



Публикация подготовлена в рамках проекта международной технической помощи «Государственно-общественное партнерство по выполнению международных обязательств Республики Беларусь в сфере противодействия торговле людьми и защиты прав женщин» при поддержке Министерства иностранных дел и по делам Содружества Наций Великобритании.

Министерство иностранных дел и по делам Содружества Наций Великобритании не несет ответственности за точку зрения, изложенную в данной публикации. Мнения, высказанные в настоящей публикации, носят научно-исследовательский (дискуссионный) характер и необязательно выражают мнения и официальный подход упомянутых в книге организаций.

© МОО «Гендерные перспективы»  
© Корж В.С., Ландо М.А.

Минск 2017



## Содержание пособия

Вступление .....	3
<b>ГЛАВА 1. Организации гражданского общества в политической жизни страны.....</b>	<b>5</b>
Организации гражданского общества и их роль.....	6
Продвижение общественных интересов как предназначение ОГО.....	7
Концепция политической системы Дэвида Истона.....	8
Цикл принятия политических решений.....	9
Принятие решений в сфере государственного управления в Беларуси..	11
Уровни общественного участия.....	13
Матрица общественного участия.....	15
<b>ГЛАВА 2. Искусство продвижения общественных интересов.....</b>	<b>18</b>
Адвокатирование и адвокативные кампании .....	19
ОГО и внешнее окружение: взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	21
Переговоры с заинтересованными сторонами .....	22
Общественная поддержка для усиления влияния ОГО.....	24
Достоверные данные для продвижения интересов .....	26
<b>ГЛАВА 3. Полезные инструменты и приёмы для продвижения общественных интересов.....</b>	<b>27</b>
Как анализировать проблемные ситуации.....	28
Алгоритм анализа заинтересованных сторон .....	28
Как создавать письменные обращения и петиции.....	30
Аналитические документы влияния: инструкция и советы по написанию.....	34
Устное сообщение – как сказать самое важное за одну минуту.....	36
О чём следует помнить при встречах с заинтересованными сторонами	36
Советы по взаимодействию с медиа.....	37
Приложение. Обязательства Беларуси в сфере противодействия торговле людьми и защиты прав женщин. Перечень международных и страновых документов.....	39

## ВСТУПЛЕНИЕ

---

Проблемы торговли людьми и гендерного неравенства актуальны для Беларуси. Для их решения в стране реализуется политика по борьбе с торговлей людьми и по обеспечению реализации равных прав и возможностей женщин и мужчин во всех сферах жизни. Организации гражданского общества (ОГО) играют значительную роль в её выполнении: оказывают услуги гражданам, мужчинам и женщинам, чьи права нуждаются в поощрении и защите, улучшают условия их жизни и распространяют передовые практики и социальные технологии, которые основаны, в первую очередь, на уважении прав человека и других не менее важных международных принципах и стандартах. При этом необходимо налаживать конструктивный диалог ОГО и представителей органов государственного управления, который обеспечит выбор наиболее эффективных и оптимальных подходов к решению проблем граждан.

Организации гражданского общества нередко ограничивают свою деятельность оказанием услуг целевым группам, не уделяя внимания отстаиванию и продвижению их прав, свобод и интересов. Однако именно мы, специалисты ОГО, работая напрямую с различными группами общества, знаем их жизненную ситуацию и понимаем их проблемы и потребности гораздо лучше других. Поэтому, именно мы призваны обращать внимание общества на проблемы тех, чью жизнь мы хотим сделать лучше, защищать их права и влиять на принятие решений и формирование государственных политик в их пользу. Всё это и есть продвижение общественных интересов.

Мы создали пособие «Предупреждение торговли людьми и гендерного неравенства – влияние для изменений к лучшему», чтобы вдохновить читателей сделать продвижение интересов своих организаций и их целевых групп приоритетом повседневной деятельности для достижения позитивных устойчивых изменений в обществе.

Пособие адресовано в первую очередь специалистам, которые работают в сфере защиты прав женщин и противодействия торговле людьми, но может использоваться и другими организациями. Оно рассказывает об основах, механизмах и инструментах процесса продвижения общественных интересов, благодаря которым ОГО на разных уровнях могут повлиять на выполнение Беларусью международных и национальных обязательств в сфере обеспечения гендерного равенства и противодействия торговле людьми. В данном пособии мы рассматриваем роль и предназначение организаций гражданского общества, внешний контекст и возможности для участия ОГО в формировании государственных политик и принятии решений, а также даём советы по эффективному применению различных инструментов продвижения интересов.

Мы надеемся, что знакомство с основами продвижения интересов позволит вашей организации выработать собственные подходы, направленные на обеспечение прав целевых групп и будет способствовать реализации предлагаемых идей и методик на практике.

Пособие «Предупреждение торговли людьми и гендерного неравенства – влияние для изменений к лучшему» подготовлено в рамках проекта международной технической помощи «Государственно-общественное партнёрство по выполнению международных обязательств Республики Беларусь в сфере противодействия торговле людьми и защиты прав женщин». Международное общественное объединение «Гендерные перспективы» благодарит Министерство иностранных дел и по делам Содружества Наций Великобритании за финансовую поддержку проекта.

# ГЛАВА 1

## Организации гражданского общества в политической жизни страны

*Эта глава рассказывает о важности продвижения общественных интересов, роли ОГО в этом процессе и возможностях для участия гражданского общества в формировании государственных политик*

## ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА И ИХ РОЛЬ

---

*Организация гражданского общества (ОГО)* – это любая зарегистрированная или незарегистрированная организация, которая:

- не является частью государственного аппарата,
- не перераспределяет прибыль между своими руководителями, членами и сотрудниками,
- является самоуправляемой,
- принадлежность к которой является добровольной.

Структуру общества принято делить условно на три сектора, каждый из которых имеет свою цель:

- *Государственный сектор* устанавливает «правила игры», предоставляет своим гражданам безопасность и социальное обеспечение.
- *Коммерческий сектор* состоит из организаций и предпринимателей, основная цель которых - получение прибыли.
- *Гражданский сектор* – это ОГО и граждане, деятельность которых направлена на защиту и выражение прав и свобод человека, а также на обеспечение политических, экономических, правовых, социальных, культурных и других интересов и потребностей общества.

Понятие **гражданского общества** имеет разные значения. В данном пособии оно понимается как **сфера, в которой граждане проявляют свободную активность, действуя индивидуально либо объединяясь в ассоциации и организации, чтобы выразить и отстаивать свою гражданскую позицию.** Гражданское общество – это система общественных институтов и отношений, которые призваны обеспечить условия для самореализации граждан и инициатив, реализации их интересов и удовлетворения потребностей. Гражданское общество начинается с того момента, когда человек обретает готовность взять на себя ответственность за свои действия, ограничивая тем самым степень вмешательства внешних сил.

Организации гражданского общества независимы от прямого вмешательства государственной власти и бизнеса и действуют на основе собственных целей и интересов. Они направляют деятельность либо на своих членов, либо на внешние группы общества. К ОГО относятся не только традиционные негосударственные организации (НГО), но также ассоциации нанимателей, объединения наёмных работников (профсоюзы), религиозные, местные, профессиональные сообщества, общественные инициативы и движения, а также отдельные группы, активность которых носит неформальный характер.

Роль организаций гражданского общества состоит в том, чтобы противостоять злоупотреблениям власти, защищать права и свободы личности, брать на себя ту часть функций, которая не выполняется государством.

Кроме того, организации гражданского общества:

- способствуют решению социальных проблем;
- оказывают помощь нуждающимся группам населения;
- объединяют граждан, помогают им обрести сторонников и единомышленников, содействуют развитию их социальной активности;

- представляют и защищают интересы граждан, их права и свободы;
- выполняют роль посредников между государственными органами и целевыми группами;
- оказывают влияние на формирование общественного мнения и просвещение граждан.

Таким образом, продвижение общественных интересов является значимой частью предназначения организаций гражданского общества. Продвижение интересов не менее важно, чем благотворительная деятельность или оказание помощи целевым группам для улучшения качества их жизни, ведь повысить качество жизни невозможно, не меняя к лучшему аспекты социальной, экономической, политической, культурной и других сфер.

## ПРОДВИЖЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ КАК ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ОГО

Представители организаций гражданского общества часто настороженно относятся к продвижению интересов своих целевых групп и сектора в целом. Однако не исключено, что ваша организация уже отстаивает и продвигает общественные интересы, если она:

- старается изменить отношение общества к себе и своим целевым группам и проводит акции и публичные дискуссии, распространяет просветительские материалы, выступает в СМИ, чтобы бороться с дискриминацией и стигматизацией уязвимых слоёв населения;
- проводит встречи с теми, кто влияет на жизнь целевых групп – представителями медиа, бизнеса, государства, международных организаций, - для обсуждения проблем и совместного поиска их решения;
- направляет государственным органам предложения по упрощению процедур предоставления услуг и льгот членам и клиентам ОГО или по изменению действующих в стране политик в пользу нуждающихся.

**Продвижение общественных интересов** – это взаимосвязанные действия, направленные на долгосрочные изменения в обществе, посредством поощрения участия граждан для решения проблем, защиты прав, свобод и удовлетворения потребностей определённых групп населения.

