

# Все новое - хорошо забытое старое? Обзор ситуации с инициативами белорусского гражданского общества, возникшими после 2020 года

Мониторинг (июль - декабрь 2022 года)

Татьяна Чулицкая

Наталья Рябова

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. КЛАССИФИКАЦИЯ БЕЛАРУССКОГО ГО: ПЕРСПЕКТИВА ПОСЛЕ 2020 ГОДА. «НОВЫЕ» И «СТАРЫЕ» ОГО .....	5
2. СЕКТОРАЛЬНОЕ И МЕЖСЕКТОРАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ .....	10
3. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ ГРУППАМИ. ГО И ВЛИЯНИЕ ВОЙНЫ.....	13
4. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИНИЦИАТИВ .....	15
5. НЕОБХОДИМАЯ ПОДДЕРЖКА.....	18
6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ.....	18
ВЫВОДЫ .....	20
РЕКОМЕНДАЦИИ .....	22

## ВВЕДЕНИЕ

В 2020 году в Беларуси произошла массовая протестная мобилизация общества в масштабах и формах, не наблюдавшихся в стране с 1990-х. Параллельно активизации граждан произошло и возникновение новых сетей и инициатив, объединивших большие группы людей по самым разным основаниям и в самых разнообразных вариациях (локальные, профессиональные сообщества, объединения по интересам и пр.). Эти новые инициативы возникали как ответ на резко возросший интерес белорусского общества к гражданской деятельности. Хотя при этом в некоторых случаях вновь возникающие инициативы, в силу различных обстоятельств<sup>1</sup>, создавались под те же цели и задачи, которые на протяжении многих лет уже выполняли «старые» организации гражданского общества. По прошествии двух с половиной лет и с учетом крайне репрессивной окружающей среды в Беларуси развитие этих возникших на волне протестной мобилизации инициатив получило различные траектории: некоторые из них оформились в конвенциональные формы объединений, ассоциаций, фондов и пр.; некоторые по-прежнему существуют в незарегистрированном состоянии; некоторые по разным причинам (от репрессий до внутренних противоречий либо исчезновения интереса к общественной деятельности) вообще прекратили свое существование.

В данном исследовании, которое продолжает мониторинг состояния белорусских организаций гражданского общества,<sup>2</sup> мы обратились именно к таким, условно «новым» инициативам и организациям, возникшим или оформившимся в 2020 г. и позже внутри или за пределами Беларуси и в том или ином виде сохранившимся до сегодняшнего дня. Все эти организации в своей деятельности фокусируются на белорусской повестке и/или работе с белорусами/беларусками.

Мы ставили задачу ответить на следующие исследовательские вопросы, связанные с такими «новыми» организациями и инициативами:

- Существуют ли и в чем проявляются основные различия между организациями/инициативами гражданского общества, существовавшими в Беларуси до и после 2020 года?
- Существует ли взаимодействие между условно «старыми» и «новыми» инициативами и организациями? Если да, то в чем его специфика?

<sup>1</sup> Среди таких обстоятельств можно назвать невысокую степень известности «старых» организаций гражданского общества, часто узкий и специализированный характер их деятельности, но также и неосведомленность, а в некоторых случаях и нежелание «новых» инициатив узнавать о «старых».

<sup>2</sup> Предыдущие исследования включают в себя [отчет](#) «Состояние и актуальные потребности белорусских организаций гражданского общества (ОГО) в ситуации политического кризиса» (2021), [мониторинг](#) «Состояние и актуальные потребности белорусских организаций гражданского общества (ОГО) в ситуации политического кризиса (Мониторинг: июль - декабрь 2021 года)» и [мониторинг](#) «Состояние и актуальные потребности белорусских организаций гражданского общества (ОГО) в ситуации политического кризиса (Мониторинг: январь - июль 2022 года)».

Также в данном мониторинге мы повторили задававшиеся ранее вопросы об общей оценке состояния сектора, его проблемах, потребностях и взаимоотношениях с донорскими организациями. Спецификой стало то, что ответы на вопросы представляют перспективу «новых» организаций и инициатив. Однако, как мы увидим, их взгляд вполне может быть экстраполирован и на «старые» организации.

Для данного исследования в период с 1 февраля по 5 марта 2023 года были проведены 17 полуструктурированных интервью с представителями белорусских организаций/инициатив, возникших после 2020 года. Все интервью проводились на условиях анонимности и конфиденциальности, поэтому мы не приводим названий организаций/инициатив. Выборка формировалась методом «снежного кома» через личные контакты и рекомендации интервьюируемых. Это, вероятно, накладывает определенные ограничения на результаты исследования. Поскольку определить количество новых организаций и инициатив и, соответственно, сформировать репрезентативную количественную выборку не представляется возможным, это исследование лишь отражает определенные тенденции, присущие белорусским организациям/инициативам, возникшим после 2020 года. При написании отчета мы также пользовались опытом и знаниями, полученными в ходе включенного наблюдения в работу сектора.

В данное исследование, за исключением одного случая, не вошли так называемые диаспоральные организации, целевой аудиторией которых являются исключительно выехавшие из страны беларусы/беларуски. Все наши интервьюируемые работают с целевой аудиторией как внутри, так и за пределами страны. И даже у попавшей в выборку одной диаспоральной организации есть связи и определенная работа непосредственно с аудиторией внутри Беларуси. По направлениям и сферам деятельности нам удалось охватить достаточно широкий спектр организаций. Среди них были следующие:

- организации «классического» правозащитного профиля,
- новаторские по мобилизации граждан,
- работающие со сбором информации,
- объединяющие и представляющие отдельные профессиональные группы,
- предоставляющие услуги различного спектра.

