Ha a petíciót a parlamentek akarják továbbítani (köztársasági vagy községi) így is kell megcímezni ( nem küldheti egyénnek – képviselőnek vagy tanácsnoknak)
- Használjon normál méretű papírt
- Ne tűzzön hozzá másik dokumentumot, s ne nyomtassa valamely másik dokumentum hátuljára
- A petíciónak arra témára kell vonatkoznia, amelyben az a parlament illetékes, akinek címezte
- A petíciót vigye el olyan eseményekre, ahol támogathatják az emberek. A folyamat követése fontos, mert azt bizonyítja hogy az aláírások mögött elszántság áll. Bátorítsa a potenciális aláírókat hogy tegyék meg ezt.

Ha úgy dönt, hogy petíció aláírásgyűjtést szervez, kötelezően gyűjtse össze a szükséges információkat amelyeket a saját közösségében kaphat meg.



A petíció ilyen formája mellett ahol a polgárok támogatják a kérvényt/indítványt, lehetséges hogy az érdekképviseléssel foglalkozó szervezet más szervezet támogatását és aláírását kéri.

---

A polgárok akciója, amelyet az Autonóm női központ, a Női kutató központ és Viktimológiai Társaság indított együtt a Helyettes védnővel és a Polgárvédelemmel, amelyet több mint 60 civil szervezet támogatott aláírásával, sikeresen végződött – a teljességében elfogadták a Polgárvédelem két törvénymódosítását és a Büntető törvény kiegészítését. A legjelentősebb a Családon belüli erőszak büntetésének megnövelése az első 3 szakaszban. Annak ellenére hogy kormány legelőször negatívan nyilatkozott a törvénymódosításról, a parlament mégis elfogadta.

---

## **HOGYAN SZERVEZZÜNK NYILVÁNOS FÓRUMOT**

A nyilvános fórum segíthet abban, hogy biztosítsa a támogatást az ügyének, edukálva a közösségének tagjait. Felkeltheti a média és a döntéshozók figyelmét is. Ez fórum az interakcióra, a különféle nézőpontok vitájára és esélyt adhat arra is, hogy kérdéseket tegyen fel valamelyik állami alkalmazottnak.

A gyűlés szerkezete változatos lehet. Lehet kerekasztal vita, találkozó a községi képviselőtestületben vagy vita. A formáját ön meghatározhatja és ez attól függ, ki fog részt venni és miről fognak vitázni.

### **A NYILVÁNOS FÓRUM SZERVEZÉSÉNEK LÉPÉSEI:**

- Határozza meg a gyűlés megtarásának célját
- Lépjen kapcsolatba más csoportokkal, akik segíthetnének a szervezésben vagy szeretnének részt venni
- Nyilvános helyet válasszon megfelelő megközelíthetőséggel, ülőhellyel és hangosítással
- Értesítse a médiát és a polgárokat
- Készítsen sajtónyilatkozatot, amelyben összegzi a gyűlés céljait

- Hívjon képviselőket az önkormányzattól, akik felelősek e témában
- Hívja meg a meghatározó szervezetek képviselőit
- Ossza be, ki miért felelős (érkezés, székek, ki fog beszélni)
- Készítsen információs anyagot

Jó nyilvános fórumot szervezni közvetlenül az érdekképviseleti kampány kezdete előtt, mert ezen a módon informálhatja a nyilvánosságot, nagyobb támogatást biztosíthat a meghatározott témának, és nyomást gyakorolhat a döntéshozókra.

---

Például a Građanskih inicijativa a Program a fiatalokért keretében a „nyíltan a közterületekről” kampány során, amely az Információs törvény alkalmazásának jelentős példája.

Szerbiában 160 község címére a GI fiataljai kérvényt küldtek, hogy a saját illetékességükben írják össze a rendelkezésre álló hivatalos helységeket. Hogy a fiatalok és a polgárok formális és nem formális csoportjai használhassák a helyi közösség, az ifjúsági- és kultúrotthonok épületeit, elhagyott csarnokokat és raktárakat, parkokat vagy tereket a saját szükségleteikre, a községnek be kellett vezetni a procedúrát amellyel egy ilyen együttműködés megvalósulhat. 103 községből érkezett válasz, de főleg nem teljesek. A községhez intézett leveleken kívül, a GI fiataljai nyilvános fórumok sorát szervezte meg a hivatalos helységek témájában.

---

## **HOGYAN SZERVEZZÜNK DEMONSTRÁCIÓT**

A demonstráció effektíven látható kiállítás valamilyen dologért. Megnövelheti a nyilvános öntudatot vagy nyilvános támogatást az adott témának és világos és erős üzenetet küldhet a döntéshozóknak.

### **A DEMONSTRÁCIÓ ELŐTT:**

- Értse minden szervezetet és egyént, akik érdeklődhetnek a részvételre és így biztosítsa be a nagy számú ember jelenlétét
  - Hívjon meg kiválasztott hivatalos személyeket, akik támogatják a témáját
  - Tisztelje a törvényes procedúrát a gyűlés bejelentésére
-

- Ha a döntéshozókkal kapcsolatba lépés folyamatában van, a demonstráció amely a Kormány, a községi elnök, általában a helyi önkormányzat elleni, el-távolíthatja a döntéshozóktól. Nálunk a demonstráció valami „ellen“-el kötik össze, addig demonstrációt (a terminus jelentése az álláspont nyilvános bemutatása) a célból is szervezhetnek hogy valamilyen problémára felhívják a figyelmet. Az ilyen demonstráció javíthat a döntéshozókkal való kapcsolatunkon.

