

# Manual til Advocacy

## Et værktøj til de danske civilsamfundsorganisationer

*Fortalervirksomhed – eller advocacy – optager en stadig større plads i danske CSOers arbejde og samarbejde med partnere i Syd. FAGLIGT FOKUS har samlet et online-værktøj, som kan bruges som inspiration og konkret guide til arbejdet med advocacy.*

Manualen er udarbejdet for FAGLIGT FOKUS af konsulent Malene Sønderkov, der er partner i Strategihuset. Det bygger bl.a. på hendes egne erfaringer med fortalervirksomhed fra sin tid i Folkekirkens Nødhjælp, Udenrigsministeriet og FN.

Manualen giver svar på bl.a. følgende spørgsmål:

- Hvad er en god advocacy organisation?
- Hvad skal der stå i en advocacy strategi?
- Hvordan styrker jeg samarbejdet med mine partnere?
- Hvordan øger jeg udbyttet af mine møder med beslutningstagere?
- Hvordan måler jeg effekten af mit arbejde?



Fem hovedafsnit:

1. Før I går i gang
2. Når I skal formulere målet
3. Når I skal påvirke beslutningstagere
4. Når I skal samarbejde med andre organisationer – og med partnere i Syd
5. Når I skal dokumentere resultaterne

Hvert afsnit består af introduktion samt tjeklister, miniguider m.v.

Manualen kan ses online og alle materialer hentes som pdf på [www.fagligtfokus.ngoforum.dk](http://www.fagligtfokus.ngoforum.dk)

*God arbejdslyst!  
Fagligt Fokus nov. 2013*

# 1. Før I gør i gang: Advocacy værktøjskassen og jeres egen organisation

**Advocacy – eller fortalervirksomhed – handler om at flytte en politisk beslutning eller en offentlig mening. Der er mange måder at gøre det på. At lave en kampagne på facebook eller at tale med sin lokale folketingspolitiker er nogen af dem.**

Inden I går i gang kan det være en god ide at overveje, hvilke metoder der vil kunne virke bedst for jer, hvilke ressourcer I har til arbejdet og hvilken form for advocacy organisation I gerne vil være.

Neden for kan du downloade en oversigt over, hvilke redskaber der findes i **advocacy værktøjskassen** og de **forskellige måder** I kan arbejde med fortalervirksomhed på. Du kan også downloade en **advocacy test** og se hvor god din organisation er til advocacy og hvad I kan gøre for at blive endnu bedre.

**Advocacy værktøjskassen** tager udgangspunkt i to hovedspor: Offentlige kampagner og politisk lobbyvirksomhed. I begge tilfælde er der en hel vifte af redskaber og metoder, som kan tages i brug - fra mobilisering af aktivister til opbygning af alliancer med andre aktører.

I alle tilfælde er det afgørende, at jeres organisation er gearet til at løfte opgaverne.



## Læs de følgende materialer:

- 1.1. Redskaber i advocacy værktøjskassen
- 1.2. Hvad er en god advocacy organisation?
- 1.3. Test: Hvor god er din organisation til advocacy?

## 1. Før I går i gang

### 1.1. Redskaber i advocacy værktøjskassen

#### 1. Hvad er fortalervirksomhed – eller advocacy?

Advocacy – eller fortalervirksomhed – handler om at flytte en holdning, ændre eller påvirke en beslutning hos beslutningstagere, meningsdannere og den brede offentlighed.

Målet med fortalervirksomhed er som regel at ændre på institutioners politik eller praksis, påvirke lovgivning, offentlighedens holdninger og adfærd, reformere politiske processer eller systemer eller sikre indflydelse til marginaliserede grupper i samfundet. Ligeså ofte er det en kombination af det hele,

Fortalervirksomhed finder sted på alle planer – lokalt, nationalt og internationalt. Det kan antage mange forskellige former og størrelser. Fra et enkelt møde med en beslutningstager til årelange kampanjer med underskriftsindsamlings, indsamling af dokumentation, afholdelse af konferencer og lancering af politik papirer.

Inden man går i gang med sit fortalerearbejde er det derfor vigtigt at man gør op med sig selv, hvilke ressourcer man har at lægge i arbejdet, hvordan man kan og gerne vil arbejde med fortalervirksomhed, og hvem man eventuelt kan samarbejde med, som kan supplere med noget af det, man ikke selv har ressourcer til at gøre.

Der er ingen advocacy metoder der er mere rigtige end andre. Valget af metode må afhænge af de ressourcer I har til rådighed og hvad der er mest relevant at gøre i den enkelte situation og kontekst

Nedenfor finder du en kort beskrivelse af de forskellige former for fortalervirksomhed man kan engagere sig i. Listen er ment som en inspiration til diskussion af hvordan I vil arbejde med fortalervirksomhed – givet de ressourcer I har.

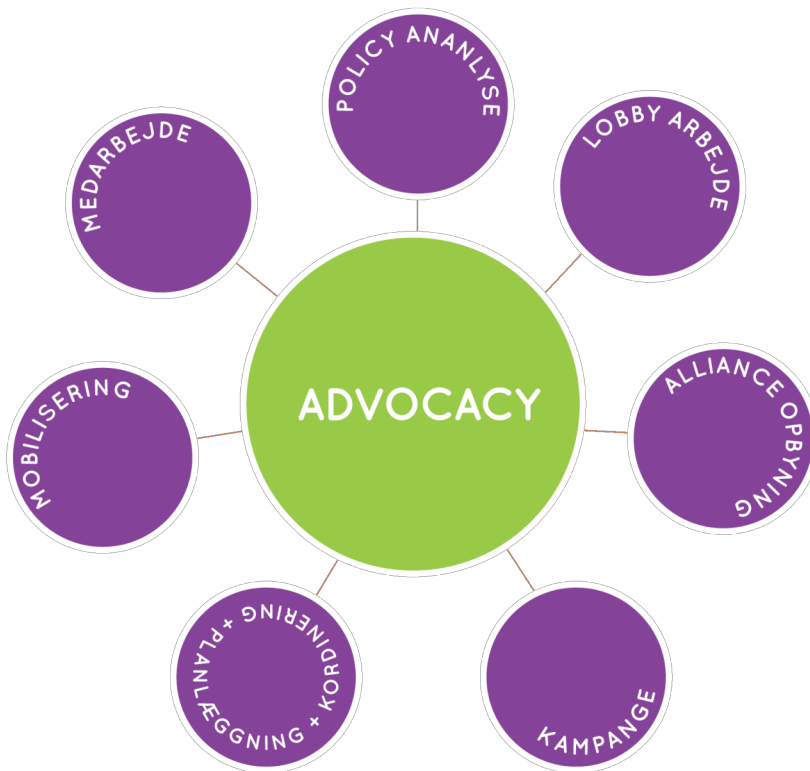
#### 2. Metoder i advocacy arbejdet

**Offentlige kampanjer:** har til formål at gøre mange mennesker opmærksomme på en sag og så vidt muligt engagere dem til at udtrykke deres støtte for sagen. Det kan for eksempel være via en underskrift, ved at deltage i en demonstration, ved at skrive et brev til deres lokale beslutningstager, eller ved at 'like' kampagnen på facebook.

**Politisk fortalervirksomhed:** Er målrettet en bestemt politisk dagsorden eller en bestemt politisk målsætning. Nogen gange kan det gavne den politiske fortalervirksomhed, at man mobiliserer en bredere offentlighed omkring sagen. Det er imidlertid langt fra altid gavnligt, eller sikkert at det er nødvendigt. Mange politiske beslutninger påvirkes gennem 'stille diplomati' og af fortalernes evne til at opbygge tillid hos den, han eller hun gerne vil påvirke.

### 3. Redskaber i advocacy værktøjskasser

Der er mange måder at udføre advocacy på. En 'fuld' advocacy kampagne rummer alle elementerne i figuren nedenfor. Det er imidlertid langt fra alle organisationer, der har ressourcer til at arbejde med alle 'værktøjer' i advocacy redskabskassen. Hvis man som organisation f.eks. ikke har nogen ansat til at lave politiske analyser, kan det være, man må alliere sig med organisationer, der arbejder med det, og benytte sig af deres arbejde.



**Research:** Handler om at dokumentere hvad det problem, I gerne vil reagere på, består i, dets omfang og konsekvenser. Det er også i research-fasen, man kan udarbejde løsningsforslag, beslutningstagerne kan tage stilling til. Det kan være en god ide at gøre sit research arbejde grundigt. Både beslutningstager og medier interesserer sig for de faktuelle forhold. Derfor er det vigtigt I kender alle fakta omkring jeres sag.

**Policy analyse:** Handler om at identificere hvilke beslutningstager der har hvilke interesser og behov. Når I kender beslutningstagerens og andre interessenters interesser, er det nemmere at tilpasse jeres argumenter, så de gør indtryk. Når man laver sin policy analyse, kan man med fordel benytte sig af en 'power mapping'. [Se 2.2. Power mapping](#)

**Planlægning og koordinering:** Når man har lavet sin research og analyse, kan man udarbejde en mere detaljeret plan for sit arbejde. En måde at gøre det på, er at udvikle en forandringsteori. [Se 2.1. Miniguide til forandringsteori](#). Forandringsteori er en metode til at beskrive hvad man vil lave og hvorfor man tror ens valg af aktiviteter vil føre til de ønskede mål. Man kan også bruge sin forandringsteori til at skabe overblik over de enkelte dele af ens kampagne, og til at monitorere hvordan det går med arbejdet. På den måde kan man revidere sine aktiviteter, hvis de ikke fører i den rigtige retning.

**Lobbyarbejde:** Handler om at mødes med beslutningstagere og opbygge den tillid og de relationer, der er nødvendige for at overbevise dem til at gøre noget bestemt. [Se 3.1. Miniguide til mødeforberedelse](#)

**Medie- og oplysningsarbejde:** Handler om at styrke offentlighedens viden om et bestemt problem og forståelse af årsagerne til problemet. Relationerne til medierne skal plejes, ligesom relationerne til beslutningstagerne skal det. Når journalister eller medier har tillid til, at jeres historier er troværdige, er de mere tilbøjelige til at lytte til jer.

**Kampagne:** Handler om at skabe og mobilisere støtte fra offentligheden til en bestemt løsning på jeres problem, for dermed at lægge pres på beslutningstagerne. Det er ikke altid nødvendigt eller klogt at inkludere offentlige kampagner i sit arbejde. Hvis beslutningstagerne er lydhøre, kan man ofte komme længere ved at samarbejde og med stille diplomati.

**Mobilisering:** Mobilisering handler om at mobilisere ens målgrupper til selv at arbejde for og tale deres egen sag. Rigtig meget fortalervirksomhed *gøres for* andre. Det kan der være mange gode grunde til. Hvis målgruppen for eksempel befinder sig i en anden verdensdel, kan den have svært ved at tale for sig selv. I andre tilfælde kan der være grund til at overveje at lade målgruppen tale for sig selv. Læs evt. afsnittet nedenfor om fortalervirksomhed for, med eller af målgruppen selv.

**Allianceopbygning:** Handler om at skabe alliancer, mobilisere og koordinere støtte fra andre grupper og organisationer til en bestemt løsning. Hvis man ikke har ressourcer til at betjene alle redskaberne i advocacy redskabskassen, kan det være en god ide at alliere sig med andre. Ofte vil beslutningstagere også foretrække at tale med flere på en gang. Det sparer tid. Du kan læse mere om arbejde i alliancer i [4.1. Miniguide to alliance building](#).

## 4. Fortalervirksomhed – for, med eller af jeres målgruppe

Man kan godt engagere sig i fortalervirksomhed uden selv at være direkte aktiv. Det kan man ved at klæde sin målgruppe på til at gøre arbejdet selv. Fortalervirksomhed kan også være noget I gør sammen med jeres målgruppe. Ofte giver det en større troværdighed, hvis målgruppen selv ytrer sig i dele af arbejdet. Også selv om den ikke står for hele arbejdet selv.

Nedenfor kan du se en oversigt over forskellen på de 3 måder at lave fortalervirksomhed på:



*Dette dokument er et produkt af et forløb støttet af NGO-forum for danske NGO'er om Managing advocacy – NGO'ernes rolle og organisering af global fortalervirksomhed. Forløbet blev faciliteret og materialet er efterfølgende bearbejdet og færdiggjort af Malene Sønderkov, Strategihuset*

## 1. Før I går i gang

### 1.2. Hvad er en god advocacy organisation

Hvad er en god advocacy organisation, og hvordan bliver man sådan en? Advocacy – eller fortalervirksomhed – er en samlet betegnelse for en hel masse redskaber, der tilsammen har til formål at ændre en politisk holdning, en mening eller en praksis.

Redskaberne spænder fra at holde et møde med en beslutningstager til at kunne mobilisere brede befolkningsgrupper til støtte for en sag.

Skal man lave effektivt fortalrararbejde er det ofte nødvendigt, at flere dele af en organisation kan arbejde sammen - og at man har de nødvendige ressourcer til rådighed for sit arbejde. *Ledelse* og evnen til at forvalte de *ressourcer* man har på en god måde, er derfor 2 væsentlige forudsætninger for at være en 'god' advocacy organisation.

Fortalervirksomhed er tit uforudsigeligt. Og det indebærer at man kan navigere i et landskab, der hurtigt kan skifte karakter. Evnen til at *analysere* og *tilpasse sine aktiviteter* til det 'landskab' man bevæger sig i, er derfor en tredje væsentligt egenskab for en god advocacy organisation.

Endelig skal en god advocacy organisation råde over de *tekniske færdigheder*, der gør den i stand til at forhandle med beslutningstagere, engagere medierne eller organisationens eget bagland.

Nedenfor kan du læse mere om de enkelte færdigheder, der er vigtige at have, hvis man vil være en god advocacy organisation. Du kan også teste din egen organisations advocacy kapacitet med en advocacy test. [Se 1.3. Test jeres kapacitet til advocacy.](#)

De færreste organisationer er perfekte. Og man kan også godt nå langt, uden at 'score højt' på alle parametre.

Teksten her er derfor først om fremmest ment som et redskab til inspiration og refleksion over, hvordan I kan gøre jeres arbejde endnu bedre.

### Egenskaber for en god advocacy organisation

#### 1. Ledelse

Ledelse handler om at vide hvad man vil med sit fortalrararbejde, at kunne motivere og mobilisere alle relevante medarbejdere og organisationens bagland til at støtte op om sagen, at have et mål og at kunne forfølge det konsistent.

**Motivation og overtalelsesevne:** Fortalervirksomhed er ikke en specifik disciplin. Det er en samlet overskrift for flere forskellige teknikker der kan bruges til at påvirke en holdning. Ofte er teknikkerne i brug på samme tid. Derfor kræver de en ledelse, der kan motivere og overtale flere dele af organisationen til at arbejde sammen om opgaven. En politik medarbejders arbejde bliver for eksempel ofte mere effektivt, hvis der kan skabes synergi med det arbejde, mediegruppen kan lave for at skabe opmærksomhed i medierne om en sag. Og den opmærksomhed politik medarbejdere har skabt om sagen hos politikerne, kan måske øges, hvis organisationens bagland også skriver til beslutningstagerne. Det kan en kampagnegruppe sørge for. For at få hele organisationen til at arbejde sammen, er det vigtigt, at ledelsen kan motivere medarbejderne til at arbejde i sammen retning. For uden fælles prioritering og samarbejde, bliver fortalrarbejdet mindre effektivt.

Til ledelsen af fortalrarbejdet hører også evnen og viljen til at løbe en risiko. At arbejde med fortalervirksomhed indebærer, at man udsætter sig selv for kritik fra andre interessenter eller måske fra dele af sit bagland. Ledelsen skal derfor være indstillet på at løbe en vis risiko og forsvare sig imod kritik, hvis organisationen engagerer sig i offentligt kampagnearbejde.

**Bestyrelsens engagement:** Ledelsens evne til at mobilisere hele organisationen bag arbejdet er altså vigtig. Næsten ligeså vigtigt kan det være at sikre bestyrelsens engagement og opbakning til arbejdet. Bestyrelsesmedlemmer har ofte et bredt netværk og kontakter, de kan mobilisere i arbejdet. Det er ofte også bestyrelsesmedlemmerne der skal forsvare organisationen, hvis den bliver mødt med kritik for sit arbejde. Derfor er det vigtigt at engagere bestyrelsen i fortalrarbejdet og at kunne trække på dens viden, netværk og støtte.

