



ЦЭНТР НОВЫХ ІДЭЙ

ОТЧЁТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ

# ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА БЕЛАРУСИ НА НАЧАЛО 2023 ГОДА: СОСТОЯНИЕ, СВЯЗИ, ПОТРЕБНОСТИ

Подготовлено Центром новых идей (ЦНИ) совместно с Центром европейской трансформации (ЦЕТ) в рамках проекта «Экстренная помощь и реабилитация гражданского общества Беларуси 2022-23»

Май 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Об исследовании .....	3
Выводы и рекомендации .....	5
I. Актуальное состояние гражданского общества Беларуси .....	7
1. Контекст, который привёл к текущему состоянию .....	7
2. Какая деятельность ведётся сегодня .....	8
3. Субъекты и отношения между ними .....	11
4. Точки напряжения .....	15
II. Насущные потребности организаций гражданского общества .....	20
1. Приоритетные потребности .....	20
2. Команда .....	21
3. Работа с целевыми группами .....	23
4. Привлечение ресурсов .....	24
5. Адвокатирование внутри страны и на международном уровне .....	25
6. Внешняя коммуникация .....	26
7. Взаимоотношения с коллегами по сектору .....	27
8. Управление и планирование .....	29
Приложение: Профиль участников опроса .....	31
Об авторах .....	34

## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Начиная с 2020 года и по сегодняшний день гражданское общество Беларуси претерпевает существенную трансформацию – процесс, заслуживающий регулярного изучения сам по себе<sup>1</sup>. Однако, кроме глубоко исследовательского внимания, происходящая трансформация рождает довольно практические вопросы со стороны международных организаций и институтов, традиционно имеющих большой интерес к развитию гражданского общества в Беларуси и оказывающих влияние на этот процесс. Одна из целей этого исследования – внести вклад в описание актуального состояния гражданского общества Беларуси, равно как и собрать информацию для принятия решений о том, какая поддержка будет наиболее востребована и эффективна в текущих условиях.

Перед исследованием стояли следующие **ключевые задачи**:

1. предложить описание структуры белорусского гражданского общества в его актуальном состоянии;
2. определить основные типы отношений между представителями различных кластеров гражданского общества;
3. выявить основные системные вызовы и стратегические потребности организаций и инициатив, представляющих различные кластеры гражданского общества.

**Объектом исследования** выступили организации гражданского общества (ОГО) Беларуси, понимаемого максимально широко, без ограничений в формах объединений граждан и целях их совместной деятельности. А именно, на этапе сбора информации (при приглашении на интервью, фокус-группу, анкетирование) использовались следующие определения:

- *[негосударственные] некоммерческие организации любого типа (включая учреждения), когда-либо имевшие регистрацию в Беларуси (в прошлом или сегодня);*
- *некоммерческие организации, действующие в интересах белорусов, зарегистрированные вне Беларуси;*
- *инициативы, объединяющие не менее трёх граждан Беларуси (ключевых участников), которые существуют не менее полугода, имеют разделяемую всеми участниками идентичность (название) и деятельность которых носит повторяемый характер (т.е. собрались не ради одной акции).*

При этом определение границ гражданского общества Беларуси в его актуальном состоянии стало отдельным предметом обсуждения с экспертами и самими представителями ОГО. Результаты обсуждения приводятся в главе отчета «Точки напряжения».

Эмпирическая база исследования была собрана следующими **методами**:

1. 10 интервью с экспертами – представителями и представительницами исследовательских организаций, ассоциаций ОГО, ресурсных центров для ОГО, международных грантодающих организаций. Результаты интервью с экспертами представлены в первой части отчета («Актуальное состояние гражданского общества Беларуси»);

---

<sup>1</sup> И такой мониторинг ведется: наиболее последовательно работают исследовательские центры и проекты SYMPA/BIPART (sympa-by.eu), Lawtrend (www.lawtrend.org), Народный опрос (t.me/narodny\_opros); проводятся и разовые исследования (см., например, обзор исследований за 2021-2022 гг. на стр. 4-12: [https://sympa-by.eu/sites/default/files/library/cso\\_needs\\_2022-12-02\\_final-ed-for\\_print.pdf](https://sympa-by.eu/sites/default/files/library/cso_needs_2022-12-02_final-ed-for_print.pdf)).

2. три фокус-группы с представителями и представительницами ОГО самых разных направлений деятельности в Варшаве, Вильнюсе и Тбилиси. Общее число участников 27 человек, в том числе 12 (44%) представляли ОГО, которые начали деятельность в 2020 году или позже; 8 (30%) представляли ОГО, которые никогда не были зарегистрированы в виде юридических лиц. В каждой фокус-группе было также достигнуто разнообразие участников с точки зрения направлений деятельности ОГО. Результаты фокус-групповых дискуссий представлены главным образом во второй части отчета («Насущные потребности ОГО»);
3. пять фокусированных интервью с представителями и представительницами ОГО, которые находятся и действуют внутри Беларуси. Результаты интервью можно встретить в обеих частях отчета;
4. онлайн-опрос представителей и представительниц ОГО через множественные каналы рекрута (через контакты ЦНИ, ЦЕТ, БДПЧ и экспертов исследования). Получены 82 заполненные анкеты<sup>2</sup>, в том числе 36 (44%) от представителей ОГО, значительная часть участников которых продолжает жить и работать в Беларуси; 34 (41%) от представителей ОГО, начавших свою деятельность в 2020 году или позже; 21 (26%) от представителей ОГО, которые никогда не были зарегистрированы в виде юридических лиц и ещё 10 (12%) тех, кто сейчас нигде не зарегистрирован, однако ранее был (в Беларуси) и/или находится в процессе регистрации (вне Беларуси) сейчас (т.е. в сумме 38% не имели регистрацию на момент опроса). Среднее время заполнения онлайн-опроса – 16 минут. Результаты опроса представлены в части «Насущные потребности ОГО». Профиль респондентов приведён в Приложении.

**Период сбора данных:** март-апрель 2023 года.

## ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выводы, построенные на обобщении мнений экспертов, результатов фокус-групповых дискуссий и фокусированных интервью, имеют неизбежное ограничение в полноте. Тем не менее мы стремились нивелировать это ограничение приглашением к участию в исследовании людей противоположного опыта и мнений и выявлением точек соприкосновения между ними.

Мы также не можем претендовать на репрезентативность результатов опроса относительно всей совокупности белорусских ОГО, т.е. мы не можем экстраполировать полученные цифры на всю совокупность, однако нам удалось добиться представленности в выборке самых разных ОГО, поэтому корректно относиться к полученным результатам как к иллюстрации существующих тенденций. Кроме того, с учётом использованных каналов рекрута достигнутая выборка может рассматриваться как потенциальная целевая аудитория программ помощи со стороны ресурсных центров и донорских организаций, находящихся за пределами Беларуси, и в связи с этим информация о потребностях этой аудитории имеет самостоятельную ценность.

**Благодарим всех участников и участниц исследования.**

---

<sup>2</sup> Хотя приглашение к опросу содержало просьбу заполнить анкету от организации/инициативы/ сообщества один раз, мы не можем исключить вероятность участия нескольких представителей от одной ОГО. Однако мы рассчитываем, что если такое «дублирование» и имеет место, то лишь в единичных случаях, поэтому, представляя результаты опроса, мы оперировали именно ОГО как единицей счета.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Беспрецедентные репрессии со стороны действующей власти Беларуси в 2021 году и позже уравнивали белорусские ОГО самых разных направлений деятельности и степени организационного развития в признании их влияния на политическое развитие государства.
2. Те ОГО, кто продолжил работу в новых условиях, неминуемо оказался в ситуации сопротивления репрессивному режиму и работы на демократизацию Беларуси. При этом не все из них воспринимают свою деятельность в терминах политического противостояния.
3. Новые условия поставили ОГО перед вопросом о методах и ожидаемых результатах работы. От организации публичных коллективных действий (группового участия в проектах ОГО) большая часть деятельности сместилась в сторону выстраивания межличностных доверительных отношений между представителями ОГО и представителями целевых групп. На смену адвокатирования ОГО интересов целевых групп пришло консультирование по самостоятельному отстаиванию гражданских прав.
4. Более трети опрошенных белорусских ОГО функционируют сегодня в гибридном формате, когда менеджмент находится за пределами страны. Это порождает ряд сложностей в межличностном взаимодействии, однако и открывает новые возможности по укреплению ОГО. Лидеры ОГО продолжают привлекать финансирование, строить стратегии и придумывать новые методы работы.
5. Еще больше опрошенных организаций функционируют полностью за пределами страны и выстраивают целую экосистему взаимодействия, выполняя важные функции для развития всего гражданского общества Беларуси: выстраивание связей между разными ОГО внутри Беларуси, привлечение ресурсов, адвокатирование интересов белорусов на международном уровне.
6. Уже сейчас в гражданском обществе Беларуси существует ряд тем, вызывающих напряжение, которое с ходом времени может усилиться. Ключевые из них – это расхождения в понимании главных целей (демократизация страны или продвижение тематической повестки), разграничение на политические и гражданские инициативы, настороженность к любым контактам ОГО и государственных институтов в Беларуси, допустимость силовых средств достижения целей.

С учётом сложившегося контекста и на основании исследования потребностей ОГО наиболее актуальными представляются следующие **меры по укреплению гражданского общества Беларуси:**

- Поддержка команды. Именно люди – основа гражданского общества, и в ситуации огромного политического прессинга никаких мер не будет избыточно: важно обеспечивать психологическую поддержку, развивать пути экстренной эвакуации из страны, а также покрывать возросшие расходы жизни за границей.
- Обеспечение безопасности межличностных связей и развитие зонтичных структур. Это возможность не только сохранить, но и расширить масштабы деятельности. Активистам важно понимать, что делают их коллеги из других сообществ, обмениваться опытом и знать, куда они могут обратиться за различными ресурсами.
- Финансовая поддержка. Важно развивать новые источники финансирования, кроме поддержки от институциональных доноров, а от доноров нужна гибкость в требованиях к проектным процедурам, равно как и в критериях отбора ОГО для поддержки: по-прежнему большая часть работы выполняется незарегистрированными (низовыми) инициативами.
- Продвижение повестки и интересов белорусского гражданского общества за пределами Беларуси в условиях, когда соучастие действующего в стране режима в российской войне влечёт ограничительную политику других стран по отношению к белорусам.
- Предложение новых безопасных способов и площадок коммуникации с целевой аудиторией. Важно искать возможности рассказывать про деятельность ОГО, делиться их наработками, которые могут далее использоваться гражданами Беларуси в своей повседневной жизни и для самостоятельного отстаивания своих прав. Очень востребованы и истории о достижениях (а не потерях) гражданского общества.
- Поддержка тенденции к синхронизации деятельности ОГО: проведение конференций, дискуссий, воркшопов и других мероприятий, способствующих консолидации тематических направлений и вообще всего сектора.
- Предложение новых подходов к стратегическому планированию в условиях быстро меняющихся обстоятельств.