#### **A DEMONSTRÁCIÓ SORÁN:**

- Vigyen feliratokat egyszerű üzenetekkel, amit legalább 3 méter távolságról is el tudnak olvasni
- Osztogasson szórólapot, amely azonosítja az ön csoportját és megmagyarázza az ügyét
- Határozza meg, ki fog nyilatkozni a médiának, ha interjút kérnek
- Jelöljön ki valakit, hogy vegye fel az eseményt

#### **A DEMONSTRÁCIÓ UTÁN:**

- Bátorítsa a résztvevőket, hogy beszéljenek arról, miért vettek részt a demonstráción

Hogy milyen módot alkalmaz függ a témától, a politikai kontextustól, az ön tapasztalatától. Biztos hogy több módot kell alkalmaznia, hogy átadhassa az üzenetét és hathasson a döntéshozókra. Úgy gondoljuk, hogy felesleges arról beszélni, hogy rangsorolni kell őket. Nem deminstrálunk, ha nem kaptunk választ a levelünkre, vagy nem használtunk ki más lehetőségeket hogy meggyőzzük a döntéshozókat. Mégha a demonstrációt nálunk főleg az álláspontok kifejezésre juttatásával és a politikai pártok követelményeivel is kötik össze, a közélet más résztvevői is szervezhetnek.

---

Egy nemformális csoport példáját közöljük, amely a 2007-es év három hónapja során mindennapos demonstrációt szervezett, hogy így hasson a községi vezetésre hogy megsemmisítse a döntését a Kultúrotthon bezárásáról abban a városban. A csoport levelet inté-

---

zett a községi tanácsnak, elküldték a beszámolókat a találkozóról és a következtetéseket. Megpróbálták értesítést küldeni a helyi médiának is, de csak keveset jelentettek meg (azt is cenzúrázva).

Mivel nagy számú lakost megkérdeztek, arra a következtetésre jutottak, hogy a többség támogatja őket, a következő lépés a petícióalírása volt, de ez sem vezetett eredményre. A kommunikáció egyoldalú maradt, a hatóság nem válaszolt. Ekkor döntöttek a mindennapos deminstrációk megszervezése mellett. Minden nap pontban délben összegyűltek az emberek akiknek valami módon káruk volt abból, hogy bezárták a Kultúrotthont. A számuk egyre növekedett. Három hónap múlva a községi vezetés döntést hozott a Kultúr kÖzpont megnyitásáról.

---

Az érdekképviseleti kampány tervezésekor biztosan több technikát elő kell látnunk alkalmazásra, és nem szemlélhetjük elkülönítve, hanem mint akciók sorozatát, amelyek elvezetnek bennünket a felállított feladat megvalósulásához.

## VI. A TÁMOGATÁS KIÉPÍTÉSE

A mi szervezetünkön kívüli emberekkel való munka a társadalmi téma képviselésének más fontos technikáját képviseli. Hogy a nyilvánosság figyelmét felkeltse a munkájára, követőkre van szüksége, akik megértik az álláspontját, a nézeteit és az igyekezetét, hogy pozitív változásokat hozzon.

Több módja létezik annak hogy más emberekkel és szervezetekkel együtt dolgozzon a társadalmi témák képviselését illető munkája során, de lényegében az együttműködésnek két módját különböztethetjük meg: a hálózatalakítást és a koalícióban való munkát.

A **HÁLÓZATALAKÍTÁS** lehetővé teszi, hogy kapcsolatok és szövetségesek hálóját fejlessze ki, ami nemformálisan segítségére lehet a munkájában. A jó kapcsolatok emelhetik az ötletek kredeibilitását. Ezek a kapcsolatok lehetnek más szervezetek, amelyek ugyanezzel a problémával foglalkoznak, újságírók, akademikusok, kulcsszemélyek azon a területen, amin dolgoznak, a politika alakításában részt vevő személyek, stb.

A hálózatot alkothatják egyének vagy laza szerkezetű csoportba egyesültek. A hálózatot információ és/vagy szolgáltatás **csere** jellemzi. A kapcsolatok hálózata ugyancsak állandó információ forrást biztosít az új eseményekről, ami értékes időt és eszközt megspórolhat a kutatás fázisában. A szövetségeseknek nagyobb tudása lehet önöknél és figyelmeztethetik önt a fennálló alkalmas körülményekre a hatásgyakorláshoz. Természetesen más szervezetek munkájának követésével elkerülheti a szükségtelen megkettőzést a feladatoknak. Több kapcsolatot teremthet természetesen a mindennapos aktivitások során. Mégis szükséges stratégiát tervezni, amellyel elérheti létfontosságú egyének vagy csoportok szimpátiáját. *A kapcsolat kialakításakor két kulcsfontosságú dolgot kell észben tartani:*

- Az embereknek okuk kell, hogy legyen az információ megosztására önnel. Próbálja meggyőzni őket annak a fontosságáról, amivel foglalkozik és amit nekik kihagyhatlanul támogatni kellene.

- Ne felejtse el, hogy a kapcsolatainak és a szövetségseinek ugyanolyan módon segítsen, ahogy elvárja, hogy ők segítsenek önnek. Ezután várhatja, hogy ők viszonozzák a szolgálatát.

**KOALÍCIÓ** több szervezet és/vagy egyén szövetsége, akiknek azonos céljuk van és egyesítik az erőiket, hogy együttes működéssel és/vagy hatással megoldják a meghatározott problémát. A koalícióban minden szervezet/egyéni megtarthassa az önnállóságát.

A koalíció nem az, s nem is lehet úgy tartani mint egy romantikus párost, ezek a házasságok a közös érdekből kötöttek.

