



Bu yayın Avrupa Birliğinin
desteğiyle hazırlanmıştır.



Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme



Bu yayın Avrupa Birliğinin yardımıyla hazırlanmıştır. Yayının içeriğinden yalnızca TACSO sorumludur ve yayının içeriği hiçbir şekilde Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmaz. Yayının içeriği kamuya açıktır ve serbestçe çoğaltılabilir. Bu yayını kullanmayı tercih ettiğinizde kaynağını TACSO olarak gösteriniz ve yayının kopyalandığı web sitesinin adresini veriniz. Yayından alıntı yapacağınız durumlarda yazarların ve bağlı oldukları kuruluşun adını belirtiniz.



Yayınlayan: Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek- TACSO Bölge Ofisi
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina
www.tacso.org

Yayınlayan için: Emina Abrahamsdotter
Bölge Eğitim Koordinatörü

Yazarlar: Ger Roebeling, Jan de Vries (MDF Training and Consultancy, the Netherlands)

Tasarım: Šejla Dizdarević, digiTarija

Tarih: 2011

TACSO projesi SIPU International liderliğindeki konsorsiyum tarafından yürütülmekte olup, konsorsiyumun diğer üyeleri şöyledir:

İsveç Kamu Yönetimi Kurumu- SIPU International
www.sipuinternational.se

Sivil Toplum Teşvik Merkezi
www.civilnodrustvo.ba

İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı
www.ikgv.org

Yerel Demokrasiye Destek Vakfı
www.frdl.org.pl

Yerel Kalkınma için Ortaklık Vakfı
www.fpd.ro

Teşekkür

Batı Balkanlar ve Türkiye’de faaliyet gösteren, bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşarak rehberin hazırlanmasına katkı sağlayan tüm Sivil Toplum Kuruluşlarına içten teşekkürlerimizi sunarız:

Albanian Helsinki Committee, Arnavutluk

office@ahc.org.al

+355 4 22 36 671

Albanian British Chamber of Commerce & Industry,
Arnavutluk

www.abcci.com, info@abcci.com

+355 4 234 1020

Civil Society Development Centre CSDC, Arnavutluk

www.vloracivilsociety.org csdcv@icc-al.org

+355 69 22 60 212

CORRIDOR, Bosna Hersek

www.corridor-sarajevo.org, corridor@bih.net.ba

+387 61 147 219

Žene sa Une, Bosna Hersek

zena-una@bih.net.ba

+387 61 860 566

Lara, Bosna Hersek

ngo.lara@teol.net

+387 65 583 964

TERCA, Bosna Hersek

info@terca.ba

+387 61 203 052

Centre for Peace Studies, Hırvatistan

cms@zamir.net

+385 91 739 1247

Levizja FOL, Kosova – Güvenlik Konseyi’nin 1244 no.lu kararı uyarınca

info@levizjafol.org

+377 44 324 377

Kosovo Rehabilitation Centre for Torture Victims (KRCT),

Kosova – Güvenlik Konseyi’nin 1244 no.lu kararı uyarınca

info@krct.org

Humanitarian Law Centre Kosovo, Kosova – Güvenlik Konseyi’nin 1244 no.lu kararı uyarınca

office.ks@hlc-kosovo.org

+377 44 240 278

Youth Educational Forum, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

info@mog.org.mk

+389 75 396 143

MOST Citizens’ Association, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

most@most.org.mk

+389 70 219 968

Coalition All for Fair Trials, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

contact@all4fairtrials.org.mk

+389 2 3215 263

Centre for Development NGOs (CRNVO), Karadağ

crnvo@crnvo.me

+382 20 219 120

Montenegro Media Institute, Karadağ

imcg@t-com.me

+382 20 201 345

Women Action, Karadağ

womenaction@t-com.me

+382 20 246 394

Environmental Association Avalon, Sırbistan

avalon1@nadlanu.com

+381 63 83 47 095

Philanthropy, Sırbistan

www.covekoljublje.org, program@covekoljublje.org

+381 18 512 144

Gruppa 484, Sırbistan

tp@grupa484.org.rs

+381 61 13 16 586

TEMA, Türkiye

tema@tema.org.tr

+90 537 722 7701

Kapadokya Kadınlarla Dayanışma Derneği, Türkiye

kapadokyakadin@hotmail.com

+90 535 966 6317

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG), Türkiye

www.tog.org.tr, info@tog.org.tr

+90 55 4 33 88 211

Transparency International Turkey, Türkiye

handeozhabes@gmail.com

+90 532 66 22 129



Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme



İÇİNDEKİLER

Önsöz	12
Rehbere Yaklaşım	14
Rehberin Yapısı	15
Bölüm 1: Savunuculuk ve Politika Etkilemeye Giriş	17
Politika ve Politika Etkileme – Kilit Kavramlar	18
CLASP İLKELERİ	30
Politika Etkileme Döngüsü Tanıtımı	44
Bölüm II: Erken Mesajın Doğuşu	49
Politika Konusunun Belirlenmesi	52
Politika Konusunu Tanımlama	58
Faydalanıcı Katılımı	82
Erken Mesaj ile Strateji Oluşturmak: Paydaşlar	92
Politika Sürecini Haritalamak	106
Bölüm III: Ağ Oluşturma ve Ortak Eylem Planlama	115
Politika Etkileme için Ağ Oluşturma	118
Eylem Planı Oluşturmak	128
Bölüm IV: Uygulama ve Öğrenme	145
Nihai Mesajı Vermek	146
İzleme ve Değerlendirme	158
Araç Kutusu	168
Kilit Terimler Sözlüğü	222



Önsöz

ÖNSÖZ

Batı Balkanlar ve Türkiye'yi içeren sekiz ülkede faaliyet gösteren *Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek - TACSO Projesi* güçlü ve etkili bir Sivil Toplum sektörünün oluşmasına destek vermekte ve fırsatlar yaratmaktadır. Sivil Topluma yapılan bu yatırımın temelinde, AB ekseninde yürütülen siyasi, ekonomik ve sosyal süreçlerin, demokratik gelişimin önemli bir ön şartı olan konuya odaklı ve iyi işleyen bir Sivil Toplum gerektirdiğine olan inancımız yatmaktadır.

TACSO'nun önemli bileşenlerinden biri olan STK'ların Kapasitesini Geliştirme bileşeni STK temsilcilerine yeni yöntemlere ve tekniklere ilişkin bilgiler sunma ve bilgilerini birbirleriyle paylaşma imkanı vererek kapasitelerini artırmayı hedeflemektedir.

2010 baharında TACSO deneyimli ve iyi yapılandırılmış STK'lar ve temsilcilerinin hedef alındığı beş adet Bölgesel Eğitim Programını uygulamaya geçirmiştir. Eğitim Programlarının başarılı bir şekilde tamamlanmasının ardından, programa katılan STK'ların kapasitelerini daha da güçlendirmek amacıyla TACSO beş adet rehber geliştirmeyi kararlaştırmıştır:

- Kaynak Yaratma ve AB Fonlarına Erişim;
- Sivil Toplum Kuruluşu Yönetimi - Kurumsal Gelişim Analizi için Pratik Araçlar;
- AB tarafından finanse edilen Projelerin Geliştirilmesi ve Yönetimi;
- *Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme*;
- Karar Alma Süreçlerine Sivil Katılım.

Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme Rehberi sosyal dönüşüme katkıda bulunmak için Sivil Toplum Kuruluşlarının savunuculuk becerilerini ve aynı zamanda kamu politikaları üzerinde etkilerini arttırmayı amaçlamaktadır.

Rehberi çalışmalarınız için faydalı bulacağınızı umuyoruz.

Palle Westergaard

Ekip Lideri

Çağdaş bir toplumda, değişime açık konu ve sorunların miktarı, bununla beraber aktör ve paydaşların farklı ve çeşitli fikirleri, bunun yönetilmesini, sağlamaştırılmasını ve değiştirilmesini gittikçe karmaşık bir hale getiriyor. Girişimciler müşterilerinin isteklerini, hükümetin düzenlemelerini ve lobi gruplarının fikirlerini veya sosyal hareketleri göz önüne almadan ürün ve hizmetlerini geliştiremezler. Benzer bir şekilde, hükümetlerde yurttaşlarının ilgili ihtiyaçları ve toplumdaki farklı paydaşların menfaatleri hakkında bilgi sahibi olmaksızın kanunları, kuralları ve düzenlemeleri formüle edemezler - girişimciler ve sivil toplum kuruluşları birbirlerine benzerler. Sonuç olarak Sivil Toplum Kuruluşları tabanlarının yetkili sesleri, mevcut kanun ve düzenlemelerin derinlemesine bilgisi, karşıt paydaşların menfaatleri ve faydalanıcıları veya tabanları üzerinde pozitif veya negatif çıkarımların kanıtı veya delili olmadan, sadece isteyerek veya haklarını talep ederek değişiklik yapamazlar.

Kısaca, eğer sürdürülebilir ve yetkili bir değişimi sağlamaştırmak istiyorsak birbirimizle bağlantı içinde olmamız gerekir. Dolayısıyla bu günlerde Savunuculuk ve Politika Etkileme her girişimci, politikacı veya sivil toplum grubu için çok önemlidir. Bilinçli bir karar alabilmek, farklı paydaşları tartışmak, bilgilendirmek ve mümkün olduğunca geniş bir biçimde farklı altyapı ve ilgilere gelen karar alıcıları etkilemek için bir araya getirmek zorlu bir iştir. Savunuculuk ve politika etkileme olmaksızın karar almanın kalitesi zarar görecektir.

Bu rehber savunuculuğunuzun ve politika etkileyciliğinizin inandırıcı, meşru ve hesap verebilir bir şekilde kalitesini ve etkinliğini geliştirmenize yardımcı olacaktır.

REHBERE YAKLAŞIM

Bu rehberi mümkün olduğunca uygulanabilir kılmak için kuram kısmı, vaka çalışmaları ve pratik araçlarla tamamlanmıştır. Vaka çalışmaları çoğunlukla Batı Balkanlar ve Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarının çalışmalarından alınmıştır. Bu yaklaşım Sivil Toplum Kuruluşlarının savunuculuk ve politika etkileme alanlarında bilgilerini tamamlamak ve günlük işlerinde doğrudan uygulayabilmelerini sağlamak için seçilmiştir.

Proje Yönetim Döngüsünün adımlarına yansıyan Savunuculuk ve Politika Etkileme Döngüsü Rehberin özünü oluşturmaktadır. Bizim bu döngü ile ilgili deneyimize göre, projelerde yapılan en yaygın hata kuruluşların bir sorunu saptama eğiliminde olup doğrudan olası çözümleri uygulamaya yönelmeleri olarak tanımlanabilir. Bu şekilde birçok önemli planlama adımı ihmal edilmektedir. Böyle bir gözlem politika etkileme için de yapılabilir; sorun saptanır ve doğrudan faaliyette bulunulur.

Kuruluşunuz için Değişim Teorisi geliştirmeniz, kuruluşunuzun vizyon ve misyonunun nasıl başarılı olduğuna, program ve projelerinizin bu misyon ve vizyona nasıl katkıda bulunduğu açıklık kazandırır. Politika etkileme de bunun bir parçası olabilir. Kuruluşunuz politika etkilemeyi önemli bir müdahale olarak kullandığında, değişim teorisi içine politika etkilemeyi nasıl yerleştirdiğini açıklığa kavuşturmalıdır. Politika etkileme, yürüttüğünüz

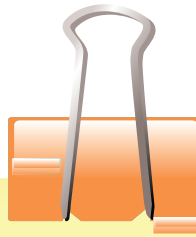
faaliyetlerin yanında ek bir faaliyet olarak ya da bir politikacı ile görüşmeniz sırasında yaptığınız geçici bir faaliyet ele alınamaz - hayır - politika etkileme sizin diğer girişimleriniz ile bağlantısı açıkça tanımlanmış bir stratejidir ve kuruluşunuzun misyon ve vizyonuna katkıda bulunacak yollardan birisi olduğu herkesçe anlaşılır olmalıdır.

Bir Değişim Teorisi alıştırması gerçekleştirme - politika etkileme çalışmalarınızda işbirliği yapmak istediğiniz paydaşlarınız karşısında - meşruluğunuzu, inandırıcılığınızı ve etkinliğinizi büyük ölçüde arttıracaktır. Bu durum, nihai amacınızı (vizyon), vizyona (çıktılar veya misyon) katkıda bulunmak için odaklanacağınız somut değişiklikler ve oraya nasıl varmayı düşündüğünüzü onlarla beraber belirlediğiniz anlamına gelir. Bunu diğer paydaşlarla birlikte yapmak, politika etkileme ile yaratmak istediğiniz değişim için ortak bir anlayış kazanmanızı sağlar. Aynı zamanda üzerinde çalıştığınız belirli değişikliklerin diğer paydaşların üzerinde çalıştığı değişiklikleri nasıl etkilediğine de netlik kazandırır. Bir alanda başarı sağlamadan önce değişime ulaşamayabilirsiniz. Kısaca, sizin neden ortak bir çaba gösterdiğinizi ve her bir paydaşın sorumluluklarını açıklığa kavuşturur.

Birçok STK politika etkileme faaliyetlerini ya projelerinin bir parçası olarak ya da ana faaliyet konuları olarak uygulamaktadır. Elinizdeki Rehberde politika etkileme faaliyetlerini uygulamadan önceki çeşitli aşamalardan bahsedilmektedir. Bu nedenle, söz konusu faaliyetlerin doğru seçilmesi ve mümkün olan en fazla etkiyi elde edecek şekilde planlanmasına önemli yer verilmiştir.

Bu Rehberdeki bilgi ve beceriler MDF'nin ve yazarların yıllara dayanan deneyimlerine dayanmakta; savunuculuk ve politika etkileme konularındaki teorik ve pratik bilgileri ile Planlama, İzleme ve Değerlendirme alanındaki bilgilerini bir araya getirmektedir.

REHBERİN YAPISI



Rehber aşağıda belirtilen beş ana bölümden meydana gelmektedir:

- Bölüm 1** Savunuculuk ve Politika Etkilemeye Giriş
- Bölüm 2** Erken Mesajın Doğuşu
- Bölüm 3** İttifak Oluşturma ve Eylem Planı
- Bölüm 4** Uygulama ve Öğrenme: Nihai Mesajı Vermek
- Bölüm 5** Araç Kutusu



Bölüm I

Savunuculuk ve Politika

Etkilemeye Giriş



Siyaset ve Politika

Etkileme - Kilit Kavramlar

GİRİŞ

Politika etkileme, lobicilik veya savunuculuktan bahsederken aslında neden bahsediyoruz? Bu terimler farklı kişiler tarafından farklı çeşitte faaliyetlere atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Konuyu daha iyi kavramak için bu terimler arasında bir ayrımda bulunmamız gerekir. Aşağıda bu terimlerden bazılarının farklılıklarını ve çakışan/örtüşen noktalarının kısa bir genel açıklaması sunulmaktadır.

POLİTİKA ETKİLEME İLE NE DEMEK İSTİYORUZ?

İnsanlar siyaset ve politikadan konuşurlarken kelimeleri karışık anlamlarda, bazen de karışık yollarla kullanır. Siyaset, gücü, statüsü ve etkisi en önemli rolü oynayan kişilerden oluşan paydaşlar arasında gerçekleşen tartışma ve müzakere sırasında yapılan eylemler ve etkileşimler olarak tanımlanır.

Politika (Yunanca'da πολιτικός, "vatandaşların, vatandaşlar için veya vatandaşlar ile ilgili"), (gruplarca) paydaşın ortak kararlar almaya çalıştıkları bir süreçtir. Terim genellikle hükümet veya devlet işlerinin yönetilmesi sanatı veya bilimi için kullanılır. Aynı zamanda sivil yönetimlerdeki davranışa atıfta bulunur. Ancak, şirket, akademik ve dini kurumları da kapsayacak şekilde siyaset diğer grup etkileşimlerinde de gözlemlenebilir. "Otorite ve gücü kapsayan sosyal ilişkilerden" meydana gelmektedir ve politik bir birim içerisinde kamu işlerinin düzenlenmesine, siyaseti formüle etmek ve uygulamak için kullanılan yöntem ve politikalara atıfta bulunur. Bir politika genellikle kararlara yol gösterecek, rasyonel ve öngörülebilir sonuç(lara) ulaştıracak bir ilke veya (bir dizi) kurallar olarak tanımlanır. Politikalar genellikle hükümet organları ve meclis veya bir kuruluş ya da şirketin bünyesindeki kurul veya yönetim organları tarafından benimsenir.

Rehberin içerisinde politikaları etkilemek için tasarlanmış tüm olası faaliyetlerden bahsederken 'politika etkileme' genel terimi kullanılmaktadır. Bunun bir nedeni de birçok dile kolaylıkla tercüme edilebilir olması, birçok ülkede bir çok siyasi kültürde kabul görmüş ve sivil toplum kuruluşlarından, devlet ya da iş sektörüne kadar her çeşit aktöre hitap edebilir olmasıdır.

Her saygın kuruluşun bir vizyonu, misyonu ve tanımlanmış politikaları vardır ve bu politikaları etkilemek de günbegün yapılması gereken bir çalışmadır. Bu rehberin amacı kapsamında politika etkilemenin çalışma tanımı aşağıdaki şekilde kullanılmaktadır:

Politika Etkilemenin Çalışma Tanımı

Politika etkileme ele alınan konu üzerinde en fazla etkisi olan farklı hedef alınmış paydaşların politikalarını, uygulama ve davranışlarını etkileme, faydalanıcıları dahil etme, sahipliklerini ve konunun kapasitesini arttırmanın planlı ve sistematik sürecidir. Faaliyetler ayrı ayrı seçilebilir ya da karışık bir strateji uygulanabilir. Birleşik güçler ve birlikte tasarlanmış faaliyet herhangi bir politika etkileme girişiminin etkinliğini arttırır.

Yukarıdaki tanımlama ek vurgu gerektirebilecek iki öge içermektedir; davranış ve paydaşlar: Politika etkileme belirli paydaşların davranışlarını değiştirmek ile ilgilidir. Davranışı değiştirmek için politikaları değiştirmek ön koşuldur. Sadece politikaları değiştirmek politika etkilemenin istenilen sonucu olmamalıdır, aynı zamanda uygulamada da bir şeyleri değiştirmek istenir. Bunu başarmak için davranışı değiştirmek önemlidir. Rehberde politika etkileme sürecinde farklı aktörlerin davranışlarını değiştirmeye odaklı farklı araçlar ve yaklaşımlar tanımlanacaktır. Yukarıdaki tanımlama daha genel bir terim olan “karar alıcı” yerine “en etkili olan farklı hedeflenmiş paydaşlara” atıfta bulunur. Bunun ana sebebi, genel anlamda karar alıcı olarak atıfta bulunulan her insanın belirli bir konunun en etkili paydaşı olmamasıdır. Çoğu bu rehberde sunulmuş olan farklı analizlerin sonuçlarına dayanacaktır.

DOLAYISIYLA SAVUNUCULUK, LOBİCİLİK VE AKTİVİZM NEDİR?

Politika etkilemeye atıfta bulunulurken kullanılan en yaygın terimler lobcilik, savunuculuk ve aktivizmdir. Bu terimlerin tanımları çok net ya da üzerinde uzlaşa sağlanmış değildir. Bu terimlerin anlamları ve gerektirdikleri faaliyetler birbiriyle çakışıyor gibi görünebilir. Aktivizm ya da savunuculuk ve lobciliğin gereklilikleri hakkında, bu terimleri açık bir şekilde tanımlayamayacak olursa bile içsel bir algı sahibi olunabilir.

Bu terimlere ilave karmaşa yaratan diğer bir husus da terimlerin sıklıkla belirli faaliyetler aracılığı ile tanımlanmalarıdır. Bunun sonucu olarak bazıları tarafından politikacılarla yapılan bir toplantı lobcilik kapsamında bir faaliyet olarak görülebilir. Yayımlanmış bir basın bülteni almak daha çok savunuculuk olarak görülebilir. Oturma eylemi yapmak veya düzenlemek daha çok aktivizm kapsamında olabilir. Ayrımların tamamen yaptıkları ya da yapmadıkları faaliyetlere dayandırılması çok da faydalı olmamaktadır. İçeriğine, düzenleyicinin niyetine ve karşı tarafın algılama şekline bağlı olarak bir faaliyet lobcilik, savunuculuk veya aktivizm olarak düşünülebilir.

Bu rehberi kullanırken, söz konusu terimler arasında ayırım yapabilmek önemli olmakla birlikte, yazarlar çok net tanımlar da önermekte, aksine okuyucunun bunların arasındaki farkı verilen örnekler aracılığı ile söyleyebilmesine imkan verilmektedir.

Lobicilik

Lobiciliğin bazıları için olumsuz çağrışımları vardır. Takım elbiseli adamların gizli ofislerde politikacılarla gizli anlaşmalar yaptıklarını akla getirir. Çağrışım o kadar güçlüdür ki Avrupa Komisyonu, bu kelime yerine “çıkart temsil” terimini kullanmayı tercih etmektedir. Elbette, lobciliğin bir şekilde temsil edilme ihtiyacı içindeki müşteriler tarafından tutulmuş profesyonellerce yapıldığı birçok örnek olay vardır. Lobicilik

Lobicilik Öğeleri:

- Fikir birliğine dayalı
- Müzakere
- Diyalog
- Farklı taraflar

ifadesi kullanıldığında birçok kişi de bu tür olayları aklına getirmektedir. Bu terim hakkında ne hissederseniz hissedin, lobcilik çoğu Sivil Toplum Kuruluşunun bilinçli olarak veya bilinçaltında üstlendiği bir dizi faaliyeti kapsar. Lobcilik terimi çok kişi tarafından bilindiğinden, rehberde de bu terim kullanılacaktır.

İşin aslı, lobcilik genellikle doğrudan şeffaf olmayan bazı işleri gerektirir. Bu da lobciliğin hesap verilebilir hale getirmenin zor olduğu anlamına gelmektedir. Lobcilik, en azından, taraflar arasında bir şekilde diyalog gerektirir. Aynı zamanda farklı taraflar fikir birliğine varmış olacaktırlar. Bu da müzakere için imkan olduğu anlamına gelir. Eğer durum bu şekilde değilse, hem diyalogunuzu sürdürmek hem de lobcilik yapmak isteyebilirsiniz. Ancak bunun başarılı olması pek olası değildir ve başlatacağınız diyalog tek taraflı olacaktır.

Farklı tanımlamalardan örnekler

“Çıkar temsili” faaliyetleri (...) Avrupa kurumlarının politika oluşturma ve karar verme süreçlerini etkileme amacı ile yürütülen faaliyetler olarak tanımlanmışlardır. (Kaynak: Avrupa Komisyonu Çıkar Temsilcileri Davranış Kuralları / Yasası) Farklı tanımlamalardan örnekler

İletişim aşağıdaki şekilde olduğunda bir kuruluş “mevzuatı etkilemeye” teşebbüs ediyor demektir:

- Bir kanun yapıcı ya da yasama organının çalışanına yönlendirildiğinde,
- Belirli bir mevzuata atıfta bulunduğu,
- Bu mevzuat hakkında görüş bildirildiğinde.

(Kaynak: IRS doğrudan lobcilik tanımı)

İletişim aşağıdaki şekilde olduğu zaman halka dayalı lobcilik meydana gelir:

- Genel halka yönlendirildiğinde,
- Belirli bir mevzuata atıfta bulunduğu,
- Mevzuat hakkında görüş bildirildiğinde,
- Mevzuata ilişkin harekete geçmesi için alıcı teşvik edildiğinde”.

(Kaynak: IRS halka dayalı lobcilik tanımı)

MOST, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

Bir sivil toplum kuruluşu olan MOST, bir seçim izleme kuruluşu olarak, Makedonya'daki seçim kanununun reformu için diğer bazı hususlara ek olarak, yeni seçim kanununun detaylandırılması sürecinde çeşitli aşamalarda, bakanlıklarda ve parlamentoda görev yapan kilit temsilcilere karşı başarılı bir şekilde lobcilik yapmıştır. Politika sürecinin taranmasıyla ilgili bölümde kuruluşun çalışmalarına daha detaylı şekilde yer verilmektedir.

Savunuculuk

Savunuculuk sıklıkla politika etkilemeyle aynı cümle içinde kullanılır. Bunun sebebi birbirleriyle çok fazla örtüşmeleridir. Lobicilikte olduğu gibi savunuculuğunda sadece tek bir tanımı bulunmamaktadır. Çoğu tanım neredeyse politika etkilemenin çalışma tanımı ile aynıdır. Ancak politika etkileme ve savunuculuk arasında faaliyetlerin olası özelliklerine ilişkin önemli bir ayrım bulunmaktadır. Savunuculuk politikaları, uygulamaları ve davranışı etkilemek için tasarlanmış barışçı faaliyetlere atıfta bulunur. Lobiciliği (doğası gereği barışçı olan) barışçı ve yasal olan ancak lobicilik olmayan diğer faaliyetleri kapsar.

Farklı tanımlamalara Örnekleri:

- Savunuculuk iktidarda olan kişilerin uygulamaları ve politikalarını değiştirmekte, dezavantajlı kişileri etkilemektir. (CAFOD)
- Yurttaş merkezli savunuculuk eşitsizliği, anlayışsızlığı ve dışlamayı sürdüren politikaları, uygulamaları, fikirleri ve değerleri değiştirmek için kişilerin çabalarını içeren organize olmuş politik bir süreçtir.

(Savunuculuk ve Vatandaş Katılımı Eylem Kılavuzu).

Toprak Erozyonu ile Mücadele Vakfı, Türkiye

Toprak Erozyonu ile Mücadele Vakfı'ndan (TEMA) yine lobicilik olmayan güzel bir savunuculuk faaliyeti: "Toprak Koruma ve Arazi İyileştirme Kanunu" nun onaylanması için yaptıkları lobide bir imza kampanyası başlatmış ve 1 milyonun üzerinde imza toplamışlardır.



Savunuculuk, bu Rehberin içinde, en iyi şekilde politikaları, uygulamaları ve davranışı etkilemek için tasarlanan tüm barışçı ve yasal faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

Aktivizm

Aktivizmi çoğunlukla gösterilerle, barikatlarla, aynı zamanda konuya dikkati çekmek için tasarlanmış komik ve yaratıcı faaliyetlerle ilişkilendiririz. Çoğu zaman bu gibi faaliyetler anlaşmaya varmak ya da anlaşma önermek amacı ile tasarlanmamıştır. Diğerlerini ikna etmek ya da bilgilendirmek için, örneğin bir konu için popüler destek sağlamak ya da bir konuyu gündeme koymak için düzenlenmişlerdir. Bu gibi faaliyetleri düzenleyerek, belirli paydaşlara kamu gibi üçüncü tarafları kullanarak değişim için baskı yapılabilir. Bu şekilde yapılan aktivizm genellikle daha pasif, görsel olmayan ve anlaşma odaklı faaliyetler olan lobi ve/veya diyaloga zıt görülür. Aktivizmin pozitif, yasal ve barışçı olabileceğini, fakat aynı zamanda kanunsuz ve şiddetli de olduğunu unutmamak gerekir. Faaliyetler çatışmacı olarak tasarlandığından, şiddet aktivizm içerisinde her zaman bir olasılık olarak kalır.



“Greenpeace’in harekete geçme şekli birçok kişiyi rahatsız eder - ve etmelidir de, çünkü dikkat çektiğimiz konular iyi hissettirmiyor.”

(Greenpeace)

TANIMIN ÖRNEĞİ

Aktivizm sosyal, politik, çevresel değişim yaratmak için kasıtlı bir biçimde yapılan eylemdir. Aktivizm çok çeşitli formlarda olabilir: gazetelere veya politikacılara mektup yazmaktan, politik kampanyalara, tercih edilen şirketleri desteklemek ya da boykot etmek gibi ekonomik aktivizm, ralliler, sokak yürüyüşleri ve grevler, hem oturma eylemleri hem de açlık grevleri aktivizm örnekleri arasındadır.

(Wikipedia)

Gençlik Eğitim Forumu, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti

Aktivizm artan bir şekilde Facebook ve Twitter gibi sosyal ağların, aynı zamanda YouTube gibi yeni medyanın kullanılması ile artış göstermektedir. Sivil Toplum Kuruluşları arasında bazı üyeler bu araçları kamunun farkındalığını arttırmak ve karar vericilere baskı yapmak için kullanmaktadır. Aktivizminde sosyal medyayı kullananlara bir örnek de Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyetinden Gençlik Eğitim Forumudur. Genç insanların sosyal içerme ve yüksek öğretimde yolsuzlukla mücadele konularında çalışan Forum, kendilerine serbest alan sağlayan YouTube ve/veya Vimeo'ya kısa videolar (amatör klipler, podcastler ve grafikler) yüklemektedir. Hali hazırda Facebook'ta ve Twitter'da geniş bir çevrimiçi topluluğa sahiptirler. Bu topluluk daha sonra doğrudan veya sosyal ağlar aracılığı ile materyallere oy vermekte ya da yorumda bulunmaktadır. Bu platformlar, daha sonra paylaşmak için birçok fırsat sunmaktadır.



Bu faaliyetler kişileri etkinliklere toplamak, sosyal ağlarda bulunan politikacıları veya otoriteleri etkilemek ve bunlar yapıldığında çevrimiçi imza kampanyalarına daha fazla imza toplamak için kullanılmaktadır. Bu tür lobicilik faaliyetlerinin yanı sıra, diğer faaliyetler için de karar vericileri etkilemek için girdi sağlamaktadır.

Sosyal medyanın kullanımında göze çarpan bir diğer başarı da FlashMob uygulamaları ile "Genç İnsanları Karar Alma Sürecine Dahil Edin" şeklindeki mesajın iletilmesidir. İlk halk "Flash Mob"u 100'den fazla kişinin ilgisini çekmiş ve bu kişiler filme alınmıştır. YouTube'a konulan film, sosyal ağlar aracılığı ile geniş çaplı paylaşılmıştır. Flash Mob'un Makedonya'daki okullarda gençler arasında büyük popülerlik kazanmasını takiben etkinliğin ikincisi de düzenlenmiştir. Bu etkinlik de Makedonya'da birçok şehirde 200'den fazla genç insanı bir araya getirmiştir. İnternet toplulukları arasında paylaşımı artıran etkinlik, internet aracılığı ile harekete geçirmenin iyi bir örneğini oluşturmaktadır.

Yasa dışı faaliyetlerden bahsettiğimizde faaliyetlerin kanunsuzluğunun subjektif olduğunu ve ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini unutmamak gerekir. Örneğin; bazı ülkelerde protesto yapmak yasa dışıdır. Rehber bağlamında "yasa dışı" ifadesi kasti olarak başkalarına zarar veren, şiddet ve rüşvet gibi faaliyetler için kullanılmaktadır.

Rehber bağlamında ele alınan aktivizmin ayırıcı özelliklerinden biri de üçüncü taraflara (ör. kamuya) yönelik eylemlerde bulunmayı içermesi ve barışçı ya da şiddet içerikli ve yasa dışı olabilmesidir.

FARKINDALIK ARTTIRMA VE POLİTİKA ETKİLEME

Farkındalık arttırma terimi tek başına kullanıldığı gibi, sıklıkla politika etkileme, savunuculuk ve aktivizm kavramlarıyla da birlikte anılmaktadır. Birçoğu için bir dizi faaliyeti ya da bir stratejiyi tanımlayan terim, bazı durumlarda ise kendi içerisinde bir sonudur.

Farkındalık arttırma tüm politika etkileme faaliyetlerinin bir ön koşuludur. Konuyla ilgili farklı paydaşlar, faydalanıcılar veya karar alıcılar arasında karşılıklı bir bilgi paylaşımı olarak tanımlanabilir. Müdahale süresince farkındalık arttırmanın ve farkındalığı yüksek tutmanın devam eden bir süreç olduğu söylenebilir.

Politika etkileme projeleri gibi birçok proje bir farkındalık arttırma ögesi içerir. Örneğin, lobicilikte kuruluşlar karar alıcılara bir yandan bilgi sağlarken, bir yandan da belli bir konuda farkındalıklarını arttırmaları. Birçok savunuculuk ve aktivizmle bağlantılı faaliyette genel halkın ya da belirli grupların farkındalığının arttırılması karar alıcılara baskı uygulamaları için harekete geçirilmeleri görüşü ile olur. Siz de müdahalenizi yaparken faydalanıcılarınızın farkındalığını arttırabilirsiniz. Bu durum çoğu zaman faydalanıcılarınızı daha güçlü kılmak ve müdahalenize katılma olasılıklarınızı arttırmak için atılabilecek ilk adımdır.

Böyle bir farkındalık arttırma çoğunlukla müdahalenizin bir parçası olur. Ancak, farkındalık arttırma daha belirgin amacınız için sadece bir araç olmalıdır. Farkındalık arttırmanın sebepleri hakkında her zaman bilinçli olmanız gerekir. Deneyimlerimize göre, bir çok kuruluş politika etkileme müdahalelerinde başkalarının farkındalığını arttırmayı hedeflerinden biri arasına koymaktadır.

Farkındalık arttırmanın politika etkilemenin bir parçası olduğuna inanmakla birlikte, farkındalık arttırmanın tek başına politika ve davranış değişimini başaramayacağına da inandığımızı belirtmemiz gerekir. Bu nedenle farkındalık arttırma çalışmasının politika etkileme müdahalenizin hedefi olamayağının altını çizmeliyiz. Farkındalık arttırma broşür dağıtma, karar alıcılara arka plan materyalleri sağlama veya bir konferansta belli bilgilendirici konuşmalar yapma gibi bir dizi faaliyetten meydana gelir. Bu faaliyetlerin bir sonucu olarak belli kişiler belli bir konuda farkındalığını arttırmış olacaktır. Bu da ele alınan konuyla ilgili üst hedefe, davranış değişikliği anlamına gelen sonuç ya da çıktıya ulaşmanıza katkı sağlar. Edinilen yeni farkındalığın neye sebep olduğuna, başka bir deyişle kişilerin farkındalık düzeyindeki artışın yarattığı değişime odaklanmalısınız.

Belirli faaliyetler aracılığı ile farkındalık arttırmanın sebepleri şöyledir:

- Bir konuyu gündeme taşımak için bilgi sağlamak,
- Diğerlerinin değişimleri için baskı kurmak amacı ile grupları ya da genel halkı harekete geçirmek.

Sivil Toplum Kuruluşlarının Gelişimi için Merkez (CRNVO), Karadağ

CRNVO, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) alanında ve iş dünyası, STK'lar ve Hükümetin davranışlarının değiştirilmesi üzerinde çalışmaktadır. Kuruluş, söz konusu aktörlerin KSS konusunda beraber çalışmalarını ve bunun sonucunda Hükümetinde KSS için çevreyi hazır hale getirmek için sorumluluğu almasını amaç edinmiştir. İlk adım KSS'nin önemi ve işe yarayacağı hususunda tüm aktörler arasında, bunun yanı sıra işbirliği olanakları ve karşılıklı fayda (çıkarlar) konusunda da farkındalığı arttırmak olarak belirlenmiştir. Bu konuda atılan önemli bir adım en iyi KSS uygulamaları konusunda düzenlenen konferans ve iyi uygulama kitabının basılması olmuştur. Tüm bu etkinlikler halkı KSS'ye duyarlı hale getirme amacıyla düzenlenmiştir. CRNVO, KSS konusunda - özellikle de ortaklıklar konusunda - çeşitli aktörlere eğitim sağlamaya devam etmektedir. Aynı zamanda artan farkındalığı KSS için daha uygun bir çevre oluşturma amacıyla lobicilik faaliyetlerini başlatmada kullanılmaktadır.



Arnavut Helsinki Komitesi, Arnavutluk

Arnavutluk Helsinki Komitesi, farklı aktörlerin Arnavutluk'taki yeni ayrımcılık karşıtı yasanın başarılı şekilde uygulamasında rol oynayabilmeleri için söz konusu aktörlerin farkındalığını artırmaya çalışmaktadır. Yasal yardım sağlayıcılar, yerel insan hakları kuruluşları, avukatlar, genç insan hakları aktivistleri, sendikaların temsilcileri ve bilim adamlarının iş hayatlarında yeni yasayı kullanabilmeleri için bu aktörlere yönelik eğitimler düzenlemiştir. Bu çalışma aracılığı ile ayrımcılıkla mücadele yasanın uygulamasının daha başarılı olacağı beklenmektedir. Bu farkındalık artırma projesinin takibi yasayı kullanarak belirli bir hukuk felsefesi elde etmeye odaklanmıştır.



Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Bu bölümde tanıtılan terimler kesinlikle değiştirilemez terimler değildir. Sadece tek bir tanım verilmemiştir. Aynı zamanda kesin olarak lobcilik, savunuculuk veya aktivizmin ne olduğunu bilmek de çok önemli değildir. Birçok kişi tarafından farklı şekillerde kullanıldığında terimler arasında fark olduğunu anlamak çok daha önemlidir. Terminoloji ile ilgili tartışmaları kolaylaştırdığınızda, kişilerin faaliyetlerin türleri arasında farklılıklar olduğunu anlayabilmeleri için ayırıcı etkenlerin açıkça anlaşılır olduğundan emin olun. Sonuçta, bu farklılıklar hakkında uzlaşma sağlandıktan sonra politika etkileme müdahalesinin çeşitli aşamalarında üstlenebileceğiniz faaliyet türlerini düşünmeniz daha kolaylaşacaktır. Bazıları bunun sadece lobcilik veya kampanyacılık ile ilgili olmadığını anlayacaktır. Hatta çoğunlukla bu faaliyetlerin bir birleşimidir ve onun vasıtasıyla farklı düzeylerde farklı insanlarla bağlantı kurmanızı sağlar.

Aynı zamanda terminoloji hakkında sizin belirli bir faaliyeti nasıl algıladığınız ve bunun alıcı tarafından nasıl algılandığını ayırt etmenize yardımcı olacak terminoloji konusunda tartışmalar vardır. Yapacağınız faaliyet ne türde olursa olsun, harekete geçmeden önce eyleminizin nasıl bir tepki alacağını tahmin etmenizde fayda vardır.

Daha fazla düşünmeniz için Sorular

- Politikaları, yasaları ve yönetmelikleri geliştirmek için politika etkileme demokratik bir araç mıdır? Kabul edilmiş midir ya da tolere edilmiş midir? veya resmi demokratik bir araç mıdır?
- Politika etkileme demokratik olarak kontrol edilebilir mi, dolayısı ile şeffaflık garanti edilebilir mi? Eğer öyle ise kontrol edildiğini nasıl görmek istersiniz? Ülkenizde veya bildiğiniz başka bir yerde mevzuat uygulamada mı?
- Politika etkileme farklı politik ve kültürel bağlamlarda veya diğer farklı demokrasilerde aynı şekilde mi uygulanıyor veya farklı taktik veya stratejiler mi kullanmalısınız?



CLASP İlkeleri

TEORİK ARKA PLAN

“Kimi temsil ediyorsunuz, kaç kişisiniz ve ben doğruyu söylediğinizi nasıl bileceğim – ya da siz sadece kendi kişisel görüşlerinizi mi ifade ediyorsunuz?”

Sn.Pascal Lamy, Dünya Ticaret Örgütü

Politika etkileme hükümetin, şirketlerde veya Sivil Toplum Kuruluşlarındaki temsilcilerin yani karar alma gücüne sahip kişilerin davranışlarını etkileme ile ilgilidir. Eğer bu kimseler karar alırsa, aldıkları bu kararlar çoğunlukla geniş toplulukları ve toplumu etkiler. Eğer siz bu kararları etkilerseniz bir dereceye kadar siz de sorumlu olursunuz. Diğer yandan karar alıcıların güvenilir bilgiye ihtiyacı vardır. Birçok karar alıcı kişi ya da kuruluşu ciddiye alıp almamak konusunu açıklarken bir takım ilkeleri bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde uygular.

Hem politika etkileyicisi olarak sizlerin hem de politik hedeflerinizin, hükümette ki karar alma yetkililerinin, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının veya faydalanıcıların cevaplandırması gereken sorular şunlardır:

- İnsanlar size neden güvensin?
- Size müdahalede bulunma hakkını veren kim veya nedir?
- Karar alıcılara, bağışçılara, seçmenlerinize ve faydalanıcılarınıza karşı nasıl eşit bir şekilde şeffaf olabilirsiniz?
- Nasıl yararlı oluyorsunuz? Herkese kazandıran çözümlere odaklanıyor musunuz?
- Seçmen grubu nedir ve bunu nasıl kullanıyorsunuz?

Bu soruların cevapları Politika Etkileme (PE) ilkeleri olarak beş başlık altında toplanmıştır ve CLASP kısaltması ile ifade edilmektedir. CLASP kısaltması aşağıdaki kavramlardan yola çıkarak oluşturulmuştur:

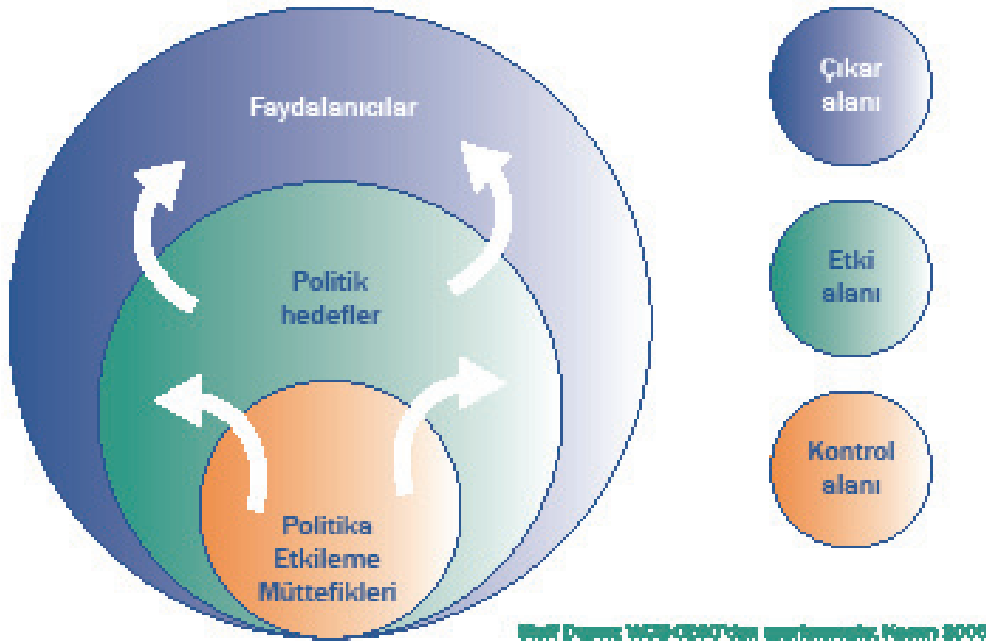
- C** ⇒ Credibility [Güvenilirlik]
- L** ⇒ Legitimacy [Meşruluk]
- A** ⇒ Accountability [Hesap verebilirlik]
- S** ⇒ Service - Orientedness [Hizmet odaklılık]
- P** ⇒ Power based [Güç Temelli]

Bu bölümde PE ilkelerinin neye atıfta bulunduğu ve politika etkilemede Clasp'in nasıl kullanılabileceği ele alınacaktır.

Etkileme, adından da anlaşılacağı üzere politika etkilemenin kilit unsurudur. Çoğunlukla, faydalanıcıların hayatlarını değiştirebileceğine inandığınız aktörlere yönelik yapılıdır. Neyi ve neden etkilediğinizi düşünmenin bir yolu politika etkilemenin farklı alanları arasında ayırım yapmaktır. Rehber boyunca söz konusu alanlara atıfta bulunulacaktır.

- **Kontrol Alanı:** Müttefiklerinizi ve kendi kurumunuzun bulunduğu alandır. Rehberde anlatıldığı gibi, bazen özel girişimlerde bulunmanız gerekse bile, kendi kuruluşunuzun ya da müttefiklerinizin davranışını etkileme yoluyla az çok kontrol edebilirsiniz.
- **Etki Alanı:** Politik hedeflerin davranışlarını kontrol alanındaki aktörlerle etkilemeye çalıştığınız alandır. Etkilemenize karşı onların davranışlarını ya da tepkilerini kontrol edemezsiniz. Ancak bunu yapmaya çalışabilirsiniz; sonuçta politika etkileme girişiminizden elde etmek istediğiniz de budur.
- **Çıkar Alanı:** Bu alanda faaliyet gösteren aktörleri etkilemenin, faydalanıcılarınızın hayatlarında istenen değişiklikleri yaratacak olmasına inandığınız için, bu alan STK'lar içindir. Faydalanıcılarınızın hayatlarındaki değişim sizin çıkarlarınızı temsil eder. Müdahalenizin tam olarak istediğiniz değişikliği sağlaması pek mümkün olmamakla birlikte, bu değişime katkı sağlayacaktır.

CLASP kavramına geri dönecek olursak, etkileyeceğiniz her değişimin, özellikle de etki ve çıkar alanınızda yaratacağınız değişimlerin, başkaları üzerinde de etki yaratacağını unutmanız gerekir.



Politikalara Etki Etme

GÜVENİLİRLİK: İNSANLAR SİZE NEDEN GÜVENSİN?

Güvenirlilik, bir kaynak veya mesajın nesnel veya öznel inanırlık bileşenlerini ve aynı zamanda *kanıta dayalı savunuculuğu* ifade etmektedir. İnternetteki bütün bilgiler güvenilir olmasa da internet büyüyen bir bilgi kaynağı olduğu için bu konu 1990'ların ortalarından beri önemli bir konu olarak anılmaktadır. İki kilit bileşeni şöyle ayırt edebiliriz:

1. Dürüstlük daha çok öznel faktörlere dayanır; fakat oturmuş bir güven gibi nesnel ölçümleri de içerebilir.
2. Uzmanlık aynı şekilde öznel olarak algılanır; fakat aynı zamanda bildirim veya kaynağın oldukça nesnel olan özelliklerini de kapsar (örneğin kimlik bilgileri, ruhsat veya bilgi niteliği taşıyan belgeler).

Güvenirliğin ikincil bileşenleri kaynak dinamizmi (etkileycilik/ karizma) ve fiziksel çekiciliği kapsamaktadır. (CLASP ilkelerindeki güce bakınız.)

Güvenirlilik diğer insanların gözünde kuruluşunuzun dürüstlüğü anlamına gelir ve kullandığınız bilgi ve verilerle de ilgili olabilir. Bir konu hakkında araştırma yaparak ve gerçeği bularak güvenilirliğinizi arttırabilirsiniz. Bunun yanı sıra, mesajınızı karşı tarafa iletirken mesajınıza (verilere ve kanıtlara dayalı mesaja) inanan bir kişi olmanız da önemli bir bileşendir.

Güvenirlilik Göstergeleri

- Delil tespiti ve araştırmaya seçmen katılımı,
- Seçmenlerinize veri temin etme,
- Bilimsel bir yolla delil ve kanıt sağlama,
- Politika ve seçmeniniz üzerindeki etkisi konusunda araştırma yapma,
- Güvenirlilik için bütçe ayırma.

Kosova İşkence Mağdurları Rehabilitasyon Merkezi, Kosova - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca

İşkence ve diğer insan haklarının ihlali konusunda Kosova İşkence Mağdurları Rehabilitasyon Merkezi tarafından bir temel değerlendirme çalışması yürütülmüştür. Kendilerinin oluşturduğu kontrol listeleri, uzmanlar, yöntemler, göstergeler, bilime ve kanıta dayalı veriler kullanmışlardır. Güvenirlilik belirlenmiş bir gerçeklikte (dürüstlük) karşılaşılan verilere dayandırılmış ve veri toplama işlemi bilimsel ve üstün nitelikli biçimde (uzmanlık) yürütülmüştür. Bu çalışma, güvenirlilik üzerine iyi bir örnek teşkil etmektedir.

MEŞRULUK: KİMLER VEYA NELER SİZE MÜDAHALE ETME HAKKI VERİR?

Meşruluğun siyaset biliminde kullanıldığı şekliyle genel tanımı, bir hükümet rejiminin veya kanunun otorite olarak genel kabulüdür. Meşruluk aşağıda belirtilen durumlarda kullanılır:

- Bir hükümet sistemini, özel sektörü veya toplumu bizzat tanımlarken kullanılır; Ancak bu tanımda hükümet daha geniş bir "etki alanı" anlamında kullanılmıştır.
- Biri, bir şeyi onayladığında o şey meşru olur. Meşruluk bu onaylamalarla (özellikle ve bilhassa dikkatli bir değerlendirmeden sonra verilen tasdik ve onayla) bağlantılıdır. Örneğin; kurumun yetkisi altındaki insanlar arasında kurum genel bir kabul görüyorsa o kurum meşru olarak kabul edilir.

Meşruluk yönetimin temel şartıdır. Meşruluk yasanın ve yargılamanın da en temel şartıdır; bu yüzden, en azından asgari tutarda bir meşruluğun dahi olmaması durumunda hükümet eninde sonunda sık sık tekrarlayan çöküş ve çıkmazlarla karşılaşacaktır. Diğer yandan, yönetilenlerin rızası olmadan hareket eden hükümet de meşru sayılmaz.



Meşru politika etkileme, yurttaşlarının konsensus değişimine dayalı etki alanındaki davranışı değiştirmeye dayanır. Politika etkilemede meşruluk, sizin ya da kuruluşunuzun belli bir konumda ne ölçüde meşru veya temsilci olduğuna bakar. Aynı zamanda adına konuşmaya izniniz olan kişileri dahil edip etmediğinize ve nasıl dahil ettiğinize bakar. Hükümetler ve ticari sektör, lobicilerin ve kampanya düzenleyenlerin meşruluğuna daha fazla dikkat etmektedir. Kuruluşunuzun meşru olabilmesi için politika etkileme sürecinin şu şekilde yapılması gerekir:

- Faydalanıcılar ve dışlanmışlar tarafından;
- Faydalanıcılar ve dışlanmışlar ile;
- Faydalanıcılar ve dışlanmışlar için, siyasi konumu belirlerken ön katılımı garanti etmek ve ulaşılan sonuçlar hakkında geri bildirimde bulunmak.

Bu da şu faydalanıcıların sürecin başından itibaren katılımlarını sağlama (planlama) anlamına gelir. Bölüm 7’de (Faydalanıcı Katılımı) ve 8’de (Erken Mesajla Strateji Oluşturmak) faydalanıcıların katılımının nasıl sağlanacağı konusunda daha fazla bilgi sunulmaktadır. Ancak bu noktada girişiminiz süresince faydalanıcılarınızın politika etkileme süreci kısımlarında artan bir şekilde sorumlu tutulmalarını öneririz.

Meşruluk Göstergeleri

- Örgüt tabanınızı planlama ve uygulamanın yanı sıra izleme ve değerlendirmede de dahil etmelisiniz,
- Yararlanıcılarınızı planlama ve uygulamanın yanı sıra izleme ve değerlendirmede de dahil etmelisiniz,
- Ortak bir duruş belirlemelisiniz,
- Bilinç yükseltme olarak nitelendirilebilecek hazırlık ve geri bildirim toplantıları,
- Meşruluk için bütçeleme yapmalısınız.

Türkiye Erozyonla Mücadele Vakfı, Türkiye ve Avalon, Sırbistan¹

Meşruluk, talepler veya araştırmalar sırasında gönüllülerin, faydalanıcıların katılımına ve bunlardan birinin araştırma raporunu sunmasına dayanır. Sivil toplum kuruluşunun tescili, katılımcı olarak yer alan heyet ve üyelerinin varlığını garantiye alır.

Türkiye Erozyonla Mücadele Vakfı (TEMA Vakfı) bir milyon imza toplamak için gönüllülerle çalışmıştır.

Bir çevre örgütü olan “Avalon Sırbistan” ve “Birleşmiş Banja Luka Kadınları” Bosna Hersek’in kuzeydoğusunda yer alan 13 bölgede bir araştırma gerçekleştirerek, belediye başına 20 kadının etrafında şekillendirilen bir anket çalışması yürütmüştür. Araştırmanın esas amacı şehirdeki ve kırsal alanlardaki kadınları sosyal hakları konusunda bilgilendirmek ve bu hakları kullanmak konusunda onları güçlendirmektir. Araştırma sonuçları, araştırmanın kadın temsilcileri tarafından kamuya açık bir toplantıda araştırma raporu şeklinde sunulmuştur.

(Meşruluğa bir örnek)

¹ Faydalanıcı istişarelerine de bakınız.

HESAP VEREBİLİRLİK: PAYDAŞLARINIZA KARŞI NASIL ŞEFFAF OLABİLİRSİNİZ?

Hesap verme zorunluluğu ahlaki kurallarda ve yönetimde birçok anlamda kullanılan bir kavramdır. Sıklıkla sorumluluk, şeffaflık, cevap verilebilirlik, sorumlu tutulabilirlik, yükümlülük ve içinde hesap verme anlamı içeren diğer sözcüklerle eşanlamlı kullanılır. Yönetimin bakış açısından bakıldığında kamu sektöründeki, kar amacı gütmeyen, özel ve tüzel şirketlerdeki sorunların merkezini hesap verme zorunluluğu oluşturmuştur.

Liderlik rollerinde ise hesap verme zorunluluğu, faaliyetleri açıklamak ve sonuçlarından sorumlu olmak konusunda sorumluluğun farkında olmak ve bu sorumluluğu onaylamak olarak geçmektedir. Bu da, rapor etme zorunluluğunu kapsamında idare, yönetim ve uygulamanın da aralarında bulunduğu ürünleri, kararları ve politikaları içerir.

Hesap verme zorunluluğu paydaşlarınıza karşı sizin ve kuruluşunuzun güvenilirliğini ortaya koyar. Bu güvenilirlik paydaşlarınız için erişilebilir olmalıdır.

Genel olarak, ileriye dönük ve geriye dönük hesap verme zorunluluğu arasında ayırım yapılmaktadır.

- **Geriye dönük hesap verme zorunluluğu** tabanınızın, faydalanıcılarınızın, heyet ve üyelerinizin katılımını göz önünde bulundurur. Farklı seviyelerde toplantılar düzenleyebileceğinizi anlamak ve görev almak için politikaya etki eden durumlar hazırlayın ve girişimlerinizden geribildirim alın.
- **İleriye dönük hesap verme zorunluluğu** seçmenlerinize, heyetinize karşı ve kuruluşunuzla iletişimi olmayan paydaşlarla ilişkilerinizde şeffaf olmak demektir. İleriye dönük hesap verme zorunluluğu davranış değişikliğini gerçekleştirmek istediğiniz alanda yer alır. Kanıtlanmış verilerle, tarafsız belgelerle, şeffaf üyelik, bütçe ve harcamaların duyurulması ile desteklenmeli, kuruluşunuz ve sizin dışınızda kalanlara da ulaştırılmalıdır.

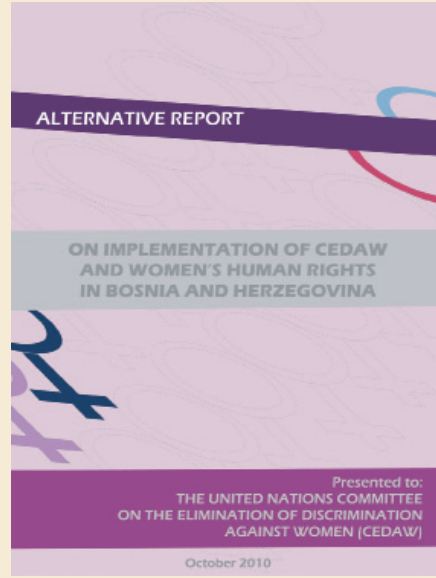
Aşağıdaki bilgiler web sitesi gibi ulaşımı kolay kamuya açık bir alanda sunulmalıdır:

- Kesin veriler,
- Rapor ve araştırmalar,
- Finansal veriler ve denetim raporları.