# I. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА БЕЛАРУСИ

## 1. КОНТЕКСТ, КОТОРЫЙ ПРИВЁЛ К ТЕКУЩЕМУ СОСТОЯНИЮ

Описание гражданского общества Беларуси будет неполным без описания внешнего контекста, в котором это общество существует и развивается. В этой главе мы воспроизведём мнение экспертов и непосредственных участников о событиях 2020–2022 годов, определивших текущее состояние гражданского общества.

То, что произошло в Беларуси в 2020 году – сначала в ответ на вызовы пандемии COVID-19, а потом на взрыв государственного насилия после фальсификации результатов президентских выборов, – социальные исследователи описывают как рост солидарности между беларусами и интенсивности горизонтальных связей. Всё это по сути является основой формирования гражданского общества, поэтому 2020 год стал для сектора временем бурного роста неформальных (незарегистрированных) инициатив гражданского участия.

*«Огромное количество [инициатив] пришло. Не говоря о том, что многие сектора ещё появились, развились. Я многих не знаю как таковых. Сейчас он [сектор] большой, здоровеннейший просто. Территориально, численно и прочее» (эксперт 1).*

Значительная часть появившихся в 2020 году инициатив относилась к так называемым местным сообществам, т.е. они сформировались из людей, живущих на какой-то ограниченной территории (двор, район города и т.п.), для решения вопросов, так или иначе привязанных к территории (взаимопомощь в пандемию, планирование протестных активностей и др.). Не менее характерным признаком этого этапа развития гражданского общества в Беларуси было появление объединений людей по профессиональной принадлежности (так называемые фонды солидарности: медицинской, спортивной, культурной) и наращивание деятельности краудфандинговых платформ (примеры: BySol, ByHelp).

И ещё одно последствие социально-политических событий лета 2020 года – это включение в общую для беларусского гражданского общества повестку людей, живущих в других странах (беларусов и выходцев из Беларуси), т.е. беларусских диаспор.

*«До этого диаспоральные структуры очень часто были пролукашистскими даже. А сейчас в той же Литве целая диаспора как бы возникла, а до 2020 года мы про нее не знали» (эксперт 1).*

*«Дыяспара як супольнасць людзей з рознымі нават скіламі, якія аб'ядноўваюцца, магчыма, не для вельмі канкрэтнай дзейнасці, а для таго, каб быць суполкай для падтрымкі і развіцця, сама-развіцця ў тым ліку. Я маю на ўвазе ў першую чаргу старую дыяспару, не новую. Тых, хто жыве за межамі ўжо доўгі час і пераехаў да 2020 года. Мне падаецца, што з іх ёсць пэўная колькасць краін, дзе гэтыя патугі сталі паспяховымі, і ператварылі гэтыя супольнасці ў даволі ўстойлівыя арганізацыі на сённяшні дзень» (экспертка 7).*

Следующей важной точкой развития гражданского общества Беларуси в рассматриваемый период стал июль 2021 года, когда за несколько дней были ликвидированы десятки некоммерческих организаций, и с этого момента началось планомерное преследование их сотрудников. По данным Lawtrend на 30 апреля 2023 года, не менее 1283 некоммерческих организаций были принудительно ликвидированы или приняли

решение о самостоятельной ликвидации, а в заключении находились не менее 60 представителей ОГО<sup>3</sup>. Последствием этих репрессивных мер стал массовый отъезд активистов и лидеров ОГО из страны при сохранении ими деятельности. Начался этап эмиграции гражданского общества Беларуси.

*«Центр принятия решений выносятся за рубеж – не функция, а центр принятия решений. Это было вызвано стремлением к безопасности, стремлением избежать рисков от возможного репрессивного воздействия со стороны властей. И для Беларуси это стало качественно новым явлением» (эксперт 5).*

Полномасштабное вторжение России в Украину в феврале 2022 года поменяло контекст ещё раз. Внутри гражданского общества Беларуси появились новые направления деятельности: и это не только гуманитарная помощь украинским беженцам и людям в Украине, но и, например, инициатива по сбору информации о перемещении российских войск «Беларусский гаюн», а также разнообразная помощь военным силам Украины. В ответ на обострение отношений действующих властей Беларуси с Украиной и другими странами усложнились условия работы эмигрировавших белорусских ОГО. А главное, война поставила перед многими вопрос о возможности долгосрочного планирования.

*«Ещё один вызов – это меняющаяся региональная политическая ситуация. На нас влияет не только Лукашенко, на нас влияют и другие: Евросоюз, Украина, Россия в каком-то смысле тоже. Ситуация меняется. Война уже год идёт, а мы до сих пор до конца не адаптировались к этой ситуации. И война может менять ход, причём достаточно стремительно. Доходит до того, что мы готовимся ко всем сценариям войны сразу, т.е. вызов – это стратегирование в условиях неопределённости. Как для организации, так и для всей системы гражданского общества, и вообще всей нации белорусов» (эксперт 3).*

## 2. КАКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВЕДЁТСЯ СЕГОДНЯ

К 2023 году основное, что можно сказать про ОГО, продолжающих работу внутри Беларуси, – это то, что их деятельность носит скрытый характер. Гражданское общество стало «латентным» – по определению одного из экспертов.

*«Чаще всего, если что-то и делается, то не выставляется от имени организации, а каким-то образом прикрывается, поэтому очень тяжело оценить, что происходит или не происходит вообще ничего» (экспертка 8).*

---

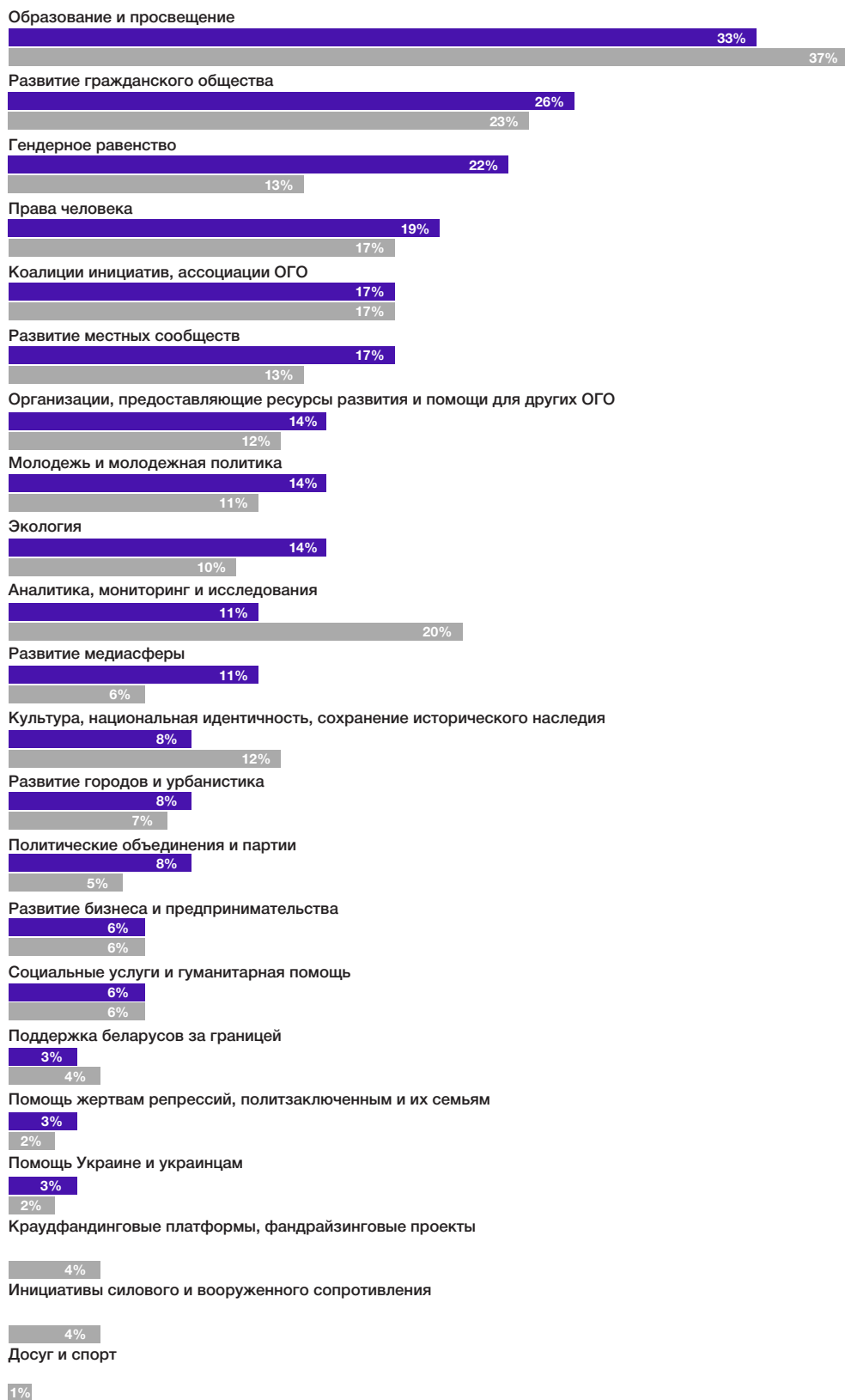
<sup>3</sup> <https://www.lawtrend.org/freedom-of-association/situatsiya-so-svobodoj-assotsiatsij-i-organizatsiyami-grazhdanskogo-obshhestva-respubliki-belarus-obzor-za-aprel-2023-g>



## График 1. Направление деятельности ОГО

(Вопрос предполагал несколько вариантов ответа)

■ ОГО, присутствующие в Беларуси ■ Все ОГО



Всего опрошено: 82 ОГО, в т.ч. 36 продолжают присутствовать в Беларуси

Если судить по направлениям деятельности ОГО, представители и представительницы которых приняли участие в опросе (см. *График 1*), то гражданское общество Беларуси по-прежнему разнообразно. Мы не можем дать исчерпывающее описание по каждому из направлений (это не было задачей исследования, а собранной эмпирической базы явно недостаточно), однако отметим характерные особенности некоторых из них:

1. Несмотря на беспрецедентный масштаб репрессий, ОГО смогли сохранить значительную часть своих сотрудников и заново сформулировать цели своей деятельности; однако насколько текущие цели отвечают определению гражданского общества – вопрос дискуссионный (подробнее см. главу «Точки напряжения»).
2. Большая часть деятельности проходит в форме межличностного взаимодействия между представителем/представительницей ОГО и представителем/представительницей целевой группы. Взаимодействие, в свою очередь, скорее построено на личном знакомстве и доверии, нежели доверии к организации. *«Коллективные действия практически невозможны, даже не обсуждаются в основном. Максимум – это какие-то друзья, соседи, которые всё-таки недовольны и пробуют что-то менять»* (участник/ца фокус-группы в Вильнюсе).
3. Организации активно занимаются просвещением, обучением и консультациями по темам, в которых они специализируются (преимущественно онлайн).
4. Империалистический дискурс российской пропаганды, усилившийся с началом полномасштабной военной агрессии против Украины, привёл к тому, что среди направлений деятельности белорусских ОГО повысилась значимость сегмента *«Культура, национальная идентичность, сохранение исторического наследия»* – *«каб увогуле ўтрымаць нацыю ў гэтай новай сітуацыі»* (эксперт 4). *И несмотря на все репрессивные меры со стороны действующих властей Беларуси, «культурные инициативы вновь и вновь пытаются производить какие-то действия, в том числе не онлайн, но и офлайн, т.е. проводить какие-то полузакрытые мероприятия, выставки, культурные события, экскурсии»* (экспертка 8).
5. Правозащитная деятельность внутри Беларуси свелась к сбору информации о бесчисленных нарушениях и благотворительной помощи политическим заключённым и их семьям. Однако это по-прежнему остаётся одним из самых активных сегментов с точки зрения вовлечения волонтеров.
6. Участники сообществ придумывают максимально неполитизированные активности для поддержания горизонтальных связей: *«Встретиться в настолки поиграть на белорусском языке, поговорить про экологию, ещё что-то»* (экспертка 10).
7. Поддержка политзаключённых и их семей не только объединяет уже существующие сообщества (в случае, когда в заключение попадает член сообщества), но и стабильно создаёт новые связи между людьми: *«Это такой тип общинных отношений, который на сегодняшний день один из самых устойчивых»* (экспертка 8).

И ещё одна заметная тенденция – стремительное организационное развитие новых инициатив и сообществ (из числа появившихся в 2020 году и позже), которые продолжили действовать и после начала массовых репрессий, выехав полностью или частично из Беларуси. Конечно, это случилось далеко не со всеми: репрессии, сложности эмиграции и другие испытания временем пережили не все. Тем не менее к 2023 году фонды солидарности превратились, по ёмкому определению одного из экспертов, в «про-то-министерства»: они занялись адвокацией интересов своих профессиональных сообществ на международном уровне, масштабной проектной деятельностью и написанием концепций реформ. (Наилучшим образом эту тенденцию иллюстрирует факт переименования Фонда культурной солидарности в Раду

культуры). Значительное количество инициатив провело стратегические сессии, зарегистрировалось за пределами Беларуси (или изучают эту возможность) и начало претендовать на финансирование от международных донорских организаций.

*«Они институционализируются, создают видимые структуры, советы. За последние полгода многие зарегистрировались – там больше сотни, на самом деле. И начинают входить в этот мир «грантовой индустрии», по дороге теряя очень много волонтерского вклада, но, наверное, это естественный процесс» (эксперт 6).*

### 3. СУБЪЕКТЫ И ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ НИМИ

В ходе исследования мы рассмотрели несколько вариантов структурирования гражданского общества Беларуси и в конечном счёте остановились на варианте, представленном на Схеме 1. Кроме ОГО широкого спектра направлений деятельности, работающих непосредственно с гражданами Беларуси (их можно ещё назвать «сервисные ОГО»), бывших фондов профессиональной солидарности – а ныне «протоминистерств», краудфандинговых платформ и диаспор<sup>4</sup>, важными элементами гражданского общества Беларуси выступают также организации, предоставляющие ресурсы и услуги для развития белорусских ОГО (примеры: Free Belarus Center, БДПЧ), а также разнообразные объединения ОГО (примеры: Коалиция протестных дворов, «Зелёная сеть», Белорусская национальная платформа, Белорусский национальный молодежный совет «Рада», Ассамблея НДА). Кроме того, ведутся дискуссии о том, относить ли к гражданскому обществу политические объединения и инициативы силового и вооруженного сопротивления (подробнее об этом и других разногласиях внутри сектора см. в главе «Точки напряжения»). Наконец, рассматривая текущее состояние гражданского общества, нельзя не упомянуть про следующие внешние по отношению к нему структуры, с которыми ОГО взаимодействуют в ходе реализации своей основной деятельности и, значит, заинтересованы в результате взаимодействия: грантодающие организации, негосударственные организации в странах, принимающих белорусские ОГО, а также государственные институты Беларуси и государством образованные негосударственные организации (ГОНГО).

---

<sup>4</sup> Под «диаспорами» применительно к ОГО здесь и далее имеются в виду организации, для которых поддержка мигрантов из Беларуси является основным направлением деятельности.

### Схема 1. Субъекты гражданского общества Беларуси и другие стейкхолдеры



### ОГО, присутствующие внутри и/или снаружи страны

Рассматривая самый объемный кластер в общей структуре – он же самый базовый: организации, инициативы, сообщества, работающие с определенной проблематикой и целевой аудиторией, или сервисные ОГО – нельзя обойти вниманием тот факт, что часть организаций полностью релоцировалась в другие страны, часть организаций работает преимущественно из Беларуси, а часть имеет сотрудников как внутри Беларуси, так и за её пределами. Среди участников проведенного опроса это соотношение получилось 55% (работают преимущественно или полностью из-за границы): 10% (работают преимущественно или полностью в Беларуси): 35% («гибридная» модель работы). При этом эксперты и результаты опроса представителей ОГО указывают на то, что никаких проблем такое положение (пока) не вызывает: только 7% респондентов заявили, что их ОГО за последний год столкнулась с проблемой нарастания непонимания между членами команды в Беларуси и вне страны. Даже если и возникают обиды на межличностном уровне, работе это скорее не мешает. Наоборот, ОГО пытаются использовать ситуацию с максимальной пользой для дела:

*«На тых людзей, якія знаходзяцца за мяжой, ускладаюцца віды дзейнасці, якія немагчыма рэалізаваць у Беларусі. Перадусім гэта публічная праца, праца з масмедыямі, праца ў розных сацыяльных сетках і таксама нейкае арганізаванне дапамогі тым людзям, якія знаходзяцца ў Беларусі. А тыя, хто застаецца ў Беларусі, маюць адказнасць падтрымліваць кантакты і сувязі, ўмацоўваць мясцовыя суполкі па ўсёй краіне» (эксперт 9).*

## Новые и традиционные ОГО

Также важно отдельно рассмотреть взаимоотношения между организациями, сформированными до 2020 года и позже. Практически все участники исследования обращали внимание на то, что разница между организациями существует, что она сродни разнице поколений. Причём это не означает, что новообразованные ОГО состоят исключительно из людей молодого возраста (т.е. речь не буквально о разрыве поколений): по результатам опроса в обоих сегментах есть люди всех поколений.

Разница поколений применительно к гражданскому обществу – это разница в понимании правил ведения общественной деятельности, в выбираемых целях и методах достижения результатов, даже в подходах к коммуникации. При этом эксперты отмечали, что идёт взаимное движение поколений друг к другу, стирание границ между сегментами, хотя этот процесс ещё и далек до завершения.

*«В Беларуси всегда существовали разрывы поколений. Сейчас, поскольку все оказались в ситуации очень близкого вынужденного взаимодействия, этот процесс идёт немного по-другому [чем раньше]. И то, что поколение традиционных НГО всё больше и больше, уж не знаю, по доброй воле или вынужденно вступает во взаимодействие с этими новыми инициативами, которые несут на себе как бы новый этос (другой тип отношений, другой тип представлений, другой тип ценностей) – это такой фактор, который способствует развитию» (экспертка 8).*

## Сервисные ОГО и остальные участники гражданского общества

Первое, о чём рассказывали представители ОГО, проживающие в Беларуси, – это острый вопрос безопасности и риск, что любые контакты по поводу гражданского активизма могут привести к задержанию или обернуться негативно для кого-то из членов команды<sup>5</sup>. Однако по тем же свидетельствам, люди, которые за прошедшие 2,5 года сделали свой выбор остаться в Беларуси и заниматься гражданским активизмом, – продолжают искать эти контакты.

В первую очередь взаимодействие происходит по личным связям и при очных встречах с использованием всех возможных методов безопасности.

*«Калі ты некуды прыязджаеш, у нейкі горад, да сваіх знаёмых, там аказваюцца людзі, якіх ты першы раз бачыш, і высвятляецца, што яны вакол сябе стварылі таксама такія групкі. І гэта вельмі важна, што якраз на сённяшні момант гэта кола пашыраецца, нягледзячы на ўсе цяжкасці» (респондент из Беларуси).*

Вторая возможность установить контакт с новой ОГО в Беларуси – через доверенное лицо или организацию, находящуюся за пределами Беларуси, которая аккумулирует информацию о деятельности и потребностях отдельных сообществ. И по нескольким свидетельствам, роль таких зонтичных структур всё больше возрастает.

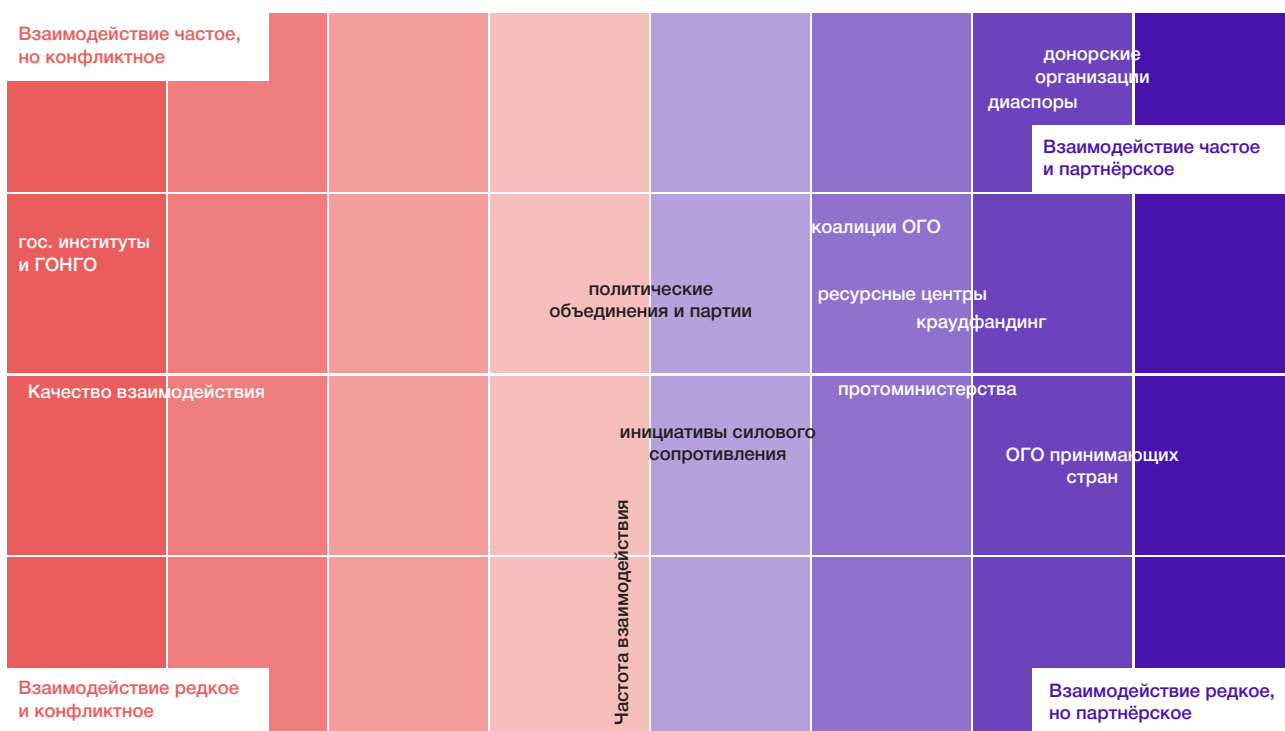
*«Проблема взаимодействия организаций внутри Беларуси между собой состоит в том, что всё ушло в подполье и ты просто можешь не знать, что происходит рядом с тобой, живо или не живо. Поэтому, когда есть такие зонтики, которые могут собирать информацию, потом в каком-то виде её спускать обратно на землю, на белорусскую землю, то это очень ценная функция, потому что она позволяет, в том числе самим белорусам, ориентироваться в том, что происходит у них» (экспертка 8).*