Можно также отметить, что из-за личной истории авторов исследования, которые сами включены в деятельность гражданского общества с позиций «старых» организаций, конструирование выборки представляло определенную проблему. Прежде всего потому, что кроме уже известных – благодаря массовости, публичности или личным контактам – организаций и инициатив, возникших в 2020 году и после, были и те, что стали для авторов определенного рода исследовательским открытием. Также представляется важным отметить крайне ограниченное количество экспертных и каких-либо других исследовательских материалов по данной теме. Поэтому в мониторинге присутствует некоторая новация в плане работы с малоисследованной сферой белорусского гражданского общества.

## 1. КЛАССИФИКАЦИЯ БЕЛАРУССКОГО ГО: ПЕРСПЕКТИВА ПОСЛЕ 2020 ГОДА. «НОВЫЕ» И «СТАРЫЕ» ОГО

Одним из наиболее очевидных критериев классификации белорусского гражданского общества в контексте событий 2020 года и последующего политического кризиса является период возникновения организаций/инициатив. Этот критерий, наряду с тематическим (в зависимости от направления деятельности организаций), используется и экспертами, и самими представителями гражданского общества. Соответственно, привычно выделяются правозащитные, социальные, экологические и иные организации.

Однако если посмотреть на организации и инициативы с другой перспективы, то для классификации можно использовать и такой критерий, как их кадровый, человеческий ресурс и состав. Тогда возникшие после 2020 года организации/инициативы можно условно разделить на две группы/категории:

1. **«Принципиально новые»** организации и инициативы, которые возникли в 2020 году или позже, в состав которых вошли люди без опыта работы в третьем секторе. В ряде случаев это люди, которые ранее вообще не имели активной гражданской и/или политической позиции и мало знали об этой сфере вообще. Одним из примеров здесь может выступать такая инициатива, как «Честные люди».<sup>3</sup>
2. **«Новые-старые»** организации и инициативы, которые во временном отношении возникли или оформились после 2020 года. Однако в их состав вошли активисты, ранее уже имевшие опыт гражданского или политического участия (зачастую наряду с «новичками»). Некоторые из них были профессиональными работниками третьего сектора. Например, фонд «BYSOL».

В условиях ужесточающихся репрессий с большой долей вероятности можно говорить о том, что вторая группа организаций, активисты которых уже имели опыт как общественной деятельности, так и существования во враждебной среде, проявили большую устойчивость, не исчезли и продолжают свою деятельность. В первой группе («принципиально новые») траектории инициатив или организаций более разнообразны: некоторые из них исчезли, а некоторые, наоборот, профессионализируются и приобретают черты «старых» организаций гражданского общества (ОГО). Однако разница в сохранении и развитии себя между двумя типами организаций и инициатив может быть и не столь существенной. И, если они сохранились до настоящего времени (весна 2023), для всех них характерно эволюционное развитие в сторону институционализации и организационного оформления. Последнее происходит преимущественно за границей.

В организационном отношении есть случаи, когда некоторые инициативы, которые либо ориентируются на более узкие целевые группы, либо на специфические виды деятельности, выделялись внутри новых инициатив/организаций. Также в нашей выборке есть новая инициатива, которая возникла и частично действует самостоятельно, но в

<sup>3</sup> Приведенные примеры имеют исключительно иллюстративный характер.

организационном отношении прикрепилась к «старой» организации, которая занимается ее менеджментом и бухгалтерией.

Вместе с тем интересно, что в рассматриваемой группе организаций/ инициатив обоих типов до сих пор существуют те, которые не институционализировались и продолжают существовать в виде небольших инициатив. Однако представляющие эту подгруппу интервьюируемые говорили о планах перевода своих инициатив в более устойчивые формы в будущем. Отсутствие институционального оформления они объясняли недостатком ресурсов (человеческих, временных, финансовых и пр.).

По мнению большинства интервьюируемых, критерий географического нахождения организаций/инициатив не рассматривается в качестве принципиально важного для различения «новых» и «старых» организаций.<sup>4</sup> В отношении новых организаций/инициатив можно утверждать, что все они существуют в одной из трех географических модальностей: 1) полностью в Беларуси 2) полностью за рубежом 3) в смешанном формате, когда часть организации и ее сотрудников, активистов находится внутри, а часть – за пределами Беларуси.

Также есть различия в потребностях и состоянии организаций в зависимости от страны их релокации (Польша, Литва, Грузия, другие страны), как это описано в предыдущих выпусках мониторинга.<sup>5</sup> Отметим как интересный факт мнение одной из наших респонденток из Грузии, когда она описывала отношение к их инициативе со стороны польских и литовских ОГО как к «провинциальной», на которую смотрят из «центра».

Публичность деятельности может выступать в качестве еще одного критерия классификации организаций/инициатив гражданского общества. В зависимости от целей, целевых групп и формата деятельности существуют достаточно открытые, публично известные инициативы, со своими сайтами и соцсетями, названия которых известны по крайней мере интересующейся событиями в Беларуси аудитории. И, напротив, есть те, которые в силу специфики своей деятельности остаются вне публичных коммуникаций.

Степень радикальности действий также была предложена в качестве критерия одним из интервьюируемых. Крайний случай – инициативы/организации практически неизвестны, поскольку занимаются активным сопротивлением и гражданским неповиновением, которые могут не иметь мирного, ненасильственного характера (например, партизанские инициативы прямого действия, которые, как правило, непубличные).

<sup>4</sup> Хотя в реальности нахождение внутри или за пределами Беларуси обуславливает разницу в потребностях у активистов и организаций, прежде всего, в смысле безопасности и необходимой поддержки.