Lara, Bosna Hersek

Bir kadın örgütü olan Lara, “Çarşamba Günü Kadınlar” adı altında kadınlar ile yerel yetkilileri bir araya getiren toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar, hesap verebilirliğe, dolayısıyla da meşruluk kanıtına bir örnek teşkil etmektedir. Toplantılarda, yetkililerle görüşülen konulara ilişkin raporlar ve veriler sunulmakta, güvenilirlik kanıtları temin edilmektedir. Bu yaklaşım yukarı doğru bir hesap verebilirliği temsil eder. Lara'nın bağışçılara ve yönetim kuruluna her altı ayda bir yapılan tüm çalışmalarına ve harcamalarına ilişkin raporlar sunulmaktadır – yukarı doğru hesap verebilirlik; raporlar, aynı zamanda örgütün internet sayfasında yayımlanarak daha geniş kitlelere, örgütün üyelerine ve paydaşlarına görünür kılınmaktadır – aşağı doğru hesap verebilirlik.

(Hesap verebilirliğe örnek)



Hesap verebilirlik göstergeleri

- Kanıtlanabilir veriler, bilgi formları, araştırma raporları gibi kamu açıklamalarıyla inanılırlığınız kanıtlanabilir,
- Meşruluğunuz faydalanıcılar, müşteriler ve yönetim kurulunuzla ilgili bilgilerle ispatlanabilir,
- Faydalanıcıların katılımı kamuya açık ilgili faaliyetlerle ispatlanabilir,
- Finansal verileriniz kamuya açık,yasal ve şeffaftır,
- Hesap verebilirlik için ayrılmış bir bütçeniz vardır.

HİZMET ODAKLILIK

Hizmet odaklı olma kavramı, hizmet vermekten çok daha öte, politika etkileme ve faydalanıcılarınızı temsil etmedeki tavrınızı belirleyen bir kavramdır. Bir lider rolü oluşturmanız ile yakından ilgilidir. Aynı zamanda kişisel bütünlüklerine saygı duyarak ve ihtiyaçlarını yerine getirerek siyasi hedeflerinize karşı takındığınız tavidir.

Hizmet odaklılığının kökeni hizmet yönelimli liderlik teorileri içinde bulunur, burada liderin 'çoğunluğun iyiliği' için takipçilerine hizmet etmesi söz konusudur.

"Hizmet yönelimli lider öncelikle bir hizmetkardır. Bu, bir kişinin hizmet etmek istemesiyle başlar. Daha sonra bilinçli bir karar sonucu kişi hizmetine devam eder. Erkek ya da kadın, o kişi ilk lider olan kişiden kesinlikle farklıdır. Bu farklılık ilk hizmetkarın insanların öncelikli ihtiyacının hizmet edilmek olduğunu önemsemesiyle kendini belli eder." (Greenleaf, 1970)

Yine de faydalanıcıları, gönüllüleri, müşterileri, politik hedefleri, şirketleri ve başışta bulunanları da içeren paydaşlara hizmet ederken bazı nezaket kurallarına uyararak onları hayal kırıklığına uğratmamanız gerekir. Bu nezaket kuralları kültürel duyarlılığın birer parçasıdır ve tabii ki ülkeler, bölgeler ve sosyal sınıflar arasında önemli ölçüde değişkenlik gösterir.

Hizmet Odaklılığının Göstergeleri

Yaklaşımın Göstergeleri:

- Müşterilerinize, faydalanıcılarınıza veya temsil ettiğiniz yurttaşlara hizmet edin,
- Hedeflerinize düşmanlarınız gibi davranmayın,
- Gururunuzu bir kenara bırakın - hizmetkar bir lider olun.

Performansın Göstergeleri:

- Söz verdiğiniz gibi davranın. Örneğin, söz verdiğiniz ayrıntıları, bilgileri, raporları, müşterilerinizle ve politik hedeflerinizle ilgili soruların cevaplarını verin,
- Sonuçların yüksek kalitede olduğundan emin olun,
- Bilgiyi zamanında iletin; böylece faydalanıcılarınız cevap verebilir ve politik hedefleriniz bu bilgiler üzerinde düşünebilir ve bilgiyi kullanabilir.

Kadın Hareketi, Karadağ

Kadın Hareketi, kadınların görevleri, sorunları ve planları konusunda bir rapor hazırlayarak ve katılım göstererek Karadağ'da alınan MDG 3 raporuna katkıda bulunmuştur. Bu rapor, zamanında yayınlanan, detaylı, resmi ve somut bir rapordur. Hizmet odaklılık, Kadın Hareketinin tanımına tam olarak uygundur, ne bir fazla ne bir eksik. Rapor, resmi BM raporuna bir değer kazandırmış ve tam zamanında yayınlanmıştır.

(Hizmet Odaklılığı üzerine bir örnek)



GÜÇ TEMELLİ OLMA

“Güç bir amaca ulaşma kabiliyeti olarak tanımlanabilir; iyi veya kötü olması sahip olduğunuz güçleri nasıl kullandığınıza bağlıdır.”

Martin Luther King

Güç hayatın ayrılmaz bir parçasıdır; fakat irdelenmesi ve üzerinde çalışılması zor bir konu haline gelmiştir. Güç, insan ilişkilerinde, kurum ilişkilerinde, arkadaşlık ve karşı cinsle olan ilişkilerde, evlilikte, ortaklıklarda, siyasi partilerde ve en kesin bir biçimde politikanın dinamiklerinde yer almaktadır.

Güç, yurttaş katılımını reddeden ya da kısıtlayan rejimlerde yaşamış kişiler için yekpare ve anlaşılması zor olarak algılanabilir. Deneyimlerimize dayanarak, politikada hatta tecrübeli aktivistler arasında ilk defa yer alan kişilerin gücü, sıklıkla, tekin olmayan ve değişmeyen bir şey olarak gördüklerini söyleyebiliriz. Böyle tek taraflı bir bakış açısı etkili bir araştırma ve faaliyetin oluşmasını aksatacaktır.

Gerçekte güç hem içeriğe, duruma ve görüşlere göre değişen, hem de dinamik ve çok boyutlu bir kavramdır. Gücün tabirleri ve biçimleri direnç ve hakimiyetten tutun da işbirliği ve değişim gibi anlamlar arasında değişiklik gösterebilir. Bu iyi bir haberdir.

Araştırmacılar güçlü ilişkiler ve kazançlar konusuna önem verse de, politika etkileme değerini arttıran programlar bu etkenleri çok az barındırır. Gücün karmaşıklığı ile uğraşma hatası, fırsatları kaçırmamıza ve zayıf stratejik seçimler yapmamıza neden olur. Daha da kötüsü, yalnızca destekçiler için değil aynı zamanda gelişimi ve demokrasiyi arttıran bağışçılar için de riskli ve zarar verici olabilir. Uyuşmazlığın çözümü ve demokrasinin gelişimi için çabalayan uzmanlar ve uygulayıcılar analiz ve faaliyetlerinde geçişimli gücün önemi üzerinde durmaktadır.

Gücün birçok anlamını açıklığa kavuşturmanız, sizin gücü bilinçli ve sağduyulu bir şekilde ele almanızı sağlayacaktır. Bizler güce kişisel, genel ve siyasi bir güç olarak bakarız; bu da yurttaşları ve kurumları ya zayıflatır ya da güçlendirir. Bu öyle bir güçtür ki politika etkileme süreci boyunca ilerleyen değişim sürecini kolaylaştırabilir, hızlandırabilir ya da durdurabilir.

Gücün Dört Düzeyi

Güç temelli olmak, ne kadar insanı temsil ettiğiniz ve politika etkileme konusunda ne kadar rahat olduğunuzu kanıtlamanız demektir. Gandi'nin öğretilerine dayanan gücün dört kademesini incelememiz, gücü analiz etmemize yardımcı olacaktır.

Yetkisi altına almak [power over] güç biçimleri arasından en bilindik olanıdır. İnsanlara baskı, kuvvet, tehdit, ayrımcılık, yozlaşma, suistimal gibi anlamları çağırıştırır.

Bu anlamıyla güç kazan-kaybet türünde bir ilişki olarak görülür. Güce sahip olmak bu gücü başkasından almayı, başkalarına hükmetmeyi ve başkalarının bu güce sahip olmasını engellemeyi de kapsar. Siyasette kaynakları kontrol eden ve karar vermeye yetkili kişi bu özelliklere sahip olmayanlar, diğer bir deyimle güçsüzler üzerinde güce sahiptir. Mülk, sağlık hizmeti, meslek gibi önemli olanaklara



erişimleri engellendiğinde insanlar eşitsizliğin, haksızlığın ve yoksulluğun hâkimiyeti altına girerler. Alternatif ilişkilerin ve modellerin yokluğunda insanlar kişisel ilişkilerinde, toplumda ve kuruluşlarında yetkisi altına alma biçimine devam edeceklerdir. Bu dışlanan insanlar veya "güçsüz topluluklar" için de geçerlidir. Bu kişiler liderlik görevlerinde güçlü hale geldiklerinde kimi zaman zalim kimselere benzeyebilir. Bu nedenle destekçiler dışlanmış olmanın insanları daha demokratik liderler yapacağını düşünmez. Liderliğin ve karar verme yetkisinin yeni biçimleri daha demokratik güç biçimlerini elde etmek için açıkça belirtmeli ve öğretilmelidir. Uygulayıcılar ve akademisyenler gücü kullanmanın ve güç üzerinde çalışmanın daha işbirlikçi yollarını araştırmaktadır. Üç farklı sözcük yani ortak zemin sağlamak, gücü bulundurmak ve kişinin özgüveninin farkında olması ilişkileri daha eşit bir hale getirecek gücü olumlu bir şekilde ifade eder. İnsanlar yaratıcı davranmadaki kapasitelerini bildirerek politika etkileme girişimimizdeki güçlendirme stratejilerini geliştirmek için bazı ilkeler sunar.

Ortak zemin sağlamak (power with) farklı çıkarlar arasında ortak noktayı bulmayı ve kolektif güçler inşa etmeyi ifade eder. Ortaklaşa desteğe, dayanışmaya, birliğe dayanan ortak zemin hazırlamak kişisel bilgi ve birikimi artırır. Ortak zemin hazırlamak sosyal çatışmayı değiştirmek ya da azaltmak için farklı çıkarlar arasında köprü kurar ve daha adil ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlar. Destekçi gruplar ittifak arar ve ortak zemin hazırlama kavramına dikkat çekerek güçbirliği oluştururlar.

Yetkiyi bulundurmak (power to) her insanın hayatını ve dünyasını şekillendirmede kullandığı eşsiz gücünü kasteder. Karşılıklı desteğe dayandığında ortak zemin hazırlamayı ve ortak eylemde bulunmayı mümkün hale getirir. Politika etkileme için yurttaşlık eğitimi ve liderlik gelişimi şu inanca dayanır: Herkes farklılık yaratma gücüne sahiptir.

Kişinin içindeki gücün farkında olması (power within) kişinin kendini tanımasını ve bilgi birikiminin farkında olmasını ifade eder. Başkalarına saygı duyarak kişisel farklılıkları ayırt edebilme yeteneğini de içinde barındırır. Kişinin özgüveninin farkında olması o kişinin hayal etme ve umut etme kapasitesidir. İnsanlığın ortak arayışı olan saygınlığı ve memnuniyeti de belirtir.

Gücün Dört Düzeyinin Örnekleri

Yetkisi altına almak: Başbakan, siyasi lider veya bir kuruluşun başkanı gibi resmi konumdaki biri.

Yetkiyi bulundurmak: Bahsedilen bütün araştırma ve raporlar bunun örnekleridir.

Ortak zemin sağlamak: Bütün faydalanıcı danışmaları, gönüllülerle işbirliği, ittifak kurma ve çevre oluşturma, heyet ve üyelerin katılımı buna örnektir.

İçindeki gücün farkında olmak: Kendi fikrinize inanma gücünüz ve diğerlerini ikna yeteneğinizdir.

Güce Dayalı Politika Etkilemenin Göstergeleri

- Yetkisi altına almak; toplumdaki, bir kuruluştaki veya politikadaki duruşunuzdur. Çoğunlukla da temel güç dayanağı olarak ifade edilir. Kuruluşunuzun duruşunu, seçmenleriyle ve faydalanıcılarla olan ilişkisini korur.
- Ortak zemin sağlamak; faydalanıcılarınız ve yakın işbirliği kurduğunuz kişilerle ortak işlerde çalışmaktır. Birlikte çalışarak kendi başınıza çalıştığınızdan daha güçlü bir çalışma ortaya çıkarırsınız ve politika etkileme konularında seçmenlerinizin ve çevrenizin işbirliğine katılımı daha da güçlenir.
- Yetkiyi bulundurmak; politika konusundaki bilginiz ve faydalanıcı katılımıyla ilgili kanıta dayalı araştırmadaki gelişiminizdir.
- Kişinin özgüveninin farkında olması; tutumunuz, güvenilirliğiniz, kendinize güveniniz ve politika etkileyicisi ve sağlayıcısı olarak yaptığınız çalışmalarınızdaki hizmet eğilimli liderlik tarzınızdır.
- Çevre ve taraf oluşturarak web sitesi, araştırma v.b konularda iletişimi ve şeffaflığı sağlayarak güç dayanağınızı geliştirmek ve buna bütçe ayırmak.

Rehberin son bölümünde gücü ve çıkarları analiz etmek ve haritalandırmak için çeşitli araçlar ve yapılara yer verilmiştir.

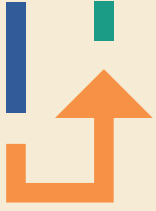
Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

TACSO üyeleri tarafından sunulan farklı vakalara bakıldığında birçok kuruluşun CLASP (Güvenirlilik, Meşruluk, Hesap verebilirlik, Hizmet odaklılık, Güç temelli olma) ilkelerini kullandığını görürüz. Bu bölüm hangi ilkeleri kullandığınızı ve hangi ilkeleri kullanmak zorunda olduğunuzu fark etmeniz size yardımcı olacaktır. Böylece bu ilkeleri bilinçli bir şekilde kullanabilirsiniz. CLASP ilkelerine dayalı çalışma biçimlerinizi incelerken politika etkileme durumunuzu doğrudan doğruya daha etkili hale getireceksiniz. CLASP, Politika Etkileme döngüsünün merkezidir ve bu döngünün her aşamasında kullanılmalıdır. CLASP ilkeleri, lobi görüşmesine, medya yayınına veya uzman toplantılarına kendinizi hazırlarken hazırlığınızın bir parçası olmalıdır. Rakipler size her zaman zayıf noktanızdan yakalamaya çalışırlar, bu yüzden hazırlıklı olun.

CLASP ilkelerine bütçe ayırmak etkili sonuçlar verir ve CLASP'a dayalı politika etkileme için önemlidir. Kuruluşlar çoğu zaman CLASP ilkelerine dayalı politika etkilemelerini destekleyecek şeylere bütçe ayırmayı unutmaktadır. Politika etkilemenizi desteklemek için araçlar oluşturmaz ve bunları bulundurmazsanız bu ilkeleri dikkate almadığınız görülür ve bu inanılırlığınızı, meşruluğunuzu, hesap verebilirliğinizi, hizmet ve güç dayanağınızı zayıflatır. CLASP ilkelerine dayalı bir bütçe tam tersine politika etkilemenizi destekleyecektir.

Daha ileri düşünme için sorular

- Rakiplerinizi veya politik hedeflerinizi (etkilemek istediğiniz insanları) düşündüğünüzde, girişimlerinde CLASP ilkelerini kullanmayan kuruluşlar ile sizin bu ilkeleri kullanmanız arasındaki fark nedir? ve Niçin?
- CLASP ilkelerine dayalı bir politika etkilemesine bütçe oluşturmak için yöneticilerinizi ve bağışçı kuruluşları nasıl ikna edebilirsiniz?
- Dış dünyanızdakilere-izleyicilere-işinizin CLASP ilkelerine dayanıp dayanmadığını nasıl ispat edersiniz? Bunu ispat ederken neyi, ne zaman kullanırsınız?



Politika Etkileme Döngüsünün Tanıtımı

POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜNÜ TANITIMI

“Döngü zaman zaman yürüyebileceğiniz ve yürümek zorunda olduğunuz bir yol haritasıdır, bu yüzden manzaranın keyfine tam varacaksınız.”

Ger Roebeling, MDF Eğitim & Danışmanlık

Bu rehber Politika Etkileme Döngüsü (PED) hakkında düzenlenmiştir. Politika Etkileme Döngüsü her bir adımdan sonra elde edilecek birbiriyle bağlantılı birçok girişime ve çıktıya sahiptir. Bu döngü çıktılara ulaşmak için araçlarla tamamlanır. Politika Etkileme Döngüsü aşağıda tanıtılmıştır:



Turuncu kutucuklarda ürünleri veya çıktıları bulacaksınız, mavi kutucuklarda ise ürünlere veya çıktılara ulaşmak için ihtiyacınız olanları bulacaksınız. Ürünler, üzerinde politika etkileme girişiminizi oluşturduğunuz tuğlalardır; yapmak zorunda olduklarınız da bu tuğlaları bir arada tutan harçtır.

Bu rehberde size ürünlerin yanı sıra ürünlere nasıl ulaşacağınız da anlatılmaktadır. Görünen o ki, bunu yaparken, size araçları ve yaklaşımları tanıtarak ürünlere nasıl ulaşacağınızı anlatmak da gerekmektedir. Bu araçların ve yaklaşımların eğitimlerde ya da planlama çalıştaylarında kullanılma biçimleri Rehberin Araç Kutusu bölümünde ele alınmaktadır.

Rehberin 2. Bölümünde döngünün ilk parçası olan politika etkileme durumlarını hazırlama üzerinde yoğunlaşmaktadır. 3. bölümde döngünün ikinci parçası, 4. bölümde ise döngünün üçüncü ve dördüncü parçaları ele alınacaktır.

POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜNÜ KULLANMA

Politika Etkileme Döngüsü gibi bir döngü okuyucuya yapıyı tanıtır ve yararlı bir yol haritası sunar. Her bir aşamada neyi hangi sırayla yapacağınızı bilirsiniz. Politika Etkileme Döngüsü her biri karmaşık ve sıklıkla rahatsız edici olan bir sürecin grafik gösterimidir. Her bir adımda süreç doğrusal olmayan bir yapı haline gelir. Bu nedenle belirli bir sırayla size bir çok araç tanıtılacaktır. Örneğin birinci aşama ilk bildirim ile sona erecek ve size buraya ulaşmanın yolları, faydalanıcı danışmanlığının unsurları, paydaş analizi ve politika sürecinin planlamaması anlatılacaktır. Bunlar doğrusal bir şekilde anlatılmakla birlikte, bir araçtan diğerine geçtiğinizde önceki araçları ve kullanımlarından doğan sonuçları tekrar gözden geçirmeniz gerekmektedir. Böylelikle politika konusunu önceden tanımlamış olacaksınız fakat faydalanıcı danışmanlığı, paydaş analizi ve politika sürecini planlarken, aldığınız ek bilgilerle politika konusunu tekrar tanımlamak zorunda kalabilirsiniz.

Döngü süresince, döngünün başından sonuna giderek bu süreç mümkün olduğunca anlatılacaktır. Bu noktada döngünün süreci anlamada yararlı bir yol olduğunu belirtmek gerekse de, bu politika etkileme girişimini planlama, izleme ve değerlendirme sürecinin birebir kopyası olmadığını vurgulanması gerekir.

Döngünün merkezinde CLASP ilkeleri yer alır. Bunun nedeni, girişiminizin planlama, uygulama veya değerlendirme aşaması olsun, her bir aşamasında CLASP ilkelerini uygulayıp uygulamadığınızı kontrol etmeniz gerekmektedir. Örneğin, esas konu, faydalanıcılara danışmanlık yapmaya devam etmeniz ve onları müdahalenize bir şekilde katmanızdır. Eğer böyle yapmazsanız, bir meşruiyet boşluğu ortaya çıkacaktır. Bu boşluk sıkça bahsettiğimiz bir boşluktur. Bu konunun her bölümün başında, döngünün hangi kısmında olduğumuzu belirttiğimizde hatırlatılmasına dikkat edilecektir.



POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜNÜN ARDINDAKİ GEREKÇELER

Politika Etkileme Döngüsü gibi bir döngüyü oluşturmada iki önemli neden vardır:

↳ **Birçok durumda kuruluşlar uygun bir planlama yapmadan politika etkileme faaliyetlerine başlar**

Politika etkileme girişiminde sorumluluk alan kuruluşlar sıklıkla amaçlanan sonuçları veya faaliyetlerin etkisini anlamak için bile bir strateji oluşturmazlar ve böylece sonuçlar üzerinde etkili bir işbirliği yapamazlar. Aynı sorunlar proje yönetiminde de görülebilir. Bunun altında yatan doğal sebep bir problemle ilk anda karşılaşıldığında kuruluşların sorunu çözmeye atlaması ve çözüm için faaliyetler yürütmesidir. Çalıştığınız kuruluşların yürüttükleri projelerde ve politika etkileme girişimlerinde kaç kere diğer aşamaları gözardı ederek "politika konusunun tanımı"ndan' "son mesajı teslim etme" aşamasına atladıklarını düşünün. Politika Etkileme Döngüsünün kullanılması, planlama konusunda aynı zamanda faydalanıcılarınızı dahil etme ve politika etkileme, izleme ve değerlendirme gibi konularda bütçenizi düşünmenizi zorunlu hale getirecektir.

↳ **Bu döngü politika etkileme girişiminin daha büyük bir gelişim stratejisinin parçası olduğu hakkında kuruluşları bilinçlendirir**

Deneyimlerimiz bize birçok politika etkileme girişiminin aynı amaca hizmet eden diğer girişim türlerinden ayrı tutularak gerçekleştirildiğini ve gerçek değişimin oluşmadığı bir aşamada sona erdiklerini göstermektedir. Örneğin, bir kanun çıkartılır; fakat uygulaması hakkında bir takip yapılmaz. İlerleyen bölümlerde en önemlisi Değişim Teorisi olan bir planlama yönteminden bahsedilecektir.

Değişim Teorisi faydalanıcıların hayatlarında gerçek değişime ulaşmak için kullanılan diğer girişimler bağlamında politika etkileme girişimini anlamanıza yol açmaktadır.

Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Politika Etkileme Döngüsü bir politika konusuna başlamaya yardımcı olur. İzleyebileceğiniz bir yol haritası değildir; döngünün son aşamasını da gerçekleştirdikten sonra başarılı olacağınızı varsayar. Kırmızı tuğlalar somut aşama taşlarıdır ve yeşil harç ise bir sonraki tuğlaya ulaşmanızı sağlayacak işlerdir, aşamaları birbirine bağlar.

Döngüde bütün farklı aşamaları tekrar tekrar irdelemeniz ve sırayı bozmamak ve etkili olabilmek için döngüyle birlikte bütün araçları kullanmanız gerekecektir. Kalite kontrol listeniz olarak CLASP ilkelerini kullanırsanız, etkinliğiniz artacaktır.

Daha Derin Düşünme için Sorular

- Kuruluşunuz, vizyonunu, misyonunu ve stratejilerini geliştirirken politika konularını belirledi mi?
- Politika Etkileme Döngüsünün bütün aşamalarına zaman ve bütçe ayrıldı mı?



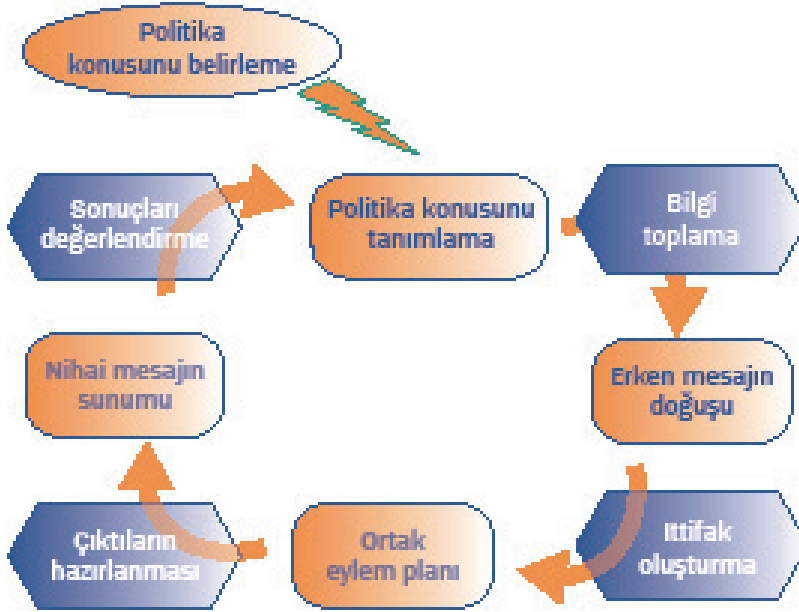
Bölüm II

Erken Mesajın Doğuşu

GİRİŞ: POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜNDE NEREDEYİZ?

“Gerçek, Kutsal Kitapta akan bir çeşmeye benzetilir; suyu aralıksız biçimde akmazsa, uygunluk ve geleneğin çamursu havuzuna dönüşür.”

John Milton



Politika etkileme konusunda sıklıkla duyulan sorular şunlardır: Bir kimse belli bir konuda politika etkileme oluşturacağına nasıl karar verir? Uluslararası Af Örgütü kadın hakları konusunda dünya çapında bir kampanyayı nasıl yürütür? veya Fairfood örgütü sürdürülebilir soya üretimi için lobi yapmaya nasıl karar verir? Kosova'daki resmi belgelere ulaşmak ile ilgili politika ve davranışları etkilemeye nasıl karar verirsiniz veya Bosna Hersek'teki kadınları aile içi şiddetten koruyan yasaların daha iyi uygulanmasında paydaşları nasıl ikna etmeye çalışırsınız?

Gerçekten buna verilebilecek basit bir cevap yoktur. Fakat bu, politika etkileme çalışmasında ilk adımı oluşturmaktadır. Bir şekilde politika değişimi veya karar verenlerin davranış değişiminin gerçekleşmesine karar verdiniz. Konuya ilişkin diğer çalışma şekillerinin yanı sıra, bu konu üzerinde çalışmayı seçtiniz. Örneğin, yukarıda bahsedilen aile içi şiddet konusunda çalışırken, aynı zamanda kadınlar için psiko-sosyal yardım konusu üzerinde de çalışabilirsiniz veya eğitilmiş kadınlar üzerine çalışabilirsiniz. Böylece kadınlar ekonomik özgürlük sağlamak için işgücü piyasasında bakış açısına sahip olacaktır. Aslında bunlar politika etkilemeyi gerektirmemektedir. İşe politika konusunu nasıl açıklayacağınız ve tanımlayacağınız ile başlayacağız. Bu aşamaların karmaşık ve anlaşılmaz doğasını gözönünde bulundurmakta fayda vardır. Açıklama asla aniden belirmez, araçlar ve yaklaşımlarla kolayca ifade edilebilen akla yatkın bir süreç de değildir. Açıklamanın (Bölüm 5) en yaygın kaynakları sunulacak, ardından Değişim Teorisi (Bölüm 6) kapsamında politika etkileme daha geniş ele alınacaktır. Bu planlama yöntemi size döngünün başından sonuna kadar yardım edecektir. İlk bildirim oluşumu politika etkilemenin daha derin incelenmesini kapsar ve strateji oluşturmaya bununla başlamak önemlidir. Önemli birçok adım üzerinden geçilecektir: Faydalanıcı Danışmanlığı (Bölüm 7), Paydaş Analizi (bölüm 8) ve Politika Sürecini Oluşturma (Bölüm 9). Politika konusu - ilk bildirim - hakkında daha açık bir tasvire ulaşmak için bu aşamalar üzerinde ileri geri gitmeniz gerekmektedir.



STK Günleri, 2011 Pula, Hırvatistan



Politika Konusunun Belirlenmesi

BU AŞAMANIN ÖNEMİ

*“Algının kapıları temizlenseydi
İnsana her şey olduğu gibi görünürdü, sonsuz.
Çünkü insan kapatmıştır kendini
Ta ki her şeyi mağarasındaki çatlaklardan görene dek.”*

William Blake

Güvenirlilik bir kaynak ya da mesajın inanırlılığının nesnel veya öznel bileşenleri ile alakalıdır. Güvenirlilik böylece *Dürüstlüğü* (bu kelime daha çok öznel faktörlere dayansa da araştırma ve veriler gibi nesnel ölçümleri de içerir.) *Uzmanlığı* –aynı zamanda kanıta dayalı savunuculuğu kasteder- (öznel olarak anlaşılabilir fakat aynı zamanda kaynağın veya bildirimim [örneğin kimlik bilgileri, sertifika veya bilgi özelliği gibi] nesnel özelliklerini de kapsar) ve son olarak *kişilerin karizması ve fiziksel çekiciliğinin* (tek öznel faktör) karışımıdır.

İnternetteki bütün bilgiler güvenilir olmasa da, büyüyen bir bilgi kaynağı olması dolayısıyla, bu konu 1990’ların ortalarından beri önemli bir konu olmuştur.

Bazı noktalarda kasten politika etkileme durumlarına müdahale etmeye karar verirsiniz. Ya daha az ya da daha çok akılcı bir sürecin sonucu olarak karşınıza çıkan veya farklı sorunlar bütünüyle duygularınıza dayanır. Tabii ki de özellikle neye odaklanacağınız ve bunu kimle yapacağınız konusunda bir açıklık bulunmamaktadır. Bunu yapmaya başlayabilmek için konuyu daha derin açıklamanız gerekir.

Politika konusunu belirleme örneği

Komünizmden sonra tesisatçılığın ve kanalizasyon sisteminin kötüleşmesi ve yoğun nüfuslu köylerde kullanılan tuvaletler yüzünden Ukrayna’nın kırsal alanlarındaki sağlık hizmetleri sorun haline gelmiştir.

İçme ve yeraltı suyu kirlenmekte ve bebekler mavi dil hastalığından ölmektedir. Atıkların kaplarda biriktiği ve işlendikten sonra gübre olarak kullanıldığı ekolojik sıhhi tesisatlı tuvaletler inşa ederek sorun çözülmeye çalışılmıştır.

Ancak ne yazık ki ülkede konuya ilişkin bir düzenleme yapılmadığı için bu tuvaletlerin inşası yasaklanmıştır.

Bu noktada şu kararı vermelisiniz: Ukrayna’daki sıhhi tesisat ve içme suyu ile ilgili yasa ve düzenlemeleri mi değiştirmeli yoksa yasalar çerçevesinde başka pratik bir çözüm mü bulunmalı.

İkinci olarak, politika etkileme müdahaleleri büyük ölçekte ve karmaşık sorunlara çözüm ararlar. Politika girişimindeki başarınız konuyu kiminle seçtiğiniz, konunun başka kimleri ilgilendirdiği, konunun bu kişiler tarafından ne kadar iyi anlaşıldığına bağlıdır. Bütün veriler politika etkilemede titiz bir karar verme aşamasının önemini ortaya koyar. Bu kolay bir iş değildir; ciddi bir iştir ve iyi uygulanması gerekir.

Kuruluşlarda politika konusunu (bir sonraki bölüm) açıklama ve tanımlama süreci bir çok durumda elbirliği ile ilerler. Fakat burada politika etkenlerine karar vermenin titizlikle planlanan ve uygulanan bir eylem olduğunu göstermek amacıyla bu iki süreç birbirinden ayrı ele alınmıştır. Bu bir yan faaliyet değildir - Rehberde gösterildiği gibi daha büyük bir örgütsel amacın parçasıdır. Kuruluşunuzdaki diğer kişilerin özellikle yöneticilerin, müdürlerin ve heyetin sizi desteklediğine emin olmalısınız. Rehberin sonra ki kısımlarında göreceğiniz üzere, politika etkileme zaman alır, maliyetlidir, sonuçları sıklıkla uzun vadelidir ve sonuçları belirlemek zordur. Bu yüzden onların desteğine, onların bilinçli kararlarına ihtiyacınız vardır.



POLİTİKA KONUSUNU BELİRLEMENİN ÇEŞİTLİ YOLLARI

Politika konusunu belirlemek önemli bir adımdır. Politika etkileme girişimini başlatan sebepler değişiklik gösterebilir. Kişisel bir konu olabilir, programa dayalı engeller oluşabilir ya da politika düzenlemeleri değişebilir. Bu da faaliyetlerinizin uygulanmasını etkiler. Genel olarak politika etkilemeleri şöyle ayırt edilebilir:

- Kurumsal bir faaliyet,
- Belli politika kararları ve ihlallerinin sonucu ya da yurttaşlık ve insan haklarının yerine getirilmesi eksikliği.

Kurumsal bir faaliyet olarak politika etkileme

Bir kuruluş olarak belli bir vizyon ve misyon doğrultusunda çalışırsınız ve stratejinizin parçası olan belli faaliyetleri uygulayarak misyonunuza katkı sağlayabilirsiniz. Projelerinizde ve programlarınızda bu misyon ve vizyona katkı sağlamayı amaç edirsiniz. Özet olarak, çalıştığınız konular hakkında ve durumunuzda değişimin nasıl oluşacağı üzerine bir teoriye sahipsinizdir. Bu değişim teorisindeki ilk aşama politikaları etkileyebilir ve karar alıcıların davranışlarını değiştirebilir. Değişikliğin nasıl oluşacağını incelediğiniz bu yolda, politikalar ve karar alıcıların değişmesi gerektiğine inanırsınız. Bir kuruluş olarak misyonunuzu ve vizyonunuzu gerçekleştirmede politika etkileme ve davranış değişimi konusunu üstlenmek için bilinçli bir karar aldığınızda, bu karar daha sonra kurumsal bir faaliyet haline gelir.

Örneğin gıda güvenliği ile ilgili bir program size gıda almanın yeni yollarına ulaşma, ülke ve ülke dışındaki politika değişiklikleri ile çiftçiyi daha çok koruma gerekliliğini fark ettirecektir. Bu rehber için buradaki önemli nokta değişen politikalar da dahil, çalışmalarınıza odaklanmak için bilinçli kararlar almanızdır.

Kuruluşunuz için vizyonunuz ve misyonunuza dayalı bir Değişim Teorisi geliştirmeniz, politika etkileme gibi stratejiler hakkında düşünmenize ve bu stratejilerin kuruluşunuz içinde nasıl konumlandığını anlamınıza da yardım eder. Bir sonraki bölümde girişimlerinizde bir planlama aracı olan Değişim Teorisi'nden bahsedilecektir. Kuruluşunuzu, vizyonunuzu, misyonunuzun vizyonunuza katkı sağlama şeklini araştırırken ve misyonunuza, vizyonunuza ulaşmak için kuruluşunuzda yer alan sonraki stratejileri incelerken de bir planlama aracı olan Değişim Teorisi yöntemini kullanabileceğinizi unutmayın.

Philanthropy, Sırbistan

Philanthropy, ölümcül hastalar için politika etkileme faaliyetlerini (savunuculuk) yürütmek amacıyla bilinçli bir karar almıştır. Philanthropy, Sırp Ortodoks kilisesiyle bağlantılı inanç temeline dayanan bir kuruluştur. Savunmasız topluluklara ve dışlanmış kimselere destek ve yardım için 20 yıldır çalışmaktadır. Başlangıçta bu destek ve yardım ağırlıklı olarak doğrudan yardım yoluyla yapıyordu. Kilise, dışlananları ve savunmasız kimseleri desteklemek için daha bütünsel ve tedbirli şekilde çalışılması gerektiğinin farkına vardı. Eşsiz konumu ve yerel paydaşları ile sosyal ortakları biraraya getirme, yerleştirme ve işe almadaki potansiyelleri nedeniyle ayrımcılık ve damgalama konusunda farkındalık yarattıklarını fark ettiler. Belli konularda farkındalık yaratma karar alma sürecinde destekçiliğe yol açtı. Çalışma şekillerinden birisi de karar alma sürecinde ve aynı zamanda faydalanıcıları bir araya getirmede daha fazla faydalanıcı katılımının altını çizmektir. Savunmasız ve dışlanan kimseler hakkındaki bu faaliyetler her zaman bu kurumun misyonunun bir parçası olmuştur. Fakat karar verme sürecinde çalışma ve değişimi aktif bir şekilde destekleme kararı, iş alanındaki uzmanlıkla ve değişikliğin oluşacağına farkında olunmasıyla harekete geçirilmektedir. Kurumsal bir faaliyet olarak destek sağlamak için bilinçli bir karar alınmıştır.

Politika Kararları ve İnsan Hakları

Dış siyasi ortam bazen yeni kurallar, düzenlemeler hatta yasaların oluşumuyla değişebilir. Bu da kuruluşları hazırlıksız yakalayabilir. Bu kararlar bir engel oluşturduğunda, değişiklikler ve sonuçlar üzerindeki politika etkileme çalışmaları yapma gündeme gelecektir. Bunun en bilinen örneği, Dünya Ticaret Merkezine ve 9/11 diye de bilinen Pentagon'a yapılan terörist saldırısına karşı birçok devletin verdiği tepkidir. Tepkilerden biri katı anti-terörist yasalar çıkarmak olmuştur. Birçok durumda bu yasalar yasal sivil toplum örgütlerinin ortaklık, faaliyet ve ifade etme özgürlüklerini etkilemiştir. Birçok sivil toplum örgütü böylece anti-terörist tedbirlerle alakalı hükümet politikalarını etkilemeye zorlanmıştır. Böyle davranmamak da işlerini tehlikeye sokmuştur. Özellikle değişim uzun ömürlü olduğunda bu değişimi kabul eden kuruluşlar vardır ve çalışmalarını bu değişikliği esas alarak yapmışlardır. Böylece politika etkileme diğerleri arasında bir girişim haline gelir ve kuruluşun politika konusunu açıklaması yukarıda belirtildiği gibi kurumsal bir faaliyet olur.

İnsan hakları üzerinde politika konusunu açıklama örneği

Politika konusunu açıklamanın sıkça kullanılan iki yolu da rasyonel bir biçimde başlamaz. Bir haksızlık yaşanır ve bir veya birkaç insan duygularına dayalı olarak harekete geçmeye karar verir. Uluslararası Af Örgütü bir zamanlar bu yola başvurmuş olsa da, şimdilerde görünen o ki politika konusunu açıklarken daha sistematik bir yaklaşım kullanmaktadır. Bu rehberde politika konusunu açıklama ayrı bir bölüm olarak ele alınmasa da, çalışmaya başlarken yapılacak ilk işin politika konusunu açıklamak olacağı aşikardır!

Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Bugünlerde, “normal” çalışmalarının bir parçası olarak politika etkileme üzerinde çalışma ihtiyacı duyan birçok kuruluş vardır. Tam tersine, yaptıkları şeyi politika etkileme olarak adlandırmadan politika etkileme üzerinde çalışan kuruluşlar da vardır. Buradaki önemli nokta, bir kuruluş için politika etkileme konusunun bilinçli bir karar olması gerektiğidir.

Politika etkileme konusunu üstlenmede kuruluşların neyi temel aldığını öğrenmenin iyi bir yolu şu soruları sormaktır: Niçin bunu yapıyorlar ve Niçin başka bir şeye değil de bunu kullanmaları gerektiğine inanıyorlar?

“Niçin” sorularına ortak cevaplar şunlardır:

- Problemler hakkında bilgiyi paydaşlardan/ faydalanıcılardan alırsız,
- Daha önceki projelerde bir problem keşfettik,
- Bu konuda bir şey yapılması gerektiğini hissettik,
- Uzun süreden beri bu konu üzerinde çalışıyoruz.

Bu cevaplar sıklıkla yukarıda bahsedilen açıklamanın iki şekliyle bağlantılıdır. Fakat birçok örnekte politika etkileme çoğunlukla sezgi ve içgüdüye dayalı bir faaliyet olarak ortaya çıkmıştır. Daha derin bir açıklama için ve ilk bildirim veya durumun şekillenmesinde bir konunun nereden kaynaklandığını açıklamak başlangıç noktası olarak önemlidir. Bu bölüm ayrıntılı açıklandıktan sonra bu bölüm üzerinde derinlemesine düşünmeniz tavsiye edilir.

Daha derin düşünme için sorular

- Kuruluşunuzda ne kadar politika etkileme konusu yer alıyor? Bu konuları politika etkileme konuları olarak düşündünüz mü? Düşündüyseniz bir kuruluş olarak bunları size benimseten neydi?
- Politika etkileme konusu kuruluşunuza yerleştirilmiş mi? Politika etkileme kendi içinde kuruluşa yerleşmiş mi?



Politika Konusunu Tanımlamak

"Gideceğin yeri bilmiyorsan, seçtiğin yolun bir önemi yok'."

Lewis Carroll

Politika konusunu nasıl tespit edeceğimiz az önce belirtilmiştir. Şimdi, ne üzerine çalışacağınız konusunda soyut bir fikriniz oluşmuş olsa da bu yeterli değildir. Açık ve somut bir mesajınızın olması gerekmektedir. Böyle bir mesaj olmadan kimi, nasıl hedef alacağınızı tespit etmeniz ve bir strateji oluşturmanız zorlaşır. Politika konusu tespitinde atacağımız ilk adım bu konuyu daha ayrıntılı açıklamaktır.

Tespit etme teoride bir birey veya kuruluş olarak kendi kendinize üstlendiğiniz bir durum olsa da daha ayrıntılı bir tespit daha fazla katılımcı gerektirir. Konuyu ayrıntılı bir biçimde açıklamak için etkenleri, faktörleri ve kendi kurumunuzu inceleyerek bağlamsal bir analiz yapmanızı öneririz.

Böylelikle Değişim Teorisini detaylıca açıklamak için bu unsurları kullanabilirsiniz. Bu yöntem, üzerinde çalıştığınız konuyla ilgili değişikliğin olacağına nasıl inandığınız ve politikaya etki eden girişimlerin daha büyük bir stratejinin parçası olduğunu anlamanız konusunda sizlere yardımcı olacaktır.



POLİTİKA KONUSU NASIL DAHA AYRINTILI TANIMLANIR?

Yukarıda açıklandığı üzere, Politika Etkileme Döngüsü doğrusal bir süreç sunmamakta, farklı adımlar her zaman ayırt edilememektedir. Politika konuları özellikle kurumsal faaliyetlerinizin bir parçası olduğu için yukarıda anlatılan konuyu tanımlarken kendi politikanızı geliştirmek konusunda epey yol almış olacaksınız.

Bu durumda muhtemelen çalıştığınız bağlam ve sorunlar üzerine geniş bir analiz yapmış oldunuz ki bu da iş alanınızda sonuca ulaşmak için politikayı etkileyen belli bir girişimi başlatmanız gerektiğini size göstermiştir.

Rehberde, politika konusunun ayrıntılı tespitinin Değişim Teorisi diye adlandırılan bir planlama yöntemiyle yapıldığı öne sürülmektedir. Değişim Teorisini ele almadan önce çalışmakta olduğunuz ve üzerinde çalışacağınız içeriği derinlemesine anlamanız gerekmektedir.



BAĞLAMSAK ANALİZ

Bağlamsal analiz çalışmanızın dayanağını ortaya koyar. Bu da gelecekteki girişimlerinizi planlamada çıkış noktasını oluşturur. İyi bir bağlamsal analize sahip olmak, girişimleriniz için bilinçli seçimler yapmanıza olanak sağlar. Bağlamsal analiz, durumu şimdi olduğu haliyle sunar ve durumun nasıl olması gerektiği hakkında size alt yapı hazırlar. İşte bu noktada çalıştığınız konuyu daha iyi anlamaya başlar; böylece, neyi ve kimi değiştireceğiniz ve neden bu değişikliğin olması gerektiği konusunda daha kesin ve detaylı hale getirirsiniz.

Bağlamsal bir analiz, zaman zaman birbiriyle örtüşen en az üç unsuru içermelidir.

- Aktör analizi
- Etken analizi
- Kendi kurumunuzun analizi.

Bu analizler Değişim Teorisi diye adlandırılan bir planlama yöntemiyle tamamlanır. Bu planlama yöntemi sizin politik meseleyi daha ayrıntılı tanımlamanızda ve geniş bir bağlamda girişimlerinizi etkileyen politikayı nasıl oluşturacağınız konusunda size yardımcı olur.

Bağlamsal bir analiz yapmak ve kapsamlı yapısal tarzda bilgileri bir araya getirmek için kullanılan yaygın araç 'sorun ağacı'dır. Bunun bir örneği Rehberin son bölümünde verilmektedir. Dikkatlice değiştirilmesi ve kullanımında analiz konusunun iyi tanımlanmış olması gerekse de, son derece kullanışlı bir araçtır. Sıklıkla 'hedef ağacı'yla birlikte kullanılır. Hedef ağacı çalışması yararlı bir planlama aracı olabilir; fakat ilerleyen sayfalarda Değişim Teorisi diye adlandırılan bir başka planlama yolu sunulmaktadır. Özellikle girişimleri etkileyen politikalar konusunda bu yolu denemeniz tavsiye edilmektedir. Değişim Teorisi yöntemi özellikle karmaşık durumları analiz etmede kullanışlıdır. Bu karmaşık durumlar da sıklıkla politikaya etki eden unsurlar ile ilgili çalışacağınız durumlar olacaktır.

Aktör analizi

Aktör analizi Faydalanıcı Katılımı bölümünde derinlemesine ele alınmıştır. Bu bölümde ise, sizin meselenizle ilgili olarak kimin en önemli ve en etkili kişi olduğuna karar vermeye odaklanılmaktadır. Bu da birbirini kapsayan iki amaca hizmet etmektedir:

- Girişimlerinizi planlamada ve uygulamada kiminle çalışacaksınız; bu kişilerle nasıl çalışacaksınız, planlama ve uygulamanın hangi aşamalarında birlikte çalışacaksınız,
- Strateji oluşturma ya da müdahalenizde kimleri hedef alacaksınız, bu çalışmalarını kiminle birlikte ve nasıl yapacaksınız.

Bağlamı analiz etmedeki bu aşamada konuyla ilgili önemli rol oynayan paydaşların kim olacağı konusunda fikir sahibi olmak isteyeceksiniz. Paydaşları diğerleriyle birlikte listelemek, konuyla ilgili rolleri hakkında genel bir fikre sahip olmak, paydaşları tek başına listelemek ile çalıştığınız konuyla ilgili paydaşların etkilerine ve önemlerine karar vermek ile işe başlamak en iyisidir. Bu analizi faydalanıcıların da aralarında bulunduğu diğer kişilerle yapmanız gerekecektir. Bunu kimlerle yapacağınıza karar vermeniz sizin konu hakkındaki bilgi ve deneyiminize dayanır. Bundan sonra bilginiz ve deneyiminiz yeterli olmayacak, bilginizi ve deneyiminizi tamamlayacak kişilerle çalışmanız gerekecektir. Girişiminizin planlama ve uygulama aşamasında kiminle nasıl çalışacağınıza karar verirken çeşitli analizlerde paydaş analizine birkaç sefer yer vermeniz durumu daha kesin ve eksiksiz hale getirecektir.

ÖNEMLİ

Paydaş analizini diğerleriyle özellikle faydalanıcılar ile yapın.

Planlama ve uygulama aşamasında kimin nasıl yer alacağına karar verin.

Başarılı bir girişimde bulunmak için hangi stratejiyi kullanacağınıza karar verin.

Etken analizi

Bağlamsal analizde ikinci önemli nokta etken analizidir. Bu etkenlerin kurumunuzu ve/veya politikaya etki eden girişimlerinizi etkilemesi olasıdır. Bunlar kuruluşunuzla ilgili olduğu kadar, tamamen alakasız da olabilir. PESTLE, ilgili etkenleri tanımlamada kullanılan yaygın bir araçtır. Bütün bunlar bir bağlamı analiz ederken göz önünde bulundurmanız gereken etken çeşitleridir. Etken analizinin bir biçimi olan PESTLE analizi aynı zamanda GZFT analizinin bir parçası olan Fırsatlar ve Tehditler olarak da kullanılır.

Bu tür bir analizi yürütürken, kolayca kaybolabilir ve çok fazla analiz etmiş olabilirsiniz. Bu nedenle, yalnızca ele alınan konuyla ilgili bağlama bakmak önem taşır. Etkenleri analiz ederken, ele alınan konu daha belirgin hale gelebilir. Bu nedenle, analiz sürecinin kendisi de politika konunuzu daha fazla tanımlamanıza yardımcı olabilir.

PESTLE analizi, Rehberin Araç Kutusu bölümünde detaylı şekilde ele alınmaktadır.

*PESTLE şunları
simgeler:
Politik,
Ekonomik,
Sosyal,
Teknolojik,
Yasal ve
Ekolojik.*

Etken analizi çevreyi gözden geçirmekle tamamlanabilir. Böyle bir gözden geçirme özellikle kendi girişiminiz hakkında daha kesin bir fikre sahip olduğunuzda yararlıdır. Bu sizin belli bir girişim analizi bağlamındaki şu etkenleri anlamaya olanak sağlar:

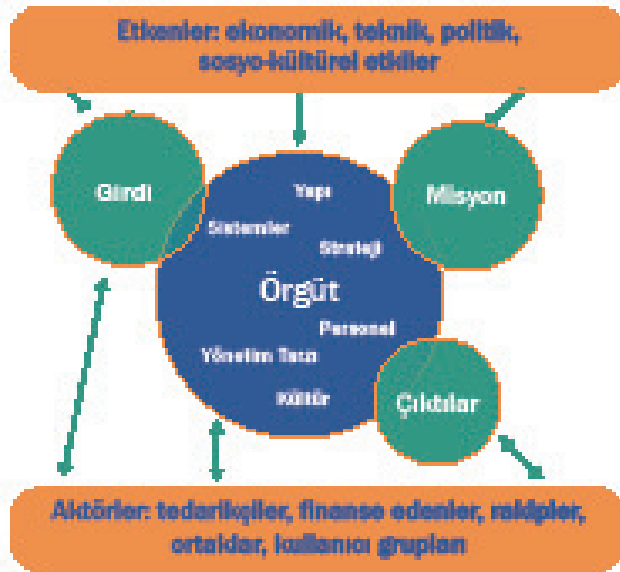
- Etkenlerin ortaya çıkma olasılığı (eğer bu savaş, doğal afet veya siyasi değişimler gibi gelecekteki müdahaleleri etkileme olasılığı olan bir etkense),
- Etken oluştuğundaki olası etki,
- Sizin etken üzerindeki etkiniz.

Çevreyi gözden geçirme rehberin son bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Kuruluşunuzun analizi

Bu bölüm çoğu zaman unutulsa da, biz bu bölümü bağlamsal analizde önemli bir nokta olarak görürüz. Kendi kuruluşunuzu analiz etmek özellikle konuyla ilgili içerikte yer almanız açısından önemlidir. Aynı zamanda kuruluşunuzun iç meselelerine doğru bir şekilde müdahale edip etmediğinize karar vermenizde size yardımcı olur. Konu üzerinde çalışırken ortaya çıkabilecek engelleri ve kapasite eksikliklerini ayırt etmenize de destek verir.

Kuruluşunuzun tam analizini yapmak her zaman yararlı olacaktır. Fakat zaman ve olanaklar meselesi çoğu zaman sıkıntılıdır. Buna ek olarak, bağlamsal analizin amacı için bu gerekli değildir.



Birleşik Örgüt Modeli

Kuruluşu analiz etmenin yararlı bir yolu MDF tarafından geliştirilen Birleşik Örgüt Modelidir (BÖM). Bu model kuruluşları tanımlamada, analiz ve teşhis etmede kullanılabilir. Grafiğin açıklaması aşağıdadır:

BÖM'de yukarıda bahsi geçen aktör ve etken gibi farklı unsurlar bulunmaktadır. Bu aktör ve etkenler kuruluşunuz üzerinde etki sahibidir. Kuruluş, girdileri çıktılara dönüştüren bir varlık olarak sunulur ve kuruluşla ilgili farklı etkenler süreci ya mümkün hale getirir ya da yavaşlatır.

Misyon, kuruluşun yarı yarıya dışında yer alır, ancak, dahili işlevlerden oluşur. İyi bir misyon açık bir şekilde kuruluşun ne yapıp ne yapmayacağını gösterir.

Kuruluşun çıktıları, kuruluştan müşteriler ve alıcılar gibi hedeflenen çeşitli gruplara sağlanan maddi ve manevi bütün ürün ve hedeflerdir.

Kuruluşun girdileri, kuruluşun ürünlerini ve hizmetlerini oluşturmak için gerekli bütün kaynakları içerir.

BÖM'ün dahili öğeleri şöyledir:

- **Yapı:** bir kuruluşun yapısı, faaliyet ve sorumlulukların resmi ve gayri resmi ayrımı ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir,
- **Sistemler:** kuruluşun işlevini düzenleyen dahili süreçleri tamamlar,
- **Yönetim tarzı:** yönetimin karakteristik davranış özelliği olarak tanımlanabilir,
- **Strateji:** misyonun somut nesnelere ve yaklaşımlara ulaştırılma yoludur,
- **Personel:** personel motivasyonu ve personel kapasitesinin artırılması ile ilgili bütün faaliyetleri, kural ve düzenlemeleri ifade eder,
- **Kültür:** kuruluştaki insanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade eder.

Çalışmak istediğiniz konuyla ilgili özellikle politika etkileme girişimlerinizde zaten kuruluşunuzun uygun olup olmadığını ve buna ek olarak kuruluş içinde veya daha büyük bir başarı şansı yaratacak etkenlerde neye ihtiyacınız olduğunu incelemiştinizdir.

Birleşik Örgüt Modelini ne zaman uygulamalı?

Kuruluşunuza yaptığınız bir gözden geçirme bağlamsal analizi oluşturmada yararlı olabilir. Aynı şekilde girişiminizde neyi ve nasıl amaçladığınızdan emin olmak da yararlı olacaktır. Daha sonrasında Değişim Teorisini ele almak da yararlı olacaktır. Bu durumda ne yapacağınız ve kuruluşunuzda neyin gerekli olacağı konusunda daha somut fikirlere sahip olursunuz.

Rehberin son bölümünde bir Kontrol Listesi verilmektedir. Bu listeyi kaynak olarak kullanabilirsiniz. Bu demektir ki her soruya cevap vermenize gerek yoktur. Sadece kuruluşunuz ve konunuzla ilgili olanlara cevap vermeniz gerekecektir.

Bilgiyi nasıl toplamalı?

Savunuculuk ve politika etkileme konusunda içeriği kontrol etmeye devam etmek son derece önemlidir. Bu devamlılık, politika etkilemenize dayanak oluşturur ve çalıştığınız konu, nasıl ve kiminle çalıştığınız konusundaki bilgi verir. İçerikteki değişiklikler-etkenler, aktörler ve kuruluşunuz-bütün diğer durumları değiştirecektir. Diğer birçok proje sayesinde birçoğu kontrolünüz dışında olan ve içeriği etkileyen değişkenler ortaya çıkar. Bu, aynı zamanda politika etkilemenin etkililiğini ölçmeyi de zorlaştırır. Bununla ilgili politika etkilemenin izlenmesi ve değerlendirmesi bölümüne bakabilirsiniz.

İlgili bilgileri toplamak da son derece önemlidir.

Bunun için çalıştığınız konuyla ilgili bağlamsal analizi oluşturmak konusunda birkaç pratik yol bulunmaktadır. İncelemeler, anketler, grup tartışmaları, masa başı araştırma, akademik araştırmalar yapabilirsiniz. Resmi devlet görevlilerine, sivil memurlara, diğer Sivil Toplum Kuruluşlarına, paydaşlara başvurabilirsiniz. Medya yolu da yararlıdır internette de birçok bilgi bulunabilir.

Topladığınız bilgi çeşidinde farklı bir bakış açısına sahip olmak analizinizde yararlı olabilir, bu konuda ortak anlayış yaratır ve geliştirmeye ihtiyaç duyduğunuz ilişkiler yaratır.