<sup>5</sup> Одно интервью состоялось на несколько дней позже исходной договорённости – это время респондент провёл на «сутках», в заключении.

«Надо посчитать: медики, студенты, диаспоры, добровольцы, дворы – это про то, что я конкретно знаю, почти десяток зонтичных организаций получается» (эксперт 3).

Среди белорусских сервисных ОГО, эмигрировавших полным или частичным составом из Беларуси, нам удалось получить количественную оценку частоты и качества взаимодействия со всеми вышепредставленными субъектами гражданского общества. В фокус-группах, которые были проведены в Варшаве, Вильнюсе и Тбилиси, мы предложили участникам и участницам отметить, с какими типами организаций был опыт взаимодействия, и выбрать тип взаимодействия: конфликт, нейтральный контакт или сотрудничество. Ниже представлен обобщенный результат для 21 ОГО (см. Схема 2)<sup>6</sup>.

**Схема 2. Отношения сервисных ОГО с другими субъектами и стейкхолдерами ГО (по результатам фокус-групп)**



Так, большинство сервисных ОГО (из числа участников фокус-групп) имели опыт взаимодействия с донорскими организациями и с диаспорами. Преимущественно это был позитивный опыт (сотрудничество получилось). Хорошие отношения складываются и с ОГО принимающих белорусов стран, однако далеко не все ОГО ищут такое взаимодействие.

<sup>6</sup> А именно, координаты каждого элемента на рисунке получены следующим образом:

- 1) вертикальная ось («Частота взаимодействия», шкала от 0 до 100): подсчитать суммарное количество фактов взаимодействия всех сервисных ОГО с указанным субъектом; результат поделить на общее количество ОГО; результат умножить на 100 (фактически это доля ОГО, которые имели опыт взаимодействия с указанным субъектом);
- 2) горизонтальная ось («Качество взаимодействия», шкала от -100 до +100): перед расчётом каждый факт взаимодействия получил свой балл, или вес: опыт конфликтов = -1, нейтральный контакт = 0, сотрудничество = +1; рассчитать сумму фактов взаимодействия всех сервисных ОГО с учётом весов; результат поделить на невзвешенную сумму; результат умножить на 100.

Однако с учётом того, что все расчёты производились на данных только от 21 ОГО, мы не приводим конкретные числовые значения шкал и предлагаем относиться к представленной информации не больше, но и не меньше как к обобщению проведенных групповых дискуссий. Часть тезисов была верифицирована в ходе опроса 82 ОГО.

Дальше идёт группа организаций, обладающих разными ресурсами для ОГО: коалиции, ресурсные центры, краудфандинговые площадки, фонды солидарности («протоминистерства»). Сотрудничество их с сервисными ОГО тоже построено, хотя и не такое продуктивное, как в предыдущем случае.

*«Специалистов мы искали через фонды солидарности. Ресурсные центры, центры компетенций – мы стараемся обращаться туда, мы не всегда получаем ответы, которые нас интересуют, но мы всегда начинаем с этого» (респондентка из Беларуси).*

Сервисные ОГО коммуницируют и с демократическими политическими силами, однако сотрудничество часто не складывается. Даже с инициативами силового или вооружённого сопротивления получается чаще установить партнёрские отношения, правда, с ними исходно взаимодействует меньшее число ОГО.

*«У нас есть проблема десинхронизации с демсилами. То есть мы часто постфактум узнаем, что они побывали на какой-то важной встрече, встретились с супервлиятельными политиками, которым можно было озвучить какие-то большие для всех вопросы, но с нами предварительно никто не посоветовался» (участник/ца фокус-группы в Вильнюсе).*

Отношения с государственными институтами предсказуемо определяются как конфликтные. Хотя это, конечно, не открытый конфликт.

*«Государственные организации. Мы не нашли никаких способов, как мы могли бы с ними сотрудничать, то есть мы скорее конкурируем с ними, мы в противовес пропаганде работаем, мы смотрим на их работу, но не сотрудничаем. Бывает такое, что про нас пишет пропаганда, но это как скрытая реклама» (респондентка из Беларуси).*

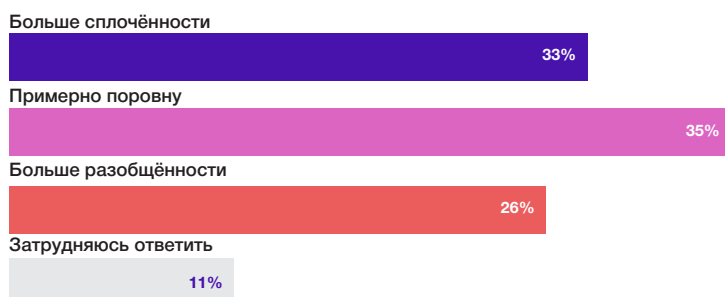
## 4. ТОЧКИ НАПРЯЖЕНИЯ

Раскрывая тему отношений в гражданском обществе Беларуси невозможно обойти вниманием вопрос о том, насколько это общество едино во взглядах и относительно каких конкретных тем возникают разногласия. В данной главе мы собрали такие темы.

Отвечая на вопрос о том, чего больше среди представителей ОГО сегодня – сплочённости или разобщённости, только 28% респондентов ответили, что «сплочённости», 35% предпочли ответ «примерно поровну», 26% – «больше разобщённости», а 11% затруднились с ответом (см. График 2).

### График 2. Думая о людях, работающих во всём разнообразии организаций гражданского общества Беларуси сегодня, на Ваш взгляд, среди них больше разобщённости или больше сплочённости?

Всего опрошено: 82 ОГО



## Определение границ гражданского общества

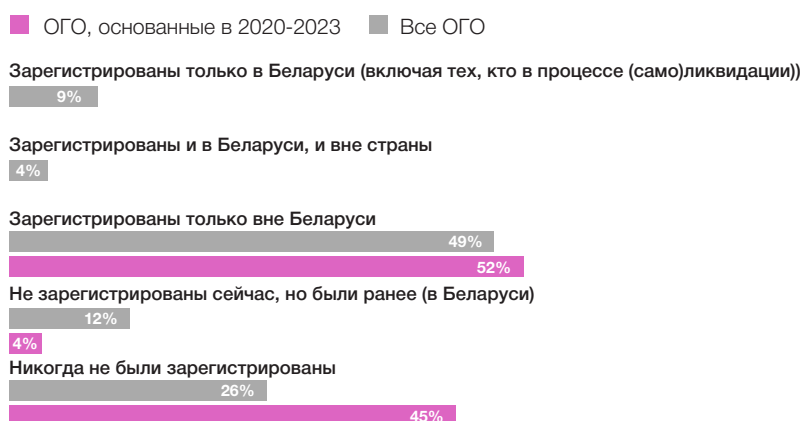
Первая большая тема, по которой среди экспертов и ОГО нет единства взглядов, – это определение границ самого гражданского общества Беларуси. Ниже перечислены основные тезисы, начиная с тех, которые вызывают наименьшее напряжение, и заканчивая наиболее дискуссионными.

### 1. (Не)включение в сектор инициатив без регистрации юридического лица

Долгое время ОГО Беларуси ориентировались на закон, который накладывал уголовную ответственность за действие от лица незарегистрированной организации, – и многие выбирали путь регистрации своей деятельности<sup>7</sup>. Однако с правовым дефолтом в 2020 году и массовой ликвидацией ОГО в 2021 «привлекательность» такого выбора значительно снизилась, равно как появилось огромное количество новых инициатив из среды людей, которые до этого времени не соприкасались с миром «традиционных» ОГО. В настоящее время, как мы писали выше, наблюдается процесс институционализации новых ОГО, в том числе их массовая регистрация за пределами Беларуси. Среди опрошенных ОГО в настоящий момент не имеют регистрации 38% инициатив (включая 12% тех, кто ранее был зарегистрирован в Беларуси); а среди 62% зарегистрированных организаций большинство зарегистрировано за пределами страны (только 12% имеют юридическое лицо в Беларуси). (Также см. График 3).

### График 3. Зарегистрирована ли Ваша организация как юрлицо?

Всего опрошено: 81 ОГО, в т.ч. 33 были основаны в 2020-2023 гг. (новые ОГО)



Так или иначе, аналитикам и донорским организациям, приступающим к изучению и поддержке гражданского общества Беларуси, важно начать с определения своей позиции в данной дихотомии.

### 2. Привязка к территории или «транстерриториальность»

Массовая эмиграция белорусских ОГО в 2020-2022 годах ставит различных стейкхолдеров белорусского гражданского общества перед необходимостью поиска новых определений или переформулирования старых. Что значит «белорусское» в данном словосочетании: деятельность, ведущаяся на территории Беларуси, для белорусских граждан, от лица белорусских граждан, что-то ещё? Например, организации, занимающиеся сугубо гуманитарной помощью и помощью по адаптации белорусских эмигрантов, относятся ли к белорусскому гражданскому обществу или уже к гражданскому обществу принимающего государства?

<sup>7</sup> При этом эксперты обращали внимание, что несмотря на закон, незарегистрированные организации существовали и до 2020 года, равно как были и другие факторы, на которые ориентировались ОГО в своем выборе за или против регистрации.