Продвигать общественные интересы - это говорить от имени и защищать права широкой категории людей или всего общества. Это понятие включает в себя привлечение внимания общества к проблемной ситуации, усилия по изменению государственной и корпоративной политик, общественного мнения и поведения в отношении группы, интересы которой продвигаются. Например, для искоренения дискриминации на рынке труда в отношении женщин, имеющих несовершеннолетних детей, необходимо формировать позитивное отношение общества и нанимателей к работникам с детьми как специалистам, способным эффективно совмещать профессиональные и родительские

обязанности, обучать женщин распознавать ситуации дискриминации и защищать свои права, обязать работодателей исполнять законодательство по предоставлению равных трудовых возможностей для женщин и мужчин, стимулировать отцов больше времени уделять воспитанию детей, тем самым позволяя матерям заниматься профессиональным развитием, а на государственном уровне обеспечить практические механизмы защиты от гендерной дискриминации.

Для продвижения общественных интересов могут применяться самые разнообразные действия и инструменты. В целом, их можно разделить на:

- правовые - решение важных судебных вопросов, распространение правовых знаний;
- политические - поиск союзников среди чиновников, политиков;
- общественные - информационные акции, кампании, переговоры с представителями власти, коллективные протестные действия;
- образовательные - семинары, тренинги, стажировки.

При этом, план продвижения интересов может включать в себя как один, так и несколько видов инструментов и действий и должен осуществляться как непрерывный процесс, способный меняться в зависимости от промежуточных результатов и текущих условий.

## КОНЦЕПЦИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ДЭВИДА ИСТОНА

---

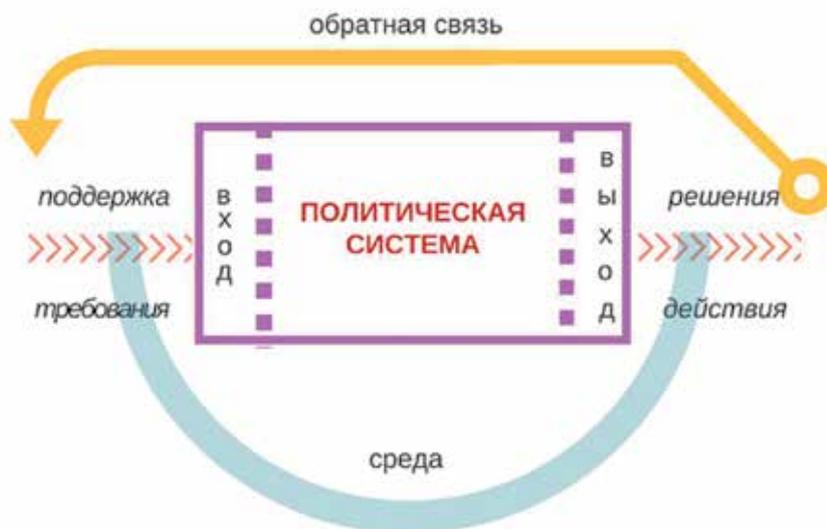
Гражданское общество и его организации, продвигая интересы различных социальных групп и защищая их права, постоянно взаимодействуют с политическими институтами. Эффективность этих взаимодействий напрямую связана с правильным пониманием устройства политической системы и места организаций гражданского общества в ней.

Рассматривать взаимодействия, происходящие в любом обществе и государстве, как политическую систему первым предложил в середине 50-х годов прошлого века американский политолог Дэвид Истон (David Easton). Уникальность его подхода заключается в том, что он вывел представление системы за рамки структур и институтов и акцентировал внимание на том, что политическая система — это постоянно изменяющаяся, динамичная связь элементов.

Дэвид Истон определяет *политическую систему* как совокупность взаимодействий, с помощью которых власти привносят и распределяют в обществе блага и ценности.

Политическая система функционирует в среде, которая состоит из комплекса других систем: экономической, культурной, религиозной, экологической, международной и иных. Гражданское общество является частью этой среды.

Истон предлагает рассматривать политическую систему как «чёрный ящик», оставляя без внимания то, что происходит у системы внутри. При этом политическая система постоянно взаимодействует со средой по двум каналам: вход и выход.



«**Вход**» – это внешние воздействия, влияющие на политическую систему. На «входе» в политическую систему поступают **требования и поддержка**. Требования служат сигналом о наличии в обществе запросов и потребностей. Они могут быть специфическими, простыми по сути и прямо выражать обиду или недовольство конкретными действиями или решениями. Например, рост преступности в сфере торговли людьми или домашнего насилия в стране может стимулировать требования усилить борьбу с этими негативными явлениями. Поддержка - это выражение членами общества лояльности по отношению к системе через одобрение принимаемых решений, поддержку определенных движений и лидеров, участие в выборах.

«**Выход**» – это ответная реакция политической системы на внешние воздействия, преобразованные в «чёрном ящике» в **решения и соответствующие действия** для реализации этих решений (новые законы, субсидии, льготы, информационные кампании, политические заявления властей или высших должностных лиц и т.д.). Так, в ответ на рост количества преступлений в сфере торговли людьми был принят Декрет Президента Республики Беларусь № 3 «О некоторых мерах по противодействию торговле людьми» и Указ Президента Республики Беларусь № 352 «О предотвращении последствий торговли людьми».

«Выход» и «вход» через окружающую среду взаимодействуют между собой посредством **обратной связи**. Обратная связь является главным механизмом устранения напряжённости в обществе и выполняет эту функцию благодаря способности власти реагировать на поступающие в систему импульсы. Если власть относится равнодушно к запросам членов общества и уделяет внимание только своим собственным требованиям и идеям, то ее решения и действия не получают общественную поддержку.

## ЦИКЛ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Большинство политических решений принимается внутри «чёрного ящика», однако это не лишает организации гражданского общества возможности оказывать влияние на то, как и какие решения принимаются.

**Принятие решения** – это выбор одного, наиболее оптимального из возможных действий. Этот процесс можно разделить на две части – поиск альтернативных вариантов решения и выбор из них такого, который обеспечит наиболее эффективный результат. Аналогичным образом принимаются и решения, определяющие политическое, экономическое и общественное развитие.

Цикл принятия политических решений складывается из шести этапов. Каждый из них имеет свои особенности, и на каждом этапе организации гражданского общества и государство могут взаимодействовать друг с другом.



## ■ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Политическая повестка дня – это устанавливаемый властью набор актуальных тем и вопросов, приоритетных на данный период времени. На этом этапе гражданское общество часто влияет на повестку дня через кампании по формированию общественного мнения и включается в политические дискуссии, акцентируя внимание на вопросах, потребностях и проблемах, представляющих общественный интерес.

## ■ ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ РЕШЕНИЙ

Обычно подготовка проектов решений, например, проектов нормативных правовых актов, проходит по формально установленным процедурам. Зная и используя эти процедуры, ОГО могут актуализировать важные для них и их целевых групп проблемы, готовить и предлагать свои варианты решений, а также предоставлять лицам и структурам, принимающим решения, необходимые данные и аргументы в поддержку варианта, предпочтительного для ОГО и групп населения, с которыми они работают.

## ■ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Существуют различные формы принятия политических решений: распоряжение министерства, принятие закона путем голосования в парламенте, общественный референдум. На этом этапе законопроекты и законодательные предложения должны быть доступны для открытого публичного обсуждения, чтобы государственные органы могли оценить разные взгляды и мнения, поступающие из среды в «чёрный ящик».

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ

В реализацию принятого решения включены многие субъекты общества и государства. Организации гражданского общества участвуют в этом через свои услуги и проекты. Правильное выполнение решения в значительной степени зависит от того, насколько обеспечен постоянный доступ к ясной и достоверной информации о решении и ходе его реализации, а также от того, насколько субъекты, вовлечённые в реализацию решения, активно взаимодействуют друг с другом.

## МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

На этом этапе и государство, и ОГО отслеживают ход и результаты реализуемого решения и оценивают их. Организациям гражданского общества важно использовать такую систему мониторинга и оценки, которая позволяет получать независимые объективные данные об эффективности достижения ожидаемых результатов и своевременно предоставлять их заинтересованным сторонам.

## ПЕРЕСМОТР РЕШЕНИЯ

Информация, полученная в ходе мониторинга и оценки реализации решения, в сочетании с изменением и появлением новых потребностей в обществе, часто требует пересмотра принятых решений. На этом этапе ОГО важно иметь доступ к необходимой информации, самим предоставлять достоверные данные о выявленных потребностях целевых групп и выступать с обоснованными предложениями по изменению решения.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В БЕЛАРУСИ

---

Процесс принятия политических решений в Беларуси имеет свои характерные черты, особенно заметные в сфере государственного управления.

Государственное управление – это воздействие государственной власти на все сферы жизнедеятельности общества для их упорядочения, сохранения, преобразования, развития и достижения общественно значимых целей.

В настоящее время в Республике Беларусь нет единого нормативного документа, регулирующего процесс принятия решений в сфере государственного управления. Однако, опыт принятия таких решений позволяет выделить четыре стадии этого процесса.

На первой стадии происходит формулировка проблемы. Определить точно соотношение инициатив, исходящих от заинтересованного органа государственного управления, и инициатив, исходящих от вышестоящих органов, невозможно. Приблизительно эта пропорция может быть определена как 1:9. Таким образом, 90%

разработок проектов решений в сфере государственного управления в Беларуси происходит в рамках выполнения поручений вышестоящих организаций. Как правило, все они восходят либо к Администрации Президента, либо к Совету Министров.