**TUDÁS ÉS SZAKÉRTELEM CSERÉJE:** Különböző csoportoknak különböző tehetségeik, tudásuk, szakértelmük van. Együtt nagy dolgokat tehetnek.

A koalíció drámaian megnövelheti a képviselői munkája eredményét. Lehetővé teszi, hogy közös eszközöket tervezzen az akcióhoz és a képviselőnek különféle taktikáit alkalmazza. A koalíció ugyancsak bemutatja az ön célcsoportjainak hogy az ön témája iránt a társadalom szélesebb rétege érdeklődik, ezért ezen a módon adnak súlyt az ön munkája tárgyának.

#### **HOGYAN LEHET A KOALÍCIÓ SIKERESEBB?**

- A koalíció sikerebben dolgozhat ha elkerüli a túlzott formalizációját a szervezetnek.
- Tisztelje a koalícióban belül létező jogokat és procedúrákat.
- Döntéseket mint csoport hozhat és egyenletesen delegálja a felelősséget. Állandóan cseréljék ki az információkat.

#### **A KOALÍCIÓ ROSSZ OLDALA**

- A koalíció nagy időbefektetést igényelhet.
- Irányítani és teljesíteni kell a fenntartásuk követelményeit, mint a jegyzőkönyvvezetést, a találkozók megszervezését és a kapcsolattartást a tagokkal.

- A legalkalmasabb vagy a leghangosabb csoport domináns lehet a koalícióban. Kompromisszumra kell törekedni és összeegyeztetni a különböző nézőpontokat.
- Nem szabad szem elől téveszteni a koalíció céljait, mert fennáll a veszélye, hogy a koalíció idővel önmaga céljává válik.
- Lehetővé kell tenni, hogy a koalíció tagjai dolgozzanak a feladaton, amelyek a koalíció céljainak felállításához vezetnek.

### **HOGYAN VÁLASSZUK KI A TÁRSULÁSHOZ AZ IGAZI TÉMÁT?**

- Jelentős témát kell választani, amely motiválja az embereket és közös akcióra ösztönzi őket. Mindenkinek már így is túl sok munkája van és nem szeretnék feleslegesen az időt tölteni.
- Meg kell határozni a határidőt az akcióra és minél előbb látható eredményt kell elérni.
- Szimbolikusan be kell mutatni a koalíció hosszútávú céljait.
- Kapcsolatokat kell kiépíteni a jövőbeli közös viszonyokért és működésért
- A koalícióban résztvevőket meg kell erősíteni, hogy úrrá legyenek az új jártaságon.
- A széles közönséghez kel fordulni és látható üzeneteket kell előállítani.

### **A KOALÍCIÓN BELÜLI VISZONY DINAMIKÁJA**

A koalíciók komplexek. Közös a céljuk, a szándékuk az együttműködésre, de az egyetnemértés is az egyes lépések megtevésénél, leggyakrabban egyidőben elérhetőek minden koalícióban és tartósan dinamikussá teszi.

### **A CSATLAKOZÁS ÉS A KAPCSOLATOK FORMÁI A KÖZÖS MUNKÁBAN**

*Demokratikus részvétel* – a szervezetek szeretnék a felhasználó populáció közös érdekeit vagy a saját érdekeiket megvalósítani, de készek átengedni más szer-

vezeteknek a koalícióban hogy ugyancsak megvalósítsák a saját érdekeiket. A demokratikus részvétellel minden szervezetnek van esélye, hogy megvalósítsa a saját érdekeit és átvegye egyformán a kötelezettségeket az együttes aktivitásoknál. Ha a szervezet a saját érdekeit ilyen módon valósítsa meg, újból szeretnének együttműködni vele vagy a létező formájú munkának tartósabb karaktert adnak.

**Dominancia** – egy szervezeté vagy személyé a vezető szerep a közös munkában. Az ilyen szervezet vagy személy megpróbálja a saját álláspontját és elsőbbségét úgy beállítani, mint a koalíció prioritását. Más szervezetek ilyen esetekben vagy kilépnek a szövetségből vagy meghatározott okból elfogadják a dominanciát. Az ilyen viszonyt könnyű felismerni az együttműködés kezdetén és át lehet irányítani.

**Manipuláció** – egy szervezet vagy személy manipulál a többiekkel, eltitkolja az információt és titokban a saját érdekeit a koalíció elé helyezi. Ez ellehetetleníti a teljes és nyitott kommunikációt a szervezetek között, nehéz felismerni és átirányítani, a lerombolt bizalmat a szervezetek között nehéz újból felállítani.

**Indolencia** – egy vagy több szervezet nem kész az együttműködésre. Bekapcsolódnak a koalícióba és használják a közös munka eredményeit, de nem vesznek részt aktívan, nem veszik át a kötelezettségeket sem adják a támogatásukat. Ezért gyakran ráállnak a dominanciára, mert őket csak a végső haszon érdekli.

## A SIKERES KOALÍCIÓ KARAKTERISZTIKÁJA

A sikeres koalíciók nem veszítenek fókuszukból és minden konfliktus előtt, amely a koalíción belül jelentkezik eredmények születnek. A sikeres koalíciók egy vagy több meghatározott kérdésen dolgoznak, kihasználják a dinamikát és a feszültséget, és felszabadultak a dominancia próbálkozása alól. A sikeres koalícióknak racionálisnak kell lenniük és megvalósítható célokat kell kitűzniük. Alapot is képeznek az elkövetkező kampányokra és a széleskörű nyilvánosságot is bekapcsolják.