### 3. Отстаивание гражданских прав или объединение по любым интересам

Этот пункт про необходимость уточнения прилагательного «гражданский», что в конечном счете приводит к вопросу о целях существования ОГО. Среди экспертов исследования были люди, отстаивающие как наиболее широкое определение «объединения людей на регулярной основе для достижения любой разделяемой всеми цели», так и строгое определение, когда «засчитывается» только деятельность по отстаиванию гражданских прав (при понимании того, что возможности для такой деятельности сейчас в Беларуси сократились до минимума). Репрессивные меры действующей в Беларуси власти затронули сотни самых разных ОГО, тем самым добавив аргументы в пользу более широкого определения. Однако для донорского сообщества этот вопрос продолжает быть актуальным.

*«Што павінна быць мэтай ГС [грамадзянскай супольнасці]? Ці змена рэжыму, ці усё ж не. Калі ўжо пачынае расці адказнасць за змены ў краіне, пачынаецца размова пра тое, якія ініцыятывы падтрымліваць, якія патрэбныя ў краіне, а якія – не. І так – трэба прымаць рашэнне, што патрэбна, што можа паўплываць на змены, а што не будзе ўплываць, што будзе толькі піянерскай актыўнасцю» (эксперт 4).*

### 4. (Не)включённость гражданского общества в политику

Все эксперты, равно как участники фокус-групп, отмечали взаимовлияние политических и гражданских структур. Описывали они это по-разному: кто-то говорил, что политические субъекты заходят на территорию гражданского общества, а кто-то, наоборот, что гражданское общество начинает «напрямую давить на политический сектор» (эксперт 3). Так или иначе, в большинстве случаев эксперты соглашались с тем, что на настоящем историческом этапе провести границу между секторами сложно, а некоторые настаивали, что это и не нужно делать.

*«Падзел гэты фармальны – на нейкія палітычныя, грамадскія сектары па абсалютна незразумелых крытэрыях. Ён не спрыяе развіццю Беларусі. У Беларусі не будзе палітыкі да моманту правядзення першых свабодных выбараў, тады можна будзе ўжо разумець, хто пайшоў шляхам палітычнай партыі і мае прэтэнзіі на ўладу, а хто застаўся ў грамадскім сектары і працуе на нейкія ўнутраныя змены праз інструменты грамадскіх аб'яднанняў» (эксперт 9).*

## Другие разногласия

Кроме дискуссии о том, кого относить к организациям гражданского общества, а кого нет, внутри сектора наблюдаются и другие разногласия. Приведем их список тоже.

### 5. Разделение по политическим предпочтениям:

*«Есть те, кто как бы против Офиса [Светланы Тихановской] и иже с ними, а есть те, которые и не за, и не против Офиса. Условно, BySol – вроде независимая организация, Фонд спортивной солидарности – тоже независимая организация, но они имеют взаимоотношения с Офисом и публично их не критикуют, отсюда те, которые против Офиса, делают вывод, что эти тоже с Офисом» (эксперт 1).*

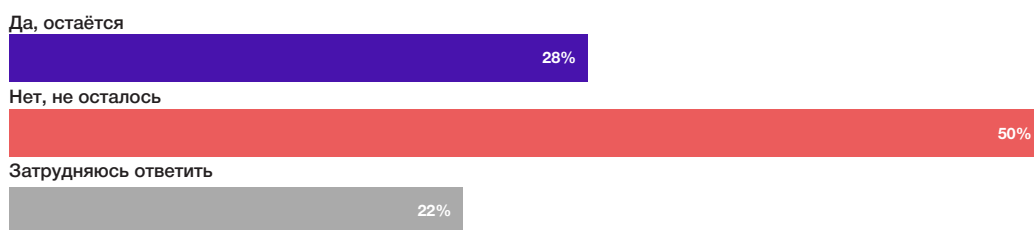
### 6. (Не)сотрудничество ОГО с государственными институтами Беларуси

Половина участников опроса (50%) ответили, что не видят сегодня возможностей отстаивания интересов своих групп внутри Беларуси. И это объяснимо: даже безотносительно других мотивов с учётом масштабов ликвидации ОГО в Беларуси возможность для такой деятельности именно от лица организации остаётся у немногих.

Тем не менее значительная часть респондентов (28%) считает, что возможности остаются, и 12% даже предпринимали попытки за последний год (см. Графики 4 и 5). А именно, они вели адвокатскую деятельность в судах, писали комментарии к проектам законов, помогали гражданам составлять обращение к местным властям, организовывали кампании по сбору подписей за решение локальных проблем. Кроме этого, одна респондентка поделилась успешным опытом согласования своего публичного мероприятия в Беларуси (который удивил её саму).

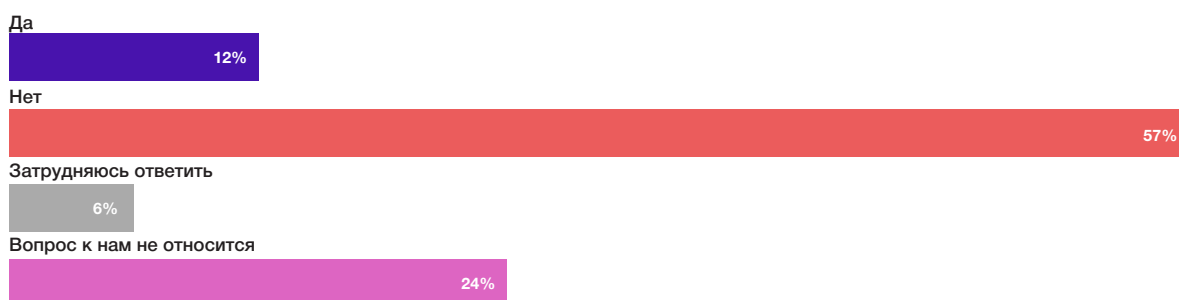
#### График 4. Как вам кажется, у каких-либо организаций гражданского общества Беларуси остаётся ли сегодня возможность отстаивать интересы своих целевых групп внутри страны через взаимодействие с институтами государственной власти или такой возможности не осталось?

Всего опрошено: 82 ОГО



#### График 5. Доводилось ли Вашей организации за последний год (с апреля 2022) отстаивать интересы Вашей целевой аудитории в Беларуси через взаимодействие с институтами государственной власти?

Всего опрошено: 82 ОГО, сумма отображаемых на графике ответов составляет 99% вместо 100% из-за округления цифр



В то же время эксперты обращали внимание, что действующая власть проявляет активность по созданию собственного гражданского общества: в качестве таковой оцениваются вносимые изменения в ряд законов («О местном управлении и самоуправлении», «Об основах государственной молодежной политики»). Был приведен и пример перехода ОГО на сторону ГОНГО (государством организованные негосударственные организации): экологическая организация начала транслировать позицию государства, явно противоречащую позиции независимого экологического сообщества.

Эксперты склоняются к тому, что пока что случаи сотрудничества ОГО с государством единичные, однако не исключают того, что в дальнейшем ситуация будет меняться.

*«У нас сейчас в этом смысле благодущие и единство, потому что все едины в том, что с режимом сотрудничать никто особо не собирается. Но представим себе, что Лукашенко предлагает какую-то оттепель и какое-то сотрудничество. Вполне себе представляю, что организации могут поделиться на те, которые скажут: «Нет, ни за что, до полной победы, пока он не уйдет совсем». А другие скажут, что надо использовать те возможности, которые есть, действовать с тем, что есть, и они пойдут на сотрудничество на каких-то условиях. Это я вполне себе представляю возможной линией раскола, дескать, мы не хотим играть в политику, наше дело там речки чистить,*

*и если нам дают возможность чистить речки – мы будем чистить речки, а кто хочет политикой заниматься – у вас там своя полянка. Так что потенциально это линия разделения» (экспертка 2).*

#### 7. (Не)допустимость силовых методов

Пожалуй, наиболее острый вопрос, стоящий на повестке участников гражданского общества Беларуси в настоящий момент – это допустимость силовых методов достижения цели демократизации Беларуси.

*«То, что делают Киберпартизаны, – незаконно и преступно в любой стране мира. Есть ещё какие-то подпольные организации, которые называют себя гражданским обществом и прибегают к насилию или к террористическим методам действий. И при этом другие организации признают за ними статус гражданского общества. Это совершенно новая ситуация для белорусского общественного ландшафта, новейшей истории» (эксперт 5).*

Завершая описание отношений между разными участниками белорусского гражданского общества, несколько экспертов отметили, что несмотря на все разногласия, они наблюдают тенденцию к синхронизации стратегий внутри «протестного направления», то есть среди тех ОГО, кто прямо заявляет о демократических изменениях в Беларуси как конечной цели их деятельности.

*«Вообще идёт стремление к синхронизации. Не к растворению друг в друге, но к построению плотной коммуникации, потому что чёткое видение есть, что нужно объединяться, нужно коммуницировать. И оно укрепляется» (эксперт 3).*

«Есть какая-то, как бы это назвать, какая-то синергия, какой-то процесс вокруг промысливания ответов. И строятся диалоги между, казалось бы, непримиримыми противниками идеологическими» (эксперт 6).

*«Каардынацыйная Рада ў гэтым сэнсе магла б стаць тым самым месцам, дзе вось гэтыя балявыя пункты адшукваюцца, прапрацоўваюцца. Яна магла б стаць пляцоўкай, дзе маглі б аб'ядноўвацца разнастайныя ініцыятывы, палітычныя і непалітычныя, і каляпалітычныя, для таго, каб зверыць свой гадзіннік і выбудаваць агульную стратэгію. Наколькі гэта атрымаецца, канешне, ніхто з нас не ведае» (экспертка 7).*

## II. НАСУЩНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

### 1. ПРИОРИТЕТНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

В ходе опроса представителям и представительницам белорусских ОГО был предложен список из 59 проблемных ситуаций, сгруппированных по 7 доменам (аспектам работы ОГО). Этот список был предварительно сформирован с помощью экспертов и представителей ОГО (на фокус-группах и интервью). Приоритеты, представленные в таблице ниже (всего 29, из них 8 первого порядка), были выделены на основании ответов респондентов о частоте возникновения той или иной проблемной ситуации в работе ОГО и её сложности с точки зрения возможности решить силами самого ОГО. Тем самым в таблице перечислены наиболее актуальные проблемы белорусских ОГО, по которым особенно востребована помощь извне. В последующих главах отчета приводятся конкретные иллюстрации возникающих у ОГО сложностей и предлагаются возможные решения.