**Vision og strategisk målsætning:** At ændre en holdning eller fremme en beslutning er som regel ikke noget, man klarer fra den ene dag til den anden. Det kan tage måneder – eller år – at nå sit mål. Derfor er det vigtigt, at ledelsen kan fastholde visionen og fokus på målet. Også selv om forholdene ændrer sig, og organisationen må ændre strategi undervejs. Evnen vil at fastholde visionen og de overordnede målsætninger og løbende tilpasse strategien til de aktuelle forhold er derfor centralt, hvis man vil lykkes med sit fortalrarbejde.

## 2. Tilpasningsevne

Tilpasningsevne handler om at kunne skabe strategiske partnerskaber med andre interessenter og meningsdannere og om løbende at kunne monitorere, vurdere og reagere på interne og eksterne udfordringer eller muligheder der pludseligt opstår.

At bygge netværk og samarbejde med andre organisationer eller personer kan flerdoble effekten af fortalrarbejdet. Men det er vigtigt hele tiden at vurdere, hvor længe samarbejdet er relevant, og om interessefællesskabet bliver ved at være stærkt nok til at samarbejdet kan bære frugt. Du kan læse mere om ar arbejde sammen i alliancer og med partnere i syd i dokumentet [4.1. Miniguide to alliance building](#). Dokumentet er på engelsk så I kan dele det med jeres partnere i Syd.

At kunne vurdere sin egen effektivitet og gennemslagskraft, og at kunne tilpasse sine aktiviteter, så de fortsat er relevante og har en effekt i forhold til den kontekst man arbejder i, er en anden vigtig del af det at kunne tilpasse sig.

At monitorere sit advocacy arbejde er en udfordring. Navnlig hvis målet er langt væk, komplekst eller ambitiøst. Det kræver disciplin og klare delmål og indikatorer at monitorere sit arbejde regelmæssigt. Laver man en forandringsteori for sit arbejde, er det imidlertid muligt at følge hvor langt man er kommet i retning af sit mål, og løbende at vurdere, om de antagelser man baserer sit arbejde på, også holder i den virkelige verden. Du kan læse mere om forandringsteori i dokumentet [2.1. Miniguide til forandringsteori](#) og [5.1. Sådan monitorerer du dit advocacy arbejde](#).

### 3. Ressourcestyring

Som alle andre organisationer, har advocacy organisationer behov for at kunne styre deres ressourcer. Det gælder både de menneskelige ressourcer, og den viden, information og gruppe af frivillige, som ikke blot skal være effektive men også tilfredse med det de laver.

At styre ressourcer indebærer også at man er i stand til at dele relevant information med alle de medarbejdere, frivillige og eksterne samarbejdspartnere, som er en del af ens fortalrararbejde. Det kræver tit et tæt samarbejde mellem medarbejdere på tværs af afdelinger.

Endelig er det en styrke at have penge til rådighed, som organisationen frit kan disponere over til sit kampagnearbejde. Det giver organisationen en fleksibilitet til at reagere på pludseligt opstående muligheder, som den ellers ikke ville have.

### 4. Tekniske færdigheder

Tekniske færdigheder refererer til evnen til at arbejde med alle de 'redskaber' der potentielt er vigtige i en advocacy kampagne, og som du kan læse mere om i dokumentet [1.1. Redskaber i advocacy værktøjskassen](#). De tekniske færdigheder omfatter blandt andet:

- Viden og evne til at analysere politiske processer
- Indgående viden om det emne, kampagnen fokuserer på
- Politisk tæft og forhandlingserfaring
- Evne til at arbejde strategisk med kommunikation og 'få historier i medierne'.
- Viden om lovgivning og jura
- Evne til at planlægge, sætte mål og monitorere effekterne af sit arbejde.
- Evne til at skaffe penge og mobilisere frivillige til kampagnearbejdet

Hvis du vil danne dig et indtryk af din organisations stærke og svage sider i advocacy arbejdet, kan du prøve advocacy testen i [1.3. Test jeres kapacitet til advocacy](#).



**1. Før I går i gang**

**1.3. Test: Hvor god er din organisation til advocacy?**

- Hvor gode er I til at udnytte de ressourcer, I har til gavn for advocacy arbejdet?
- Hvor hurtigt kan I reagere på politiske ændringer og muligheder, der opstår undervejs?

Find ud af hvor god din organisation er til advocacy. Og hvor I kan sætte ind, hvis I vil gøre det endnu bedre. Sæt kryds i det felt, der passer bedst på din organisation. Der hvor I er helt eller delvist uenige med udsagnene, kan I diskutere, om der er noget I kan eller vil gøre anderledes.

**Ledelseskapacitet**

|  | Helt enig | Delvist enig | Delvist uenig | Helt Uenig |
|--|-----------|--------------|---------------|------------|
| Min bestyrelse støtter arbejdet med viden og kontakter.  |           |              |               |            |
| Medlemmer af vores bestyrelse er ambassadører for vores sag.   |           |              |               |            |
| Der er konsensus om vores vision og hvilke advocacy mål, der er de vigtigste.                          |           |              |               |            |
| Vi har en langsigtet advocacy strategi, som vi arbejder ud fra.  |           |              |               |            |
| Vores strategi er tilpasset den konkrete politiske kontekst og de processer, vores 'sag' er en del af. |           |              |               |            |
| Vi har et grundigt kendskab til vores målgruppers behov, motiver og interesser.                        |           |              |               |            |
| Vi er i stand til at forme vores argumenter, så de virker overbevisende på målgruppen.                 |           |              |               |            |
| Alle relevante medarbejdere inddrages i centrale beslutninger om vores fortalrarbejde.                 |           |              |               |            |
| Alle (relevante) ansatte er engagerede og arbejder i retning af vores advocacy mål                     |           |              |               |            |
| Der er en accept af, at advocacy arbejdet indebærer en risiko for kritik og at man 'fejler'.           |           |              |               |            |
| Vi er gode til at fejre vores succeser og involvere vores bagland i markeringen.                       |           |              |               |            |
| Vi er gode til at skabe og pleje vores eksterne netværk og mobilisere ressourcer herfra.               |           |              |               |            |

**Omstillingsparathed**

|  | Helt Enig | Delvist enig | Delvist uenig | Helt Uenig |
|--|-----------|--------------|---------------|------------|
| Vi har et nuanceret billede af vores nuværende og potentielle strategiske samarbejdspartnere, deres holdninger og interesse i at samarbejde. |           |              |               |            |
| Vi bruger kun den tid på at pleje vores netværk, som er nødvendig for at fremme vores strategiske mål.                                       |           |              |               |            |
| Vi kender vores egne strategiske styrker og ressourcer.  |           |              |               |            |
| Vi kan positionere os strategisk i samarbejdet med andre.  |           |              |               |            |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Vi har en indgående og aktuel viden om politiske beslutningsprocesser, politiske tendenser, muligheder og trusler, og kan reagere på dem umiddelbart. |  |  |  |  |
| Vi har en vis fleksibilitet i forhold til at kunne trække på u-øremærkede økonomiske midler.  |  |  |  |  |
| Vi kan trække på personale fra andre dele af organisationen om nødvendigt.  |  |  |  |  |
| Vores advocacy mål er SMART'e (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound).  |  |  |  |  |
| Vi har indikatorer der kan hjælpe med at fortælle os, hvordan arbejdet går.   |  |  |  |  |
| Vi har procedurer for, hvordan og hvornår vi monitorerer og reflekterer over vores arbejde.   |  |  |  |  |

## Vidensdeling, koordinering og ressourceforvaltning

|  | Helt Enig | Delvist enig | Delvist uenig | Helt Uenig |
|--|-----------|--------------|---------------|------------|
| Vi er gode til at involvere de frivillige medlemmer og græsrodder, som gerne vil bidrage til vores arbejde.                              |           |              |               |            |
| Vi er gode til at dele relevant viden på tværs af grupper og afdelinger i vores organisation.  |           |              |               |            |
| Vi har faste procedurer for at koordinere fortalrarbejdet og samarbejde på tværs, så alle relevante kompetencer og viden bringes i spil. |           |              |               |            |
| Vi har policy briefs og let tilgængelige analyser, som vi kan dele med interesserede beslutningstagere, journalister og græsrodder.      |           |              |               |            |
| Jeg har mulighed for løbende at udvikle mine kompetencer gennem uddannelse og jobrotation/forfremmelser, o. lign.                        |           |              |               |            |
| Min arbejdsbeskrivelse er klar og tydeligt beskrevet i relation til vores advocacy arbejde.  |           |              |               |            |
| Der er økonomisk ressourcer til rådighed for advocacy arbejdet.  |           |              |               |            |

## Tekniske færdigheder

|  | Helt Enig | Delvist enig | Delvist uenig | Helt Uenig |
|--|-----------|--------------|---------------|------------|
| Vi har en kommunikationsstrategi og budskaber, der er tilpasset så de bedst muligt 'rammer' vores forskellige advocacy målgrupper.         |           |              |               |            |
| Vi har en database over relevante medier og journalister, som vi kan kontakte.   |           |              |               |            |
| Vi har indgående faglig viden om det eller de emner, vi arbejder med.  |           |              |               |            |
| Vi har en grundig forståelse af beslutningsprocesser og procedurer i de politiske systemer vi arbejder med.                                |           |              |               |            |
| Vi udarbejder politiske analyser og analyserer politiske forslag og udspil.  |           |              |               |            |
| Vi kan mobilisere interne og eksterne interessenter omkring vores sag.   |           |              |               |            |
| Vi er i stand til at 'læse' vores forhandlingspartner og hans/hendes interesser, og fremføre vores argumenter, så de virker overbevisende. |           |              |               |            |
| Vi er i stand til at beregne omkostningerne ved vores advocacy arbejde, og det vi 'får' for pengene.                                       |           |              |               |            |

## 2. Når I skal sætte målet - og formulere vejen til

***Hvad bør en god advocacy strategi indeholde, hvordan laver man den, og hvordan finder man ud af, hvad der er den bedste vej til at nå sit mål?***

Når man planlægger sit advocacy arbejde kan det ofte være svært at gennemskue, præcist hvad der skal til, for at man kan nå sit mål. Ofte formulerer vi målet og en række aktiviteter, som vi *håber*, vil føre os til målet. Men ligeså ofte får vi ikke tænkt igennem *om* vores planlagte aktiviteter nu også leder til de ønskede forandringer.

Neden for finder du et format du kan bruge, når du skal skrive din **advocacy strategi**. En god strategi skal som minimum omfatte en beskrivelse af behov, målsætning, målgrupper, strategi og planlægning.

Det er også vigtigt at I får identificeret de vigtigste aktører og deres interesser - fx gennem en **power mapping**.

Du kan også læse om **forandringsteori** - eller Theory of Change - som er en metode, der kan hjælpe dig med at overveje, hvad du skal gøre for at nå dit mål og hvorfor netop disse aktiviteter er de mest effektive og relevante for jeres arbejde.

Forandringsteori er et godt redskab, der både kan hjælpe med at definere de aktiviteter, vi tror, er nødvendige for at nå vores mål, og som kan udfordre os til at forklare hvorfor og hvordan netop de aktiviteter vil lede til det ønskede resultat.

**Læs de følgende materialer:**

- 2.1. Miniguide til forandringsteori/Theory og Change
- 2.2. Interessentanalyse med Power Mapping
- 2.3. Hvad skal en advocacy strategi indeholde?

## 2. Når I skal formulere målet

### 2.1. Miniguide til Forandringsteori /Theory of Change

#### Et redskab til at planlægge dit projekt- og advocacy arbejde

Hvad der skal til, for at vi kan nå vores advocacy mål. Advocacy arbejde er en dynamisk proces, og spørgsmålet er ikke altid lige let at svare på. Oftere formulerer vi målet og en række aktiviteter, som vi *håber*, vil føre os til målet. Men ligeså ofte får vi ikke tænkt igennem *om* vores planlagte aktiviteter nu også er de mest relevante til at lede os til vores mål.

Forandringsteori – eller Theory of Change – er et redskab, der både kan hjælpe med at definere de aktiviteter, vi tror, er nødvendige for at nå vores mål, og som kan udfordre os til at forklare *hvorfor* og *hvordan* netop de aktiviteter vil lede til vores mål.

Den her vejledning beskriver hvordan forandringsteori kan bruges i planlægningen af advocacy arbejdet.

#### 1. Hvad er forandringsteori?

Forandringsteori er ikke en generel teori om, hvordan verden forandrer sig. Det er *jeres* teorifor, hvordan I tror, I kan skabe forandring. Det er en måde at skabe bedre overblik over, hvad der skal til, for at I skridt for skridt kan nå jeres mål, og få større klarhed over, hvorfor I antager, at de aktiviteter I planlægger, vil føre til de ønskede forandringer. Nogle siger, at forandringsteori bedst kan sammenlignes med en madopskrift – og ikke er mere kompliceret end det. I en madopskrift beskriver man skridt for skridt, hvilke ingredienser og arbejdsprocesser der skal til, for at man har et bestemt færdigt måltid (et mål). Med en forandringsteori beskriver man skridt for skridt de forudsætninger (ingredienser) man skal skabe eller mobilisere, og hvordan man skal arbejde med dem, for at nå sit mål.

Organisationer, der arbejder med forandringsteori, fortæller at metoden gør det nemmere for dem at overskue komplekse forandringsprocesser; at det bliver lettere at prioritere de vigtigste aktiviteter. Og at de bedre kan dokumentere fremskridt og beskrive deres resultater for deres donorer; også selv om de ikke helt når deres mål.

Ved at lave en 'forandringsteori':

- Klargør vi for os selv, hvilke forudsætninger (outputs og outcomes) vi skal skabe for at nå vores mål – og i hvilken rækkefølge de skal skabes.
- Øger vi vores bevidsthed om andre mulige måder at nå vores mål på.
- Udfordrer vi os selv til at blive bevidste om hvad vi tror der vil ske, når vi gennemfører bestemte aktiviteter.
- Prøver vi logikken i vores arbejde af.

En god forandringsteori er en 'rutebeskrivelse som andre kan læse, så de forstår den vej I har valgt. Den kan både beskrives med ord og præsenteres som et diagram.

En god forandringsteori er desuden både et produkt og en proces. Hvis I bruger den som udgangspunkt for løbende diskussioner om, hvordan det går med jeres advocacy kampagne, og løbende reviderer den undervejs, er den et godt redskab til at vurdere, om I gør fremskridt, og om der er antagelser og forudsætninger i jeres kampagne, der skal ændres undervejs.

## 2. Hvordan gør man?

### En forandringsteori – eller forandringsopskrift – består af:

- Et SMART mål
- **Forudsætninger** (outputs og outcomes) der skal opfyldes for at nå målet.
- **Antagelser** (assumptions) om hvordan den ene forudsætning skal føre til den næste.
- **Aktiviteter** der bidrager til at realisere hver enkelt forudsætning.
- **Indikatorer**
- En **ansvarlighedslinje** (accountability line) der indikerer, hvad ens projekt vil holdes ansvarlig for ved projektets slutning. Ansvarlighedslinjen kan også bruges til at sætte deadlines for opfyldelse af delmål (forudsætninger) under vejs i projektet.
- En kort, **narrativ** tekst – 10 – 15 linjer, der laves efter man har lavet sin forandringstori.

### 2.1 Mål: Start med slutningen:

Når I laver en forandringsteori, skal I starte ned at formulere endemålet og så arbejde baglæns for at formulere de forudsætninger, der skal være på plads for at nå målet. Målet skal være så præcist og målbart som muligt. Det gør det meget nemmere at lave resten af arbejdet.

Mål: 1000 Dalit husholdninger har adgang til kredit

### 2.2 Forudsætninger: Tænk baglæns.

Når målet er formuleret, skal I identificere alle de forudsætninger, der skal være på plads, for at I kan nå jeres mål. Ved at starte med målet og tænke baglæns undgår I at springe vigtige forudsætninger – eller trin – over i processen.

Hvis endemålet f.eks. er at dalitter i Nepal skal have adgang til kredit og jord, så de kan starte deres egen produktion, så er en af de sidste forudsætninger, der skal være på plads, at de står med lånet i hånden.

For at stå med lånet i hånden, er der en række yderligere forudsætninger, der skal være til stede:

Deres låneansøgning skal være godkendt og der skal være nogen eller noget, der gerne vil låne penge til dalitter. En godkendt låneansøgning kræver måske at der er lavet en business plan osv. osv.

Formulér alle de forudsætninger I kan komme i tanke om der skal være på plads, for at I kan nå jeres mål. Og placér dem så i den rigtige rækkefølge fra slut til start – eller fra start til slut med pile.



## Bind forudsætningerne sammen

Når I er færdige med at placere forudsætningerne i den rigtige rækkefølge, kan I 'læse' jeres model nedefra og op ved at forbinde hver kasse/forudsætning med en pil. Pile der går nedefra og op – som på tegningen – kan læses som et 'sådan at':

**Eksempel:** Låneansøgning og business plan indsendt til kooperativ. **Sådan at** lån (kan blive) godkendt af kooperativ.