Идентификация проблемы осуществляется в рамках проведения этими органами мониторинга общественно-политического и социально-экономического развития страны. Формы мониторинга самые разные, начиная от социологических опросов и заканчивая обычными проверками.

В целом, подготовка проектов нормативных правовых актов происходит на основе:

- концепций совершенствования законодательства Республики Беларусь, государственных программ подготовки проектов нормативных правовых актов Республики Беларусь, ежегодных планов подготовки законопроектов, одобряемых Президентом Республики Беларусь;
- ежегодных планов подготовки проектов нормативных правовых актов Республики Беларусь, утверждаемых нормотворческими органами, должностными лицами;
- личных поручений Президента, Совета Министров, других органов центрального управления.

В связи с такой строгой иерархичностью выявление проблем происходит, как правило, на том этапе, когда они уже приобретают серьёзный характер. На этапе вызревания проблемы, когда её негативные последствия можно оперативно устранить в рамках существующей модели управления, центральные органы власти реагируют не всегда.

Слабая развитость горизонтальных связей между органами государственного управления в Беларуси также затрудняет раннюю идентификацию проблем в развитии страны.

**На второй стадии** в рамках выполнения поручения центрального органа управления к работе над проектом решения привлекаются профильные ведомства, обладающие необходимым кадровым потенциалом для разработки качественного решения. Нередки случаи, когда соответствующее поручение может быть дано нескольким ведомствам, однако даже в таком случае уровень взаимодействия между ними будет оставаться крайне низким.

**На третьей стадии** происходит согласование подготовленного проекта решения со всеми заинтересованными органами. В общем виде порядок согласования определен Указом Президента Республики Беларусь от 23.06.1998 №327 «Об утверждении Положения о порядке рассмотрения Президентом Республики Беларусь проектов правовых актов». Необходимость этого этапа обусловлена следующими обстоятельствами:

- *во-первых*, характерным стремлением чиновников разделить свою ответственность за предлагаемое решение;
- *во-вторых*, отсутствием четкого разграничения в компетенции многих государственных органов в Беларуси. Функции многих государственных учреждений дублируют друг друга, имеют общие формулировки, допускающие широкие толкования;
- *в-третьих*, можно предположить, что такая ситуация связана со своеобразной структурой номенклатуры, когда принятие того или иного решения может происходить только в результате компромисса между различными группировками чиновников, отстаивающими узковедомственные интересы.

Именно на этой стадии подготовленный специалистами проект решения превращается в документ, который в большей степени учитывает баланс интересов между различными ведомствами, чем реальные пути решения стоящей перед государством проблемы.

Результат процесса нередко напоминает знаменитый латинский афоризм «Parturient montes, nascetur ridiculus mus» («Рожают горы, а родится смешная мышь»).

**Четвертая стадия** представляет собой согласование проекта правового акта в Администрации Президента. Формально организационная структура Администрации Президента включает в себя разноплановые управления и отделы, курирующие различные направления в жизни страны. Однако эти структурные подразделения малочисленны, в связи с этим не все их сотрудники являются специалистами в той сфере, которую они курируют. Кроме того, Администрация Президента дорабатывает решения по тем или иным вопросам, основываясь, прежде всего, на политической целесообразности. Это приводит к появлению решений, которые просты для понимания и поддерживаются широкими слоями населения, но не устраняют проблему.

Говоря о процессе принятия решений в сфере государственного управления в Республике Беларусь, необходимо отметить еще и такую его характерную черту, как дефицит информации. Несмотря на закрепленный в статье 6 Закона «О государственной службе в Республике Беларусь» принцип единства системы государственной службы, на практике государственные учреждения придерживаются политики изоляционизма. В результате каждый государственный орган вынужден работать в условиях ограниченного доступа к информации, относящейся к сфере компетенции другого государственного органа. Такой своеобразный информационный вакуум также накладывает свой отпечаток на процесс принятия решений.

Резюмируя все вышесказанное, можно отметить следующие **особенности принятия решений в сфере государственного управления в Республике Беларусь**:

1. Формальное восприятие, а зачастую игнорирование инициативы «снизу», решение проблем, находящихся уже в острой фазе, реакция на очевидные проявления проблемных ситуаций в противовес разработке стратегии долгосрочного развития.
2. Слабый уровень профессионального взаимодействия между различными ведомствами.
3. Преобладание политических мотивов над профессионализмом и компетенциями при принятии решений, непрозрачность процесса принятия решений и информационный вакуум при подготовке того или иного решения не только для широкой общественности, но и для многих его государственных участников.

## УРОВНИ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ

---

Степень влияния организаций гражданского общества на разных этапах процесса принятия решений зависит от их способности включаться в этот процесс и активности участия. Такое участие происходит на четырёх основных уровнях, от менее до наиболее активных:



## ■ ИНФОРМИРОВАНИЕ

Это низкий уровень участия, который характеризуется односторонним предоставлением информации и не предполагает взаимодействия общества с государством и участия организаций гражданского общества. Например, власти через СМИ сообщают гражданам о принятом решении.

## ■ КОНСУЛЬТАЦИИ

Государственные органы запрашивают мнение экспертов из гражданского общества по конкретной теме или событию. Инициаторами консультации и её темы являются не ОГО, а государственные органы. Например, министерство запрашивает у общественной организации информацию о количестве женщин, которые проживали во временном приюте для пострадавших от домашнего насилия, или об условиях предоставления данной социальной услуги. Такая распространённая в Беларуси практика, как публикация в открытом доступе проектов решений, также относится к уровню консультаций.

## ■ ДИАЛОГ

Инициатива в отношении диалога может исходить от любой из сторон. Диалог – это двустороннее общение, построенное на взаимных интересах и потенциально общих задачах. Диалог может вестись в формах общественных слушаний, круглых столов, встреч между ОГО и органами государственного управления. На этом уровне может создаваться временная рабочая группа из представителей разных секторов для подготовки проекта конкретного закона или подзаконного акта. Такая группа, выполнив задание, прекращает своё существование.

Диалог необходим на всех этапах принятия политических решений, но важнейшее значение он имеет при определении повестки дня, подготовке и пересмотре решения.

## ■ ПАРТНЁРСТВО

Партнёрство является высшей формой участия, когда ОГО и государственные органы тесно и регулярно сотрудничают друг с другом. При этом ОГО сохраняют свою независимость и право на самостоятельные действия вне партнёрских связей. Партнёрство может осуществляться через долгосрочные соглашения, деятельность постоянных органов по совместной выработке решений, делегирование полномочий по реализации государственных политик. Примерами партнёрства являются общественно-консультативные советы, например, Национальный совет по гендерной политике при Совете Министров Республики Беларусь, консультативный совет по реализации

проекта международной технической помощи «Борьба с торговлей людьми: Республика Беларусь», в которые входят представители разных секторов и ведомств. Практика предоставления услуг негосударственными некоммерческими организациями в рамках государственного социального заказа также относится к уровню партнёрства.

Партнёрство может осуществляться на всех этапах процесса принятия политических решений и, как и диалог, особенно актуально на этапах определения повестки дня, подготовки и выполнения решений.

### **В чём заключается смысл партнёрства**

Следует обратить внимание на то, что ОГО и государство, порой, декларируют партнёрство, не понимая до конца, в чём заключается смысл такого взаимодействия. Партнёрство всегда направлено на достижение общего согласованного результата и требует, чтобы стороны соблюдали четыре основных принципа:

1. *Согласованные ожидания* – стороны заключают устный или письменный договор о том, что и как они ожидают получить в качестве конечных и промежуточных результатов взаимодействия и кто какие роли готов выполнять в этом процессе;
2. *Совместное планирование* – стороны вместе определяют цель, задачи, методы, ресурсы и график взаимодействий;
3. *Совместная оценка* – стороны вместе сопоставляют текущие результаты и формы своих взаимодействий с запланированными и совместно анализируют их;
4. *Эффективные коммуникации* – стороны строят обмен информацией на доверии друг к другу, на открытости своих действий и замыслов, на регулярности, оперативности и достаточности контактов друг с другом, на ответственности перед собой и партнёром за любое своё действие, способное повлиять на установленное партнёрство.

Несоблюдение хотя бы одного из этих принципов превращает партнёрство в сотрудничество и приносит гораздо более скромные результаты. Знание и понимание этих принципов даёт, в свою очередь, организациям гражданского общества основание хорошо обдумать целесообразность партнёрства для достижения планируемых результатов и свою готовность к такому уровню взаимодействий.

## **МАТРИЦА ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ**

---

Матрица общественного участия организаций гражданского общества в принятии решений более наглядно разъясняет, как связаны этапы цикла принятия политических решений с уровнями общественного участия. На разных уровнях участия (на рисунке по вертикали) ОГО могут включаться и влиять на принятие решений на каждом этапе этого процесса (по горизонтали).

Матрица помогает ОГО лучше определить уровень своего участия в политических процессах, оценить эффективность своих действий, а также более осознанно спланировать, как повысить уровень влияния в продвижении общественных интересов.