Bağlamsal analiz ve insan haklarına dayalı yaklaşım

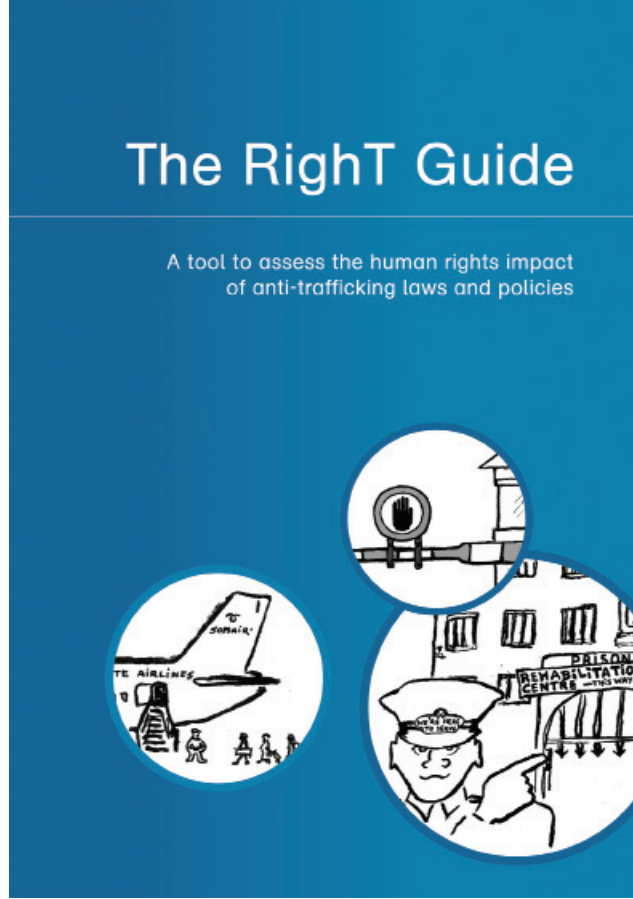
Haklara dayalı yaklaşım uygulamak Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmesinde de yer alan insan haklarına bakış açısında yasal bir çerçeve oluşturur. Özellikle haklara, hak sahiplerine, yükümlülük sahiplerine ve güç ve dışlanmışlıkla ilgili etkenlere odaklanan bağlamsal analizi oluşturmanızı sağlar.

Böyle bir analiz bu rehberde anlatılan farklı araçları kullanarak yapılabilir. 7.bölümde anlatılan önem ve etki matrisi güç ilişkilerine daha fazla odaklanır ve PESTLE bu hakların ihlal edilip edilmediği üzerinden ele alınır. Ancak, özellikle insan haklarıyla ilgili bir duruma odaklanan bağlamsal analizi geliştirmek konusunda size yardımcı olacak birçok araç bulunmaktadır.

İnsan hakları ihlalleri ile alakalı belli sorunların ayırt edilmesinde bağlamsal analizinizi oluştururken size rehber olacak birçok araç vardır. İnsan Hakları Amacı tarafından

Belli bir konuda anket benzeri bağlamsal analize ve sürekli izlemeye ilişkin ilginç bir örnek, Transparency International Türkiye tarafından gerçekleştirilmiştir. Ücretsiz aramanın yapılabildiği bir yardım hatları ve yozlaşma vakalarının rapor edilebildiği diğer yurttaş katılımı destek programları bulunmaktadır. Buradan toplanan bilgiler yapısal bir reform gerçekleştirmek için ispat temelli savunuculuk faaliyetlerinde kullanılır.

hazırlanan ve Hollanda'daki Rights4Change isimli örgüt tarafından geliştirilen Hak Kılavuzu bunlardan biridir. Bu araçlar, bağlamsal analizinizi oluşturmanızda size yardımcı olacaktır. Örneğin; sağlık, kadın hakları, kaçakçılıkla mücadele ile ilgili insan hakları konuları. Bu araçların birçoğu insan haklarına dayalı bir yaklaşım izlerler. Bu konu da faydalanıcı danışmanlığı bölümünde ele alınacaktır.



DEĞİŞİM TEORİSİ

Faydalanıcılarınızın durumlarında iyileşmeyi nasıl sağlayabileceğinizi ve bu değişim gerçekleşmeden önce kimin ve neyin değişmesi gerektiğini görmek için, başkalarıyla – özellikle de faydalanıcılarınızla – birlikte çalışmanızın sonunda hangi değişikliklerin elde edilmesi ya da vizyonun ne olması gerektiği ve bu noktaya nasıl gelineceği konusunda fikir birliği yapmanız gerekmektedir. Şartların şu anki halinden geleceği ilgilendiren vizyonun belirlenmesine doğru adım adım gerçekleşecek olan bu süreç, size ait Değişim Teorisini meydana getirmektedir. Bu Teorinin hayata geçirilmesinde rol oynamayı dört gözle bekleyeceksiniz.

Değişim Teorisi Nedir?

Ana faaliyet alanı ya da bir program veya projenin parçası olarak politikaların şekillendirilmesi üzerinde çalışan kuruluşların kendi değişim teorilerini formüle etmeleri giderek daha çok önerilmektedir. Bu bölümde Değişim Teorisi'ne genel bir bakış getireceğiz. Bir Değişim Teorisi oluşturacaksanız, konuyla ilgili daha fazla kaynak okumanız ya da süreci kolaylaştırmanız önerilmektedir.² Değişim Teorisi denildiğinde, proje yönetimindeki belli bir yaklaşımı kast etmekteyiz. Ne var ki, kullanılacak bu yöntem çoğu zaman o kadar karmaşık hale gelir ve bir dizi kurallarla o kadar doludur ki bu yöntemi uygulamaya girişmek neredeyse başlı başına bir amaç olarak görünmektedir. Aşağıda sunulan yöntem kendi şartlarınıza göre uyarlayabileceğiniz bir yöntemdir. Neyi değiştirmek istediğinize ve bu değişimin nasıl ortaya çıkacağına dair teorinize karar vermeniz sizden yavaş yavaş yapmanızı istediğimiz tek şeydir. Diğerleriyle birlikte bunu yaparken kesin olmaya ve değişimin gerçekleştiğine neden inandığınızı açıklamaya mecbur edilirsiniz. Bu hususta bir karara varmak da söz konusu yaklaşımın önemli taraflarından biridir.

En basit haliyle bir değişim teorisi, kısa ve orta vadedeki bir dizi başarının uzun vadeli sonuçlar doğuracak şekilde nasıl zemin hazırladığını açıklamaktadır. Daha teşekküllü bir değişim teorisi, değişimin meydana geleceği sürece dair varsayımları açıkça belirtir, arzu edilen uzun vadeli değişimin sağlanmasına ilişkin kısa ve orta vadedeki gerekli olan tüm sonuçların elde edileceği ve bunlar gerçekleşirken kaydedileceği yolları ayrıntılarıyla belirler.

Kaynak: Toplum Kurucunu'nun Değişim Teorisi'ne Yaklaşımı³

Değişim teorisi, değişim süreçlerinin nasıl tasavvur edildiğini tarif eden planlama yöntemleridir. Politikaların yönlendirilmesine dair planlama yapılırken değişimlere bilhassa da davranışsal değişimlere odaklanan bir yöntem bilimi gerekmektedir. Neticede, bir hükümetin değişmesini, bir topluluğun yapmakta olduğu şeyleri farklı şekilde yapmasını ya da şirketlerin değişmesini istersiniz. Bu tür değişim süreçleri kapsamlı ve karmaşıktır. Tek bir müdahale ile meydana gelmezler ne de sadece bir kişinin başarısıdır bu değişimler. Sizin nihai hedefiniz değişmeden önce genellikle diğer birçok şey değişmek zorundadır. Bunun için de, daha sonra, farklı aşamalarda farklı müdahalelerde bulunmanız gerekecektir.

² <http://www.theoryofchange.org/> web sitesinin yanı sıra **Anahtar Sorumluluk web sitesi başlangıç için iyi bir noktadır: <http://www.keystoneaccountability.org/> analysis/ipal**

³ **Toplum Kurucunu'nun Değişim Teorisi'ne Yaklaşımı: Teori Geliştirmek için Pratik bir Kılavuz, Andrea A. Anderson**

“Değişim teorisi yaklaşımı herhangi bir programın neden ve nasıl toplumsal değişim yaratması gerektiğine ilişkin varsayımlara – ya da teorilere – açıklık getirir. Değişim teorisi, istenmeyen sonuçların yanı sıra içerik ve kilit rol oynayan müttefiklere açıklarken program dahilindeki faaliyetler, ara hedefler ile kısa ve uzun vadeli sonuçlar arasındaki ilişki ve aşamaları ayrıntılarıyla planlar. Söz konusu kuruluş “başarı”dan ne anladığına dair kendi görüşünü geliştirir ve arzu ettikleri toplumsal değişimleri öne çıkarır. Herhangi bir kuruluş özellikle şu anda nerde oldukları ve vizyonlarını gerçekleştirmek için nasıl hedef koyduklarını, arzu edilen değişimlerin sağlanması için gerekenleri ana hatlarıyla belirlemenin yanı sıra belirli amaçlarını gerçekleştirmede onlara kimin yardım edeceğinin tespit edilmesine bilhassa önem veren bu ayrıntılı planlama sayesinde anlamaktadır. Vizyonlarını daha etkili biçimde gerçekleştirebilmek için belirli iştirakçilerle kuracakları ne tür çalışma ilişkilerinin gerekli olduğunu da hesaba katmaktadırlar. İlgili süreçler ve sonuçlar arasındaki bağlantılarına ilişkin güvenilir bir değerlendirmeyi temin edebilmek ve değişimin sağlanması için gereken önkoşullar da her bir iştirakçi gruba göre ayrıntılarıyla açıklanmaktadır. Son olarak, bu yöntem söz konusu kuruluşun iştirakinin oynayacağı rolü ve onun Değişim Teorisi’ni şekillendirmedeki rolünü vurgulamaktadır.”

Kaynak: AWID⁴

Değişim Teorisini Ne Zaman Yapmalı?

Değişim Teorisini, proje veya programınız henüz planlama aşamasındayken geliştirmeniz önerilmektedir. Ne var ki, bunu proje veya programın uygulanması esnasında da yapabilirsiniz; bu da olası engellerin tanımlanmasında özellikle yararlı olabilir. Değişim Teorisi’ni tam da politika meselesinin tanımlanması noktasına dolayısıyla planlama sürecinin henüz ilk aşamasına konulmasının sebebi, bu şekilde politika meselesini tanımlamanızı sağlayacak ve de faydalanıcılarla yapılacak müzakerelerde iyi bir tartışma zemini oluşturacaktır. Faydalanıcılarla yapılacak müzakere ve paydaş analizi sürecini geçtikten sonra Değişim Teorisini daha da ayrıntılandırmanız gerekecektir. Bu noktadan sonra bile, Değişim Teorisi çalışmanızı daha geniş bir bağlamda görüp anlamınızı sağlayacaktır. Bu şekilde, Değişim Teorisi, birlikte çalışılacak diğer ortakların belirlenmesi ve muhtemelen onlarla ittifaklar kurmak için de güvenilir bir yöntemdir. Konuyla ilgili daha fazla bilgi için İttifakların Kurulması bölümünü inceleyiniz. Bir ittifak kurarken, ilgili herkesin değişim süreci ve değişimin amaçlarından aynı şeyi anladığından emin olmak için size ait bu Değişim Teorisini kullanabilirsiniz.

Devam eden sayfalarda sunulan Değişim Teorisinin sonuna geldiğinizde:

- İçeriği iyi anlayacak,
- Gerçekleştiğini görmek istediğiniz nihai değişimle sonuçlanan değişimleri gözden geçirecek,
- Diğer paydaşlar ile muhtemel müttefik ve ortakların çalışmaları hakkında fikir edinecek,
- Üzerinde çalışıyor olacağınız politika meselesinin iyi tanımlayacak,
- Başlangıç mesajınızın ilk taslağını elde edecek,
- İleri dönem strateji ve analizlerin oluşturulmasına zemin hazırlayacaksınız.

⁴ Srilatha Batliwala and Alexandra Pittman, *Kadın Gerçeğinde Değişimi Yakalamak: Güncel denetleme ve değerlendirme çerçeve ve yaklaşımlarına eleştirel bir genel bakış, Kalkınma Sürecinde Kadın Hakları, Aralık 2010, s. 26-27.*

Değişim Teorisi Nasıl Kurulur

Değişim Teorisi hayata geçirilmesi beş adımda gerçekleşir. Bunlar ileriki sayfalarda sunulmuştur. Her bir adım o aşamanın içerik ve gerekçelerinden oluşmaktadır. Her adım bir örnekle tamamlanmıştır.

Rubudunia'dan Bir Örnek Olay İncelemesi

Söz konusu Örnek Olay incelemesi Rubudunia adlı hayali bir ülkede kadınların ücret karşılığı çalışmasını ele almaktadır. İş ve işçi piyasasına kadınların katılımı üzerinde çalışan bir kalkınma örgütüyüz. Diğerleriyle birlikte bu amaca ancak kızlara, özellikle ortaokul çağındakilere verilecek daha iyi eğitimle ulaşılabileceğine inanıyoruz. Başlıca çalışma alanımız burası! Rubudunia'da ilkokuldan sonra ortaokula gitmeyen kızları ilgilendiren ciddi bir sıkıntı var. Bu problemin kendisini ve problemi ele almak için gereken olası değişimleri analiz etmek için söz konusu örgüt bir Değişim Teorisi hazırlar. Bu Teori, ele alınan problemi değiştirmek için hangi küçük adımların gerekeceğini ve örgütün ne yaparak işe koyulabileceğini anlamayı hedeflemektedir.

ADIM 1

Nihai hedefe açıklık getirin

Bu aşamada, arzu edilen nihai değişim tanımlanır. Bu değişime nihai değişim ya da başarı vizyonu veya rüya adı verilir ve sadece daha uzun bir zaman sürecinde (5 ile 10 yıl) gerçekleşir. Bu uzun vadeli bir amaç olsa da, hedeflerinizde mümkün olduğunca belirgin olmalısınız. Üzerinde çalışmakta olduğunuz mesele (örnek olayımızda Rubudunia'da kızların eğitimi) ya da projeyi esas alarak nihai hedefinizi açık ve kesin olarak belirtebilirsiniz.

Ayrıca daha fazla detaylandırılmış bir müdahaleyi açık ve kesin olarak belirttikten sonra ve başarılı olup olmayacağını diğerleriyle kontrol etmek istediğinizde Değişim Teorisi'ni uygulayabilirsiniz. Ya da ortak stratejik planlama yaparken değişim teorinizin örgütünüzdeki herkese uygulanabilir olup olmadığını kontrol etmek istediğinizde örgütünüzün vizyonunu başlangıç noktası olarak alabilirsiniz. Analizi sürdürmek istediğiniz seviyeye bağlı olarak daha iddialı bir vizyon geliştirebilirsiniz.

Rubudunia'daki genç kadınlar giderek daha iyi ücretli işler buluyorlar. Bunun anlamı şudur:

- Okullar kızlara ve genç kadınlara iş piyasasının ihtiyaçlarına göre uyarlanmış eğitim sunmaktadır,
- Devlet genç kadınlara iş sağlamaktadır,
- Anne babaları kız çocuklarını ortaokula göndermektedir.

Rubudunia'da kızlar kaliteli ilk ve ortaokullara gitmektedir. Bunun anlamı şudur:

- Okullar kızlara cinsiyetleri uygun olarak daha duyarlı bir eğitim sunmaktadır.
- Ortaokulların kızlar için hazırlanan müfredatları iş piyasasının ihtiyaçlarına göre uyarlanmaktadır.
- Anne babalar kızlarını ortaokula göndermektedir.
- İlkokullar kızlara onların ortaokula gitmelerini sağlayan bir bakış açısıyla hazırlanmış eğitim .



Örnek 1'deki vizyon örnek 2'dekinden çok daha kapsamlıdır. Her ikisi de kullanışlı ve doğrudur fakat örnek 1'deki Değişim Teorisi görünen o ki daha kapsamlı olacaktır. Ortaokula devam daha kapsamlı bu vizyonun sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Bu bizim örgütümüzün vizyonu da olabilir. Söz konusu örgüt der ki: Eğitim iyileştirilirse, kadınların daha iyi iş olanaklarına kavuşacağına inanıyoruz. Bir adım öteye giderek vizyomuzu artık arttırılmış bir ekonomik kalkınma olarak bile düşünebilirsiniz. Bu durumda, kadınların iş piyasasına katılımının daha iyi bir ekonomiyle sonuçlandığı varsayılmaktadır. Bu da Değişim Teorisini devasa büyüklüğe taşıyacaktır. Çünkü açıkça görülüyor ki daha iyi bir ekonomiye katkıda bulunan daha birçok etken söz konusudur. Değişim Teorisi yönetilemez hale gelecektir.

İkinci örnek böylece örgütün üzerinde çalıştığı belirli program ya da projeye daha fazla odaklanmaktadır. Burdaki vizyon kızlar için daha kaliteli bir eğitimle doğrudan ilişkilidir. Vizyonunuzun ne anlama geldiğini açıklamak sizi gerçekçi ve hatasız olmaya zorlar. Açıklamalar, belirlenen vizyonu gerçekleştirebilmek için ne ve kimin değişmesi gerektiğine inandığınıza işaret eden hedef tanımları gibi görünmektedir. İfadelerinizde kendinizi somut olmaya zorlamak bu aşamada zordur. Vizyon daha çok bir rüyaya benzer ve insanlar bir rüyayı ifade ederken kesin konuşmakta zorlanırlar. Çoğu zaman yetkilendirilmiş, farkında ya da daha zengin gibi herkesi kapsayan kelimeler kullanılmaktadır. Her iki örnekte açıkça belirtilmiş haliyle yer alan vizyon tanımı belirsizlik taşıyan kelimeler (örneğin: daha iyi) içerse de hala, yukarıda bahsi geçen kelimeler çok daha fazla belirsizlik taşımaktadır. Herkesin yetkilendirilme ya da zenginlik anlayışı farklıdır ve herhangi bir şeyin farkındalığı yine değişime işaret etmemektedir. Vizyonunuz hakkında diğerleri ile birlikte düşünmek zaten sizi ifadelerinizde somut olmaya ve terimlere açıklık getirmeye zorlamaktadır. Ayrıca, vizyonumuz gerçekleştiğinde ben ne göreceğim benzeri mefhumlar açısından kendinizi düşünmeye zorlamak çok yardımcı olacaktır. Son olarak, herhangi bir Değişim Teorisi seminerinde katılımcılardan değişimleri ve değişen kişileri görülebilir şekilde çizeceklerini unutmadan vizyonlarını resmetmelerini isteyebilirsiniz.

ADIM 2

Sonuçları Düzenleyin - Müdahale Alanları

Amaç tanımlandıktan sonra - ara adımlar - nihai hedefe ulaşmak için gereken sonuçlar tanımlanır. Bu sonuçlar müdahale edilecek alanları tanımlar. Bu sonuçlar işaret eder; bireyler, örgütler ve topluluklar için değişimlere işaret eder. Faaliyetlerden değil sadece neticeler ve durumlar betimlenir. Bunları mümkün olduğunca somut ifadelerle açık ve kesin olarak belirtin.

Bu yaptığınız, vizyonunuzu daha elle tutulur hale getirirken yaptığınızla aynıdır. Açıklamalarınızı parçalara ayırdığınızdan emin olun ve onları tekrar kontrol edin. Müdahale edilecek bu alanları diğer paydaşlarla anlaşarak açık ve kesin biçimde bu aşamada belirtmek önemlidir. Özellikle şunu sormak önemlidir: Tarif edildiği şekilde kişileri değiştirmek suretiyle vizyonumuzu gerçekleştireceğimize inanıyor muyuz? Varsayımları belirgin hale getirmek Değişim Teorisinin önemli bir unsurudur. Bu sizi herhangi bir kişinin herhangi bir şeyi değiştirmesinin gerekli olduğuna neden inandığınızı açıklamaya mecbur eder.

Rubudunia'da kızlar kaliteli ilk ve ortaokullara gitmektedir. Bunun anlamı şudur:

- Okullar kızlara cinsiyetlerine uygun olarak daha duyarlı bir eğitim sunmaktadır.
- Ortaokulların kızlar için hazırlanan müfredatları iş piyasasının ihtiyaçlarına göre uyarlanmaktadır.
- Anne babalar kızlarını ortaokula göndermektedir.
- İlkokullar kızlara onların ortaokula gitmelerini sağlayan bir bakış açısıyla hazırlanmış eğitim sunmaktadır.

Yukarıdaki 2 numaralı örneği alıyoruz. Buradaki vizyon üç müdahale alanı ya da olası sonuca sahiptir. Bunlardan her biri gelecekte bir noktada bir şeyi değiştirmesi gereken bir kişiyle ilişkilidir. Söz konusu örgüt bu dört sonucun vizyonlarında yer alan nihai değişimi sağlayacağına inanmaktadır ve bu durum yukarıdaki örnek 1'in vizyonunda yer alan nihai değişime katkıda bulunabilir. Böylece, söz konusu örgüt bu değişimleri sağlamanın Rubudunia'da kızların kaliteli eğitim elde etmesiyle sonuçlanacağını varsaymaktadır. Kaliteli eğitim ifadesine zaten daha detaylı olarak açıklık getirildiğine dikkat ediniz. Kuruluşun kaliteli eğitim bulması gerekmektedir; ayrıca cinsiyete duyarlı olan ya da hem erkeklerin hem de kızların ihtiyaçlarına uyumlu hale getirilmiş, iş piyasasına göre uyarlanmış ve de ortaöğretimin gereklerine göre uyarlanmış bir eğitim şekli bulması gerekmektedir. Diğer paydaşlarla bu uygulamanın hayata geçirilmesi esnasında 'kaliteli' ifadesine elbette başka bir anlam ya da daha kesin bir anlam bile yüklenebilir.

Ayrıca bu ifadelerden sorunun nerede olduğunu bulabilecek olmamız da son derece kayda değerdir. Organizasyon kızların kaliteli ilkokul ve ortaokullara gitmediğine inanmaktadır. Çünkü kızlar için halihazırda iyi bir eğitim olanağı yoktur ve anne babalar kızlarının ortaokula gitmesine izin vermemektedirler. Böylece Değişim Teorisinden aynı zamanda daha olumlu bir sorun ağacı tahlili olarak da faydalanılır.

İlk iki aşamanın sonunda, bir hedefiniz ve size hedefinize götürecektir olan sonuçlarınız olacaktır. Örnekte bir şeyleri değiştirmesi gereken ebeveynler, ilkokul ve ortaokullar gibi farklı aktörler bulunmaktadır. Bu sonuçlar, içeriklerine bağlı olarak birbiriyle bağlantılı olabilirler ya da birbirlerinden tümüyle ayrı olabilirler. Sonuçlar müdahale alanlarıdır ve bu yüzden sizin müdahaleniz aktörlerden biri üzerine odaklanacaktır.

ADIM 3

“Böylece zinciri” ya da değişim yolu oluşturun

Bu aşamada, hangi değişimlerin kim tarafından devreye sokulacağını saptamaya başlarsınız; böylece müdahale alanında açık ve kesin bir şekilde ifade ettiğiniz değişimi elde edebilirsiniz. Değişimler zinciri “böylece” zinciri ya da “değişim yolu” olarak adlandırılır. Bir değişiklik meydana gelir. Böylece bunu bir başka değişiklik takip eder ve sizi kesin neticeler elde etmeye ulaştıran bir yol oluşturmuş olursunuz. Farklı aşamalar ön şart olarak adlandırılırlar. Bunlar, çeşitli sonuçların ön şartlarıdır. Bu ön şartlar aynı zamanda netice olarak da formüle edilmelidirler.

Her müdahale alanı için genel mahiyette “böylece zincirleri” oluşturmayı öneriyoruz. Bu, sadece daha büyük aşamalar üzerinde anlaşmaya varmanın sizi arzu edilen değişime götüreceği anlamına gelmektedir. Bu, hedeflenen daha büyük değişimi elde edebilmek için, değişime başka neyin ve kimin ihtiyacı olduğunu, hangisinin sonuç olduğunu belirginleştirecektir. Bu aynı zamanda imkan dahilindeki politika etkileme müdahalelerinin nerelerde meydana geleceğini belirginleştirecektir. Geniş çerçeveli “böylece zincirleri” üzerinde anlaşmaya vardıldıktan sonra diğerleriyle ne üzerinde çalışacağınız hakkında fikir alışverişi yapabilirsiniz. Sizin durumunuzda “böylece zinciri”ndeki başlıca politika etkileyen meseleyi seçmeli ve onun üzerinde çalışmaya başlamalısınız.

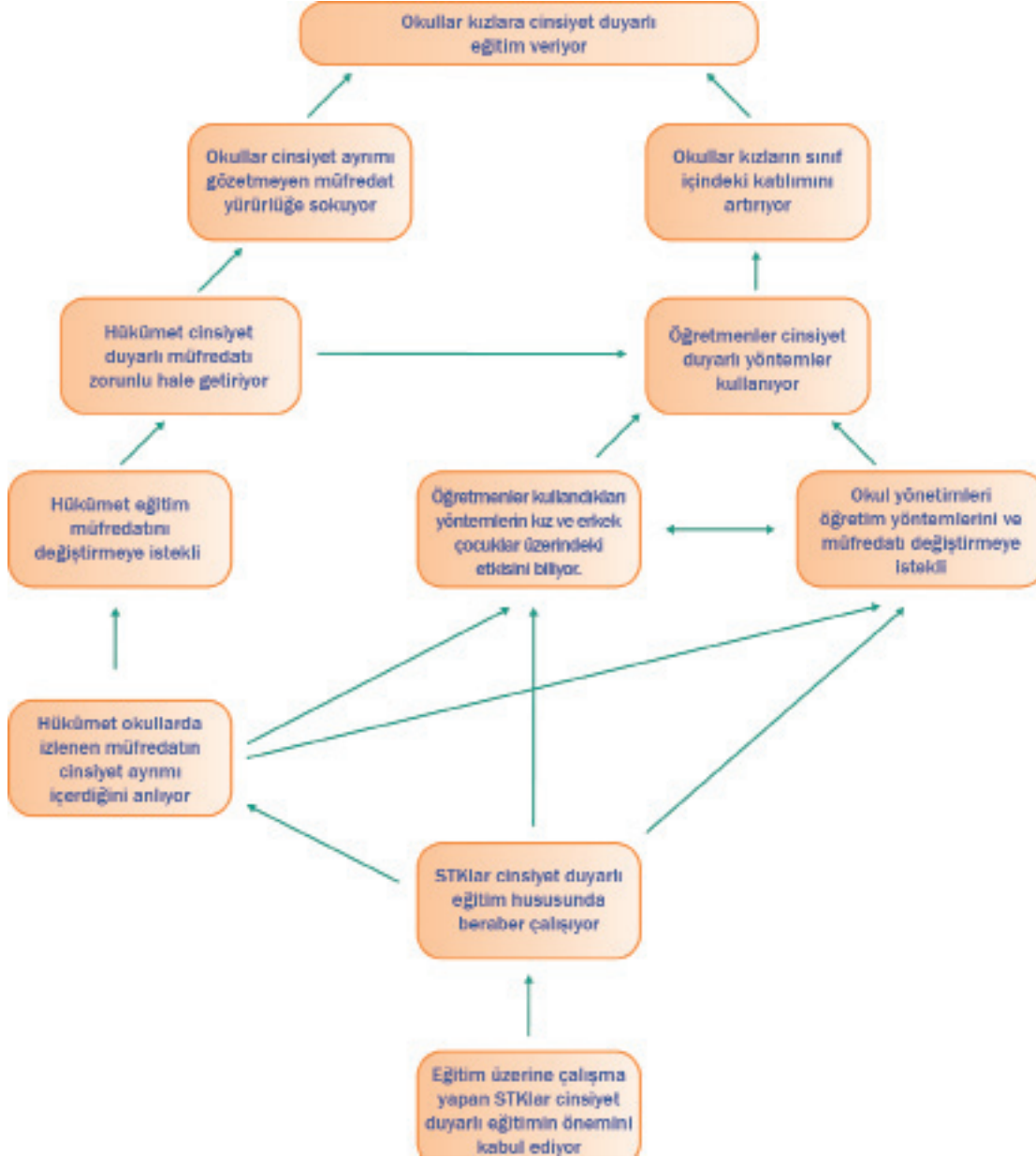
Tüm sonuçlar birbiriyle bağlantılı olmayabilir. Sonuçlar birbirinden bağımsız bir şekilde ya da sıralı veya eş zamanlı, tekli veya çoklu stratejilerden yüksek oranda birbiriyle ilişkili halde meydana gelebilir. Sonuçlar size ortak ya da farklı hedeflere götürebilir. Bu, Değişim Teorisi'nin diğer sık kullanılan planlama yöntemlerinden en çok ayrıldığı ve mantıksal çerçevenin olaya dahil olduğu noktadır. Mantıksal çerçeve, önceden belirlenmiş biçimdeki faaliyetleriniz üzerinden sizi çıktılara ve sonuçlara götürürken, yapacağınız etkiye de katkı sağlar.

Değişim Teorisi, değişimi önceden ayarlı zincirlere sınırlandırmaksızın daha az doğrusal tarzda sunmanızı ve birbiriyle bağlantılı farklı çok daha fazla aşamada karmaşık değişim süreçlerini aktarmanızı sağlar. Her şeyden önce, durumu çok daha fazla gerçekçi bir bakış açısıyla sunar.

“Böylece zincirine” yönelik farklı yaklaşımlar vardır. Halihazırdaki durumda çalışmaya başlayıp hedeflenen duruma gidebilir ya da değişim alanından başlayıp tam tersini yapabilirsiniz. Başka bir yaklaşım da, öngördüğünüz muhtemel değişimi bir karta

yazmanızı, bu yolla değişimi gözünüzde canlandırmanızı ve böylelikle değişimi olaylar zinciri içerisinde de değiştirebilmenizi içerir.

Örnekte, dört sonuçla ilintili “böylece zincirlerinin” bazı aşamaları gösterilmektedir. Aşamalardan biri şu şekilde görünmektedir:



Bu örnekte, genel aşamaları ve bu aşamaların birbiriyle nasıl bağlanabileceğini göstermek amacıyla böylece zincirinin sadece bir parçası gösterilmektedir. Ayrıca organizasyonun, hükümetin cinsiyet duyarlı eğitimi zorunlu kılmasını cinsiyet duyarlı eğitim yolunda atılmış önemli bir adım olduğuna inandığı da görülebilir. Bunun gerçekleşmesi için bir politika değişikliğine gidilmesine ihtiyaç vardır. Bu, kuruluşun olayın içeriğini görüş biçiminin bir parçasıdır. Anlaşıldığı kadarıyla Rubudunia’da cinsiyet duyarlı eğitim politikası yoktur. Diğer ülkelerde cinsiyet duyarlı eğitim politikası olabilir fakat etkili bir şekilde uygulanmamaktadır.

Burada politika etkileme meselesinin açık bir şekilde ortaya çıktığını görebilirsiniz. Zincirin sağ tarafı daha çok öğretmen ve okulların kapasitelerinin zenginleştirilmesi yönüyle ilgiliyken, sol tarafı tamamen politika etkilemeye yöneliktir. Kuruluşun, sağ ve sol tarafların birbirlerini etkileyebileceğine inandığına dikkat ediniz. Bu durumda, kuruluş öğretmenleri daha çok cinsiyet duyarlı öğretim yöntemleriyle daha fazla çalışmaya teşvik etmek isteyebilir.

Rubudunia’daki kuruluş, okulların kız öğrencilere olan tutumunun değişmesi için, öğretmenler ve okul yönetiminin yanı sıra Hükümetin de değişmesi gerektiğine inanmaktadır.

Hükümet tek bir homojen yapı olarak tanımlandığı için bunun hala kabataslak durduğuna dikkat ediniz. Eğer rehberin sonraki bölümlerinde yer alan analizler yerine getirilirse, merdivenin bu kısmı çok daha belirgin hale gelecektir.

ADIM 4

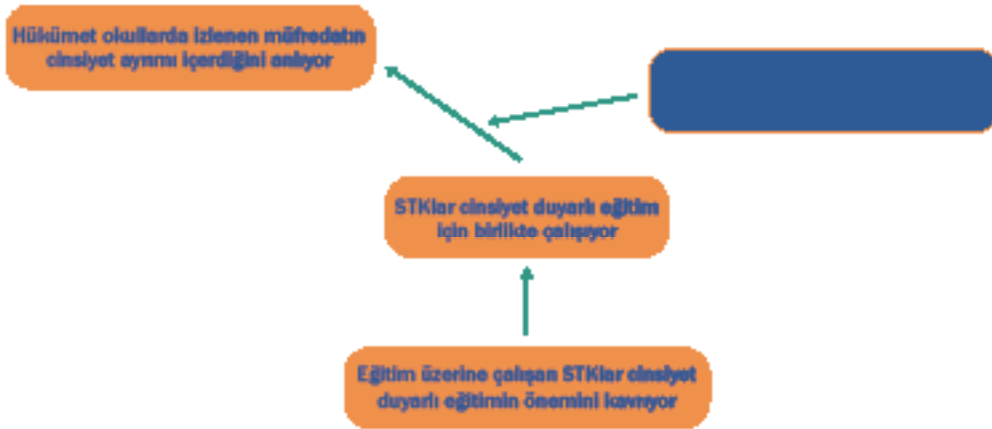
Savınızı belirginleştirin

Vizyonun ve “böylece” mantığının ardındaki felsefe ve prensipler neler? Değişim Teorisi literatüründe bu savlar, “varsayımlar” olarak adlandırılmaktadır. Ancak, Mantıksal Çerçeve de (özellikle Avrupa Komisyonuyla çalışan birçok kuruluşun faydalandığı bir araçtır) varsayımlar olduğu için bunun kafa karıştırıcı olacağını düşündüğümüzden, bunu sav olarak adlandırmayı tercih ediyoruz.

Savlar özellikle iki yerde ve farklı sebeplerden ötürü önemlidirler:

- Zincirinizin tepesindeki savlarınız, sonuçlarınızın önemli olduğuna neden inandığınızı ve sonuçlarınızın sizi vizyonunuza götüreceğine neden inandığınızı gösterir. Örnekte, kuruluşun dört sonucun daha iyi bir eğitime yol açacağına ve kızların da okula gitmesini sağlayacağına inandığı gösterilmiştir. Anne babalarından gördükleri baskıdan, eğitim kalitesinin cinsiyet ayırımı gözetilen eğitim sistemiyle ilişkili olduğundan ve de eğitimin iş piyasasının ihtiyaçlarına göre uyarlanmadığından dolayı kızların ortaokula gitmediğine inanmaktadırlar.
- Savlar “böylece zincirleri”nde de çok önemli bir yer sahibidir. Böylece zincirdeki savlar belirli bir değişimin gerçekleşmesini neden istediğinizi açıkça ortaya koyar.

Örnekte, kuruluş değişimin sadece STK'ların birlikte çalışmasıyla gerçekleşeceğine inanmaktadır. Ne var ki, hükümetin de STK'lara karşı açık davranması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, "beraber çalışan STK'lar" ve "Hükümet okullarda izlenen müfredatın cinsiyet ayrımı içerdiğini anlıyor" verileriyle Hükümetin STK'larla bu konuda diyaloga açık olduğu savı oluşturulur. Bu durum "böylece zincirinde" belirginleştirilmelidir. Çünkü bunun denetlenmesi gerekmektedir. Eğer etken analizinizde STK'ların diyalog yolunda ciddi ortaklar olarak kabul edilmediği görülüyorsa - mesela kısıtlayıcı kararnameleler aracılığıyla - bunun özellikle denetlenmesi gerekmektedir.



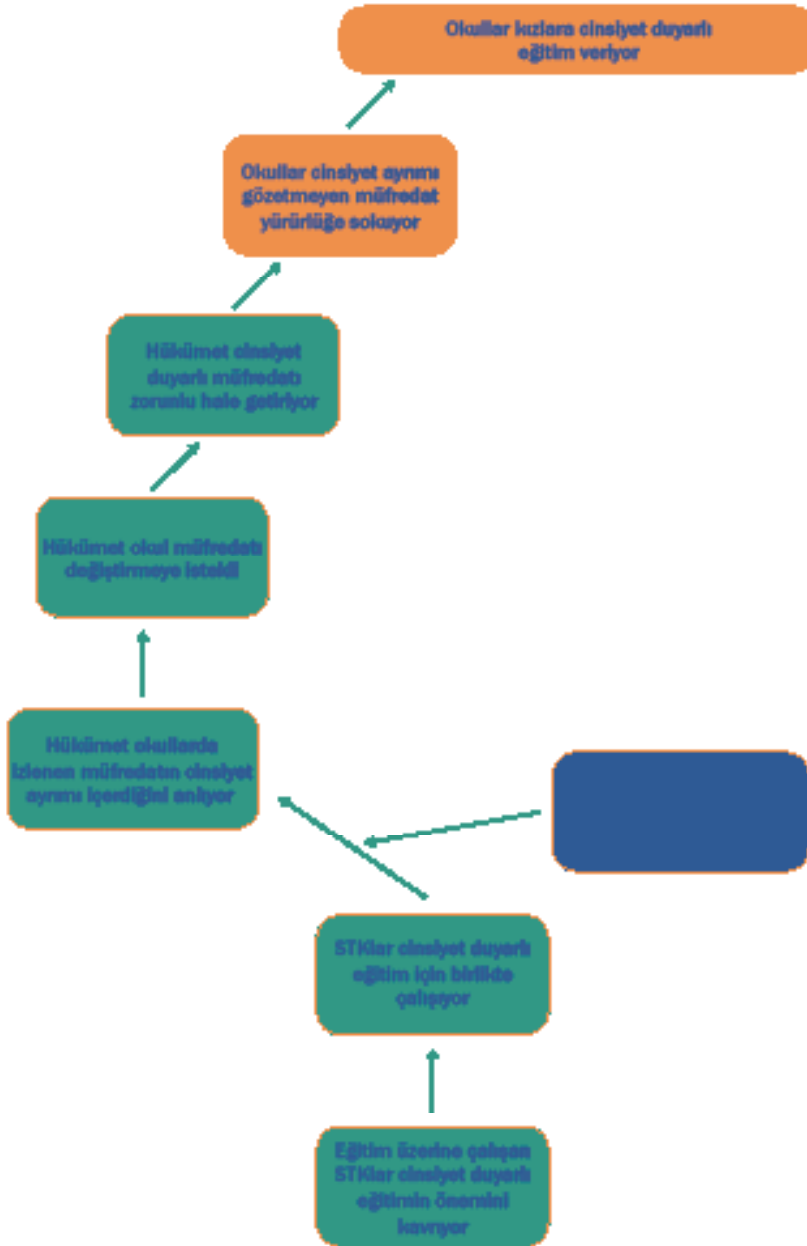
Eğer kuruluş Hükümetin STK'larla konuşmayacağını düşünüyorsa, o zaman kendisi böylece zincirinin bir parçası haline gelir. Bu üzerinde çalışmanız gereken bir şeydir. Bu anlamda, mantıksal çerçevedeki varsayımlarla benzer bir şekilde iş görür, ama çok daha kesindir ve sizi her küçük adımda bile değişimin neden meydana geldiğini açıklamaya zorlar.

ADIM 5

Strateji Seçimi

Strateji aşamasında faaliyetinizin veya yaklaşımınızın geniş çaplı bir tanımı verilmiştir. Bu, sorumlusu olmak istediğiniz böylece zincirinin ayrıntılarına girme noktanızdır. Politika etkileme meselesi açısından bakacak olursak, burası, politika etkileme meselesine başladığınız ve mesajınızı ya da konumunuzu politika etkileme meselesiyle ilişkilendirerek ayrıntılandırıldığınız noktadır. Böylece zincirinin bu kısmını muhtemelen çok daha küçük aşamalarda çözmeniz gerekecektir. Yine, bunu en kolay yapma şekli diğer paydaşlarla birlikte çalışmaktır.

Örneğimizde, kuruluşun hükümetin cinsiyet-duyarlı müfredatı zorunlu hale getirmesini sağlamak için çalışmak istediğini belirtmiştir ve bunun altındaki tüm aşamalar müdahalenin yeşil renkli kutucuklarda belirtilmiş sorumluluk alanına girmektedir.



Örnekte, kuruluşun değiştirmek istediği şeyin Rubudunia’da cinsiyet ayrımcılığı uygulayan okullarla temsil edilen ve de sonunda kadınların emek piyasasında rekabet etmesini imkansız kılan bir okul sistemi olduğu anlaşılmaktadır. Kuruluş, en azından, Hükümetin soruna olan yaklaşımını değiştirmek ve onları olaya müdahale etmelerini sağlamanın bunu değiştirmenin bir yolu olacağına inanmaktadır. Bu bir politika etkileme meselesidir. Adım 3’te belirtildiği gibi, Hükümet hala homojen bir yapıdadır. Zincirin bu kısmında çalışmaya başladığınızda, sonraki bölümlerde sunulan analizler ışığında, kimin değişmesi gerektiği husunda çok daha net olmak zorunda kalacaksınız. Zincirde öngördüğünüz adımlar daha güçülecek ve daha net hale gelecektir.

Strateji Seçimi

Örnekte, kuruluşun paydaşlarla Değişim Teorisi’nin küçük bir parçası üzerinde yoğunlaşmaya karar verdiği görülmektedir. Böylesi bir seçim aşağıdaki gibi çeşitli kısıtlara dayandırılabilir:

- Konunun aciliyeti
- Uygulanabilirlik
- Sürdürülebilirlik
- Konunun, vizyona götüren diğer konularla karşılıklı bağımlılığı
- Faydalanıcıları ilgilendiren belirli konuların önemi.

Ayrıca yukarıdaki konunun tanımlamasını yaparken ve bir şahsın kendi kuruluşuna bakarken bahsettiğimiz daha dahili bakış açıları da önemlidir:

- Konu kuruluşun toplam yetki alanına uygun
- Konu üzerinde ve politika etkilemeye ilişkin uzmanlık ve tecrübe
- Mevcut bütçe
- Mevcut insan kaynakları.

Bu yüzden kendi kuruluşunuzun tahlilini tekrar kontrol etmeniz çok önemlidir.

Dört yıllık bir zaman dilimimiz var. Bu yüzden kuruluş dört yıl içerisinde değişimin gerçekleştiğini görmek istiyor. Temel teşkil eden savlar, etken analizi ve paydaş analizi sonuçları devam etme isteğini etkileyebilecektir. Bu yüzden, strateji oluşturma çalışması diğer paydaşlarla birlikte yapılmalıdır. Faydalanıcıların seçimin hangi kistas üzerine dayandırıldığını anladıklarından emin olmak özellikle önemlidir. Bu bağlamda, Değişim Teorisi, kendisi vasıtasıyla 4 yıl sonrası için nelerin beklenip nelerin beklenemeyeceğini başkalarıyla birlikte açıkça anlayabileceğimiz bir çeşit beklenti yönetim aracı halini alır.

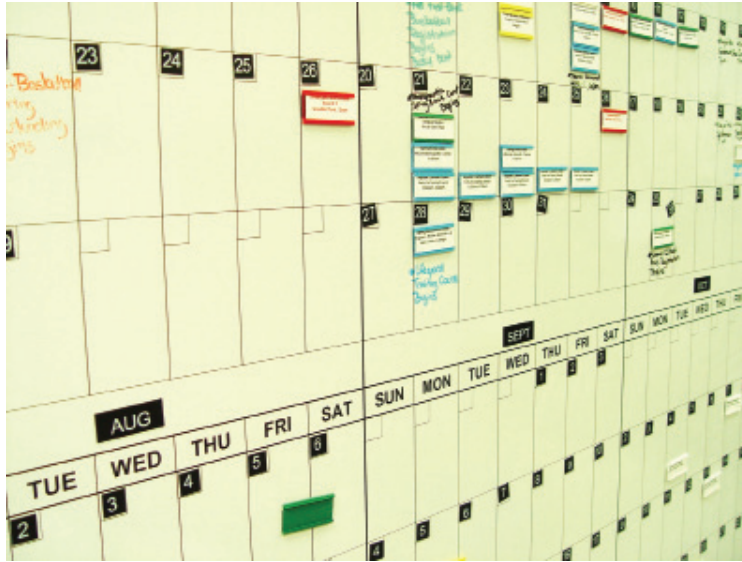
ADIM 6

İleri Strateji Oluşturma

Bu andan itibaren müdahalenizde neyi ve kimi değiştirmek istediğinizi de belirtmeye, değişimin meydana geldiğinden nasıl emin olacağınızı da düşünmeye başlarsınız. Açıkçası, değişimin nasıl meydana geldiğine dair teoriniz, önceden meydana gelmiş değişimlere dayanacağından işe en alttan başlamanız gerekecektir.

Burası meseleye ve ilk mesaja ilişkin yapacağınız stratejilere başladığınız noktadır. Burası faaliyet planlarına başlayacağınız noktadır. Diğer paydaşlardan daha fazla bilgi aktarımı ile faydalanıcılarla yapılacak müzakerelerden gelecek daha fazla bilgi aktarımına (sonraki bölüm), paydaş analizi (bölüm 7), politika süreci taraması (bölüm 8) ve ittifak kurulmasına (rehberin 3. Bölümü) ihtiyacınız vardır. Bu bölümlerde onun daha fazla ayrıntıyla doldurulması ya da belki de gözden geçirilmesi gerektiğini göstermek için Değişim Teorisi'yle olan bağıntı kuracağız.

Temel teşkil eden savları bir araya getirmenizde size yardım edeceği için, otomatik ve otomatik olmayan değişimleri tanımladığınızdan emin olmalısınız. Yeniden ifade etmek gerekirse, temel teşkil eden savları anlamak üzerinde çalıştığınız meselenin genel resmini görmemiz açısından çok önemlidir. Ayrıca, bu savlar, gerçekleşemeyebilecekleri ve bütün değişimi engelleyebilecekleri için denetlenmelidirler.



Değişim Teorisini Uygulamaya İlişkin Tavsiyeler

Değişim Teorisinde ve süreçteki farklı paydaşların tam katılımını sağlamak için Değişim Teorisini geliştirirken takip edilecek adımları 'görselleştirme' size yardımcı olacaktır. Bu görselleştirme, daha sonra müdahalenin tasarlanmasında da kolaylıkla kullanılabilir (asıl planlama - bölüm 10'a bakınız).

Görselleştirmeyle kast ettiğimiz, ayrıntılandırılmış bir Değişim Teorisi hazırlamanıza olanak sağlayan farklı aşamalarda resimler, farklı renkte kartlar ve yeterli büyüklükte posterler kullanmanızdır. Değişim Teorisi alıştırmasına ilişkin bir örnek, rehberin Araç Kutusu kısmında verilmiştir.

Değişim Teorisi ayrıca iyi bir özdenetime ihtiyaç duyar. Değişim Teorisinde tatmin edici bir sonuca ulaşmak için deneyimli yöneticilere ihtiyaç duyulur. Değişim Teorisi hazırlamak önemli miktarda zaman alan bir iştir. Bu zamanı ayırın. Eğer ayırmazsanız ve Değişim Teorisini müdahalenizin bel kemiği olarak kullanmazsanız, bir sürü para ve zamanınızı neyin nerde yanlış gittiğini anlamak için harcamanız gerekebilir ya da değişimlerin anlaşılmasında faydalanıcılar ve müttefikler arasında anlaşmazlıklar çıkabilir.

Değişim Teorisinin Diğer Kullanımları

Rehberde Değişim Teorisine sürekli vurgu yapılacaktır. Değişim Teorisi, müdahale stratejinizin bel kemiğidir. Bunu, müdahalenizi planlamak ve politika müdahalesi konusunun ve diğer konularla bağlantılarının karışık yapısını anlamak için kullanabilirsiniz. Muhtemel ortaklık ve ittifak fırsatlarını belirlerken de kullanabilirsiniz.

Sonuç olarak, Değişim Teorisini planlama, denetleme ve değerlendirme için de kullanabilirsiniz (PDvD). Bu sebeple, Değişim Teorisinde kendi alanınızı seçmek isteyebilir, mantıksal çerçeveye benzer bir sonuçlar zinciri kurabilir ve göstergeler, doğrulama kaynakları ve varsayımlarla tamamlayabilirsiniz. Bu sizin olağan planlama şekliniz ise gayet mantıklıdır. Bununla birlikte, Değişim Teorisini müdahalenizi denetlemek için de kullanabilirsiniz. Bu nedenle geliştirdiğiniz sava çok büyük bir dikkat göstermelisiniz. Bunlar yakından denetlemeniz gereken konulardır.

Program ve projelerin yeniden yapılandırılması, özellikle politikaları etkileme üzerine olanlar, bu tarz girişimler değerlendirilirken çok daha fazla yapılır. Farklı aktörlerle gerçekleştirilen yeniden yapılandırmada şu sorular sorulur: Hangi değişiklikleri yapmak istediniz? Neden yapmak istediniz? Nasıl yapmak istediniz?

PAYDAŞLARIN DAHİL OLMASI

Henüz kapsamlı bir paydaş analizi yapmış ya da faydalanıcılarla sistematik olarak istişarelerde bulunmuş değilsiniz. Öte yandan, belirleme ve tanımlama süreçlerinde faydalanıcılar ve diğer paydaşları zaten tanımlamıştınız. Size mümkün olduğunca çok farklı, özellikle değişim teorisi ve içerik tahlili yapılırken diğer uzmanlarla çalışacağını öngördüğünüz paydaşları dahil etmenizi şiddetle tavsiye ederiz. Faydalanıcılarla istişare yapılırken, politika meselesinin tanımlanmasıyla sonuçlanacak ilk içerik tahlilinizin sonuçları ve değişim teoriniz onlarla görüşülecektir. Önümüzdeki bölümü bitirdikten sonra tanımlama safhasına tekrar göz gezdirmenizi önemle tavsiye ederiz.



Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Bağlamsal bir analizi üstlenmedeki asıl sorun, bunu sistematik bir şekilde yapmaktır. Hepimizin içinde çalıştığımız konu hakkında bir fikri vardır ama özellikle belirli bir konu üzerine çok uzun süre çalışmışsak, bunu diğerleriyle paylaşmayı unuturuz. Bu sık sık, işi etkileyen politikanın en büyük görünmez tehlikelerinden biridir. Bu bize, faydalanıcıların ihtiyaçlarına dayanmayan belirlenmiş çözümleri düşündürür, meydana gelen ve büyük ihtimalle işi etkileyecek olan değişiklikleri unutturur ve bizi tahmin edilebilir yapar. Bağlamsal analizi nasıl yaparsanız yapın, sonuçta her şey sizin geçerli içerik üzerine olan görüşünüzü üstlenme, kaydetme ve başka insanların görüşleriyle eşleştirmenizle ilgilidir.

En azından etkenlerin, aktörlerin ve kendi kuruluşunuzun ele alacağınız konuya ilişki bir analizini yapmanız önemlidir. Çözümleri dile getirmeden, mümkün olduğu kadar yalnızca konuyu ele alın (bu durum sorun ağacı alıştırması yaparken sıkça görülür: sorunlar genellikle gizlenmiş çözümlerdir). Değişim teorisi yaklaşımının sizi yapmaya zorladığı şey, belirgin içerik hakkında altta yatan varsayımların oluşturulmasıdır. İlerdeki değişimi nasıl gördüğünüz, şu anki durumu nasıl gördüğünüz hakkındaki her şeyi söyler. Bu da, konuyu başkalarıyla tartışacağınız kadar, kendi kuruluşunuz içinde de tartışmanızı mümkün kılar.

Bir Değişim Teorisi oluşturmak için en iyi yaklaşım, dışarıdan bir kolaylaştırıcı bulmaktır. Dışarıdan bir kolaylaştırıcı, eğer yaklaşımın kendi kendine bir son olmadığına ve bir vasıta olduğuna eminse sürece göz kulak olabilir ve size apaçık ortada gibi görünen sorular sorabilir. Takip etmeniz gereken tek kural, içerik hakkında ortak bir karara varmayı denemek ve başarılı olmaktır. Eğer yapmazsanız, yardımlaşmak adeta imkansız olur. Üstelik hala belirgin olmayan şeyler varken yardımlaşmak da çok zordur.

Uygulama ve kolaylaştırma için son bir ipucu da hangi konu hakkında bağlamsal bir analiz yapmanıza ihtiyacınız olduğu üzerinde diğerleriyle anlaşmaya varmanızdır. Bu konu, çok geniş (yoksulluk gibi) ya da belirsiz (güçsüzlük gibi) olmamalıdır.

Daha Derin Düşünme için Sorular

- İçeriği analiz ederken ne kadar derine inmek gerekir? Detayların hangi seviyesine kadar gitmeliyiz?
- İçerik analizi genellikle finanse edilmez. Bu, proje finansmanını almadan önce yapılan bir şeydir. Bu nedenle, çok fazla ödenek olmaksızın katılımcı bir şekilde içerik analizine nasıl başlayabileceksiniz?
- Değişim Teorisi yaklaşımını bir yol olarak açıklayarak içeriği analiz etmek, konuyu tanımlamak ve başlangıç mesajını oluşturmaya başlamak oldukça karmaşıktır. Yaklaşım hakkında böylesi tartışmalara girmeden alıştırılmaları yapılabileceğine nasıl emin olacaksınız?
- Sizin müdahaleniz içeriği de değiştirir. Değişen içeriğe dikkat ettiğinizden ve müdahalenizin onu hangi şekilde etkilediğinden nasıl emin olabileceksiniz?



Faydalanıcı Katılımı

FAYDALANICILAR KİMDİR?

*“Yurttaşı hataya düşmekten korumak hükümetin görevidir;
hükümeti hataya düşmekten korumak yurttaşın görevidir.”*

Vrhovni sud SAD-a

Faydalanıcı, bir paydaştır. Paydaşlar, politika etkileme gibi bir süreçte çıkarları olan kişiler, gruplar veya enstitülerdir. Sonraki bölümde paydaşlarla ilgili daha derinlemesine bilgi sunulmaktadır. Ancak, bir faydalanıcının öncelikli bir paydaş olduğu vurgulanmalıdır. Üzerinde çalıştığınız politika konusuyla bağlantılı olarak faydalanıcılar her zaman olacaktır. Bunlar, başarılı bir politika etkilemesi sayesinde büyük ihtimalle yaşamları gelişecek olan insanlar ve gruplardır. Siz nasıl ifade ederseniz edin, faydalanıcıların yaşamlarını etkilemek üzere çalışıyorsunuz.

Tanımladığınız konuya bağlı olarak, faydalanıcı grubunuz, büyük ya da küçük, kolayca tanınabilir ya da saptaması zor olabilir. Çoğu zaman, faydalanıcı, politika konusu seçiminizi bildirdikçe, onlar hakkında gayet berrak bir tabloya sahip olduğunuzu fark edeceksiniz. Faydalanıcıların başlangıç grubunun müzakeresi, politika konusunu daha derin tanımlamaya ve aşama aşama politika etkilemesindeki başlangıç mesajına doğru ilerlemesine yardımcı olur. Bu nedenle başlangıç grubu, faydalanıcıların final grubundan daha geniş olabilir.

Davranışlarınız, faydalanıcıların iradesi tarafından yönlendirilmeli ve onlara yetki vererek, faydalanıcıların güçlerini arttırmalıdır.



Arnstein'in Katılım Merdiveni

Faydalanıcıların, planlamadan uygulamaya, izlemeye ve değerlendirmeye kadar politika etkileme müdahalenizin tüm aşamalarında payı olmalıdır. Faydalanıcılar tüm bu aşamalara farklı şekillerde katılabilirler. Faydalanıcılarla yapacağınız istişare, özellikle planlamanın ilk aşamalarında asgari düzeydedir. Katılımın çok sayıda kapsayıcı yolları olduğu gibi, çok az kapsayıcı olan yolları da vardır. Bu yolları, Sherry R. Arnstein tarafından 1963'te yayımlanan 'Katılım Merdiveni'ni kullanarak kısaca açıklayacağız⁵.