Nogle brugere af forandringsteori foretrækker at læse deres model oppefra og ned. Dvs. fra målsætningen og baglæns. Hvis man bedre kan lide det, kan hver pil læses om et 'kun hvis':

**Eksempel:** 1000 Dalit husholdninger har adgang til kredit. **Kun hvis** Lånebeviser (er blevet) udstedt

Hvis det lyder mærkeligt eller usammenhængende når I forsøger at forbinde hver forudsætning med at 'sådan at' eller et 'kun hvis', betyder det som regel at der mangler en forudsætning eller to. Det vil sige at I har sprunget noget over og derfor bør detaljere jeres forandringsteori.

Forudsætninger skal formuleres som tilstande der er opnået eller handlinger, der er afsluttede. På den måde kan man nemmere bruge sin forandringsteori til at monitorere, om man nu også har gjort hvad man planlagde – og realiseret sine forudsætninger. Hvis man formulerer forudsætningerne som aktiviteter, er det jo i princippet noget, der kan fortsætte i det uendelige.



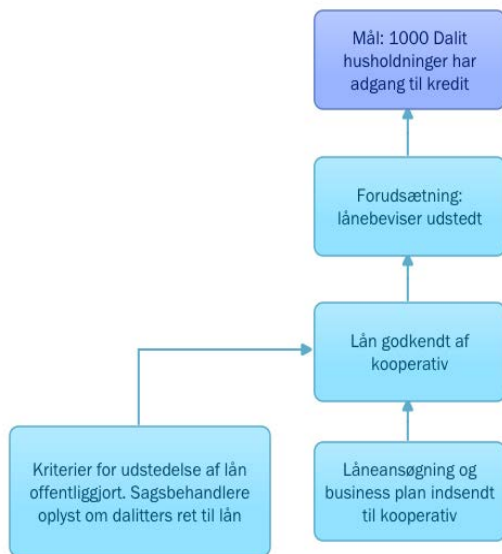
## 2.3 Antagelser: Find det, der står med usynlig skrift

Bag langt de fleste af vores handlinger og planer ligger der nogle – ofte u-udtalte – antagelser om, hvad der vil ske, når vi handler på en bestemt måde. Det gælder både når vi er på arbejde og når vi holder fri.

Når vores dalitter indsender en låneansøgning for at få et lån godkendt, antager vi for eksempel, at den person, der behandler ansøgningen, vil gøre det fordomsfrit og sagligt. Og altså ikke bare vil afvise ansøgningen fordi den er indsendt af en dalit. Vi antager måske også, at den dalit, der har sendt ansøgningen, har lavet en ansøgning der er så god, at den faktisk kan godkendes på et sagligt/fagligt grundlag.

Rigtig mange projekter løber af sporet, fordi vi ikke er bevidste om vores antagelser, og ikke har taget stilling til, om de nu også holder i virkeligheden. Men ved at være bevidste om dem, kan vi 'lave forebyggere' og reducere risikoen for, at noget går galt.





Når vi er bevidste om vores antagelser, kan vi spørge os selv: Er antagelsen problematisk eller uproblematisk. Hvis antagelsen ikke er problematisk – hvis vi rent faktisk tror på, at daliternes låneansøgninger vil blive godkendt på et sagligt grundlag, så betyder det, at vores logik hænger sammen. Men hvis vi derimod tvivler på, om ansøgningen vil blive behandlet objektivt, så kan der være grund til at tilføje nogle 'forebyggere' eller yderligere forudsætninger til vores projekt. For eksempel kan det være, at vi skal arbejde på at ændre holdningen hos dem, der udsteder lån. Eller vi skal synliggøre de kriterier, lån udstedes efter, sådan at det bliver nemmere at opdage, når der diskrimineres. Hver gang vi opdager, at en af vores antagelser er problematiske, skal vi altså 'konvertere den' til en ny forudsætning, som vi bør arbejde med i vores projekt

## 2.4 Aktiviteter og indikatorer: Find ud af hvad der skal til for at realisere jeres forudsætninger.

Aktiviteter er alle de ting vi skal gøre, for at realisere vores forudsætninger. Som regel knytter der sig flest aktiviteter til de forudsætninger, vi har placeret i begyndelsen af vores model. Men i eksemplet her, vil der for eksempel også være en projektaktivitet, der er forbundet med at overvåge, om låneansøgninger nu også behandles og godkendes i overensstemmelse med de offentliggjorte kriterier.

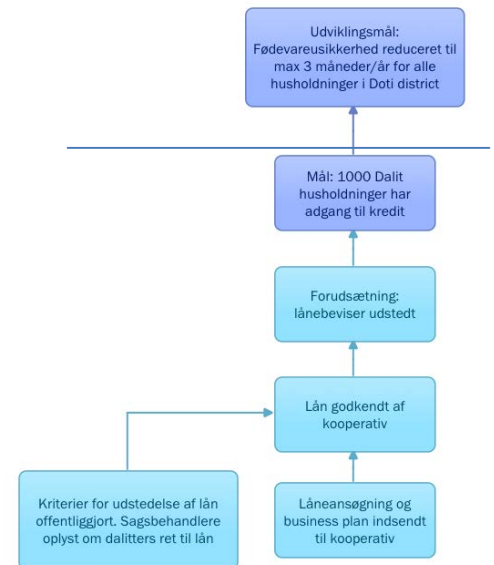
Der kan også være en aktivitet forbundet med at hjælpe dalitter, der gerne vil låne penge, med at udfylde ansøgninger og udarbejde business planer. En nem måde at skabe overblik over aktiviteterne er at lave et skema – ligesom dem, man bruger når man laver en LFA. I skemaet kan man også skrive de antagelser ned, som man er usikre på, og som man skal holde øje med, undervejs. Ved man på forhånd at de er problematiske, er de jo ikke længere antagelser, men forudsætninger, som man skal indarbejde i sin plan.

| Forudsætning  | Projektaktivitet   | Indikator  | Antagelse  |
|---|--|--|--|
| Lånebeviser udstedt   |  |  |  |
| Lån godkendt af kooperativ  | Overvåge at sagsbehandling foretages i overensstemmelse med kriterier.<br>Yde råd og vejledning til sagsbehandlere.                          | Lånebeviser  |  |
| Låneansøgninger og business planer indsendt til kooperativ                                      | Støtte dalitter i udarbejdelse af ansøgninger  | Ansøgninger sendt, kvitteringer for modtagne ansøgninger | Dalitter ønsker at optage lån og modtage rådgivning. |
| Kriterier for udstedelse af lån offentliggjort. Sagsbehandlere oplyst om dalitters ret til lån. | Nedskrive kriterier<br>Afholde 10 møder om kriterier<br>Lave og udsende radio-spots om kriterier for lån-givning.<br>Møde med sagsbehandlere | Pjece med kriterier er offentligt tilgængelige           | Sagsbehandlere vil samarbejde med projektet.         |

## 2.5 Ansvarlighedslinje

En ansvarlighedslinje er den 'streg i sandet' man trækker for at vise, hvad man vil holdes ansvarlig for, og hvad man ikke vil holdes ansvarlig for. Projektet for dalitterne bidrager eksempelvis til et nationalt mål om at reducere fødevare usikkerhed for fattige befolkningsgrupper i den vestlige del af Nepal. Men det er jo ikke et mål, projektet ønsker at blive holdt ansvarlig for. Det kan man vise, ved at trække en streg mellem de forudsætninger – eller mål – man ønsker at holdes ansvarlig for, og dem man ikke vil tage ansvar for.

På samme måde bidrager mange advocacy projekter til et mål, som ligger ud over projektets levetid og det, projektet kan holdes ansvarlig for. Ved at lave en forandringsteori der beskriver, hvordan ens eget projekt bidrager til den større målsætning, kan man altså illustrere sammenhængen og samtidig klargøre, hvad man vil holdes ansvarlig for, og hvad man ikke vil holdes ansvarlig for.



### Ansvarlighedslinjer i projektplanlægningen

Man kan også vælge at placere ansvarlighedslinjer der indikerer, hvad man for eksempel ønsker at gennemføre i de første 6 måneder af ens projekt, og i de efterfølgende måneder. På den måde får man en visuel fremstilling af, hvornår man vil arbejde med hvad i projektet.

På de sidste sider i dokumentet kan du se hele forandringsteorien for det projektmål, vi har taget udgangspunkt i til eksemplet om dalitterne. Og du kan se, hvordan projektet har brugt en ansvarlighedslinje til at tydeliggøre, hvilke forudsætninger det ville realisere i de første 6 måneder af projektets levetid.

I modellen på de sidste sider er forudsætningerne desuden grupperet ordnet i 3 forskellige 'forandringstier', her er markeret med hver sin farve. Hver forandringstie bidrager på hver deres måde til projektets mål. Tilsammen udgør de 3 forandringstier den samlede 'forandringsteori' for opfyldelsen af projektets målsætning.

## 2.6 Narrativ: en kort beskrivelse eller opsummering af projektet

Når I har lavet den grafiske fremstilling af jeres projekt kan I lave en kort, narrativ beskrivelse. Den behøver sjældent være mere end 10 til 15 linjer lang. Det hele er jo beskrevet grafisk, så derfor kan I ofte nøjes med at gøre den narrative fremstilling til en opsummering af projektstrategien.

Her beskriver I med ord hvad projektets mål er, og hvilke forudsætninger, I vil skabe for at nå målet.

I vores eksempel kunne den narrative beskrivelse for eksempel lyde sådan her:

*Projektets mål er at sikre at 1000 dalit husholdninger har adgang til kredit. For at nå målet vil projektet yde råd og vejledning til dalitter, så de kan udarbejde de låneansøgninger og business cases, der er en forudsætning for at kunne*

*Dette dokument er et produkt af et forløb støttet af NGO-forum for danske NGO'er om Managing advocacy – NGO'ernes rolle og organisering af global fortalervirksomhed. Forløbet blev faciliteret og materialet er efterfølgende bearbejdet og færdiggjort af Malene Sønderkov, Strategihuset*



*få behandlet og godkendt en ansøgning om lån. For at sikre, at låne ansøgningerne behandles på et saglig grundlag, vil projektet også offentliggøre hvilke kriterier, der ydes lån efter, og oplyse de sagsbehandlere, der yder lånene, om hvilke kriterier der skal ydes lån efter, samt om de rettigheder, dalitter har til at modtage lån. Projektet vil også stille rådgivning til rådighed for sagsbehandlerne under behandlingen af lånene.*

### 3. Fra papir til praksis

Strategier og projektplaner er kun for alvor noget værd, hvis de også bliver brugt i praksis, og hvis hver enkelt medarbejder ved, hvad han eller hun er ansvarlig for i forhold til at gennemføre projektet. Det gælder også en forandringsteori. Der er flere måder at få sin projektstrategi fra papir til praksis.

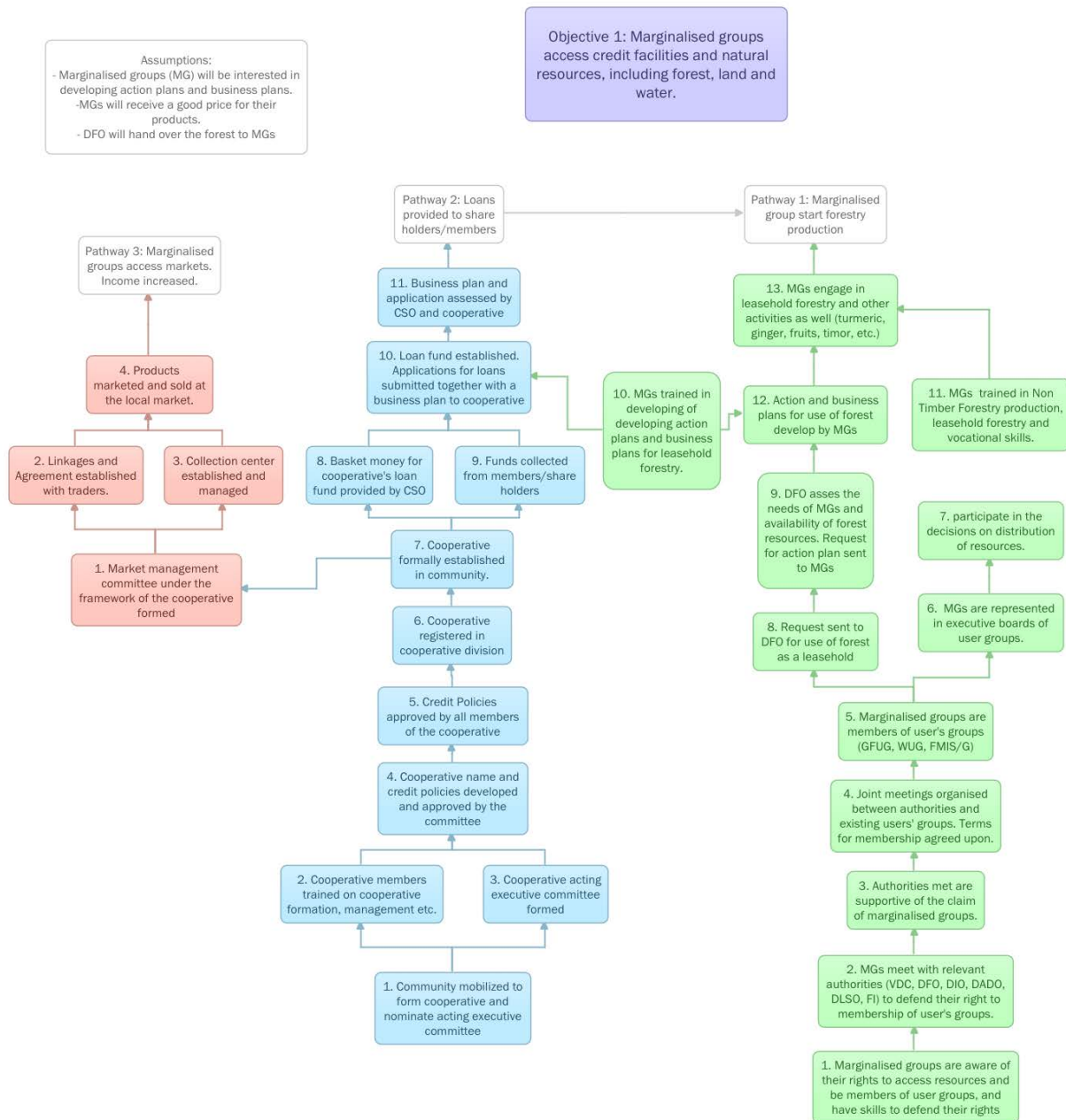
- Lav en opgaveoversigt for den næste uge eller måned og udvælg den eller de forudsætninger, I skal arbejde på at realisere i den næste periode. Lav en oversigt over hvilke aktiviteter der knytter sig til hver forudsætning. Skriv aktiviteterne ind i kalenderen. Oversigten kan for eksempel være et skema som vist nedenfor. Alternativt og lidt mindre ambitiøst kan I også nøjes med at lægge de forudsætninger, I arbejder på nu, ind i kalenderen.

| Periode  | Forudsætning | Aktiviteter til at realisere forudsætningen | Ansvarlig |
|----------|--------------|---|-----------|
| Oktober  |              |   |           |
| November |              |   |           |

- Brug 10 minutter af hvert afdelingsmøde på at fortælle, hvor langt I er kommet med at realisere jeres forudsætninger og på at reflektere over, om jeres antagelser – og dermed de forudsætninger I har opstillet, stadig holder. Skal der tilføjes nye forudsætninger, for at I kan nå jeres mål?
- Hæng jeres forandringsteori op på gangen eller på jeres kontor, så I hele tiden kan se, hvor I er 'henne' i jeres arbejde, og så I hurtigt kan fortælle andre, hvordan det går.