## **A KOALÍCIÓN BELÜLI NORMÁK : AZ EGYSÉG MEGVALÓSÍTÁSÁNAK SZABÁLYAI**

### **MEGÉRTÉS**

1. A koalíció minden tagjának tudnia kell, ha többi tag döntésre jut és megértse a koalíciós munka folyamata sorának következményeit
2. Magyarázza meg a kapcsolatot és a különbözőséget ami a koalíció tagjai között létezik

### **NORMÁK**

1. Fogadja el a különböző munkabeosztást
2. Szerezzen információt mielőtt működésbe kezd. Az esetek nagy részében a történetnek több oldala van.
3. Tisztázza le magával milyen nyelvet kell használni a nézeteltérések alkalmával. Egyetérthet az okok és a többi tag értékeinek eltitkolása nélkül is
4. Magyarázza meg mi az, amit mint egyedüli szervezet dolgozott ki és mi az, amit a koalíció tagjaként. A koalícióhoz csatlakozás nem jelenti azt, hogy el kell állni a koalíció minden tagjának a saját képességétől.
5. Kerülje el a média alkalmazását, hogy tudtul adja a koalíción belüli nézeteltéréseket. A nézeteltéréseket meg kell magyarázni és koalíción belül kell megoldani.
6. A sikert ossza meg mindenkivel. Amikor az emberek és a szervezetek megértetően dolgoznak, díjazni is kell őket.

### **PROCEDÚRÁK**

1. A koalíció munkájának kezdetén magyarázza el, hogyan fognak döntést hozni. Tartsa magát ehhez az eljáráshoz. A döntéshozói procedúra legyen érthető, mindenkinek ismert, minden tag által elfogadott és alkalmazott.

2. Hogyan szervezik meg és vezetik a vezető bizottság/tanács találkozóit? Ami a procedúra kérdését illeti, konfliktushoz vezethet, még akkor is ha mindenkiben jóakarát van. A legkönnyebben felül lehet múlni az érthető alapjogok meghatározásával amelyekkel a koalíció minden tagja egyetért.
3. Előre készítse el az olyan szituáció megoldására való procedúrát, amelyben erős nézeteltérések jelentkeznek vagy kitartóan léteznek.
4. milyen feltételek mellett lehet valamelyik lezárt vitát újból elővenni?

---

Említsük példának a kelet-szerbiai fiatalok koalícióját, amelyet 2006-ban alakítottak meg és amelynek a célja dokumentum elfogadása a helyi szintű ifjúsági politikáról.

A koalíciót olyan NGO-k formálták, akik a fiatalok kérdéseivel foglalkoznak és nyolc kelet-szerbiai város diákszövetségje (Zaječar, Knjaževac, Bor, Negotin, Kladovo, Majdanpek, Boljevac i Sokobanja). Nem is kell kihangsúlyozni hogy a koalíció minden tagja különböző nagyságban, hogy mióta létezik, tapasztalatban és kapacitás fejlettségében. Azonban nekik legelőször sikerült reálisan felmérni a saját kapacitásukat, majd felállították az érthető normákat és procedúrákat, amelyeket fenntartottak a kampány teljes ideje alatt és a koalíció alatt is. Sikerült a szórólap osztással, a médiában szerepléssel, a kerekasztal beszélgetés szervezéssel és nyilvános vitával hatni a helyi önkormányzat képviselőire, hogy 4-8 városban elfogadják a javasolt dokumentumot.

A sikeresség felméréseinek procedúrája alapján úgy vélik hogy sikeresen valósították meg a kampányukat, mert ez volt az elvárásuk is.

A kampánynak nem volt folytatása, mert az Ifjúsági stratégia elfogadásával megváltozott az önkormányzatok viszonya a fiatalok kérdéseikhez, és ma a 8 városból, ahol lezajlott a kampány, 7-ben létezik Ifjúsági Iroda.

Ez csak egy a példák közül, amelyekből bőven van Szerbiában.

Ugyancsak úgy tartjuk, hasznos megemlíteni azt az adatot, hogy ennek a kézikönyv előkészülete során nyitották meg a századik Ifjúsági Irodát Kruševacon.

---

## AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KÜLÖNBÖZŐ FORMÁI

Az együttműködés különböző mértékű lehet és különböző elnevezései lehetnek. Ha minden tag megegyezik az intenzívebb közös munkában, EGYÜTTMŰKÖDÉSRŐL beszélünk.

A felek közötti nem egyenlő viszonytal kapcsolatban, akik a munka és a meghatározott cél elérésének érdekében egyesültek, lényegében megkülönböztetünk:

**KOOPERÁCIÓ** gyengébb erősségű kapcsolat amelyben nemformális együttműködési viszony létezik rövid határidőre megbeszélve – csak a pillanatnyi aktivitással kapcsolatban cserélnek információt. Az együttműködésnek ebben a formájában nem osztoznak a megbízáson és a pénzen.

**KOORDINÁCIÓ** közepes erősségű kapcsolat, amely alatt valamennyivel formálisabb viszonyt, tervet, szereposztást értünk. Kommunikációs utakat nyit, de mindenki megtartja a saját önállóságát. A hatalom kérdése vitás lehet, de az eszközöket és a kerestet osztják.

**KOLLABORÁCIÓ** tartósabb viszonyt igényel és erősebb intenzitású mint a kooperáció vagy a koordináció. Számára szükséges új szerkezetet felépíteni, meghatározni a közös küldetést és teljes bekapcsolódást ígérni. Széleskörű tervez és teljes kommunikáció jellemzi minden szinten. Minden fél befekteti a saját eszközeit és tekintélyét. A hatalom felosztása lehet egyenlőtlen, de a partnerek együtt fektetnek be és osztozkodnak.