Arnstein, katılım göstermeme, göstermelik katılım ile iktidarın yurttaşa olması arasında ayırım yapmıştır. İktidarın yurttaşa olması en kapsayıcı yöntemdir.

Katılım, bu bağlamda karar verme ve yönetme gücüne sahip olanla ilgilidir. Manipülasyon ve terapi gibi katılımcı olmayan yöntemlerde amaç, 'iyileştirme' ve 'eğitme' dir. Bilgilendirme, istişare ve yatıştırma gibi göstermelik katılım yöntemlerinde de olduğu gibi amaç gerçekten iktidar ilişkilerini değiştirmek değildir. İktidar, en başta müdahale yetkisini üstlenenlerin elinde kalır. Katılım göstermeme ve göstermelik katılım arasındaki fark, göstermelik katılımda faydalanıcılar, en azından söz hakkına sahiptir ve dinlenir (örneğin; 'yatıştırma'da tavsiyede bulunurlar ve 'istişare'de bilgilendirirler).

İktidar ilişkilerinde gerçek değişim iktidarın yurttaşa olması sırasında görülür; burada iktidarı elinde bulundurmayanlar (faydalanıcılar) müdahale içindeki karar verme derecelerini artırmak amacıyla güçlendirilir. Burada CLASP ilkelerini anmakta fayda vardır; özellikle de "Güç" ile ilgili ilkeyi. Yalnızca "yurttaş kontrolü" sağlanırsa güç dengesinde "yetkisi altına almak"tan [power over] "ortak zemin sağlamak" [power with] ve "yetkiyi bulundurmak" [power to] kavramlarına geçilebilir.

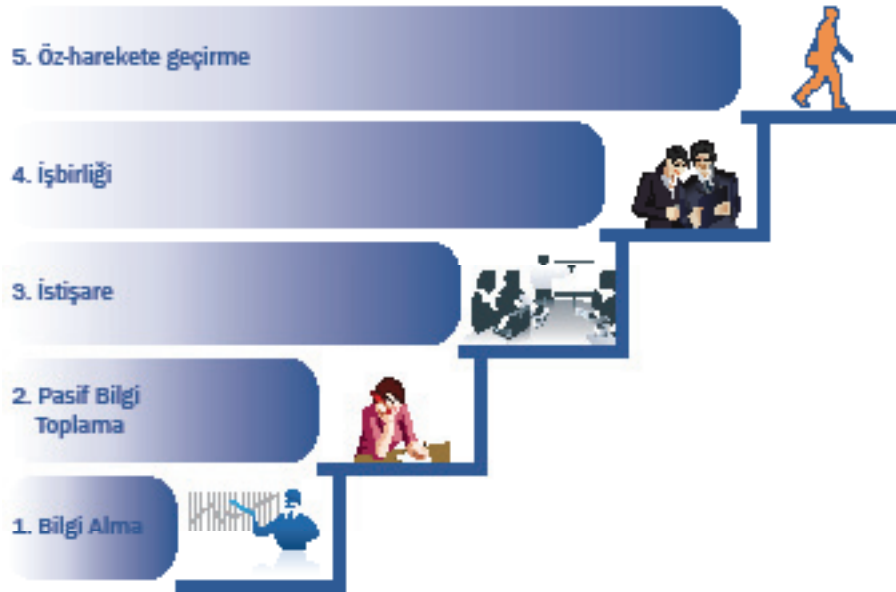
⁵ Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, Temmuz 1969, sf. 216-224.

MDF'nin Katılım Merdiveni

Biz de projelerdeki politika etkileme müdahaleleri gibi farklı katılım derecelerini göstermek için Arnstein'in Katılım Merdiveni'ne benzer bir model kullanıyoruz.

Kategoriler Arnstein'inkiler baz alınarak yapılmakla birlikte, olumsuz vurguya sahip değildir. Ayrıca, odak bireysel vatandaşlardan ziyade (model, vatandaş katılımının içeriğine konulmadığından), daha çok insan grupları ya da kuruluşlar üzerinedir.

Bu modeli, politika etkileme projeleri gibi çeşitli aşamalarındaki katılımın farklı seviyelerini göstermek için kullanırız. İşbirliği ve öz-harekete geçirme, en katılımcı yöntemlerdir. Çünkü güç dengesindeki ağırlığı proje geliştirenlerden faydalanıcılara geçirirler. Diğer kategoriler de kendiliğinden olumsuz değildir. Farklı paydaşlar, projedeki etkilerine ve önemlerine göre merdivende yer alabilirler. Bu egzersizi, paydaş analizine başlarken yapabilirsiniz (Bölüm 7'de bu gibi analizler ve Katılım Merdiveni'ne bağlantılar bulabilirsiniz). Bu aşamada merdiven, faydalanıcıların dahililiyetinin farklı seviyelerini düşünmenizde size yardım edecektir. Bununla birlikte, en azından, planlamanın bu safhasında faydalanıcılara danışmanız gerektiğini anlamanızı sağlayacaktır.



Katılım Merdiveni

NE YAPILIR: İSTİŞARE-İŞBİRLİĞİ-ÖZ – HAREKETE GEÇİRME?

İstişare

Planlamanın bu aşamasında, yukarıda da belirtildiği üzere, en azından faydalanıcılarla istişarelerde bulunulur. Bu tür bir istişare, faydalanıcılarla proje personeli arasında bilgilerin paylaşıldığı çift yönlü bir yöntemle yapılmak zorundadır. Gözde müzakere yöntemleri; çift yönlü olmak için sorgulamalarla birleştirmesi gereken anketler, odak grupları, köy toplantıları ve açık oturumlardır. STK'nın faydalanıcılardan bir sürü bilgi aldığı ya da STK'nın faydalanıcıları bilgilendirdiği ve faydalanıcılardan gelen tüm bilgileri hesaba katmadığı bir tek yönlü bilgi paylaşımı, istişare kadar nitelikli olmaz. Ne yazık ki, bu sıkça yaşanan bir durumdur.

İstişare, eğer başından sonuna dek takip edilirse, 'tam' katılıma giden bir basamak olabilir. Tam katılım; planlama, uygulama, izleme ve değerlendirmedeki politika etkileme müdahalesi boyunca düzenli şekilde yapılan istişare demektir. Üstelik faydalanıcıları müdahalenin en azından bazı bölümlerinden aşama aşama sorumlu yapmanızı sağlar. Böylelikle, yapılan müdahaleyi faydalanıcılar için olmaktan, faydalanıcılarla birlikte ve faydalanıcılar sayesinde noktasına taşırsınız – süreci istişareden, işbirliği ve öz-harekete geçirmeye dönüştürürsünüz. Rehber boyunca, CLASP ilkelerini hala uygulayıp uygulamadığınızı kontrol ettiğinizden emin olacağız. Faydalanıcıları müdahaleye dahil etme şekliniz, CLASP'ın önemli bir unsurudur.

Faydalanıcılarla olan istişare süregiden bir yapıda olmalıdır. Bilgi mutlaka paylaşılmalı ve eğer meşruiyetinizi korumak istiyorsanız istişareler çift yönlü olmalıdır.

İşbirliği ve Öz-Harekete Geçirme

İstişarenin ötesinde, müdahalenizi faydalanıcıları da güçlendirmek üzere kullanabilirsiniz. Aslında önerilen de budur. Bu, sadece bilgi alışverişinde bulunmamanız, müdahalenizi, faydalanıcıların kendilerini duyurma, haklarını savunma ve müdahalenin bölümleri hakkında karar verme yeterliliğini gösterecek şekilde düzenlemeniz anlamına gelir. Faydalanıcılar, hayatlarını doğrudan etkileyen değişikliklerin kontrollünü ele almış olur. Gücün faydalanıcılarla paylaşıldığı 'işbirliği' ve faydalanıcıların müdahalenin yönetimini aldığı 'öz-harekete geçirme' ile anlatılmak istenen budur. Bunu uygulamaya karar verirsiniz, politika etkileme müdahalenizin niteliği değişecektir. Faydalanıcıların gelişme kapasite-

İstişare, güneyde ve kuzeyde, ahlaki otorite sürecine katkıda bulunmak için katılımın ince cilasını sağlayarak çoktan alınmış kararları meşrulaştırmayı araç olarak kullanır. Sonuçları, karar verme gücüne sahip olanların seçici okuma ve kullanmasına açıktır.

lerinin, müdahalenin bölümlerinin sorumluluğunu alabilmesi üzerine de odaklanılacaktır.

STK'lar için nihai amaç, var olmalarının asıl sebebinin artık olmamasıdır. Açıkçası, bu kolayca olmayacaktır. Ama, daha küçük çapta, amaçlarınızdan bir tanesine baktığınızda belirli bir alanda artık size ihtiyaç kalmamasını içerdiğini görebilirsiniz. Bu, uzun vadede en iyi şekilde, haklarını savunacak kapasitesi olmayanların haklarını savunmaya başlaması ve bunda başarılı olmalarını sağlamakla gerçekleştirilebilir.

Faydalanıcıları eş-karar verici haline getirmek, sadece müdahalenizin doğasını politika etkileme müdahalenizi üstlenmekten, diğerlerini onu yapmaya desteklemeye götürmekle ve sonuçta sizin rolünüzü azaltmakla kalmaz. Aynı zamanda, müdahalenin sahipliğini sizden faydalanıcılara geçirir. En azından, faydalanıcılar açısından müdahaleye böylesine bir sahip olma durumu, müdahalenin sonuçlarındaki sürekliliği de yükseltir.

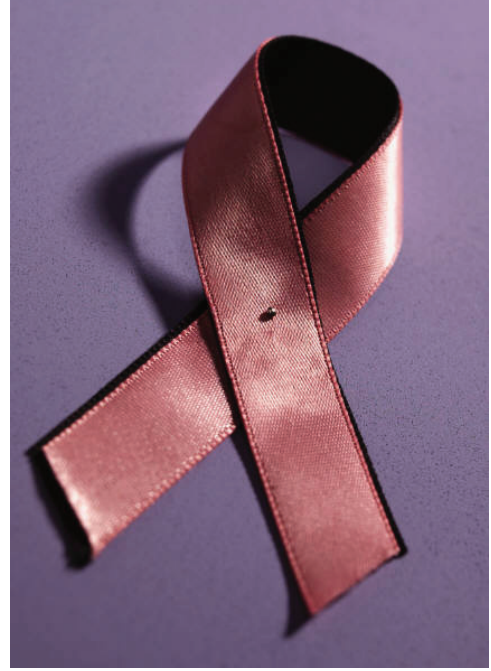
Projenizden yararlanacak insanlarla yan yana ve birlikte çalışmak, uzun vadede onların projeyi devralmalarına ve kendi başlarına yürütmelerine yardımcı olacaktır.

Sırbistan, Vršac'tan çevre derneği "Avalon" kadınlar için sosyal adalet konusunda kısmen aktiftir. Avalon'un "Sosyal adalet için güçlü kadın" başlıklı bir projesi vardır. Projenin ana hedefi, Sırbistan'ın şehir ve kırsal bölgelerinden kadınların, sosyal korunma kanunlarıyla özellikle yeni Sosyal Korunma yasasıyla garanti altına alınan haklarını bilmeleri, anlamaları ve savunabilmeleridir. Daha genel olarak, vatandaşları, çevresel konularda karar verme mekanizmasında rol almaları için güçlendirirler (çevresel riskli yatırımlar gibi). Güçlendirme, karar vermeye katılımın demokratik haklarına dayanır.

Türkiye, İstanbul'dan Toplum Gönüllüleri Vakfı, 'Adrese Büyüteç' adlı proje üzerinde çalışıyor. Projenin genel amacı, faydalanıcıların kendi kendilerine harekete geçme (öz-harekete geçirme) yoluyla politika etkilemesine bir örnek oluşturmaktır. Yerel düzeyde kamu kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlere ilişkin genç kuruluşların yerel gözlemlerini kapasitelerini oluşturarak, gençlerle ilgili politika düzenlemelerinin karar verme mekanizmasında genç insanların katılımını yükseltmeyi amaçlarlar (Ankara, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Konya, Malatya, Samsun ve diğer sekiz şehirde).

FAYDALANICILARIN KATILIMI NASIL SAĞLANIR?

Daha önce size, müdahalenizdeki planlamanızın bu ilk safhasında faydalanıcıların katılımını nasıl sağlayacağınız hususunda üç yol göstermiştik. Bunu faydalanıcılarla istişare ederek, onlarla işbirliğine giderek ve kendi kendilerine harekete geçmelerini (öz-harekete geçirme) sağlayarak gerçekleştirebilirsiniz. Verdiğiniz karara bağlı olarak rolünüz çok değişecektir. İstişarede, politika etkileme işini yapan kişi olan temel aktör olarak kalırsınız. İşbirliğinde, bu sorumluluğu faydalanıcılarla paylaşırsınız ki bu faydalanıcıların sorumluluğu alacağından emin olmanızı da sağlayacaktır. Öz harekete geçirmede, müdahaleniz faydalanıcıların politika etkileme alanındaki kapasitelerini zenginleştirme yönünde olacaktır.



Faydalanıcıların projenize katılabilmesi için üç yol vardır. Bunlar işbirliği, istişare ve öz-harekete geçirme olarak adlandırılırlar. İkincisinde asıl oyuncu sizken diğer ikisinde faydalanıcı sizden daha büyük bir role soyunur. Faydalanıcılarla istişare, işbirliği ya da öz-harekete geçirme tekniklerini kullanarak dahil etmenin tek bir yolu yoktur. Bu yüzden size bu konuda bazı ilkeler sunuyoruz:

- Faydalanıcıları tanımladığınızdan emin olunuz ve aralarındaki cinsiyet, yaş, dini inanış, sosyo-ekonomik arka plan, cinsel eğilim gibi farkları gözeterek asıl faydalanıcıları belirleyin.
- Hem erkek hem de kadınlarla istişare edin. Kadınlarla alakalı olan ilkeler bu rehberin sonraki bölümlerinde verilmiştir.
- Faydalanıcılarla istişare ederken istişare nedenleriniz ve müdahalenizin muhtemel başarısı hususunda açık ve gerçekçi olun. Her şey hakkında istişare etmek zorunda değilsiniz fakat beklenti yönetimi, faydalanıcıları “işin içinde” tutabilmek açısından önemli bir meseledir.

Rehberin son bölümünde, farklı istişare etkinlikleri düzenlerken cinsiyet konularını göz önünde bulundurmanızı sağlayacak çeşitli kontrol listeleri mevcuttur. Bu, erkekler ve kadınlarla nasıl farklı tarzlarda istişare edileceğini anlamanıza yardım edecek ve topluluğun sesi en az çıkan üyelerinin de duyulmasını sağlayacaktır.

BİR İŞBİRLİĞİ ÖRNEĞİ

Bangladeş'te uygulanan bir güçlendirme ölçüm yöntemi iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, faydalanıcılar kendilerinin geliştirdiği göstergelere dayandırılan bir öz-değerlendirme yaparlar. Elde edilen veri analitik çerçevelere yerleştirilir. Göstergelerin, faydalanıcıların kendileri tarafından yapılan halihazırdaki durumun değerlendirmesine dayandırılması ilginç bir durum. Esas alınan çizgi, faydalanıcıların drama, şarkılar, hikaye anlatma, resim çizme, konuşma, münazara vb aracılığıyla elde edilen bireysel tecrübelerinin sonuçlarıdır. Sonuçta ortaya çıkan ifadeler, tüm faydalanıcıların anlayabilmesi amacıyla kümelenecek, başka bir şekilde ifade edilir. Bu, göstergelerin (bu durumda güçlendirme için) düzenlendiği noktadır. Faydalanıcılar bu göstergeleri yılda bir kere kendileri denetler.

Kaynak: SIDA⁶

⁶ Dee jupp ve sohel İbn Ali, 'Güçlendirmeyi Ölçmek mi? Onlara Sorun' [Measuring Empowerment? Ask Them], SIDA, Aralık 2009

FAYDALANICILARIN BU AŞAMADA DAHİL EDİLMELERİNİN ÖNEMİ

Faydalanıcılarınız ile istişare edin ve onlarla iletişim halinde olun. Bu projenizin başarılı olabilmesi için önemli bir noktadır. Onları sürecin içerisine ne kadar katacağınız hakkında da karar verin. Bu aşamada faydalanıcıları nasıl dahil edeceğiniz hususunda kafa yormanız da çok önemli olacaktır. Onlarla istişare etmeye devam etmek istiyor musunuz? İstiyorsanız nasıl? Kaç defa? Ya da onlarla işbirliği yapmak veya öz-harekete geçmelerini kullanmalarından emin olmak mı istiyorsunuz? Bunlardan hangisi olursa olsun, kararınız müdahaledeki rolünüzü etkileyecektir.

DEĞİŞİM TEORİSİYLE BAĞLANTISI

Faydalanıcılar Değişim Teorinizin içindedirler. En azından vizyonunuz içerisinde bir yerleri vardır. Çaba sarf edip onlar için bir şeyleri dolaylı yoldan değiştirirsiniz.

Bölüm 5'teki Değişim Teorisi çalışmasında kullanılan örnekte faydalanıcıları ilk veya ortaöğretimdeki kız öğrencilerdi ya da daha da yukarı giderseniz genç kadınlardı. Politika etkileme müdahalenizle çalışıp diğerlerini mesela karar vericileri değiştirmek için etkilersiniz. Bu değişim faydalanıcılarınızın faydasına olacaktır.

Bölüm 5'teki örneğimizde Eğitim Bakanıyla temsil edildiğini düşünebileceğimiz Hükümete odaklanacağız.

Faydalanıcılarınızın en azından Değişim Teorisine katılıp katılmadıklarını kontrol etmelisiniz. Tercihen Değişim Teorisini onlarla birlikte tekrardan oluşturmanız daha makbul olacaktır. Bu öngördüğünüz değişimin gerçekleşmesini sağlayacak, aslında faydalanıcılarınızın da gereksinimlerini karşılayacaktır. Aksi takdirde müdahalenizin faydalanıcılar düzeyinde olumlu bir etkisi olmayacaktır. Faydalanıcılarınızla birlikte ne gibi farklı şeylerin sorumluluğunu alabileceklerinin kararını verebilirsiniz.

Pratik Uygulama ve Kolaylık Sağlamak için İpuçları

Faydalanıcı katılımı, müdahalenin başarılı olması açısından hayati önem arz etmektedir ve bu husus maalesef sıklıkla, özellikle bir mesele üzerinde uzun süre çalışan kuruluşlar tarafından unutulmaktadır. Onlara ne istediklerini, nasıl hissettiklerini ve yapılan şeyin düzgün yapılıp yapılmadığını sorun. Bu sizin meşruiyetinizi geliştirecektir. Sonunda projeyi kendileri sahipleneceklerdir.

Daha Derin Düşünme İçin Sorular

- Faydalanıcıları planlamaya ve uygulamaya etkin bir şekilde dahil etmek çok fazla zaman ve kaynak gerektirir. Fazla zaman ve kaynak, politika etkilemede çoğunlukla olan bir şey değildir. Olaya dahil olduklarından ve ivmelerini kaybetmediklerinden nasıl emin olacağız?
- Faydalanıcıları olaya dahil etmek sizden, daha çok faydalanıcıların kapasitesini arttırmakla alakalı tamamen farklı bir takım faaliyetler yapmanızı ve ürün vermenizi gerektirebilir. Bu da politika etkileme olarak görülebilir mi?
- Gerçek katılım, homojen bir topluluk olmayan ve farklı gündemleri olan faydalanıcıların katılımını gerektirdiği için zordur. Bunların hepsinin temsil edildiğinden nasıl emin olacağız?



Erken Mesajla Strateji Oluşturmak: Paydaşlar

PAYDAŞLAR KİMDİR?

“Olaylara yeni bir düzen getirmekten daha zor bir plan, daha belirsiz bir başarı ihtimali, yönetilmesi daha tehlikeli birşey yoktur.”

ABD Üst Derece Mahkemesi

Bir paydaş, belirli bir konuda özel bir ilgisi ya da çıkarı olan, gerçek anlamda bir kişi, grup, enstitü ya da kuruluştur. Politika etkilemede en öne çıkan paydaşlar şöyledir:

- Sorundan doğrudan etkilenenler (örneğin; yerel topluluklar, çiftçiler, tüccarlar, kadınlar),
- Onu meydana getirmekten sorumlu olanlar ya da çözüm bulmak için resmi sorumluluğu olanlar (örneğin; hükümet, yerel yönetim, kamu hizmeti, sağlık çalışanları),
- Diğerlerinin refahı için endişelenenler (örneğin; sendikalar, STK’lar, kilise grupları, medya),
- Uluslararası aktörler (örneğin; BM, Dünya Bankası, bağış verenler).⁷



⁷ Bridget Burrows, “İyi Savunuculuk Stratejileri Nasıl Planlanır: Paydaşlar, Etki Yolları ve Risk Analizi” [How to plan good advocacy strategies: stakeholders, influence routes and risk analysis], CAFOD PowerPoint sunumu, Mayıs 2010.

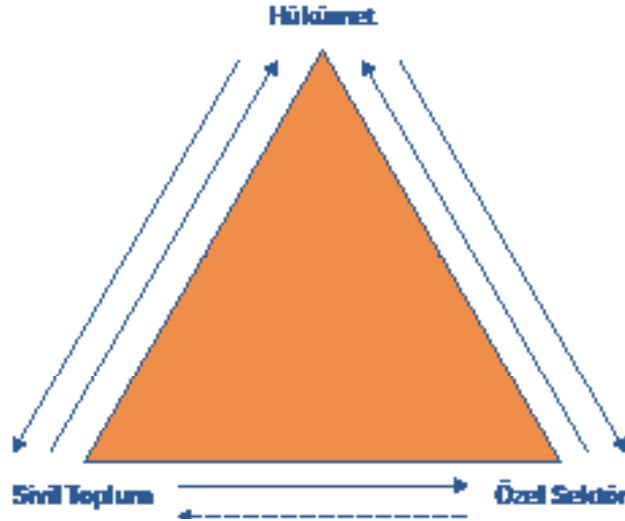
BAŞ AKTÖRLER: HÜKÜMET, SİVİL TOPLUM VE ŞİRKETLER

Politika yapmak çoğunlukla, uygulama, izleme ve kontrolden sorumlu olan ve genel politikalar hazırlayan parlamentolar ve hükümetlerle bağlantılı görülür.

Serbestleşme, azalan devlet etkisi, özelleştirme, ademi merkezileşme ve küreselleşme karşısında, politika yapmanın konumu da değişmektedir. Kamu sektörü dışında, özel sektör şirketleri ve sivil toplum kuruluşları, demokratik süreçte yerlerini almaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi, politika etkileme gittikçe daha önemli hale gelmekte ve ana akım olmaya başlamaktadır.

Gramsci, toplumu üç iktidar kategorisine bölen bir iktidar üçgeni geliştirmiştir: hükümet, özel sektör ve 'telafi edici güç' olarak da bilinen sivil toplum. Bazı ülkelerde, bu üçgen, tüm aktörlerin sürekli olarak birbirlerini etkiledikleri ve yer değiştirdikleri sözde üçe bölünmüş düzende kurumsallaşmıştır.

Etkileme, sıkça, toplantı odaları dışında, arka odalarda, lobilerde, sokaklarda, medyada ve üniversitelerde vuku bulur. Çeşitlilik türlü türlüdür; değişim ise devasadır.



Gramsci Üçgeni (Üç parçalı yapı)

Sivil toplum ve özel sektör arasındaki bağlantıların hükümetle diğerleri arasındaki bağlantılar kadar güçlü olmadığını görebilirsiniz. İnsan hakları ve gelişim dayanışması açısından şirketler, Güney'deki şirketlerin doğrudan ya da dolaylı olarak etkileri altında olan zincirlerde onlar için çalışan işçilerinin koşullarını iyileştirmek adına gittikçe büyüyen bir rol oynamaktadır. Şirketler, çalışmalarından etkilenen ya da etkilenmiş olabilecek topluluklarla da gittikçe artan şekilde birlikte çalışmaktadır. İlginin bu kadar yükselmesi, Shell ve Nike gibi şirketlerin, dünyanın birçok bölgesinde insan hakları ve gelişime önemli ölçüde katkıda bulunmuş olmaları sayesinde.

STK'lar bu olumsuz etkileri vurgulamada büyük rol oynamıştır. Fakat birçok STK, şirketlerin iyi şeyler de yapabilmelerinin tam gücünü fark ederek isim-ve-utançtan daha işbirlikçi duruşa geçmişlerdir. Şirketler de ne yapabilecekleri ve nasıl yapabileceklerini anlamak için STK'lardan giderek artan bir şekilde yardım istemektedir.

STK'lar ve şirketler arasındaki işbirliği ve diyalog girişimleri artmaktadır. Buna birçok iyi örnek de vardır. Yine de hiçbirisi etki sahibi Hükümet kadar yaygın değildir.



Savunuculuk Eğitimi, Makedonya Cumhuriyeti, Şubat 2011

PAYDAŞ ANALİZİ

Giriş

Paydaş analizi projeleri planlarken sıkça yapılır. Projenize dahil olan ya da projenizde tanımlanan her türden paydaşın listesini çıkarma anlamına gelir. Bu çalışma stratejinizi oluşturmanın başlangıcıdır. Birçok defa paydaşların listelemesini yapmalı ve tek tek ya da takımınız içinde öncelikli paydaşları saptamalısınız.

Paydaş Analizi Nedir?

Bu bölümde ele alınan paydaş analizi, belirlediğiniz müdahalelerde strateji oluşturmaya odaklanacaktır. Herhangi bir politika meselesiyle ilgili olarak yaptığınız paydaş analizinde şu kişileri saptayabilirsiniz:

- Müttetikleriniz,
- Siyasi hedefleriniz,
- Rakipleriniz.

Paydaş analiziyle ilgili diğer bir yaklaşım ise müdahalenizin planlanma ve uygulanmasında kimlerin kesin rol oynayacağını tanımlamaktır. İlerleyen sayfalarda sunulan araçlar (ile bölüm 6'da sunulanlar) bu konuda yol gösterebilecektir. Özellikle de sonraki sayfalarda gösterilen katılım merdiveninin isteğe bağlı basamağını seçtiğinizde bu yaklaşımı daha iyi anlayabilirsiniz.

Katılım ile Bağlantısı

Faydalanıcıların katılımı ile iki şekilde bağlantısı vardır.

- Paydaş analizi yaparken müdahalenizle ilgili faydalanıcılara ve onların politika meselesine göre konumlarına ilişkin çok daha iyi bir fikir edirsiniz.
- Faydalanıcıların kimler olduğuna dair daha iyi fikir sahibi olursunuz. İlgili tüm faydalanıcıları henüz meseleye dahil etmediyseniz, artık etmeniz gerekecektir.

Öncelikli paydaşlar, müdahaleden en nihayetinde ya olumlu (faydalanıcılar) ya da olumsuz etkilenecek olanlardır. Öncelikli paydaşları özellikle tanımlamak zorunda kalabilirsiniz. Bu nedenle çoğu zaman cinsiyet, toplumsal ya da gelir sınıfları, mesleki ya da hizmet kullanıcısı sınıflarına ayrılmalıdırlar. Çoğu müdahalede, öncelikli paydaşların ayrıldığı kategoriler çakışabilir. (Örneğin, kadınlar ile alt gelir grupları ya da küçük çaplı orman kullanıcıları ile etnik azınlıklar

POLİTİKALARI ETKİLEME AÇISINDAN PAYDAŞ ANALİZİ YÜRÜTÜRKEN ATILACAK ADIMLAR

Herhangi bir politika etkileme meselesiyle ilgili olarak paydaş analizi yaparken, sonraki sayfalarda gösterilen adımlardan geçmeniz gerekir. Başlangıç adımı, diğery paydaşların çıkar ve tutumlarını kontrol etmede başlangıç noktası olarak ele aldığınız meseleye (Bölüm 5) dayanarak, bu meseleyi ve konumunuzu tanımlamanızdır.

Adım 1

İlgili tüm paydaşları listeleyin

Buradaki amaç, yaratıcı olmak ve insanlara ait isimler, konumlar ve örgütlerden oluşan uzun bir liste elde etmektir. Siyasi hedeflerinize mümkün olduğunca isimler vererek onları kişileştirin. Çoğuy STK bu adımı projelerini uygulamaya koyduklarında atmaktadırlar. Ne yazık ki, bu nokta tam da çoğuy zaman 'analiz'in sona erdiği yerdir. En iyi ihtimalle, birincil ve ikincil önem taşıyan paydaşlar ile bunların STK için ne kadar önem arz ettiğiyile ilgili olarak bir kısım sınıflandırma paydaşlara sunulur.

Adım 2

Paydaşlar listesinde yer alanlara eleyici üç soru yöneltin

- Paydaş sizinle hangi noktaya kadar aynı fikirde ya da değil? (tutum)
- Paydaş meseleyi, diğerylerine kıyasla, ne kadar ciddiyetle ele alıyor? (önem derecesi)
- Paydaş karar üzerinde, diğerylerine kıyasla, ne kadar etkilidir? (etki derecesi)

Bu soruları cevaplayabilmek için nesnel bir yargıda bulunmak adına daha ileri düzeyde araştırma yapmak zorunda kalabilirsiniz. Belki de paydaş kategorilerini ortak bir konum ya da çıkar paylaştığını söyleyebileceğimiz alt gruplara ayırmak zorunda kalabilirsiniz.

Bu bilgiler, daha sonra, *Müttefikler ve Rakipler Matrisi*'ne aktarılır.

Adım 3

Müttefikler ve Rakipler Matrisi

Hedef Mesele Konumunu yitmiş tutuma	Çok olumlu			Başlıca müttefikler
	Olumlu			
	Tarafsız			Ana etki alanı
	Karşı			
	Çok karşı			Başlıca rakipler
		Düşük	Orta	Yüksek
		Hedef mesele ile ilişkili etki		

Bu Müttefikler ve Rakipler Matrisi'nden, en önemli müttefik ve rakiplerinizin kimler olduğu ile etki derecesi en yüksek tarafsızları saptayabilirsiniz. Tarafsızlar, onları kendi tarafınıza kaydırabileceğiniz için çok önemli rol oynayabilirler; aynı şeyi rakipleriniz de yapmaya çalışacağından kilit rol oynayan bir mücadele alanıdır burası. Paydaşların yer aldıkları gruplar konumları itibariyle sabit değildir ve ele alınan matris stratejiniz için nasıl fazladan güç yaratabilirsiniz sorusuna dair size cevaplar sağlayabilir. Bunun için:

- Olumlu tutuma sahip ve etki derecesi düşük müttefiklerle ittifaklar kurmak,
- Etki derecesi yüksek fakat tarafsız bir tutuma sahip müttefikler için ele alınan meselenin önemli olduğuna paydaşları ikna etmek,
- Etki gücüne sahip tarafsızlar ile zayıf rakipler açısından ele alınan meseledeki konumuza dair paydaşları ikna etmek,
- Çoğunlukla faydalanıcıları olan etki derecesi düşük müttefiklerin etkisini arttırmak (Bölüm 6'yı ve ilerleyen sayfalarda Adım 6'da yer alan kısımları inceleyiniz),
- Etki derecesi yüksek rakiplerin etkisini azaltmaya çalışmak ve azaltmak gerekmektedir.

DİKKAT!

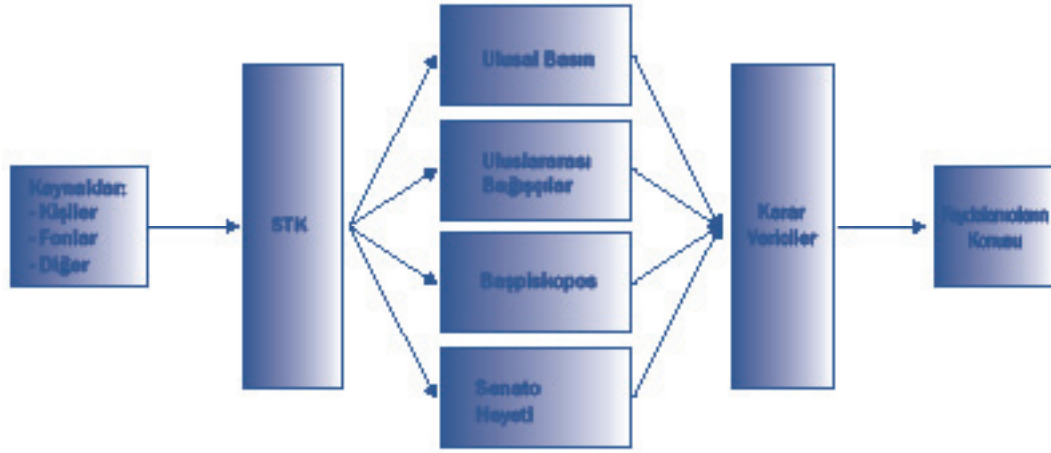
Müdahaleniz içerikteki birçok şeyi değiştirebilir. Bir paydaşın konumundaki bir değişim diğerlerinin konumunu olumlu ya da olumsuz yönde değiştirebilir. Bunun yanı sıra, rakiplerinizin de aynı tahlili yapıyor olduğunu daima aklınızda tutmalısınız. Tahlili başkalarıyla yapmak paydaşlar ve pozisyonları hakkında çok fazla güvenilir bilgi elde etmenizi garanti altına alır. Değişimleri ve bu değişimlerin müdahalenizin geri kalanını nasıl etkilediğini denetlemeniz de muhtemeldir.

Adım 4**Etki Zincirleri**

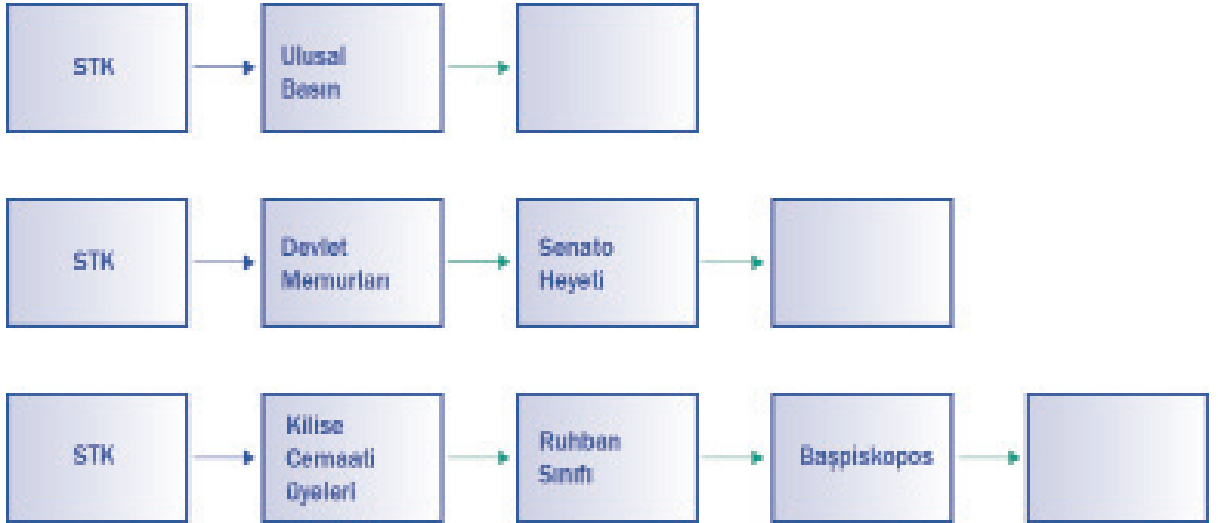
Birçok vakada değiştirmeye çalıştığınız en etkili aktörlerin sizin pozisyonunuza karşı olduğunu görürsünüz. Durum böyle olmasa, üzerinde çalıştığınız mesele siz ve faydalanıcılarınız için önemli bir sorun teşkil etmezdi. Bu aktörlere doğrudan yaklaşamayacağınızı da görebilirsiniz. Örneğin, birçok durumda bu kişi bir bakan, başbakan ya da cumhurbaşkanı ve hatta önemli karar vericileri etkileyebilen gücü akla hayale sığmayan birisi olabilir.

Bu aktörler sıklıkla politika etkileme müdahalelerinin birincil hedefleri olaraklandırılırlar. Bununla birlikte, bu aktörleri doğrudan etkileme olasılığınız, ya pozisyonları yüzünden (Başbakan, Cumhurbaşkanı, Bakan olabilirler) ya da pozisyonlarının sizin pozisyonunuza olan karşıtlılığının güçlü olması yüzünden pek düşüktür. Etki zincirleri oluşturmak hangi paydaşın o rakipleri etkileyeceği noktasında karar vermek demektir. Bir zincir oluşturmalısınız. Zincir, etkileyeceğiniz ve akabinde başkalarını etkileyecek paydaşlardan oluşur. Bu, stratejinizin önemli bir parçasıdır.

Müttefiklerinizle güçlerinizi birleştirip bir etki zinciri oluşturabilirsiniz ya da müdahalenizdeki her müttefik kendi etki zincirine sahip olabilir. Bu durumda zincirlerin birbirleri lehine çalıştıklarından emin olmalısınız. Kuruluşunuza içerik, öncelikli ilişkiler ve tecrübe bakımından en iyi uyan zincirle başlamalısınız. Böylelikle, ağ içerisindeki öteki paydaşlarınız basını harekete geçirirken ve politika etkileme sürecinden çeşitli faaliyetleri kullanarak diğer muhtemel hedef gruplarına odaklanırken, siz sadece belirli kişilere lobi yapabilirsiniz.



Etki Zincirleri



Etki Zincirleri (II)

Adım 5

Hedef Kitle Tablosu (isteğe bağlı)

Politik hedeflerinizin pozisyonu üzerine ayrıntılı bir tahlil ve araştırma yapmanızı kesinlikle tavsiye ederiz. Hedef kitle tablosu bu amaçla kullanılabilir. Aşağıdaki tablo politik hedeflerinizi daha iyi tanıyabilmeniz için yapmış derinlemesine ve sistematik analizlerin toplamıdır:

- Konu hakkında ne kadar bilgiye sahipler (bilgileri tahmin ettiğinizden fazla olabilir),
- Konuya ilişkin inanışları neler (sizin inanışınızla onlarınki uyuyor ya da uyuşmuyor olabilir),
- Hedefler en çok neyi önemsiyor (bu bilgiyi onlarla dostane bir ilişki kurmak için kullanabilirsiniz).

Hedef Kitle Tablosu

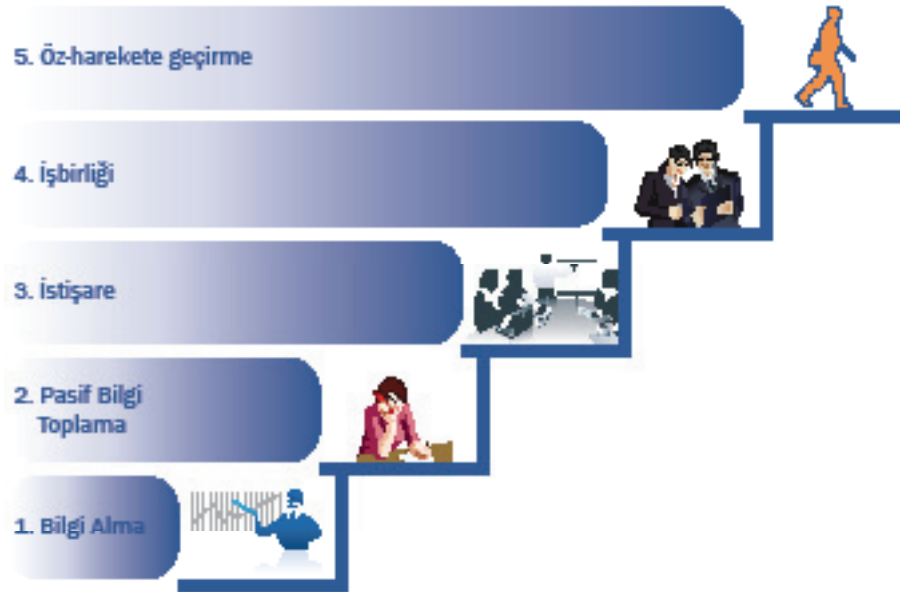
Konu/Gündem/Karar	
Durumunuz	

Hedef kitle	Bilgi	Tutumlar/İnanışlar	İlgili alanlar
Hedef Kitle Tanımı	Hedef kitle konu hakkında ne biliyor?	Hedef kitlenin konu hakkındaki inanışı ne?	Hedef kitle en çok neyi önemsiyor? (konuyla alakasız olsa bile)

Adım 6

Katılım Merdiveni

Bölüm 6'da Faydalanıcı katılımı konusunda belirtildiği üzere, katılım merdiveni birbirini tamamlayan iki şekilde kullanılabilir. Merdivenin yukarıda sunulan ilk kullanımı, politika etkileme müdahalenizin planlama ve uygulama safhalarına faydalanıcıları dahil etmeyi düşünmenizi sağlar. İkinci kullanımı ise paydaş analizinin bir sonucu olarak, paydaşların müdahalenizin planlama ve uygulama aşamalarına hangi düzeyde dahil olacakları üzerine kafa yormaktır. Bu açıkçası politika etkileme stratejinizin bir parçasıdır; fakat bu, yukarıda sunulan araçların ikinci amacıyla, yani müdahalenizin planlama ve uygulama safhalarında kimin hangi rolü üstlenip oynayacağını hesaba katmakla örtüşmektedir. Bunun için aşağıda verilen MDF katılım merdivenini alır ve paydaşları, en azından birkaç tanesini, sürece nasıl dahil edeceğinizi tasarlıyorsunuz.



Katılım Merdiveni

Bölüm 7'de çoğunlukla istişare, işbirliği ve öz-harekete geçirme düzeylerine odaklandık. Bu bölümdeki katılım merdiveni kullanımında, merdivenin diğer basamaklarına da yoğunlaşacağız. Bu yüzden terimlerin kısa bir özetinin faydalı olduğuna inanıyoruz. Araç çubuğunda, katılım merdivenini de oluşturan paydaş analizini açıklamak için yapabileceğiniz bir alıştırmaya da bulacaksınız:

Katılım düzeyi	Açıklama	Muhtemel aktörler
Düzyey 1: Bilgi Alma	Katılım düzeylerinin en edilgen olanıdır. Müdahale hakkında paylaşmayı karar verdiğiniz bilgi haricinde hiçbir dahil olma durumu yoktur.	Bazı rakipler Bazı ikincil hedef kitleler (Halk)
Düzyey 2: Edilgen Bilgi Toplama	Bu düzeyde paydaşların sürece biraz daha dahil olması gerekmektedir. Karar verdiğiniz düzeyde fazla genel bilgi vermeyeceksiniz, öte yandan sınırlı seviyede de olsa onlardan mutlak surette bilgi almalısınız. Bu düzeyde yapacağınız şey daha çok tek yönlü bir etkileşimdir.	Bazı rakipler Bazı ikincil hedef kitleler (Halk) Bazı güçlü tarafsızlar (önemli mücadele alanlarında)
Düzyey 3: İstişare	İki yönlü bir etkileşim kapsar. Hala az ya da çok tek yönlü bilgi toplama faaliyetinde bulunabilirsiniz fakat bu bilgiyi tarafınızdan paydaşlara sunacağınız bilgiyle birleştirmeniz gerekmektedir. Bunu paydaşla yüz yüze görüşerek ya da kağıt üzerinde bilgi vererek ve paydaşa bilginin genel kullanımı hakkında taze bilgileri sunarak yapabilirsiniz. İstişare devamlı bir süreç ya da bir defaya mahsus olabilir. İstişare faydalanıcılarla yapıldığında düzenli aralıklarla yapılmalıdır. İstişare bir defa yapılırsa bunun sadece bir vitrin süsü gibi görülebileceği ve müdahaleye bir faydasının olmayacağı unutulmamalıdır.	Faydalanıcılar (asgari sayıda) Bazı müttefikler Bazı güçlü tarafsızlar (önemli mücadele alanlarında)
Düzyey 4: İşbirliği	Paylaşılan sorumlulukları kapsar. Bu durumda paydaş müdahalenin bir kısmından sorumludur ya da müdahale sürecinin tamamından sizinle eşit seviyede sorumludur. Paydaşın karar vermesine izin verilir.	Faydalanıcılar Müttefikler
Düzyey 5: Öz-harekete geçirme ve/veya güçlendirme	Müdahale tamamen paydaşın sorumluluk alanına girer. Müdahaleyi yönetirler, müdahaleden sorumludurlar ve kendi başarılarına karar verirler. Durum böyle olduğunda sizin rolünüz muhtemelen istişare bir konuma dönüşecek ve gereken yerde paydaşın kapasitesini zenginleştirmeye odaklanacaksınız.	Faydalanıcılar (Etki gücü düşük olan diğer müttefikler)

Araç kutusunda, katılım merdiveni dahil, paydaş analizi açıklamak için yapabileceğiniz bir egzersiz bulabilirsiniz.

DİKKAT!

Stratejinizi oluştururken mevcut kaynakları ve zamanı da göz önünde bulundurarak hedef kitle olarak kaç paydaş grubu seçeceğinizi hususunda gerçekçi olmalısınız.

DEğİŞİM TEORİSİYLE BAğLANTISI

Değişim Teorinizin yukarıdaki analiz sonuçlarını farklı şekillerde kullanabilirsiniz:

- Değişim Teorinizi daha da düzeltmek ve bütünlemek için, belki değişmesi gereken aktörler ekleyerek ve öngördüğünüz değişim türünü düzelterek,
- Değişim Teorisinin son basamağını tamamlamaya başlamak için, strateji üzerine yoğunlaşmak. Bu, belirli aktiviteler ve belli şekillerde etkilenmesi gereken belirli aktörlerle hareket planınızın daha kesinlik kazanacağı yerdir; etki zincirinin varlığı burada zorunludur,
- Değişim Teorisinin hangi bölümleri diğerleri tarafından üstlenilmesi gerektiğinin ve üstlenebildiğinin ve onun gerçekleşmesinden emin olmak için hangi stratejileri üstlenmeniz gerektiğinin ayrıntılarına girmek için.



Pratik Uygulama ve Kolaylık Sağlayacak İpuçları

Araçların işlevi, bulguları sistemleştirmek için bir yoldur. Analizi yaparken, sistemi oldukça büyük kağıtlara çizin. Her bir paydaşın adı özel bir kartta yazmalı ki, çalışmaya yapıştırılabilsin ve yer değiştirebilirsin. Bu şekilde, araçlar da katılım aracı gibi hizmet verirler. Aslında analizi görselleştirirler.

Gerçekten anlamlı olması için asıl insanların olması önemlidir. Sıkça şöyle yazanları görürsünüz: Hükümet ya da Bağışçılar ya da Müttefikler. Fakat bunların her biri, farklı önemde ve farklı paydaşlarla farklı aktörlerden meydana gelmiştir. Üstelik her bir kararsız paydaş, farklı paydaşlar tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir. Bu da yanlış anlaşılmalara ve sonunda stratejilerin karıştırılmasına yol açar. Sonuç olarak, diğerleriyle bu gibi analizleri yaparken zamanınızı ayırın. Yeni iç görüler kazandırır ve bildiğinizin ötesine bakmanızı sağlar. Ayrıca, bildiğiniz şeyleri daha aşıkarak kılar.

Daha Derin Düşünme için Sorular

- Kaç tane paydaşla çalışabilirsiniz? Kaç tane hedefleyebilirsiniz? Kaç tanesiyle işbirliği yapabilirsiniz? Sayıyı sınırlamak için kıstaslarınız nelerdir?
- Paydaşlarınızı nasıl tanıyacaksınız? Paydaşı yeterince iyi düzeyde ne zaman tanıyacaksınız?
- Zincirleme etkinizi nasıl kontrol edeceksiniz? Etkinin olması gerektiğini düşündüğünüz yönde gerçekteşmesinden nasıl emin olacaksınız?



Politika Sürecini Haritalandırmak

SÜRECİ HARİTALANDIRMANIN ÖNEMİ

“Siyaset, ipucu olmayan bir labirenttir.”

John Adams

‘Politika sürecini haritalandırmak’ derken kastettiğimiz şey, konunuzun politika oluşturma sürecinde üzerine düşeni yapıp yapmadığı ve nerede ve ne zaman karar alınacağını tayin edilmesidir. Bu size, eğer henüz ele alınmadıysa, gündemdeki konuyu nasıl seçeceğinizi hakkında bazı bulgular sağlar. Ne yaptığınızı, kimle yaptığınızı ve kimleri hedeflediğinizi etkileyeceğinden, bu sizin politika etkilemeniz açısından çok büyük önem taşır.

Problem, politika oluşturma süreçlerinin her bir bağlamda farklı olmalarıdır. Bir ülke içinde bile bakanlığa bağlı olarak, politika oluşturma süreci geniş ölçüde farklılaşabilir. Bu yüzden bu bölümde, politika sürecinin nasıl haritalandırılacağını ve bu sürecin her bir basamağında ne yapılacağını ayrıntılı bir planını verilmeyecektir. Bunun yerine, politika oluşturma sürecinde konunuzun vazifesine nasıl karar vereceğiniz hakkında yönergeler sağlanacaktır. Bu şekilde muhtemel hareket rotaları hakkında göstergeler sunulacaktır. Bu bölümün özü, ulusal arenada politika oluşturmaktır.



ŞEFFAFLIK, AÇIKLIK VE BİLGİLERE ERİŞİM

Burada sunulan kılavuz ilkeler ve yol gösterici işaretler açıklık, şeffaflık ve izlenebilirlik bağlamında politika etkileme çalışmalarına yardımcı olabilir. Bu durum en iyi şekilde, halkın ve sivil toplum kuruluşlarının mevcut bilginin ne kadarına erişimi olduğuyla tarif edilebilir. Biçimsel demokrasiler çoğu kez bilgiye erişim, açıklık, şeffaflık ve izlenebilirlik benzeri terimler kullanılarak tarif edilirler. Hiç şüphesiz ki, sivil toplum kuruluşları da dahil, farklı aktörlerin üstleneceği politika etkileme süreci için gereken alan bu tür demokrasilerde en fazla yeri kaplar. Böylesi bir politika etkileme sürecinin etkisi yine de ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Ne var ki böylesi bir alan var olsa bile, sözde demokrasilerde bahsi geçen politikaları oluşturma süreci çoğu zaman şeffaflıktan çok uzaktır. Birçok karar, kapalı kapılar ardında yapılan görüşmelerde, kafe buluşmalarında alınır ya da bu kararlar aynı öğrenci kuruluşu, aile bağları, aile dostları ve benzeri gibi ilişkilere dayandırılır. Bu şekilde alınan kararlar şeffaf değildir. Hiçbir şekilde izlenebilirliği yoktur ve kararların alınmasında hiçbir mantıksal süreç rol oynamamıştır. Bunun bilincinde olmak önemlidir. Çok sayıda kuruluş bu tür karar alma biçimlerini kabul eder ve aynı oyunu oynamayı sürdürür. Bu rehberde politikaları etkileme aşamasını ilgilendiren bu tür bir yaklaşım yer almamaktadır. Bu tür süreçleri hatırlatmak yeterlidir. Üzerinde çalıştığınız içerik açısından bunun farkında olmanız sizin için son derece önemlidir; böylece bu tür bir çalışma şeklini uygulayıp uygulamayacağınıza karar verebilirsiniz. Bu sürecin işleyişinden haberdar olmazsanız, karşılaşacağınız olaylar sizi şaşırtabilir ve sonuçta politikaları etkileme adımınız zarar görecektir.



KENDİNİZE SORMANIZ GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR

'Politika sürecini saptamak' ile kastedilen şey yukarıda tarif edilmektedir. Bu kısım politikaları etkilemeniz açısından önem arz eden mesele ya da meselelere ilişkin karar verme süreci hakkında bir şeyler öğrenmek istediğinizde kendinize sormanız gereken çok sayıda önemli soruyu içermektedir.

- Nerede: Söz konusu mesele hangi yapı dahilinde ele alınmaktadır?
- Zaman: Önemli tarihler hangileridir? Kararlar ne zaman alınmaktadır?
- Süreç: Sürecin hangi aşamasındayız?

Kendinize bu soruları yöneltmenin yanı sıra, yukarıda tarif edilen şeffaf olmayan karar verme sürecinin işleyişini de unutmayınız.

Nerede?

'Nerede' sorusu ile kast ettiğimiz şey şudur: Söz konusu mesele hangi yapı dahilinde ele alınmaktadır? Bu tür yapılar bakanlık daireleri, bakanlar kurulu, parlamento ya da senato şeklinde ortaya çıkabilir. Aslında, bu noktada çoğu şey içeriğe göre şekil almaktadır. İlgili yapı, mesela referandum yoluyla kamuya daha açık bir şekil de alabilir.

Bu yapı içerisinde kararları kimin aldığını tam olarak tespit etmeniz politikaları etkileme süreciniz için fazlasıyla önem taşımaktadır. Burası bölüm 7'deki paydaş analizi ile bağlantılıdır. Kararları kimin aldığından, işleri gerçekten kimin yürüttüğünden ve de başka kimin bunun üzerinde etkili olduğuna dair kesin bilginiz ne kadar fazlaysa, mesajınızı ya da konumunuzu o kadar daha iyi iletebilirsiniz.

Zaman?

Politikaları etkilemede zamanlama esastır. Hangi yapı içerisinde (yukarıdaki bölüme bakınız), kararları kimin aldığını (yukarıdaki bölüme bakınız) bilmeniz gerekir. Fakat bir kararın ne zaman alındığını bilmek de aynı derecede önemlidir. Bu bilgi ortaya çıkabilecek etki olasılıklarından ve de stratejik açıdan hala sizin kontrolünüzde olan çeşitli faaliyetlerden sizi haberdar eder. Bilgilerin temininde gereğinden çok gecikmek çalışmanıza zarar verecektir: Bir CLASP prensibi olan hizmet-odaklılık konusunu hatırlayınız.

Süreç

Ülkenizdeki politika oluşturma sürecini (ya da kanun ve diğer kararlarla sonuçlanan süreçleri) anlamanız birinci derecede önemlidir. Politika oluşturma sürecinin her bir safhasında etki gücünüz olabilir. Belli meselelerin nerede ele alındığını ve zamanlamaya ilişkin soruların cevaplarını bilmek politika oluşturma sürecini anlamakla birleşince kararlar üzerindeki etki gücünüzü azami seviyeye çıkarmanızı sağlar. Müdahalenizin planlamasında bunu bilmeniz çok önemlidir. Bunu bilmeniz herhangi bir stratejiyi hayata geçirmenizi sağlamakla kalmaz;

üstelik söz konusu meseleniz ya da sizin meselenizi ilgilendiren önemli meselelerin zaten ele alınıp alınmadığını analiz etmenize de olanak sağlar. Çok sayıda politika oluşturma dizilimi mevcuttur. Aşağı yukarı aynı safhalara ayrılırlar ve böylece etki gücüne sahip olabildiğiniz anlara işaret ederler.

Ayırdığımız safhalar şunlardır:

Adım 1 ⇒ Beyin Fırtınası Aşaması: Burası ele alınan mesele hakkında bir fikrin şekil almaya başladığı safhadır. Bazen bu safha sizin hareketlerinizle başlayacaktır. Bazen de başka aktörler tarafından başlatılacaktır. Bu safhada beyin fırtınasını yapan kişi güvenilir kaynaklardan mümkün olduğunca çok (ayrıca sizin de sağlayacağınız) bilgi elde etmeye çalışacaktır.

Adım 2 ⇒ Tasarım Aşaması: Yapılan beyin fırtınasına dayanarak, ilgili aktör bir fikir tasarlayacak ve bunu kağıda aktaracaktır.