## Theory of Change

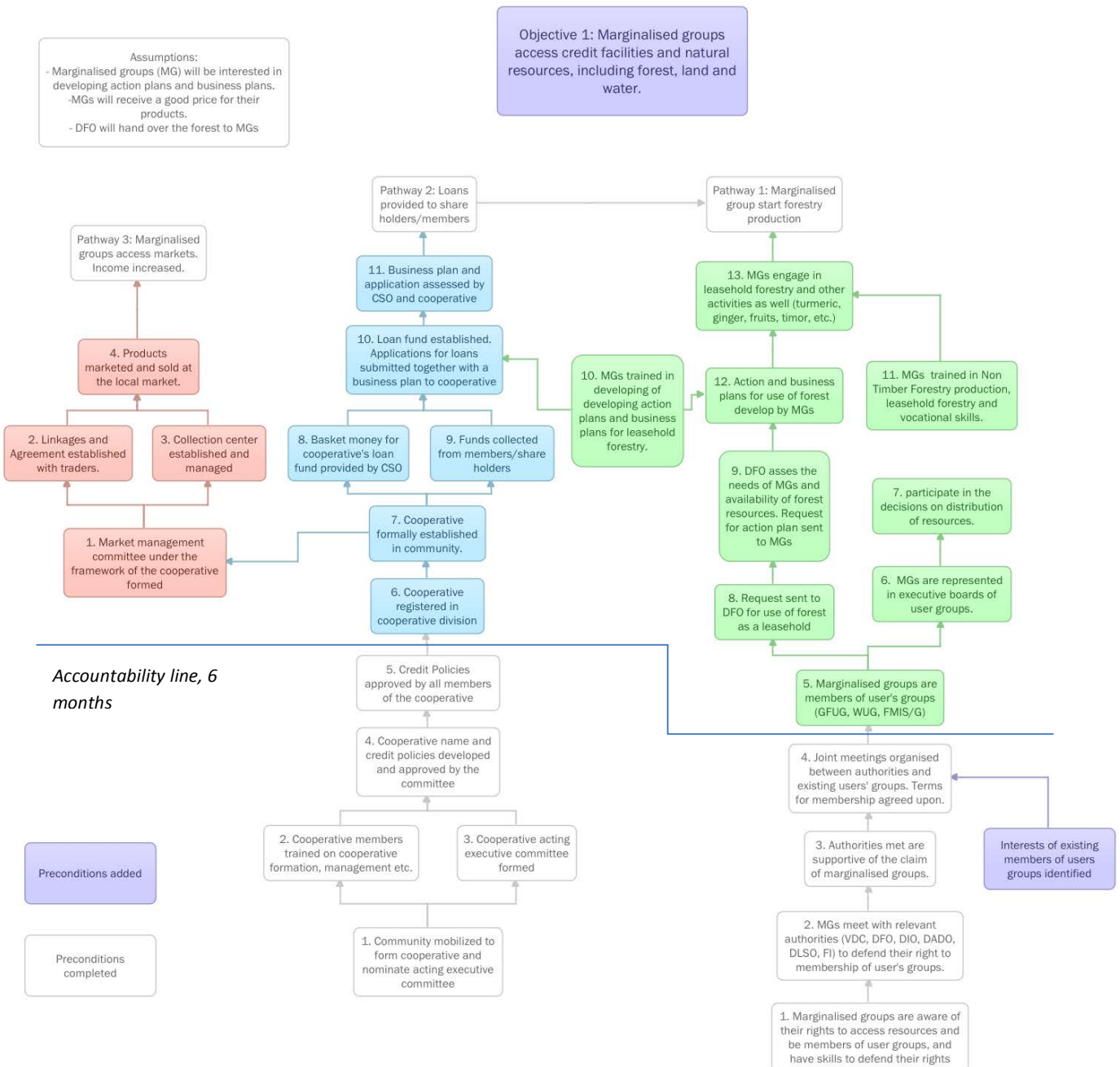
### Projekt Plan: Access to Natural Resources for Dalits and other marginalised groups. Nepal



## Theory of Change

### Projekt Plan: Access to Natural Resources for Dalits and other marginalised groups. Nepal

**Brug af ansvarlighedslinje til at tydeliggøre, hvad projektet ønsker at opnå i løbet af de første 6 måneder**



## 2. Når I skal formulere målet

### 2.2. Power mapping

#### – Sådan identificerer du de vigtigste aktører og deres interesser

Hvem vil støtte eller bekæmpe vores målsætning? Det er vigtigt at vide, når man skal opbygge alliancer og vurdere risikoen – eller mulighederne for succes, i en advocacy kampagne.

Med en power-mapping identificerer man de nøglepersoner, man bør forsøge at alliere sig med, eller neutralisere, som led i sin advocacy strategi. Det er nemlig aldrig organisationer, men personer, man forhandler med og målretter sit fortaleral arbejde mod.

Ved at lave en power-mapping, kan man også finde ud af, hvilke informationer om beslutningsprocesser, personlige eller organisatoriske interesser man mangler, og som kan påvirke resultatet af ens anstrengelser.

Med en power-mapping identificerer man:

- **Hvem** der er de relevante aktører for ens arbejde
- **Hvad** der optager dem, dvs. de relevante problemstillinger og politikker.
- Og **hvilke** underliggende dagsordener der findes, som kan øve indflydelse.

Tabellen på næste side giver en oversigt over mulige aktører, man kan undersøge i sin 'mapping'. En del information kan man hente via internettet eller med en simpel telefonopringning. Men for at kunne udfylde den yderste højde kolonne i tabellen, kan man blive nødt til først at mødes med den eller de relevante personer, for at finde ud af, hvad de mener, og hvordan deres interesse kan vækkes for at støtte din sag.

Hvis du mødes med de nøglepersoner, du har identificeret, og har afdækket deres dagsorden, interesser og behov, kan det nogle gange være relevant at stille spørgsmålet: 'Hvad skal der til for... at din organisation vil støtte vores forslag om xyz?'. Formuleringen 'hvad skal der til...' får nemlig din samtalepartner til at oplyse alle de barrierer og indvendinger, han eller hun måtte have imod dit forslag. Når du kender barriererne, er det meget nemmere at arbejde for at fjerne eller neutralisere dem, og arbejde videre med et forslag, som din forhandlingspartner måske ville kunne støtte – eller i hvert fald ikke skyde ned (se også skabelon for mødeforberedelse)

Når man har identificeret og beskrevet de forskellige aktørers interesser, kan man forsøge at sortere dem efter indflydelse (se figur 2). På den måde kan man målrette sin indsats mod dem, der har størst indflydelse, og som enten vil støtte ens sag, eller som er modstandere af den, og som man derfor har gavn af at forsøge at neutralisere.

Ofte vil de, som har interesse i at alliere sig med dig, have en personlig interesse i din sag eller dele dit værdigrundlag. De vil måske støtte din sag moralsk, men vil ikke investere ressourcer i arbejdet. Andre kan ønske at samarbejde direkte, og investere tid og penge i en fælles kampagne, fordi de har en direkte andel i den løsning eller det forslag, du prøver at fremme.

## 1. Skabelon for Power Mapping – Hvem er aktørerne

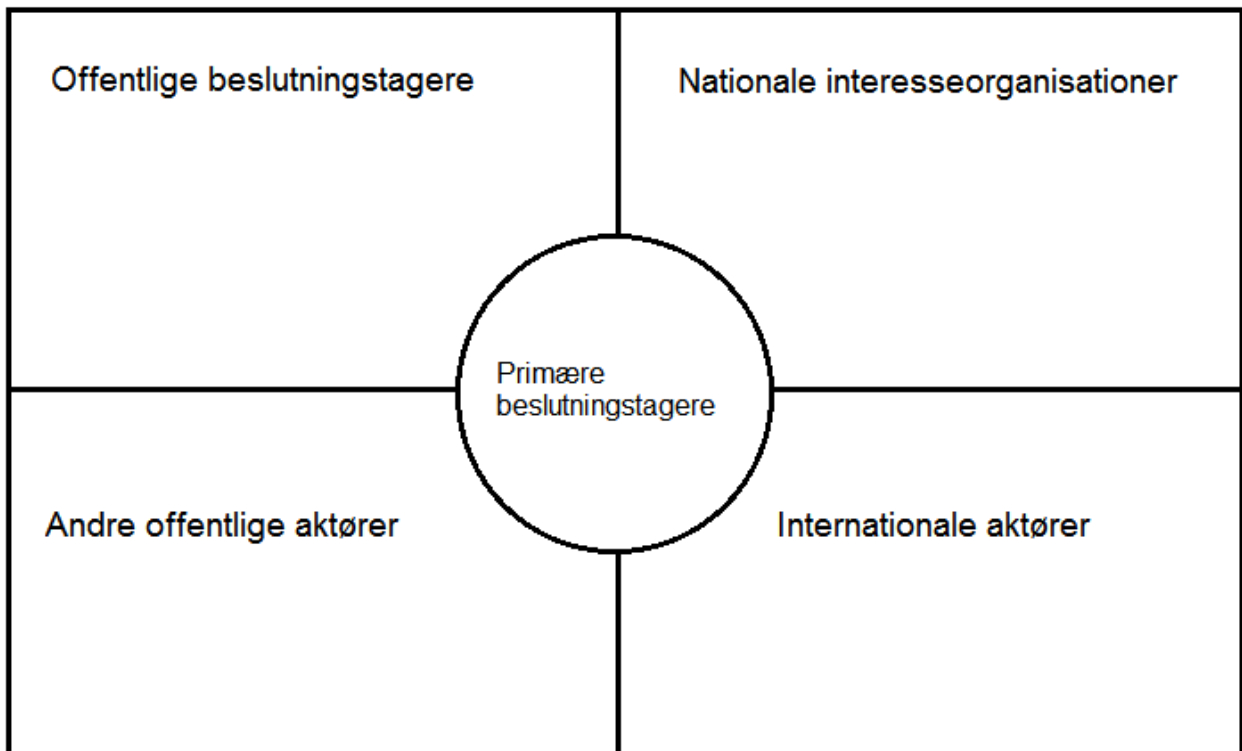
### MÅLSÆTNING

| PRIMÆRE AKTØRER   | INSTITUTIONER/STRUKTURER | NØGLEPERSONER | HOLDNING/INTERESSE OG PLACERING I ORGANISATIONEN |
|---|--------------------------|---------------|--|
| <b>MÅLSÆTNING</b>   |                          |               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nationale</li> <li>Kommunale</li> </ul>  |                          |               |  |
| <b>MÅLSÆTNING</b>   |                          |               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiske partier</li> <li>Arbejdsmarkedets parter</li> <li>Interesseorganisationer</li> <li>Universiteter og tænketanke</li> <li>Ngo'er</li> <li>Trossamfund</li> </ul> |                          |               |  |
| <b>ANDRE OFFENTLIGE AKTØRER</b>   |                          |               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Medier</li> <li>Opinionsdannere</li> </ul>   |                          |               |  |
| <b>INTERNATIONALE AKTØRER</b>   |                          |               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>EU institutioner</li> <li>FN institutioner</li> <li>Internationale Ngo'er</li> <li>Multinationale selskaber</li> <li>Donorer og fonde</li> <li>Andre</li> </ul>          |                          |               |  |

## 2. Hvem har størst indflydelse?

Når man har dannet sig et overblik over, hvem der har interesse i ens sag, kan man rangordne dem efter indflydelse:

### Power-mapping 2



- Hvem har størst indflydelse? – sæt dem ind i cirklen
- Hvem er de mindre betydningsfulde aktører, som påvirker de primære beslutningstagere? – sæt dem under den relevante kategori (firkant). Markér gerne opponenter og støtter med 2 forskellige farver
- Hvem af dem har størst indflydelse? – sæt en ring rundt om dem. Forsøg at alliere jer med dem, der støtter jeres sag
- Hvem har vi adgang til? – sæt en stjerne ved dem
- Hvem kender vi, der har adgang til og kan påvirke betydningsfulde eller mindre betydningsfulde beslutningstagere? – allier jer med dem.

## 2. Når I skal formulere målet

### 2.3. Hvad skal en advocacy strategi indeholde?

Inden man laver sin advocacy strategi, kan det være en god ide at danne sig et præcist billede af, hvori det problem, man vil reagere på, består. Hvem der er påvirket af det. Hvordan de er påvirket, og hvor mange der er påvirket af problemet.

Det er også en god ide at danne sig et overblik over hvem de øvrige interessenter er og hvad de mener om sagen. På den måde kan man finde ud af, om der er nogen man kan alliere sig med, hvem der er mest relevante at søge indflydelse på, og hvilke argumenter man kan bruge for at påvirke dem. Du kan læse mere om hvordan man kan lave en interessentanalyse ved hjælp af power mapping i dokumentet [2.2. Power mapping](#).

Når I har dannet jer et overblik over problemets karakter og omfang, og over hvilke interessenter der i øvrigt kan påvirke problemet – eller en løsning af det, behøver selve strategien ikke være meget lang for også at være god.

#### Som minimum bør advocacy strategien indeholde

- **Behov** – en beskrivelse af hvorfor I vil gøre som I gør?
  - Hvad er det for et problem I reagerer på
  - Hvad er det for en løsning I vil arbejde på
- **Målsætning** – hvad skal vi konkret og realistisk opnå? Målet må gerne være så SMART som muligt. Dvs. det skal være specifikt, målbart, 'achievable' (muligt at opnå), realistisk og tidsbestemt. Jo mere specifikt det er, jo nemmere vil det være for jer at vurdere, om I også er på vej til at realisere det, når først I går i gang med arbejdet, og jo nemmere er det at lave en forandringsteori. Læs mere i [2.1. Miniguide til forandringsteori](#).
- **Målgrupper** – hvem er det I vil have til at ændre holdning eller praksis. Og er de de eneste målgrupper, eller er der andre grupper, som også skal inddrages, fordi de kan være med til at påvirke jeres primære målgruppe?
- **Strategi** – hvordan skal vi nå målet? Strategien er tit den sværeste del at arbejde med. For hvordan kan vi lige have sikkerhed for, at de aktiviteter vi vælger, også leder os til målet. Forandringsteori er et redskab, der kan hjælpe jer til at overveje både hvilke aktiviteter der er de mest effektive og

hvorfor I tror lige netop de aktiviteter er de rigtige. Du kan læse mere om forandringsteori i dokumentet [2.1. Miniguide til forandringsteori](#).

- **Planlægning** – hvem skal vi involvere og med hvilke ressourcer? I planlægningsfasen er det vigtigt at kaste en kritisk blik på sig selv og nøje tænke igennem, om man som organisation selv har ressourcerne til at lave alt arbejdet selv og om man besidder alle redskaberne i advocacy værktøjskassen.. Hvis ikke, kan man overveje at alliere sig med andre organisationer, som kan supplere de kompetencer, man selv er svag på. [Læs mere i 1.1. Redskaber i advocacy redskabsskassen](#)

Hvis man har lavet en power mapping, kan den også bruges til at vurdere, hvilke organisationer, der har de samme interesser som en selv, og som man derfor kan overveje at alliere sig med.

Ressourcer er ikke kun penge, men også viden, tid, frivillige kræfter og de mennesker, der er ansat i jeres organisation. Hvis jeres advocacy arbejde kommer til at omfatte flere forskellige dele af jeres organisation – eksempelvis medie, indsamling og kampagne, så kan det være en god ide at udvikle jeres strategi sammen med medarbejdere fra disse afdelinger. På den måde bliver det nemmere for jer at sikre, at de også afsætter den nødvendige tid til at være med til at gennemføre arbejdet.

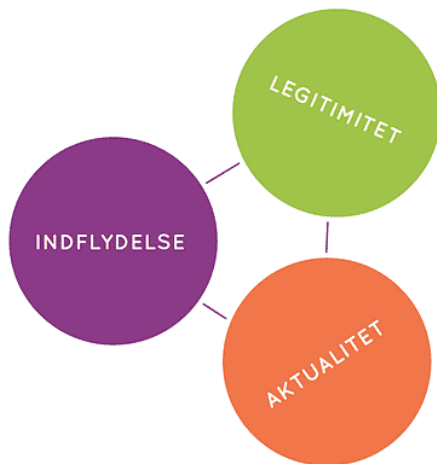


### 3. Når du skal påvirke beslutningstagere

**Hvordan får man mest muligt ud af sit møde med beslutningstagere? Politikere og embedsmænd kan være travle og svære at få fat i. Og når man mødes med dem, har man tit ikke ret lang tid til at præsentere sit budskab.**

Neden for kan du hente en række konkrete råd og ideer til, hvordan du kan få mere ud af dine møder med beslutningstagere. Det handler om grundig analyse, god forberedelse, timing - og evnen til at formulere sit budskab klart og tydeligt. Du kan også hente et format, der kan hjælpe dig til at forberede dit møde, så du får mest muligt ud af det.

En god lobbyist kan sætte sig ind i sine målgruppers behov og tankegang og vinkle sine argumenter, så han eller hun skaber lydhørhed for sin sag. En god lobbyist kan opbygge og vedligeholde relationer der bygger på tillid og troværdighed, og hun kender sit stofområde rigtig godt.



#### **Glem følelserne**

Ifølge mange beslutningstagere har CSOer ofte en tendens til at 'lobbye med følelserne' og blive lidt for aggressive, når de taler deres sag. Det er et dårligt udgangspunkt, hvis man vil skabe en samarbejdsrelation baseret på tillid og troværdighed.