<sup>5</sup> См. мониторинг за период январь - июль 2022 [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)

Рассуждая об **основных отличиях** между новыми и старыми организациями, интервьюируемые называли:

1. Различия в менеджменте, организационной культуре и практиках управления. В новых организациях чаще присутствуют бизнес-модели и соответствующие им практики управления и работы с командами. Последнее выглядит закономерным, поскольку в этих организациях есть люди, пришедшие из бизнес-сообщества, с опытом работы в IT, юридических фирмах и пр. Неудивительно, что они принесли с собой соответствующие практики планирования, менеджмента, оценки, а также ориентацию на достижение результатов. В нескольких интервью наши собеседники также говорили о практически непрерывной, круглосуточной работе в пиковые моменты событий 2020 года. Несмотря на то, что впоследствии такой темп деятельности изменился, в целом работа «принципиально новых» организаций продолжает осуществляться в «ритме культа продуктивности». Хотя в другом интервью, напротив, говорилось о том, что, поскольку в новые организации на волне мобилизации часто попадали условно «случайные» люди, это, наоборот, сейчас приводит к плохому менеджменту организаций.
2. В продолжение темы отличий в менеджменте респонденты говорили о том, что в новых организациях присутствует большая горизонтальность структур, прозрачность и стремление к ней. В частности, представители/представительницы некоторых организаций из категории «новых-старых» указывали, что для них принципиально важны такие горизонтальные, человеко-ориентированные подходы к кадровой политике, как своего рода противопоставление более иерархической структуре, которая существовала в организациях, где они работали ранее. Больше внимания уделяется микроклимату взаимоотношений, поддержке командного духа (team building), необходимости психологической поддержки сотрудников/сотрудниц этих организаций со стороны руководства. Возможно, это связано и со слишком высокой нагрузкой в 2020 году и в какой-то период после этого, когда сотрудники новых инициатив работали в режиме нон-стоп, не слишком заботясь о своем физическом и психическом состоянии. В результате чего часть людей в «новых» инициативах просто выгорели. Поэтому в настоящее время фактор психологического состояния рассматривается как особенно важный. При этом отмечается, что отношение к сотрудникам, осознание необходимости их поддержки (особенно психологической) меняется и в старых организациях.
3. Вероятно, что в новых организациях присутствуют и другие представления об уровне оплаты труда, о работе в секторе. Так, наши интервьюируемые говорили о том, что пришедшие из бизнеса специалисты начали адвокатировать идею увеличения уровня оплаты в секторе, приближая ее к более привычным для себя стандартам. С необходимостью увеличивать расходы на оплату труда столкнулись и старые организации, однако в их случае это было результатом скорее увеличения

стоимости жизни и изменения налоговых отчислений в странах релокации и т. п., чем более высоких ожиданий руководства и сотрудников.

4. В составе новых организаций или учредителей таких организаций появились бывшие госслужащие и даже бывшие представители силовых структур.
5. Юридическое оформление новых организаций происходит сразу за границей. В отличие от них, старые структуры чаще раньше имели или даже имеют юридические лица в Беларуси. Как отмечалось и ранее, некоторые из новых организаций до сих пор существуют в неинституционализированном виде, но планируют регистрацию.
6. Отмечалось, что новые организации и инициативы работают на более массовую и менее специализированную аудиторию, чем организации, действовавшие до 2020 года. Соответственно, можно говорить о том, что на момент возникновения у новых организаций существовала и в некоторых случаях продолжает существовать направленность на более широкие целевые группы (представителей разных социальных слоев, профессиональных групп и пр.). В одном из интервью говорилось о том, что для их инициативы задача донесения информации до более широкой аудитории является более приоритетной, чем вовлечение или активизация нескольких человек. Напротив, у «старых» организаций/инициатив наблюдается большая специализация и направленность деятельности на более узкие социальные группы.

В некоторых случаях деятельность новых организаций по-прежнему направлена на гражданскую или даже политическую мобилизацию (в том или ином виде), т. е. можно говорить об их условной «политизации» или большей степени политической вовлеченности, ангажированности. Однако наши интервьюируемые также отмечали, что характер их деятельности поменялся. Если раньше они фокусировались преимущественно на протестной мобилизации, то сейчас, когда она из-за репрессий практически невозможна, организации/инициативы переключились на деятельность, которая связана с более долгосрочными эффектами и ожиданиями. В частности, на информационные кампании, гражданское образование и пр.

7. В случае небольших «новых-новых» организаций можно говорить об их меньшей встроенности, включенности и взаимодействии как с донорским сообществом, так и с другими организациями/инициативами сектора. Соответственно, у них более ограниченные возможности получения донорской поддержки в силу того, что их не знают.
8. В некоторых интервью говорилось о большем идеализме и меньшей прагматике в деятельности новых организаций, когда, возникнув на волне сильного гражданского подъёма, они по-прежнему сохраняют модальность «будьте реалистами, требуйте

невозможного». Они не прагматизируют свою деятельность исходя из представлений о предпочтениях донорской поддержки. Например, не подаются с заявками на проекты, которые не соответствуют их интересам. И напротив, со стороны некоторых «старых-новых» организаций, представители которых уже давно в секторе, звучали утверждения о том, что они точно знают, как податься на проект и потом отчитаться о результатах, что преподносилось в интервью как конкурентное преимущество.

Важно отметить, что со временем разница между новыми и старыми организациями и инициативами может нивелироваться и *de facto* нивелируется. В настоящее время мы наблюдаем ряд схожих характеристик у «старых» и «новых» организаций. Так, практически у всех организаций/инициатив белорусского гражданского общества, независимо от времени их возникновения, сейчас преобладает проектное финансирование, поскольку возможности любого другого вида финансирования (например, краудфандинг) ограничены или их не существует вообще. Это обуславливает и схожесть менеджмента. Также очевидно, что всем организациям не хватает связей и взаимодействия с бизнесом, которые, за небольшим исключением 2020 года, так и не получили в полной мере развития.