Таблица 1. Приоритетные потребности белорусских ОГО

Домен	Проблемы <i>первого приоритета</i> : встречаются у большинства ОГО, не могут быть решены ОГО самостоятельно	Проблемы <i>второго приоритета</i> : встречаются не у всех ОГО, но не могут быть решены самостоятельно	Проблемы <i>третьего приоритета</i> : встречаются у большинства ОГО, но зачастую могут быть решены самостоятельно
Команда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медицинские и/или психологические проблемы у членов команды</li> <li>• Репрессии против членов команды, их близких или угроза таких репрессий</li> <li>• Дефицит определенных специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности с открытием виз для команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение мотивации к работе у команды</li> <li>• Недостаток возможностей для развития команды</li> </ul>
Работа с целевыми группами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сужение возможностей взаимодействия с целевыми группами</li> <li>• Рост рисков/страх взаимодействия целевых групп с ОГО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение интереса целевых групп к деятельности ОГО</li> <li>• Неготовность целевых групп участвовать в длительных проектах</li> </ul>	
Привлечение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности в привлечении денег на поддержание работы организации как таковой (зарплата сотрудников и административные расходы вне проектной деятельности)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток обратной связи от донора(ов) по поводу отказа в финансировании</li> <li>• Требования донора(ов) к отчётности/процедурам ведения проекта часто/иногда не адекватны текущим условиям</li> <li>• Ограниченное число источников финансирования</li> <li>• Недостаток финансирования и/или низкая материально-техническая база</li> </ul>	
Адвокатирование внутри страны и на международном уровне	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности в отстаивании интересов целевых групп внутри Беларуси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость отстаивания интересов белорусов в стране пребывания</li> <li>• Необходимость отстаивания интересов организации при регистрации в новой стране</li> <li>• Необходимость отстаивания интересов белорусов в международных корпорациях</li> </ul>	

Домен	Проблемы <i>первого приоритета</i> : встречаются у большинства ОГО, не могут быть решены ОГО самостоятельно	Проблемы <i>второго приоритета</i> : встречаются не у всех ОГО, но не могут быть решены самостоятельно	Проблемы <i>третьего приоритета</i> : встречаются у большинства ОГО, но зачастую могут быть решены самостоятельно
Внешняя коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможность публично рассказывать о деятельности ОГО из соображений безопасности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложности в выстраивании отношений с белорусскими СМИ</li> <li>• Сложности в продвижении ценностей/идей ОГО из-за преобладания противостоящих ценностей в обществе</li> </ul>	
Взаимоотношения с коллегами по сектору		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток информации о том, кто из коллег остаётся в Беларуси и что делает</li> <li>• Неудовлетворительное качество контакта с демократическими политическими силами</li> <li>• Конкуренция за донорское финансирование</li> </ul>	
Управление и планирование			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невозможность долгосрочного планирования</li> <li>• Отказ от какой-то деятельности из соображений безопасности</li> <li>• Необходимость переопределить цели организации и методы работы</li> <li>• Сложности в организации работы команды, живущей в разных странах</li> </ul>

## 2. КОМАНДА

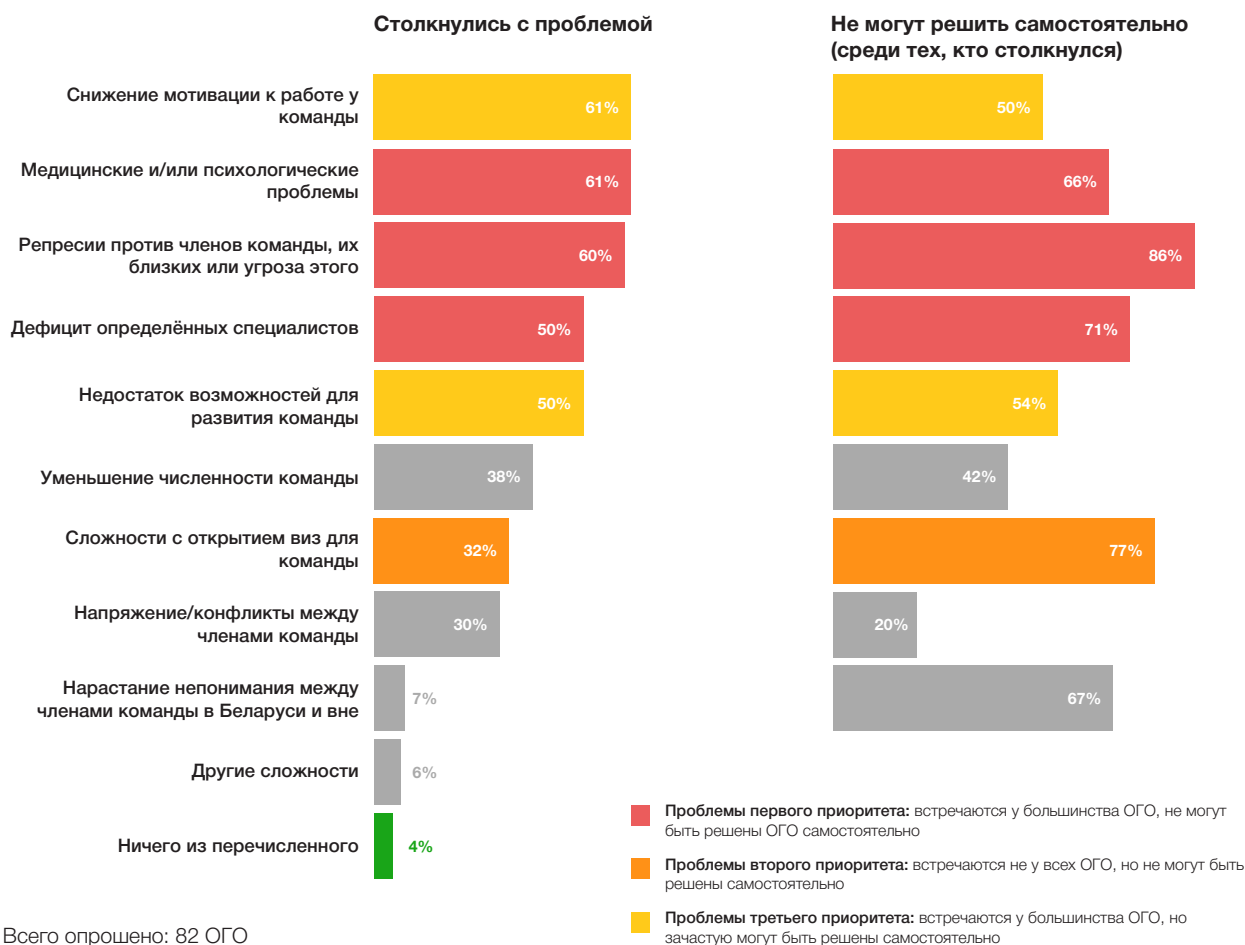
Больше всего незакрытых потребностей белорусских ОГО сегодня связано с работой команды. В первую очередь востребовано обеспечение личной безопасности сотрудников и волонтеров при текущем уровне репрессий в стране, преодоление психологических (а иногда и медицинских) последствий работы в таких травмирующих условиях, а также поиск и привлечение новых специалистов. Соответствующие проблемы возникали у большинства респондентов, и возможностей ОГО чаще не хватало для их решения. Кроме того, треть организаций столкнулась со сложностями открытия виз для сотрудников и волонтеров, при том что возможность быстро уехать из страны воспринимается как важная мера безопасности.

Текущий контекст несет и такой вызов, как сужение возможностей ОГО влиять на изменения в Беларуси, то есть достигать исходных целей своей деятельности, а это негативно отражается на мотивации сотрудников. Такой же эффект имеют и возникающие сложности адаптации в эмиграции и недостаточный уровень заработка. Поэтому снижение мотивации к работе у команды вместе с недостатком возможностей для развития (по сравнению с другими сферами) – ещё две частые проблемы среди ОГО сегодня, хотя с ними организации справляются чуть лучше, чем с предыдущими (также см. График 6).

*«Пока не будут закрыты базовые потребности (по пирамиде Маслоу) своих коллег, единомышленников – и так рассеянное внимание, сниженные когнитивные способности, у каждого второго – ПТСР, у каждого первого – ПТСР с депрессией совмещён – крайне сложно думать о высоких материях. Когда члены команды пытаются подрабатывать где-то, выживать, то рассчитывать на то, чтобы единым фронтом оперативно и качественно что-то делать – ну, не приходится. То есть вопрос выживания стоит крайне остро»* (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).

## График 6. Проблемы, связанные с командой ОГО

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

Рассказывая про сложности в своей работе, участники и участницы исследования также предлагали идеи возможных решений. Приведем те, которые касаются поддержки команды:

1. Возможные меры по усилению безопасности: подготовка специалистов по безопасности, которые работали бы в Беларуси («В идеале было бы отправить человека от сообщества, а лучше двух, на практику куда-то за рубеж, где человек в течение 2-3 дней или недели перещупал бы всё своими руками, пообщался со специалистами. У нас есть безопасник, но он сейчас за рубежом, то есть у нас, получается, нет быстрого контакта»); общедоступный онлайн-ресурс с обновляемыми инструкциями по безопасности (включая цифровую безопасность).
2. Длительная психологическая поддержка: респонденты рассказывали, что им удавалось получить разовые бесплатные психологические консультации, однако психологические проблемы редко решаются за один раз, обычно требуется длительный курс.
3. Возможные меры по повышению мотивации команды: распространять через СМИ истории успеха («Пра дасягненні і чым мы можам пахваліцца ніхто асабліва не расказвае, можа, баіцца ці не хоча. Пра тое, што партыю закрылі ці кагосьці арыштавалі, – пра гэта толькі распавядаюць. Наадварот, трэба падымаць аптымізм пазітывам. Зразумела, што любы ўспамін пра людзей пер-

санальна, пра тое, што камень устанавілі камусьці ці рэчку пачысцілі, – небяспечны, бо, значыць, гэта групавачка, якая можа арганізавацца ў любы момант. Ну, тут ужо журналістам трэба думаць, як праэта пісаць»); обмен опытом с подобными инициативами (вероятно, на безопасной территории); нетворкинг с зарубежными ОГО.

### 3. РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ ГРУППАМИ

Следующая группа актуальных для белорусских ОГО потребностей касается работы с целевыми группами. Прежде всего это нахождение новых возможностей взаимодействия в условиях, когда одни ОГО признаны действующими властями экстремистскими, а все остальные могут быть признаны в любой момент, а также когда большое число интернет-ресурсов заблокировано в Беларуси.

«В целом потеря целевых аудиторий, особенно уязвимых аудиторий. Сайты у многих заблокированы. Уязвимые группы не настолько технически продвинуты, чтобы пытаться найти нас через VPN, либо это слишком небезопасно. Если раньше некоторые звонили по телефону и приходили в офис, то сегодня они не могут» (участник/ца фокус-группы в Варшаве).

Проблемы снижения интереса целевых групп к деятельности ОГО и их неготовности участвовать в длительных проектах распространены немного меньше, но тоже относятся к приоритетным – к тем, где ОГО нужна помощь в поиске решения (также см. График 7).