Adım 3 ⇒ Karar Öncesi Aşama: Kağıda aktarılan fikir (politika ya da kanun taslağı olabilir mesela) diğerleri tarafından gözden geçirilir ve siz de bu grup içinde yer alabilirsiniz. Sonlandırılır ve Bakanlar Kurulu'nda tartışılmak üzere sorumlu bakana yollar.

Adım 4 ⇒ Resmi Karar Aşaması: Farklı türden kararlar bu başlığa girmektedir. Bakanlar Kurulu'nun aldığı karar ele alınan mesele ve içeriğine bağlı olarak son karar niteliği kazanabilir. Ne var ki, belgeyi onaylamak zorunda kalacak olan Parlamento'nun ve varsa yine onay vermek zorunda kalacak olan Senato'nun belgeyi şu veya bu şekilde tartışması daha muhtemeldir.

Adım 5 ⇒ Kararın Uygulanması ve Denetlenmesi: Karar onaylanır onaylanmaz uygulamaya konulur. Bakanlıktan biri ön ayak olacak ve çok sayıda diğer aktör muhtemelen buna dahil olacaktır. Kararın alınmasının ardından, bilhassa alınan karar beğenilere hitap ediyorsa, politikaları etkilemeye yönelik çoğu müdahale sona erer. Ne yazık ki, bu kararın etkileri uygulanmasına bağlıdır ve bu da ancak etkili bir denetleme aracılığıyla değerlendirilebilir.

Genel anlamda birçok bağlamda çoğu karar alma süreci bu safhalara ayrılabilir. Büyük ölçüde değişiklik gösteren unsurlar söz konusu aktörler, safhanın önemi ve olası etkileme gücüdür. Bu rehberin araçlar kısmında farklı safhalar belirlemenin önemini ve bunun sonuçlarını anlamaya başlamak için yapılabilecek bir alıştırma bulacaksınız.

MOST isimli Makedon bir kuruluşun vaka çalışması

Bahsedilen süreç ve bu sürecin Makedonya'daki MOST adlı kuruluşun yeni bir seçim tüzüğü oluştururken nasıl iş gördüğünü anlatan bir örneği ilerleyen sayfalarda bulacaksınız. Bu örnek, karar alma sürecinde farklı aktörler ve farklı stratejik kararlar vasıtasıyla nasıl farklı roller oynayabileceğinizi açıkça göstermektedir. Ayrıca, ufak adımlar atıp önceden elde edilmiş veriler üzerine kararınızı inşa etmeniz gerekebileceğini de göstermektedir. Son olarak, politika sürecini analiz ederken diğer konulara da değinmektedir: nerede ve ne zaman.

Beyin Fırtınası Aşaması :

2004 yılında, yurtiçinden ve yurtdışından uzmanların davet edildiği toplam dört yuvarlak masa toplantısı düzenlendi. Üstelik bu toplantılarda tüm politik partilerin ve seçimlerle alakalı devlet kurumlarının temsilcileri hazır bulundular. Amaç halka açık tartışma oturumları başlatmak ve sorunlu meseleleri bulup seçim sürecinin zayıf noktalarını ortaya çıkarmaktı.

Halka açık tartışma raporlarından yola çıkarak seçim yasaının iyileştirilmesi için tavsiyelerde bulunması amacıyla bir çalışma grubu kuruldu.

Son rapor, seçim sürecinde çok ciddi bir zayıflık olduğunu ve 2005 yılına kadar seçimlerin farklı yönlerini düzenleyen farklı yasaların mevcut olduğunu gösterdi. Mesela, Yerel Seçimler Kanunu, Milletvekili Seçimi Kanunu, Seçim Sandığı Kanunu gibi kanunlar bulunmaktaydı. Çoğu durumda bu kanunlar birbiriyle uyuma göstermeyip hep çatışma halindeydiler.

Raporlar sonunda verilen en önemli tavsiye Makedon politik sisteminin birleşik bir seçim kanunu yapması yönünde oldu.

Tasarım Aşaması:

2005 yılında, seçim kanununun taslağını yapmak amacıyla bir çalışma grubu oluşturuldu. Çalışma grubu, seçim sürecine dahil olan tüm devlet kurumlarının (Adalet Bakanlığı, Yüksek Seçim Kurulu, Devlet İstatistik Enstitüsü, Yüksek Denetleme Kurulu, Anayasa Mahkemesi), meclisteki tüm partilerden temsilciler, STK'lar ve uzmanlardan oluştu.

Süreç zorluydu fakat önemli olan tüm partilerin sürecin en başından itibaren sürece dahil olması ve diğer taraftan ilgili devlet kurumlarının temsilcilerinin sistemin nasıl işlediğini incelemeleriydi.

Çalışma grubu toplandığında üç adet halka açık tartışma düzenlendi. Bu oturumlar umuma açık şekilde gerçekleştirildi ve çalışma grubunun üyeleri, Seçim Kanunu tasarısı hakkında dört farklı hedef grubun (mecliste temsil edilmeyen küçük ölçekli parti temsilcilerinin, seçimlerin azınlıklar ve kadınlar, basın ve gazeteciler gibi farklı yönleriyle ilgilenen sivil toplum örgütleri temsilcilerinin, Yerel Seçim Komisyonu ve Alt Mahkemeler gibi öteki ilgili devlet kurumlarından gelen temsilcilerin) fikirlerini dinlediler.

Karar Öncesi:

Bu halka açık tartışma oturumlarından elde edilen tavsiyeler çalışma grubu üyeleri tarafından tahlil edildi ve taslağa son hali verildi.

Karar Aşaması:

Seçim Kanunu 22 Mart 2006'da onaylandı ve 2006 Haziran ayında yapılan Milletvekili Seçimleri bu kanuna göre yürütüldü.

Uygulama ve İzleme Aşaması

Onaylanan kanun, geçmişte karşılaşılan birçok sorunun üstesinden gelmesine katkıda bulundu. Ancak, taslaftaki belli başlı bazı bölümler yeni kanunda yer almadı. Mesela partilerin seçim kampanyalarının finansmanı bölümü yeniden düzenlenmedi.

2007 yılında, MOST Seçim Kanunu iyileştirme alanındaki çalışmalarını sürdürdü. MOST, OSCE Üsküp Spillover Denetleme Heyeti Adalet Bakanlığıyla işbirliği yaparak, Venedik Komisyonu tavsiyeleri ve ODIHR'in 2006 yılındaki Milletvekili seçimleri hakkındaki raporu ışığında, seçim yasalarını iyileştirmek, seçim düzensizliklerini ortadan kaldırmak için projeyi uyguladı. Projenin asıl amacı Seçim Kanunu üzerinde birtakım düzeltmeler yapmak ve aynı zamanda seçim sürecinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesi, daha güçlü kurumsal ve yasal çerçeveleri güvence altına almak maksadıyla öteki birkaç yasa hazırlamaktı.

MOST, uygulama ve denetleme sonuçları ışığında Seçim Kanununu daha fazla geliştirmek için politika etkileme çalışmalarına devam etti.

Beyin Fırtınası ve Tasarlama Aşaması:

MOST'un leyhinde lobi yaptığı proje tavsiyelerinin yanı sıra 5 Temmuz 2008'de yapılan Milletvekili Erken Genel Seçimleri hakkında OSCE/ODIHR'nin yayınladığı rapordaki tavsiyeler ile MOST'un raporunda yayınlanan tavsiyeler de dikkate alındı.

Karar Öncesi ve Karar Aşaması:

21 Ekim 2008'de Seçim Kanunu iyileştirmeleri ve ilaveleri hakkındaki yasa kabul edildi. Tavsiyelerin büyük çoğunluğu dikkate alındı.

Uygulama ve İzleme Aşaması:

Siyasi partilerin seçim kampanyalarının finansmanı ile alakalı en önemli tavsiyeler hala düzenlenemedi.

Bu tespit aşağıda tanımlanmış yeni bir politika etkileme projesinin başlangıcı oldu.

2009 ve 2010 yılları boyunca MOST, Makedonya Cumhuriyeti Hükümeti'nin Avrupa Entegrasyon Sekreterliği tarafından, 2008'deki sorunlu seçimler yüzünden AB tavsiyelerine uyararak Seçim Kanunu iyileştirmeleri ve Eklentileri hakkında bir tasarı kanun hazırlamak amacıyla düzenlenen çalışma grubunun bir parçasıydı. Bu çalışma grubunda MOST diğer tüm temsil edilen kurumlara eşit tek katılımcıydı. Seçim Kanununda son değişiklik 2 Nisan 2011 ve 11 Nisan 2011 tarihlerinde yapıldı.

Çeşitli vesilelerle sürecin bu aşamasında Hükümet tarafından teklif edilen belirli bazı yasa maddelerine açık bir şekilde tepki verdik. Ayrıca önemli olan, bu defa siyasi partilerin seçim kampanyası finansmanı hakkındaki düzeltmeyi yapabileceğimiz noktada küçük de olsa bir adım atabilmiş olmamızdı.

DEĞİŞİM TEORİSİYLE BAĞLANTISI

Politika yapma süreçlerini ve bu süreçlere kimlerin dahil olduğunu anlamak, içeriğinizde yaptığınız tahlili daha da geliştirme yolunda attığınız bir adımdır. Buna ek olarak, paydaş analiziniz için yeni bakış açıları da edinmiş olabilirsiniz. Bu, stratejinizi oluşturmada ve değişim yolunuzu geliştirme yolunda attığınız yeni bir adımdır. Tüm bu bileşenler Değişim Teorinize doğrudan eklenilebilir ve istişare ettiğiniz, işbirliği yaptığınız faydalanıcı ve paydaşlarınızla birlikte doğrulanabilir.

Pratik Uygulama ve Kolaylık Sağlayacak İpuçları

Kılavuzun son bölümünde bir eğitim alıştırması açıklanmıştır. Her sürecin farklı olduğu gerçeğine vurgu yapılmalıdır. Bu bir şablon oluşturmayla ilgili değildir. Fakat insanlara ortada süreç diye bir şey olduğunu, bu süreci ve bu sürecin bileşenlerini, kısmen de olsa politika etkileme stratejisini tanımladığı için, anlamanın esas olduğunu gösteren bir gerçekliktir.

Daha Derin Düşünme için Sorular

- Bir STK olarak, şeffaf olmayan bir karar verme sürecine aktif bir şekilde katılarak bu süreci geliştiriyor olmalı mısınız? Bu izlenebilirliğinizi etkilemez mi?
- Bütün ilişkili alanlarda, meseleyi halletmek için ne kadar imtiyaz vermeyi amaçlıyorsunuz?
- Orada ne olacağını tahmin edebilmek için yeterli kişisel bağlantınız ve resmi olmayan oluşumları anlama ve bu oluşumları kullanma yetiniz var mı?



Bölüm III

Ağ Oluşturma ve Ortak Eylem Planlaması

GİRİŞ: POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜNDE NEREDEYİZ?

“Örümcek ağları birleştiğinde bir aslanı bile bağlayabilir!”

Etiopska poslovica

Politika Etkileme Döngüsünün ilk bölümünde, faydalanıcıların katılımıyla konuyu saptadık ve tanımladık, bir ilk konum formülleştirdik, politika sürecinin durumuna ve paydaşların çıkarlarına ters olan konuları denetledik. Bu bilgilere dayanarak, ilk mesajı inceden inceye ayarladık ve Erken Mesajın Doğumunu karşıladık.

Bu bölümde, erken mesajı planlamaya devam edeceğiz. Herkesin anlayabileceği ve gerçekleştirebileceği bir hareket planı geliştirmek için diğerleriyle birlikte sırasıyla ittifaklar ve ağ kurmaya başlayacağız.



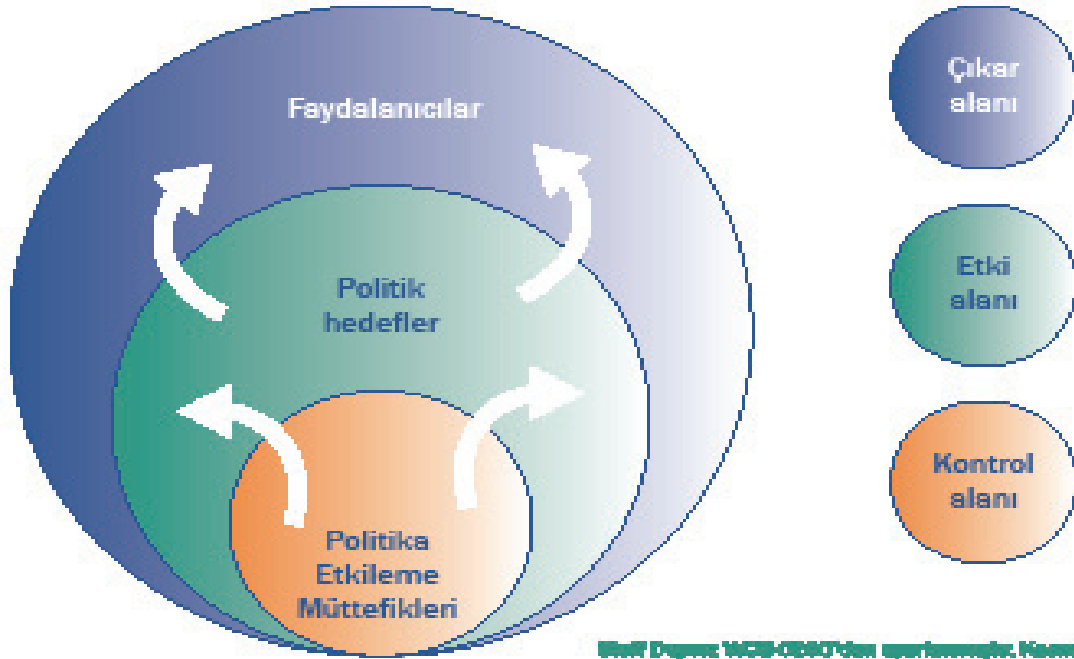
Politika etkilme döngüsü

Paydaşlar ve Çıkarlar

Paydaşların analizleri bize, müttefiklerimiz ve muhaliflerimiz ve etki alanı dahilinde etkilemek istediğimiz politik hedefler üzerine bilgi vermiştir. Şimdi, güç tabanını yükseltmek için müttefiklere ihtiyacımızın olduğu açıktır. Birlikte daha güçlü olursunuz ve işi, uzmanlığı, zamanı, finansman sağlama sorumluluğunu bölebilirsiniz.

Bu demek oluyor ki sizin, PE Döngüsünün son kısmında birleşik konumlanmayı hazırlamaya, birlikte strateji oluşturmaya ve planlamaya da ihtiyacınız vardır. Güçlü sivil toplum aktörleri, özel sektör ya da hükümetten birisinde, politikaları ve karar verenlerin alıştırmalarını etkilemeyi başlatmak için kullanılacak erken mesajı belirlemeden önce birçok hazırlığın yapılması gerektiğini, bu rehberin bir önceki bölümünden öğrenmiştik. Paydaşları dahil etmek zorunda olduğumuzu, bizimle aynı fikirde olan ve bize karşı çıkan bir sürü diğer paydaşlarla karşılaşacağımızı, konunun içeriğinin çeşit çeşit ve çoğunlukla karmaşık olduğunu da ortaya çıkarmıştık. Bu, politika etkilemeyi nadiren yalnız başınıza ya da bir kuruluş tarafından halledilebilecek bir faaliyet haline dönüştürür. Müttefikleriniz ve paydaşlarınızla güç birliği yapmak zorunda kalırsınız.

Birlikte daha güçlü ve daha meşruiyet- 'Ortak Zemin Sağlamak' [Power with] -. Fakat uzmanlığı ve görevleri birbirleri arasında bölebiliriz -'Yetkiyi Bulundurmak' [power to]. Bu bizim Politika Etkilemedeki CLASP ilkelerimizi geliştirecektir.



Stall Dergisi: NCS-OSST'den uyarlanmıştır. Kasım 2008.

Politikalarda etkileme

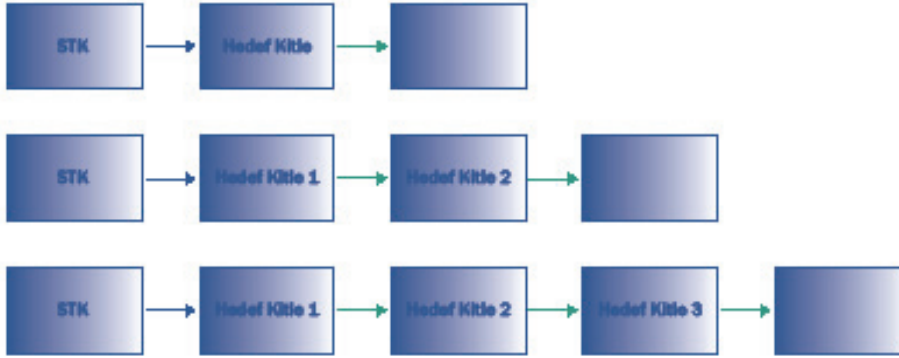


Politika Etkileme için Ağ Oluşturma

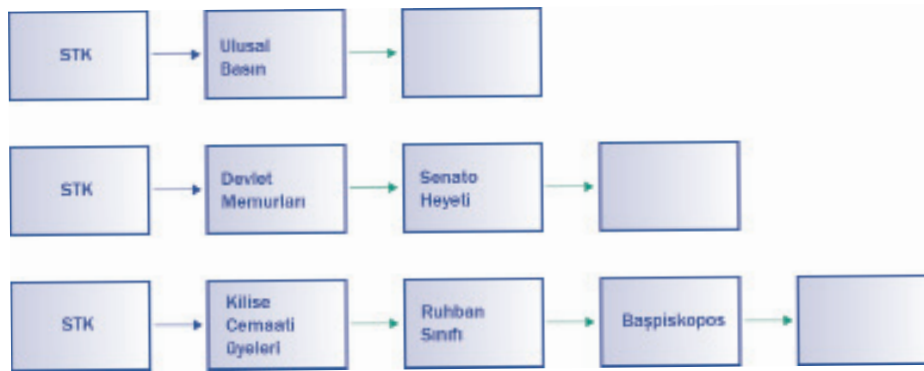
İTTİFAK KURMA STRATEJİLERİ

Bölüm 8'deki İttifak ve Muhalifler kalıbını kullanacak olursak, tablonun bir ucunda ittifakların diğer ucunda da muhaliflerin kümелendiğini görürüz. Aralarında ise, kilit savaş alanı diye bilinen yer vardır. Burası, öncelikli hedeflerde ve karar alanlarda etkilemenin gerçekleştiği yerdir. Farklı taraflardan etkileneceklerdir. Müttefiklerden ve muhaliflerden sizin politik konunuza her tarafın çıkarlarını dengelemek zorundadırlar.

Zamanınızı ve uzmanlığınızı iyi bir şekilde kullanmak için etki zinciri kurabilirsiniz (aşağıdaki grafiğe bakınız). Tüm paydaşlara, müttefikler, muhalifler ya da karar alanlardan her hangi birine sizin nadiren doğrudan erişiminiz vardır. Eğer karar alanlara doğrudan bir erişimin olmaması sağlanabilirse, İttifak & Muhalifler kalıbı size, doğrudan erişiminizin olduğu organizasyondaki insanların bağlantılarını sunar. Uğraşlarınız, mesajınızı bir taraftan diğerine getiren organizasyondaki bu insanlar üzerinde yoğunlaşabilir ya da onlardan, karar verenlere sizinle birlikte veya sizin için bir erişim oluşturmalarını isteyebilirsiniz. Karar alanlara kimin en yakın olduğunu analiz etmek ve politika önergesinin yönlendirildiği doğrultuda bir etki zinciri kurmak faydalı olacaktır.

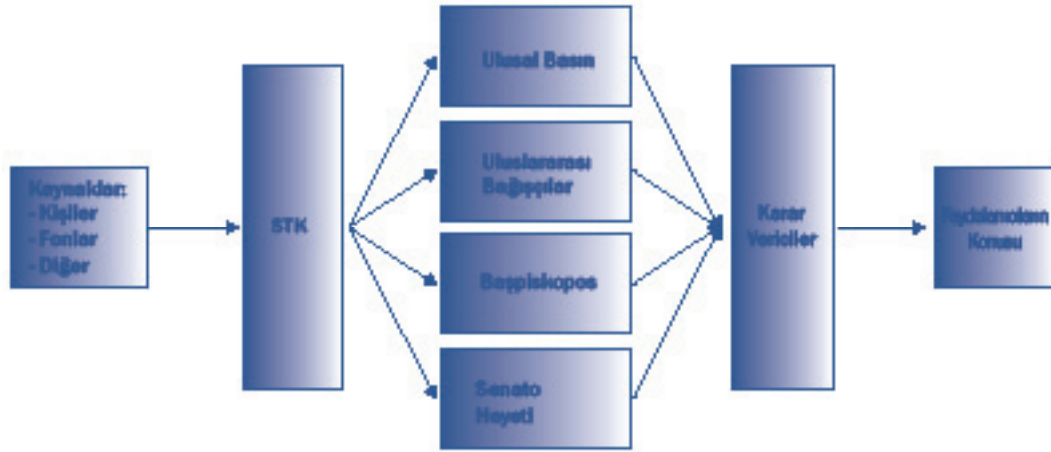


Etki Zinciri (1)



Etki Zinciri (2)

Ek olarak her kuruluş, paydaşları ve müşterilerinin hatırına mesajı bir taraftan diğer tarafa iletmek için kendi etki kanallarını kullanacaktır. Bir kuruluş, etkileyecek olduğu birkaç tane doğrudan ya da dolaylı hedeflere sahip olabilir. Özel sektör ya da sivil toplumdan birinde, bir etki kanalı ya da bir ittifak, ağ örgüsü, koalisyon ya da platforma bağlı olan tüm kuruluşların uğraşlarını bir araya getirirken ne gördüğünüzü hayal edin. Gerçekten, politika etkileme uğraşlarının görünürlülüğünü arttıran bir etki ağı oluştururlar.



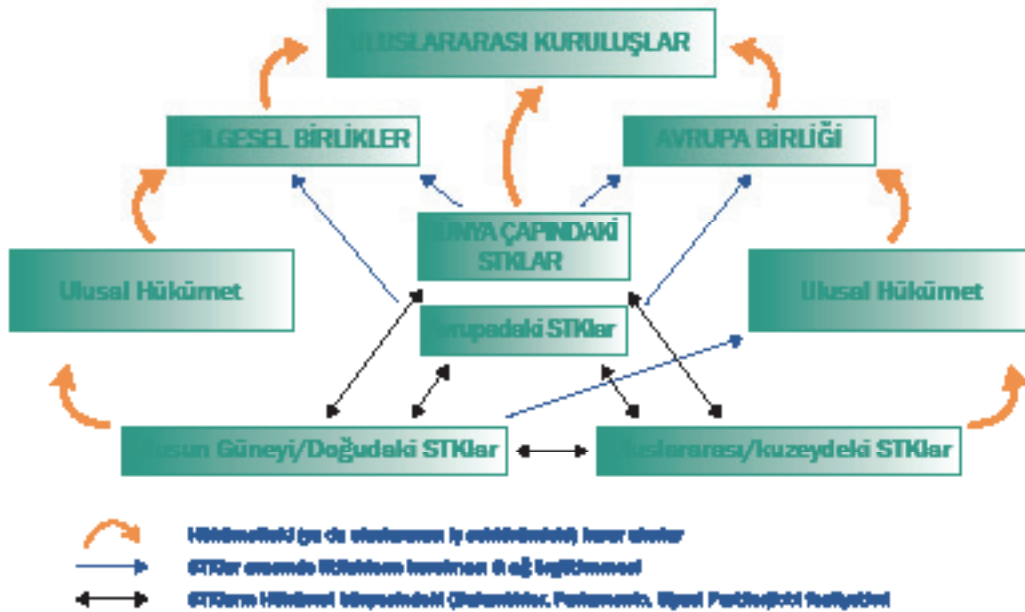
Etkileme Zincirleri

ULUSLARARASI POLİTİKA ETKİLEMEDE ÇOK AŞAMALI STRATEJİLER: PİNCER MODELİ

Pincer Modeli, uluslararası düzeyde etkili ve geçerli bir politika etkileme süreci için gerekli olan etki zincirinin örneğidir. Uyarlanabilir ulusal ya da topluluklar düzeyine bile kolaylıkla uyarlanabilir. İttifak ve ağların kurulması savunuculuk çabalarınızın etkisini artırır; çünkü bu şekilde güç aldığınız zemini genişletirsiniz.

STK'lar ve onların faydalanıcılarının sürece dahil edilmesi, katılımı ve harekete geçirilmesinden başlamak üzere siyasi karar mercileri ile lobi yapmak ve Politika Etkilemede Continuum kısmında açıklandığı gibi medya ve daha geniş hedef kitlelerle iletişim kurmak suretiyle CLASP ilkeleri bu politika etkileme modelinin can damarını oluşturmaktadır.

Modeldeki oklar politika etkileme sürecinin hangi yönde ilerlediğini ve siyasi hedeflerinin kimler olduğunu göstermektedir. Ulusal ya da yerel düzeylerde ittifaklar kurulur. Çünkü burası bu ittifakları kurabilmek için meşruluk kazandıkları noktadır. Ayrıca bu ittifaklar Avrupa Birliği, Afrika Birliği gibi kıtasal ve hatta uluslararası düzeylerde ya da dünya çapında birbiriyle de bağlıdır. Bu ittifaklar normal şartlar altında çok belirgin meseleler etrafında örgütlenirler. Uluslararası Af Örgütü (insan hakları), Greenpeace (çevre) ya da Dünya Yaban Hayatı Koruma Fonu (yaban hayatı ve doğa) gibi örgütler uluslararası ittifakların bilinen örnekleridir. Ne var ki, ticaret, tarım, su ve temizlik şartları, çocuk hakları ve kadınlar gibi akla gelebilecek çok daha fazla türde meseleleri ilgilendiren birçok örgüt de bulunmaktadır.



Modeli: Uluslararası SAVUNUCULUK için ETKİLİ bir araç

Biçimsel olarak yurttaşlar ve örgütler buldukları ülkelerde ulusal düzeyde sadece demokratik etkilerde bulunabilirler. Uluslararası düzeyde, ulusal hükümet temsilciler müzakereler yoluyla politikalar üzerinde karar alırlar. AB üyesi bir devletin Avrupalı yurttaşlarının AB parlamentosu ve AB yönetim kurulunu etkilemeleri de mümkündür. Bu nedenle, CLASP ilkeleri uygulanırsa, her bir STK kendi ulusal hükümetini kendisi etkilemek zorunda kalacaktır.

Avrupalı bir bağışçı STK'nın rolü diğer ülkelerde müttefiki olan STK'ların politika etkileme sürecini geliştirmeye önemli katkı sağlayabilir. Bağışçı olmanın yanı sıra bu STK aşağıdaki alanlarda kapasite oluşturabilir:

- Uluslararası alana ait bilgi, araştırma ve analiz ile ulusal ve AB müzakerecilerinin konumları
- Müttefiklerinin kurumsal gelişimi ile gelişmekte olan ülkelerdeki ağlar,
- Müzakere becerileri ve yaklaşımları konusunda kapasite oluşturma,
- Ulusal ve Avrupa düzeyindeki karar mercileri ile doğrudan irtibatı kolaylaştırma,
- Stratejik ortakların lobi faaliyetleri için ilgili uluslararası karar mercileriyle irtibata geçmek amacıyla yapacağı ziyaretlerin finanse edilmesi,
- İlgili politika dosyalarına ilişkin ortak konumların ayrıntılarına inilmesi ve analiz edilmesi.

İletişim alanında ve Kampanya sürdürürken Avrupa'daki STK'lar şu hususlarda faaliyetler geliştirebilir:

- Ortak bir web sitesine bilgi girişi sağlanması,
- Lobi faaliyetlerini desteklerken iyi zamanlanmış bir anda medyanın dikkatini çekmek,
- Ulusal (Uluslararası) kampanyalar düzenlemek,
- Gelişmekte olan ülkelerde ulusal kampanyaları finanse etmek.



MOST'tan uluslararası bileşenleriyle ulusal düzeydeki Pincer modeline bir örnek

MOST, 2004 ve 2005'ten bir politika etkileme stratejisi geliştirmiştir. Amaç, toplumsal bir tartışmaya ön ayak olmak ve seçim sürecinin tüm problemlili konularını ve zayıflıklarını belirlemektir.

2004'te yerel ve uluslararası uzmanların davet edildiği, toplamda dört yuvarlak masa etkinliği düzenlendi. Seçimle ilgili uygun devlet kurumlarının ve tüm siyasi partilerin temsilcileri vardı. Final raporu, çok önemli bir zayıflığın olduğunu gösterdi. Bu zayıflık, 2005'e kadar seçimlerin farklı boyutlarını düzenleyen birkaç yasanın olduğuydu. Ana öneri, Makedonya Politika Sistemi'nin birleşmiş Seçim Kılavuzu'na ihtiyacı olduğu yönündeydi.

2005 yılı süresince, Seçim Kılavuzu tasarlamak amacıyla ulusal düzeyde bir çalışma grubu oluşturuldu. Seçimlerde yer alan tüm Devlet kurumlarından temsilcilerden oluşturuldu. Adalet Bakanlığı, Devlet Seçim Komisyonu, Devlet İstatistik Bürosu, Devlet Hesap Teftiş Bürosu ve Yüce Mahkeme, tüm parlamento partilerinden temsilciler, MOST da dahil STK'lar gibi. Tüm temsilcilerin, daha düşük ve yerel düzeylerde kendi destek grupları vardı.

Süreç zordu; ancak önemli olan şey, ilgili tüm parlamento partilerinin en başından beri sürecin içinde olmaları ve bir diğer taraftan devlet kurumlarının temsilcilerinin, sistem işlevleri yolunda genel bir bakış açılarının olduğu gerçeğiydi. Çalışma grubu toplandığında, üç tane toplumsal tartışma ele alındı. Olayların düzenlenmesi, çalışma grubu üyelerinin Seçim Kılavuzu hakkındaki farklı görüşleri dört hedef grubundan dinliyor olduğu açık celse formundaydı. Bunlar, parlamentoda temsil edilmeyen daha küçük siyasi partiden gelen temsilcilerden, azınlıklar ve kadınlar, medya ve yazarlar gibi seçimin farklı yönleriyle ilgilenen sivil toplum örgütlerinden gelen temsilcilerden, Belediye Seçim Komisyonu üyeleri ve Mahkeme üyeleri gibi diğer ilgili devlet kurumlarından gelen temsilcilerden oluşmaktaydı.

Bu çalışma grubunda MOST, temsil edilen diğer bütün kurumlarla eşit olan tek katılımcıydı. MOST, Adalet Bakanlığı'na bağlı olan OCSE ile birlikte çalışmaya devam etti. Seçim Kılavuzundaki son değişiklik, 2 Nisan 2011'de ve 11 Nisan 2011'de yapıldı.

Birçok kez MOST, sürecin bu aşaması boyunca Hükümet tarafından önerilen belli maddelere alenen tepki gösterdi.

Önemli olan şey, seçim kampanyalarının finansmanını düzenlemeye yönelik ufak bir adımın başarılı olmuş olmasıdır. Bunda başarılı olmak için diğer paydaşlar ve müttefiklerle birlikte çalışarak zaman ve sabır harlandı.

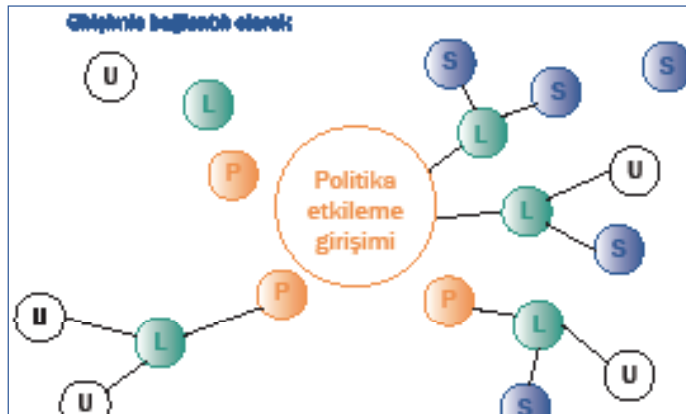
İTTİFAKLARIN KURULMASI VE DİNAMİKLERİN İDARESİ

Şayet kuvvet üssünüzü ve politika etkileme girişiminizin etkinliğini artırmak istiyorsanız müttefiklerle ilişkiler kurarak politika etkileme ittifakı oluşturmak iyi bir stratejidir. Yine de bu yapılması kolay bir şey değildir. Güçlü, etkili ve sağlıklı bir ittifak oluşturmak için gerekli çok önemli iki bileşen vardır.

- Birincisi, herhangi bir meseleyle ilgili girişimi birisi başlatmak zorundadır.
- İkincisi, bu girişime katılmak isteyen insanlar olmalıdır.

İttifaklar oluşturmak ve bunları idare etmek aynı esnada hem içerik hem de ilişki üzerinde çalışmak anlamına gelir. Bu gerçekleştiği zaman girişim büyümeye başlayabilir ve bu bir ortak emel yaratacaktır. Bu ortak emel girişimi harekete geçirebilecek itici güçtür. Bu yüzden diğer insanlara ihtiyacınız vardır. Bu noktada, gerçekten sizle aynı ortak emeli paylaşan insanlarla çalışmanız hayati derecede önemlidir.

Farz edelim ki bu 'birisi' SİZsiniz.



Burada kullandığımız araç *Ağ Analiz Sınıflandırması*dır. Bu aracı kendi başınıza ya da sürece dahil olan paydaşların bazılarıyla veya hepsiyle kullanabilirsiniz.

Erken mesajınızı hazırladıktan sonra, *politika etkileme girişiminizi* diğerleriyle bağlantıya geçirmelisiniz. Hangi paydaşların orada olduğunu görmek için müttefik ve rakip (bölüm 8) ağlarınıza bakmaya başlayacaksınız. Sonra onların teşebbüsünüze ne kadar yakın durduklarını analiz edersiniz. Bu, kimin müttefikiniz ya da rakibiniz olduğunu tahlil etmekten daha derin bir iştir. Müttefiklerinizin politik faaliyetlerde size katılma konusunu ne kadar ciddiye aldıklarını tetkik etmelisiniz: zaman, para, enerji harcamaya, değişimi gerçekleştirecek bilgiyi paylaşmaya gönüllüler mi? Bu amaca bağlılık analizinin sürece dahil olan tüm iştirakçiler tarafından bilinçli olarak icra edilmesi çok önemlidir. Bu, gelecekteki muhtemel hayal kırıklıklarının önünü alacaktır. Ağ Analiz Sınıflandırmasını fiziksel bir araç olarak uygulayabilir ve bir alıştırmada kullanabilirsiniz. (Rehberin 5. bölümüne bakınız.) Ardından her paydaşı, kendilerine bağlılıkları hakkında belirli sorular yönelterek analiz edersiniz. Cevaplarına bağlı olarak paydaşları ittifaka ne kadar güçlü bir şekilde dahil olmak istediklerine göre sınıflandırabilirsiniz. Böylece paydaşlar aşağıdaki rolleri alabilirler:

- **Ortak** – teşebbüsün gerçekleşmesi için zaman, para ve enerji yatırımı yapmaya gönüllü itici bir güç görevindeki kimse;
- **Tedarikçi** – teşebbüsteki ortaklar ya da teşebbüs için gerekli veya faydalı bir şeye sahip olan kimse;
- **Bağlantı** – teşebbüsü tedarikçiler ve kullanıcılarla birleştiren kimse ya da şey;
- **Kullanıcı** – teşebbüsten kar edebilecek kimse.

Müttefiklerin birbirine karşı gereğinden fazla beklenti içine girmesiyle doğabilecek anlaşmazlıkları önlemek için bu analiz faydalıdır. Tüm müttefiklerin kendilerini ittifakınızda yer alan ortaklar gibi tamamen ittifakınıza adanmaları gerekli değildir. Tedarikçi, Bağlantı veya Kullanıcı rollerinde olmaları da kesinlikle kabul edilebilir bir şeydir. Bu roller de çok faydalıdır ama mutlaka sürekli dikkat, bağlılık ya da çalışma gerektirmezler. Herhangi bir noktada bilgi sağlayabilir ya da toplantı veya irtibat gerçekleştirebilir ya da araştırma yapabilirler, fakat ittifakın çekirdek grubunun parçası değildirler. Kurumsallaşmış bir ittifakta ya da örgütte bile bazı üyelerin ortaklar gibi davrandığını ve ötekilerin de tedarikçi ya da bağlantı olarak daha faydalı olduğunu göreceksiniz. Her aktörün yapabilecekleri ya da istedikleri rolü seçebilmesi gerçeği aktörlerin birbirlerinin rollerini karşılıklı kabul etmesini kolaylaştırır ve sürece dahil olma düzeylerini artırır. Araştırma insanların, sürece dahil olmaları ilgili beklentilerinin net olursa daha rahat olacaklarını göstermiştir: kendilerini herhangi bir rolde faydalı hissedebilirler.

Politika etkileme (PE) ağlarının idaresinde:

- Tüm safhalarda ağ dinamikleri (Tutarlılık Çemberi) oluşturup bunların devamlılığını sağlayın,
- Faaliyetleri organize edin,
- Para kaynaklarını yönetin,
- Planlamayı ve müttefiklerin verdiği ürünleri denetleyin.

MOST örneği – Seçim Kanunu

Süreç zorluydu. Fakat önemli olan tüm partilerin en başından itibaren sürece dahil olması ve diğer taraftan ilgili devlet kurumları temsilcilerinin sistemin nasıl işlediğini incelemeleriydi. Çalışma grubu toplanır toplanmaz üç adet halka açık tartışma düzenlendi. Bu oturumlar umuma açık şekilde gerçekleştirildi ve çalışma grubunun üyeleri, Seçim Kanunu tasarısı hakkında Alt Mahkeme'den gelen dört farklı hedef grubunun görüşlerini dinledi.

DEĞİŞİM TEORİSİYLE BAĞLANTISI

Değişim Teorinizde üzerinde çalıştığınız meseleyi tanımladınız ve diğer paydaşlarla yapılması gereken değişiklikleri saptadınız. Bunu müttefiklerinizle de iki defa kontrol ettiniz ve üzerinde çalışacağınız şey hakkında ve yapılması gerekli olan ve diğerlerinin neler üzerinde çalışması gerektiği hakkında ortak bir anlaşmaya vardınız. Durumun karmaşıklığına rağmen, belirli değişiklikler üzerinde çalışmanın diğerlerinin çalışmasını nasıl etkileyeceğini herkesin anlamasını güvence altına alması açısından Değişim Teorisi son derece faydalıdır.



Pratik Uygulama ve Kolaylık Sağlayacak İpuçları

Müşterek politika etkileme uygulaması iki şeyi aynı anda yönetmek zorunda olduğunuz anlamına gelir:

- Müdanelerinizin sonuçları
- Müdahaleleriniz boyunca ve ağlarınız içinde işbirliği içinde olduğunuz kişiler ve kendiniz.

Etkileme kanallarını ve zincirlerini uygulamak size hangi benzer fikirdeki insanların ve kuruluşların siz ve politik hedefiniz arasında bir bağlantı görevi ifa edebileceğini gösterir. Bu kişiyle doğrudan irtibat halinde olmasanız bile mesajınız böylece karar merciine sonunda ulaşacaktır.

Pincer modeli, ulusal, uluslararası ve çok-uluslu düzeyde dünya çapında çok katmanlı bir politika etkileme stratejisinin uygulamasıdır. Bu katmanların hepsinde STK'lar ittifaklar, ağlar ve platformlar şeklinde örgütlenirler; fakat aynı zamanda daha fazla katmanlı idare mekanizmaları işin içine girdiğinde, bu STK'lar ulusal ve yerel katmanlarda da kullanılabilirler. Mesajlar ve görevler güzel bir şekilde paylaşılır ve faydalanıcıların katılımı her düzeyde garanti altına alınır.

Söz konusu işbirliği, örgütlenmelerde alışık olduğunuz hiyerarşik gücü gerektirmeden liderlik ve idare yetisi gerektiren her türlü ağ örgütlenmesi dinamiğine açıktır. Bu araçlardan bazıları bu kitapta sunulmaktadır.

Daha Derin Düşünme için Sorular

- Bir kuruluş ya da bir şahıs olarak politik ve davranışsal değişimi gerçekleştirmek mümkün müdür? Bu ne zaman işe yarar, ne zaman yaramaz?
- Her zaman resmi bir ağ örgütlenmesi, platform ya da ittifak oluşturmak gerekli midir? Ya da ara sıra bir araya gelerek de çalışabilir misiniz? Bu ne zaman işe yarar, ne zaman yaramaz?
- Bir ittifakın, ağ örgütlenmesinin ya da platformun ömrü ne kadardır? Meseleniz tamamlandığında bu ittifak, örgütlenme ya da platformun da ömrü tamamlanmış mı olur? Yeni meseleler tanımlamanız gerekir mi? Ya da ağıınızı dağıtabilir misiniz?
- Politika etkileme ağının ya da ittifakının bir lidere ihtiyacı var mıdır? Ne çeşit bir liderlik faydalı olabilir? Farklı türlerde düzenleme ve kolaylaştırmalara ihtiyacınız var mı?



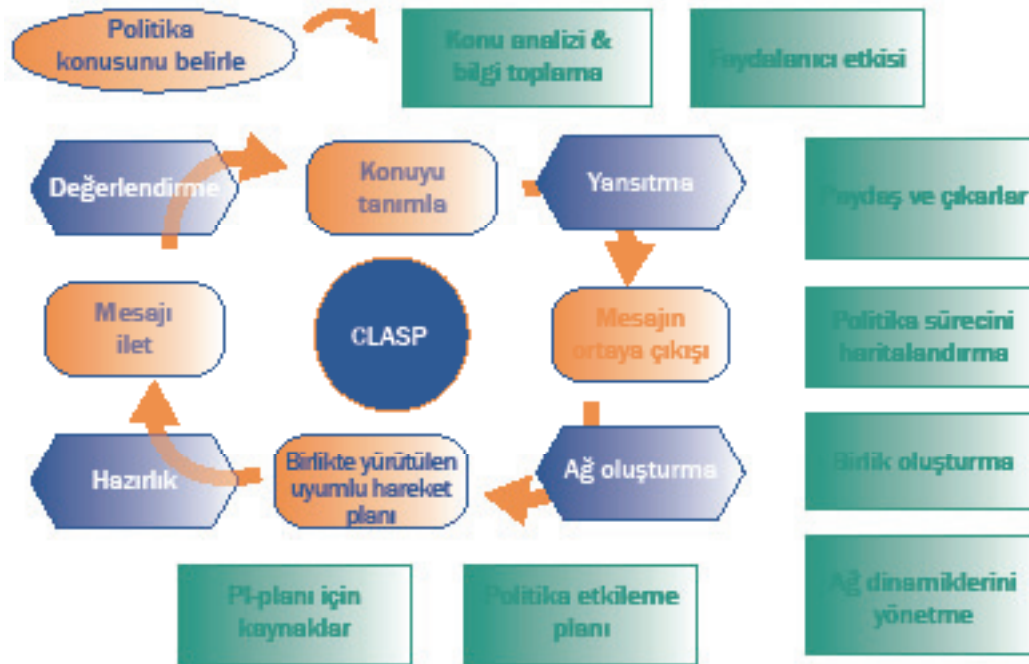
Bir Eylem Planı Oluşturmak

Politika konusunu tanımladıktan, inceleme yaptıktan ve karar verme aşamasında etkili olacak ve sizin ilgilendiğiniz paydaşları seçtikten sonra karar almanın nerede ve ne zaman oluşacağını bilirsiniz, eyleme geçme zamanı gelmiştir.

Politikaları etkilemeye hazır mıyız?

Henüz değil - Müdürleriniz, faydalanıcılarınız, heyetiniz, kaynak sağlayan donörleriniz gibi birçok kişiye karşı sorumlusunuzdur. Bu yüzden *Politika Etkileme Stratejisini, eylem planını* ve de *Politika Etkileme bütçesini* açıkça tanımlamanız gerekir.

Bu plan ulaşmak istediğiniz politik hedefler düzeyinde hangi davranış değişikliklerini oluşturacağınızı, etkilediğiniz insanlardan hangi sonuçları beklediğinizi ve bu insanları harekete geçirmek için hangi eylemleri uygulayacağınızı belirginleştirir. Sonuç olarak, bütün bunları sınırlı zaman, insan ve bütçeyle yapmanız gerekeceğini görmelisiniz. Bu yüzden, etkili politika etkileme stratejinizde size kimin katılacağına karar verdiğinizde birleşmiş yani birlikte uygulanmış bir Eylem Planına ihtiyacınız vardır. Stratejik Politika Etkilemenin biçimi daha önce bahsettiğimiz Politika Etkileme Döngüsünün farklı aşamalarını göz önüne alır:



Politika etkileme döngüsü

Bazı kilit sorular:

- Konu nedir?
- Konunun analizinde ve tanımında kimler yer alır?
- Faydalanıcılar nasıl katılım gösterir?
- Esas hedef aldığınız kimseler kimlerdir?
- Konunun kabulü ne demektir?
- Karar alma sürecini ve zamanlamayı biliyor musunuz?
- Güç oluşturmak için işbirlikçilere ihtiyacınız var mı?
- Doğrudan etkileme yeterli mi yoksa daha farklı ve aşamalı bir taktiğe mi ihtiyaç var?
- Beklenen sonuçlara ulaşmak için hangi eylemleri planlıyorsunuz?
- Ne tür bir ilerleme görüyorsunuz?

Detaylı bir eylem planı hazırlamak girişimlerinizde sizin, faydalanıcıların, işbirliği yaptığınız kimselerin neyi başarı olarak gördüğünü tanımlarken size yardımcı olur. Genellikle başarı hakkında verilen ortak kararlar *göstergeler* olarak adlandırılır. Nasıl adlandırırsanız adlandırın bir eylem planı yaptığınız işte başarılı olup olmadığınızı ve yaptığınız işte nerede olduğunuzu takip etmenizi mümkün hale getirecek unsurları barındırmalıdır.



DEĞİŞİM TEORİSİ İLE BAĞLANTISI

Eylem planında sorulan soruların Değişim Teorinizle kesin bir bağlantısı olduğunu göreceksiniz. Fakat herkes bir Değişim Teorisini kullanmaz. Bazıları Mantık Çerçevesi içinde Objektif Yönlendirilmiş Plan veya Çıktı Haritalandırma gibi diğer yöntemleri kullanır. Bütün bu yöntemler az da olsa farklı jargonlar kullanır ve farklı aşamalar içerir. Bu rehberin sonunda bu yöntemlerin her biri ve bunların eylem planlarına nasıl yerleştirileceği açıklanmaktadır. Rehberde daha çok Değişim Teorisini ele aldık. Bunu devam ettireceğiz ve mümkün olduğu yerlerde diğer metodolojilerden de bahsedeceğiz.

PE Döngüsündeki Adımlar	Değişim Teorisi	Çıktı Haritalaması	Mantıksal Çerçeve
Bağlamsal Analiz	Bağlamsal Analiz	Bağlamsal Analiz	Bağlamsal Analiz
1. Konunun tespiti	<i>Adım 1: En Üst Amacı Belirleme</i>	Vizyonunuzu oluşturma (neyi görmek istiyorsunuz)	
2. Konuyu ve olası çözümleri tanımlama		Misyonunuzu oluşturma (vizyonunuzu gerçekleştirmek için ne yaparsınız)	
3. Ana mesajınızı tanımlama	<i>Adım 2: Ara sonuçları ya da çıktıları oluşturma</i>	Genel Hedefinizi oluşturma	Genel hedefinizi formüle etme
4. Gerçekler ve araştırma			
5. Ortakların ve faydancıların (dahil olan) meşruiyeti		Stratejik ortaklarınızı seçme (müttefikler, faydancılar ve seçmenler)	
6. Paydaşların iktidar analizi: müttefikler/muhalifler/hedef analizleri		Sınır ortaklarınızı seçme (etkilemek istediğiniz kişiler)	
7. Politika döngüsü analizleri ve zamanlama	<i>Adım 3: 'Böylece' Zincirini oluşturma</i>	İlerleme işaretlerinizi seçme ve tanımlama (kolaydan – en zora küçük adımlarla gidin ve bu adımları belli zaman aralıklarıyla izleyin)	Belirgin hedeflerinizi/ çıktılarınızı/ Etkilerinizi oluşturma
	<i>Adım 4: Savınızı belirgin kılma</i>		Risklerinizi ve varsayımlarınızı tanımlama
8. PE stratejinizi tanımlama	<i>Adım 5: 'Böylece' Zincirini Stratejik hale getirme</i>	Stratejik seçenekler haritası hazırlama	Çıktıları/sonuçları tanımlama
9. CLASP-temelli Eylem Planı ve Bütçe hazırlama		Faaliyetleri planlama ve tüm eylemler için gereken zaman, insan ve finansmanı ayırma	Faaliyetleri planlama
10. Mesajı sunma		Gidin ve yapın: sürekli biçimde izleyin ve değerlendirin	

Politika Etkileme veya Planlama, İzleme, Değerlendirme ve Öğrenmede birçok teori birbiri yerine kullanılır. 7. bölümde açıklandığı gibi Değişim Teorisi vizyonuzu gerçekleştirmede önem taşır. Çıktı Haritalandırma etkilenebilen kümeler oluşturur ve bu kümelerde hangi etkenlerin yer aldığı gösterilir. Mantıksal Çerçeveleme eylem ve bütçe planlamada yararlıdır. Fakat politika etkileme süreci gibi karışıklıkları düzenleme de fazla doğrusal kalır.

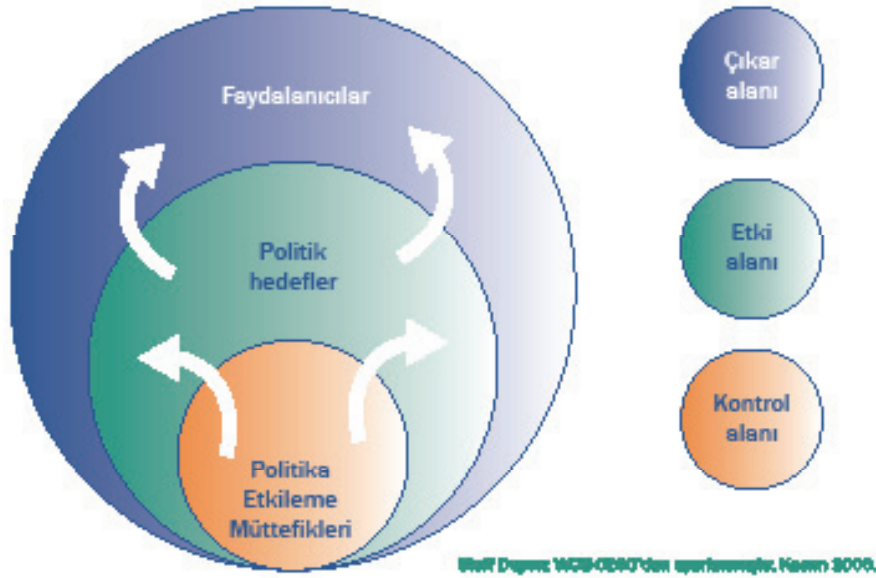
Her iki planlama metodolojisi de Politika Etkileme için strateji oluşturmada en bilinen unsurları ortaya koyarlar. Her ikisi de sonuç olarak davranış değişimi ve uzlaşmış çıktı ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşır ki bu da tercih edilebilir bir politika kararına dönüşür.

Bu yöntemler başlangıçtan beri gelecekteki hayal ettiğiniz duruma katkı sağlayacak farklı etkenleri barındırır bu etkenler de sizin politika kararı için dilediğiniz nihai davranış değişimini ortaya çıkarır.



ADIM ADIM PLANLAMA

Politika oluşturma özellikle davranış değişimi üzerine ve ulaşılabilir bir çevre yaratmaya odaklanır. Çıktı Haritalandırma başlangıçtan beri doğrudan veya dolaylı olarak kimi etkileyebileceğinizi ayırt eder. Kontrol Alanında doğrudan kontrol ettiğiniz etkenler Etki Alanındaki faydalanıcılar ile birlikte işbirliği içinde olduğunuz kimselerdir.



Politikalarda Etkileme

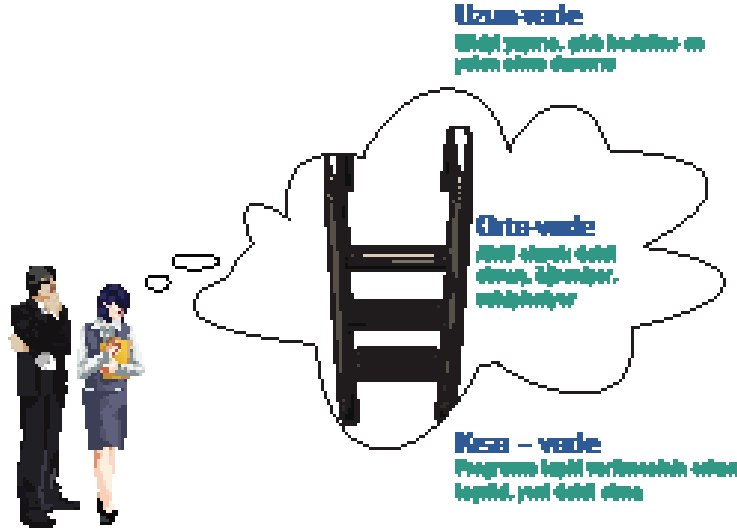
PE Döngüsüyle bağlantılı olarak, PE Stratejik Planınızı oluşturmaya başlayabilirsiniz. Aşağıdaki kontrol listesini takip ederek stratejinizi geliştirirken Çıktı Haritalama mantığını izleyebilirsiniz.

Değişim yolu değişimin etkilenebileceği üç ana düzeyi tanıtır:

- *Etki düzeyi -İlgi Alanı*
- *Ürün düzeyi-Etki Alanı*
- *Sonuç düzeyi-Kontrol Alanı.*

Sizin değişim yolunuz 'Böylece Merdiveni''nde gösterilmektedir (bir sonraki sayfaya bakınız).

Bu görsel sizin oluşmasını beklediğiniz davranış değişiminin farklı aşamalarını tanımlar. Bu aşamalar en iyi kısa vadede tahmin edilir. Orta vadede tahmin edilmesi daha düşüktür. Uzun vadede ise neredeyse hiç tahmin edilmez.



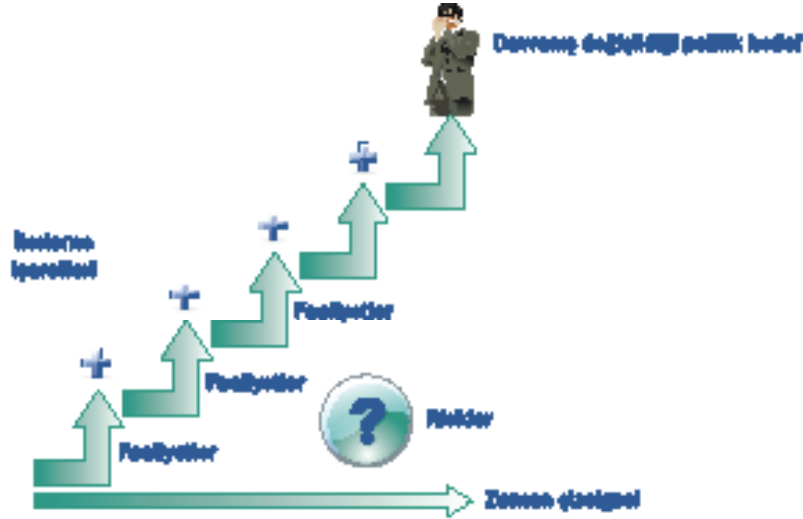
“Böylece” Değişim Merdiveni

Politika etkilemede bu sizin bu aşamaları oluşturmak için yer ve esneklik yaratmak zorunda olduğunuz anlamına gelir. Bunu yaparken de ilerleme işaretleyicilerinizi şu sorularla devamlı değerlendirmeniz gerekir:

- “Herhangi bir paydaşla x/y/z ele aldığımız bu eylemde beklediğimiz davranış değişimi oluştu mu?” yoksa oluşmadı mı?
- “Bu davranış değişimini oluşturmak için taktikleri ve stratejileri nasıl uyguluyoruz?”
- “Eylemlerimizi de buna uygun uyguluyor muyuz?”