Så selv om der kan være god grund til at være vred eller frustreret på vegne af fattige befolkningsgrupper i syd, så lad frustrationen blive hjemme, når I mødes med beslutningstagere.

Medbring i stedet engagementet og autenciteten, og fokusér så på at forstå modpartens interesser og verdensbillede, og på at finde de sprækker og platforme i deres univers, hvor jeres synspunkter og forslag kan slå rod.

#### **Læs de følgende materialer:**

3.1. Miniguide til møder

3.2. Skabelon for mødeforberedelse

### 3. Påvirke beslutningstagere

## 3.1. Effektiv lobbyisme

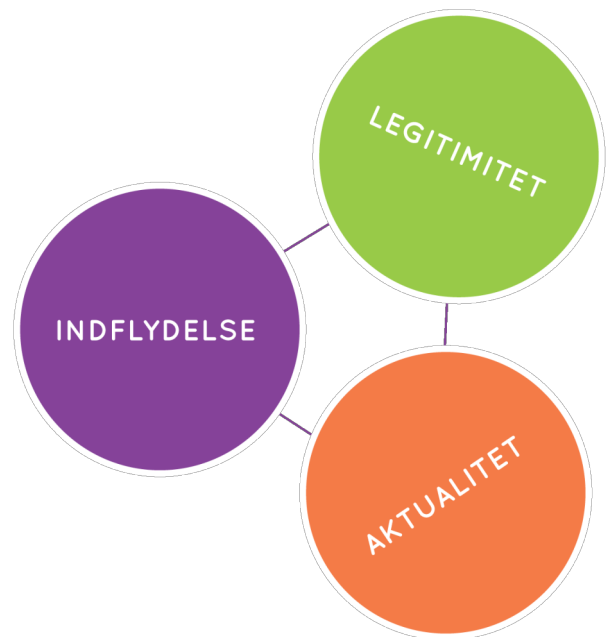
### Miniguide til møder med beslutningstagere

Med god mødeforberedelse kan man komme langt, når man skal påvirke beslutningstagere. [Læs 3.2. Skabelon til mødeforberedelse](#). Det er imidlertid også vigtigt, at man forstår at time sin henvendelse rigtigt, at man fremstår troværdig og at man kan præsentere sin sag på en måde, så den gør indtryk.

#### 1. HVEM er interessante for politikere og virksomheder at tale med?

Når beslutningstagere modtager et budskab, vil de – enten bevidst eller ubevidst – prioritere det efter hvor indflydelsesrig afsenderen er, hvor aktuelt og presserende budskabet er, og hvor legitimt et budskab, der er tale om.

Som CSO eller folkelig organisation er ens indflydelse ofte begrænset. Navnlig hvis man ikke har en stor medlemskare eller et bagland, på hvis vegne man kan tale. Det betyder, at der kan være så meget desto større grund til at være opmærksom på de 2 andre forhold, der påvirker modtagerens opfattelse af ens budskab: Hvor aktuelt og presserende er det? Og hvor stor en legitimitet har budskabet. Timing og grundig dokumentation af ens 'case' er derfor rigtig vigtigt, hvis man vil gøre sig interessant for den beslutningstager, man ønsker at påvirke.



#### 2. HVEM er 'Den Gode Lobbyist'

En god lobbyist er ikke 'bare' en der kan tale godt for sin sag. En god lobbyist kan sætte sig ind i sine målgruppers behov og tankegang og vinkle sine argumenter, så han eller hun skaber lydhørhed for sin sag. En god lobbyist kan opbygge og vedligeholde relationer der bygger på tillid og troværdighed, og hun kender sit stofområde rigtig godt.

En god lobbyist:

- Kender modtagerens dagsorden og interesser
- Kender modpartens beføjelser
- Anerkender modpartens verdenssyn
- Kender beslutningsgangen og muligheder
- Er altid både realistisk og kritisk – troværdig
- Kender sit politikområde og stakeholders/interessenter
- Er åben om egne interesser



### 3. HVAD skal beslutningstageren vide?

At fortælle nogen noget, som de ikke synes de har behov for at vide, har ofte samme effekt som 'at tale for døve øre'. Derfor er det beslutningstageren – ikke jer – der definerer, hvad han eller hun har behov for at vide. Der er nemlig ikke tale om et behov, før beslutningstageren udtrykker at der er et behov.

Derfor er det vigtigt at sætte sig ind i de behov og interesser jeres beslutningstagere har, og forklare hvordan jeres forslag kan være med til at imødekomme *deres* behov og politiske ønsker.

Beslutningstageres behov og interesser påvirkes af mange forhold: I tabellen nedenfor er nogle af de vigtigste opsummeret i kolonnen til venstre. Til højre er der forslag til, hvad man som CSO lobbyist kan gøre, for at imødekomme beslutningstagerens behov og interesser:

| En sag er interessant når.....                       | Ting I kan gøre for at skabe interesse   |
|--|--|
| <p><b>Den passer til den politiske dagsorden</b></p> | <p>Sæt jer grundigt ind i den politiske dagsorden og i den politiske proces. Hvem mener hvad? Hvilke interesser er på spil? Og hvor i den politiske proces er det mest hensigtsmæssigt at I kommer 'på banen'. Er det inden 'sagen' er blevet til en sag i den politiske debat. Eller er det når der fremsættes beslutningsforslag og der kan indsendes hørings svar til lovforslag?</p> <p>Find ud af hvordan kan I vinkle jeres budskab så det passe ind i den politiske proces og i den dagsorden jeres beslutningstager ønsker at fremme.</p> <p>Sørg for, at jeres forslag og ideer er brugbare 'her og nu', så de kan indgå direkte i den politiske debat. Og skriv dem gerne ned. Formuler evt. et ændringsforslag, hvis I forsøger at påvirke et lovforslag. Jo nemmere de forslag og ideer I har kan omsættes til handling hos jeres beslutningstagere, jo større er chancen for at de vil bruge dem.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Man kan drille</b>                                  | Beslutningstagere markerer jævnligt deres positioner. Og kan de gøre det ved at drille deres politiske modstandere, gør de gerne det. Ved at følge med i den politiske debat, kan I finde ud af, om jeres sag er egnet til at beslutningstagere, I gerne vil have i tale kan 'drille andre', og ad den vej vinde lydhørhed for jeres sag.   |
| <b>Medierne er interesseret – eller kan blive det!</b> | <p>Forsøg at skabe interesse for jeres historie i pressen. Eksempler på at myndigheder eller virksomheder ikke følger deres egne retningslinjer, eller historier om humanitære konsekvenser af en bestemt politik eller praksis er ofte 'godt stof'. Sørg for at have styr på jeres data, inden I kontakter pressen. I kan ofte styrke jeres historie ved at underbygge den med undersøgelser lavet af anerkendte forskningsinstitutioner, tænketanke eller internationale organisationer.</p> <p>Benyt jer af 'kendis effekten'. Invitér beslutningstagere til at opleve den problemstilling I gerne vil rejse med egne øjne, og lad dem fortælle om det i pressen. Rejseskildringer fra politikere og andre kendte er ofte godt mediestof. Samtidig øger det næsten altid engagementet at opleve en sag med egne øjne og møde nogen af de mennesker, der er berørt af problemet.</p> <p>Følg også gerne med i, hvad pressen skriver. Det er ofte nemmere at 'hægte' sin historie op på en dagsorden, som kører i forvejen, end at skulle skabe plads til sin historie 'helt fra bunden'. Her er det også vigtigt at have sin historie klar på forhånd, så I kan reagere hurtigt og få jeres historie bragt.</p> <p>Plej gerne kontakten til repræsentanter fra pressen gennem længere tid for at opbygge tillid til jer og jeres organisation. Tillid gør det altid nemmere at få en historie bragt i medierne</p> <p>Er pressen interesseret kan I hjælpe beslutningstagerne til at tage en sag op ved at lave 'talepunkter': Talepunkterne kan opbygges som spørgsmål, som I tror pressen vil spørge om, efterfulgt af korte og klare svar, som I gerne vil have beslutningstageren til at bruge.</p> |
| <b>Den ligger på bordet...</b>                         | Mange beslutningstagere har mærkesager, andre tager sager op løbende. Følg med i hvad politikere skriver på deres blog, hvilke udvalg de er medlemmer af, og dermed hvilke diskussioner de deltager i. Eller forsøg at få en uformel snak med deres assistent, enten på telefon eller over en kop kaffe. Det kan styrke jeres indtryk af, hvilke sager der 'ligger på bordet' og hvad der interesserer. Og kan I opbygge en god relation til assistenten, er adgangen til beslutningstageren meget nemmere næste gang.  |
| <b>Man har tid</b>                                     | Beslutningstagere er travle mennesker. Derfor kan det være en god ide at bruge 'stille perioder', f.eks. når EU parlamentet eller Folketinget går på ferie, til at holde et møde. Her kan man få tid til at sætte beslutningstageren ind i sin sag. Så er jorden gødet og relationen skabt, til den politiske diskussion igen liver op efter den politiske ferieperiode.  |

## 4. HVORNÅR skal man kontakte en beslutningstager?

Der findes ingen færdige svar på det spørgsmål. Men det er ofte en god ide at komme i gang så tidligt som muligt. Og også gerne inden en sag for alvor er blevet en sag i den offentlige debat. På den måde kan I måske ikke kun være med til at påvirke *hvordan*, der bliver talt om en sag, men også *hvad* der i det hele taget bliver talt om.

Derfor: Kom i gang så tidligt som muligt. Hvad enten det drejer sig om at påvirke politiske beslutninger i Danmark eller i EU.

- FØR og under høringsprocessen kan I forsøge at påvirke hvad der kommer til høring, og hvilke spørgsmål der skal stilles.
- FØR Kommissionen eller den danske regering præsenterer sit udkast til ny lovgivning eller henstillinger kan I komme med forslag til hvordan lovteksten skal udformes
- FØR Europa-Parlamentet eller Folketinget skal stemme om en sag kan I kontakte ordføreren for den eller de grupper, I gerne vil påvirke, og rådgive om hvordan I mener beslutningstageren skal stemme i en bestemt sag.

Sørg for at være velforberedt, inden I tager kontakt se [3.2. Skabelon for mødeforberedelse](#). Jo mere I er bevidste om hvad I ønsker at opnå med mødet – hvad enten det drejer sig om at indsamle information eller skabe støtte til et synspunkt, jo større er chancerne for at I opnår det I har sat jer for.

## 5. HVORDAN skal man fremstille sin sag?

Beslutningstagere er travle mennesker, der skal sætte sig ind i store mængder af information hver eneste dag. Ofte har de også kun kort tid til rådighed, inden de skal til et nyt møde.

**Elevatortalen** handler om at kunne aflevere sit budskab på den tid, det tager at køre op med elevatoren sammen med nogle mennesker, man møder for første gang. Længere tid har man ikke til at fange deres interesse. Budskabet, man leverer, skal både være sigende og interessant.

Til et møde med en politiker har man lidt mere tid end en elevator-tur til at levere sit budskab. Men det er stadig vigtigt, at I kort og klart kan formulere hvad I arbejder med, og hvorfor der er god grund til at støtte jeres forslag. Ellers mister tilhøreren interessen. Det er ikke nogen let disciplin at formulere sit korte budskab. Så det kan godt betale sig at forberede sig grundigt, inden man præsenterer det.

## Hvad skal et budskab indeholde?

I store træk, skal dit budskab fortælle om

- **Udbyttet ved at støtte netop jeres forslag:** Rigtig mange kampagner fokuserer primært på hvad man skal gøre – eller hvad man skal undgå. Ofte bliver dette omtalt som 'the ask'. Men tit er der ikke så meget fokus på hvad man opnår ved at gøre som man bliver bedt om. Budskaber som 'Boycot Israel', 'Reducér udledningen af CO2' og 'Forbyd biobrændsel', er eksempler på det.

Skal man f.eks. grave 100 huller hjælper det imidlertid meget på motivationen at vide, at udbyttet er en skov med 100 nyplantede træer. Hvis udbyttet ikke er klart, er det heller ikke klart, hvad man som beslutningstager skaber ved at støtte en bestemt handling.

- **Fordelene ved jeres forslag:** hvorfor jeres forslag er bedre end andre forslag
- **Egenskaberne:** Hvis der er tid, så gå i detaljer med hvordan jeres forslag virker i praksis

*I tekstboksen er et eksempel på, hvordan en mødepræsentation kunne se ud, hvis man bruger modellen med udbytte, fordele og egenskaber.*

### Møde-præsentation – et eksempel

'Vi arbejder på at regulere opkøb af jord til biobrændstof i udviklingslande så fattige befolkningsgrupper i syd kan blive ved med dyrke deres jord og undgå at havne i dyb fattigdom (*Udbytte, der knytter an til beslutningstagers udviklingspolitik*)

*Fordelene* ved at regulere opkøbet af jord til biobrændstof er, at de mindste jordejere ikke så let bliver 'løbet over ende' af store opkøbere, og bliver tvunget til at sælge deres jord til priser, der efterlader dem i dyb fattigdom. Desuden undgår man at fødevarepriserne stiger voldsomt, fordi jordbrug omlægges til produktion af biobrændsel

Vores forslag går ud (*egenskaber*) på at man indstiller alle opkøb, indtil de nationale regeringer har formuleret nogle retningslinjer, som garanterer de mindste og svageste jordejeres rettigheder. Retningslinjerne kan f.eks. indeholde bestemmelser om x,y,z

**Efterlad noget på skrift:** Efterlad gerne en kort uddybning – ca. 2 sider – af jeres primære pointer. Så har beslutningstageren noget at referere til eller måske dele med andre.

**Følg op på sagen:** Betragt det første møde som begyndelsen til en længerevarende relation. Aftal med din forhandlings-partner hvad de næste skridt skal være og følg op.

**Hvem skal man tale med?** Det korte svar er: så mange som muligt. Jo flere der kender til jeres sag og kan være med til at bære den frem, jo bedre. Tal derfor ikke kun med politikere. Tal også med deres assistenter, med embedsfolk, med tænketanke og andre organisationer. På den måde får I skabt et større netværk der kan være med til at fremme jeres sag, og I får en bedre fornemmelse af, hvad andre vigtige aktører tænker, hvilke behov de har og hvilke dagsordener der interesserer dem.

**Glem følelserne:** Ifølge mange beslutningstagere har CSOer ofte en tendens til at 'lobbye med følelserne' og blive lidt for aggressive, når de taler deres sag. Det er et dårligt udgangspunkt, hvis man vil skabe en samarbejdsrelation baseret på tillid og troværdighed. Så selv om der kan være god grund til at være vred eller frustreret på vegne af fattige befolkningsgrupper i syd, så lad frustrationen blive hjemme, når I mødes med beslutningstagere. Medbring i stedet engagementet og autenciteten, og fokusér så på at forstå deres interesser og verdensbillede, og om at finde de sprækker og platforme i deres univers, hvor jeres synspunkter og forslag kan slå rod.

### 3. Påvirke beslutningstagere

## 3.2. Møder med resultater: Skabelon til mødeforberedelse

Møder er ofte en af de vigtigste ingredienser i fortalrarbejdet. Som fortalere mødes man med potentielle allierede, med beslutningstagere man gerne vil påvirke, med repræsentanter fra medierne, eller med embedsmænd. Møder finder sted både som en del af forarbejdet med at lave en strategi – f.eks. når man skal lave sin interessentanalyse eller power mapping – eller når man skal fremsætte konkrete løsningsforslag på det problem, man arbejder med. [Læs også 2.2. Power mapping.](#)

Desværre bliver møders formål alt for sjældent defineret på forhånd. Derfor har deltagerne ofte ganske forskellige indgangsvinkler og forventninger til mødet. Allerede her bliver mange potentielt succesfulde møder begravet. Jo bedre forventningsafstemning og jo mere klare rammer, der kan skabes inden mødet, des bedre kan selve mødeforløbet blive.

Uanset hvor godt (eller dårligt) I har defineret mødets formål, kan I øge chancen for succes ved god gammeldags forberedelse. God forberedelse øger et mødes faglige kvalitet, det skaber respekt for lødigheden af dine synspunkter, og det øger chancerne for, at dit møde har den effekt du ønsker.

Som det helt overordnede første skridt: Vid og *formuler* hvad I vil med mødet. Kend rammerne, og hav et indtryk af, hvad der optager jeres forhandlingspartner og hans/hendes arbejdsplads. Så er det meget nemmere at planlægge mødet, så jeres forhandlingspartner føler, at I anerkender hans eller hendes verdensbillede. Derved skaber I tillid til jer selv og jeres arbejde, så I i sidste ende øger chancen for at få støtte til jeres forslag.