#### График 7. Проблемы, связанные с работой с целевыми группами

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

Часто вопрос выхода на целевую аудиторию решается через личные контакты сотрудников ОГО.

*«Мы часто слышим у целевой аудитории, что сейчас только face-to-face, human-to-human работает. Только к персонам остаётся доверие»* (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).

#### 4. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ

Потребность в финансировании не является новой для белорусских ОГО, как и для ОГО в любой другой стране. Что отличает текущую ситуацию – это сокращение источников финансирования по причине невозможности вести деятельность в стране открыто и возросшие расходы на содержание организации в эмиграции. Сейчас особенно актуальна потребность в привлечении денег на поддержание работы организации как таковой вместо проектного финансирования (или вместе с ним).

*«Раньше ты брал только на какую-то проектную деятельность, а заработную плату ты мог зарабатывать, а сейчас на всё надо. И в заработную плату стала входить не только оплата труда, но и безумные арендные квартиры, страховки на здоровье, то есть расходы, которых в принципе в Беларуси у людей не было. Это всё выросло резко и свалилось на доноров»* (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).

К новым вызовам в области привлечения ресурсов на работу ОГО относится также необходимость адаптации требований доноров в изменившихся условиях ведения проектов. Треть организаций столкнулась с соответствующей ситуацией.

*«Участие в курсе предполагало созвон, где они [потенциальные участники] держат паспорт возле лица, чтобы подтвердить, что они белорусы. И мне приходилось придумывать какие-то обходные пути, чтобы люди получили эту услугу, которую хотят, а фонд получил прекрасное количество людей внутри Беларуси, с которыми они поработали. Они [фонды], видимо, не понимают вообще, в какой ситуации люди внутри Беларуси находятся, насколько их уровень доверия к кому бы то ни было низок сейчас»* (участник/ца фокус-группы в Вильнюсе).

*«Если подстраиваться под мышление доноров-бюрократов, то мы просто станем дисфункциональными и потеряем связь с целевой группой»* (участник/ца фокус-группы в Варшаве).

Недостаток обратной связи от доноров также входит в список приоритетных проблем (также см. График 8).



### График 8. Проблемы, связанные с привлечением ресурсов

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

В то же время эксперты обращали внимание, что интерес донорского сообщества к Беларуси довольно высок, однако организациям не хватает компетенций для ведения крупных проектов, и это можно рассматривать уже как возможность для развития самих ОГО.

## 5. АДВОКАТИРОВАНИЕ ВНУТРИ СТРАНЫ И НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

Как мы писали выше, не все ОГО видят возможность отстаивания интересов своих целевых групп в текущих условиях, и это, конечно, является серьезной проблемой. То, что ещё получается делать, – это консультировать белорусов внутри страны по поводу того, как они сами могут защищать свои права.

*«Мы должны работать с национальными органами. После августа мы приняли решение, что мы этого делать не будем, а после это стало в принципе невозможно из-за ликвидации. Адвокати-рования как такового нет, мы им, конечно, пишем, они нам отвечают, но адвокатиования как такового нет. Работы с ними нет»* (участник/ца фокус-группы в Варшаве).

*«Лоббирование и адвокатиование с теми, кто нелегитимен, крайне сложно. Поэтому здесь, скорее, инструктируешь человека, как заниматься самоадвокацией. Выстраиваешь. Ну, чтобы это не от тебя шло, а человек сам за себя, но при помощи твоих инструментов»* (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).

Кроме того, война России с Украиной и поддержка действующей властью Беларуси российской стороны принесла новые вызовы в области отстаивания прав белорусов и организаций, основанных белорусами,

за границей. На фокус-группах представители ОГО делились сложностями в открытии банковских счетов, во взаимодействии с международными корпорациями, предоставляющими инструменты для работы (также см. График 9).

«З адвакацыяй у нашым сектары асаблівы выклік – гэта адвакацыя для big tech, якія не працуюць на руку незалежным медыям (YouTube, Facebook, Google). Для ўсіх, хто заблакаваны, інструменты блакуюць пошук. Facebook, напрыклад, блакуе палітычную рэкламу, а ён лічыць палітыкай любыя навіны. Каб рабіць такую рэкламу, трэба быць у Беларусі. Шмат пытанняў і праблем з тэхнічнага боку, а вырашаць іх складана, бо гэта агромністыя карпарацыі» (участник/ца фокус-группы в Варшаве).

### График 9. Проблемы, связанные с адвокатированием внутри страны и на международном уровне

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



## 6. ВНЕШНЯЯ КОММУНИКАЦИЯ

В условиях, когда репрессиям подвергаются не только создатели контента, но и люди, его потребляющие, насущной потребностью большинства ОГО становится поиск возможностей рассказывать о своей деятельности безопасно для сотрудников и целевой группы.

Кроме этого, непреодолимой сложностью для значительной части ОГО представляется выстраивание отношений с белорусскими СМИ. И в общественном сознании продолжают оставаться темы, где ОГО не удастся пока преодолеть преобладающее заблуждение или стереотипы (также см. График 10). Наиболее характерный пример – тема гендерного равенства, однако есть и другие темы.

«Самая большая головная боль не изменилась с тех пор, как я являюсь гражданской активисткой в сфере гендерного равенства – табуированность темы гендерного равенства, непонимание людьми основ феминизма, понимание феминизма как ругательного и чего-то очень плохого» (участник/ца фокус-группы в Вильнюсе).

### График 10. Проблемы, связанные с внешней коммуникацией

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

## 7. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ ПО СЕКТОРУ

Самые актуальные проблемы сейчас, касающиеся взаимодействия внутри сектора (что не получается решить силами самих ОГО, при этом многие ОГО сталкиваются): недостаток информации о том, кто из коллег чем занимается, дефицит партнерских отношений с демократическими политическими силами, конкуренция за доноров (также см. График 11).

### График 11. Проблемы во взаимоотношениях с коллегами по сектору

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

При этом участники фокус-групп поделились и позитивными примерами того, как конкуренция за доноров может быть преодолена: путем синхронизации действий внутри отдельных тематических направлений (правозащита, экология, образование):

*«У нас есть позитивный опыт из этих старых НКО – тех, кто раньше сформировался и с кем мы партнёрились до 2020 года в Беларуси. Вот у нас, например, есть несколько менторских программ на Беларусь, которые сейчас запускаться будут одновременно. Нам удалось собраться вместе и поговорить, чем мы можем отличаться друг от друга, как мы будем как бы УТП<sup>8</sup> выстраивать медийно, как мы будем звучать в медийном пространстве, чтобы не перебивать друг друга» (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).*

Кроме того, было предложено и решение проблемы взаимообмена информацией между разными ОГО – создание каталога верифицированных ОГО (публичного или закрытого, доступного только ограниченному кругу лиц, кто мог бы проводить верификацию). Сам верификатор должен находиться вне Беларуси:

*«Координационный центр какой-то, верификатор должен находиться снаружи, который, допустим, организовал офлайн-встречу 10-20 человек из разных сообществ где-то за рубежом – верифицировал их. Пообщались, кто-то с кем-то обменялся контактами, кто-то где-то ещё – и так будет расширяться» (респондент из Беларуси).*

<sup>8</sup> УТП = уникальное торговое предложение, термин из области маркетинга.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Многие ОГО за последний год столкнулись с проблемами, связанными с управлением и планированием своей работы, при этом в большинстве случаев им удалось найти ресурсы для решения этих проблем: они проводили стратегические сессии, приглашали менторов, формулировали внутренние правила и инструкции. Однако внешний контекст продолжает приносить вызовы, ставящие под сомнение реализуемость запланированного, поэтому рано утверждать, что все соответствующие потребности белорусских ОГО закрыты на текущий момент (также см. График 12).

«Мы уже год проводим стратегическую сессию. Прописали миссию, вот это все, пытаемся прописать все роли, выработать ролісу (мне уже от одного этого слова плохо). В какой-то момент мы осознали, что нужно обращаться ко внешним экспертам/кам, это начало помогать, но всё равно [пока не закончили]» (участник/ца фокус-группы в Вильнюсе).

«Мы это всё разработали, и миссию, и стратегический план развития, такой пошаговый короткий. Каждые 3 месяца его сверяем, но что нам мешает – неуверенность, что это действительно надо сегодня для Беларуси... «Надо» – наверное, неправильно. «Эффективно»! То есть что-то, что мы делаем извне, оно эффективно для нашего региона. То есть мы говорим-говорим про культурное наследие, а параллельно в [название города] его взрывают – и как бы это, конечно, прекрасно, что мы про него говорим, а эффект такой себе» (участник/ца фокус-группы в Тбилиси).

### График 12. Проблемы во взаимоотношениях с коллегами по сектору

За последние 12 месяцев (с апреля 2022) сталкивалась ли Ваша организация / инициатива / сообщество с чем-то из перечисленного ниже? / В какой мере эти сложности могут быть решены Вашей организацией самостоятельно?



Всего опрошено: 82 ОГО

Ответом на постоянно меняющийся контекст может быть предложение для белорусских ОГО некоего фреймворка (или фреймворков) гибкого планирования и подготовки ко всем возможным негативным сценариям развития событий:

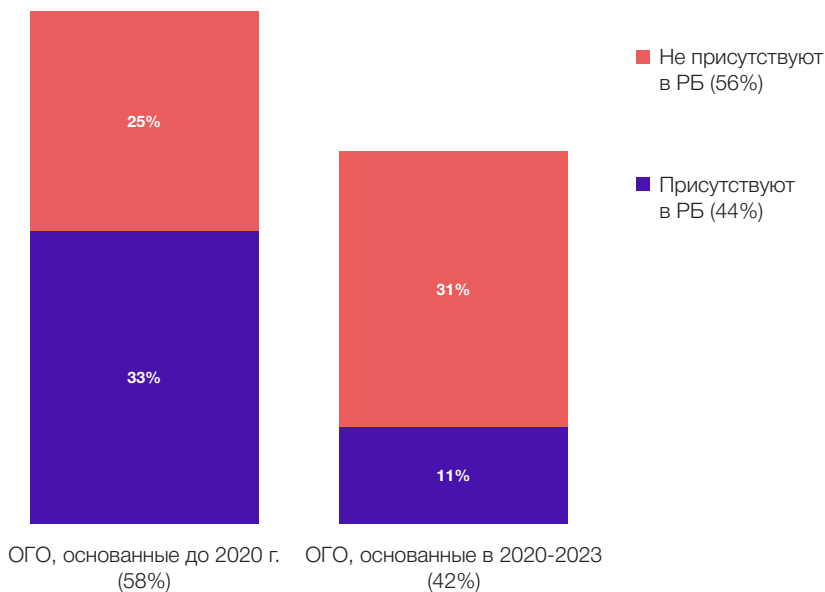
*«В этой ситуации можно ставить цель, мне кажется, максимум на 2 года вперед. Ну, и какие-то очень реперные вещи. Я думаю, что для организации внутри Беларуси это вообще такой прямо challenge про планирование. Если тебя ещё не закрыли, то закроют. Или не закроют, а попробуют использовать в каких-нибудь их целях... Я думаю, что это вообще, в принципе, должен быть какой-то другой подход, типа кризисное планирование. Но обычно про кризисное планирование говорится, когда в организации внутренние проблемы есть, а здесь же проблема снаружи, которую мы не можем решить. И как в этих ситуациях заниматься планированием? Возможно, это задача для какого-то тренерского экспертного сообщества, которое думает именно про развитие организаций» (экспертка 10).*

## ПРИЛОЖЕНИЕ: ПРОФИЛЬ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА

В ряде случаев сумма отображаемых на графиках ответов может составлять 99% или 101% вместо 100%, что происходит из-за округления цифр.