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	РАЗРАБОТКА ПОВЕТСКИ ДНЯ	ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ РЕШЕНИЙ	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ
УРОВНИ УЧАСТИЯ			
ИНФОРМИРОВАНИЕ	<p>Регулярное предоставление и распространение данных о целевых группах и их проблемах</p>	<p>Подготовка своего проекта решения (документа, правового акта и др.) и направление его лицам, принимающим решения (ЛПР)</p>	<p>Направление информации о рисках от принятия такого решения</p> <p>Привлечение внимания заинтересованных сторон к возможным негативным последствиям</p>
КОНСУЛЬТАЦИИ	<p>Экспертный анализ проблемной ситуации по запросу</p> <p>Подготовка альтернативных отчётов и рекомендаций</p>	<p>Подготовка комментариев и направление предложений на опубликованные проекты решений</p>	<p>Своевременный ответ на запрос ЛПР о возможных позитивных и негативных последствиях решения</p>
ДИАЛОГ	<p>Проведение публичных обсуждений, круглых столов, переговоров</p>	<p>Вхождение в рабочие группы по подготовке и согласованию проекта решения</p>	<p>Взаимодействие со сторонниками, влияющими на принятие этого решения</p>
ПАРТНЁРСТВО	<p>Вхождение в постоянные комитеты, рабочие группы, общественные советы, регулярный обмен информацией и совместная работа в них</p>		

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ

## МОНИТОРИНГ

## ПЕРЕСМОТР

Регулярное предоставление информации о трудностях и международном опыте реализации таких решений

Регулярное предоставление и распространение данных анализа реализации решения

Подготовка альтернативных отчётов о последствиях реализации

Предоставление достоверных данных и международного опыта

Написание пособия и обучение тех, кто реализует решение

Разработка и предоставление системы стандартов оказания услуг

Анализ реализации решения по запросу ЛПР

Подготовка проекта изменения решения и направление его ЛПР

Помощь в реализации, передача государству технологий ОГО

Коммуникация по обсуждению хода выполнения решения

Привлечение ресурсов

Обмен данными и их обсуждение

Проведение публичных обсуждений, круглых столов, переговоров по изменению

Совместная реализация решения. Государственный социальный заказ

Долгосрочные партнерские соглашения

Совместный мониторинг  
Самостоятельный мониторинг ОГО по заказу ЛПР

Совместный анализ и разработка предложений по изменению

# ГЛАВА 2

## Искусство продвижения общественных интересов

*В этой главе мы рассказываем о том, как ОГО могут осознанно и эффективно влиять на принятие решений и отстаивать интересы граждан*

## АДВОКАТИРОВАНИЕ И АДВОКАТИВНЫЕ КАМПАНИИ

Одна из разновидностей продвижения общественных интересов - адвокати́рование. Английское слово «advocacy» происходит от латинского корня «призывать» и означает «призыв к людям встать на вашу сторону».

**Адвокати́рование - это целенаправленные действия различных субъектов с целью изменения существующей политики либо решений элит, правительства и государственных институтов посредством поощрения гражданского участия в продвижении общественного интереса.**

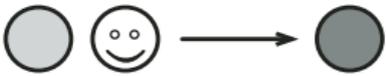
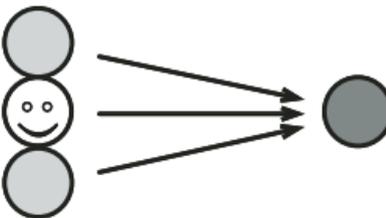
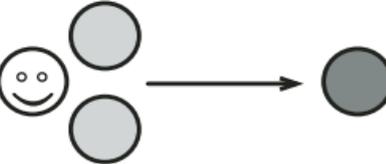
Это, как правило, гибкий, динамичный процесс, где контекст, действующие субъекты и цели действий могут меняться.

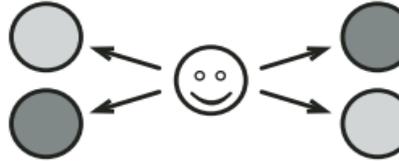
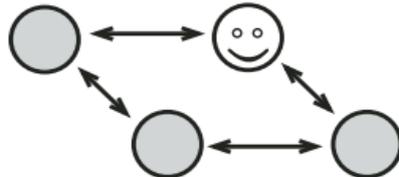
Отличительной особенностью адвокати́рования как способа продвижения общественных интересов является то, что оно направлено на государственные институты, принимающие решения. То есть, **конечная цель адвокати́рования - принятие конкретного решения на государственном уровне.** Например:

АДВОКАТИРОВАНИЕ	ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ
Цель действий - принятие закона о предупреждении домашнего насилия	Цель действий - привлечение внимания общества к проблеме сексизма и объективации женщин в рекламе для уменьшения количества такой рекламы

Термин «адвокати́рование» частично пересекается с понятием «лоббирование», однако последнее направлено на непубличное политическое влияние и, как правило, преследует частный интерес и получение выгоды. В отличие от лоббирования адвокати́рование направлено на достижение общего, общественного интереса.

### РОЛИ ОРГАНИЗАТОРОВ АДВОКАТИРОВАНИЯ

РОЛЬ	ХАРАКТЕРИСТИКА	
Быть представителем	Выражать мнение людей	
Сопровождать	Говорить вместе с людьми	
Предоставлять возможность	Помогать людям выразить своё мнение	

Быть посредником	Облегчить общение между людьми	
Быть образцом	Демонстрировать стратегию деятельности людям и ЛПР	
Быть участником переговоров	Уметь приходить к соглашению	
Налаживать сеть контактов	Создать коалицию (объединить единомышленников)	
 Организатор адвокатиования  Лица, принимающие решения  Лица, заинтересованные в изменениях		

## 8 шагов адвокативной кампании

Организации гражданского общества чаще всего планируют и реализуют адвокативную деятельность в форме кампаний.

*Адвокативная кампания* – это комплекс взаимосвязанных адвокативных мероприятий, ограниченных во времени и направленных на изменение существующей политики.

Планирование и реализация любой адвокативной кампании предполагает:

- анализ **проблемной ситуации**, затрагивающей общественный интерес;
- определение **цели перемен** – ожидаемого положительного результата исправления проблемной ситуации;
- формулировку цели кампании. **Цель кампании** – это принятие государственными институтами такого решения, которое приведёт к достижению цели перемен;
- анализ **заинтересованных сторон**, определение результатов и способов влияния на них (на какие действия их нужно сподвигнуть и каким образом это сделать);
- разработку и реализацию **плана действий**;
- **оценку** достигнутого результата.

Кроме того, для эффективной реализации адвокативной кампании важно на всех этапах сопровождать её формированием общественной поддержки и регулярным мониторингом и оценкой хода кампании.

Формирование общественной поддержки заключается в приобретении союзников среди других организаций гражданского общества, СМИ, бизнеса, международных

агентств и фондов, а также в привлечении к адвокативной кампании внимания широкой общественности. Чем шире будет база поддержки кампании, тем больше шансов на успех. Общественная поддержка не всегда оказывает прямое влияние на лиц, принимающих решения, но позволяет им осознать важность и актуальность проблемы и необходимость заняться ею.

**Мониторинг и оценка** процесса адвокатиования проводится для того, чтобы улучшить план действий и методы его реализации для повышения эффективности кампании.



## ОГО И ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

---

По мере развития любой ОГО и роста её известности возрастает её влияние на внешнее окружение. В ответ на это появляется больше людей и структур общества, которые, в свою очередь, начинают воздействовать на организацию. Они имеют разную степень влияния и разный уровень заинтересованности в её деятельности.

Заинтересованные стороны, будь то люди или организации, часто называют иностранным словом «стейкхолдер». К ним относятся люди, группы лиц или организации, решения, действия и поведение которых могут прямо или косвенно, положительно или отрицательно влиять на организацию и на то, чем она занимается. Это благополучатели, посредники, доноры, члены и сотрудники организации, её друзья и враги.

Заинтересованные стороны могут стать для организации и её деятельности по продвижению интересов либо влиятельными сторонниками, либо противниками, способными заблокировать все усилия. Реальная помощь в защите прав и отстаивании интересов организации и её целевых групп приходит от стейкхолдеров, если они:

- *лично заинтересованы в успехе организации по продвижению общественных интересов* и мотивированы поделиться с вами ресурсами и распространить информацию о действиях организации по своим каналам коммуникации;
- *имеют чёткое представление о целях и способах продвижения вами общественных интересов* и поэтому более грамотно и убедительно рассказывают об усилиях организации разным людям, в том числе, представителям власти, а также помогают охватить новые аудитории и укрепить ваши позиции;
- *гарантируют безопасность организации*, тщательно выбирая, какую информацию давать, чтобы не создать угрозу деятельности и существованию организации, а укрепить её репутацию и усилить действия по продвижению общественных интересов.

*Члены и сотрудники организации*, которые также являются стейкхолдерами, *должны всегда предпринимать коллективные согласованные действия*, разделяя одно и то же видение и передавая одинаковое сообщение.

Выстраивание отношений с заинтересованными сторонами определяется степенью их влияния на организацию, а также уровнем их заинтересованности в вас и вашей деятельности. В связи с этим выделяют четыре основные стратегии поведения организации. Если степень влияния и заинтересованности стейкхолдера высока, его необходимо пристально контролировать и тесно с ним взаимодействовать. С очень влиятельными, но не очень заинтересованными стейкхолдерами, следует поддерживать отношения, не провоцируя конфликтов. Обладающих низким уровнем влияния, но проявляющих повышенный интерес к деятельности организации надо обеспечивать регулярной информацией о том, что происходит. Остальных же достаточно просто держать в поле внимания, не прилагая к этому излишних усилий.

В главе 3 часть «Алгоритм анализа заинтересованных сторон» более подробно рассказывает о том, как анализировать все типы заинтересованных людей и организаций.

## ПЕРЕГОВОРЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

---

*Переговоры* – это процесс разрешения разногласий в случае присутствия взаимного интереса к проблеме. В продвижении общественных интересов переговоры помогают получить от других людей то, чего вы хотите, чтобы достичь желаемого результата.

## ■ ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ В ПЕРЕГОВОРАХ

Говоря о переговорах, важно понимать, что у каждой стороны по обсуждаемому вопросу есть своя позиция и свой интерес. **Позиция** – это то, как вы видите требования, условия или действия, которые готовы озвучить оппоненту. **Интерес** – это лежащие в основе позиции мотивы, определяющие, почему вы хотите добиться того, о чём заявляете.

Основная трудность переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в расхождении между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон, то есть между их интересами. Поэтому при проведении переговоров следует сосредоточиться на интересах, а не на позициях. Удачно разъясняет этот тезис следующий пример. Представим себе ситуацию, когда два человека ссорятся в библиотеке. Один из них хочет открыть окно, другой предпочитает закрытое окно. Они спорят, насколько его открыть: приоткрыть, открыть наполовину или на три четверти. Ни одно из решений не устраивает обоих. Входит сотрудница библиотеки и спрашивает одного из них, почему он хочет открыть окно. Тот отвечает: «Для свежего воздуха». Она спрашивает второго, почему он хочет, чтобы окно было закрыто. «Чтобы не было сквозняка», – отвечает он. После минутного раздумья она широко открывает окно в соседней комнате, и свежий воздух поступает без сквозняка.

Переговоры всегда предполагают минимум двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. В иных случаях мы имеем дело не с переговорами, а с другими видами взаимодействия. Если интересы сторон полностью совпадают, участники просто переходят к сотрудничеству без обсуждений. Если интересы полностью расходятся, возникает конкуренция, состязание, противоборство, конфронтация.

## ■ УСПЕШНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

*Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы сторон, а не их позиции.* Нередко люди принимают одну определённую и жёсткую позицию. Но стоит только разобраться, в чём заключается их интерес, как становится очевидной альтернативная позиция, которая удовлетворит обе стороны. Позиция чаще всего конкретна и ясна; интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы и, возможно, непоследовательны. Порой, достаточно напрямую спросить вторую сторону, в чём конкретно заключается её интерес, и договориться о взаимовыгодном решении станет гораздо проще.

*Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов, необходимо разъяснить им важность этих интересов и обосновать их законность.* У оппонентов не должно сложиться впечатление, будто нападают на них лично.

*Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.* Важно отделить людей от проблемы. Говорите о проблеме, но не обвиняйте людей. Слушайте их с уважением, подчеркивайте своё стремление понять их нужды. Демонстрируйте, что вы заняты проблемой, а не ищете ссоры.

*Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите своё решение.* Изложите ваши интересы и доводы, а затем сделайте выводы и предложения. Так противоположная сторона сможет лучше понять, почему вы пришли именно к такому заключению и варианту решения.

## ■ ПЕРЕГОВОРЫ С ЧИНОВНИКАМИ

Отдельного внимания для организаций гражданского общества заслуживают переговоры с чиновниками.

В государственных организациях, выстроенных по жесткой иерархии чиновники не берут на себя ответственность и не принимают окончательного решения, даже если они обладают для этого необходимыми полномочиями. Все существенные решения принимаются только высшим руководством. Инициатива, как правило, наказуема.

В таких условиях, прежде чем взять на себя ответственность, чиновник вынужден предварительно выяснить мнение своего непосредственного руководителя, тот, в свою очередь, — вышестоящего начальника, и так до тех пор, пока рассмотрение вопроса не дойдет до руководителя, компетентного принять решение.

Поэтому когда чиновник ответил «да» и согласился на ваше предложение, рано считать вопрос решённым. Чтобы чиновник реально стал для вас союзником и доложил начальнику о вашем предложении, и не просто доложил, а преподнес его в благожелательном свете, он должен быть сильно в этом заинтересован.

Добиться успеха на переговорах возможно только в том случае, если чиновник поймёт, что принятие вашего предложения будет способствовать реализации его личных целей и интересов. В первую очередь, это отсутствие риска для его служебного положения и дополнительная возможность для карьерного роста и укрепления авторитета.

Свои цели и интересы есть у любой стороны, с которой вы идёте на переговоры. Важно понять их ещё на этапе подготовки к переговорам и посмотреть на ситуацию с точки зрения оппонентов, чтобы максимально ускорить процесс примирения интересов.

## ОБЩЕСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ДЛЯ УСИЛЕНИЯ ВЛИЯНИЯ ОГО

---

*Общественная поддержка* – это одобрение заинтересованными сторонами и широкой общественностью продвигаемых вами идей как разумного пути решения проблемы.

Существуют разные пути привлечения большего числа организаций и людей, поддерживающих ваши действия по продвижению общественных интересов. Среди них: создание коалиций, обращение к общественности с призывом к действию, работа со средствами массовой информации.

## ■ СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ

Коалиция – это добровольное незарегистрированное объединение нескольких организаций и лиц для достижения единой цели по продвижению общественных интересов. Сам факт создания или вхождения в уже существующую коалицию, как правило, придаёт вашей деятельности больший вес и привлекает дополнительное внимание.

Создание коалиции требует от её участников определённых договорённостей: о степени вовлечённости каждого участника в действия коалиции и его обязательствах;

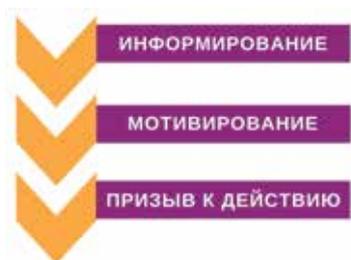
порядке руководства коалицией и разделении обязанностей среди её членов; стратегии и сроках совместной работы; координаторе коалиции, который будет выступать от её имени. Координатор должен постоянно держать членов коалиции в курсе всех событий, связанных с проблемной ситуацией, обеспечивая солидарность членов коалиции и приверженность общему делу.

Для получения общественной поддержки важно взаимодействовать и с другими группами интересов, которые не присоединились к коалиции, но разделяют действия вашей организации.

## ■ ФОРМУЛИРОВАНИЕ ОБРАЩЕНИЙ К АУДИТОРИИ

Обращение – это краткое, чёткое и убедительное представление задачи продвижения общественных интересов для того, чтобы мотивировать целевую аудиторию к действию.

Обращение должно быть кратким, содержательным, отвечать нуждам и интересам аудитории и формулироваться на понятном ей языке. Обращение лучше составлять по соответствующей логике:



Предоставленная на первом этапе информация позволяет целевой аудитории детально разобраться в ситуации. Когда необходимая информация уже есть, следует убедить аудиторию в том, что проблема должна срочно решаться, и продемонстрировать негативные последствия развития проблемной ситуации при отсутствии соответствующих действий. Последним шагом коммуникации является побуждение аудитории к действиям в вашу поддержку. По такой схеме может быть подготовлено как одно сообщение (листовка, пост в социальных сетях, статья в СМИ и др.), так и ряд взаимосвязанных посланий, каждое из которых будет направлено на достижение одной из трёх целей.

Подготовка обращения к любой целевой аудитории, будь то сообщество, политики, общество в целом или СМИ, требует ответов на следующие вопросы:

- Кому именно предназначено обращение?
- Чего вы хотите добиться посредством этого обращения? Что является целью - информирование, мотивирование, побуждение к действию или комбинация каких-либо из этих действий?
- Чего именно вы ожидаете от вашей целевой аудитории? Какие действия она должна совершить, когда получит сообщение?

## ■ РАБОТА СО СМИ

Для продвижения общественных интересов работа со средствами массовой информации имеет решающее значение, поскольку СМИ формируют общественное мнение и являются одним из ключевых каналов передачи обращений целевой аудитории.

Важно посредством газет, телевидения, радио и электронных медиа ознакомить широкую общественность с проблемой, которую вы хотите решить. Это позволит организации завоевать доверие, стать надёжным источником информации и экспертом по теме в глазах журналистов и аудитории, что, в свою очередь, поможет сформировать общественное мнение в пользу продвигаемых вами идей.

Задача вашей организации - заинтересовать СМИ в ситуации, требующей решения, и как можно дольше поддерживать их интерес. Для этого необходимо изучить средства массовой информации, провести анализ заинтересованных сторон и целевых аудиторий и выбрать наиболее значимые для них СМИ, установить доверительные отношения с журналистами, регулярно и своевременно предоставлять им актуальную информацию по теме продвижения интересов, создавать информационные поводы и проводить специальные мероприятия для прессы.

Подробнее о взаимодействии со СМИ рассказывает часть «Советы по работе с медиа» главы 3.

## ДОСТОВЕРНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ

---

Сбор и анализ данных необходимо проводить постоянно, для того чтобы правильно сформулировать проблему, цель и задачи кампании по продвижению интересов, точно определить целевые аудитории, необходимые ресурсы и временные рамки, разработать план действий и оценить достигнутые результаты.