De forskellige punkter nedenfor tager udgangspunkt i, at tillid og gode personlige relationer er en vigtig forudsætning for et samarbejde. Hvis kemien er dårlig, og hvis jeres forhandlingspartner ikke føler sig anerkendt for det, han eller hun står for, er chancerne for et samarbejde – og for støtte til jeres sag – markant mindre, end hvis kemien er god.

Man kan med fordel sætte sig ind i forhandlingsteknik og arbejde med hvilke niveauer af resultater, der skal komme ud af mødet.

Skabelonen her fokuserer på den mødetype, hvor din organisation skal forsøge at afdække interesser og påvirke holdninger snarere end at opnå konkrete politiske resultater. Punkterne nedenfor er emner I kan arbejde med, så I får mest muligt ud af jeres møder og samtidig skaber den tillid, der er en forudsætning for samarbejde og støtte til jeres sag.

**Anslået tidsforbrug:** minimum 15-20 minutter, men hvis der er tid til det, gerne 2-3 timer.

**Foreslåede kilder til dataindsamling:** Institutionens hjemmeside, artikler på nettet om og af den institution og/eller person du skal mødes med, Linked-In, relevante fagblade og internetmedier i øvrigt.



## Skabelon for mødeforberedelse

|   |  |
|---|--|
| <b>Navn på person du skal mødes med</b>   |  |
| <b>Mandat og arbejdsområde</b>  | Det er vigtigt at vide, så du så vidt muligt ikke stiller spørgsmål eller fremsætter forslag, din forhandlingspartner ikke kan svare på eller ikke kan tage stilling til. Jo 'længere nede i hierarkiet' din forhandlingspartner er, des mere skal du lægge vægt på at stille afklarende spørgsmål og få hjælp til at finde ud af, hvem i organisationen du i øvrigt bør tale med.   |
| <b>Navn på den institution, din forhandlingspartner repræsenterer</b>                                   | Husk at have styr på organisationen og en afdeling eller enheds organisatoriske placering – så fanger du lettere, hvis der under mødet refereres til andre afdelinger du skal have fat i.  |
| <b>Rammerne for mødet</b>   | Hvor lang tid har du? Det er vigtigt at vide, så du kan prioritere dine spørgsmål. Især hvis der ikke er mere end 15-30 minutter til rådighed. Afklar helst dette i forbindelse med at mødet aftales.  |
| <b>Formål med mødet</b>   | Formålet kan spænde fra 'bare' at samle information om din forhandlingspartners interesser og udfordringer, som du så kan bruge i det videre arbejde, til at få et tilsagn om samarbejde, eller støtte til en bestemt sag. Afklar gerne formålet med din forhandlingspartner, inden mødet, sådan at jeres forventninger til hinanden er afstemt på forhånd.<br><br>Hvis formålet primært er at indsamle information og etablere den første kontakt, er det ikke nødvendigt at være helt så grundig i sin research, som hvis der er tale om en egentlig forhandling. Hvis formålet primært er informationsindsamling, kan du derfor også bruge emnerne nedenfor som en 'checkliste' over ting, du gerne vil have afdækket yderligere i løbet af samtalen. |
| <b>Beskrivelse af aktuelle politiske og/eller økonomiske rammer, der præger institutionens arbejde.</b> | Rammerne kan f.eks. være <ul style="list-style-type: none"> <li>• En politik eller strategi, som institutionen har udarbejdet og arbejder efter (og som dit forslag kan hjælpe med at gennemføre)</li> <li>• Særlige økonomiske eller politiske udfordringer, institutionen står overfor (og som dit forslag måske kan hjælpe med at løse)</li> <li>• Særlige muligheder, der kan være relevante for institutionen at drage nytte af, (og som dit forslag kan hjælpe til at realisere).</li> </ul>   |
| <b>Særlige emner og problemområder, der optager din forhandlingspartner</b>                             | Hvis der er tale om en politiker, vil han eller hun som regel have nogle sager, han/hun ønsker at profilere sig på. Hvis du har tid til at sætte dig ind i hvilke, og hvornår han/hun sidst har udtalt sig om emnet, har du mulighed for at anerkende dette under mødet, og dermed vise, at du interesserer dig for det arbejde, din forhandlingspartner udfører. Undersøg f.eks. hvad beslutningstageren skriver på sin blog, eller find oplysninger på Google om, hvornår han eller hun sidst har markeret sig i pressen.<br><br>Embedsmænd og erhvervsledere kan også markere sig i pressen. Find ud af hvornår det er sket, og vurder, om det er passende at kommentere og anerkende dette som indledning til mødet.                                 |
| <b>Spørgsmål du gerne vil stille og emner du gerne vil berøre</b>                                       | Når mødet går i gang, kan det være en hjælp at have skrevet nogle spørgsmål ned på forhånd. Så er det nemmere at bevare sit fokus og især er det en hjælp til at komme 'hele vejen rundt' og hjem med svar på alle de centrale områder, man gerne vil have afdækket.<br><br>Skriv gerne 3-4 spørgsmål ned på forhånd. Så øger du chancerne for at komme hjem med den information, du har brug for.   |

## Tips til brug under mødet

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <p><b>Stil åbne spørgsmål</b></p>   | <p>Åbne spørgsmål er 'hvem, hvordan, hvilke, hvad osv'.</p> <p>Åbne spørgsmål er en invitation til din forhandlingspartner til at snakke, og den bedste måde at få så meget information med hjem, som overhovedet muligt.</p> <p>Afdæk din forhandlingspartners behov og interesser med dine hv-spørgsmål.</p> <p>Med åbne spørgsmål viser du også, at du er interesseret i din forhandlings-partners felt, og at du er kommet for at lytte.</p> <p>Åbne spørgsmål kan suppleres med 'lukkede spørgsmål' – dvs. spørgsmål man enten kan svare 'ja' eller 'nej' til.</p> <p>Undgå ledende spørgsmål, hvor det forventes at din forhandlingspartner svarer noget bestemt. Lukkede spørgsmål er nemlig primært en måde at give udtryk for sin egen holdning, og sætter din forhandlingspartner i en ubehagelig situation, hvis han eller hun nu ikke svarer, sådan som du godt kunne tænke dig det.</p> <p>Når du har afdækket din forhandlingspartners dagsorden, interesser og behov, kan det nogle gange være relevant at stille spørgsmålet: <i>'Hvad skal der til for... at din organisation vil støtte vores forslag om xyz'?</i> Formuleringen får nemlig din samtalepartner til at opliste alle de barrierer og indvendinger, han eller hun måtte have imod dit forslag. Når du kender barriererne, er det meget nemmere at arbejde for at fjerne eller neutralisere dem, og arbejde videre med et forslag, som din forhandlingspartner måske ville kunne støtte – eller i hvert fald ikke skyde ned.</p> |
| <p><b>Anerkend indvendinger</b></p> | <p>Indvendinger er en invitation til dialog. De viser, at jeres forhandlingspartner reflekterer over jeres forslag. Den bedste måde at arbejde med indvendinger på, er at anerkende dem. Og så fortælle, hvordan jeres forslag imødekommer de indvendinger. I kan også stille spørgsmålet 'hvad skal der til for, at I vil støtte dette forslag'. Så får I som nævnt alle argumenterne på bordet, og I signalerer, at I tager indvendingerne seriøst.</p>  |
| <p><b>Vær positiv</b></p>           | <p>Gør hvad I kan for at skabe en god stemning på mødet. Signaler med jeres spørgsmål og kropssprog, at I gerne vil lære jeres forhandlingspartneres verdensbillede bedre at kende, og at I ikke er kommet for at kritisere (selv om der kan være grund til det). Ingen mennesker kan lide at blive udsat for negativ kritik, og de færreste forhandlingsresultater skabes ved tvang.</p>  |

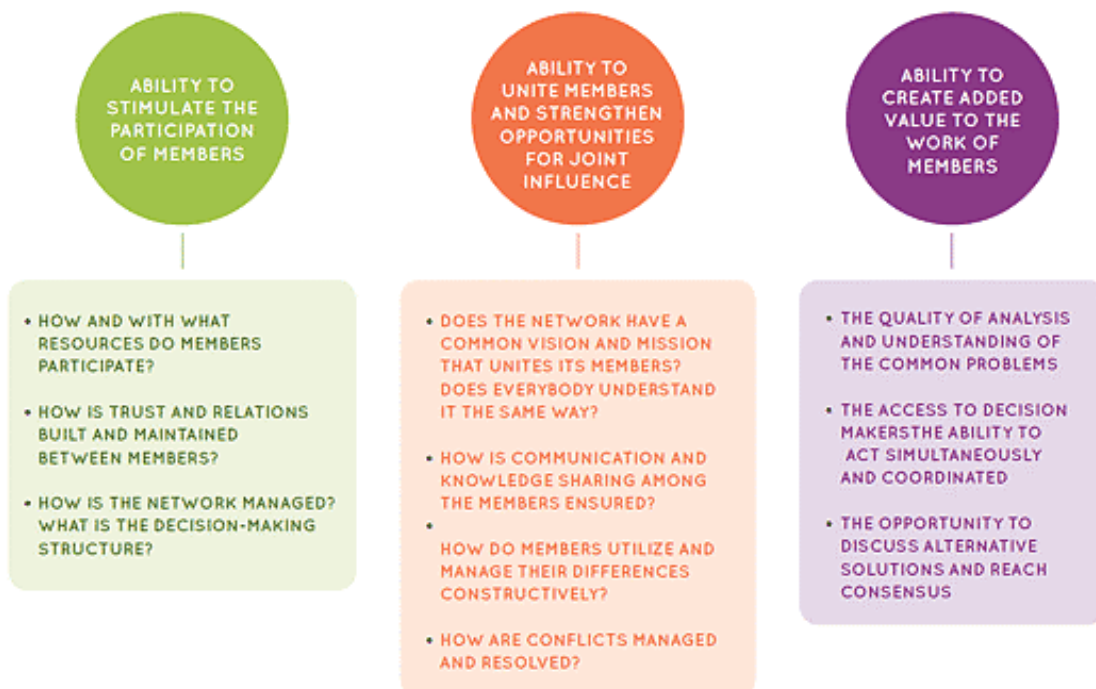
## 4. Når du skal samarbejde med andre organisationer – også med partnere i Syd

**Hvordan får man advocacy samarbejdet med andre organisationer og med sine partnere i syd til at blive effektivt og frugtbart?**

Arbejdet i netværk og alliancer er ofte ikke helt så enkelt, som vi kunne ønske. Det er netværkets fælles aktiviteter, som giver det mening og legitimitet. I det konkrete arbejde er netværket afhængig af medlemmernes deltagelse, engagement og bidrag. Men det er ofte her, at netværk ikke fungerer.

Hvorfor er konflikter reglen snarere end undtagelsen, når civilsamfundsorganisationer arbejder sammen? Og hvordan kan man bruge konflikter som brændstof til, at I udvikler jer sammen og kan gøre jeres arbejde endnu bedre?

**Miniguiden** neden for giver en række bud på, hvordan arbejdet i netværk kan organiseres og gennemføres, så der er større chance for succes. Guiden er skrevet på engelsk, så I kan dele den med jeres samarbejdspartnere i Syd.



Læs de følgende materialer:

### 4.1. Miniguide to alliance building

*Dette dokument er et produkt af et forløb støttet af NGO-forum for danske NGOer om Managing advocacy – NGO'ernes rolle og organisering af global fortalervirksomhed. Forløbet blev faciliteret og materialet er efterfølgende bearbejdet og færdiggjort af Malene Sønderskov, Strategihuset*

#### 4. Samarbejde med andre

### 4.1. Networking and Alliances

#### A mini guide to effective alliance building

##### 1. Why networks and alliances?

We form networks and alliances to access ideas and information, to generate and capitalize on the extra energy and power of numbers, and because decision makers often prefer to speak with several CSO's at the same time, rather than with CSO's individually.

Work in networks and alliances are often not quite as easy as we might want. It is the network's joint activities that renders it meaning and gives it legitimacy. It is in the joint action, networks depend on the members' true participation, commitment and contributions. But often this is where networks fail.

There are several reasons why networks and alliance building is difficult. One of the most important is the way CSOs usually organize themselves:

In the ideal CSO alliance or network all partners are equal. There is a joint leadership and equal ownership of the network. Tasks are defined by the members themselves. There are no pre-determined solutions to the problems members seek to solve together. And most solutions are to be invented along the way.

As a result, the risks for conflict about 'what to do', 'how to do it' and 'by whom' are high. Particularly during the first phases of cooperation.

Conflicts are not always bad, however. If they are resolved in a way that enables all members to feel that their concerns and interests are taken into account, conflicts can contribute to strengthen the joint identity and cooperation between partners. Often this requires that you invest much time and resources in the network, and that the network has a coordinator who can facilitate cooperation among members.

##### 2. North-South Networks and alliance building

These challenges apply to networks of partners from North and South too. Such networks do not differ significantly from networks and alliances consisting of 'northern' CSOs only. However, differences in economic strength between partners, political contexts that affects partners and their priorities differently, and differences in culture and 'cultures of cooperation' necessitates, that one observes the 'good habits of networking' even more strictly, than when alliances consist of organizations from similar contexts only.

Who sets the agenda, whose agenda counts and who are the external stakeholders that may influence our interests and priorities? Clarity about these issues gets even more important in situations where the strengths and priorities of partners differ significantly. So does recognising the contributions and added value that each of the members brings to the partnership.

Below is a description of the characteristics of a good network, and what you can do to strengthen the advocacy networks and alliances that you are part of. The hope is that the 'guide' may inspire you to make cooperation between you and your partners in the South or North even better.

For the purpose of this guideline, we do not distinguish between 'networks', 'alliances', platforms or any of the other terminologies used to describe a cluster of cooperating organizations. Although the terminologies do reflect differences in the scope and depth of cooperation, the dynamics that determine the effectiveness and efficiency of the cooperation remains the same. It is these dynamics and how to promote them, that is the focus of this guideline.

### **3. What makes a good network?**

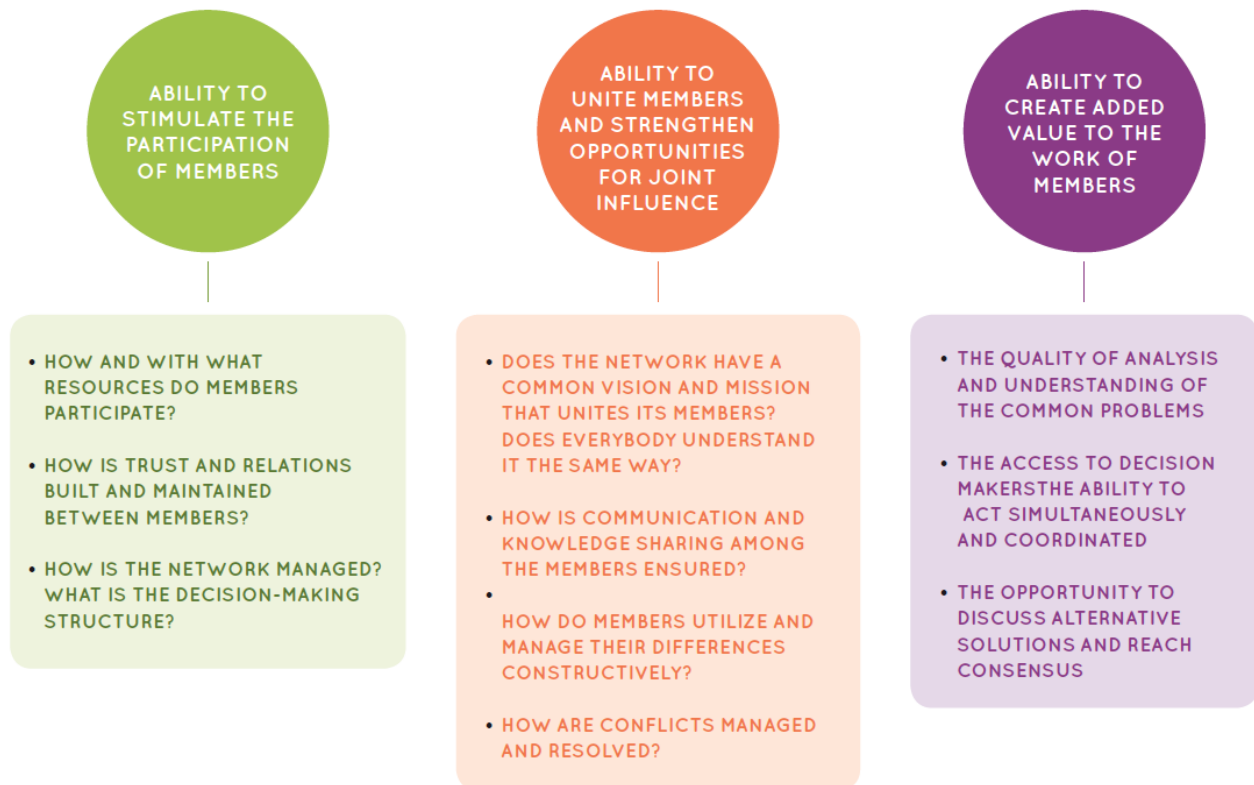
A good network or a good alliance is first and foremost able to exploit all the members' resources effectively to achieve a common goal. Networking is most effective when members work separately, but together towards the same goal, and within the same strategy and action plan. Networking is best when members are using the coordinator to stimulate creativity, share ideas and support each other, so that together they can develop new ideas.