Politika Etkileme Çıktı Alanına katkı sağlayan eylemler CLASP ilkelerine uygun olmalıdır. Bu Eylem Planında eylemlerin beş düzeyi de Politika Etkileme Çıktısına katkı sağlayacak sonuçları yaratmak için ele alınmalıdır.

Değişimin farklı basamakları *değişimin yolları* olarak adlandırılır. Bu haritalar varacağınız noktayı, değişimin yer aldığı içeriği, bu işlem sırasında ele alınması gereken süreçleri tanımlar. Değişim Teorisi oluşturmada değişimin oluştuğunu nasıl gördüğünüzü açıklarsınız. Geliştirildiğinde değişim sürecinde yol haritası olarak hizmet eder. Siz toplulukları, politika kurucularını, araştırmacıları ve araçları baştan beri dahil ettiğiniz için bu Değişim Teorisini oluşturma sizin de katıldığınız bir katılımcı sürece dönüşür böylece daha geniş bir liderlik anlayışı, ortak inanç sistemi ve sıklıkla karmaşık olan sosyal değişim sürecinde gerekli olan etkenler için bir altyapı yaratırsınız.



"Böylece" davranış merdiveni

CLASP – Politika Etkilemede kanıt eylemleri:

Dahili veya hazırlayıcı faaliyetler:

- *Delil tespiti ve araştırma (örnek olay analizleri, konuyla ilgili bilgi toplama, politika sürecini haritalandırma),*
- *Seçmen katılımı (faydalanıcıların katılımı, toplantılar ve heyet ve müdürlerle bilgi paylaşımı vs.),*
- *Birlik ve ağ oluşturma (toplantılar, bilgi paylaşma ve ortak konumlandırma).*

Harici ve etkilenen faaliyetleri:

- *Lobi faaliyetleri (örneğin bilgi formları hazırlama, durum değerlendirmeleri, uzman toplantıları düzenleme, lobi görüşmeleri, değişiklikleri ve soru önergelerini biçimlendirme),*
- *İletişim faaliyetleri (örneğin basın açıklamaları, medya bağlantıları, sosyal medya, röportaj hazırlama, web sitesi, eğitsel materyal),*
- *Kampanya faaliyetleri (çoğunlukla farkındalık arttırmak için).*

Bütün bu eylemlerin önceden planlanması ve zaman ve personel durumlarına bütçe ayrılması önemlidir.

EYLEM PLANI

Sonraki sayfalarda farklı eylemleri ele aldıktan sonra cevaplamak zorunda olduğunuz sorularla birlikte eylem planının bütün unsurlarını bulacaksınız:

POLİTİKA ETKİLEME EYLEM PLANI

İÇERİK ANALİZİ

1. TANITIM VE ARKA PLAN

Sizin ve/veya kuruluşunuzun/işbirlikçilerinizin ulaşmak istediği çözümlerin seçimini sağlayan arka planı ve olayları tanımlayın. -hem pratik hem de politik çözümleri. (Politika Etkileme Konusunu Açıklamak bölümünde ele alınan çözümler).

2. POLİTİKA KONUSU

Üzerinde çalıştığınız politika konusunu tanımlayın.(Değişim Teorinizde bunu bulabilirsiniz).

3. ETKENLER, AKTÖRLER VE KURULUŞUNUZ

Politika konusunu açıklayan politika konusuyla ilgili etkenleri ve aktörleri tanımlayın. Konunuzu daha güvenilir, sağlam ve yasal hala getirmek için bu kanıtlanmış verileri açıklayın.

Yararlı araçlar:

- PESTLE analizi
- GZFT analizi
- Sorun Ağacı.

Kuruluşunuzu vizyonu, misyonu(ne yapacağınız), strateji, girdi ve çıktıları(sunacağınız hizmet ve ürünler) arasındaki ilişkisini tanımlayın ve açıklayın.

Aynı zamanda kuruluşunuzun gerekli girdileri nasıl oluşturacağını tanımlayın.

Son olarak bütçeyi, prosedürleri, personel iyileştirmelerini açıklayın ve yönetim stilinizi kontrol edin.

Yararlı araç: IOM Analizi (Araç Kutusu bölümündeki IOM kontrol listesine bakın).

PLANLAMA

4. FAYDALANICILARIN KATILIMI

Planlamada faydalanıcıların katılımını ve bu katılımın sonuçlarını tanımlayın.

- Planlamada faydalanıcıların rolü nedir? Onlara danışıldı mı? Resmi karar alma sorumluluğuna sahipler mi? Katılımcı basamağını kullanın:

Faydalanıcı katılımını planlama şöyle yapılır:

- Onlara danışmanlık yapın.
- Onlarla işbirliği yapın.
- Planlamayı onların oluşturmasını sağlayın.
- Faydalanıcıların katılımını nasıl düzenlediniz? Örneğin onlara ne sıklıkla danışmanlık yaptınız?
- Planlamada yer almalarını sağlayacak diğer hangi eylemleri uyguladınız?
- Erkekler, kadınlar ve diğer yaş gruplarındaki faydalanıcı gruplarının hepsine danışmanlık yaptığınızdan emin misiniz? Eğer öyle ise bu gruplardan ilgili bilgileri topladığınıza nasıl emin oldunuz? Cinsiyete duyarlı danışmanlık nasıldı?

5. POLİTİKA KONUSUNU TANIMLAYIN

Problem durumunun nihai analizini tanımlayın.(neler nelere neden oluyor ve neden etkisi analizi)

Bu bölümde Değişim Teorisinden bahsedeceğiz. Eğer Mantık Çerçevesi (MÇ) içinde Sorun ve Hedef Ağacı veya Çıktı Haritalaması (ÇH) gibi diğer yöntemleri kullanmışsanız parantez içinde bu yöntemler için terminolojiyi bulacaksınız.

Değişim Teorisi aşama 1: Nihai hedefi veya vizyonu açıklayın(MÇ: etki ÇH: vizyon,)

Sizin ve diğerlerinin sorunu çözerken yaptıkları başarıyla sonuçlanırsa durumun nasıl olacağı hakkındaki nihai vizyon ve amacınızı tanımlayın. Lütfen faydalanıcılar için değişikliği mümkün olduğunca somut bir şekilde yaptığınızdan emin olun.

Değişim Teorisi aşama 2: Girişimin ve çıktılarının alanını açık ve kesin bir şekilde ifade edin.

(MÇ: nesnelere veya çıktılar; ÇH = Misyon)

Vizyonu gerçekleştirilmede hangi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu belirtin.

Ne yapacağınızı açığa kavuşturun.

Bu değişiklikler bir kuruluş olarak sizin ve işbirlikçilerinizin üzerinde çalıştığı değişikliklerdir. Programlarınız bu değişikliklere katkı sağlar. Bir çıktı kimin neyi değiştireceğini açıkça belirterek formüle edilebilir.

Değişim Teorisi aşama 3: Bir ‘böylece zinciri’ veya ‘Değişim Yolu’nu’ oluşturun.

(MÇ: sorun ağacının yaprakları; ÇHM = Çıktı Zorluğu Merdiveni)

Girişim alanlarından en az biri için gerekli bir çıktı düzeyinde oluşturulması gereken değişiklikleri tanımlayın. Bu kabataslak bir tanım olabilir; fakat üzerinde çalışacağınız konunun bölümlerini (aşama 5 ve 6'ya bakın) ayrıntılı açıkladıktan sonra bu tanım daha detaylı olmalıdır.

Değişim Teorisi aşama 4: Savınızı açıkça belirtin.

Gerekli olan yerlerde değişikliklerin niçin sizin inandığınız şekilde açıklandığını ve neyi değişiklik olarak varsaydığınızı belirtin. Zincirin farklı aşamalarında bunu yaptığınızdan emin olun. Politik hedefteki davranış değişikliğine yani üzerinde çalışacağınız değişikliğe neden inandığınızı da açıkça belirtin. Üzerinde çalışacağınız zincirin parçasında bütün savları açıklamak önemlidir. Bu izleme amacına hizmet eder.

6. ERKEN MESAJI VE POLİTİKA KONUSUNU TANIMLAYIN

Üzerinde çalışacağınız nihai politika konusunun ne olduğunu tanımlayın.

Bu konuyla ilgili ilk bildiriminiz veya durumunuz nasıldı?

7. Paydaş Analizi

Paydaş analizinizde başlangıç noktası olduğu için konuyu ve ilk mesajı tekrar edin.

Politika konusunda yer alan bütün paydaşları sıralayın ve onları davranışlarına, durumunuz veya mesajınızdaki önem ve etkilerine göre puanlayın.(Bölüm 8'deki araçları kullanın)

Paydaş analizinin şu sonuçlarını ortaya koyun:

- a. bir hedef kitleyi önceliklendirme matrisi veya
 - b. işbirlikçiler ve rakipler matrisi
 - c. izleyici hedef tablosu
 - d. katılım basamağını kullanarak planlama ve uygulamada farklı paydaşları nasıl dahil edeceğinizi gösterin.
- | | |
|---|--|
| - planlamada; | - uygulamada; |
| - bilgi alır; | - bilgi alır; |
| - bilgi toplar; | - bilgi toplar; |
| - danışmanlık yapılır; | - danışmanlık yapılır; |
| - işbirliği yapılır; | - işbirliği yapılır; |
| - planlamayı üstlenmede harekete geçer; | - kendileri uygulamak için hazırırlar; |

8. POLİTİKA SÜREÇLERİNİ HARİTALANDIRMA

Konunuzla ilgili politika etkileme kararlarını etkilerken temel politika süreçlerini, olayları ve fırsatları tanımlayın.

Faz	Aşamalar Yapı (nerede?)	Etken (kim?)	Zaman	Eylemi
Beyin fırtınası				
Tasarım				
Karar öncesi				
Karar				
Uygulama ve izleme				

Etkenlerin doğru zamanda doğru kişiye yöneldiğinden kim sorumlu?
Bunun için bütçelemeyi düşündünüz mü?

STRATEJİ OLUŞTURMA

Mesajınıza/durumunuza dayanarak faydalanıcılara danışmanlık yapmak, paydaş analizi ve politika sürecini haritalandırma:

- Başlıca işbirlikçileriniz kimler?
- Rakipleriniz kimler?
- Başlıca POLİTİK HEDEFLERİNİZ kimler? (aynı zamanda etki zincirini de düşünün.)
- Üzerinde yoğunlaşacağınız en önemli politik olayları ve zamanları seçin.
- Faydalanıcıların rolü ne olacak?
- Kimleri etkilemeyeceksiniz

9. İTTİFAK OLUŞTURMA

Paydaş analizine dayalı olarak, hangi ortaklarla ittifak oluşturacağınızı tanımlayın. Müttefik ve ağ dinamiklerini nasıl yönetmeye niyetli olduğunuzu tanımlayın.

Ağ analiz aracını kullanın

Paylaşılan bir hırsınız var mı? Kim zaman, para ve enerji harcamak istiyor?

- Ortaklar,
- Tedarikçiler,
- Bağlantılar,
- Kullanıcılar kim olacak?

10. CLASP İLKELERİ- KENDİNİZİ VE AĞ ORTAKLARINIZI DEĞERLENDİRİN

Kuruluşunuzun ve ağınızın Güvenirlilik, Meşruluk, Hesap verebilirlik, Hizmet Odaklılık, Güç ilkelerine dayanıp dayanmadığını açıklayın.

Çünkü bu ilkeler diğerlerinin sizin kuruluşunuz hakkındaki kararlarını belirler.

Lütfen aynı zamanda bu ilkeleri nasıl güçlendireceğinizi de açıklayın. 2.bölümdeki göstergelerden bazılarını ele alabilirsiniz.

	Şimdiki durum	Hedeflenen durum	Yapılacak faaliyetler
Güvenirlilik			
Meşruluk			
Hesap verebilirlik			
Hizmet odaklılık			
Güç			

İlkeleri yürütmek ve gerekli olduğunda iyileştirmek için bütçeniz var mı?

11. NİHAİ EYLEM PLANI ve BU İTTİFAK EYLEM PLANINA CLASP İLKELERİNİN UYGULANMASI

Gösterilen tabloya dayanarak nihai eylem **planını açıklayın.**

Her bir adımda şunlara dikkat edin:

- Davranış değişimi bağlamındaki bu aşamada sonuçları/süreç işaretleyicileri yerleştirin;
 - Faaliyetlerinizi/ürünlerinizi/hizmetlerinizi aşamalara yerleştirin;
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| Hazırlık faaliyetleri: | Ürünleri ve hizmetleri yaymak: |
| - araştırma ve veri toplama | - lobicilik |
| - müşteri-seçmen/faydalanıcı katılımı | - iletişim |
| - birlik ve ağ oluşturm | - kampanya |
- İşbirlikçi üyeleriniz arasında işlerin ve sorumlulukların dağılımı;
 - Zaman çizelgesi;
 - Kaynaklar (mali, insan kaynakları, materyaller);
 - Olası engeller;
 - İletişim planı.

Kısa vadeli sonuçlar:

Girişiminiz her zaman faydalanıcıları ve işbirlikçileri dahil edeceğiniz aşamalarla başlar.

İlk görevleri anlatan aşamaları tanımlayın: her bir aşamada ne tür bir görevi görmek istediğinizi açıklayın:

Adım 1

Adım 2

Adım 3

Bu aşamaların sonunda program için erken teşvik edici bir yanıt var mı?

Orta vadeli sonuçlar:

İlk görev diğerlerinin davranışını değiştirebilir. Hepinizin olmasını gerekli gördüğü davranışsal değişime ulaşmak için farklı şekillerde davranmaya başlarlar. İşte bu noktadadır ki politik hedefler etkilenmeye başlar.

Politik hedeflerin etkilenmesini sağlayan aşamaları açıklayın. Bu aşamalar ilk görevin faaliyete dönüştürülmesidir. Her aşamada her bir paydaş için oluşacak değişikliğin türünü açıklayın:

Korak 4

Korak 5

Korak 6

Uzun vadeli sonuç: davranışsal değişim

İşte bu noktada politik hedeflerin etkisi bu hedeflerin davranış değişimine dönüşür. Eğer politik hedefleriniz değişmesi gerekli olmayan kimseler olursa en nihayetinde bu hedefin-yani nihai aşamanın düzeyinde değişikliği görmek isteyeceksiniz.

Değiştirmek istediğiniz nihai paydaş değişimi aşamalarını tanımlayın

Oluşmasını istediğiniz değişiklik türünü her bir aşamada açıklayın.

Adım 7

Adım 8

Adım 9

Bu rehberde Politika Etkileme yöntemlerinin karışımına dayanan Planlama Biçimini bulacaksınız.



Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Bu günlerde girişimlerinize başarılı ve dayanıklı olacağınızı önceden ortaya koyan kapsamlı planlar yapmaya önem veriliyor. Özellikle bağışçılar bu konuda oldukça hassas. Fakat planlama kendi içinde bir sonuca ulaşmamalı. Plan bir destekleme aracıdır, ürün sonuçlandırma değildir. Çalışmak ve planı icra etmek için yeterli zaman ayırmayı unutmayın bu planınızı olabildiğince somutlaştırır. "Böylece Merdiveni"nin bütün basamakları beş yıl önceden planlanmadığı için çok ilerideki eylemleri planlamaya zahmet etmeyin. İlk yıl için sadece kendi eylemlerinizi planlayın ve eğer içerik değışirse veya istenen duruma ulaşamazsanız göstergelerinizi ve süreç işaretleyicilerinizi bir sonraki yıl için uygulayın.

Planlama aşamanızda istenen davranış değışimine ulaşmak için bütün değışiklikleri aşama aşama düşünün. Göstergeleri ve süreç işaretleyicileri çoktan açıkladınız. Bunları uygulama sırasında süreci izlemek ve değışlendirmek için kullanabilirsiniz. Bu sizin politika etkileme yaşamanızı daha da kolaylaştırır.

Daha Fazla Düşünme için Sorular

- Girişimlerinize daha fazla odaklanırken planlama size yardımcı oluyor mu?
- Planlama diğeri paydaşların, faydalanıcıların ve işbirlikçilerin birleşmiş planınızın kalitesini arttırmak için neyi başarmak gerektiğini anlamalarında size yardımcı oluyor mu?
- Planlama, izleme ve değışlendirme mevcut zamanınızın yarısından fazlasını alırsa başka donör bulmayı düşünür müsünüz?



Bölüm IV

Uygulama ve Öğrenme



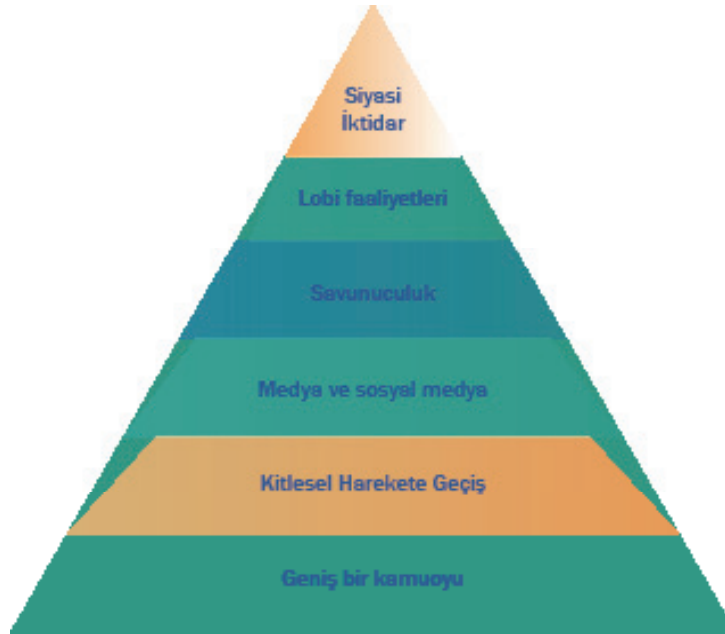
Nihai Mesajın Verilmesi

Politika mesajını vermek her bir lobici, kampanyaya katılan kişi, iletişim görevlisi veya müdür için "son aşama"dır. Birçok hazırlık yaptıktan sonra yakın işbirliği kurduğunuz kimselerle birlikte iyi tanımlanmış durumunuzu halkla paylaşırsınız. Halkla paylaşma şekliniz veya bunu kimin yaptığı sizin tanımlanmış strateji ve taktiklerinize dayanır. Politika Etkileme süreci bir şeyi yaptığınızda o şeyi tanımlamanızda size yardımcı olur.

FARKLI KİTLELERE NİHAİ MESAJI VERMEK İÇİN KONUMUNUZU HAZIRLAMA

Tüm bu etkinlikler farklı çıkışlar, farklı mesajlar ve farklı yetkinlikler gerektirmektedir. Politika hazırlayıcıları ve politik karar alıcıları ile doğrudan ve kişisel teması sürdürürken kişisel müzakere becerilerinizi geliştirmek ve kendi tutumunuz, politik hedefiniz ve iletişimdeki uğraşınız üzerinde derinlemesine düşünmek zorundasınızdır. Medya ile temasınızda ya yazım ve sunum becerilerine ya da günümüzde interneti nasıl kullanacağınızı bilmek için medya eğitime ihtiyacınız vardır. Kampanya düzenlerken ve kitleleri seferber ederken mükemmel bir konuşmacı ve lider olmak zorundasınız. Herkes her şeyi mükemmel bir şekilde yapamaz bu yüzden sizinle işbirliği içinde olan üyeler veya çalıştığınız kuruluşlar arasında rolleri konumlarına ve yeteneklerine göre paylaşırın.

Şimdi planladığınız ürün ve hizmetleri iletme zamanı:



Savunucuk ve Politika Etkileme İletişim Piramidi

- *Lobi faaliyetleri için:* Bir makale veya siyasi bildirim hazırlayabilir, bir uzman toplantısı düzenleyebilir veya politika yapıcılarını ya da bakanlarla kişisel bir toplantı yapabilirsiniz.
- *İletişim için:* Demeçlerle basına ulaşabilir, bir makale yazabilir, Twitter veya Facebook'ta durum güncellemeleri yapabilir ya da röportaj verebilirsiniz.
- *Kampanya faaliyetleri için:* Bir dilekçe hazırlayabilir veya gösteriler düzenleyebilirsiniz.

Politika değişikliğini ortaya koymak gibi hassas bir konuda medyaya erken yaklaşırsanız daha sonra lobi konuşmalarınızı bozabilirsiniz.

Diğer yandan medyayla yapılan erken bir bağlantı ile seferberlik veya eylemler yoluyla kamu meşruiyetini göstererek görüşmeler üzerinde daha fazla baskı yapabilirsiniz.

Gördüğünüz gibi daha önceden Politika Etkileme sürecinde anlatılan farklı eylemler *iletişim piramidinde* de görülüyor.

Eylemlerin düzeyi birbiriyle bağlantılıdır ve planlanmak zorundadır. Medyaya yaklaşmak iyi bir zamanlama gerektirir. Stratejiniz ve neyi başarmak istediğiniz üzerinde önceden iyice düşünüp taşınmalısınız.



Gençlik Eğitim Forumu, Makedonya Eski Yugoslav Cumhuriyeti'nden bir örnek

Bizler “Yolsuzluğa Karşı Gençlik” ve özellikle genç insanların sosyal katılımını ve yükseköğretimde yolsuzlukla mücadeleyi içeren video eylemlerini paylaşmak için internet, Facebook ve Twitter’ı kullanırız. Bize geniş alan sağlayan Youtube veya Vimeo’ya kısa videolar(amatör klipler, postcadler ve grafikler) yükleriz. Bu video sitelerinde klipler doğrudan oylanır ve yorumlanır; fakat en iyi etkileşim Facebook, Twitter gibi sosyal ağlarda sağlanır. Bu video paylaşımlarının amacı öyküler, mesajlar paylaşmak, belli politika değişikliklerini teşvik için bilgilendirme yapmaktır. Bu video klipler kolayca kabul edildiği ve geniş genç kitlelerce izlenebildiği için en çok farkındalık yaratmada önemlidir. Politika etkileme ile bağlantısı gözardı edilemez çünkü bu toplantılarımıza daha çok insan toplamada, sosyal ağlarda bulunan otoriteleri ve resmi devlet görevlilerini etkilemede, internet imza kampanyalarında daha çok imza toplamada ve kuruluşları harekete geçirecek ve kuruluşları teşvik edecek veya kuruluşlarla görüşme yapılmasına büyük destek sağlayacak faaliyetlerde bize yardımcı olur.

NIHAİ MESAJINIZIN FARKLI KİTLELER İÇİN DÜZENLENMESİ

Mesajınızın özü aynı kalacaktır; fakat hedeflediğiniz kitleler farklıdır. Sonuç olarak ileteceğiniz kitleye göre mesajınızı değiştirmek zorunda kalacaksınız. Örneğin Mısır'daki "Mübarek dışarı, demokrasi içeri" sloganı kitleleri harekete ettirmede harika bir örnektir. Fakat televizyon için yeterli olmayacaktır. Medyada yolsuzluk, ekonomik kriz ve 30 yıldır süren rejim gibi alternatif ve arka planda kalan konularda daha kesin olmanız gerekiyor. Politik hedefinizle doğrudan temasınızda yolsuzluk, gıda fiyatları konusunda rakamsal veriler ve alternatifler sunmak zorunda kalırsınız.

Farklı kitlelere mesajlar vermeyi düzenleme konusunda ele alacağınız beş anahtar noktayı aşağıda bulabilirsiniz. Araç Kutusu kısmında da bir şekil ve kontrol listesi bulacaksınız.

Mesajların beş kilit noktası

İçerik mesajın sadece bir bölümüdür. Mesajı kimin vereceği, toplantının nerede yer alacağı veya mesajın zamanlamasının ne olacağı gibi sözel olmayan faktörler içeriğin kendisinden daha önemli olabilir. Bunun yanı sıra bazen söylenmeyen bir şey söylenen bir şeyden daha fazla mesaj verir.

İçerik/fikirler: Hangi fikirleri iletmek istiyorsunuz? Kitleleri ikna etmek için hangi tezleri kullanacaksınız?

Dil: Mesajınızı etkili ve açık bir şekilde iletmek için hangi kelimeleri seçeceksiniz? Kullanmanız veya kullanmamanız gereken kelimeler var mı?

Kaynak/Mesajı veren kişi: Kitle kime cevap verecek veya kimi güvenilir bulacak?

Biçim: Mesajınızı en etkili vermek için hangi yolu kullanacaksınız? Örneğin bir toplantı, broşür veya radyo reklamı mı?

Zaman ve yer: Mesajı vermek için en etkili zaman ne zaman? Mesajınızın güvenilirliğini artıracak veya daha politik bir etki yaratacak bir yer var mı?

Mesaj içeriğinin unsurları

- Neye ulaşmak istiyorsunuz?
- Neden ulaşmak istiyorsunuz?(harekete geçmenin olumlu sonucu ve/veya Hareketsizliğin olumsuz sonucu)
- Bunu başarmayı nasıl tasarladınız?
- Kitlelerin hangi eylemde yer almasını istiyorsunuz?

Başarılı mesajlar sıklıkla hedeflenen bir grup için önem taşıyan veya olumlu çağrışımları olan kelimeleri, deyimleri veya fikirleri içinde barındırır.

'Aile', 'özgürlük', 'refah', 'toplum', 'milli güvenlik' gibi kelimeler birkaç örneklerdir.

Levizja FOL örgütünden bir örnek – Mesaj

Levizja FOL'un web sitelerindeki son eylemi:

“Kosova yurttaşlarına anayasa değişiklikleri konusunda danışılmaldır.”
 Web sitelerindeki bir mesaj örneğidir. Bu mesaj geniş kitleleri etkiler ve bir arama motorunda bulunması da kolaydır. Bu web sitesinde düşüncelerinin ve başbakanın ne beklediklerinin kısa bir anlatımı yer alır. Bu mesaj bir gazete başlığı olarak da kullanılabilir. Bir gösterideki slogan söyle kısa olacaktır: *“Kosova-Anayasayı Değiştir!!!”*. Bu örnek gösteriyor ki farklı durumlarda farklı kitlelere ulaştıracağınız mesaj kısa ve vurucu olacağı gibi başbakanı sunulduğunda daha detaylı ve incelikli hale gelebilir.



FARKLI KİTLELERLE İLETİŞİMDE FARKLI BECERİLER

Farklı kitleler farklı yetenekler yani becerileri de gerektirir. Bazı insanlar veya kuruluşlar siyasilerle temas kurmada daha iyidirler diğerleri de işadamlarıyla temas kurmada daha iyidir ve diğerleri de medyada veya büyük topluluk ve kalabalıkların karşısında daha başarılıdır. Farklı kitlelerle hangi yeteneklerin gerekli olduğunu anlamak hangi yeteneğinizi daha iyi geliştirdiğiniz ve sonuç olarak politika etkilemede size hangi rollerin uygun olduğuna karar vermede size yardımcı olur. Ayrıca, daha az gelişmiş bir alanda performansınızı artırmak için özel beceri eğitimi alabilirsiniz.

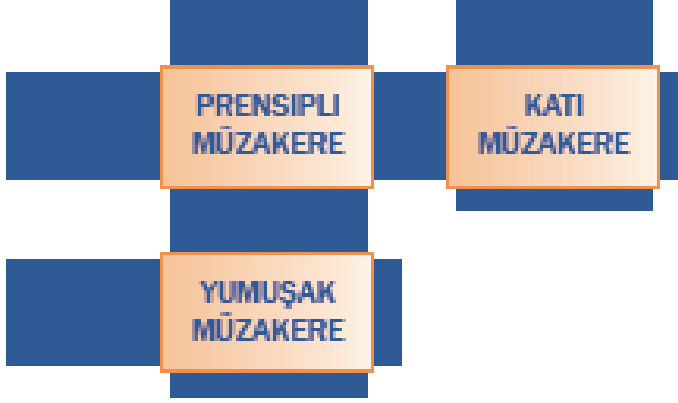
Farklı kitlelerin ve ilgili becerilerin örnekleri:	
<p><i>Politik hedefleriniz ile kişisel çatışma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uyuşmazlık çözümü ▪ Çift taraflı kazanç müzakereleri ▪ Sunum becerileri ▪ Lobi toplantıları düzenleme 	<p><i>Yazma becerileri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politik beyanlarda yazma becerileri, ▪ Medya ifadeleri yazma ▪ Bilgi bültenleri yazma ▪ Web sitesi yapma
<p><i>Medyada:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Röportajlar verme ▪ Televizyon veya radyoda sunum becerileri ▪ Tartışma becerileri ▪ İletişim becerileri 	<p><i>Kampanya faaliyetlerinde:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kampanya becerilerini düzenlemek ▪ Geniş toplulukları teşvik etmek ve harekete geçirmek ▪ Sosyal medyanın kullanımı ▪ Liderlik becerileri

Bu yüzden şunlar önemlidir:

- En iyi oldukları işi yapmaları için doğru insanları seçmek.
- İnsanların iyi oldukları becerilerinde daha iyi olmalarını sağlamak için beceri eğitimleri düzenlemek.

Bu yüzden farklı uygulamalarla becerilerinizi alıştırmaya yapmanız gerekir. Bu yetenekleri uygulamak, Savunuculuk ve Politika Etkileme eğitiminin parçasıdır. Bu rehberin kapsamında CLASP ilkelerine dayalı görüşmelerle kendimizi sınırlıyoruz. Bu, İlkeli Müzakere olarak ya da çift taraflı kazanç müzakeresi olarak bilinir.

Müzakereye üç yaklaşım şekli



Yumuşak müzakereciler bireye ve soruna karşı yumuşak yaklaşım gösterirler.

Katı müzakereciler bireye ve soruna karşı katı yaklaşım gösterirler.

Prensipli müzakereciler bireye karşı yumuşak soruna ise katı yaklaşım gösterirler.

Prensipli müzakere

Prensipli müzakere yöntemi akıllıca, verimli ve barışçıl kararlar üretmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu yöntemin dört ilkesi vardır:

İnsanları sorunlardan ayırın

- Her müzakerecinin iki tür ilgisi vardır: materyal veya içerik ve ilişki. En iyi sonuca ulaşmak için bu ikisini birbirinden ayırmak önemlidir.
- Esas olan algılardır. Nihayetinde çatışma nesnelere değil insanların kafasındadır. Diğer partiyi anlayın. Kendi korkularınızı temel alarak onların niyetlerinden çıkarım yapmayın. Probleminizde onları suçlamayın. İnançları tartışın. Kendi algılamaları ile tutarsız hareket ederek kendi algılarını değiştirmek için mesaj gönderin. Onları da sürece dahil ettiğinizden emin olun. Onların değerleri ve duyguları ile sizin önerileriniz tutarlı olsun.
- Kendi duygularınızı ve onların duygularını tanıyın. Bu duyguları açıklayın ve yasal olarak kabullenin. Diğer tarafın da içini dökmesine izin verin. Duygusal patlamalara tepki vermeyin. Olumlu duygusal etki yaratmak için sembolik jestler kullanın.
- Etkin dinleme yöntemlerini kullanarak ve bir amaç için konuşarak etkili iletişimi sağlayın.
- İnsanların meseleleri probleme dönüşmeden bu meselelerle ilgilendiğiniz zaman önleme eylemi işe yarar. Çalışma ilişkileri oluşturun. Her biri avantajlı anlaşmaların peşinde olan akıllı, yan yana ortaklar olarak düşünün.

Çıkarlara odaklanın

- Durumları değil çıkarları uzlaştırın. Her çıkar için genellikle birden fazla çözüm yer alır. Birbiriyle çatışan çıkarlarda daha çok ortak karar yer alabilir. Çıkarlar problemi tanımlar.
- Belli bir durumun neden ele alındığını sorarak çıkarları tespit edin. Her iki tarafın birden çok çıkarı vardır ve en güçlüleri parasal konular, refah, ait olma ve onaylanma duygusu, kendi hayatınızın akışını değiştirme yeteneğidir.
- Çıkarlar hakkında konuşun. Çıkarları problemin bir parçası olarak algılayın.
- Cevabınızı vermeden önce problemin ne olduğunu açıklayın. İleriye bakın, geçmişe değil.
- Net bir yöne sahip olun fakat buraya ulaşmak için de esnek olun. Yeni fikirlere açık olun. Problemler konusunda katı, insanlar konusunda ılımlı olun.

Karşılıklı kazanç için seçenekler bulun

- Karşılıklı kazanç için seçenekler oluşturmada beş engel vardır:
 - ◆ Erken karar,
 - ◆ Tek bir cevap arama,
 - ◆ Müzakerelerin sabit meblağlı bir oyun olduğunu varsayma,
 - ◆ Problem çözmenin onların problemi olduğunu düşünme,
 - ◆ Karar verme ve yargılama olarak seçenek oluşturmaya birbirinden ayırın. Olası seçenekler hakkında beyin fırtınası yapın. Genelden özele ve geriye hareket ederek seçenekleri genişletin. Farklı bakış açılarına sahip olun, farklı güçler üzerinde uzlaşmalar yaratın ve anlaşmanın kapsamını değiştirin;
- Paylaşılmış çıkarları tespit ederek karşılıklı kazanç arayın. Bu farklı kazançları tespit ederek birbirine benzetin ve farklılıklara dayanan bir anlaşmaya varılıp varılmadığına bakın.
- Ararlarını kolaylaştırın. Tek bir kişiye odaklanın. Seçmesi kolay ve sonuçlarına ulaşılabilir seçenekler yaratın.

Nesnel kriterler kullanmanın üzerinde durma

- Nesnel kriterler kullanmanın değeri bir vasiyete itiraz etmekten daha değersizdir. Bunun yanı sıra karar üzerinde durmak için adalet, etkililik ve bilimsel değer standartları gerektirir.

- Karar vermek için alternatif standartlar bularak nesnel kriterler geliştirin. Standartlar her iki tarafın isteğinden bağımsız olmalıdır. Standartları eşitlemenin bir yolu bir karara ulaşmak için adil prosedürler geliştirmektir.
- Nesnel kriterlerle görüşme yapmak üç aşamayı içerir;
- Her konuyu nesnel bir kriterde ayarlayın.
- Mantık yürütün ve hangi standartların en uygun olduğu ve nasıl uygulanmaları gerektiği konusunda da mantık yürütmeye açık olun.
- Asla baskıya teslim olmayın, sadece ilkelere teslim olun.
- Baskının hiçbir biçimine de teslim olmayın: rüşvetler, tehditler, güvendiğiniz çıkarıcı yaklaşımlar veya durumları değiştirmeyi reddetme gibi.

İlkeli müzakere en etkili müzakere yoludur. Ancak, buna hemen ulaşamayacağınızı aklınızda bulundurmalısınız. Politik hedefiniz farklı çıkarları dengelemek zorundadır, bunu da unutmayın. Gelecekte nihai politik sonuca ulaşmadan önce birçok defa bununla karşılaşmak zorunda kalacaksınız.



Sivil Toplum Geliştirme Derneği (SMART) işbirliği ile gerçekleştirilen STK'lar için "AB Tarafından Fonlanan Proje Tekliflerinin Hazırlanması ve Uygulanması" eğitimi; 2011, Zagreb, Hırvatistan

MESAJIN VERİLMESİ

Toplantıya gitmeden önce Clasp ilkesi kontrollerini yapıp yapmadığınızdan emin olun:

- İnsanlar size güveniyor mu? (güvenirlilik)
- Müdahale etmeye hakkınız var mı? Faydalanıcıların bir görevi var mı?(meşruluk)
- Karar alıcılara, donörlere, müşterilere ve faydalanıcılara karşı eşit derecede şeffaf mısınız? (üst yetkiliye ve alt yetkiliye hesap verebilirlik)
- Yardımcı olmaya hazır mısınız? Çift taraflı kazanç çözümlerine odaklanıyor musunuz? (hizmet odaklılık)
- Güç dayanağınız kim ve bunu nasıl kullanıyorsunuz?

Sivil Toplum Örgütleri için Altın Kurallar

- ⇒ ASLA YALNIZ GİTMEYİN.
- ⇒ SEÇMENLERİNİZİ ÖNCEDEN DAHİL EDİN.
- ⇒ SONRASINDA SEÇMENLERİNİZDEN BİLGİ ALIN

Bölüm 5, Başlık 15’te Lobi Toplantısında Müzakere’de İlkeli Müzakerenin bütünleştirildiği lobi konuşmasının farklı aşamalarını içeren kontrol listesini bulabilirsiniz. Son olarak davranışınızı gözden geçirmek ve davranışınızdan geri bildirim almak çok yararlıdır çünkü vücut dili kelimelerden daha açık olabilir. Politikada bile hedef aldığınız kimselere konuşurken içgüdülere dayanarak birçok karar alınır. Beceri eğitimini bir rehberden anlatmak zordur. Bir çok eğitim veren kuruluş becerilerinizi uygulamada size yardımcı olabilir. Savunuculuk ve Politika Etkileme eğitiminde bu becerilerden bazılarını uygulayabilirsiniz. Davranış ile ilgili olarak Savunuculuk ve Politika Etkileme eğitiminde becerileri uygularken ‘güç ve geri bildirim ile ilgilenme’ gibi farklı yönleri de gözden geçireceğiz.

Pratik Uygulama ve Kolaylaştırma için İpuçları

Yukarıda farklı kitlelerin farklı mesajlara ihtiyacı olduğunu ve farklı özelliklere sahip olduğu sonucuna vardıldıktan sonra mesajları, bağlantıları ve eylemleri her kitleye uygun hale getirmelisiniz. Sadece kendinizi veya kuruluşunuzu değil aynı zamanda işbirlikçilerinizin, hatta rakiplerinizin ve politik hedeflerin iletişim stratejilerini de incelemek zorundasınız. İletişim tek taraflı bir yol değildir, sadece mesaj vermek de değildir. Aynı zamanda mesaj almak ve etkin dinlemek ve de etrafınızdaki diğer katılımcıların konu hakkında ne yaptığı, ne söylediği konusunda kendinizi güncellemek demektir.

Eylem Planınızı hazırlama bölümünde buna mantıklı bir şekilde geri döneceğiz ve bu aynı zamanda Değişim Teorinizin bir parçası olacak.

Daha Fazla Düşünmek için Sorular

- Dedikodu kötü bir alışanlık mı yoksa etrafta neler olduğunu anlamının faydalı bir yolu mu? Kim ne zaman nasıl dedikodu yapıyor? Kadınlar ve erkekler arasında fark var mı?
- Sosyal medyanın kullanımı faydalanıcı katılımının geleceği mi? Sosyal medya aracılığıyla edindiğiniz bilgiler ne kadar güvenilir. Sizin ve diğerlerinin güç dayanağını arttırmaya hizmet etmesi için bu bilgileri nasıl güvenilir, meşru ve açıklanabilir hale getirirsiniz?
- Sosyal medya suistimal edilebilir mi? Bu nasıl olur? Profilinizin kötüye kullanımını nasıl engellersiniz? Peki ya gizlilik? Peki bütün hayatınız boyunca internette kalacak kişisel profiliniz?



izleme ve Değerlendirme

GİRİŞ: İZLEME VE DEĞERLENDİRMENİN ZORLUKLARI

İzleme ve değerlendirme politika etkileme girişimlerinde oldukça zordur. Bunun birçok sebebi vardır:

- Birçok kuruluş politika etkileme girişimlerinde yeterli bir plan yapmazlar. Sadece girişimde bulunurlar ve oluşturmak isteyecekleri değişikliğin ne olacağı açıkça belli değildir.
- Politika etkileme her zaman daha iyisi için değişme demek değildir. Bazen işlerin daha kötüye gitmesini engellemek de gereklidir. Yaptığınız şeyin bunu içerip içermediğini ölçmek zordur.
- Politika etkileme özellikle etkilemek istediğiniz değişikliklere odaklanır. Bu değişiklikler aynı zamanda birçoğu kontrolünüz dışında olan faktörlerden etkilenir ve bu faktörler yakından izlenmediğinde girişiminizin davranış değiştirme konusunda ne kadar etkili olduğunu anlamak zorlaşır.
- Politika etkileme en çok diğerleriyle yapıldığında başarılı olur. Bu yüzden birlik oluşturmaya odaklanınız.



İZLEME DEĞERLENDİRME VE ÖĞRENME

İzleme ne demektir?

İzlemenin birçok kelime anlamını bulacaksınız. Biz Avrupa Komisyonu tarafından kullanılan anlamını ele alacağız ki bu anlam da :

“Devam eden bir koleksiyon, proje sürecinde bilginin ve ulaşılan sonuçların kullanımı ve analizi. Etkili ve vakitlice uygulanmış karar alma sürecini, paydaş projeleri ile öğrenmeyi ve sonuçlar, kullanılan kaynaklar hakkında hesap verebilirliği destekler.”

İzleme, girişimin uygulanması sırasında sürekli bir şekilde ele alınır. İzleme bu şekliyle hesap verebilirlik gibidir fakat aynı zamanda hızlı öğrenmeye de odaklanır.

İzleme, kontrolü sağlamak için kararlar almada doğru ve zamanında bilgi yönetimini sağlar:

- İnsan kaynakları
- Zaman
- Materyal kaynakları
- Sonuçların niteliği
- Mali durum

İzlemenin diğer işlevleri:

- Uygulama sürecinin belgelenmesi
- Tecrübeden ve geribildirimden öğrenmeyi sağlama.

Girişimlerinizi etkileme ile ilgili olarak politika etkileme planlamasının bütün yönlerin de sürekli dikkat gereklidir:

- *Konunun uygunluğunu kontrol edin*
- *Politikalarda ve araştırmada veri ve araştırma unsurlarını kontrol edin.*
- *Paydaşları, işbirliği kurduğunuz insanları ve rakiplerinizi kontrol edin.*
- *Politik süreci ve karar alma programlarını kontrol edin.*
- *Politik hedeflerinizin durumunu ve konunuzla ilgili basını kontrol edin ve buna uygun olarak planlarınızı ve performansınızı uyarlayın*

Değerlendirme nedir?

DAC Uzman Grubu değerlendirmeyi şöyle tanımlar:

“Sistemik ve olabildiğince nesnel bir şekilde tamamlanmış veya devam eden bir proje, program veya politika ve bunların sonuçları, biçimi ve uygulanması hakkında değer biçme. Amaç uygunluğu, verimliliği, sürdürülebilirliği ve etkiyi belirlemektir.”

Değerlendirme girişimler sırasında ne yapıldığına bakmanın bir yolu olarak ele alınabilir. Bu durumda izleme ile aynı işlevi görür. Yaptığınız şeyden öğrenirsiniz ve iyi bölümleri ve değişimi vurgulayan girişimlerle devam edersiniz.

İzleme genellikle girişim sonuçlandıktan sonra yapılır. Özellikle donörler göz önüne alındığında değerlendirme yaygın olarak hesap verme konusu olarak görülür. Fakat bu rehberde politika etkilemenin ele alınış şekliyle inanıyoruz ki politika etkileme girişimini ele alırken öğrenme değerlendirmenin merkezi haline gelir.

Herşeyden önce girişiminizin başarılı olup olmadığını ve beklenen değişikliklerin oluşup oluşmadığını anlamanız gerekiyor.

Öğrenme, Hesapverebilirlik ve CLASP

Görünen o ki bağışçılarınıza karşı hala sorumlu olmak zorundasınız. İzleme ve değerlendirme kesinlikle bunun bir parçası. CLASP ilkeleri bağlamında diğer paydaşlara özellikle faydalanıcılara, politik hedeflerinize, işbirlikçilerinize karşı hesap verebilirlik de önemlidir. İzleme ve değerlendirme aynı zamanda bu ilkeyi gerçekleştirmek için ele alınmalıdır. Bunu böyle yapmak güvenilirliğinizi de artırır, hizmet odaklılığını gösterir ve meşruluğa ve ortak zemin hazırlamayı geliştirmeye hizmet eder. Eğer öğrenme izleme ve değerlendirmenin bir işlevi haline gelirse bütün bu ilkelerin yerine getirilme olasılığı daha yüksektir. Öğrenme ile iyi uygulamaları tespit etmenizi, bunların nasıl uygulanacağına karar vermenizi ve bunları çoğaltmak ve sürdürülebilir kılmak için uğraşmanızı kastediyoruz.

Nasıl izlemeli?

İzlemeye başlamayı amaçlamada birkaç konu açıklanmalıdır:

- Göstergelerin ve süreç belirteçlerinin önemi
- İzleme sistemi oluşturmanın önemi

İzleme Göstergeleri

Gösterge nedir?

Planlamanızda kuruluşunuzu, faydalanıcıları, işbirlikçilerinizi ve hangi değişiklikleri görmek istediğinizi ele aldınız. Nihai değişikliğe giden bir yol veya merdivende hemfikir oldunuz ve bu yolun veya merdivenin her bir aşamasında ne yapacağınıza karar verdiniz. Eğer girişiminiz belli bir seviyede başarılı olmuşsa neye inandığınızı göstermenizi istediğimiz birleşmiş eylem planı hariç gösterge konusuna değinmedik. Esas itibarıyla gösterge süreç

belirteci olarak da adlandırılır. Başarılı olup olmadığınızı ölçer. Bir gösterge şu soruya cevap verir: Başarıyı gördüğümüzde nasıl anlayacağız?

Göstergenin anlamı:

“Nicel veya nitel bir faktör veya başarıyı ölçmek girişimiyle bağlantılı değişiklikler üzerinde düşünmeyi veya gelişim etkeninin performansını belirlemeyi sağlayan bir değişken”(OECD)

Gösterge nasıl düzenlenir?

Bir gösterge veya süreç belirteci SMART denen şu şekilde düzenlenmelidir:

Specific:Belirli ⇨ Measurable: Ölçülebilir ⇨ Acceptable: Kabul edilebilir ⇨ Relevant: İlgili ⇨ Time-bound: Zaman kısıtlaması

Bütün paydaşlar toplam başarının ne olduğu üzerinde karara varmalıdır.

Yukarıda belirttiğimiz kriterleri devam ettirmek için göstergeyi veya süreç belirtecini şu bilgi türlerini kullanarak düzenlemenizi öneririz:

- Nitelik: değişken ya da ne ölçmek istediğiniz.
- Miktar: ne kadar değişimin olması gerektiği.Bunun anlamı değişikliğin ne kadar olduğunu ve ne kadar olması gerektiğini göstermek demektir.
- Hedeflenen grup: kim değiştirecek ve kimin değişikliğini ölçeceksiniz?
- Zaman: hangi zaman süreci
- Yer: nerede

Göstergeler ve alanlar

Bu noktada politika etkilemede alanları yinlemek önemlidir.Bu alanlar rehberin başında değiştiğimiz ve rehberin geri kalanında da değineceğimiz alanlardır.

Göstergeler özellikle şu konularda başarılarınızı anlamanızda bağlantılıdır:

- Verdiğiniz hizmetler ve ürünler: Bunu gerçekleştirdiğinize nasıl inanıyorsunuz ve kalite yeterli mi? Bütün bunlar kontrol alanınızla ilgilidir
- Beklenen değişim hedefleri: Değiştiklerine nasıl eminsiniz? Bütün bunlar etki alanınızla ilgilidir ve somutlaştırılması daha zordur.
- Faydalananlar için beklenen değişim. Yaptığınız şeyin faydalananların hayatını değiştireceğini nasıl bileceksiniz?

Göstergeler ve içerik

Her şeyi izleyemezseniz fakat en azından PESTLE analizinde düzenlediğiniz etkenler ve aktörler, durumlar ve savınız bağlamında değişiklikleri izleyebilirsiniz. Aynı zamanda unutmak da kolaydır fakat kuruluşunuzun bazı unsurlarını da izlemeniz gerekir.

Bir izleme sistemi oluşturmak

Yukarıda da belirtildiği gibi, izleme sistematik olmalıdır. Olayların olması gerektiği şekilde olup olmadığı ve yine aynı şekilde başarıya ulaşip ulaşmadığını izlemek için bir sistem kurmak aslında planlamanın son basamağıdır. Aşağıdaki sorulara cevap verilerek bir sistem kurulabilir:

- Kim bilmeli? ⇒ durum analizi;
- Neyi bilmeli? ⇒ bilgi gereksinimi;
- İlgili kişiler bilgiyi nasıl almalı? ⇒ operasyonun tasarımı.

Durum analizinde şu soruları sorarsınız: Proje Müdürleri kimlerdir? Görev ve sorumlulukları nelerdir? Projenin konusu nedir? Süreç nedir? Herhangi bir sorunla karşılaşmayı bekliyoruz mu? Bu sorulara cevap vermeniz için ise:

- Yönetimin yapısını netleştirmek (kim, neden sorumlu);
- Hedefleri (değişiklikleri) netleştirmek;
- Süreci (değişikliklere yol açan) analiz etmek gerekmektedir.

Bilgi gereksinimi evresinde şu sorulara cevap verirsiniz: İşlerini yapabilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için müdürlerin bilmesi gerekenler nedir? Bu sorulara cevap vermek için:

- izleme sorusunu tanımlamalı (ne, neden izlenmeli);
- göstergeler veya ilerleme belirteçlerini saptamalısınız.

Sonuç olarak, operasyon tasarım evresinde yöntem ve maliyetleri de hesaba katarak bilgi akışında “kim, ne yapar?”ı belirlemelisiniz. Yani, siz:

- bilgi akışını tasarlar;
- yöntem, maliyet ve riskleri belirlersiniz.

NASIL DEĞERLENDİRMELİ?

Tanım, müdahalenin farklı yönlerini, yani sonuçlarını, tasarımını ve beş yönü belirlemek için müdahalenin uygulamasını değerlendirebileceğinizi belirtiyor. Bu beş yön, değerlendirme kriterleridir. Aşağıdaki tablo beş kriteri ve politikayı etkileyen müdahalenizi değerlendirirken bunun ne anlama gelebileceğini göstermektedir.

Kriterler	Genel soru	Politikayı etkileyen soru
İlgi	Hala gerek var mı?	Mesele faydalanıcılar için hala bir sorun teşkil ediyor mu?
Etkinlik	Kaynaklar akıllıca kullanıldı mı?	Kaynaklar planlanan aktivite ve sonuçlar için mi kullanıldı?
Etkililik	Planlanan sonuçları alacak mıyız?	Bu aktivite ve sonuçlar etki alanı içinde istediğimiz değişikliklere neden oldu mu? İyi bir strateji oluşturdu mu?
Etki	Hedef gurubun hayatlarını değiştirdi mi?	Etki ettiğimiz değişiklik aynı zamanda ilgi alanı içindeki faydalanıcılar için de bir şeyleri değiştirdi mi?
Sürdürülebilirlik	Ayrıldıktan sonra ne kalıyor?	Değişikliğin kalıcı olduğundan emin miyiz ve diğerleri, örneğin faydalanıcılar bu değişiklikte çalışmaya devam edebiliyorlar mı?

Tabloda daha önceki bölümlerde önemli sayıda yönü ele aldığımızı görebilirsiniz. Bunları ancak:

- Faydalanıcılar ilgi, sürdürülebilirlik ve etki açısından etkin bir şekilde katıldıysa,
- Herkes olması gereken kesin değişiklik ve buna yol açan stratejilerde (tıpkı Değişiklik Teorisi ve müteakip analizlerde yine etki, etkinlik ve etkiye bakarak yaptığımız gibi) hemfikirse,
- Müdahalenin etkisiyle ilgili değişik yönler için bütçeleme yaptıysanız başarılı bir şekilde değerlendirebilirsiniz.

Yukarıda da belirtildiği gibi, değerlendirmenin memnun ettiği kişinin sadece donör olmadığından emin olmalısınız. Bu, kendiniz için bir öğrenme olmalıdır. Dolayısıyla, planlamanızda, soruları öğrenme maksatlı formüle etmelisiniz.

DEĞİŞİM TEORİSİ VE EYLEM PLANIYLA BAĞLANTISI

Eylem planınızda anlattığınız her şeyi izlersiniz. Eylem planında olan her şey Değişim Teorinizden gelir. Değişim Teorisini değişiklikleri izlemek için görsel bir model olarak kullanmak oldukça yararlı olabilir. Tanımladığınız zincir veya merdivenlere ve bu zincir ve merdivenlerdeki hipotezlere ilaveler yaptığınız anlamına gelir.

Değişim Teorisi çoğunlukla bir değerlendiricinin soracağı ilk şeydir. Böyle bir teorinin sık sık yeniden yapılandırılması gerekir. Sonraki egzersiz şu olur: olası hangi değişiklikleri öngördünüz ve neden bunların olabileceğini düşündünüz? Değişim Teorisini bir planlama metodu olarak ve izlemede kullanmak, değerlendirmeyi ve değerlendirmelerden öğrenmeyi çok daha kolaylaştırır.



Aralık 2010'da Bosna-Hersek, Saraybosna'da düzenlenen "BiH'de Sivil Toplum Kuruluşları İçin Kalite Standartları Güvencesi" Konferansı'nda 150'den fazla katılımcı bulunuyordu.

Pratik uygulama ve kolaylaştırma için ipuçları

İzleme ve Değerlendirmeye yönelik bu bölüm ikiye ayrılabilir:

İzlemenin ilk kısmı gelecek müdahaleleri geliştirmek amacıyla yaptığınız faaliyetler *esnasındaki* çabuk öğrenmeye odaklanır. Bunu esasen bir şahıs, delegasyon veya bir ittifak olarak kendi performansınızı artırmak için yaparsınız.

İzlemenin ikinci kısmı ise *müteakip* değerlendirmeye odaklanır. Müdahalelerinizi ve siyasi hedeflerinizin davranışında hangi değişiklikleri başardığınızı daha uzun bir periyotta analiz edersiniz. Bunu, çeşitli eylemlerinizin sonucuna dayalı olarak yön, strateji veya taktik değiştirmek için kullanabilirsiniz. Kendi performansınızı geliştirmek için kullanırsınız.

Savunuculuk planındaki farklı faaliyetleri izlemek açısından, tüm yönlerde sürekli bir dikkate gerek olduğu hatırlatılmalıdır:

- Konunun ilgisini *kontrol edin*,
- Politikalar ve araştırmalarda veri ve araştırma unsurlarını *kontrol edin*,
- Paydaşları: müttefik ve muhalifleri *kontrol edin*,
- Siyasi süreç ve karar verme zamanlarını *kontrol edin*,
- Siyasi hedeflerinizin konumu ve konunuzla ilgili araçları kontrol edin ve aktivite planlarınızı ve performansınızı aynı şekilde **uyarlayın**.

Daha derin düşünme için sorular

- Kuruluşunuzda deneyimlerinizi kaydedip, sistematik bir şekilde öğrenebileceğiniz uygulamada olan İzleme ve Değerlendirme sistemi var mı?
- Gerçekleştirdiğiniz aktivitelere etkinizi yükleyebilir misiniz? Aynı konudaki müttefikleriniz veya diğer paydaşların etkisinden kendi etkinizi ayırabilir misiniz?
- Muhaliflerinizin politika etkileme çabalarını izler misiniz? Etkilediğiniz karar vericinin sizin politika etki çabalarınızı muhalifleriniz veya diğer paydaşlarınızinkilerle nasıl dengelediğini tahmin edebiliyor musunuz?