Для сбора данных используются все доступные источники информации, которым доверяют как сторонники, так и оппоненты кампании. Например:

- *Официальная статистика и иные виды количественной информации.* Статистические данные, публикуемые государственными учреждениями, могут быть хорошим индикатором состояния дел в некоторых сферах.
- *Неофициальные количественные данные,* собираемые организациями гражданского общества или международными организациями, также могут оказаться полезными, так как зачастую отражают более полную картину, чем официальная статистика.
- *Мониторинг правовых актов,* которые регулируют сферу проблемной ситуации.
- *Оценка потребностей* клиентов, целевых групп организации.
- *Анализ обращений в организацию для получения помощи.*
- *Результаты исследований, оценок и отчёты,* подготовленные белорусскими и международными организациями.
- *Опросы целевой группы, экспертов и заинтересованных сторон.*
- *Анализ документов,* в том числе материалов в средствах массовой информации.

Недостаток информации или использование непроверенных данных вызывает недоверие и уменьшает шансы на положительное решение проблемы. **Данные считаются достоверными, если они собираются:**

- из разных источников;
- разными методами;
- разными исследовательскими группами.

# ГЛАВА 3

## Практика продвижения общественных интересов

*В этой главе собраны инструкции и советы по использованию основных инструментов продвижения общественных интересов*

## КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ

---

Проблемная ситуация в контексте продвижения общественных интересов – это совокупность условий, которые создают существенные трудности для реализации прав и интересов определённой, как правило, широкой группы общества. Анализ проблемной ситуации – важный начальный этап планирования действий по продвижению общественных интересов.

В начале анализа следует прояснить, например, путём мозгового штурма, как можно больше деталей проблемной ситуации. Затем необходимо сформулировать проблему и её решение. На этом этапе могут потребоваться консультации с экспертами и теми людьми, кого непосредственно затрагивает проблема. Для всестороннего понимания проблемы и выбора её возможного решения полезно обсудить ситуацию с разных точек зрения. Чем проблема сложнее и чем выше вероятность разного её понимания, тем больше достоверных данных и фактов необходимо изучить, чтобы получить аргументы для привлечения сторонников и переубеждения оппонентов.

В ходе анализа проблемной ситуации целесообразно найти ответы на следующие вопросы:

- Сколько людей напрямую затрагивает эта проблема? Кто эти люди? Где они находятся?
- Есть ли у этой проблемы какие-либо побочные эффекты?
- Как за последнее время изменилась проблема: обострилась, осталась прежней или стала менее острой?
- Почему и когда появилась эта проблема?
- Предпринимал ли кто-нибудь попытки решить эту проблему? К какому результату это привело? Почему попытки не сработали?
- Почему проблема до сих пор не решена? Что мешает её решению?
- Кому и чем выгодно решение данной проблемы?

Для выбора правильного решения принципиальное значение имеет выявление той ключевой причины, которая привела к возникновению проблемы. Не менее важно также проанализировать, что произойдёт, если проблема не будет решена.

## АЛГОРИТМ АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

---

Анализ стейкхолдеров (заинтересованных сторон) полезен для выстраивания отношений со значимым окружением организации, определения партнёров, сторонников и врагов её идей. Этот процесс состоит из следующих этапов: выявление заинтересованных сторон, анализ их влияния и интереса, поиск возможностей для эффективного взаимодействия с ними.

**Для проведения анализа необходимо выполнить следующие действия:**

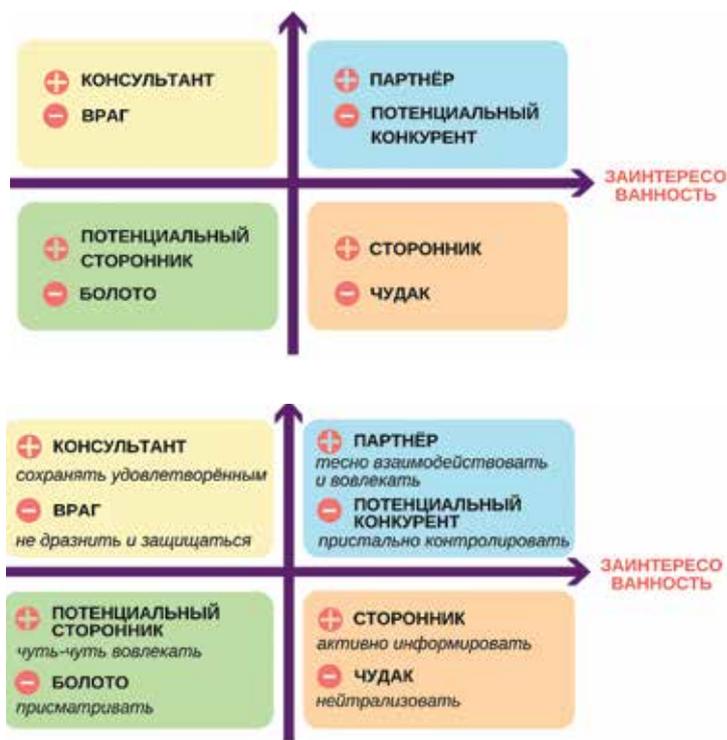
1. **Составить перечень заинтересованных сторон** – лиц и организаций, которые влияют на вашу организацию и её деятельность. На этом этапе следует максимально полно перечислить все стороны.

- В зависимости от того, зачем вы проводите анализ заинтересованных сторон, *выбрать из составленного перечня тех ключевых стейкхолдеров*, которые имеют наибольшее прямое или косвенное влияние на вас, и продолжить анализ каждого из них.
- Определить степень влияния и уровень заинтересованности каждого стейкхолдера в отношении результатов деятельности организации и *разместить стейкхолдеров на соответствующих позициях в матрице «влияние-заинтересованность»*.



4. Выявить характер - негативный или позитивный - заинтересованности каждого стейкхолдера. *Определить статус стейкхолдера* (смотрите матрицу 2) и занести его в таблицу. Статусы заинтересованных сторон могут быть следующими:

- + Партнер
- + Консультант
- + Сторонник
- ± Потенциальный сторонник
- ± Неопределившийся (болото)
- Чудак
- Враг
- Потенциальный конкурент



5. Заполнить таблицу: сформулировать, какую поддержку ваша организация желает получить от каждой из заинтересованных сторон; представить их основные ожидания и интересы и в соответствии с этим определить действия, которые необходимо предпринять для получения поддержки.

Перечень стейкхолдеров	Статус	Желаемые действия в нашу поддержку	Ключевые ожидания, потребности, интересы стейкхолдеров	Наши необходимые действия
1. Парламентарий	Партнёр	Выступить с законодательной инициативой по интересующей нас проблеме	Переизбраться на очередной срок	Подготовить свой проект закона, встретиться с парламентарием, дать гарантии того, что его действия будут широко и позитивно освещаться СМИ и найдут поддержку избирателей
2.				
3.				
4.				

Идеи, записанные в столбце таблицы «Наши необходимые действия», станут частью плана действий вашей организации или коалиции по продвижению общественных интересов.

## КАК СОЗДАВАТЬ ПИСЬМЕННЫЕ ОБРАЩЕНИЯ

Белорусское законодательство предусматривает право граждан на обращение путём подачи письменных, электронных или устных обращений. Все три вида обращений юридически равноценны:

- *письменное обращение* – обращение заявителя, изложенное в письменной форме, в том числе записи, внесённые в книгу замечаний и предложений;
- *устное обращение* – обращение заявителя, изложенное в ходе личного приёма;
- *электронное обращение* – обращение заявителя, поступившее на адрес электронной почты организации либо размещённое в специальной рубрике на её сайте.

### Кому адресовать обращение?

При выборе адресата обращения стоит начинать с самого низкого уровня. Так предписывает законодательство. Поэтому нет смысла сразу писать в министерство, если вопрос ещё не рассматривался на уровне исполкома, – вы только потеряете время на перенаправление обращения в нижестоящий орган. Если же ваш вопрос ранее рассматривался нижестоящим органом, то при обращении в вышестоящий необходимо приложить копию ранее полученного ответа.

### НАПИСАНИЕ ПИСЕМ

Важно, чтобы письменная коммуникация с лицами, принимающими решения, велась очень просто, но в то же время профессионально. Письмо должно быть составлено в соответствии с требованиями законодательства об обращениях граждан и сформулировано так, чтобы ваши адресаты смогли отреагировать вовремя и по сути.

*Статья 12 Закона Республики Беларусь «Об обращениях граждан и юридических лиц». Требования, предъявляемые к обращениям:*

1. Обращения излагаются на белорусском или русском языке.
2. Письменные обращения граждан должны содержать:
  - наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которому направляется обращение;
  - фамилию, имя, отчество либо инициалы гражданина, отправляющего обращение, и адрес его места жительства (места пребывания);
  - изложение сути обращения;
  - личную подпись гражданина или граждан, если это коллективное обращение.
3. Письменные обращения юридических лиц должны содержать:
  - наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которому направляется обращение;
  - реквизиты организации с указанием полного наименования юридического лица и его места нахождения;
  - изложение сути обращения;
  - фамилию, имя, отчество либо инициалы руководителя организации или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать документы;
  - личную подпись руководителя или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать документы, заверенную печатью юридического лица.

В соответствии со статьёй 14 Закона «Об обращениях граждан и юридических лиц» при отсутствии в обращениях каких-либо рекомендаций, требований, ходатайств, сообщений о нарушении актов законодательства, недостатках в работе организаций либо при наличии в них только благодарности такие обращения принимаются к сведению и ответы на них не направляются.

Категорически не допускается употребление в обращениях нецензурных либо оскорбительных слов или выражений. Кроме того, чтобы ваше обращение не оставили без рассмотрения, следует воздерживаться от написания текстов, состоящих из лозунгов. Например, «хватит это терпеть!», «это издевательство!», «вы за все ответите!».