**SZÖVETSÉG** egyesülést és összekötöttséget igényel. Ez a szövetség vagy olyan szervezetek kapcsolata, akiknek hasonló karakterű érdekeik vannak. Az erős szövetségek már úgy működnek mint egyes szervezetek félhivatalos egyesülete.

**KONFÖDERÁCIÓ** szövetségbe, ligába tömörülése néhány szervezetnek abból a célból, hogy elérjék a kitűzött céljaikat. A központosítás foka kisebb, alárendeltség nélküli és nem kell lemondaniuk az önállóságról.

**FÖDERÁCIÓ** megbeszélte egyesülés, amelyben minden tag a saját meghatalmazását a közös aktivitásokban átadja valamelyik közös központi testületnek.

**HÁLÓZAT** egyének vagy csoportok alkotják, akik laza szerkezetű csoportba tömörültek, laza szerkezettel és kapcsolattal.

**PARTNERSÉG** kettő vagy több csoport társulása, amelyek közösen fektetnek be pénzt és eszközt, és osztják a hasznot és a költségeket is.

---

Következik a kruševaci civil társaság szervezeteinek együttműködési protokolljának példája<sup>1</sup>

Az "Evrokontakt" Polgárok egyesülése kezdeményezése alapján az európai integráció támogatására, áttekintve a civil társaság szerepét és jelentőségét a helyi közösség társadalmi és közéletében, a konzultáció során nyolc kruševáci civil szervezet megegyezett, hogy ebben az értelemben létre kell hozni és fejleszteni az egymásközötti együttműködést és eldöntötték, hogy aláírják a köv. dokumentumot:

## EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROTOKOLL

a kruševáci civil társaság szervezeteinek

### ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

#### 1.szakasz

Ez a dokumentum bemutatja a kruševáci civil szervezetek együttműködési protokollját (a továbbiakban protokoll) amellyel megegyeztek, hogy együttműködnek és a közös érdekű területeken együtt lépnek fel.

#### 2.szakasz

A szervezetek, a Protokollt aláírók, közösen dolgoztak ennek a dokumentumnak a meghatározalán, amellyel meghatározzák az értékeket, elveket és közös működés céljait, az együttműködés koordinációját és a kölcsönös jogokat és köteleességeket amelyek ebből az együttműködésből erednek.

### ÉRTÉKEK ÉS ELVEK

#### 3.szakasz

A Protokollt aláíró szervezetek megegyeztek, hogy a működésük keretében a következő közös prioritásokért állnak ki:

- Szerbia csatlakozása az Európai Unióhoz és az európai minták mindenre kiterjedő alkalmazása;
- regionalizáció és decentralizáció minden szinten Szerbiában;

---

<sup>1</sup> Megköszönjük az Evrokontaktnak és a koalíció szervezeteinek hogy megengedték hogy felhasználjuk a példájukat

- a teljesítőképesség erősítése és a helyi közösségek fejlesztése és magasabb életszínvonal benne;
- a polgári öntudat alakítása és demokratikus viszonyok a társadalomban;
- nemi egyenjogúság;
- az emberi és a kisebbségi jogok tisztelete, megkülönböztetés nélküli szabadság faji, bőrszín, nem, nyelv, vallás, politika vagy más gondolkozásmód, nemzeti vagy társadalmi származás, szexuális meghatározottság, vagyoni, születési vagy más körülmények tekintetbe vétele nélkül;
- a fiatalok helyzetének megerősítése és előmozdítása;
- szegénység elleni harc;
- a szociális tőke és a szociális szolgáltatások fejlesztése;
- a kisebbségi és a többszörösen diszkriminált csoportok, a fogyatékkal élők, az egyedülálló szülők, a romák és más etnikai és nemzeti csoportok és kisebbségek helyzetének helyzetének előmozdítása;
- minden diszkriminációnak kitett sebezhető csoportok helyzetének elősegítése;

#### 4. szakasz

A civil szervezetek megegyeztek hogy munkájukban tisztelni fogják a következő elveket:

- öszöntés és előléptetés az egymásközötti munkában;
- partnerség, szolidaritás és egymásközötti tisztelet és támogatás;
- információcsere és a munkában nyilvánosság;
- koordinált és közös felépés a meghatározott területen a helyi közösség felé;
- az egyesület egyenjogúsága és önállósága;
- hatásosság és felelősség a munkában;
- a tudás és tapasztalat tiszteletben tartása és cseréje.

#### CÉLOK

#### 5.szakasz

A civil szervezeteknek az a célja, hogy hozzájáruljanak a civil szektor szerepének és jelentőségének növeléséhez a helyi közösség keretében az alábbiak útján:

- a részvétel az intézményes szektorok közötti dialógus létrehozásában és vezetésében a hivatalos, üzleti és nemkormányzati szektor között
- intézményes keret megvalósításának kezdeményezése a szektorok közötti együttműködésre;
- minőségesebb együttműködés létrehozása a civil szervezetek között Kruševacon;
- együttműködés az önkormányzattal a stratégiai dokumentumok és az önkormányzat költségvetésének előkészítésében és realizálásában;;
- együttműködés az önkormányzattal az edukatív tevékenységek szervezésében és realizálásában;
- partneri együttműködés a projekt előkészítésben és megvalósításban;
- különböző aktivitások szervezése (tribünök, kerekasztal beszélgetések, stb.) a civil társadalom szervezetei és a szektorok közötti együttműködés érvényesülése céljából;
- a szektorok közötti együttműködés média bemutatója;
- minden egyéb tevékenység megvalósítása, amely hozzájárul a célok megvalósításához amelyek miatt a Protokoll alá lett írva;

## AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KOORDINÁLÁSA

### 6. szakasz

A Protokollt aláíró szervezetek együttműködésének jobb koordinálása miatt megalakul a kruševáci civil szervezetek Fóruma (a további szövegben: Fórum).