## 2. СЕКТОРАЛЬНОЕ И МЕЖСЕКТОРАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Если говорить о **внутрисекторальном** измерении, то **взаимодействие между новыми и старыми** организациями оценивается нашими интервьюируемыми по-разному. В случае «новых-новых» организаций часто говорилось о том, что вначале, сразу после их возникновения, сотрудничества со «старыми» организациями не было вообще. А если оно и случалось, то было настороженным, недоверительным или даже высокомерным по отношению друг к другу. Так, старые организации и активисты считали новых коллег по сектору своего рода «высочками», а новые, в свою очередь, указывали старым на то, что те якобы не умеют работать и на протяжении своей многолетней деятельности не смогли добиться особых результатов. Иногда присутствовали представления о том, что новые организации смогут показать пример эффективной и успешной работы. Однако в наших интервью подобные суждения и оценки со стороны новых инициатив, за небольшим исключением (когда по-прежнему наблюдалось непризнание опыта, наработанных практик старых организаций, убежденность в превосходстве своих знаний), уже не звучали. Напротив, в некоторых случаях были эмоциональные высказывания от представителей/представительниц новых игроков сектора с сожалением о том, что они так мало знали о «старом третьем секторе» и ранее позволяли себе не совсем корректное отношение к людям в нем. В одном интервью наш собеседник, отвечая на вопрос про ранее существовавшие организации в секторе в тональности экзамена, старался вспомнить как можно больше старых ОГО, волновался, что не может назвать все и пр.

Тем не менее, и сейчас во внутрисекторальном взаимодействии по-прежнему существуют некоторые сложности между «старожилами» и «новичками». Например, интервьюируемые из «принципиально новых» организаций указывали на сохраняющееся пренебрежительное или неуважительное отношение либо общение со стороны тех, кто давно работает в секторе (в частности, со стороны представителей «старых» правозащитных организаций). Вместе с тем неясно, насколько эти моменты являются системными, обусловленными (новой) позицией организации/инициативы в секторе, либо они связаны с личностными качествами активистов/активисток.

В случае «новых-старых» организаций ситуация выглядит несколько по-другому. Связи со старым гражданским обществом в этом случае органические, поскольку люди уже работали и известны в нем. Активисты/активистки, которые работают в таких организациях, попали в них по разным траекториям. Некоторые осознанно и целенаправленно уходили из старых организаций для того, чтобы создать/присоединиться к новым, которые виделись более функциональными и/или ценностно близкими. Некоторые оказывались в новых организациях вынужденно, когда переезжали из Беларуси за рубеж или вследствие того, что их организации/инициативы перестали существовать.

В одном из интервью утверждалось, что степень взаимодействия между «новыми» и «старыми» организациями может зависеть и от сектора деятельности организаций. Например, в более объединённых и устойчивых частях сектора, где есть «старые» лидеры

с хорошей репутацией (например, в правозащитной) взаимодействие будет более эффективным, чем в секторах, где такого не было.

Представляется важным также мнение о том, что «старым» и «новым» организациям, очевидно, есть чем поделиться друг с другом. Об этом свидетельствуют примеры существующего взаимодействия. Поэтому усиление кооперации очевидно поможет устойчивости всего сектора. При этом отмечалось, что в случае, когда на взаимодействии или объединении в какого-либо рода консорциумы внутри гражданского общества настаивали доноры, оно могло иметь достаточно формальный характер, хотя также быть полезным. По мнению одного из интервьюируемых, в результате такого «принудительного» объединения активисты/активистки иногда начинают понимать ценность добровольной совместной деятельности и кооперироваться сами, без давления извне.

Стоит также отметить, что в различных странах открылись физические места для совместной работы и проведения мероприятий для активистов - коворкинги, хабы, центры. Это работает в том числе и на консолидацию ОГО, как минимум в пределах этой страны/города.

## 2.1 Взаимодействие с политическими акторами

Говоря о взаимодействии с политическими силами, мы имеем в виду прежде всего независимых политических акторов, работающих за границей (Офис Светланы Тихановской, Координационный совет, Объединенный переходный кабинет, Национальное антикризисное управление и др.). Как отношение к ним, так и степень взаимодействия с ними у ОГО могут быть абсолютно разными. Часто это обусловлено личным отношением к тем или иным политикам или структурам. В некоторых случаях присутствуют прямые связи с политическими субъектами, так как инициативы появлялись в рамках избирательной кампании. Кроме того, интервьюируемые упоминали случаи, когда организации оказывают политическим структурам аутсорсинговые услуги (например, консультации или помощь с подготовкой позиций по определенным вопросам).

В одном интервью звучало интересное замечание о том, что между новыми организациями и новыми (возникшими в 2020 году и после) политическими структурами не слишком большая разница. Иногда структуры гражданского общества выполняют близкие к политическим функции. Например, продвижение каких-то вопросов и тем в повестку дня зарубежных политиков или международных организаций. Также упоминались совместные информационные кампании, которые проводятся новыми организациями/инициативами вместе с политическими структурами.

Интересно, что в одном из интервью нам рассказали о взаимодействии с местными органами власти и госструктурами в Беларуси, которые по-прежнему предоставляют площадки для проведения мероприятий. Однако таких площадок очень мало. И это было единственное интервью в нашей выборке, где говорилось о таком взаимодействии. Кроме

того, по мнению другого интервьюируемого, ситуация, когда в гражданском обществе оказалось больше выходцев из госаппарата, способствовала улучшению понимания работы последнего за счет наличия источников внутренней информации. Однако последнее обстоятельство в настоящее время, вероятно, утрачивает свое значение в связи с происходящими «зачистками» в государственных структурах.