Araç Kutusu

ARAÇ 1

POLİTİKA ETKİLEME SÜRECİ

Politika Etkileme Süreci ile kolaylaştırma egzersizi

İhtiyacınız olan gereçler:

- Büyük poster / kahverengi kağıt;
- Beyaz kartlar;
- Bant;
- İspirtolu kalemler.
- Üzerinde terimler yazılı kartlar: politika etkileme, lobi, savunuculuk ve aktivizm.

Katılımcı sayısı: maksimum 12

Bu, Politika Etkileme Süreci ile yapabileceğiniz bir egzersizdir. Olası fayda:

- politika etkilemenin altına düşen faaliyet çeşitlerindeki yansımayı artırır;
- lobi faaliyeti, savunuculuk ve aktivizm arasındaki farklar için ortak bir anlayış yaratır;
- farklı faaliyet tipleri arasındaki uyumu gösterebilir;
- aktivitelerin farklı bağlamlarda (şiddet içeren veya içermeyen) nasıl görünebileceği konusunda tartışmaya teşvik eder.

Egzersiz:

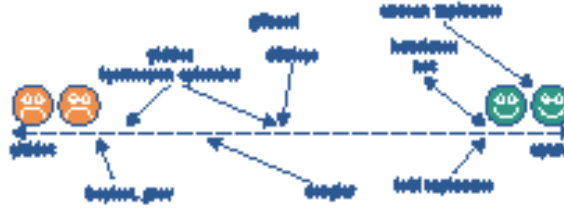
Duvara büyük bir poster veya kahverengi bir kağıt yerleştirin. Eğer kağıt tahtası kullanıyorsanız yan yana minimum beş adet kullanabilirsiniz. Sol tarafa üzerinde: şiddet içeren ve/veya yasa dışı (gülen suratlar ekleyebilirsiniz) yazan bir kart yerleştirin. Sağ tarafa şiddet içermeyen yazan kartı yerleştirin. Bu kartlar arasına bir çizgi çizin veya uzun bir parça bant kullanın. Bu, Süreçtir. Sağda:



Politika Etkileme Süreci

Kartları ve kalemleri katılımcılara dağıtın. Bu bir eğitim oturumuymuş gibi 'katılımcı' kelimesini kullanacağız, ancak aynı zamanda bunu 'çalışan ekip' olarak kolaylaştırabilirsiniz. Şimdi katılımcılara politika etkileme için yaptıkları aktiviteleri düşünmelerini söyleyin. Aktiviteleri her karta bir aktivite gelecek şekilde kartlara yazmalarını isteyin.

Ardından, katılımcılardan kartlarını almalarını ve süreçteki postere/kahverengi kağıda bizzat yapıştırmalarını isteyin. Katılımcıların bunu bizzat yapmalarına olanak tanıdığınızdan emin olun ve sadece benzer aktivitelerin kümelenmesinden kaçının çünkü belli bir tip aktivite ilk olarak süreçteydi. Süreç aşağıdaki şekilde görünebilir:



Şimdi, bu egzersizin sonuçlarını tartışın. Tartışma esnasında, Sürecin benzer anlaşılabilirliği için kişilerin kart pozisyonlarını değiştirmelerine müsaade edin. Bu, bir aktivitenin Süreç üzerinde yalnızca bir yere yerleştirilebileceği anlamına gelmez. Katılımcılar aktiviteyi aynı niyet ve sonuçla üstlenmiş dahi olsalar, konumlandırmanın kendini farklı şekilde anlamış olabilirler.

Bazı tartışma unsurları:

- egzersizin sonucuna baktığınızda fark ettiğiniz ilk şey nedir? Birlikte çalıştığınız guruba bağlı olarak ya yalnızca sağ tarafta, ya yalnızca sol tarafta ya da merkezde hafif bir aktivite kümelenmesi eğimi fark edeceksiniz;
- aktivitelere baktığınızda: Sürecin değişik bölümlerine yerleşmiş benzer aktiviteler görüyor musunuz? Strateji unsurları ve lobicilik, savunuculuk ve aktivizm gibi farklı aktivite kategori unsurları elde etmeye başlayacağınız için bu önemli bir tartışma konusudur.
- bir veya iki katılımcı seçin ve bir müdahalenin bölümü olan aktiviteleri belirtmelerini isteyin.

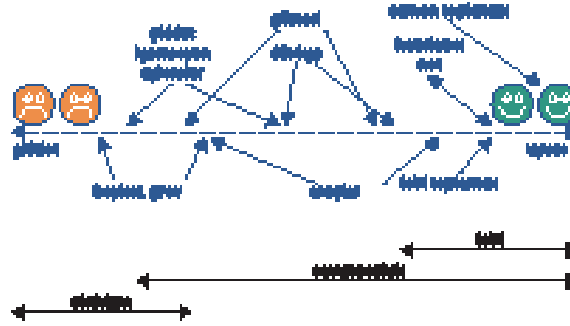
Tartışmalar, katılımcıların politika etkilemenin ne olabileceğini kavramaya başlamalarını sağlar. Eğitimde, pek çok katılımcının çok dar bir politika etkileme nosyonuna sahip olduğunu farkettiler (ör. sadece lobicilik). Aynı zamanda katılımcılar genelde düşündüklerinden daha fazla politika etkileme yaptıklarını fark ederler.

Sonuç olarak, üzerinde terimler olan dört kartı gösterin. Üzerinde politika etkileme yazan kartı Sürecin üzerine bizzat siz koyun. Herkesin hemfikir olup olmadığını kontrol edin. Sonra

katılımcılara üzerinde 'lobi' yazan kartın Sürecin hangi ucuna yerleştirilebileceğini sorun. Sağ tarafta. Süreçte 'lobi'nin altına yaklaşık olarak yerleştirecekleri aktiviteleri belirtmelerini isteyin. Bunu göstermek için ya çizgi çizin ya da bant kullanın.

Aynısını 'Aktivizm,' solda ve 'Savunuculuk' için yapın. 'Savunuculuk' için çok fazla düzgün olmayabilir, dolayısıyla düşünme süreci boyunca katılımcılara yol gösterin.

Süreç şöyle gözükebilir:



ARAÇ 2

EGZERSİZ: KAYNAKLARI VE GÜÇ KULLANIMINI TANIMLAMAK

Amaç

Güç kavramını tanımlamak, kişileri kendi güç ve potansiyellerini tanıma konusunda cesaretlendirmek. Bu, katılımcıların güç görüşünü keşfetmeye başlamasının hızlı bir yoludur. Eğer vaktiniz varsa bir sonraki egzersiz daha derinlemesine bir analize olanak tanır.

Süreç (Süre: 30 dakika – 90 dakika)

1. Diğer sayfadaki resmi şu sorularla birlikte dağıtın:

- Dört çizimden her birinde tasvir edilen güç çeşidini tanımlayın ve anlatın;
- Vatandaş katılımında bu tür bir gücün etkisini açıklayın.

2. İki soru rehberliğinde bir beyin fırtınası tartışması. Tahtadaki kağıda not edin.

- Gücün ana kaynakları nelerdir?
- Vatandaş olarak potansiyel güç kaynaklarınız nelerdir?

Yönetim veya kurum çıkarının güç yapılarını etkin bir şekilde etkilemek için birinin diğerinin güç kaynaklarına ihtiyacı vardır. Kamu savunması bağlamında, altı ana kaynak:

- Kişi ve vatandaşların hareket gücü,
- Bilgiye sahip olmanın gücü,
- Anayasal garantilerin gücü,
- Doğrudan halk deneyimi ve örgütlenimi,
- dayanışmanın gücü,
- ahlaki kanının gücü.

John Samuel, Ulusal Savunma Çalışmaları Merkezi, Hindistan

İzleme çalışması

Bu egzersiz gücün görülebilir yönlerine odaklanır. Bir sonraki egzersiz olan 'Gücü ve Güçsüzlüğü Hissetmek' ise gücün daha çok görünmez olan psikolojik, duygusal ve sosyal yönleriyle ilgilidir.

Ortak cevaplar: ⁸

“Güç Kaynakları”

- kontrol,
- para ve refah,
- konum,
- Bilgiye sahip olmanın gücü,
- kudret ve güç,
- istismar,
- korku uyandırma kapasitesi.

“Alternatif Kaynaklar”

- sebat,
- bilgi,
- adil olma,
- organizasyon ve planlama,
- kendi bilgi ve deneyimimiz,
- sayılar*,
- taahhüt veya dürüstlük,
- dayanışma,
- mizah.



⁸ Bu liste 10 farklı ülkeden aktivistlerin cevaplarından oluşmaktadır.

⁹ Sayıların gücü, potansiyel olarak, büyük bir güç kaynağıdır, ancak çoğunlukla etkin bir şekilde kullanılmamaktadır. Örneğin, çoğu ülkede, seçmenin çoğunluğu kadındır, ancak karar almada yetersiz temsil edilirler ve kamu kaynaklarına erişimleri kısıtlıdır. Alternatif güç kaynaklarını harekete geçirmek, müzmin bir güçsüzlük hissini zorlamayı gerektirir.

ARAÇ 3

EGZERSİZ: GÜCÜ VE GÜÇSÜZLÜĞÜ HİSSETMEK

Amaç

Güç ve güçsüzlükle ilgili kişisel deneyimleri keşfetmek ve siyasi gücün alternatif kaynakları için bize söyledikleri.

Süreç (Süre: 2 saat)

1. Her katılımcıya büyük bir sayfa kağıt ve kalem verin.
2. Ortaya bir çizgi çizmelerini söyleyin. Bir yana kendilerini güçlü hissettiren durumu çizsinler. Diğer yana da kendilerini güçsüz hissettiren durumu çizsinler.
3. Her birinden çizimlerini anlatmalarını isteyin.
4. Tüm çizimlerin açıklamaları yapıldıktan sonra not alın. Kişilerin güçle ilgili deneyimlerini anlatırken kullandıkları kelimelerin rahatsızlıklarını gösterdiğini belirtin. Örneğin, kontrol, şiddet, istismar, güç ve para ile ilişkilendirilme çoğunlukla kişileri utandırır. Kişilerin tamamen de güçsüz olmadığını gösteren bireysel hikayeleri vurgulayın. Örneğin, organize olma, birlikte çalışma, sorun çözme, bilgi alma veya etik olanı yapma.

Güçlü veya güçsüz hissetmeye dair kişisel deneyimler katılımcıları yetkilendirici metodolojiler kullanma konusunda cesaretlendirir. Avukatlar sıklıkla birlikte çalıştıkları topluluklar adına konuşmak ve onların sorunlarını çözmek zorunda olduklarına inanırlar. Bu egzersizle, beceri ve bilgi sunmanın daha yararlı olduğunu görebilecek ve böylece de toplulukların kendi sorunlarını çözmelerini sağlayacaklardır.

Güç ve güçsüzlüğün duygusal, ruhsal ve psikolojik unsurlarını bünyesinde toplayan duygu ve eylemleri dinleyin. Bunları bir kağıt parçasına not edin. Çalıştaydan örnekler:

Aşağıdaki durumlar için ortak cevaplar:

“size kendinizi güçlü hissettiren” durumlar

- Kendimi eyleme geçmeye zorlayarak korku ve cehalet duygusunun üstesinden gelmek;
- Yaptığımın başkaları

“size kendinizi güçsüz hissettiren” durumlar

- saygısızlık ve bastırılmalar;
- görmezden gelinme;
- basmakalıp olma ve inkar;
- kontrolsüzlük;
- kayıp;

- tarafından tanınması;
- Kendini ispat imkanları;
- Çözülemez gibi görünen bir sorunu çözmek için yaratıcı bir yol bulmak;
- Zor bir görevi ele almak;
- Lider olarak başarmak;
- Başkalarını umursamak ve yardımcı olmak;
- Aynı sorunu olan başka insanlarla bir guruba katılmak;
- Korku uyandırma kapasitesi.
- cehalet;
- utanma;
- izolasyon.

Liste değişik ülkelerden gelen cevaplardan oluşmaktadır. Çoğu kişi çizim konusunda kendine güvenmez. Sadece kelimeleri kullanarak cevabı yazıp yazamayacaklarını sorabilirler. Çizimin, duyguları yansıtmaya ve ifade etmenin daha etkili bir yolu olduğunu açıklayın. Kendinizi yaratıcı bir şekilde nasıl ifade edeceğinizi düşünmek size deneyimlerinizi gözünüzde canlandırarak düşünmenizi sağlayacaktır. Çok ısrarlı olan kişileri sembol ve çöp adam figürleri kullanmaya teşvik edin. Çalışmanın sanatsal kalitesi önemli değildir.

ARAÇ 4

ÇEVRESEL TARAMA

Neden tarama?

Çoğu kalkınma projesi aşağıdaki sorunlardan bir veya daha fazlasıyla karşı karşıya kalmaktadır:

- Fon olmayışı: hükümetin yerel harcamaları finanse etmek üzere söz verdiği paranın olmayışı,
- Hükümetin politika ve prosedürlerinin, geçici bir projenin gereksinimlerine uymaması nedeniyle kalifiye personel çalıştırma ve bu personeli elinde tutma konusunda yetersiz oluşu,
- Teknolojinin başarısız transferi ve kurumsal kapasiteyi kurma ve sürdürmede güçlük,
- Artan ekipman fiyatları,
- Hedef gurubun ekonomik kalkınmasını engelleyen ticari düzenlemeler,
- Genel ekonomik sorunlar nedeniyle madde ve malzemelerde eksiklik,
- Düşük gelirli hedef grubuna yönelik mali hizmetlerin olmayışı, yatırım yeteneklerini kısıtlama,
- Ekonomik faaliyetleri etkileyen vergi ve kayıt politikaları.

Yukarıdaki sorunların tümü, tehdit olarak adlandırılan ve projeyi olumsuz etkileyebilen ancak proje yöneticisinin doğrudan kontrolü altında olmayan çevresel faktörlerdir.

Öte yandan, çevrede proje yararına olumlu gelişmeler de olabilir. Örneğin:

- Proje hizmetleri için hedef gurubun ilgisinde artış,
- İşbirliği için hükümetin artan taahhütü,
- Artan siyasi istikrar,
- Azalan siyasi müdahale.

Proje yararına, fırsat da denilen bu olumlu faktörleri tanımak ve bunlardan yararlanmak iyi olabilir. Hatta, bu olumlu gelişmelerden bazılarını doğrudan proje aktiviteleriyle (eğitim, alıştırma vs.), bazılarını da diğerlerini etkilemek yoluyla daha fazla harekete geçirmek mümkün olabilir.

Faktörlerin olumlu veya olumsuz üzerine gitmek için proje yöneticisi şu soruları sormalıdır:

- Hangi ilgili faktörler (pozitif veya negatif) projeyi etkiliyor?

- Projenin performansı için bu faktörlerin önemi nedir?
- Projenin her faktör üzerindeki güç derecesi nedir?
- Faktörü ele almak için ne yapılabilir?
- Doğrudan etkilenemeyen bu faktörleri etkilemek için hangi koalisyon ortakları kullanılabilir?

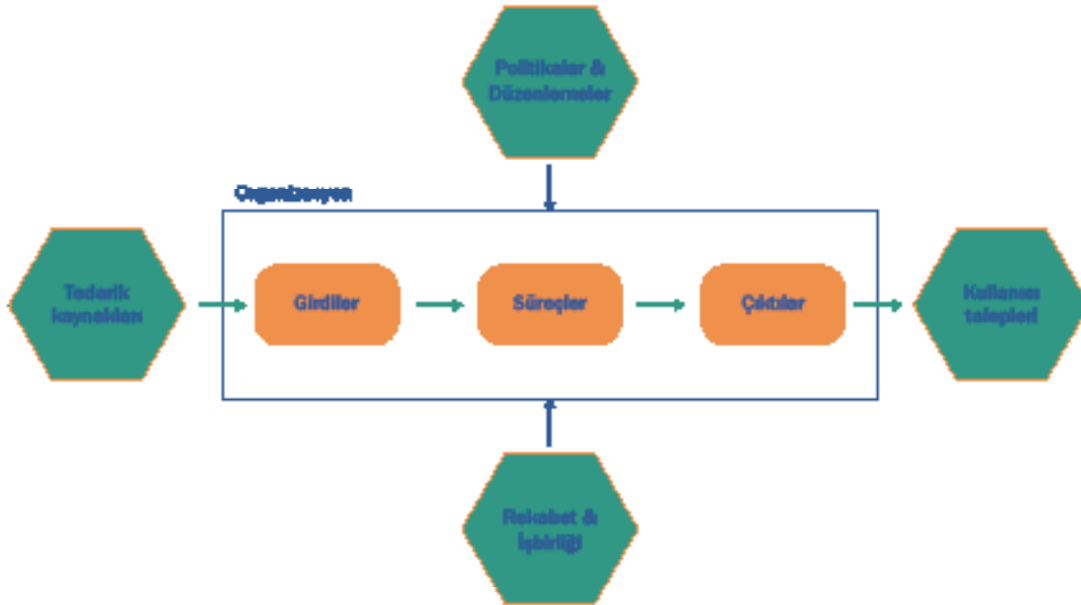
Bu, proje yöneticisinin, projenin etkinlik ve etkisini ortaya çıkarabilmek için proje organizasyonunun ötesini görmeye çalışmasını gerektirir.

Tarama bileşenleri

Faktör çeşitleri

- Girdi-çıkı ilişkili sınıflandırma

Bir proje veya organizasyon girdi-çıkı sistemiyle anlatılabilir.



Bir projeyi/organizasyonu etkileyen çevresel faktörler dört kategoride sınıflandırılabilir:

- Girdi tedariki (personel, malzeme, ekipman, ana para vs.) ile ilgili faktörler;
- Hedef grupların ürün/hizmet talebi ile ilgili faktörler;
- Projenin/organizasyonun performansını etkileyen politikalar/düzenlemeler;
- Projenin/organizasyonun performansını etkileyen rekabet ve işbirliği faktörleri.

Disipline göre sınıflandırma

Faktörlerin diğer bir sınıflandırması da disipline göre yapılabilir:

- Fiziksel faktörler (ör. tarımı etkileyen kuraklık riskleri);
- Alt yapısal faktörler (ör. ticarileştirmeyi etkileyen yollar, güç tedariki, iletişim hatları);
- Teknolojik faktörler (ör. yeni teknolojik gelişmeler);
- Ticari/ekonomik/mali faktörler (mali hizmetler, ekonomik trendler vs.);
- Psikolojik/sosyo-kültürel faktörler (ör. Kredi risklerine karşı tutumlar);
- Siyasi/yasal faktörler (ör. Faiz oranlarında hükümet düzenlemeleri).

Coğrafi kapsama göre sınıflandırma

Faktörlerin üçüncü bir sınıflandırma şekli de coğrafi kapsama göre sınıflandırmadır:

- Projeyi etkileyen yerel faktörler/gelişmeler (ör. yerel güç mücadeleleri);
- Projeyi etkileyen bölgesel faktörler/gelişmeler (ör. bölgesel ekonomik trendler);
- Projeyi etkileyen ulusal faktörler/gelişmeler (ör. ulusal politikalar);
- Projeyi etkileyen uluslararası faktörler/gelişmeler (ör. ülkeye karşı projeyi etkileyen bağışçı tutumları).

Etki ve olasılık

Üzerinde durmaya değip değmeyeceğini saptamak için bir faktörün gerçekten de proje üzerinde güçlü bir etkisi olup olmadığını belirlemek gereklidir. Bir faktörün çok fazla etkisi yoksa ve çok sık görülmüyorsa, bu faktörleri analize dahil etmek çok da yararlı olmayacaktır.

Güç

Çevresel faktörlerle ilişkili olarak, proje/organizasyon yöneticisinin bunlar üzerinde ne ölçüde güç sahibi olduğunu belirlemek önemlidir. Genellikle, üç güç tipi kendini gösterir:

Kontrol: Yönetici faktörün ele alınması için emirler verebilir ve bunların yerine getirilmesini bekleyebilir.

Etki: Yöneticinin bir miktar gücü vardır, ama aynı zamanda organizasyon dışından kişilerin eylemlerine de bel bağlamak zorundadır.

Değerlendirme: proje/organizasyon yöneticisinin doğrudan etkisi yoktur, ancak faktörü tanımlamış ve etkisini anlamıştır.

Proje içindeki faktörler çoğunlukla kontrol edilebilir, fakat dış faktörler çoğunlukla yalnızca etkilenebilir. Diğer faktörler (çoğunlukla makro ekonomik gelişmeler) ise güçlükle etkilenebilir, ama sadece anlaşılabilir veya değerlendirilebilir. Bu faktörlerden bazıları (ör. merkez bankasının faiz politikası) doğrudan etkilenemez, bunları ancak dolaylı yoldan

etkilemek mümkün olabilir (ör. Dünya Bankası gibi uluslararası bağış kuruluşlarıyla temaslarla). Eğer bu faktörler proje için önemliyse, onları etkileyebilecek bu aktörleri belirlemek gereklidir ve bu aktörleri de aynı şekilde davranmak üzere etkilemenin yollarını bulmak gerekecektir.

Çevresel tarama için basamaklar

1. Analiz alanınızı belirleyin

2. Analiz alanınızı etkileyen tüm (dış) faktörleri listeleyin

- siyasi/yasal;
- fiziksel;
- alt yapısal;
- teknolojik;
- psikolojik/sosyo-kültürel;
- ekonomik.

3. Analiz alanınızda faktörün etkisinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğunu belirleyin

- pozitif: yeşil kart;
- negatif: sarı kart.

4. Faktör gerçekleşiyor mu veya gerçekleşme ihtimali var mı, belirleyin

Değilse: bırakın

5. Faktörleri doğrudan etkileyip etkileyemediğinizi belirleyin

Faktörleri:

- politikalar/kurallar/düzenlemeler;
- tedarik/proje girdileri/organizasyon;
- talep/proje çıktıları/organizasyon;
- rekabet/işbirliği ile ilişkili olarak sınıflandırın (bkz. ekteki format).

6. Analiz alanınızda en yüksek etkisi olan faktörleri (*) ile işaretleyin

Maksimum beş pozitif faktör (fırsat) ve beş negatif faktör (tehdit)

7. Sonuç

- Başlıca pozitif faktörler (fırsatlar) nelerdir?
- Başlıca negatif faktörler (tehditler) nelerdir?
- Hangilerini doğrudan etkileyebilirsiniz, hangilerini etkileyemezsiniz?
- Doğrudan etkileyemediğiniz (diğer hangi aktörlerle) faktörleri nasıl ele alırsınız?

Çevresel tarama: Nepal’de KOBİ projesi



Çevresel taramadan çıkan sonuçlar:

Kullanılacak başlıca pozitif faktörler (fırsatlar):

- Serbest mesleğe artan ilgi;
- Girişimcilik kursları isteyen teknik enstitüler;
- Yeterli eğitim tesisleri;
- Uygun KOBİ paketleri;
- Liberal ekonomi politikası.

Hükümet seviyesinde temaslarla daha fazla harekete geçmesi gereken liberal politikalardan başka, tüm faktörler doğrudan projeden etkilenebilir ve projeyle harekete geçebilir.

Projenin performansına dair başlıca negatif faktörler (tehditler):

- Girişimcilerin ihtiyaçları konusunda yetersiz bilgi;
- Hükümet çalışanlarının delegasyonu;
- Tümüne hizmet eden yetersiz metodolojiler;
- Zayıf alt yapı (hükümet temalarıyla etkilenecek);
- Bankayla temaslarla etkilenecek yetersiz banka kredi prosedürleri.

Alt yapı problemi doğrudan değil, sadece hükümet temalarıyla etkilenebilir. Kredi sorunu, tercihen bankalarla işbirliği ile bir kredi şeması geliştirilerek kısmen ele alınabilir.

ARAÇ 5

KURUMSAL ŞEMA

Kurumsal Şema Basamakları

1. **Müdahale etmek isteyen sorun sahibini belirleyin**
2. **Kurumsal Şema yaparak cevap vermek istediğiniz soruyu formüle edin.**

Kurumsal Şema'nın uygun kullanım amaçları:

- Bir proje veya programı konumlandırmak (kim, neyi uyguları ve/veya kim koordine eder/denetleri seçmek),
 - Anahtar ilişkiler geliştirmek (dar boğazları belirlemek ve ID müdahaleler tasarlamak),
 - Stratejik seçimler hazırlamak (ne üreteceğiniz ve misyonunuza nasıl hizmet edeceği ile ilgili).
3. **Analiz alanı belirleyin**
 - Sektör veya hizmet/ürün belirleyin,
 - Coğrafi alan belirleyin,
 - Mevcut, beklenen veya arzulanan durumu tasvir edip etmediğinize karar verin,
 - Arzulananı, mevcut ve/veya beklenenden net bir şekilde ayırın,
 - Arzulanan durumu yalnızca mevcut ve/veya tahmini durumdan sonra analiz edin,
 - Mevcut ve beklenen veya arzulanan durumları karşılaştırmak artı değer olabilir.
 4. **Yönelimi belirleyin. Bu:**
 - Radyan (sadece baş aktör ve diğerleri ile ilişkileri anlatan), veya
 - Ağ (tüm aktörler arasındaki ilişkileri anlatan) olabilir.
 5. **Dahil etmek için aktör tiplerini belirleyin**
 - Seviyeyi belirleyin: organizasyonların kümelenmesi (ör. STK'lar), bireysel organizasyonlar, organizasyonlar içindeki birimler ve/veya birimler içindeki bireyler,
 - Tipi belirleyin: kamu, özel, hedef gurup (opsiyonel),
 - Her aktörü bir karta yerleştirin.
 6. **Aktörleri bir harita üzerinde belirleyin ve konumlandırın (20'den fazla aktör belirlerseniz, çalışmayı daha fazla institutiograma bölebilirsiniz). Bunun için de büyük bir sayfa kağıt kullanın. Kişiler aktörleri sağa sola hareket ettirmek zorundalar.**

Not: Çeşitli aktörler tarafından uygulanan bir sektör veya program analiz ederseniz, problem sahibinin kontrolünde olan aktörleri ortaya yerleştirin ve etrafına bir çizgi çizin. Bu, problem sahibinin kontrolünde ve kontrolü dışında olan ilişkileri birbirinden ayırt etmenize yardımcı olur. Bu sınırın tüm sektörden daha dar olduğunu gözlemleyin. Aynı zamanda, uygulama için hangi aktörlerle anlaştığınıza bağlı olarak bu sınırın kayabileceğini de aklınızda bulundurun. Stratejik yönelim öncesinde, iç ve dışın açık bir şekilde ayrılmış olduğundan emin olun.

7. Opsiyonel: Bütünlük açısından aktörleri şu şekilde kümeleyin ve düzenleyin:

- (Potansiyel) uygulayıcılar ortaya,
- Tedarikçiler sola,
- Koordinatörler ve denetmenler yukarıya,
- Düzenleyiciler ve makro-aktörler koordinatörlerin üstüne,
- Teşvik edenler aşağıya (ör. bağış yapanlar),
- Birincil/orta durumda olan hedef gurupları veya müşteriler sağa,
- Acil hedef gurupları ise sağa uzak noktaya.

8. Araştırılacak (sorunuzla ilişkili olarak) ilişki tiplerini tanımlayın. Öneriler:

- Hiyerarşi,
- Hizmetler/girdiler,
- İletişim,
- İşbirliği,
- Mali akış.

9. Aşağıdakileri kullanarak haritada ilişkileri göstermek için oklar çizin

- Değişik ilişki tipleri için değişik tipte/renkte çizgiler,
- Tüm çizgilerin bir ucunda (veya iki ucunda) bir ok,
- Gayri resmi ilişkileri de dahil edin.

10. İlişkilerin yoğunluğunu gösterin (sıklık ve önem, ör. çizgiyi kalınlaştırarak)

11. İlişki yeterliliğini değerlendirin (sorunuz ışığında) ve değerlendirmenizi haritada gösterin. Aynı zamanda, var olmayan ilişkilere de bakın ve değerlendirmenizi harita altındaki kartlara ekleyin. Değerlendirmenizde BQ'ya işaret edin ve/veya ilişkileri şu açılardan değerlendirin:

- dakiklik,
- nicelik,
- hizmet kalitesi.

Not: Dahili ve harici durum değerlendirmesini birbirinden ayırmaya çalışın. Başka bir aktörle ilişkiniz iyi/kötü ise:

- *Biri ne ölçüde diğerini (fırsat/tehdit) karakterize ediyor,*
- *Buna ne ölçüde siz neden oldunuz (güç/zayıflıklar – dahili analiz için bunları aklınızda bulundurun).*

Not: Bir ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğuna dair uzun tartışmaya girmeyin. Belirsizlik veya anlaşmazlık durumunda:

- *Değerlendirmenin temel soruya dayanıp dayanmadığını kontrol edin. Eğer temel soru anlamsız veya belirsiz görünüyorsa, soruyu düzeltin,*
- *İlişkiyi, pozitif ve negatif olan alt ilişkilere kaydırın,*
- *İlişki için hem pozitif hem de negatif değerlendirme yapın veya hiç değerlendirme yapmayın.*

Not: Bazı gerçekler hakkında yetersiz bilgi varsa bu, daha fazla araştırma için not edilebilir. ‘Habersiz olmak’ tek başına bir zayıflık veya tehdittir.

12. Gözlem ve sonuçlara neden olan institutiogram’ı analiz edin:

- Kime, hangi görevi (uygulama veya koordinasyon) teklif edeceksiniz?
- Daha fazla analiz için hangi (anahtar) aktöre ihtiyacınız var?
- Hangi ID müdahaleler yapılmalı?
- (Başlıca) artılar (fırsatlar – bunları sarı kartlara yazın) nerede ve başlıca negatif ilişkiler (tehditler – bunları da mavi kartlara yazın) neler?

Not: Bir sektör veya program içerisinde, problem sahibinin kontrolü altında olan aktörler arasındaki ilişkileri analiz ederseniz, ilişkileri güçlü yönler ve zayıf yönler olarak değerlendirin. Artıları güçlü yönler (yeşil kartlara yazın), eksileri ise zayıf yönler (kırmızı kartlara yazın) olarak adlandırın.

ARAÇ 6

PESTLE

Siyasi

Siyasi istikrar, Hükümet görev dönemi ve değişiklik, Seçimler, Hükümet liderliği, Politikalar, Hükümet yapıları, Yargı, Yasama, Lobi grupları, Savaşlar ve çatışmalar, Ülkeler arası ilişkiler/tutumlar, Terörizm, siyasi trendler.

Ekonomik

Yurt içi ve deniz aşırı ekonomik durumlar ve trendler, GSYİH, Borç, Hükümetin gelir kaynakları, Gelir dağılımı, Vergiler, Ticaret ve sanayi, Faiz ve değişim oranı, İşsizlik, Enflasyon, Gümrük vergisi, İthalat/ihracat oranları, Rüşvet, dahili organizasyon maliyeti.

Sosyal

Kamuoyu, Medyanın görüşü, Başlıca olaylar, İnanç ve etnik faktörler, Etik meseleler, Nüfus (yaş, cinsiyet, ırk, ailenin büyüklüğü), Yaşam tarzı değişiklikleri, Eğitim, Trendler, Çeşitlilik, Göç alma/göç verme, Toprak mülkiyeti, Sağlık, Yaşam standartları, Rol modeller, Eğlence aktiviteleri, Organizasyonel marka imajı, Dahili organizasyonel kültür.

Teknolojik

Teknoloji gelişimi, Bilgi ve iletişim altyapısı ve bunlara erişim, İcatlar ve yenilikler, Enerji kullanımı/kaynakları, ve Ulaşım.

Yasal

Meseleyi etkileyen (ör. Çevre, iş) mevcut ve gelecekteki yasal uygulamalar, Düzenleyici organlar ve süreçler.

Çevresel

Hava, İklim değişikliği, Ormanların tahrip edilmesi, Çölleşme, Hava kirliliği, Kuraklık, Sel, Vahşi hayat, Tarım, Ekoloji.

Kaynak: CAFOD Savunuculuk eğitimi

ARAÇ 7

SORUN AĞACI/HEDEF AĞACI

Sorun ağacı aracını, hedef ağacıyla (gelecek sayfalarda da anlatılıyor) birleştirildiğinde bir siyasi meseleyi tanımlamak ve anlatmak için kullanabilirsiniz. Bu, metnin önemli bir kısmında anlatılan Değişim Teorisi'ne alternatif olabilir. Tek başına problem ağacını içeriği, analiz etmenin bir yolu olarak da kullanabilirsiniz. Ardından, problem ağacının temelini oluşturduğu Değişim Teorisi ile birleştirebilirsiniz.

Sorun ağacı analizi belli bir konuyla ilgili problemlerin analizini sağlayan bir planlama yöntemidir ve sorunları sebep-sonuç hiyerarşisinde yerleştirir.

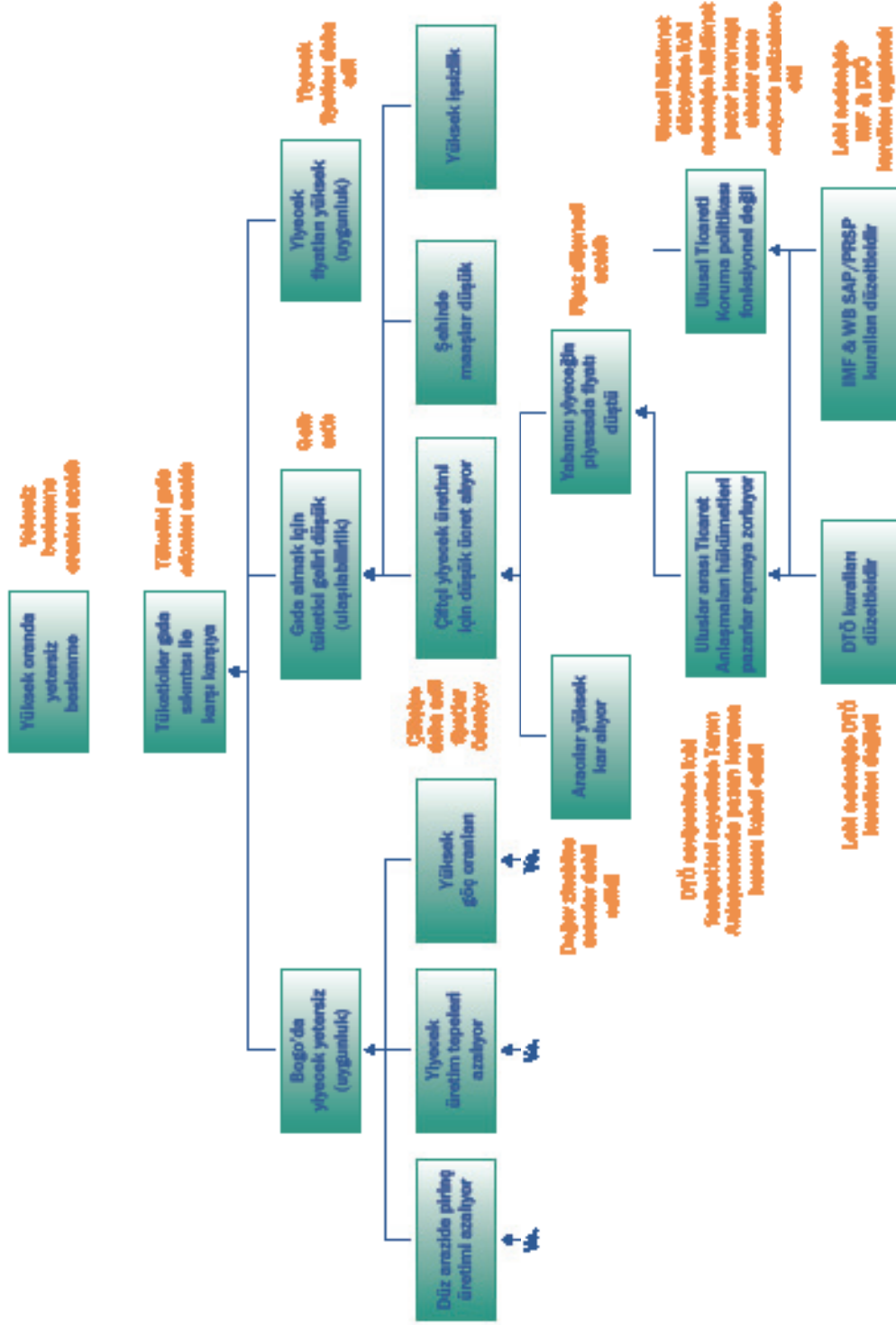
Hedef ağacı, problem ağacı ile işlerin olumlu duruma çevrilmiş halidir. Amaçlar doğrulanmalı ve hedefe yönelik mantık garantisi edilmelidir.

İşe yaraması için, sorun ağacı ve hedef ağacı dikkatli bir şekilde yumuşatılmalıdır. Diğer sayfadaki tabloda yumuşatma için bazı ipuçları bulacaksınız:

Basamak:	Moderatörlerin söylediği:	Moderatörlerin yaptığı:
1. Katılımcılar varlıkla (.....in gerçekleşmesi/ uygulaması) ilgili olarak kartlara bir dizi problem yazarlar (katılımcı başına 3 olarak başlayın)	“Alt gurubumuzla ilgili tüm sorunları yazalım.” “Bu odada olmayan taraflarla ilgili olabilecek sorunları da düşünün.”	Her bir kişiye 3 sarı kart verin. Kişilerin okunur bir şekilde yazıp yazmadığını kontrol edin. Kartları düzgün bir şekilde duvara asın. Gerekirse ekstra kart dağıtın.
2. Anlamak için tüm problemleri kontrol edin	(Kartın üzerinde yazan sorunu yüksek sesle ve anlaşılır biçimde okuyun.) “Sorun açık mı?” (gerekliyse) “Birisi sorunu açıklayabilir mi?” (gerekliyse) “Bu sorunu nasıl tekrardan formüle edebiliriz? Bunu yazabilir misiniz?” “[Orijinal sorunu] kaldırıp yerine yeniden [formüle edilmiş] problemi koyabilir miyiz?”	Karta işaret edin. Gruba bakın. (6 kural doğru bir şekilde uygulanmış mı ve sorun varlıkla mı ilgili, zihninizi yoklayın. Değilse katılımcılara sorun) Yeni bir sarı kart verin. Eskisini kaldırıp yenisini duvara asın.
3. Ağaç oluşumunu tekrar açıklayın	“Şimdi neden-sonuç ilişkisini belirleyeceğiz.”	Kağıdın bir yanına tüm problemleri düzgünce asın.
4. Başlangıç olarak bir dizi neden-sonuç ilişkisi olan bir problem seçin	“Bir dizi sebep ve sonucu olan bir problem seçmeye çalışalım.” “[Başlangıç kartının] bazı sebepleri nelerdir?” “Ve [başlangıç kartının] sonuçları?”	Biriyle kartı alın ve duvar kağıdının ortasına yerleştirin. Eğer bazı neden ve sonuçları çabucak bulmak zorsa başka birini deneyin.
5. Başlangıç sorununun nedenlerini belirleyin.	“[Önerilen neden] [başlangıç problemine] mi yol açıyor?” “[İkinci neden] [başlangıç problemine] mi yol açıyor?” “[İkinci neden] [birinci nedene] mi yol açıyor?” “[Birinci neden] [ikinci nedene mi] mi yol açıyor?”	Kartı başlangıç probleminin altında tutun. Kartı başlangıç probleminin altında tutun. Kartı ilk nedenin altında tutun. Kartı ilk nedenin üstünde tutun.
6. Başlangıç sorununun sonuçlarını belirleyin.	“Hangi problem [başlangıç probleminin] bir etkisi; hangi problem [başlangıç probleminin] nedeni?”	Bkz. Yukarıdaki kutucuk.
7. Ağacı oluşturmaya devam edin	“Kalan problemleri ağacımıza dahil etmeye çalışalım. Daha fazla neden ve sonuç ilişkisi belirleyelim. Görebildiğiniz diğer neden veya sonuçlar neler.”	Bkz. Yukarıdaki kutucuk.
8. Ağacın mantığını kontrol edin ve çizgileri çizin.	Moderatör ağacı okur. Eğer birşeylerin mantıklı olmadığını veya bazı problemlerin eksik olduğunu hissederseniz guruba sorun. “Problemler eksik mi? Bu soruna neden olan ele alınmamış başka problemler var mı?”	Mantığı kontrol ederken elinizi kullanın. Bir kalemle çizgiler çizin; köprüleri düşünün; çizgiler üstte dışarı çıkar ve kartların altında içeri girer.

Bogo Ağacı – Politika Etkileme

Böyle bir örnek sorun bir sonraki sayfada grafikte sunulmuştur. Örnek gerçek bir örnek olay üzerine kurulmuştur ancak isimler hayalidir.



Kutucuklarda sorunları bulabilirsiniz, kırmızı kutucukların yanında ise hedef ağacının sonuçlarını göreceksiniz. Bunlar aynı zamanda, problem ağacının (kökleriyle (sorunlar) birlikte bir ağaç (amaçlar) yaratarak) aynası olarak daha klasik bir yolla sunulabilir.

Bu örnekte, hayal ürünü Bogó'da kişilerin daha iyi beslenme veya gıda güvenliğine katkıda bulunmak isteyenlerin bir organizasyonda farklı seviyelerde politika etkileme işini nasıl üstlendiklerini görebilirsiniz. Aynı zamanda doğrudan politika değiştirmeyi gerektirmeyen müdahale alanları olduğunu da göreceksiniz.

ARAÇ 8

DEĞİŞİM TEORİSİ

EĞİTMENLER İÇİN ÖRNEK VAKA - HIV/AIDS RUBADUNIA

Değişim teorisinin nasıl kurulduğuna dair HIV/AIDS Demo vakası

HIV/ AIDS Virüsü Taşıyan İnsanları (PLWHA) örnek olay DEMO'sunu kullanarak, değişim teorisinin nasıl ortaya konacağına açıklaması. Değişim teorisi, değişimin nasıl gerçekleşeceği düşüncesini analiz etmede yardımcı bir modeldir. Değişimin farklı yönleri arasındaki ilişkileri kurar ve “değişim yolunu”, sıradan ilişkilerin haritasını ortaya koyar. Bu değişim yolu problem ağacından (LFA'nın parçası olan) oldukça farklıdır.

Değişim Teorisindeki adımlar (MDF uyarınca):

1. Başarı vizyonu,
2. Değişim alanları,
3. Değişim yolu,
4. Hipotez (edebiyatta ‘varsayımlar’ olarak adlandırılır fakat mantık çerçevesinde kullanıldığında “varsayımlar” kelimesiyle ilişkilendirilmesinin kafa karıştırıcı olduğunu düşünürüz bu yüzden “hipotez” terimini kullanırız).

Başarı Vizyonu

Başarı vizyonunda, Değişim Teorisi çalıştayındaki katılımcıların, en son faydalanıcıların içinde yaşadıkları durumu aşağı yukarı belirli bir şekilde ifade etmelerini istersiniz (inşallah yakın gelecekte gerçekleşir).

Katılımcılarla birlikte vizyonun ne olduğunu tartışınız ve vizyonu tahtaya yazınız.

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler damgalanmış değil kabullenilmiş hissederler ve toplumla bütünleşirler. Bu demektir ki, HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler devlet sektörü de dahil olmak üzere iş imkanlarına sahiptir, etraflarındaki komşularıyla uyum içinde yaşar, hastalıklarının sonuçlarıyla baş etmede, aileleri, toplum üyeleri ve hükümet tarafından etkili bir şekilde desteklenirler, hastalıkları ve hastalıklarının kendileri için ne anlama geldiği hususunda açık yüreklidirler.

İstenilen değişiklik hakkında beyin fırtınası yapın

Vizyon içindeki değişim alanlarını belirleyin, başarı vizyonunu gerçekleştirmek için yer alması gereken değişimin olduğu alanlar. En kolay değişimi “aktörlerin” etrafında yapmaktır. Bu değişim alanını, aktörleri durumlarla ve gerçekçi olgularla ilişkilendirerek mümkün olduğunca özel kılmaya çalışın.

Bu değişim alanları bazında, bu alanla alakalı bir değişim getirmek için nasıl bir değişikliğin gerekli olduğuna hakkında beyin fırtınası yapın. Böylece belirlenen tüm değişiklikler değişim unsurlarını oluşturur. Tüm değişim unsurları içeriğe özeldir. Organizasyonlar ve şahıslar arasındaki ilişkiye odaklanır ve gerçekçi durumlarda değişir.

Farklı değişim unsurlarını açıklamak için planı tahtada sununuz.

Buradaki değişim alanları aşağıdaki aktörlerle ilgilidir (liste detaylı değildir):

- Toplum,
- Hükümetler,
- İş verenler,
- Aile,
- HIV/AIDS virüsü taşıyan insanlar,
- Sağlık çalışanları.

“Böylece” zincirinin basamaklarını oluşturma esnasında, bir insanın *davranışının* nasıl değiştiğini açıklayan değişim unsurlarını ortaya koyarken aşağıdaki fiilleri kullanın, örneğin:

- Bilinçlendiler,
- Bağlantılar kuruyorlar,
- Uygun bilgiyi paylaşıyorlar,
- Bağlılık gösteriyorlar,
- Dahil oldular,
- Eylemi üstleniyorlar, aktifler,
- Oldukça nitelikliler, uzmanlık geliştirdiler,
- İfade edebiliyorlar,
- Uygun liderlik gösterirler,
- Katkı sağlıyorlar,
- Destekçidirler...

Not: Değişimi gözünüzde canlandırabilmeniz önemlidir. Olduğunu görebiliyor musunuz? Öncesiyle karşılaştırıldığında farklı olan nedir?

Değişim Yolu

Değişim unsurları diğer değişimlerin gerçekleşmesi için bir koşul olarak düşünülür.

Örneğin, bir kişi davranışlarını sadece, davranışlarının sonuçlarının başkaları için ne anlama geldiğini bildiği takdirde değiştirir. Ve davranışlarının sonuçlarının, başkaları için ne manaya geldiğini sadece, başkalarının onun davranışları hakkındaki düşüncelerini onun bilmesine izin verdikleri ölçüde bilecektir.

Daha önceden basılmış kartları kullanarak ve çeşitli değişim unsurlarını, değişim alanlarına bağlayarak “değişim yolunun” nasıl işe yaradığını göstermeye başlayın. Ardından, ‘böylece’ yolunu kullanarak unsurları birbiriyle değiştirin. Sonra da farklı değişim unsurları arasına çizgiler çizin.

Göstermek maksatlı olarak sadece üç değişim alanı üzerinde dururuz: toplumun kabülü, hükümet istihdamı, HIV/AIDS’li kadınlar ve erkeklerin yetkilendirilmesi (örnekler çoğaltılabilir fakat bu gösterimi çok daha karmaşık bir hale sokabilir).

İlişkilerin çeşitlendirilebileceğinin altını çiziniz:

- Aşağıdan yukarıya,
- Yukarıdan aşağıya,
- Soldan sağa,
- Sağdan sola,
- İki değişim yönü arasında- iki yönlü.

Daha sonra, farklı değişim unsurları arasındaki ilişkiyi aşağıdaki yönlerden tartışınız:

- Eğer bu değişim gerçekleşirse, sonra daha başka ne değişecek?
- Bu değişimin gerçekleşmesi mümkün müdür?
- Ya da---başka bir şey de değişime ihtiyaç duyar mı? Ve nedir?

Şunu unutmamalısınız ki: Bu sadece bir teoriden ibarettir - biz, değişimin belirli bir bağlamda, bizim ön gördüğümüz şekilde gerçekleşmesinin mümkün olduğunu düşünüyoruz.

Sav Geliştirin

Değişim Teorisi, diğer planlama metotlarından çok daha farklılık gösterir. Çünkü denetleme muhakemesine ve tasavvur edilen değişim sürecindeki düşünceye bir vurgu vardır.

Biz her zaman fazla varsayıyoruz ve varsayımlarınızı kontrol etmeniz yerinde olur, böylece ‘teoriniz’ bozulmamış olur.

Bu nedensel reaksiyonun mutlaka gerçekleşeceğini neden düşünüyorsunuz? İşte bu, farklı adımlar arasındaki okları açıklayarak hipotezimizi oluşturduğumuz yerdir. Edebiyat alanında hipotezler varsayımlar olarak adlandırılır. Fakat varsayımlar terimini mantık çerçevesinde kullandığımız için, MDF karışıklığa mahal vermemek adına hipotez terimini

kabul etti. Bunu kolektif bir şekilde yaparak değişim sürecinin ardında yatan mantığı kontrol edersiniz ve diğer paydaşlarla tartışma imkanı yaratan değişim sürecinin ardındaki varsayımlarınızı gün ışığına çıkarırsınız.

Bir dizi böylece ilişkisi alın ve varsayımın arkasındaki meselelere odaklanın (ör. davranış/ isteklilik/yerine getirilmesi gereken ekstra koşullar, vs.).

Kartlar için renk kullanımı:

Değişim alanları - beyaz

İstenen değişimler - sarı Hipotezler/Şartlar - mavi

Çalışma Alanları - beyaz

Vizyon - yeşil

Sonuç zincirinde elde edilen - sarı

Sonuç zincirinde çıktılar - kırmızı

Aktiviteler - beyaz

Adım 1

Böylece zincirleri

I Toplumun Kabulü (yukarıya doğru okuyun)

İstenen değişiklik: Toplumdaki insanlar HIV/AIDS damgasını azaltmaya odaklanan eylemlere girerler.

< böylece >

Topluluktaki insanlar eylemleri yerine getirmek için kaynakları bir araya getirerek çalışırlar (F)

< böylece >

Kişiler toplulukta üstlenebilecekleri eylemleri bilirler ve yürütecekleri eylemlere karar vermişlerdir (E)

< böylece >

Dini liderler, HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler üzerindeki damgalamayı azaltmak için üstlenilecek topluluk eylemlerini destekler (D)

< böylece >

İnsanlar damgalanmanın topluluk üyeleri üzerindeki etkilerinden/sonuçlarından haberdarlar (C)

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler topluluk üyeleri ile sosyal durumlarını (damgalanma ile ilgili) tartışır ve onlara anlatırlar (B)

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler kişisel sağlık durumlarını sunmaya korkmazlar (A)

II Hükümet istihdamı (yukarıya doğru okuyun)

İstenen değişiklik: Devlet kurumları HIV/AIDS istihdam politikalarının bir parçası olarak bir dizi HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler çalıştırdı

< böylece >

Devlet kurumları HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler istihdam etmeye istekli ve güdülenmiş (F)

< böylece >

Hükümet HIV/AIDS'li insanlar çalıştırmak maksadıyla, istihdam politikalarına cinsiyete özgü ve uygun şartlar dahil etmek için düzenlemeler yaptı(E)

< böylece >

Hükümet, HIV/AIDS'li kadınlar ve erkeklerin ekonomik ve sosyal anlamda karşılaştığı problemin farkında (D)

< böylece >

STK'lar HIV/AIDS'li kadınlar ve erkeklerin sosyal statüsü için tartışma içerisinde (C)

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler STK'lara ve hükümet organizasyonlarına sosyal statüleri ile ilgili bilgi sağladılar (B)

< böylece >

STK'lar HIV/AIDS'li kadınlar ve erkeklerin karşılaştığı durumu dinler (A)

III HIV/AIDS'li kadınları ve erkekleri güçlendirme (yukarıya doğru okuyun)

III İstenen değişim: HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler (damgalama) ile ilgili olarak sosyal durumlarını topluluk üyeleri ile tartışır ve sunarlar

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler, HIV/AIDS'li olarak yaşamının sonuçları konusunda, topluluk üyeleri ile diyalog ve etkileşimlerini güçlendiren eylemler geliştirirler(C)

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler hangi eylemlerin değişiklik getireceğini, yaşadıkları toplumla nasıl ilişkisi olduğunu bilirler (B)

< böylece >

HIV/AIDS'li kadınlar ve erkekler kişisel sağlık durumlarını sunmaya korkmazlar (A)

Adım 2 SAV

I. Zincir için sav örnekleri:

D: Dini liderler HIV/AIDS ile ilgili olarak ortaya çıkarlar.

F: Kişiler fonları harekete geçirmek için yeterli öncelik verirler.

II. Zincir için sav örnekleri:

A: HIV/AIDS'li kişilere ulaşabiliriz.

D: Hükümet, STK'ların sahip olduğu bilgiyi ciddiye alırlar.

III. Zincir için sav örnekleri:

A: Erkekler ve kadınlar arasında HIV/AIDS'i konuşacak kültürel açılım var.

Arzulanan Değişim Seviyesi: Topluluk üyeleri HIV/AIDS'li kadınlar ve erkeklerin eylemlerinin uygulamaya geçmesini desteklerler.

ARAÇ 9

FAYDANICILI KATILIMI: İNSAN HAKLARI ESASLI YAKLAŞIM

İnsan hakları esaslı yaklaşımı (HRBA), müdahalelerin (gelişim) odağını, fakirlerin ve ötekileştirilmiş insanların ihtiyaçları üzerindeki noktadan, onların eşit haklarının tanınmasına çevirir. Yoksulluğun ve sosyal adaletsizliğin altını çizen, eşitliksiz güç ilişkilerini ele alır. İhtiyaçlardan haklara tekrar odaklanmak, fakir ve ötekileştirilmiş insanların iddia edilen hakların sahibi olarak tanındıkları anlamına gelir. Diğer taraftan, bu aynı zamanda, kamu kurumlarının ihtiyaç sahiplerine karşı görevlerinin olduğu ve bu görevleri yerine getirmeme durumunda sorumlu tutulması gerektiği anlamına gelir. Aynı şekilde şirketlerde, her ne kadar uluslararası yasalarda hala tartışılan bir konu olsa da sorumluluk sahibi olabilirler.

Bu tanıma, insan haklarının sadece bir niyet ifadesinden ziyade, pratik bir araç olduğu anlamına gelir. HRBA'nın odağı yalnızca amaç olmayıp aynı zamanda bir müdahale sürecidir. Faydalanıcıların ve benzer şekilde yükümlülük sahiplerinin de aktif ve doğru katılımıyla, bu yöntem önem kazanır. Birkaç yıldır HRBA, adalete erişim de dahil olmak üzere birçok farklı alanda belirli bir biçimde kullanılmaktadır.

İnsan hakları esaslı yaklaşımı bir dizi ilke tarafından yönlendirilir, bunlardan en önemlisi; katılım, ayırım yapmamak, yetkilendirme, sorumluluk ve insan hakları standartlarına bağlanmadır. Süreç bu prensipler tarafından desteklendiğinde, HRBA'ya dayanan bir müdahale özellikle de en savunmasız ve artan sorumluluk için yetki verici olmalıdır.

Yetki verme herhangi bir müdahalenin özünde bulunur. Süreç aracılığıyla başarılı müdahalenin amaçlarından biridir. Süreci iyi tasarlamak başlı başına yöntemin kendi içinde yetki verici olduğu anlamına gelir. O, aynı zamanda, görevleri yerine getirmek için kapasitenin oluşturulduğu yerdeki sorumluluğun tersi olarak görülebilir. Yetki verme, hak iddia etmek ve hakkını kullanmak için kapasitenin artırılması anlamına gelir. Burada aynı zamanda müdahale mevcut güçler üzerine inşa edilmiş olmalıdır. Yetki verme aslen katılımı bağlantılıdır, bir müdahaleden faydalananların katılım yolu yetkilendirmenin düzeyini gösterir.

Katılım, katılım için kanalların yaratılması ve katılımın aktif, bağımsız ve anlamlı olması gerektiği anlamına gelir. Katılımın bu kriterlere uyduğundan emin olmak için kapasite geliştirme, bizzat ve belki de, oldukça yetkilendiricidir. Sorumlulukları oluşturmak adına, insan hakları çerçevesinde, mesuliyet bir yönlendirme olarak görülür. Sorumluluğu artırmak için çalışmak, var olan güçler üzerine çalışmak ve kapasite geliştirmek için boşlukları belirlemek anlamına gelir.