Также запрещено размещение в обращениях информации, которая может причинить ущерб правам и законным интересам граждан: клеветы, унижения чести, достоинства, деловой репутации физических лиц и организаций, материалов порнографического характера, информации, которая направлена на свержение либо насильственное изменение конституционного строя, нарушение целостности и безопасности государства, пропаганду войны, насилия, разжигание национальной, религиозной и расовой вражды.

## Шаблон официального письма

Наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которому направляется обращение

Фамилия, имя, отчество либо инициалы гражданина, отправляющего обращение, и адрес его места жительства (места пребывания)

### Заголовок письма

Приветствие

1-ый абзац: кратко опишите суть обращения и вашу просьбу; выразите признательность адресату за внимание к вашему письму.

2-ой абзац: опишите проблемную ситуацию и перечислите ключевые основания для вашей просьбы, а также самые важные аргументы, побуждающие адресата к действию.

3-ий абзац: напишите о том, как адресат может повлиять на решение проблемы, и предложите свою помощь и экспертизу по поднятому вопросу.

4-ый абзац: резюмируйте текст письма и ещё раз обратите внимание на просьбу, кратко повторив её.

Заключение: поблагодарите адресата за то, что он уделил время рассмотрению вашей просьбы, и укажите, как с вами можно связаться.

Ваша должность

Ваша подпись

Ваше имя

Исполнитель: ФИО и телефон сотрудника организации, которому поручено быть контактным лицом по данному обращению.

### Полезные советы

**Ответ на письмо.** Попросите вашего адресата высказаться по поводу его/её позиции в ответном письме.

**Одно письмо – одна проблема.** Такое письмо более действенно и повысит шансы получить быстрый ответ.

**Обращайтесь с конкретной просьбой.** Укажите, какие конкретные действия вы ожидаете от того, кому адресовано письмо.

**Будьте краткими.** Для того чтобы ваше письмо прочитали, а не бегло просмотрели, излагайте мысли кратко и чётко.

**Личный подход.** Свяжите описываемую проблему с вашим личным опытом или с конкретным примером, который вы хорошо знаете.

**Используйте официальный бланк организации.** Получатель письма отнесётся

к нему с большей долей доверия, если увидит, что за описанной проблемой стоит организация.

**Выразите ваше признание.** В любом случае можно найти положительные достижения в предыдущей работе адресата и упомянуть это в письме.

**Последующая коммуникация.** Не стоит ограничивать начатую коммуникацию одним письмом. Последующие письма могут иметь намного больший эффект, чем первое.

## СОСТАВЛЕНИЕ ПЕТИЦИЙ

Петиция – это коллективное прошение, подаваемое гражданами в органы государственной власти или местного самоуправления в письменном виде.

При составлении текста петиции последовательно раскрывайте суть вашего обращения, отвечая на следующие вопросы:

1. В чём заключается проблема, которая, по вашему мнению, требует решения?
2. Что вы предлагаете (просите у госоргана) сделать, чтобы её решить? Каким будет результат от реализации ваших предложений (требований)?
3. Какие у вас есть факты и другая информация, подтверждающие актуальность проблемы?

Обращение, под которым подписалось много людей, получает гораздо более высокую общественную значимость в глазах властей и повышает шансы на решение проблемы. Чем большему количеству людей вы расскажете о петиции, тем больше людей её подпишут, тем более значимой для чиновника будет выглядеть проблема или идея, и тем выше гарантия успеха.

Добиться широкого охвата аудитории позволяет электронная петиция. Её преимуществом является то, что благодаря интернету вы можете мгновенно поделиться своей идеей с большим количеством людей. Для её «раскрутки» стоит использовать все доступные вам средства и каналы коммуникации:

**Друзья, семья, соседи, коллеги, знакомые.** Просите их поддержать вас, поставить подпись и распространить идею.

**Социальные сети.** Самый простой способ рассказать о петиции большому количеству людей - опубликовать ссылку на петицию в Facebook, Twitter, Вконтакте, Одноклассниках и других социальных сетях. Просите друзей и знакомых подписать петицию и сделать максимальный репост.

**СМИ.** Лучше всего срабатывают статьи в электронных СМИ, поскольку у них есть возможность вставить ссылку на петицию в текст статьи и тем самым увеличить количество просмотров и подписей вашей петиции.

**Электронная почта.** Разошлите письма с просьбой подписать петицию и рассказать о ней другим людям. Чем более массовая рассылка, тем лучше.

**Чаты и мессенджеры.** Это могут быть Skype, Viber, WhatsApp или другие приложения для обмена сообщениями. Опубликуйте сообщение и ссылку в вашем статусе.

**Онлайн-форумы и блоги.** Сообщение о кампании по сбору подписей под петицией можно разместить в вашем личном блоге, на форуме или в виде комментария к новости, которая соответствует тематике петиции.

**Объявления и листовки для соседей.** Если петиция касается вашего двора, улицы или дома, то к ней стоит привлечь внимание соседей. Расклейте объявления и разбросайте листовки с просьбой подписаться под обращением по почтовым ящикам.

## **АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ (АДВ): ИНСТРУКЦИЯ И СОВЕТЫ ПО НАПИСАНИЮ**

---

В английском языке аналитический документ влияния называют «policy paper», что буквально переводится как «политический документ». Политическими такие документы именуются не потому, что преследуют политические цели в борьбе за власть (politics), а помогают формировать разного рода политические стратегии государства (policies), например, культурную, социальную, молодежную и другие.

**Аналитический документ влияния – это официальный текст, который:**

- раскрывает и анализирует проблемную ситуацию, затрагивающую определённую, как правило, широкую группу общества (целевую группу);
- ставит перед собой цель повлиять на принятие решения в пользу целевой группы;
- выстроен на доказательной базе, основанной на достоверных данных, собранных в ходе исследований, оценок, анализа;
- адресован лицам, принимающим решения (ЛПР), и другим заинтересованным сторонам;
- содержит конкретные рекомендации влиятельным лицам и организациям по улучшению проблемной ситуации, описанной в АДВ;
- написан в стилистике официальных документов (записок, писем, обращений) лаконичным и грамотным языком, понятным читателю.

АДВ создаётся для того, чтобы убедить ЛПР предпринять на государственном уровне необходимые действия по улучшению ситуации, создающей проблему общественной значимости.

### **СТРУКТУРА И ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

#### **НАЗВАНИЕ АДВ**

Название должно давать читателю ясное понимание того, о ком и о чём написан документ.

#### **РЕЗЮМЕ**

Резюме составляется в последнюю очередь, когда уже написаны основная часть и заключение АДВ. В резюме даётся краткое описание содержания и сути документа:

- а. Цель документа – для чего написан данный АДВ с точки зрения его авторов;

- b. Краткая информация о проведённом исследовании, оценке потребностей, анализе документов и свидетельствах целевой группы – кто, когда и с какой целью собирал данные;
- c. Краткое описание проблемной ситуации – каков общий контекст проблемной ситуации, перечисление основных выявленных проблем;
- d. Предложения – что и кому рекомендуется сделать для решения проблемной ситуации.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. **Описание проблемной ситуации, связанной с целевой группой:**
  - 1.1. *Информация о проведённом исследовании, оценке потребностей, анализе документов и свидетельствах целевой группы* – что, кем, когда и в отношении кого изучалось, каковы цель и задачи оценки, как собирались данные
  - 1.2. *Ключевые данные и результаты*
  - 1.3. *Анализ проблемной ситуации* – почему данная проблема актуальна и требует решения. Документ может быть посвящён как одной, так и комплексу нескольких проблем, связанных между собой
2. *Потенциал для улучшения ситуации* – кто и что уже делает для улучшения ситуации и решения проблемы
3. *Предложения по решению проблемы* – кто и что может или способен сделать для решения проблемной ситуации, какие конкретные действия следует предпринять.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- a. *Акцентирование внимания на проблемную ситуацию, конечную цель, важность и срочность необходимых мер по решению проблемы* – какого количества людей касается проблемная ситуация, почему ЛППР следует принять меры, к каким последствиям может привести игнорирование данной ситуации;
- b. *Выводы и рекомендации лицам, принимающим решения* – кому и что конкретно следует сделать для улучшения ситуации.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

После написания АДВ рекомендуется:

- направить документ ЛППР приложением к официальному письму. В само письмо лучше включить резюме АДВ с основными выводами, так как документ объёмом в несколько страниц будет прочтён не всеми;
- сделать АДВ публичным и доступным для широкой общественности: опубликовать на сайте, в СМИ, социальных сетях и т.д.;
- разослать документ заинтересованным партнёрским организациям и сторонам для того, чтобы сформировать круг поддержки и согласовать совместные действия по решению проблемы;
- организовать публичные обсуждения аналитического документа влияния, например, круглый стол по проблеме, поднятой в документе, с участием всех заинтересованных сторон.

## УСТНОЕ СООБЩЕНИЕ: КАК СКАЗАТЬ САМОЕ ВАЖНОЕ ЗА ОДНУ МИНУТУ

---

Суть такого метода коммуникации заключается в том, чтобы в течение одной минуты проговорить главные элементы послания. Это очень полезно при выступлении на радио или телевидении, интервью или личной встрече с заинтересованными сторонами.