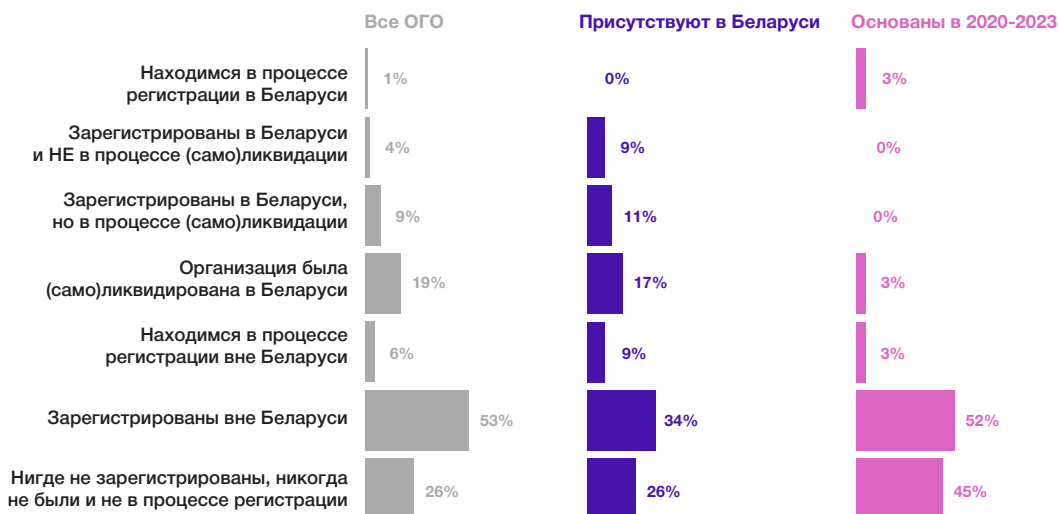
### Время основания и присутствие в стране сегодня

Всего опрошено: 81 ОГО (100%)



### Зарегистрирована ли Ваша организация как юрлицо?

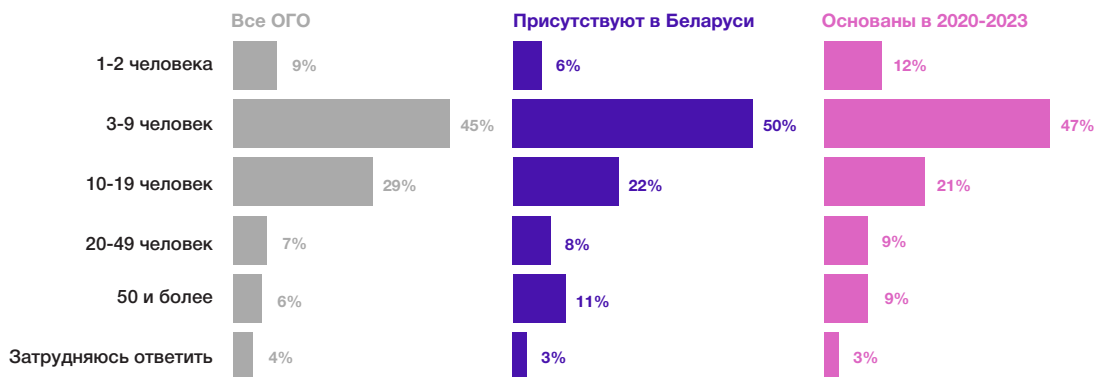
(Вопрос предполагал несколько вариантов ответа)



Всего опрошено: 81 ОГО, в т.ч. 35 продолжают присутствовать в Беларуси, 33 были основаны в 2020-2023 гг. (новые ОГО)

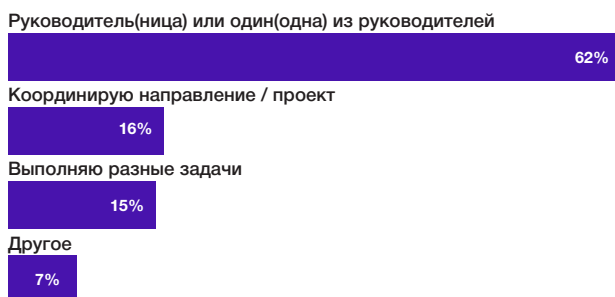
### Сколько в Вашей организации / инициативе / сообществе постоянных членов (сотрудников и/или волонтеров)?

Всего опрошено: 82 ОГО, в т.ч. 36 продолжают присутствовать в Беларуси, 34 были основаны в 2020-2023 гг. (новые ОГО)



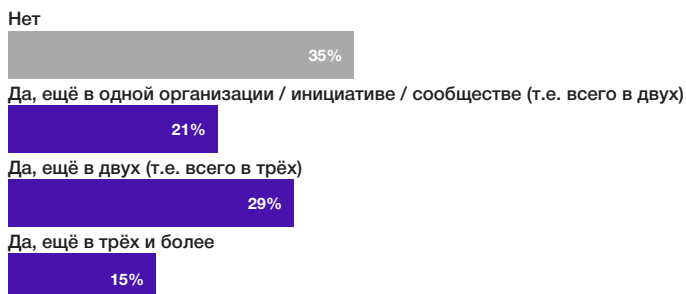
### Какова Ваша ОСНОВНАЯ роль в организации / инициативе?

Всего опрошено: 82 чел.



### Участвуете ли Вы на регулярной основе в работе других белорусских организаций / инициатив / сообществ?

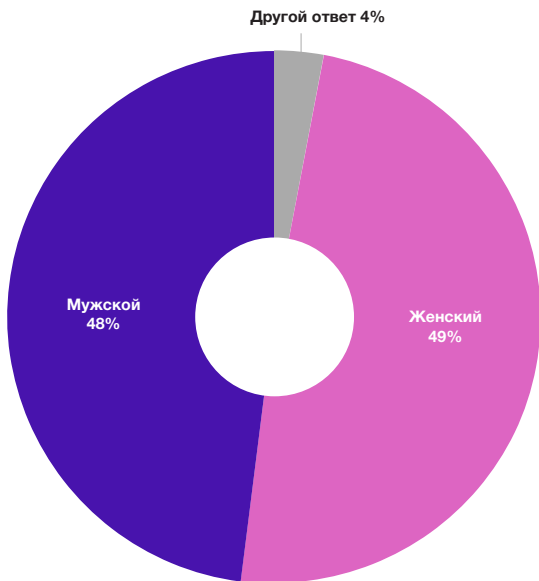
Всего опрошено: 82 чел.





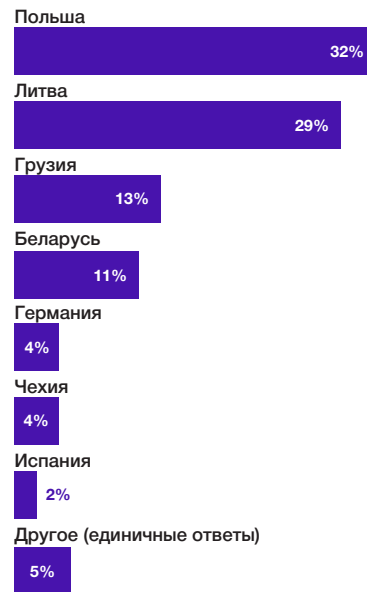
### Пол

Всего опрошено: 82 чел.



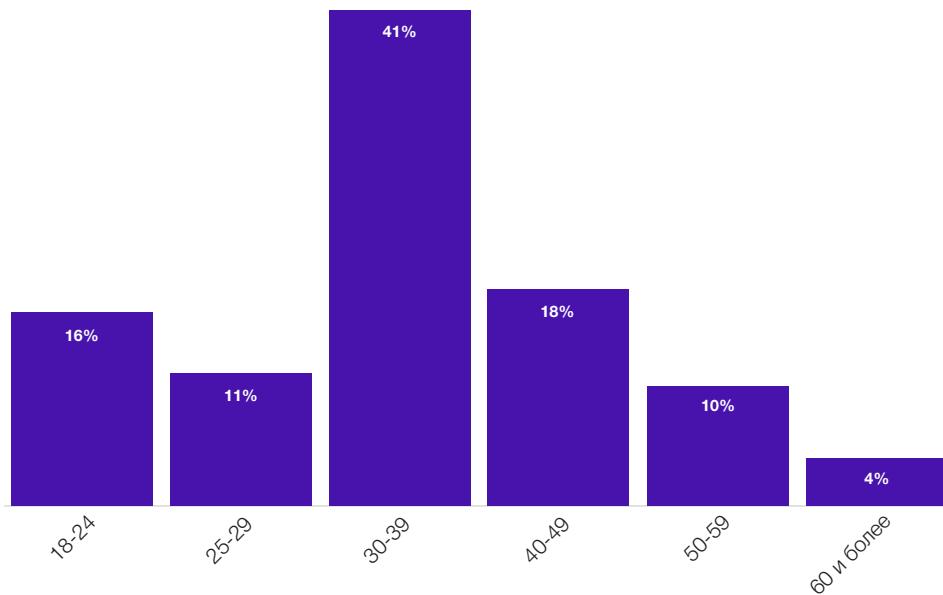
### В какой стране Вы живёте сейчас?

Всего опрошено: 82 чел.



### Возраст

Всего опрошено: 82 чел.



# ОБ АВТОРАХ



**Центр новых идей** ([newbelarus.vision](http://newbelarus.vision)) – аналитический центр, работа которого посвящена возможностям развития и ответам на вызовы, стоящие перед Беларусью в XXI веке. Наша миссия – помочь политическим и общественным организациям построить более открытую, процветающую и устойчивую Беларусь.



**Центр европейской трансформации** ([cet.eurobelarus.info](http://cet.eurobelarus.info)) – белорусский аналитический и исследовательский центр, основанный в 2010 году. Одной из предметных областей ЦЕТ на протяжении всего времени существования является развитие гражданского общества в Беларуси.

Фото: [gpointstudio on Freepik](#)