Efficiency is often reduced when the coordinator or the 'Alliance Secretariat' becomes synonymous with the network, and the coordinator gets more and more operational. This is when the cost of the network increases, and more staff and more money to operate the network is needed.

A network's ability to exploit members' resources effectively depends upon 3 separate characteristics:

- Its ability to stimulate the participation of members and utilize the knowledge and resources of each member.
- Its ability to unite its members and strengthen opportunities for joint influence
- Its ability to create added value to the work of Members

Question and indicators that can help you assess the effectiveness of your network on those 3 parameters are described in the table below.



It is surprising how many organizations that join networks, without knowing the network’s objective or without considering what they want to achieve and how they can contribute to the joint work. Thus, before discussing how the efficiency of our networks can be improved, let us consider the relevant questions to ask before joining the network.

#### 4. Questions to consider before joining a network

Which networks should we choose and who should we work with? Often we tend to choose to work with those organizations that resemble ourselves. While this cooperation is often straight forward and does not require a lot of investment to ‘get to know the others’, it does prevent us from enlarging and diversifying our network – and thereby get other means to access decision makers and reach our goals.

Sometimes, we join networks because the organizations we use to cooperate with do, and because we will not miss important information. However, often, we can enhance the benefits of cooperation if we start by considering what resources we can contribute to the network, what we want to achieve, and what we seek from our partners.

## 5. Questions to consider before joining a network.

| What do we want to achieve with our network? |  |
|--|--|
| What do we want to achieve?                  | <p>What do we want to achieve and how can an alliance or a network help us reach our goal?</p> <p>Too often, we join networks out of fear from not accessing the right information or being excluded from 'something'. However, by knowing what we want to achieve and how our network can help us, we can avoid wasting time on networks that are not relevant to our work. At the same time, clarity about what we want enables us to be explicit and honest about our priorities and interests.</p>   |
| How can we contribute to the network?        | <p>How can we contribute? A network is first and foremost the sum of resources we all bring into it. Clarifying our own resources enables us to make realistic commitments to the network and avoid disappointing other members when commitments are not fulfilled. Before joining a network, we may therefore want to ask ourselves the following questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are our strengths in advocacy work? Is it in documentation, popular mobilization, political contacts and lobbying, email campaigns or something else?</li> <li>• What activities, contacts and relationships can we contribute with in the network?</li> <li>• How much time and what human resources can we contribute?</li> </ul> <p>If we know the answer to these questions, it is easier to look for allies and partners who can contribute with elements to our campaign that supplements our own expertise.</p> |
| Which competencies are we looking for?       | <p>What are the missing competencies and resources that may help us achieve our goal? Joining a network of organizations that resemble our own may be straight forward. However, sometimes greater effect is achieved by identifying partners that can complement our own resources and capacities and give us access to decision makers that are otherwise out of reach to us.</p> <p>Identify partners that can help us influence the political, economic and cultural actors that impacts our goal or prevent us from reaching it; and who possess capacities that we do not possess ourselves.</p>   |
| What are our 'red lines'?                    | <p>Many organizations find that working in networks generates a large number of questions - about themselves: their self-understanding, their policies and procedures. Before the 'usual way of doing things' is challenged by working with other organizations that tend to do something else, it might be a good idea to clarify where we are willing to compromise and where we are absolutely not - and why. If we know this, if we are aware of our 'red lines', it is much easier to participate constructively in the negotiations that are a part of any networking.</p>   |
| What is our exit strategy?                   | <p>Does our network still fulfill our organizational needs? Being member of a network does not mean that membership should be forever. Some networks may be long-term. Other networks exist to fulfill a specific, time-bound purpose. Before we join a network, it may be a good idea to identify the criteria that may make us want to leave the network again</p>   |

*Dette dokument er et produkt af et forløb støttet af NGO-forum for danske NGOer om Managing advocacy – NGO'ernes rolle og organisering af global fortalervirksomhed. Forløbet blev faciliteret og materialet er efterfølgende bearbejdet og færdiggjort af Malene Sønderkov, Strategihuset*

## 6. How do we create a good network?

How do we create a good network? Building trust, identifying common interests, and clarifying rules and procedures for decision making are important ingredients indeed, but not the only ones. Below is a 'check-list' of issues we may want to consider to build or strengthen our network or alliance, once we have clarified what we want to achieve ourselves.

| <b>Strengthen the ability of the Network to stimulate the participation of members and utilize the knowledge and resources of each member.</b> |  |
|--|--|
| Make clear visions and goals   | It is surprising how often the vision and goal of an alliance or network remains unclear to its members. However, the clearer the aim, the easier it is to get the support of all members. A clear goal enables us to move in the same direction and rally behind the same objective.  |
| Formulate clear procedures for knowledge sharing and communication.  | <p>Clear communication is a prerequisite for all members to feel part of a network. On the other hand, too much and too frequent communication about everything is tiresome and may destroy the motivation of members to absorb the information they get. Therefore it is important to agree what kind of information we need to share and how often.</p> <p>Prepare meeting minutes which clearly indicates the decisions taken, who is responsible for their execution and when. In this way we ensure activity and execution of decisions in between meetings.</p> <p>Use cloud computing – e.g. drop box - to create a common document database, so all members can always keep up with what is happening in the network and the content of the latest documents. It is free and only requires that you create a user account.</p>   |
| Create trust and positive working relations.   | <p>Networks build on good personal relationships between its members. And good relationships are based on trust.</p> <p>Trust can be based on friendship. But in professional relationships it is often based on confidence in skills / professional trust og on a mandate or a written contract. Sometimes, trust can also be based on a shared identity and experience – for instance related to the implementation of a successful advocacy campaign.</p> <p>Trust is usually created when we feel that our needs and interests are recognized and our expectations are met. Therefore, recognizing our joint interests and seeking to accommodate the concerns, needs and contributions of everybody is so vital, when we work in a network.</p> <p>Good communication by email may be enough to sustain trust, but for the relationship and trust to grow, personal encounters are necessary.</p> <p>Hold on to confidence and the good relationship by trying to resolve conflicts so everyone wins "or" get something out of 'the solution. Avoid that anyone feels humiliated.</p> |



| <b>Strengthen the ability of the network to unite its members and improve opportunities for joint influence</b> |   |
|---|---|
| <p>Clarify which members contribute with what.</p>  | <p>Ask not what the network can do for you but what you can do for your network. There are many ways to contribute to a network or an alliance. Time, knowledge, documentation, contacts and access to decision-makers are some of the most important means of contributing to a network.</p> <p>There are many approaches to advocacy. Some organizations specialize in documentation, while others are good at popular mobilization. Identify the special skills that each member have and discuss how they can be used in the joint work. Clarify in advance how much (time) each member can contribute. If the network is missing one or more advocacy skills, try to recruit members with these skills.</p>  |
| <p>Leave space for differences and joint decision making</p>  | <p>Demands are rarely the best way to create a dynamic network. Make room for differences, joint or rotating leadership and equal participation in planning and decision making processes.</p> <p>A commonly used way of ensuring joint decision making is to assign the following responsibilities to the different units in a network:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The joint forum (all) approves the strategy and the action plan of the network</li> <li>• The Steering committee supervises and advises the coordinator and the chair on a regular basis</li> <li>• The Chair is the spokesperson for the network and overall responsible for the implementation of the action plan and strategy</li> <li>• The coordinator facilitates the cooperation.</li> </ul>   |
| <p>Employ or appoint a coordinator.</p>   | <p>A coordinator is not just an administrator. Coordinating a network can almost be likened to lead a group - just the coordinator has no mandate to lead. A good coordinator is particularly important in alliances, where members need to agree on joint goals, strategies and responsibilities for decision making and execution.</p> <p>The coordinator should be able to keep himself updated about member organizations' development, needs, concerns and interests. He or she must facilitate the creation of trade-offs between members, stimulate collaboration and new common ideas, and must communicate decisions clearly and quickly.</p> <p>The ideal coordinator often has management experience or experience in coordinating networks of the past. Experience in negotiating and analyzing others' needs and interests, is an asset too.</p> |

| <b>Strengthen the ability of the network to create added value to the work of Members</b> |  |
|---|--|
| Be clear about the added-value of your network  | <p>It is the members' that define how the network adds value.</p> <p>However, often 'added value', entails that members have access to</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses that they could not have made himself</li> <li>• Decision makers</li> <li>• Ability to act simultaneously and coordinated</li> <li>• ideas and alternative solutions</li> </ul> <p>If members do not experience that the network brings added value, their motivation to participate will quickly vanish. Clarify what added value the network can bring to you as members, and evaluate on an oCSOing basis, if the network meets your expectations and brings the added-value you expect.</p> |
| Less is more – optimize cost-benefit.   | <p>Networks meet the need of members to exchange ideas, plan together and build relationships. The biggest benefit comes when the members work together, but individually, and contribute what they can to achieve a common goal.</p> <p>Value is reduced if the coordinator or the 'Secretariat' becomes synonymous with the network itself, performs most of the work itself and does not stick to the role of a facilitator. It is often here that the requirements of the budget begin to rise.</p> <p>Be aware about the costs and continue to emphasize the contributions that each member can make to fulfill your objective. This is the best way to optimize cost-benefit.</p>      |
| Be open to new ideas  | <p>It is often in the interface of contradictions and different approaches, new ideas are created. In particular if we are open to the ideas of others and can handle constructively the conflicts that arise. It usually requires a high degree of trust. Try to create an environment in which it is the norm to be open to new suggestions and appreciative to new ideas. This paves the way for creativity and development of our network.</p>   |

## 5. Når du skal fortælle andre om resultaterne af dit arbejde

*Hvordan måler man effekten af sit advocacy arbejde? Ofte kan vejen til ens advocacy mål være lang og fyldt med tilbageslag og omveje.*

Der er mindst 2 gode grunde til at monitorere sit advocacy arbejde. Den ene er, at man på den måde kan holde øje med, om man bevæger sig i den rigtige retning – mod målet, eller om der er grund til at justere strategien. På den måde mindsker man risikoen for at spille sin tid på aktiviteter, der senere viser sig ikke at have nogen effekt.

Den anden grund er, at man bliver bedre klædt på til at fortælle sine donorer og sit bagland om resultaterne af sit arbejde. Det er vigtigt, hvis man vil motivere dem til fortsat at støtte arbejdet.

I dokumentet neden for kan du læse om, hvordan man – ved hjælp af den forandringsteori man formulerede da man lavede sin strategi – kan registrere resultaterne af sit arbejde og løbende vurdere om ens arbejde er relevant og effektivt.

**Læs mere og hent materialer:**

5.1. Monitorering med forandringsteori

## 5. Dokumentation af resultater

### 5.1. Monitorering med forandringsteori

#### Sådan monitorerer du dit advocacy arbejde – og fortæller andre om resultaterne

*Millions of small streams would never make it across a desert; their waters would disappear in the depths of the sands. But, put together, they make a river big enough to get across.*

Khalil Gibran

#### 1. Monitorering af advocacy arbejdet – hvad er udfordringerne?

Advocacy er en dynamisk proces, der som oftest har til formål at påvirke den måde ressourcer og rettigheder fordeles på. Ofte er det en proces, hvor mange forskellige aktører med forskellige interesser agerer med og mod hinanden. Alliancer ændrer sig. Stemninger, dagsordener og prioriteter skifter undervejs.

Advocacy kan være som at forsøge at få en stime forskellige fisk til at svømme den samme vej. Opgaven er klar, men alligevel uhyre kompliceret og uforudsigelig.

Derfor er der også en række metodiske udfordringer forbundet med at måle og monitorere advocacy arbejde. For hvordan måler vi, om vi er på rette vej – og om vi overhovedet har gjort en forskel på en dynamisk proces, hvor mål og strategi måske ændrer sig over tid?

- Hvordan dokumenterer vi, at vores arbejde har skubbet processen i den rigtige retning, hvis vi ikke har nået målet, og der heller ikke er udsigt til at nå det indenfor den næste bevillingsramme på næste 2-3 år?
- Hvordan identificerer og måler vi meningsfulde 'outcomes' som andet end antallet af pressemeddelelser og TV interviews vi har givet i det forløbne år?
- Hvordan kan vi vise, at det netop var vores indsats, og ikke så meget andet, der gjorde en forskel?
- Hvordan tager vi højde for, at advocacy er en dynamisk proces, der ofte indebærer, at vi må skifte strategi undervejs, når vi skal monitorere vores arbejde?

En del af løsningen kan være at anvende en forandringsteori/Theory of Change og dermed en dynamisk beskrivelse af den proces, man gerne vil påvirke og alle de forudsætninger, eller små og store milepæle, man tror det er nødvendigt at realisere undervejs for at nå sit mål.



På den måde får man et planlægnings- og monitoreringsredskab, der er ligeså dynamisk som advocacy processen i sig selv, og som kan bruges til løbende at justere strategien og dokumentere resultater undervejs.

I sammenhænge, hvor den politiske kontekst er meget turbulent, hvor målet ændrer sig over tid, og hvor det kan være umuligt forudsige alle de forskellige parametre og forudsætninger, der skal til for at nå målet, kan man med fordel supplere med andre evalueringsmetoder, der fokuserer mere overordnet på organisationens kapacitet til at gennemføre advocacy, og hvor godt den lykkes med de *strategier*, den benytter sig af for at få indflydelse: Eksempelvis organisationens evne til at mobilisere folkelig opbakning, etablere relationer til lovgiverne og påvirke af lovgivningsarbejdet eller monitorere myndighedernes implementering af vedtagne love.

## 2. Hvad er en forandringsteori

En forandringsteori/theory of change er ikke en generel teori om, hvordan verden forandres. Det er et redskab der kan hjælpe os med at styrke vores bevidsthed om, *hvordan og hvorfor* vi tror at bestemte indsatser vil føre os til vores mål. En forandringsteori kan hjælpe os med at få øje på alle de mange små faktorer og forudsætninger, der skal skabes, for at vi kan gøre en forskel - f.eks. fra at der er udarbejdet en policy anbefaling, til det nødvendige politiske flertal er mobiliseret, til forslaget er vedtaget af parlamentet.

Og så kan den hjælpe os til at tydeliggøre – både for os selv og for andre – hvor langt vi er kommet i forhold til at nå vores advocacy mål, og hvad vi tror der skal til, for at vi kan komme helt i mål.

Modellen til højre viser en forandringsteori for et projekt, der havde som mål at ændre personregisterloven i Kirgisistan. Ved at dele projektet op i mange små 'trin' eller forudsætninger – fra udarbejdelsen af anbefalinger til den nye lov over møder med parlamentarikere og mobilisering af et flertal af parlamentarikerne til støtte for anbefalingerne, har projektet skabt en model, der løbende kunne bruges til at vurdere, hvor langt det var kommet i forhold til sit mål, og i forhold til at realisere de forudsætninger – eller trin – projektet mente var nødvendige for at nå målet.