Одноминутное сообщение строится по следующей схеме:



*Заявление:* в нескольких убедительных предложениях говорящий должен передать суть своего сообщения.

*Доказательства:* главную идею сообщения нужно подтвердить аргументами, основанными на реальных фактах и данных из источников, которым доверяет аудитория.

*Пример:* приведённые доказательства полезно подкрепить примерами личных историй людей, что оживит сухие факты и данные.

*Побуждение к действию:* в завершение необходимо ясно призвать слушателей к конкретным действиям, которые изменят ситуацию к лучшему. Этот призыв должен быть реально выполним аудиторией.

## ЛИЦОМ К ЛИЦУ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: О ЧЁМ СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ ПРИ ЛИЧНЫХ ВСТРЕЧАХ

---

Личные контакты, установленные в ходе встреч лицом к лицу с теми, кто принимает решения, можно использовать для влияния на заинтересованные стороны.

Как правило, встречи ограничены во времени, поэтому старайтесь формулировать сообщение очень просто. Подготовьте факты и подтверждения тому, о чём вы хотите рассказать. Представьте, какие аргументы в поддержку своих возражений может привести ваш собеседник, и продумайте возможные ответы.

Чётко определите для себя результат встречи: это обещание, соглашение, план или конкретное действие?

Важно поставить себя на место стороны, к которой вы обращаетесь. Представьте, как она воспринимает проблему. Внимательно слушайте то, о чём говорит другая сторона, старайтесь вести диалог, а не спорить и предъявлять обвинения. Избегайте специализированной терминологии. Слушатель отнесётся к вашему рассказу лучше, если вы придадите ему человеческое лицо. Поделитесь историями людей, пострадавших от обсуждаемой проблемной ситуации.

То, что вам кажется резонной просьбой, другой человек может воспринять как радикальное решение. Ему понадобится время, чтобы осознать факты, которые вам кажутся очевидными.

По окончании встречи полезно оставить второй стороне информацию с чётким изложением вашей позиции и аргументации, на которую она сможет опираться в своей последующей работе.

Если в ходе встречи вам удалось достичь конкретных договорённостей, найдите способ закрепить их на бумаге. Устные обещания часто забываются, понимаются другими людьми иначе или выполняются не в полной мере.

## СОВЕТЫ ПО РАБОТЕ С МЕДИА

---

Организации гражданского общества, продвигая общественные интересы, должны стать для СМИ надёжным источником информации и экспертизы, которому доверяет аудитория.

Взаимодействие с медиа обычно начинается с пресс-релиза - краткого информационного сообщения, которое содержит одну новость о событии или мероприятии.

### НЕСКОЛЬКО ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕСС-РЕЛИЗА

**Информационный повод.** В пресс-релизе, прежде всего, должна заключаться новость, интересная для СМИ и имеющая значение для широкой аудитории, а не только для узкого круга людей или организаций. Соблюдайте правило «одна новость – один пресс-релиз».

**Объем.** Рекомендуется размещать пресс-релиз на одной странице (максимум – полторы). Эталонный объем – 300-500 слов.

**Структура** пресс-релиза напоминает опрокинутую пирамиду. Главная информация должна содержаться в самом начале: заголовок и абзац, содержащий ответы на вопросы «кто», «что», «где», «когда» и «зачем». Затем - более подробная информация о новости или мероприятии, цитаты, справочная информация, полезные ссылки, контакты экспертов.



Самым эффективным считается **заголовок**, ёмко сообщающий суть новости в одном предложении. Максимальный рекомендуемый объём заголовка - 8 слов.

Яркая, лаконичная и содержательная **цитата** по теме оживляет пресс-релиз и делает его более привлекательным.

Указывайте в пресс-релизе полные названия организаций, имена и фамилии экспертов, а также их актуальные должности.

Пресс-релиз лучше **рассылать** утром (после 10:00) в будний день. Отправляя пресс-релиз журналистам по электронной почте, укажите его заголовок в теме письма, поместите в теле письма краткое содержание пресс-релиза. Избегайте массовой рассылки: адресаты не должны видеть друг друга. Если необходимо поделиться со СМИ фотографиями, видео, инфографикой, лучше дать ссылку на них, а не прикреплять к письму файлы большого объёма.

## КАК ПИСАТЬ ТЕКСТЫ, КОТОРЫЕ ДОЧИТАЮТ ДО КОНЦА

**Кратко.** Используйте ёмкие и конкретные предложения. Следуйте логике: тезис – доказательство – вывод. Так вы избежите лишних слов и пространных размышлений. Чтобы найти в тексте повторы, несогласованные фразы и клише, прочитайте его вслух и избавьтесь от лишнего и некорректного.

**Грамотно.** Тексты, написанные с ошибками, не вызовут доверия у читателей и могут негативно отразиться на репутации организации. Чтобы найти и исправить ошибки, можно проверить текст через интернет-сервисы «LanguageTool» (поддерживает белорусский язык), «Спеллер» или «Грамота.ру».

**Просто.** Чтобы получить простой для чтения и понимания текст, попробуйте записать свои мысли на диктофон, как будто говорите с другом. Расшифровка станет основой будущего текста. Будьте лаконичными и следуйте правилу «KISS» – «Keep It Short and Simple», то есть, коротко и просто. Избегайте клише - «встреча на высшем уровне», канцеляризмов – «в связи с вышеизложенным», уменьшительно-ласкательных слов и длинных вводных конструкций.

**Аргументированно.** Проверяйте достоверность фактов, уточняйте цифры, имена и названия, которые используются в тексте, и подкрепляйте аргументы конкретными примерами. Так будет проще объяснить, что вы имеете в виду.

**С историями.** Истории из жизни можно рассказывать обо всём: о людях и организациях, событиях и проблемах. Читатели и журналисты обратят внимание и запомнят скорее живой рассказ, чем сухой набор фактов и цифр. Хорошая история вызывает эмоции: возмущение, сочувствие, желание узнать больше о вашей деятельности и помочь.

## ЧТО ЕЩЁ НУЖНО ПОМНИТЬ ПРИ РАБОТЕ СО СМИ:

- Помните, что принципы организации работы в различных видах СМИ - государственных и негосударственных, республиканских и местных, в газетах и информационных агентствах, на телевидении, радио и интернет-порталах – различаются. Важно понимать эти различия, а также иметь представление о целевой аудитории и редакторской политике разных средств массовой информации.

- Не назначайте мероприятия для СМИ на дни важных встреч и переговоров, выступлений высокопоставленных чиновников, праздников, массовых акций и других крупных событий.
- Заранее оговаривайте с журналистами все этические вопросы, которые могут возникнуть при опубликовании вашей информации.

## **Приложение. Обязательства Беларуси в сфере противодействия торговле людьми и защиты прав женщин. Перечень международных и страновых документов**

Беларусь является участницей большинства международных универсальных соглашений по правам человека и специальных конвенций по защите прав женщин, достижению гендерного равенства и противодействию торговле людьми. В соответствии с международными обязательствами принимаются внутренние нормативные правовые акты, выстраивается национальная государственная политика. Поэтому знание международных документов и обязательств, которые взяла на себя страна, важно для того чтобы, продвигая общественные интересы, влиять на формирование эффективной гендерной политики и стратегии по противодействию торговле людьми. Ниже представлен список международных и страновых документов, которые регулируют эти сферы.

### **Обеспечение гендерного равенства:**

- Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь на 2017 – 2020 годы;
- Межведомственный план по реализации рекомендаций, принятых Республикой Беларусь по итогам прохождения второго цикла универсального периодического обзора в Совете Организации Объединённых Наций по правам человека, и рекомендаций, адресованных Республике Беларусь договорными органами по правам человека, на 2016 – 2019 годы;
- Заключительные замечания Комитета по ликвидации дискриминации в отношении женщин (CEDAW) по восьмому периодическому докладу Беларуси;
- Перечень показателей достижения цели устойчивого развития №10 «Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек».

### **Противодействие торговле людьми:**

- Конвенция Совета Европы о противодействии торговле людьми;
- Закон Республики Беларусь от 7 января 2012 г. № 350-З «О противодействии торговле людьми»;
- Положения о порядке идентификации жертв торговли людьми, порядке заполнения и форме анкеты гражданина, который мог пострадать от торговли людьми или связанных с ней преступлений, порядке предоставления содержащихся в ней сведений;
- Закон Республики Беларусь от 3 мая 2003 г. № 197-З «О ратификации Протокола о предупреждении и пресечении торговли людьми, особенно женщинами и детьми, и наказании за неё, дополняющего Конвенцию Организации Объединённых Наций против транснациональной организованной преступности».

## Авторы выражают благодарность экспертам и организациям, чьи материалы были использованы при составлении пособия:

- «Кодекс рекомендуемой практики гражданского участия в процессе принятия решений», Совет Европы;
- Памятная записка № 7/2013 «Механизм принятия решений в сфере государственного управления в Республике Беларусь», Либеральный клуб;
- Пособие «Продвижение интересов местного сообщества: основные подходы и практические инструменты», МПОО «АКТ»;
- Пособие по адвокации, Грэм Гордон;
- Методическое пособие «Путь к согласию или переговоры без поражения», Роджер Фишер, Уильям Юри;
- «Рекомендации по написанию текста петиции», «Как раскрутить вашу петицию», проект «Удобный город» Petitions.by;
- «Достучаться до небес», рубрика MEDIASCAPE, журнал 34mag.net