## 2.2 Взаимодействие со СМИ

**Взаимодействие со СМИ** у новых организаций чаще присутствует, но его формы и виды различаются в зависимости от формата публичности, которую выбрала себе организация/инициатива. Например, в случае, когда организация оказывает услуги людям, приезжающим из Беларуси на время, она, как правило, предпочитает не появляться в медийном пространстве. Говорилось также и о том, что медийное присутствие в целом ограничено (и часто на него невозможно рассчитывать для достижения целевых аудиторий) по причине блокировки независимых СМИ в Беларуси, придания им экстремистского статуса и т. п. Также отмечалось, что новые организации/инициативы сейчас уже лучше разбираются в том, как устроена и функционирует сфера независимых СМИ.

## 2.3 Взаимодействие с бизнесом

Из всех секторов бизнес, очевидно, наименее связан и меньше всего взаимодействует с гражданским обществом, хотя в некоторых случаях бизнес-ассоциации претендуют или получают донорскую поддержку в рамках общей поддержки гражданского общества, поскольку тоже относятся к гражданскому обществу.

Вместе с тем важно отметить, что в момент своего возникновения и в период топовых событий 2020 года некоторые новые организации/инициативы получали существенную поддержку от белорусского бизнеса в виде пожертвований или других видов помощи. В настоящее время о такой поддержке практически не упоминается.

Можно предположить, что программы в рамках социальной ответственности крупного бизнеса после релокации последнего из Беларуси либо еще не восстановлены, либо не предусматривают взаимодействия с организациями, инициативами белорусского гражданского общества. Однако этот аспект требует дальнейшего изучения и анализа и выходит за рамки данного исследования.

Со стороны интервьюируемых звучали высказывания о том, что они потенциально хотели бы налаживать взаимодействие с белорусским бизнесом. У некоторых есть какие-то более продвинутые идеи и наработки в этом направлении. Однако за исключением отдельных случаев поддержки проектов, организаций или инициатив со стороны бизнеса, о более системном взаимодействии в настоящее время говорить не приходится.

### 3. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ ГРУППАМИ. ГО И ВЛИЯНИЕ ВОЙНЫ

**Оценка состояния.** В предыдущих мониторингах мы фиксировали «кризис» и «выживание» как характеристики, описывающие состояние организаций гражданского общества. Вместе с тем мы отмечали, что ОГО «привыкают» к этому состоянию, особенно если находятся за границей.<sup>6</sup> В этом исследовании наши интервьюируемые меньше соглашались, что их организации находятся в состоянии кризиса, но больше говорили о том, что кризис является своего рода средой их существования и жизнедеятельности, «новой нормальностью». И это состояние является больше психологическим, влияющим на общую мотивацию к деятельности, чем проявлением состояния организации.

В наших интервью звучала разная оценка ситуации с доступом к своим целевым группам. У тех организаций/инициатив, которые предоставляют сервисные услуги (правозащитные, юридические, психологические и др.), доступ к своим целевым аудиториям не ухудшился. Хотя наблюдается несколько парадоксальная ситуация: с одной стороны, как видно из результатов наших предыдущих мониторингов и других исследований, спрос со стороны белорусских активистов, организаций и инициатив на консультационную, правовую, психологическую и другую помощь не только целевым группам, но и им самим очевидно высок. С другой стороны, инициативы, оказывающие такие услуги, по соображениям безопасности не могут позволить себе много публичности, поэтому их целевые группы часто даже не знают о них. Сами авторы данного исследования вышли на контакт с такими инициативами не сразу, понадобилась дополнительная поисковая работа, чтобы узнать о них и поговорить с их представителями/представительницами. Вместе с тем утверждения об увеличении аудитории звучали не только от сервисных организаций/инициатив, но и от тех, кто, например, работает в сфере культуры. При этом увеличение аудитории, по утверждениям интервьюируемых, происходит за счет людей, которые находятся внутри Беларуси.

В ряде случаев интервьюируемые говорили о проблемах с доступом к целевым аудиториям, ухудшении условий не только для привлечения новых людей, но и для сохранения доступа к тем, кто уже был в орбите деятельности организаций. В качестве крайнего пессимистического полюса один из интервьюируемых говорил о том, что «мы проиграли информационную войну», т. е. не имели успеха в привлечении новой аудитории и в сохранении повестки для «старой» аудитории. Другие были менее пессимистичны, но также указывали на сложности в данном направлении. Например, в некоторых случаях (у студенческих организаций/инициатив) целевая группа изменяет свой состав: те, кто начинали студенческое движение в 2020 году, оказались за границей или в местах лишения свободы, а часть студентов просто завершили обучение. В результате организации/инициативы пытаются получить доверие уже новых студентов/студенток, у многих из которых нет коллективной памяти о происходивших почти три года назад

<sup>6</sup> См. предыдущие мониторинги гражданского общества <https://sympa-by.eu/ru/bipart/research>

событиях. В других интервью говорилось о том, что у организаций/инициатив не просто пропал доступ к целевым группам, но сами они находятся скорее в режиме самосохранения, т. е. не действуют активно, а пытаются сохранить свои инициативы для возможных действий в будущем.

По оценкам некоторых интервьюируемых, их организациям за последний год удалось улучшить свой **организационный потенциал**, наладить внутренние процессы работы, прописать политики и пр. Однако остаются проблемы в связи с проектным характером получаемой поддержки, когда организации относительно уверены в своем финансировании только на ближайший проектный цикл.

**Планирование** остается затрудненным. Закономерно, что оно более ограничено у незарегистрированных инициатив. Но в случае, когда новые организации оформлены, планирование в том или ином виде осуществляется. Для организаций с отлаженными внутренними процессами это планирование может быть на полгода, год или более продолжительный срок с адаптацией под изменяющиеся обстоятельства в случае необходимости.