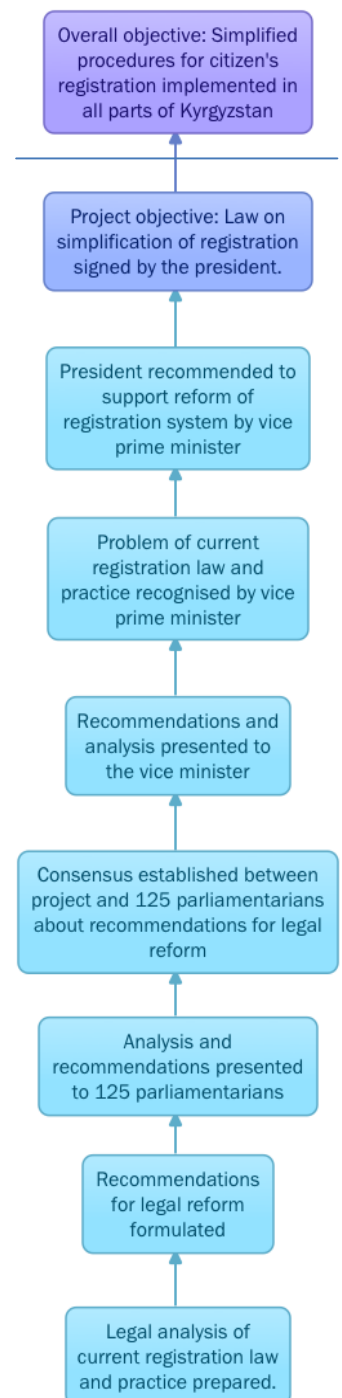
Projektets forandringsteori kunne med andre ord hjælpe med at måle *fremskridt* i forhold til den oprindelige plan og om projektstrategien – forestillingen om, hvordan målet kunne nås – var *realistisk*,

For en nærmere beskrivelse af, hvordan man laver en forandringsteori se [2.1.](#)

[Miniguide til forandringsteori](#)

## 3. Monitorering og evaluering med forandringsteori

Når man har lavet sin forandringsteori og beskrevet den proces og de milepæle, man tror der skal til, for at nå sit mål, så har man et godt udgangspunkt for at lave en 'teori baseret' monitorering og evaluering af sit arbejde. Med en teori-baseret monitorering og evaluering holder vi vores forandringsteori op imod det, der rent faktisk sker – eller skete – og undersøger, om vi gør fremskridt i forhold til planen (progress) og om vores



strategi var eller forsæt er relevant og effektiv i forhold til at nå målet, eller om der skal justeringer til.

Vi spørger os selv:

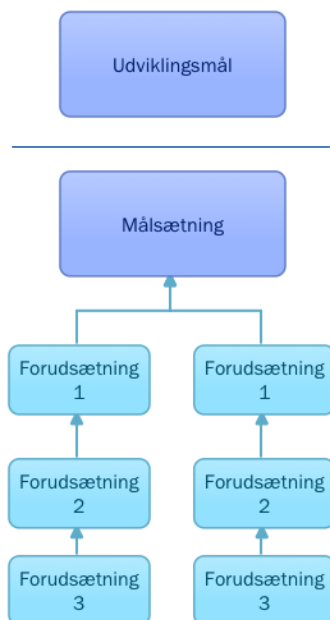
- Hvor langt er vi kommet i forhold til at realisere de forudsætninger, vi mente var vigtige for at nå vores mål?
- Er logikken og vores forestillinger om, hvordan vi når vores mål stadig gyldige?
- Var – eller er vores antagelser om, hvordan vi kunne skabe forandring rigtige? Eller mangler vi nogle vigtige forudsætninger, som vi derfor var nødt til at tilføje til vores projekt?
- Er der ændringer i konteksten som vi nu er nødt til at tage højde for, og som gør at vi må ændre vores forandringsteori?

### 3.1 Hvor langt er vi kommet? Monitorering af fremskridt.

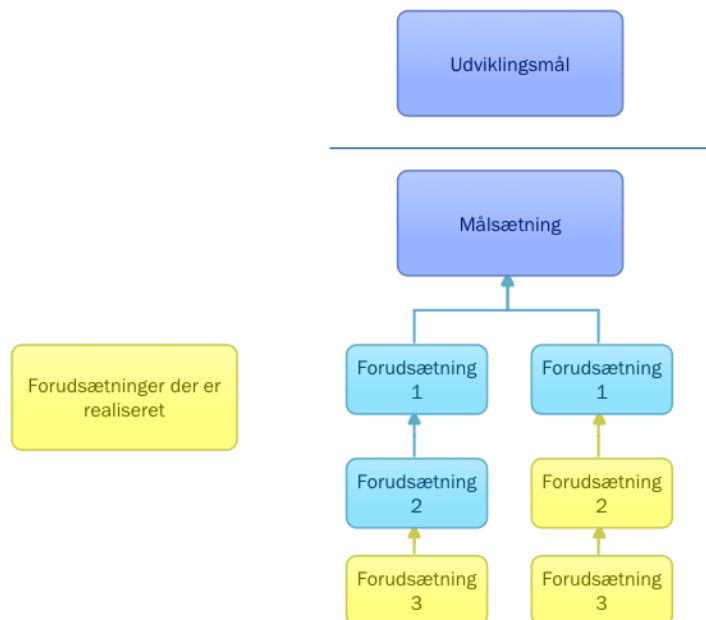
En nem måde at måle fremskridt på er ved at sammenligne den oprindelige forandringsteori med de fremskridt man har gjort på tidspunktet for sin monitorering

Grafisk kan man fremstille det som i eksemplet nedenfor, ved bare at markere de forudsætninger, man har realiseret, med en anden farve end i den oprindelige forandringsteori. Derefter kan man lave en kort, narrativ beskrivelse på 5-10 linjer ved siden af.

Oprindelig projektplan



Fremskridt ved tidspunkt for rapportering



### 3.2 Er vores antagelser stadig rigtige? Monitorering af projektstrategiens gennemførlighed (feasibility).

Når vi har markeret de forudsætninger, vi har realiseret på vej mod vores mål, kan vi undersøge om vores *antagelser* om, hvordan vi gennemfører resten af vores forandringsteori stadig er gyldige.

Som nævnt i dokument 2.1 om forandringsteori, så er antagelser de 'usynlige' eller u-udtalte forestillinger vi gør os om, hvordan opfyldelsen af én forudsætning mere eller mindre automatisk vil føre til opfyldelsen af den næste.

Jo mere vi er bevidste om vores antagelser, jo nemmere er det at vurdere, om vores strategi fortsat er realistisk: Hvis antagelserne viser sig at være forkerte, betyder det nemlig, at vi skal revidere vores strategi.

Der er 2 situationer, hvor det især giver mening at teste vores antagelser.

#### Antagelser

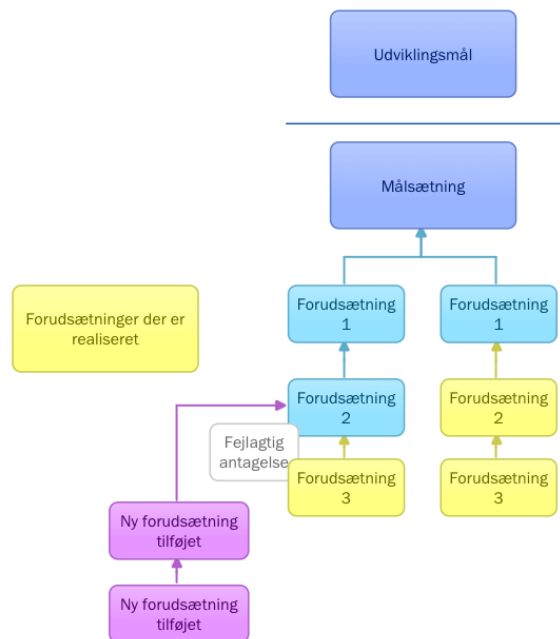
I eksemplet fra Kirgisistan er det en forudsætning for målopfyldelsen, at vice-premierministeren vindes for projektets sag, sådan at han kan anbefale præsidenten at støtte den. Projektet *antager* med andre ord, at hvis blot vice-premierministeren vindes for sagen, så vil han overtale præsidenten til at støtte den også. Hvis den antagelse viser sig at være forkert, må projektet finde ud af, hvordan præsidenten så kan mobiliseres – hvilke forudsætninger der så må tilføjes til projektet, for at det sker.

Måske er det en forudsætning at projektet mobiliserer andre meningsdannere der kan påvirke præsidenten

#### 3.2.1 Når opfyldelsen af den ene forudsætning ikke fører til den næste, er der noget galt med en af vores antagelser.

Som eksemplet fra Kirgisistan i afsnit 2 viser, så er en forandringsteori bygget op som en serie af forudsætninger, der skal gennemføres i en bestemt rækkefølge, for at vi kan nå vores mål. Hvis vi har realiseret en forudsætning og det ikke fører os videre mod at realisere den næste forudsætning, så betyder det, at der 'mangler noget' i vores forandringsteori. At der er nogle forudsætninger vi har glemt om som vi skal tilføje og arbejde med, for at vi kan komme videre i vores forandringssti.

Hvis projektet har mobiliseret vice-premierministeren og han så *ikke* anbefaler præsidenten at underskrive det nye lovforslag, så betyder det, at vores antagelse om at det ville ske, ikke holdt stik. Derfor må vi finde en anden måde – skabe en anden forudsætning – så præsidenten vil skrive under.



### 3.2.2 Når konteksten ændrer sig, kan det sætte vores antagelser under pres

I advocacy arbejdet er ændringer i konteksten ofte snarere reglen end undtagelsen. Nye aktører kommer til, andre forlader scenen. Den politiske dagsorden ændrer sig. Eller, der opstår pludselig en uforudset mulighed for at påvirke beslutningsprocessen ad andre kanaler end dem, man oprindeligt havde forestillet sig.

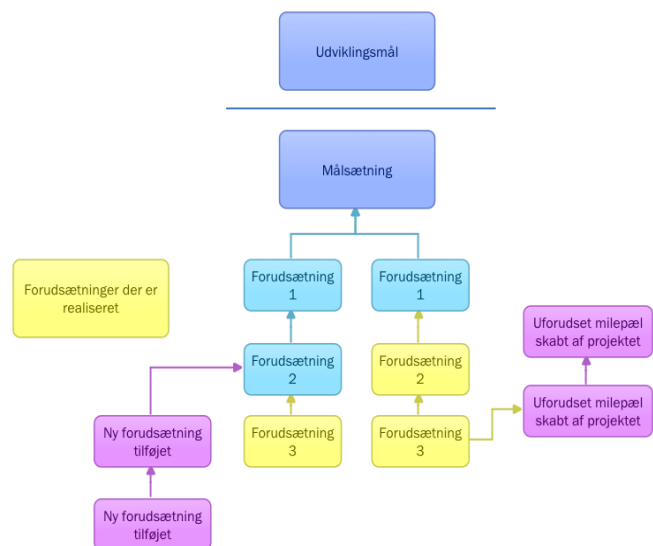
Det betyder, at vi løbende bør holde øje med vores antagelser om, hvem der er relevante at påvirke, hvornår de er det og hvordan. Når konteksten og antagelserne ændrer sig, skal forandringsteorien også gøre det. Måske er der forudsætninger, der skal tilføjes. Måske er der nogle, der ikke længere er relevante?

Hver gang vi opdager, at vores antagelser ikke holder stik i virkeligheden, er der altså grund til at revidere vores oprindelige forandringsteori og tydeliggøre de forudsætninger vi nu tror, det er nødvendigt at skabe, for at vi kan nå vores mål.

### 3.3 Hvad skabte vores arbejde i øvrigt? Kortlægning af uforudsete resultater

Fordi advocacy arbejdet ofte ikke er til at forudsige, kan vores arbejde også lede til resultater, vi ikke kunne forudsige da vi planlagde projektet, men som det kan være relevant at tage med i sin rapportering. Uforudsete resultater kan sige noget om projektets evne til at omstille sig og respondere på pludseligt opståede muligheder. De kan også fortælle noget om projektets evne til at skabe gennemslagskraft i en omskiftelig kontekst. Disse oplysninger kan det være vigtigt at dele med donorer og andre interessenter, som man fortsat ønsker støtte fra.

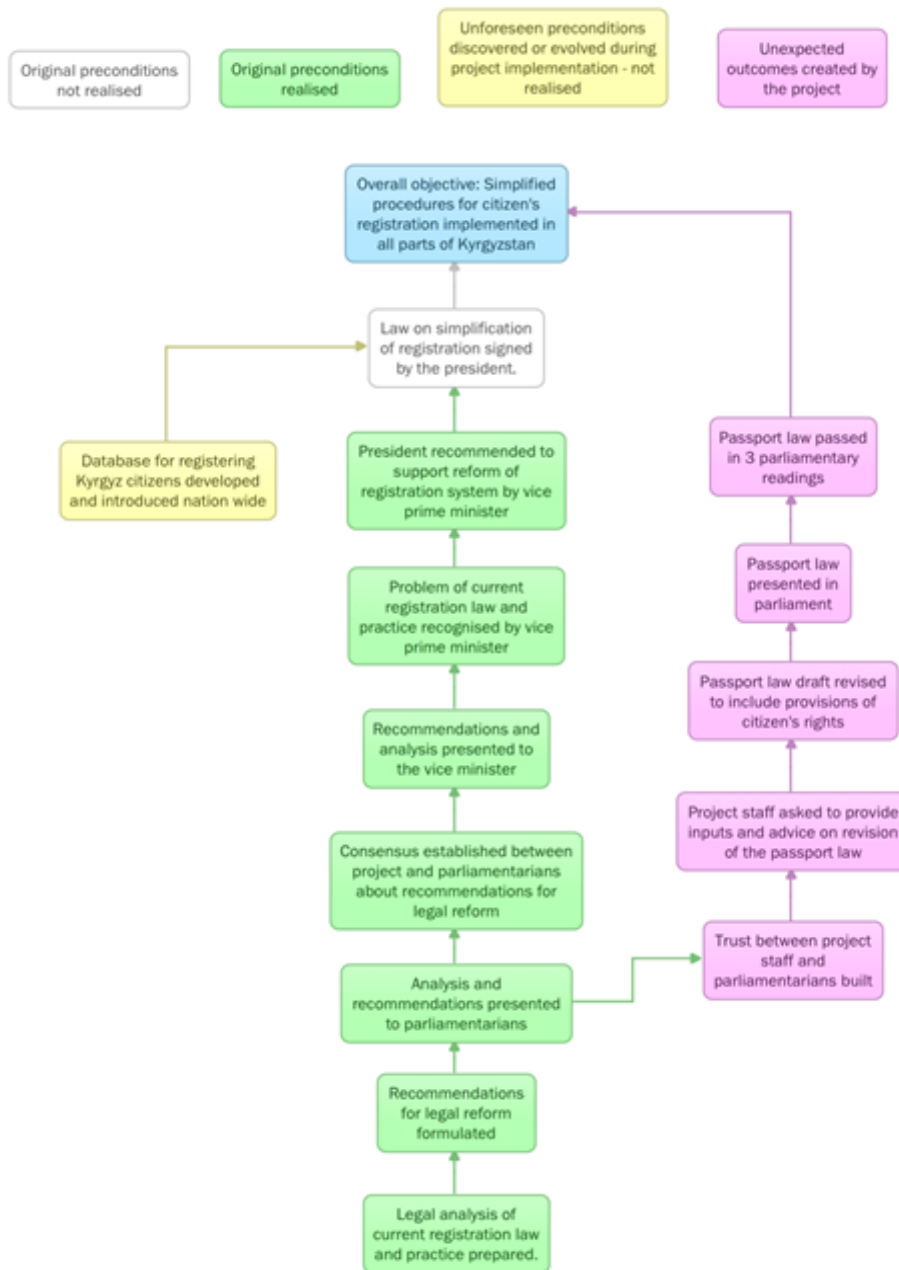
Når man monitorerer sit advocacy arbejde, kan det derfor også være en god ide at identificere alle de uforudsete milepæle, projektet bidrag til undervejs, og som peger i samme retning som ens mål.



## 4 Monitorering af progress, feasibility og uforudsete resultater – et eksempel

Nedenfor er der et eksempel på, hvordan projektet fra Kirgisistan har bygget videre på sin forandringsteori vist i afsnit 2 og brugt den til at vise hvor langt projektet kom i sine bestræbelser på at nå sit mål, hvor projektet gik i stå, fordi der var forudsætninger, man ikke havde tænkt på i begyndelsen, og de uforudsete, men væsentlige resultater, projektet alligevel skabte undervejs.





**Narrative Project Report:** The project managed to develop a consensus among parliamentarians for a revision of the law on registration and the revision is supported by the Vice prime minister and – in principle – the president. Yet, the president refused to sign a new law because of the absence of a registration system capable to guarantee the implementation of a new law. Developing a data base and unified registration system therefore turned out to be a precondition for the approval of a revised registration law. Due to the positive cooperation established with parliamentarians during the project period, the project implementers were also asked by parliamentarians to provide legal inputs and recommendations for another law under revision – the passport law. In this way the project succeeded to ensure that the new passport law is based on the human rights convention and related conventions.

*Dette dokument er et produkt af et forløb støttet af NGO-forum for danske NGOer om Managing advocacy – NGO'ernes rolle og organisering af global fortalervirksomhed. Forløbet blev faciliteret og materialet er efterfølgende bearbejdet og færdiggjort af Malene Sønderkov, Strategihuset*