A Fórumot alkotja mindegyik Protokollt aláíró civil szervezet.

A Fórum működési módja és a tagok egymásközi viszonya meg lesz határozva az elkövetkező időszakban az alapító és más szükséges okirat meghozatalával.

## ÁTMENETI ÉS ZÁRÓ HATÁROZATOK

### 7. szakasz

Minden esetleges egyetnem értés és vita a Protokoll aláírói között a jó üzleti együttműködés szellemében lesz megoldva.

#### 8. szakasz

A Protokoll az aláírás napján lép életbe és más kruseváci civil szervezet számára is hozzáférhető, amelyek egyeznek vele és elfogadják a Protokoll határozatait, amelyeknek teljes összhangban kell lennie a Protokoll aláíróival.

Precízebb feltételek az új tagok felvételére és döntéshozó mód a felvételtől, mint a kilépés módja és/vagy kizárás a Fórumból az elkövetkező időszakban lesz meghatározva az alapító okirat és a Fórum alapszabályának meghozásával.

#### 9. szakasz

A Protokollt nyolc példányban készítették el, amelyekből egyet-egyet minden aláíró megtartott.



## VII. ANYAGI ESZKÖZÖK ÖSSZEGYÚJTÉSE

Minden tevékenység eszközöket igényel. A sikeres érdekképviselő hosszútávon idő, energia és anyagi eszköz befektetését igényli.

Hogy sikeresek legyünk a szükséges eszközök összegyűjtésének tervezésében, szükséges válaszolni a következő kérdésre: **Mivel rendelkezünk már? Milyen eszközök elérhetőek?**

A sikeres érdekképviselő megbízható alapot igényel: már megvalósított tevékenységek, létező szövetségek, minőséges munkaerő, adatbázis. Ezért a sikeres képviselői kampány figyelmesen őrzi az eszközeit, amelyekkel tovább építheti az új stratégiákat. Ez bekapcsolja az előző képviselői munkáit, a már megalakított szövetségeket, a személyek és más emberek kapacitását, az információt és a politikai intelligenciát. Röviden sohase kezdje a kezdetektől, építkezzen arra, amivel már rendelkezik. Ezért készítsen egy listát arról, hogy a szervezetnek milyen szükséges információi vannak, emberi potenciáljai, pénzügyi alapjai, kapcsolatai és legitimációi.

### MIT KELL MÉG FEJLESZTENI? MELYEK A GYENGE PONTJAINK?

Miután azonosította és összegyűjtötte a létező eszközöket/forrásokat, a következő lépés, hogy meghatározza mi az ami hiányzik még. Ismerje fel és fejtse ki, mi az az eszköz amelyre az adott pillanatban szüksége van, és eddig még nem használta. Például egy új szövetséget kell felépíteni, használjon új elemzéseket, vizsgálja a médiát, stb.

Itt konkrétan meghatározza, mely szükséges eszközök hiányoznak és dolgozzon ki stratégiát hogyan lehetne hozzájutni.

Hogyan gyűjtheti össze a szükséges pénzügyi forrást – ez a kulcskérdések egyike, amelyre válaszolnia kell.

Az érdekképviselőtről szóló szeminárium több résztvevője, amelyet a Tim TRI tartott (Polgári Kezdeményezések) kérdéseket tett fel, tudnak-e szerezni anyagi eszközöket projekt terv írásával. A válasz igenlő. Azonban, az amit meg kell tenni, az érdekképviselőt egész stratégiájának fejlesztése, majd csak akkor, amikor látjuk mi és mennyi szükséges, mi az ami van és mi az ami nincs, írhatunk projekt tervet, amellyel pályázhatunk pénzügyi eszközökre az érdekképviselői kampány végrehajtásához. Ugyancsak szertnének emlékeztetni a szervezet tagjait, hogy Szerbiában létezik a BCIF (Balkáni alap a helyi kezdeményezésekre) alap amely pénzeli a projekteket, amelyek a helyi szintű érdekképviselői kampányokra vonatkoznak.

A helyi szintű érdekképviselői kampány sok példája közül most csak egyet említünk

---

### **ČAJETINA KÖZSÉGBEN SZÖVETSÉG ALAKÍTÁSA A NEMI EGYENJOGÚSÁGÉRT**

A Zlatibori kör egy **ČAJETINA** községi szervezet, amelynek célja hogy a nők helyzetén javítson, különösen a falusi környezetben élők. A Zlatibori kör Az érdekképviselőt a helyi önkormányzatokban programban részvételével megvalósította a projektet, amelynek az volt a célja, hogy szövetséget alakítson a nemi egyenjogúságért Čajetina község részéről mint elkerülhetetlen előfeltétele a nők nehéz helyzetének megoldásához.

Ugyanis Čajetina községben a nők még ha többen is vannak a férfiakhoz viszonyítva, még sincsen közvetlen politikai döntés joguk. Čajetina község 20 helyi közösségében egyikben sem elnökök, sem titkárok, a helyi önkormányzatban minden fontosabb funkciót férfiak töltenek be. Ez mellett a gazdasági helyzetük nagyon súlyos, a falusi nőknek csak 6 százalékának van saját regisztrált mezőgazdasága, és a munkakeresők közül öt személyből négy nő.