**Война в Украине** оказывает на организованное гражданское общество Беларуси большое влияние как крайне выпадающий, можно сказать, экзистенциальный фактор, сильно влияющий на вовлеченных в гражданский активизм людей. Как и в предыдущем мониторинге, представители/представительницы организаций и инициатив говорили о том, что в феврале 2022 года война перенаправила деятельность всей организации. Нужно было либо физически вывозить сотрудников/сотрудниц из Украины, либо происходило переключение в волонтерскую деятельность и переориентация активностей на украинскую повестку. Однако со временем большинство организаций вернулись к своей повестке и продолжают работать исключительно на Беларусь или (в случае наличия ресурсов и собственной инициативы) продолжают, наряду со своей основной деятельностью, реализовывать проекты, направленные на помощь Украине.

В качестве важного структурного изменения можно отметить возникновение в деятельности организаций кампаний, направленных на антивоенную мобилизацию (в любом виде), контрпропаганду и продвижение национальной белорусской культуры, идентичности, идей суверенитета и всего, что позволяет противостоять российской военной агрессии. В интервью говорилось о том, что война актуализировала национальные ценности в белорусском обществе и общественных организациях/инициативах.

Также упоминалось то, что в случае реализации проектов, ориентированных на Украину, были инициативы, направленные на то, чтобы продемонстрировать украинцам разницу между правительством в Беларуси и не поддерживающими войну людьми. Отметим, однако, что иногда они наталкивались на негативную реакцию украинцев.

У некоторых интервьюируемых (так же, как и в предыдущем мониторинге) были опасения, что донорская поддержка в будущем переключится только на Украину.

#### 4. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИНИЦИАТИВ

##### Проблемы

Интервьюируемые назвали множество проблем, которые могут быть условно поделены на те, которые связаны с внешней средой (целевые группы, доноры, безопасность, среда стран релокации и т.п.), и те, которые связаны с внутренним состоянием организаций (менеджмент, кадры, финансы и т.п.). К первой группе проблем можно отнести:

1. Общее состояние фрустрации белорусского общества, которое сказывается и на третьем секторе. Особенно это касается людей в Беларуси. Представители организаций наблюдают увеличение апатии, снижение интереса к общественной деятельности, атомизацию и прочие стратегии выживания, не предусматривающие гражданского активизма. Как сказал один из респондентов, сейчас и 10% активностей, которые были в 2020 году, не сделать: попросту не найдутся участники.
2. Безопасность. Продолжающиеся репрессии обуславливают то, что безопасность по-прежнему является проблемой и потребностью номер один. Для людей, которые находятся в Беларуси, активность в любой организации/инициативе влечет исключительно высокие риски. У организаций/инициатив в наличии есть только небольшое количество мер, которые они могут предпринимать для обеспечения безопасности, но и они не дают гарантий в силу всеобъемлющих репрессий. Встает вопрос и о том, как включать в свою работу новых людей с точки зрения безопасности. Организации и доноры сталкиваются с высокими рисками в сфере безопасности при продумывании путей финансирования проектов в Беларуси.
3. Комплекс проблем, связанных с правовыми и интернет-ограничениями. Признание белорусскими властями организаций и инициатив экстремистскими влечет за собой ограничение аудитории и блокировку их сайтов внутри страны. В результате люди либо боятся искать и получать информацию, либо не могут найти такой информации простым поиском. Например, поскольку сайты независимых медиа заблокированы, любая информация на них о деятельности организаций/инициатив даже не будет появляться в поисковиках (Google и др.). Соответственно, это серьезно ограничивает влияние на целевую аудиторию гражданского общества. Важно, что часть наших интервьюируемых видит большую проблему и риск для своей деятельности в случае, когда их признают или могут признать экстремистскими формированиями.
4. К этой же группе проблем можно отнести взаимодействие, вернее, недостаток взаимодействия и готовности идти на контакт со стороны компаний BigTech (Meta,

Google и пр.), которые не стремятся идти навстречу запросам белорусских организаций в сфере обеспечения безопасности белорусских пользователей.

5. Санкционные ограничения в отношении белорусов приводят к проблемам личного и организационного характера. Например, есть сложности в открытии и администрировании организаций белорусами, в открытии счетов (как минимум в Грузии), в приобретении лицензионных программ и продуктов. Проблемы такого рода зафиксированы нами в предыдущем мониторинге<sup>7</sup>.
6. Политика доноров в некоторых случаях оценивается интервьюерами как неинклюзивная; иногда организации считают проблемой необходимость «вписываться» в повестку доноров. Есть случаи, когда доноры, по оценкам интервьюируемых, навязывают организациям свое видение по таким вопросам, как размер заработных плат для белорусских сотрудников, или того, как формулируются их потребности. Как пример, сервисная организация, устроенная по сетевому принципу, где эксперты не знают друг друга, пытается найти поддержку на индивидуальную психотерапию для сотрудников, а доноры согласны поддерживать только групповую, считая, что эффективность индивидуального консультирования слишком сложно оценить. Нереалистичными могут быть и индикаторы результативности: например, в той же психологической поддержке. Требования к отчетности могут не соответствовать ситуации, особенно с точки зрения безопасности (объем документации, личные данные и т. п.).
7. В целом же потребность гражданского общества в финансировании намного превышает существующие возможности. Размеры грантов, позволявшие организовывать активности в Беларуси и платить конкурентные зарплаты, недостаточны в случае релоцированных ОГО. Кроме того, размеры финансирования не позволяют реализовывать крупные проекты, связанные с адвокатированием интересов страны или отдельных целевых групп на международном уровне.
8. Особенности бюрократии донорских организаций приводят зачастую к разрывам в проектном финансировании. Поскольку другого финансирования сейчас у организаций практически нет, это означает тяжелую ситуацию в каждом таком случае. При этом о разрывах в финансировании говорили даже хорошо известные организации, возглавляемые известными активистами и признаваемые в качестве значимых всеми стейкхолдерами.
9. Внимание доноров в целом направлено на Россию и Украину. Беларусь либо остается вне повестки (и сохранение финансирования на уровне предыдущих лет -

---

<sup>7</sup> [Мониторинг](#) «Состояние и актуальные потребности белорусских организаций гражданского общества (ОГО) в ситуации политического кризиса (Мониторинг: январь - июль 2022 года)».