Ayrımcılık yapmamanın birçok yönü vardır. HRBA açısından bu, yönlendirici bir prensiptir ve bu açıdan hakları en çok risk altında olan ve bu hakları elde etme ihtimali en az olan en savunmasız grupları belirlemeyi amaçlar. Onu esas prensip haline getirmek, bu grupların belirlenmesi ve seslerinin duyurulması anlamına gelir. Seslerini yükseltmelerine izin vermek katılım yoluyla herhangi bir müdahalede net olmalarını gerektirir. Ayrımcılık aynı zamanda şu anlama da gelir; bir müdahale diğer gruplara karşı ayırım yapmamalıdır ve özellikle bölünmüş verinin geliştirilmesi adına yapılan araştırmaya önem verilmelidir.

Sonuç olarak, müdahale insan hakları çerçevesinde şekillendirilmeli. Müdahalenin süreci ve sonucu insan hakları kapsamında yönlendirilmeli ve aynı şekilde ölçülüp biçilmeli. Bu yüzden odak, hakları iddia etme kapasitesini artırmak üzerine olmalı (insan hakları çerçevesinde sağlandığı gibi) ve bu insan hakları kapsamında değerlendirilmeli.

İnsan haklarına dayanan yaklaşımların uygulanmasına dair bir sürü örnek vardır, fakat net bir ayrıntılı plan yoktur. Bunun sebebi ise şudur: şayet yetkilendirme sağlanırsa yaklaşım tamamen faydalanıcıların ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Bunlar kapsamdan kapsama değişir. Siyaset etkileme müdahalesi açısından, müdahaleleri insan haklarına dayanan prensiplere uyacak şekilde tasarlayabilirsiniz. Kendiniz politika etkilemeyi üstlendiğiniz zamanın dışında, farklı bir çalışma metodu gerektirir. Örneğin; politika etkileme eylemini kendiniz (en azından faydalanıcılarla birlikte) yapmıyor olabilirsiniz ve faydalanıcıları yetkilendirme aktivitelerini dahil etmek zorundasınız. Bu, faydalanıcılarla istişarenin ötesine geçer, ki bu da iyi yapıldığında meşruluğun devamı için yeterli olacaktır.

ARAÇ 10

TOPLUMSAL CİNSİYET DEĞERLENDİRMESİ İÇİN KONTROL LİSTESİ YARARLANANLARLA İSTİŞARE

Toplumsal Cinsiyet kontrol listesi – Toplantılar, Eğitim uygulaması ve diğer olaylar

Bu liste Bangkok'taki UNESCO ofisi (PROAP) personeli tarafından oluşturuldu.

Toplantılar, Seminerler ve Konferanslar

Hazırlık

- Bu olay için iş tanımı bir toplumsal cinsiyet amacı ve sonuçlarından bahsediyor mu?
- Planlama ekibi, katılımcılar, konuşmacılar, sözcüler arasında bir toplumsal cinsiyet dengesi (ya da kritik kitle) var mı?
- Kolaylaştırıcılar/başkan toplumsal cinsiyete duyarlı mı ya da personel toplumsal cinsiyete duyarlı bir biçimde nasıl davranacakları konusunda yönlendirilmeye ihtiyaç duyar mı? (bir sonraki sayfaya bakın)
- Arka plan materyalleri, bildiriler ve kolaylaştırma malzemeleri/araçları cinsiyet konularını aydınlatır mı, cinsiyet ön yargılarını önler mi, kadın ve erkek katılımcıların deneyimlerini değerlendirir mi?
- Toplumsal cinsiyet konuları kapsama ve gündeme sokuldu mu?

Süreç

- Tüm kadın ve erkeklerin tam olarak katılımını teşvik edecek ve toplantı/çalıştay/konferansta rahat olmalarını sağlayacak çeşitli yöntemler kullanılıyor mu? Çalışma yöntemlerinin örneklerini verecek olursak: grup tartışmaları, eşli tartışmalar, rotasyonla sırası gelen başkanlık sistemi, kişi başına sınırlı konuşma zamanı, masadaki her katılımcıya söz verip birkaç kelime söylemesini istemek, vs.
- Toplantı/çalıştay/konferanslarda çalışma grupları içinde toplumsal cinsiyet dağılımı düşünülüyor mu? (karma ya da tek cinsiyetli gruplar gibi)

- Toplumsal cinsiyet konularını birleştirmek, hem kadınların hem de erkeklerin katılımının gerçekleşmesini garantilemek adına herhangi biri izliyor mu?

Olay sonrası

- En son raporlar/ öneriler/demeçler/ yayınlar toplumsal cinsiyet konularını ve toplantıda ele alınan tartışmaları bütünüyle yansıtır mı?
- Erkeklerin ve kadınların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını analiz etmek için, değerlendirme formu ayrılmış toplumsal cinsiyet ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyar mı?
- Bu olaydaki herhangi bir etki analizi, kadın ve erkek katılımcıların kazandıkları becerileri ve içeriği nasıl uyguladıklarını araştırarak mı?

Toplumsal Cinsiyet Eğitimi

Hazırlık ve Planlama

- Hedef katılımcılar kimlerdir? Kadınların eşit ve tam katılımının (güvenlik hususları, mali sorunlar, aile hayatının getirdiği zorunlulukları, mesleki görevler, yasal kısıtlamalar, ahlaki/dini hususlar vs.) önündeki engeller nelerdir??
- Mali kaynaklar bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde öngörüldü mü?
- En uygun eğitmen/kolaylaştırıcı kimdir? Kadın mı erkek mi olmalı?
- Her birinin olumlu ve olumsuz tarafları nelerdir? Eğitmen toplumsal cinsiyete duyarlı mı ve özel cinsiyet hususlarının öğrenen kesimi etkilediğinin farkında mı?
- Eğitim yeri ulaşılabilir, güvenli ve kadın katılımcılara uyarlanabilir mi? (evden/işten uzaklığı? Kadınlar ve himayelerindeki çocuklara uygun halde donatılmış mı? Kadın tuvaletlerinin durumu?)
- Eğitim saati kadınların programına uyarlanmış mı (diğer sorumluluklar, güvenlik kaygıları ve sokağa çıkma yasağı ile çakışmasını)?
- Toplumsal cinsiyet eşitliği konularının içeriğe dahil edilmesinin izlenmesi ve bay ve kadınların eğitime eşit olarak katılmalarını sağlamak üzere biri yetkilendirildi mi?

Yöntem

- Eğitim içeriği kadınların deneyimlerine göre anlamlı mıydı?
- Yazılı ve sözlü metin, toplumsal cinsiyet ayrımı yapmayan bir dil mi kullanıyor? Resimler ve örneklemeler hem kadınların hem de erkeklerin deneyimlerini yansıtıp değerlendiriyor mu?
- Kadınların eğitime tam ve eşit katılımını sağlamak için öğretim metotları ve öğrenme yaklaşımları, kapsayıcı, katılımcı ve "toplumsal cinsiyet dönüştürücü"

mü?

- Eşit katılımı destekleyen yöntemlerin kapsadıkları; grup tartışmaları, eşli tartışmalar, rotasyonla sırası gelen başkanlık sistemi, kişi başına sınırlı konuşma zamanı, masadaki her katılımcıya söz verip birkaç kelime söylemesini istemek, vs.
- Her bir toplantı seansı/çalıştay/çalışma grubu içerisinde kadın/erkek dağılımı izleniyor mu?

Olay sonrası

- En son raporlar/ öneriler/demeçler/ yayınlar toplantıda tartışılan toplumsal cinsiyet konularını bütünüyle yansıtıyor mu?
- Değerlendirme formu, hem kadınların hem erkeklerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılandığını izlemek adına, eğitilenlerin toplumsal cinsiyetlerini belirler mi?
- Bu olay üzerine yapılan herhangi bir etki analizi, kadın ve erkek katılımcıların yeni elde ettikleri beceri ve içeriği nasıl uyguladıklarını ortaya çıkaracak mı?

Özel olaylar: çalıştaylar, seminerler, basın konferansları, lansmanlar, resepsiyonlar vs.

- Özel olaylar için yapılan konu ve gündem seçimine cinsiyet eşitliği öncelikleri yansıtıldı mı?
- Kadınların ve erkeklerin özel olaylarda konuşmacı, oturum başkanı, karar alıcı vs. olarak eşit bir şekilde katılmalarını, hazırlıklar ve sonrasında eşit olarak danışılmalarını sağlayacak uygulamada olan tutarlı mekanizmalar var mı?
- Tüm katılımcılar, arka plan dokümantasyonları, sunumlar, gündem belirleme ve toplantıdaki tartışmalar aracılığıyla, özel olaylardaki toplumsal cinsiyet boyutundan haberdar ediliyor mu?
- Basın, özel olayların toplumsal cinsiyet boyutundan rutin olarak bilgilendiriliyor mu?

ARAÇ 11

TOPLUMSAL CİNSİYET ANALİZİ İÇİN DİĞER

Toplumsal cinsiyet analizi için özellikle de toplum seviyesinde birçok katılımcı araç kullanılabilir. Bu araçlarla üretilen bilgi, vizyon, tasarım ve arzulanan gelecek için eylem planı ortaya koymak için yararlıdır. Aşağıda listelenen web sitesinde, tablo, Nepal'deki zirai kalkınma planındaki toplumsal cinsiyet analizleri için FAO tarafından kullanılan bazı PRA metotlarının uyarlamalarını örnekler. Aşağıdaki tablo bazı öğelerin, onları daha az problem odaklı ve daha fazla "takdir edilir" kılmak adına web sitesinden değişimlerini göstermektedir. Bu araçların bir kaçı bir projenin hayatındaki çeşitli noktalarda faydalı olabilir.

Aracın Adı	Amaç
Sosyal ve kaynak eşlemesi	<ul style="list-style-type: none"> Yolların, ormanların, su kaynaklarının, kurumların mekansal dağıtımını gösteriniz; Hane halkını, onların etnik oluşumlarını ve diğer sosyo ekonomik karakteristiklerini belirleyiniz.
Mevsimsel takvim	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların ve erkeklerin işyükünü mevsimsellik açısından değerlendiriniz. Ekim yöntemleri, çiftçilik sistemleri, cinsiyete göre iş bölümü, yiyecek kıtlığı, iklim koşulları ve benzeri şeyleri öğreniniz.
Ekonomik durum sıralaması	<ul style="list-style-type: none"> Yöre insanının refah kriterini anlayınız; Nispi refah ve hane halkı ve sınıfların farklı sosyo ekonomik karakteristiklerini belirleyiniz.
Günlük aktivite programı	<ul style="list-style-type: none"> Saat esasına göre, cinsiyete dayalı iş bölümünde aktivitenin günlük kalıplarını belirleyin. Bir günde kadın ve erkek ne kadar meşgul, ne kadar uzun çalışıyorlar ve ne zaman sosyal ve gelişim faaliyetleri için boş zamanları olduğunu anlayın.
Kaynak analizleri	<ul style="list-style-type: none"> Toplumsal cinsiyet tarafından özel, toplum ve kamu kaynaklarına ulaşımı ve bunlar üzerindeki kontrolü gösteriniz.
Değişkenlik eşlemesi	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların ve erkeklerin dış dünyayla bağlantılarını göz önüne alarak, toplumsal cinsiyet eşitliklerini ve eşitsizliklerini anlayınız. Hareketliliğin sıklığını, uzaklığını ve amacını gösterme.
Karar verme matrisi	<ul style="list-style-type: none"> Toplumsal cinsiyet tarafından tarım uygulamaları üzerine verilen kararları anlayınız.
Ven şeması	<ul style="list-style-type: none"> Temel aktörleri ve köy ve yöre insanı arasındaki ilişkilerini belirtiniz.
Toplum hareket planı	<ul style="list-style-type: none"> Kadınların ve erkeklerin, kadınlar için önem arz eden hareket planları üzerinde çalışmak için bir araya geldiklerinde, kadınların görüşlerine ne ölçüde saygı duyulduğunu değerlendiriniz; Gelişim alternatiflerini ve seçeneklerini anlayınız. Birbirlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanmaları için kadınlara ve erkeklere fırsat veriniz.

Kaynak: <http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/SUSTDEV/WPdirect/WPre0052.htm>

ARAÇ 12

POLİTİKA SÜRECİ EŞLEŞTİRMESİ İÇİN EĞİTİM ALIŞTIRMASI

Politika süreci eşleştirmesinin önemini gözler önüne sermek için aşağıdaki alıştırma en az yedi kişilik bir gurupla yapılmalı.

Zemine bir çizgi çiziniz. (bantla, iple vs.)

Bu çizgiyi beş eşit parçaya bölünüz.

Bir konu üzerinde karar veriniz. Örneğin: Hollanda'da onaylanan (BM'de anlaşma zaten karara bağlandı) İnsanları Zorunlu Ortadan Kaybolmalardan Korumak için Anlaşma.

Alman Hükümetini etkileyeme çalışan ulusal bir STK temsilcisi tayin edin.

Dış İşleri Bakanlığı'nda uluslararası yasa kapsamında devlet memuru, Adalet Bakanlığı'nda uluslararası yasa kapsamında devlet memuru, Yeşiller Partisi Parlamento Üyesi, Hristiyan Demokratlar Senatosu Üyesi, ulusal gazete muhabiri, Adalet Bakanı gibi diğer insanlar arasında görev dağılımı yapın.

Alttaki 5 kartı düzenli bir şekilde yerleştiriniz: beyin fırtınası evresi, tasarım evresi, karar öncesi evresi, karar evresi, uygulama ve izleme evresi.

Şimdi, BM'in kararı yeni kabul ettiğini ve yürürlüğe girmeden önce en az yirmi eyalet tarafından onaylanması gerektiğini söylememize izin verin.

Hollanda STK'sı 20 onayı almak için dünya çapında çalışma yürüten STK'lar koalisyonunun bir parçasıdır. Sorumluluğunuz onay vermesi için Hollanda Hükümetini ikna etmektir.

İlk kartın önünde durun: beyin fırtınası evresi. Gruba bu evrede rol alan aktörlerin kim olduklarını sorun. Hollanda'da bu, muhtemelen Dış İşleri Bakanlığı uluslararası hukuk kapsamında bir memur olurdu. Bu kişi Anlaşmanın kavramını tanıtmaya yönelik, bu durumda Adalet Bakanlığı, ilk basamaktır.

Gruba ne tür eylemler yapacağınızı sorun.

Hollanda'da birbirimizi bilgilendirmek, tanımak ve, belki de görüş alış verişinde bulunmak için alt kademe bir toplantı düzenleriz.

Ve sonunda onaylanma ihtimalini araştırmak üzere Adalet Bakanlığı'na bir istek götürülecek.

Fakat, Dış İşleri Bakanlığı'nda çalışan memur, onayın zamanlaması ve onay hakkındaki olumlu görüş açısından bir miktar etkiye sahiptir. Kendinizi tanıtmamız ve CLASP ilkelerini anladığınızı göstermeniz, sürecin devamındaki rolünüzü ve etkinizi artıracaktır.

Dikkat: Kişisel temas arayın!

Her bir evreden bu yolla farklı senaryoları inceleyerek geçebilirsiniz. Örneğin, tasarım ve karar öncesi aşamada, bu konudaki görüşünüze tamamen zıt yönler bulunabilir. Anlaşma durumunda, belki bir adım kararın onaylanabileceğinin göstergesi olabilir, fakat zorunlu yok oluşların veya rezervasyonların yapılacağı tanımının dar bir yorumlaması da olabilir. Bu durumda, olayın isteğiniz doğrultuda ele alınmasından farklı olarak, farklı aktörlerle farklı eylemleriniz olacak. Anlaşmazlığa düştüğünüzde, görüşünüzü desteklemek için savunma altına düşen diğer icraatlarınızı kullanınız. Örneğin, kayıp kişilerin ailelerinin gösterilerini, dilekçelerini ya da gazete yazılarını kullanabilirsiniz.

Bu tecrübeden çıkarılacak en önemli dersler:

- Karar almada bir çok evrenin bulunduğunu anlamak,
- Her bir evrenin kendi dinamikleri ve farklı aktörleri var,
- Aktörlerle şahsi olarak görüşüp onları bilgilendirmeyi denemelisiniz,
- Evreye ve stratejinize bağlı olarak, farklı eylemler mümkündür,
- Birçok durumda karar alındığında, politika etkilenmesi durmaz,
- CLASP'yi unutmayınız.

ARAÇ 13

IOM KONTROL LİSTESİ

Organizasyona ve mesele/mesaj endişesine dayalı olarak ilgili sorular seçilmeli ve uyarlanmalıdır.

IOM Kontrol listesi	Pozitif (+)	Nötr (+)	Problem (-)	Bilinmeyen (?)
01.0 MİSYON				
01.1 Misyon açık bir şekilde formüle edildi mi?				
01.2 Misyon faydalanıcıların durumu ile ilgili mi?				
01.3 Misyon paydaşlar tarafından anlaşılıp kabul edildi mi?				
01.4 Misyon personel ve yönetim tarafından açık bir şekilde desteklendi mi?				
01.5 Misyon yeterli bir şekilde uzun vadeli hedeflere dönüştürüldü mü?				
01.6 Organizasyon yasal olarak kayıtlı mı?				
01.7 Organizasyonun açık bir kuruluşu var mı?				
02.0 ÇIKTILAR				
02.1 Organizasyon ilgili çeşitlilikte ürün/hizmet sunuyor mu?				
02.2 Ürünler ve hizmetler hedef gurubun ihtiyaçlarına yeterince hitap ediyor mu?				
02.3 Mevcut ürünler/hizmetler misyon ve uzun vadeli hedeflerle bağdaşiyor mu?				
02.4 Ürünler/hizmetler hedef gurubun değişik cinsiyetteki rol ve pozisyonlarına yeterince hitap ediyor mu?				
02.5 Bu ürünler/hizmetler için yeterli talep var mı?				
02.6 Organizasyon çıktının önemli bir miktarını alıyor mu?				
02.7 Organizasyon ürünleri/hizmetleri için talebi karşılayabilir mi?				
03.0 GİRDİLER				
03.1 Yeterli sayıda personel var mı?				
03.2 Yeterli yetenekli personel var mı?				
03.3 Tesis ve ekipman yeterli mi?				
03.4 Tesisin yeri yeterli mi?				

03.5	Ofisler ve ekipman yeterli mi?				
03.6	Malzemeler yeterli kalitede mi?				
03.7	Üçüncü tarafların hizmetleri (su, elektrik, muhasebe vs.) yeterli mi?				
03.8	Mali araçlar yeterli mi?				
03.9	Organizasyon kısa vadeli borçlarını yerine getirebilecek durumda mı?				
03.10	Ana mali riskler var mı ve karşılanıyor mu?				
03.11	Gerekli bilgiye yeterli ulaşım var mı?				
03.12	Çıktıların miktarı ve kalitesi düşünülürse girdiler yeterince kullanılmış mı?				
04.0 AKTÖRLER					
04.1	Hedef gurup alınan ürün ve hizmetin kalitesinden memnun mu?				
04.2	Hedef gurup alınan ürün ve hizmetin miktarından memnun mu?				
04.3	Organizasyon finansör/bağış yapanlara ilişkilerden memnun mu?				
04.4	Finansör/bağış yapanlar sonuçlardan memnun mu?				
04.5	Diğer kuruluşlarla ilişkiler yeterli mi?				
04.6	Bölgede ve ülkede organizasyonun politika yapıcılarla yeterli ilişkileri var mı?				
04.7	Organizasyonun iyi bir kamu imajı mı var?				
05.0 FAKTÖRLER					
05.1	Sosyo-ekonomik durum organizasyonun performansında yardımcı mı?				
05.2	Yasal çerçeve performansa yardımcı mı?				
05.3	Hedef grup ve toplumda Sosyo-kültürel norm ve değerler performansa yardımcı mı?				
05.4	Fiziksel çevre (iklim, alt yapı) yardımcı mı?				
05.5	Siyasi iklim yardımcı mı?				
06.0 STRATEJİ					
06.1	Strateji misyonla uyumlu mu?				
06.2	Strateji açık ve gerçekçi mi?				
06.3	Strateji yıllık planda açık ve gerçekçi anlatılmış mı?				
06.4	Yıllık plan düzenli olarak izlenip uyarlanıyor mu?				
06.5	Organizasyon önceki yıllık plan ve bütçeleri gerçekleştirmiş mi?				
06.6	Açık ve etkili bir iş planlaması var mı?				
06.7	İş planı izleniyor mu?				
06.8	Personel, planlama ve izlemeye yeterince dahil ediliyor mu?				
06.9	Stratejiler ve planlar, personel ve hedef gruplar arasında cinsiyet farkına hitab ediyor mu?				

07.0 YAPI				
07.1	Karar verme yapısı sorumluluğun açık bir şekilde bölünmesine mi dayalı?			
07.2	Görev ve sorumlulukların bölünmesi açık mı ve personel tarafından anlaşıldı mı?			
07.3	Bölüm ve birimlerde mantıklı bir ayırım var mı?			
07.4	Lojistik destek yeterince düzenlenmiş mi?			
07.5	Bölüm/birimler arası yeterli koordinasyon var mı?			
07.6	Yönetim seviyeleri arasında yeterli iletişim var mı?			
07.7	Farklı birim ve seviyelerde kadın ve erkeklerin konumu arasında yeterli bir denge var mı?			
08.0 SİSTEM VE SÜREÇLER				
08.1	Mali/idari prosedürler yeterli mi?			
08.2	Organizasyon prosedürlerine bağlı mı?			
08.3	Çalışma metodları/yaklaşımları yeterli mi?			
08.4	Personel çalışma metodları/yaklaşımlarını izliyor mu?			
08.5	Yeterli bir planlama sistemi var mı?			
08.6	İzleme ve değerlendirme için iyi bir sistem var mı?			
08.7	Gerçekçi izleme belirteçleri geliştirildi mi?			
08.8	Kalite kontrol için yeterli dikkat var mı?			
08.9	Performansla ilgili yeterli bilgiye kolaylıkla ulaşıyor mu?			
08.10	Yeterli bir raporlama sistemi (mali, mali olmayan) var mı?			
08.11	Bir önceki yılın olumlu bir denetleme raporu var mı?			
08.12	Denetmenin tavsiyeleri uygulanıyor mu?			
09.0 PERSONEL				
09.1	Durumu da göz önünde bulundurunca, personelin performansı yeterli mi?			
09.2	Personel maaşları ve ikincil haklar yeterli mi?			
09.3	Personelin performansı periyodik olarak gözden geçiriliyor mu?			
09.4	Performans, maaş ve haklarla yeterince bağlantılı mı?			
09.5	İşe alım prosedürleri yeterli mi?			
09.6	Personel iş hacmi normal limitlerde mi?			
09.7	Personel yeterince kullanılıyor mu?			
09.8	Yeterli personel gelişim aktiviteleri var mı?			
09.9	Personelin yeterli kariyer perspektifi var mı?			
09.10	Personel politikası toplumsal cinsiyet farklarına yeterli bir şekilde hitap ediyor mu?			

10.0 YÖNETİM STİLİ					
10.1	Yönetim işleri, iç ve dış ilişkiler olarak yeterince bölünmüş mü?				
10.2	Yönetimin dikkati çıktıların kalitesi ve hacmi olarak yeterince bölünmüş mü?				
10.3	Yönetim işi, kişiler ve araçlar olarak yeterince bölünmüş mü?				
10.4	Yönetim işi, personelle ilişkiler ve iş performansı olarak yeterince bölünmüş mü?				
10.5	Sorumluluk verme ve kontrol arasında yeterli bir denge var mı?				
10.6	Kararlar vaktinde alınıyor mu?				
10.7	Karar alma sürecine personel dahil ediliyor mu?				
10.8	Personel kararlarla ilgili yeterince bilgilendiriliyor mu?				
11.0 KÜLTÜR					
11.1	Hiyerarşi ve katılım arasında yeterli bir denge var mı?				
11.2	Performansta dikkat ve kişilerin kaygısı arasında yeterli bir denge var mı?				
11.3	Kısa ve uzun vadeli düşünmede yeterli bir denge var mı?				
11.4	Risk alma ve risk azaltma arasında yeterli bir denge var mı?				
11.5	Bireysel sorumluluk ve takım ruhu arasında yeterli bir denge var mı?				
11.6	Güvenilirlik ve şeffaflığa yeterince dikkat ediliyor mu?				
11.7	Eşitsizliklere (toplumsal cinsiyet farklılıkları ve azınlık gruplar) yeterince dikkat ediliyor mu?				
11.8	Organizasyon, geçmiş hatalarından öğrenmeye istekli mi?				

ARAÇ 14

EGZERSİZ: AĞ DİNAMİĞİNİ YÖNETMEK



Tutarlılık Döngüsü

Evre 1: Değiş tokuş

İlk çeyrekte üyeler bireysel olarak ittifaktan sağlayacakları yararları keşfetme girişiminde bulunurlar. Şahsi yatırımlarının yeterli bir geri dönüşümü olup olmayacağını tartarlar.

Üyeler erkenden çekilmeye kalktıkları takdirde ise bu evrenin güçlüğü ortaya çıkar.

- Kolaylaştırıcı bir role sahip bağımsız bir aktör tayin ediniz.
- Bireysel beklentilerini ifade edebilmeleri için tüm katılımcılara bir yer tayin ediniz.
- Ağ analizi yapın (9.2. bölüme bakınız).

Evre 2: Meydan okuma

İkinci çeyrekte üyeler birbiriyle ilişkili olarak katılımcıların konumlarının sınırlarına doğru çekilirler. Katılımcılar iyi bir pozisyon elde etmek ve yeteneklerini sergilemek adına diğerlerine meydan okumaya çalışırlar. Yüzleştirme korkusuyla sık sık atlanan bu evre çok önemlidir.

Bu evrenin zorluğu, üyelerin sınırlarını ortaya koymadıkları (geri çekilme) ya da birbirlerini ikna etmek için sonunda kavgaya tutuştukları ve bütüncü bakmadıkları (muharebe) zaman ortaya çıkar.

Bağımsız bir aktör, ılık veya soğuk müdahalelerle, üyelerin Tutarlılık Döngüsü (CoC) dışına çıkmalarını önlemeyi kolaylaştırabilir (ara bulucu ve strateji uzmanı).

- Bir meydan okuma konuma mı veya fikrin içeriğindeki farklılıklara mı dayandırılıyor, ayırımını yapınız,
- Ya içerik farklılıklarına ve/veya güç konumlarının oluşturulmasına, uygun şekilde kolaylaştırınız,
- Neye katıldığınızı ya da neye katılmadığınızı pekiştiriniz!

Evre 3: Yapılanma

Üçüncü çeyrekte, katılımcılar kendi başlarına olmalarından ziyade kolektif işlerle ve karşılıklı uyumla daha çok alakalıdır.

Katılımcılar etkileşimlerini yapılandırmak adına karşılıklı farklılıkları ve kuralları kabul ederler. Bu evrenin zorluğu, üyeler bu evreye (en yaygın olanıdır) çok hızlı atlayınca veya anlaşmalar yoluyla bir aktörün hükmetmesiyle ortaya çıkar. Diğer üyeler kendilerini önemsenmemiş hissedecektir (istifa).

Bağımsız bir aktör, ılık veya soğuk müdahalelerle, üyelerin Tutarlılık Döngüsü (CoC) dışına çıkmalarını önlemeyi kolaylaştırabilir (arabulucu veya savaşçı).

- Ağ için Etik ve Davranış kuralları üzerine bir deklarasyon,
- Konumlandırma ve sorumlulukları için bir Takas Merkezi kurunuz,
- Farklılaştırılmış bağışçılarla kapsamlı bir strateji planı yapınız,
- Yeterli fon bulunuz,
- Üyelerin artırılması için seçim prosedürleri oluşturunuz.

Evre 4: Diyalog Kurma

Dördüncü çeyrekte karşılıklı farklılıklar etkili bir faktör değildir. Benzerlikler ve ortak görüşler üyeleri bağlar. Önemli bir yer olduğunda, ilişki için olduğu kadar içerik için de ortak bir sorumluluğu paylaşırlar.

Bu aşamanın zorlukları, üyelerin hem içerik hem de ilişkiler üzerine olan farklılıkları ortaya koymaktan kaçındıkları zaman ortaya çıkar, çünkü fikir birliği kendini güvende hissediyor. Uyarlarlar.

Bağımsız bir aktör, ılık veya soğuk müdahalelerle, üyelerin Tutarlılık Döngüsü (CoC) dışına çıkmalarını önlemeyi kolaylaştırabilir (Joker veya Elçi).

- Uluslararası politika düzeyi ve hazırlık aşamalarında rollerin ve sorumlulukların ayırımı,
- Yalın aktivitelerin ve ortak strateji planının bir bütün olarak sürekli değerlendirmesi,
- Kendinizi sürprizlerle besleyin – kendi fikirlerinize ve grubun fikirlerine meydan okuyacak, yeni görüşler ve yeni insanlar davet edin.

ARAÇ 15

FARKLI İZLEYİCİYE FARKLI MESAJ FORMATI

Politika Mesajı: İzleyici 1

İzleyici

İzleyicinin

Mesaj içeriğini

Format(lar)ını

İletilecek kuryenin zaman ve yerini almasını isteyebilirsiniz

Politika Mesajı: İzleyici 2

İzleyici

İzleyicinin

Mesaj içeriğini

Format(lar)ını

İletilecek kuryenin zaman ve yerini almasını isteyebilirsiniz

SARA/AED Savunuculuk Eğitim Rehberi 63 Politika Mesajlarını Geliştirmek ve İletmek

ARAÇ 16

BİR LOBİ TOPLANTISINDA MÜZAKERE

Burada sunulan müzakere evreleri İlkeli Müzakere Teorisi (kazan – kazan müzakeresi) ve CLASP ilkelerine dayalıdır.

Lobi toplantısındaki müzakere evreleri.

Bir müzakere toplantısında beş evre ayırt edebilirsiniz:

- **Hazırla:** Ne ile dışarı çıkmak istersiniz / alt sınırınız nedir?
- **Tartış:** olayı sunun / mesajınızı iletin.
- **Amaç:** “eğer..sonra” yı kullanın; bilgi ve cevaplar için bekleyin (zorlamayın)
- **Pazarlık:** açık olun, üzerinde anlaşılana kontrol edin, koşula bağlı olun.
- **Değerlendirme ve izleme**

Aşama 1 ⇨ Hazırla

- Ne istediğinize ve neyi öncelik sırasına koymak istediğinize karar verin,
- “Olmazsa olmazlarınız” nelerdir - alt sınırınız nedir?
- Aynını hedefiniz için de düşünün,
- Sizin durumunuzda hedefinizin ne gibi ön yargılara maruz kalacağını tahmin etmeye çalışın ve bunun cevaplarını bulun.

Aşama 2 ⇨ Tartış

- Durumunuzu ortaya koyun;
 - fakat alt sınırınızı hemen açığa vurmayın;
- Açık sorular sorun ve;
 - cevapları DİNLEYİN
- Pozisyonları harekete geçirmek için isteklilik gösteren;
 - işaretlere dikkatinizi verin;

Aşama 3 ⇨ Amaç

- İçinde “eğer ... sonra” geçen cümleler kullanın;
- Birkaç fikirle başlayın;
 - sizinle aynı fikirde olup olmadıklarını kontrol edin;

- sonra yeni fikirlerle devam edin;
- Sakin olun;
 - cevapları BEKLEYİN;
- Hedefinizden gelen önerileri bölmeyin.

Aşama 4 ⇨ Pazarlık

- 3. aşamadaki kontrolünüzde neye katıldığınızı tekrar edin;
- Hedefin önerisini ele alın ve kendi görüşleriniz doğrultusunda pazarlık edin;
- Alt sınırınızın daha da altına inmeyin;
- Uzlaşılan noktaları kayıt edin.

Aşama 5 ⇨ Değerlendirme ve İzleme

- Odanın veya binanın dışında yapın;
- Kendi amaçlarınız doğrultusunda sonuçları ve birinci evrede formüle edildiği gibi alt sınırı kontrol ediniz;
- Bir RAPOR YAZIN ve dolaştırın;
- Seçmenlere bir BİLGİLENDİRME RAPORU sunun.

ARAÇ 17

POLİTİKA ETKİLEME EYLEM PLANI

EYLEM PLANI

Gelecek sayfalarda şimdi farklı analizlerden geçtikten sonra cevap verebilecek durumda olduğunuz eylem planının tüm unsurlarını bulacaksınız:

İÇERİK ANALİZİ

1. TANITIM VE ARKA PLAN

Sizin ve/veya kuruluşunuzun/işbirlikçilerinizin ulaşmak istediği çözümlerin seçimini sağlayan arka planı ve olayları tanımlayın. -hem pratik hem de politik çözümleri. (Politika Etkileme Konusunu Açıklamak bölümünde ele alınan çözümler).

2. POLİTİKA KONUSU

Üzerinde çalıştığınız politika konusunu tanımlayın.(Değişim Teorinizde bunu bulabilirsiniz).

3. ETKENLER, AKTÖRLER VE KURULUŞUNUZ

Politika konusunu açıklayan politika konusuyla ilgili etkenleri ve aktörleri tanımlayın. Konunuzu daha güvenilir, sağlam ve yasal hala getirmek için bu kanıtlanmış verileri açıklayın.

Yararlı araçlar:

- PESTLE analizi
- GZFT analizi
- Sorun Ağacı.

Kuruluşunuzu vizyonu, misyonu(ne yapacağınız), strateji, girdi ve çıktıları(sunacağınız hizmet ve ürünler) arasındaki ilişkisini tanımlayın ve açıklayın.

Aynı zamanda kuruluşunuzun gerekli girdileri nasıl oluşturacağını tanımlayın.

Son olarak bütçeyi, prosedürleri, personel iyileştirmelerini açıklayın ve yönetim stilinizi kontrol edin.

Yararlı araç: IOM Analizi (Araç Kutusu bölümündeki IOM kontrol listesine bakın).

PLANLAMA

4. FAYDALANICILARIN KATILIMI

Planlamada faydalanıcıların katılımını ve bu katılımın sonuçlarını tanımlayın.

- Planlamada faydalanıcıların rolü nedir? Onlara danışıldı mı? Resmi karar alma sorumluluğuna sahipler mi? Katılımcı basamağını kullanın:

Faydalanıcı katılımını planlama şöyle yapılır:

- Onlara danışmanlık yapın.
 - Onlarla işbirliği yapın.
 - Planlamayı onların oluşturmasını sağlayın.
- Faydalanıcıların katılımını nasıl düzenlediniz? Örneğin onlara ne sıklıkla danıştınız?
 - Planlamada yer almalarını sağlayacak diğer hangi eylemleri uyguladınız?
 - Erkekler, kadınlar ve diğer yaş gruplarındaki faydalanıcı gruplarının hepsine danışmanlık yaptığınızdan emin misiniz? Eğer öyle ise bu gruplardan ilgili bilgileri topladığınıza nasıl emin oldunuz? Toplumsal cinsiyete duyarlı danışmanlık nasıldı?

5. POLİTİKA KONUSUNU TANIMLAYIN

Problem durumunun nihai analizini tanımlayın.(neler nelere neden oluyor ve neden etkisi analizi)

Bu bölümde Değişim Teorisinden bahsedeceğiz. Eğer Mantık Çerçevesi (MÇ) içinde Sorun ve Hedef Ağacı veya Çıktı Haritalaması (ÇH) gibi diğer yöntemleri kullanmışsanız parantez içinde bu yöntemler için terminolojiyi bulacaksınız.

Değişim Teorisi aşama 1: Nihai hedefi veya vizyonu açıklayın(MÇ: etki ÇH: vizyon,)

Sizin ve diğerlerinin sorunu çözerken yaptıkları başarıyla sonuçlanırsa durumun nasıl olacağı hakkındaki nihai vizyon ve amacınızı tanımlayın. Lütfen faydalanıcılar için değişikliği mümkün olduğunca somut bir şekilde yaptığınızdan emin olun.

Değişim Teorisi aşama 2: Girişimin ve çıktıların alanını açık ve kesin bir şekilde ifade edin.

(MÇ: nesnelere veya çıktılar; ÇH = Misyon)

Vizyonu gerçekleştirmede hangi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu belirtin.

Ne yapacağınızı açığa kavuşturun.

Bu değişiklikler bir kuruluş olarak sizin ve işbirlikçilerinizin üzerinde çalıştığı değişikliklerdir. Programlarınız bu değişikliklere katkı sağlar. Bir çıktı kimin neyi değiştireceğini açıkça belirterek formüle edilebilir.

Değişim Teorisi aşama 3: Bir ‘böylece zinciri’ veya ‘Değişim Yolu’nu’ oluşturun.

(MÇ: sorun ağacının yaprakları; ÇHM = Çıktı Zorluğu Merdiveni)

Girişim alanlarından en az biri için gerekli bir çıktı düzeyinde oluşturulması gereken değişiklikleri tanımlayın. Bu kabataslak bir tanım olabilir; fakat üzerinde çalışacağınız konunun bölümlerini (aşama 5 ve 6’ya bakın) ayrıntılı açıkladıktan sonra bu tanım daha detaylı olmalıdır.

Değişim Teorisi aşama 4: Savınızı açıkça belirtin.

Gerekli olan yerlerde değişikliklerin niçin sizin inandığınız şekilde açıklandığını ve neyi değişiklik olarak varsaydığınızı belirtin. Zincirin farklı aşamalarında bunu yaptığınızdan emin olun. Politik hedefteki davranış değişikliğine yani üzerinde çalışacağınız değişikliğe neden inandığınızı da açıkça belirtin. Üzerinde çalışacağınız zincirin parçasında bütün savları açıklamak önemlidir. Bu izleme amacına hizmet eder.

6. ERKEN MESAJI VE POLİTİKA KONUSUNU TANIMLAYIN

Üzerinde çalışacağınız nihai politika konusunun ne olduğunu tanımlayın.

Bu konuyla ilgili ilk bildiriminiz veya durumunuz nasıldı?

7. Paydaş Analizi

Paydaş analizinizde başlangıç noktası olduğu için konuyu ve ilk mesajı tekrar edin.

Politika konusunda yer alan bütün paydaşları sıralayın ve onları davranışlarına, durumunuz veya mesajınızdaki önem ve etkilerine göre puanlayın. (Bölüm 8’deki araçları kullanın)

Paydaş analizinin şu sonuçlarını ortaya koyun:

- bir hedef kitleyi önceliklendirme matrisi veya
- işbirlikçiler ve rakipler matrisi
- izleyici hedef tablosu
- katılım basamağını kullanarak planlama ve uygulamada farklı paydaşları nasıl dahil edeceğinizi gösterin.

- planlamada;	- uygulamada;
- bilgi alır;	- bilgi alır;
- bilgi toplar;	- bilgi toplar;
- danışmanlık yapılır;	- danışmanlık yapılır;
- işbirliği yapılır;	- işbirliği yapılır;
- planlamayı üstlenmede harekete geçer;	- kendileri uygulamak için hazır dırlar;

8. POLİTİKA SÜREÇLERİNİ HARİTALANDIRMA

Konunuzla ilgili politika etkileme kararlarını etkilerken temel politika süreçlerini, olayları ve fırsatları tanımlayın.

Faz	Aşamalar Yapı (nerede?)	Etken (kim?)	Zaman	Eylemi
Beyin fırtınası				
Tasarım				
Karar öncesi				
Karar				
Uygulama ve izleme				

Etkenlerin doğru zamanda doğru kişiye yöneldiğinden kim sorumlu?
Bunun için bütçelemeyi düşündünüz mü?

STRATEJİ OLUŞTURMA

Mesajınıza/durumunuza dayanarak faydalanıcılara danışmanlık yapmak, paydaş analizi ve politika sürecini haritalandırma:

- Başlıca işbirlikçileriniz kimler?
- Rakipleriniz kimler?
- Başlıca POLİTİK HEDEFLERİNİZ kimler? (aynı zamanda etki zincirini de düşünün.)
- Üzerinde yoğunlaşacağınız en önemli politik olayları ve zamanları seçin.
- Faydalanıcıların rolü ne olacak?
- Kimleri etkilemeyeceksiniz

9. İTTİFAK OLUŞTURMA

Paydaş analizine dayalı olarak, hangi ortaklarla ittifak oluşturacağınızı tanımlayın. Müttefik ve ağ dinamiklerini nasıl yönetmeye niyetli olduğunuzu tanımlayın.

Ağ analiz aracını kullanın

Paylaşılan bir hırsınız var mı? Kim zaman, para ve enerji harcamak istiyor?

- Ortaklar,
- Tedarikçiler,
- bağlantılar,
- kullanıcılar kim olacak?

10. CLASP İLKELERİ- KENDİNİZİ VE AĞ ORTAKLARINIZI DEĞERLENDİRİN

Kuruluşunuzun ve ağınızın Güvenirlilik, Meşruluk, Hesap verebilirlik, Hizmet Odaklılık, Güç ilkelerine dayanıp dayanmadığını açıklayın.

Çünkü bu ilkeler diğerlerinin sizin kuruluşunuz hakkındaki kararlarını belirler.

Lütfen aynı zamanda bu ilkeleri nasıl güçlendireceğinizi de açıklayın.2.bölümdeki göstergelerden bazılarını ele alabilirsiniz.

	Şimdiki durum	Hedeflenen durum	Yapılacak faaliyetler
Güvenirlilik			
Meşruluk			
Hesap verebilirlik			
Hizmet odaklılık			
Güç			

İlkeleri yürütmek ve gerekli olduğunda iyileştirmek için bütçeniz var mı?

11. NİHAİ EYLEM PLANI ve BU İTTİFAK EYLEM PLANINA CLASP İLKELERİNİN UYGULANMASI

Gösterilen tabloya bakarak nihai eylem planınızı açıklayın.

Her bir adımda şunlara dikkat edin;

- Davranış değişimi bağlamındaki bu aşamada sonuçları/ süreç işaretleyicileri yerleştirin,

Hazırlık Faaliyetleri:	Hizmeleri Yaymak;
- Araştırma ve veri toplama	- Lobicilik
- Müşteri-seçmen/faydalınıcı katılımı	- İletişim
- Birlik ve ağ oluşturma	-Kampanya
- İşbirlikçi üyeleriniz arasında işlerin ve sorumlulukların dağılımı,
- Zaman Planı,
- Kaynaklar (finansal, insan kaynağı, materyaller),
- Olası engeller,
- İletişim Planı

Kısa vadeli sonuçlar:

Girişiminiz her zaman faydalanıcıları ve işbirlikçileri dahil edeceğiniz aşamalarla başlar.

İlk görevleri anlatan aşamaları tanımlayın: her bir aşamada ne tür bir görevi görmek istediğinizi açıklayın:

Adım 1

Adım 2

Adım 3

Bu aşamaların sonunda program için erken teşvik edici bir yanıt var mı?

Orta vadeli sonuçlar:

İlk görev diğerlerinin davranışını değiştirebilir. Hepinizin olmasını gerekli gördüğü davranışsal değişime ulaşmak için farklı şekillerde davranmaya başlarlar. İşte bu noktadadır ki politik hedefler etkilenmeye başlar.

Politik hedeflerin etkilenmesini sağlayan aşamaları açıklayın. Bu aşamalar ilk görevin faaliyete dönüştürülmesidir. Her aşamada her bir paydaş için oluşacak değişikliğin türünü açıklayın:

Korak 4

Korak 5

Korak 6

Uzun vadeli sonuç: davranışsal değişim

İşte bu noktada politik hedeflerin etkisi bu hedeflerin davranış değişimine dönüşür. Eğer politik hedefleriniz değişmesi gerekli olmayan kimseler olursa en nihayetinde bu hedefin-yani nihai aşamanın düzeyinde değişikliği görmek isteyeceksiniz.

Değiştirmek istediğiniz nihai paydaş değişimi aşamalarını tanımlayın

Oluşmasını istediğiniz değişiklik türünü her bir aşamada açıklayın.

Adım 7**Adım 8****Adım 9****Eylem Planı Şablonunu Etkileyen Politika****Amaç:**

İlerleme çabanız ve destek uygulaması için bir “senaryo” yaratmak.

Yönergeler:

1. Bu formun şablon olarak kullanımı, belirlenen her hedef için bir çalışma planı geliştiriniz. Özgün içeriğe uygun olması için formu gerektiği şekilde değiştirin;
2. Ortaklık üyelerine her bir iş planının kopyalarını dağıtınız;
3. Kopyaları gözden geçirmek ve düzenli olarak güncellemek için toplantılara getirmek üzere hazır bulundurun. Politika etkileme çabanızın yeni evreleri için yeni iş planları geliştirmeye karar verebilirsiniz.

Amaç:

Sonuçlar ve Başarılar:

"Böylece zinciri" Stratejilendirilmiş Eylem basamakları Ne yapılacak?	Belirteçler Başarılı olduğunu nasıl bileceğiz?	Sorumluluklar Kim yapacak?	Zaman çizgisi Ne zamana? (Gün Ay)	Kaynaklar A. Uygun kaynaklar B. Gereken kaynaklar (mali, insani, siyasi ve diğer)	Potansiyel Bariyerler A. Hangi birey veya organiza- syonlar direnabilir? B. Nasıl?	İletişim Plan Kim dahil? Hangi metotlar? Ne sıklıkta?
Basamak 1:				A. B.	A. B.	
Basamak 2:				A. B.	A. B.	
Basamak 3:				A. B.	A. B.	
Basamak 4:				A. B.	A. B.	
Basamak 5:				A. B.	A. B.	

Başarının kanıtı - İlerlene kaydettiğinizi nasıl bileceksiniz? Temel ölçütleriniz neler?

Başarının kanıtı - Amacınıza ulaşıldığını nasıl belirleyeceksiniz? Ölçüleriniz neler?



Kilit Terimler Sözlüğü

KİLİT TERİMLER SÖZLÜĞÜ

AKTÖRLER: Hükümetten, özel sektörden ya da sivil toplumdan olmak üzere, toplumdaki belirli bir konuya ilgi duyan herhangi bir aktörü ifade eder. Bunlar, organizasyonlar, kurumlar ve bireysel şahıslar olabilir.

AKTİVİZM: Rehberin içeriğinde de kullanıldığı şekliyle üçüncü taraflara (halk) yöneltilen aktiviteleri barındıran farklı bir özelliktir ve şiddet içermeyen ya da içeren ve yasa dışı olabilir. Çoğunlukla bu tür aktiviteler ortak bir görüş ortaya çıkarmak adına tasarlanmaz. Diğerlerini ikna etmek veya bilgilendirmek için oluşturulurlar. Örneğin; bir mesele için halk desteği almak veya bir meseleyi gündeme getirmek gibi.

ÇIKTI HARİTALAMASI: Birkaç aktörü, paydaşı ve faydalanıcıları kapsayan toplumdaki karmaşık değişikliklerin planlanmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan bir araçtır.

DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ: Siyasi hedef(ler)inizin tutumundaki değişiklik.

DEĞİŞİM YOLU: Davranışsal değişim için istenileni başaracak bir veya daha fazla aktör tarafından olan birkaç “Böylece basamaklarını” ifade eder.

DEĞİŞİMİN BÖYLECE BASAMAKLARI: Beklenen değişiklikten istenilen davranış değişimine kadar olan birkaç adımı kapsar. Merdivende bir üst basamağa çıktıkça, tahmin edilebilirlik daha az mümkün olur.

ETKİ ALANI: Sizin ve müttefiklerinizin (kontrol alanından) aktiviteleriniz, müdahaleleriniz ve siyasi hedefleriniz (ya da sözde sınır ortaklarınız- tanımına bakınız) ile umduğunuz, hoşlandığınız, yaratmaya çalıştığınız davranış değişikliklerini tanımlamak için sonuç eşlemede kullanılan bir terimdir.

ETKİ VE İLĞİ ALANI: Siyasi hedefler (etki alanındakiler) tarafından alınan kararların son uygulayıcıları veya faydalanıcıları seviyesinde olan davranış değişikliğini açıklamak için Sonuç Eşlemesi ve Değişim Teorisi içinde kullanılan bir terimdir.

FAYDALANICI KATILIMI: Politika etkileme sürecinin her anına dahil olan - meselenin tanımlanması, analizi, hazırlığı, dağıtımı ve değerlendirmesi - faydalanıcı veya vatandaşların seviyesidir.

GÜÇ: İnsanların değişiklik meydana getirmek adına kullandıkları ve sahip oldukları kudret, pozisyon ve enerjidir. Güç olumlu ve olumsuz yönde kullanılabilir. Üzerinde gücü olmayı, bir şeyi yapmaya gücü olmayı, bir şey sayesinde gücü olmayı birbirinden ayırabilirsiniz.

GÜVENİLİRLİK: Aynı zamanda kanıta dayalı savunuculuk, dürüstlüğe dayalı olma, uzmanlık ve etkileycilik olarak da bilinen bir kaynağın ya da mesajın inanılabilirliğinin nesnel ve öznel bileşenlerini ifade eder.

HESAP VEREBİLİRLİK: Etik ve bununla bağlantılı bir kaç anlama gelen bir kavramdır. Sıklıkla, sorumluluk, şeffaflık, cevaplanabilirlik, sorumlu tutulabilirlik, mesuliyet kavramlarıyla eş anlamlı olarak ve hesap verme ile bağdaştırılan diğer terimlerle kullanılır.

HİZMETE ODAKLILIK: Etkileme politikasındaki hedeflenmiş siyasi kararları verenlerle ve diğer insanlarla ilgilenme şeklinizdir. İnsanlara saygı duymak, sözünüzü tutmak, yüksek kaliteli girdiler sağlamak ve dağıtımda dakik olmak zorunda olduğunuz anlamına gelir.

İLETİŞİM: Kesimlere mesaj iletmek ve onlardan mesaj almaktır.

KONTROL ALANI: Kendiniz için, organizasyonlarınız için, müttefikleriniz ya da hem fikir olduğunuz teşkilatlar (sözde stratejik komşularınız- alttaki tanıma bakınız) için karar verebileceğiniz aktivitelerinizin kapsamını tanımlayan ürün eşleştirmesi içinde kullanılan bir kelimedir.

LOBİCİLİK: Birini etkilemek için tasarlanmış tüm aktiviteleri içerir ve bu sayede değiştirmek istediğiniz kişilerle iletişime geçersiniz. Görüş birliğini ve her iki tarafın bir görüş birliği için çalışmaya istekli olmasını gerektirir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE: İçerik analizine dayanan projeler ve programlar için yapılan müdahalelerin planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi için bir araçtır.

MEŞRULUK: Rejimde olan yönetimin veya yaptırımı olan kuralların çoğunluk tarafından kabulüdür - ortak görüşlerin ve kabulün üzerine inşa edildiği bir sistemi ifade eder.

PAYDAŞ: Sizin kendi konumunuzun ve fikrinizin yanında veya karşısında veya bunlara karşı nötr olan, risk altında payı bulunan, hükümete, sivil topluma veya özel sektöre mensup aktörler.

POLİTİKA: Yasa veya kabul edilen yasal uygulamalar tarafından yönetilen veya yönlendirilen, sıklıkla hükümet, baskın güç acenteleri veya paydaşları tarafından temsil edilen bir dizi faktördür. Bu faktörlerin değiştirilmesi ve etkilenmesi zordur. Fakat, bir çok politika etkileme süreçleri değişiklik meydana getirmek için bu tür faktörleri ve aktörleri hedef alır.

POLİTİKA ETKİLEME: Konu üzerinde sahiplik ve kapasitelerini artıran faydalanıcıları da içeren, ve mesele üzerinde en fazla etkiye sahip olan, hedeflenen farklı paydaşların politika, uygulama ve davranışlarını etkileyen kasıtlı ve sistematik bir süreçtir. Aktiviteler seçilebilir veya politika etkileme süreci müdahalelerinin etkinliğini artıran, birleşmiş güçler ve toplu hareketin yer aldığı karışık stratejiler uygulanabilir.

POLİTİKA ETKİLEME DÖNGÜSÜ: Proje Yönetim Döngüsüne dayanarak, tüm Rehberde bir politika etkileme müdahalesini geliştirme, uygulama ve izlemeye atılacak adımları ortaya koymak için kullanılır. Bu basamaklar, her bir adımdan, araçtan ve aşama kaydetmek için olan metotlardan sonra geliştirilen ürünler tarafından tamamlanır. Döngünün temel mesajı müdahalenizi dikkatli bir şekilde planlamanız gerektiğidir.

SAVUNUCULUK: Politikaları, uygulamaları ve davranışları etkilemek için şiddet içermeyen etkinlikleri ifade eder. Lobi faaliyetlerini (doğası gereği şiddet içermez) ve lobi faaliyeti olmayıp, şiddet içermeyen ve yasal olarak düşünülen eylemleri içerir.

SEÇMEN: Size yetki sağlayan, topluma hitap ettiğinizde size desteğini veren insan, vatandaş, üye, faydalanıcı, veya kurul temsilcilerinden oluşan insan topluluğudur.

SINIR ORTAKLARI: Davranışlarında değişiklik meydana getirmek üzere etkilediğiniz aktörler için Eşleme Teorisi içinde kullanılan bir terimdir (etki alanındaki aktörler).

SİYASET: Hükümet, parlamento, senato gibi, aynı zamanda da STK'nün ve işin daha yüksek olduğu seviyelerde demokrasinin siyasi arenasında yer alan resmi politika forumu ve kanun müzakereleridir

SOSYAL MEDYA: Yüksek erişilebilirlik ve ölçeklenebilir tekniklerin kullanılmasıyla sosyal etkileşimin sağlandığı medyadır. Sosyal medya, Facebook, Twitter, Blogs, Linked-In, Hyves gibi iletişimi etkileşimli bir diyaloga dönüştüren, ağ tabanlı ve mobil teknolojilerin kullanımınıdır.

STRATEJİK ORTAKLAR: Sizin ya da teşkilatınızın, müttefiklerinizle ya da hem fikir olduğunuz teşkilatlarla iş birliği yaptığı aktörler için olan sonuç eşleme teorisi içinde kullanılan bir terimdir.



BÖLGESEL PROJE OFİSİ

Potoklinica 16
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
Tel no: +387 (0)33 532 757
Web: www.tacso.org
E-posta: info@tacso.org

ARNAVUTLUK

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIA
Tel no: +355 (4) 22 59597
E-posta: info.al@tacso.org

BOSNA HERSEK

Kalesijska 14/3
71 000 Saraybosna, BOSNA HERSEK
Tel no: +387 (0)33 656 877
E-posta: info.ba@tacso.org

HIRVATİSTAN

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HIRVATİSTAN
Tel no: +385 1 484 1737/38/3
E-posta: info.hr@tacso.org

KOSOVA (Güvenlik Konseyi'nin 1244/99 Kararı Uyarınca)

Str. Fazli Grajqevci 4/a 10000
Priştina, Kosova - Güvenlik Konseyi'nin 1244/99
Kararı Uyarınca
Tel no: +381 (0)38 220 517
E-posta: info.ko@tacso.org

ESKİ YUGOSLAV MAKEDONYA CUMHURİYETİ

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skopje, Eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti
Tel no: +389 2 32 25 340
E-posta: info.mk@tacso.org

KARADAĞ

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, KARADAĞ
Tel no: +382 20 219 120
E-posta: info.me@tacso.org

SİRBİSTAN

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, SİRBİSTAN
Tel no: + 381 11 212 93 72
E-posta: info.rs@tacso.org

TÜRKİYE OFİSİ - ANKARA

Gülden Sk. 2/2 Kavaklıdere - 06690
Ankara, TÜRKİYE
Tel no: +90 312 426 44 51
E-posta: info.tr@tacso.org

TÜRKİYE OFİSİ - İSTANBUL

Dümen Sok. Mutlu Apt. 7/14 Gümüşsuyu
İstanbul, TÜRKİYE
Tel no: +90 212 243 87 26
E-posta: info.tr@tacso.org

www.tacso.org