Utcai akciók, városi és falusi helyi közösségekben tribünök, média fellépések és más tevékenységek szervezésével a Zlatibori Körnek sikerült hatnia Čajetina község tanácsnokaira hogy határozatot hozzanak a nemi egyenjogúság tanácsának megalakításáról. Különösen jelentős hogy a Zlatibor Körnek sikerült biztosítani más NGO-k támogatását is és más kiemelkedő čajetina-i és más városi személyét, akik velük együtt részt vettek a tevékenységekben amelyek elvezettek a cél eléréséhez. Az ifjúsági szervezetek, a nyugdíjas egyesületek, a nemzeti szintű nemi egyenjogúsággal foglalkozó minisztériumok és a čajetina-i nők aktív bekapcsolódásával a Zlatibori Körnek sikerült egy általános polgári akcióval elérni a célját.

A cél eléréséhez különösen jelentős volt a kerekasztal beszélgetés szervezése, amelyen a Čajetina nőknél is lehetőségük volt arra, hogy együtt az önkormányzat képviselőivel megbeszéljék a problémáikat és kihangsúlyozzák a nemi egyenjogúság szövetségének megalapításának fontosságát.

A nemi egyenjogúság tanácsának felállítása nagy jelentőséggel bír a nők helyzetének javítására Čajetina községben. Ezen a módon Čajetina női lakosai kaptak egy intézményt, amely elsődlegesen a nők helyzetének javításával foglalkozni ebben a községben. Emellett, a Zlatibori Kör ennek a projektnek a megvalósításával sikerült támogatást nyújtania a nőknek és motiválnia őket hogy hivatalosan kifejtsek a problémáikat, ami az első és elkerülhetetlen lépés a megoldásukhoz.

„ennek a projektnek a megvalósítása az előző hónapok során hozzájárult a nők helyzetéről való vélemények megváltozásához a községünk nagy számú lakosainál. Elsődlegesen a döntéshozók készek voltak arra hogy együttműködjenek és tanuljanak. Ugyancsak mi is mint szervezet állandóan új tudáshoz jutottunk a szemináriumokon és a projekt megvalósítás során. Fontos kiemelni, hogy egy ilyen ötlet megvalósításához ami csapatunk részéről és a projekt más partnereinek részéről is sok lelkesedés és munka szükséges” mondja Zorica Milosavljević a Zlatibori Körből.

---

Ez azt jelenti, hogy a képviselőtervezésének ennél a lépésénél be kell azonosítani és tervet kell készíteni, hogyan hívjunk le eszközöket (pénz, felszerelés, önkéntesek, szükséges anyagok, helység) az érdekképviselői kampány alkalmazására.



## VIII. HOGYAN KELL AZ ÉRDEKKÉPVISELET ALKALMAZÁSÁRA TERVET KÉSZÍTENI

Hogy megvalósítsuk a feladatainkat és elérjük az érdekképviselet célját, folytatnunk kell a tervezést. Ebben a részben konkrét tevékenységeket tervezünk, amellyel meg kell valósítanunk, hogy realizálhassuk a feladatokat. Az alkalmazási terv a feladat/ok kapcsolatáról szól. A tevékenységeknek kronológiailag kell folyni tisztelve a logikai folyamatot.

Minden tevékenységhez azonosítani kell a forrást, amely szükséges ahhoz, hogy megtarthassa az aktivitását. Az eszközök lehetnek anyagiak, pénzügyi, emberi vagy technológiai (pl. technikai szakvélemény).

Minden aktivitásra meg kell határozni ki lesz a felelőse, hogy megtörténjen. A munka felosztásáról is intézkedni kell. Érthető hogy egy személy nem lehet felelős az egész kampányért és ezért kell felosztani a felelősséget.

Ezután meg kell határozni az időt, vagyis a határidőt, ameddig le kell bonyolítani az aktivitásokat. Itt sz suggeráljuk hogy különösen figyeljünk oda a tervezésénél, a tapasztalat azt mutatja hogy gyakran megtörténik hogy irreálisan becsülik fel a szükséges időt. Úgy tűnhet hogy mindent gyorsabban megcsinálhatunk mint azt valójában lehetséges reális szituációban. Létező példa, részt vettünk tervezésen, amikor egy csoport úgy vélte hogy egy találkozó megbeszélésére és megtartására a döntéshozókkal 5 nap szükséges. Valójában is így van?

Gondolkodni kell azon is, hogy meg kell határozni az időt, hogy találkozzunk a kampány végén hogy dokumentáljuk a megtapasztaltakat.

A tevékenységek tervezésére használhatják a következő táblázatot:

Az érdekképviselő feladata:			
Tevékenységek	Szükséges eszközök	Felelős személy	Idő/határidő
1.			
2.			
3.			
4.			

### ELLENŐRZÉS ÉS ÉRTÉKELÉS

Ebben a részben azt tervezi meg, hogyan fogja összegyűjteni, elemezni és alkalmazni a megfelelő kvantitatív és kvalitatív információt a kampánya minden lépésének támogatásához. Úgy véljük hasznos emlékeztetni arra, mi is az ellenőrzés és mi az értékelés

**Ellenőrzés:** *Az információ összegyűjtése, hogy mérni tudjuk az érdekképviselőben az ön feladatának a megvalósítása során az előrelépést.*

**Értékelés:** *Az információk összegyűjtése és elemzése azért, hogy meghatározzák elérték-e az érdekképviselő feladatait.*

Honnan fogják tudni hogy megvalósították a kitűzött célokat? Hogy javíthatnak a stratégián? Ha szeretne sikeres érdekképviselővel foglalkozni, állandóan vizsgajelzéseket kell keresnie és a befektetett erőfeszítést megbecsülni.