несопоставимое даже с другими странами Восточного партнерства - считается успехом), либо белорусскую повестку пытаются «вложить» в повестку и программы, связанные с Россией.

Назывались следующие проблемы, которые можно отнести скорее к внутренним проблемам организаций:

1. Остро проявляются проблемы с кадрами. «Старые» люди уходят, а новые не приходят. Соответственно, в секторе нет нормальной ротации кадров. Организации испытывают сложности с подбором профессиональных кадров. Здесь же можно отметить сложности адаптации команд организаций/инициатив, когда их члены находятся в разных странах. А также проблемы с тем, чтобы уволить уже работающих сотрудников/сотрудниц, даже если они не справляются с обязанностями, и нанять новых, адаптировать их в команде. У самих активистов, особенно «новичков», зачастую отсутствуют достаточные знания, например, о политике, правах человека.
2. Психологическое состояние людей в секторе относится к кадровой проблеме, однако она стоит особенно остро, поэтому отметим ее отдельно. Фрустрация, депрессия, стресс, выгорание происходят в силу разных причин, однако результатом является массовое неудовлетворительное психологическое состояние людей в секторе. Организации предпринимают некоторые меры, однако, такого рода проблемы не решаются быстро и малыми затратами. Иногда присутствует нежелание, иногда отсутствуют возможности работать индивидуально с психологами. В некоторых случаях происходит подмена индивидуальной психологической поддержки ретритами, групповыми встречами. Фрустрация происходит и от отложенных результатов собственной деятельности. Часто работа в белорусских ОГО не приносит быстрых, хорошо видимых результатов, часть деятельности ради безопасности остается непубличной. В результате у активистов/активисток теряется вера и видение социальной полезности своей деятельности. Вследствие такого сложного психологически-социального состояния внутри самих организаций и инициатив в некоторых случаях просто не хватает эмоциональных ресурсов для собственной мобилизации и реализации какой-то социально значимой идеи. Хорошим моментом является то, что эта проблема видна руководителям организаций, не замалчивается и что предпринимаются различные попытки работать в этом направлении.
3. Отдельной проблемой является недостаток топ-менеджеров в организациях. Описанная выше проблема управления финансами определяется в большей мере внешними факторами, однако наличие грамотного финансового менеджмента позволило бы хотя бы частично нивелировать эти риски. Точно так же, как и проблема с кадрами, вероятно, была бы не такой острой при стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами. Однако третий сектор на данный

момент не является привлекательным для потенциальных топ-менеджеров ни с точки зрения (не)безопасности, ни с точки зрения уровня оплаты труда. Отсутствуют и системные попытки изменить эту ситуацию.

4. Коммуникация внутри сектора иногда является проблемной, однако такие случаи в наших интервью звучали редко. Они касались случаев претензий людей изнутри и извне Беларуси друг к другу, людей в разных странах, «старых» и «новых» организаций. Скорее проблемой может стать разрыв между этими разными сегментами ранее жившего в одной стране гражданского общества.

## 5. НЕОБХОДИМАЯ ПОДДЕРЖКА

Интервьюируемые говорили о различных потребностях организаций, которые нуждаются в финансировании. Однако, вероятно, даже более важными являются пожелания к характеру этой поддержки: необходима гибкость, возможность изменять запланированные результаты, инклюзивный характер формирования программ поддержки, финансирование в срок (в 2022 году были случаи задержки финансирования уже одобренных проектов на несколько месяцев, в результате чего у организаций были сложности с выплатами своим сотрудникам и осуществлением своей деятельности).

Представители организаций говорили (как и ранее) о желательности институциональной, а не проектной поддержки, о необходимости различных консультаций (юридические, организационное развитие, психологическая поддержка), о поддержке встреч распределенных команд.

Востребовано обучение проектной деятельности, написанию проектных заявок, фандрайзингу, подготовке финансовой отчетности. Возможно, это стоит делать с учетом отдельных сфер (например, в сфере культуры).

Есть запрос (опять же, не новый) на облегчение проектной отчетности, особенно для небольших грантов. Не хватает гибких грантов на экстренную поддержку (где под экстренным квалифицируется в том числе разрыв между проектами, bridge funding).

## 6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ

Тональность оценок взаимоотношений с донорами ожидаемо отличается в зависимости от полученного опыта и ситуации с поддержкой в момент интервью. Так, наибольшая критика в этом отношении звучала со стороны тех, кто сейчас не получает поддержки или находится в процессе ожидания получения ответов на свои заявки. В качестве одного из проблемных моментов отмечалось, что иногда, по мнению интервьюируемых, донорские структуры выдвигают в своих программах требования, которые не могут быть реализованы в Беларуси в текущих условиях. Например,

регистрация проекта в Департаменте по гуманитарной деятельности Администрации президента Беларуси. Либо в качестве примера приводился случай, когда донор предлагал представителям эвакуировавшейся из Украины после начала войны организации съездить туда за документами, которые они не смогли забрать с собой.