## HOGYAN ÉRTÉKELHETŐ HOGY A STRATÉGIA MŰKÖDIK-E?

Mint amikor hosszasan utazik és időről idő ellenőriznie kell, hogy jó irányba halad-e. Itt a legfontosabb megállapítani, hogy az üzenetet megfelelő oldalra irányítottuk-e és hogy olyan módon hallanak-e bennünket ahogy mi is szeretnénk. Nagyon fontos a mi korrigáló képességünk az úton és minden olyan elem kizárása, amely nem hoz helyes eredményeket.

Néha át kell vizsgálni a stratégiát és akkor újból át kell mennünk a fent említett kérdéseken. Nagyon fontos elkészíteni ezeket a javításokat, hogy felszabadítsuk a stratégia olyan elemeit, amelyeket nem lehet gyakorlatilag megvalósítani.

- a) Milyen fajta felmérést fog alkalmazni a stratégiához, a taktikához, és a sikerhez?
- b) Milyen gyakran fogja alkalmazni?
- c) Hogyan fogja mérni a sikerességét?

Elkerülhetetlen a stratégia állandó felmérése figyelembe véve a feladatokat és a taktikákat, a problémákhoz rugalmas alkalmazkodást. A felállított siker indikátorok segítenek a felmérésben.

A kérdőívet az érdekképviselő ön-felméréséhez megtalálja a Kézikönyv 53. oldalán. **AZ ÉRDEKKÉPVISELET A HELYI KÖZÖSSÉGBEN A NEMKORMÁNYZATI SZERVEZETEK HELYZETÉNEK JAVÍTÁSÁRA** a Gradanske inicijative honlapján <http://www.gradjanske.org/page/civilSocietyDevelopment/sr/center/publications.html>

### ***Forrásirodalom:***

- Érdekképviselő-A nemkormányzati szervezetek vezetőinek szakértelmének kiépítése , IX. Gyűjtemény, CEDPA - The Center for Development and Population Activities, Washington, 1999
- Érdekképviselő, Nader Tadros, People's Advocacy
- A kisebbségi jogok érdekképviselője Délkelet-Európában, szerkesztette Mariana Milosheva-Krushe és Dubravka Velat, több szerző mellékletével, King Bduen Alapítvány az EU támogatásával, 2007.
- Érdekképviselő, S. Badvić I D. Alić, BOSPO, Tuzla, B és H (a következő publikációban felsorolt irodalmat is magába foglalja)
  - Moving Towards Civil Society, Advocacy Institute, Washington, DC, 1995.
  - A Media Guidebook for Women, United States Information Agency, 1995.
  - Advocacy for Population and Reproductive Health, Susan B Aradeon, 2000.
  - How and Why to Influence Public Policy, Centre for Community Change, 1996
  - Az emberi jogok és képviselők kézikönyve, Lindsay Judge, Miranda Kazantzis, 1999.
  - Elements of Advocacy, Advocacy Institute, Washington, DC, 1996.
  - Using the Media to Advance Your Issue, Advocacy Institute, Washington, DC, 1995.
  - Winning Through Participation, Laura J. Spence, 1996.
  - A civil társadalom és a helyi demokrácia, A civil társadalom promóciójának központja, 2001.



- Érdekképviselő a helyi közösségekben a nemkormányzati szervezetek helyzetének javítására, Građanske inicijative, 2006., szerkesztette Miljenko Dereta, Radmila Radić Dudić és Dubravka Velat
- A polgárok részvétele a törvényhozás és módosítás folyamatában és a politika más eszközeiben - Građanske inicijative, EU támogatással. Szerkesztette Dragan Golubović és Dubravka Velat, 2009.
- Advocacy Resources, Maria van Geest, Canada
- Stratégiai kommunikáció - Emagazin 47 - Aleksandra Hristov
- Megbeszélés és lobbizás a parlamentben és a végrehajtó hatalom szerveiben : összehasonlító tapasztalat és ajánlatok Szerbiának, Dr. Dragan Golubović, Kiadó Az ENSZ Fejlesztési Programja (UNDP), 2009.
- Orsolya Lelkes: Szociális kirekesztés Közép-Kelet Európában –felfogás, mérlegelés és politikai beavatkozás - 2006.
- Karolína Miková, Dušan Ondrušek, Ján Mihálik (PDCS) – Érdekképviselő és a nyilvánosság részvétele a társadalmi folyamat változásának keretében (2003.)
- Társadalmi kutatások irodája – A roma politikai közösségek állapota Szerbiában, OEBS, Beograd 2009.
- Liam Carey és Keith Forrester – A polgárság központjai: megerősítés, részvétel és partnerség, CDCC 2000.
- A BCIF támogatásával megvalósított projektek jelentései (Helyi Kezdeményezéseket Támogató Balkán Alapítvány)
- A TIM TRI trénerének jelentései (Građanskih inicijativa)

*Kiadó:*

Polgári kezdeményezések  
(Građanske inicijative), Belgrád

*A kiadásért felel:*

Miljenko Dereta

*Fordítás:*

Katalin Bordás

*Kötés:*

Valenčak

*Előkészület és nyomda:*

Yu TOP agencija, Újvidék



**"Građanske inicijative" (Polgári kezdeményezések)  
polgárok társulása a demokráciáért és a polgári oktatásért**

Simina 9a, 11000 Belgrád, Szerbia

Telefon/Fax: Központ: 011/2623-980, 2623-974,  
2625-942, 2632-694,  
2633-465, 2632-535,  
2632-631

Fiatalokért program: 011/3283-250, 3284-791

E-mail: [civin@gradjanske.org](mailto:civin@gradjanske.org)

[www.gradjanske.org](http://www.gradjanske.org)