В качестве еще одной проблемы указывались диспропорции и неравенство в коммуникации с донорами, когда от белорусских аппликантов требуют быстрых реакций, а сами представители донорских организаций не всегда отвечают на вопросы, подтверждают получение документов и не осуществляют других очевидных и несложных действий деловой коммуникации.

Не претендуя на новацию, можно говорить о том, что взаимоотношения новых организаций/инициатив с донорами во многом зависят от репутации первых, наличия устойчивых связей с донорскими структурами, а также личных взаимоотношений с представителями/представительницами донорских организаций. Можно говорить и о работе доноров преимущественно с одним пулом известных им организаций.

## ВЫВОДЫ

Беларусские организации гражданского общества, возникшие в 2020 году и позже, можно классифицировать по критерию наличия у их основателей опыта общественной деятельности. В данном исследовании мы условно выделили два типа: «принципиально новые», без опыта гражданского участия и соответствующей институциональной памяти, и «новые-старые», в работе которых участвуют люди с опытом работы в третьем секторе. Эти два типа несколько отличаются по организации своей деятельности, потенциалу устойчивости и взаимодействию как внутри сектора, так и с донорами.

Существует разница между «новыми» и «старыми» организациями белорусского гражданского общества, хотя во многих случаях она со временем уменьшается. Особенно это сближение касается финансирования и функционирования в формате проектной деятельности. Вместе с тем самое принципиальное отличие «новых» организаций касается целевых аудиторий. В отличие от «старых» ОГО, ряд новых организаций обоих типов работают на массовую, а не специализированную аудиторию. Хотя, по сравнению с периодом возникновения, сейчас их работа часто направлена не столько на мобилизацию, сколько на образование, информирование, контрпропаганду и другую долгосрочную деятельность. По-прежнему наблюдаются и, вероятно, будут сохраняться отличия в менеджменте организаций. Особенно когда их учреждали и в них работают люди, пришедшие из бизнеса, которые имеют хорошие управленческие навыки. Если же организации основывались «новичками» без опыта управления, их траектория со временем может трансформироваться и становиться все более похожей на менеджмент «старых» белорусских ОГО. Вместе с тем, если такой трансформации не произойдет, они могут исчезнуть совсем.

Повторяя мысль одного из наших интервьюируемых, можно сказать, что «новые» организации «закалились», «набили собственные шишки», получили свою порцию «горького опыта» в деятельности и сейчас более реалистично оценивают себя и свои ресурсы. Это обычный путь организационного развития, однако спецификой «новых» белорусских организаций/инициатив стало то, что им пришлось проходить его в максимально неблагоприятных условиях сначала усугубляющихся репрессий, а затем и войны.

Можно говорить о том, что в ряде случаев меняются и взаимоотношения между «новыми» и «старыми» организациями сектора. В них становится меньше конфликтов и больше взаимодействия, связей и партнерств. Однако оценки внутрисекторальных взаимоотношений в нашем исследовании различались.

Проблемы и потребности «новых» организаций схожи с теми, которые есть у «старых», поэтому этот аспект можно анализировать для всех белорусских организаций вместе, независимо от времени их создания и кадрового состава. Эти проблемы и потребности по-прежнему касаются вопросов безопасности, устойчивого финансирования, правовых ограничений, организационного развития и др. Отдельным вызовом для

беларусского гражданского общества является кадровый вопрос, и он, на наш взгляд, становится острее, чем раньше, и, вероятно, его значимость будет возрастать. Больше внимания привлекает и проблема цифрового авторитаризма со стороны беларусского государства, которое создает препятствия для распространения информации, что вызывает дополнительные проблемы для гражданского общества. Говоря о специфических проблемах и потребностях новых организаций, можно отдельно выделить только несколько, включая необходимость наработки опыта взаимодействия с донорами и с остальным сектором.

В целом состояние новых организаций гражданского общества сходно с состоянием старых и определяется как внешними факторами (особенности стран релокации, репрессии в Беларуси, санкционные ограничения против беларусов и пр.), так и внутренними (кадровые проблемы, снижение интереса беларусского общества к активизму из-за репрессий и пр.).

В рамках данного исследования звучало много рассуждений о сложном психологическом, кризисном (из-за репрессий и неясных перспектив) состоянии самого беларусского общества, людей внутри и за пределами Беларуси и, соответственно, в третьем секторе. Одни респонденты давали более оптимистичные оценки, другие - более пессимистичные. При этом важно, что стратегия властей Беларуси по навешиванию ярлыков «экстремистов» серьезно влияет на все гражданское общество. Мы видим, что те организации и инициативы, которые не получили такого статуса, действуют более уверенно и имеют меньше проблем как с доступом к целевым аудиториям, так и в других аспектах своей деятельности.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

### Донорскому сообществу

- Рассмотреть возможности предоставления институционального финансирования для белорусских организаций/инициатив. Хотя проектное финансирование и является доминирующей мировой практикой поддержки организаций/инициатив гражданского общества, специфика белорусского гражданского общества, которое сталкивается с чрезвычайно высоким уровнем репрессий и сложностями работы из-за границы, позволяет сделать такую рекомендацию. Возможно, такое финансирование может выделяться только на небольшие сроки и в порядке экстренной помощи. Например, на те периоды, когда организации находятся между проектами либо ждут подтверждений своих проектных заявок на новое финансирование. Такой подход позволит организациям не терять кадры и не испытывать организационного стресса из-за невозможности реализовывать свою деятельность.
- Принять во внимание и, по возможности, отреагировать на запросы белорусских организаций и инициатив на изменение подхода донорских организаций к объемам финансирования с учетом того, что 1) многие организации находятся за границей, что существенно увеличило расходы на их деятельность, 2) некоторые организации занимаются деятельностью, которая требует больших финансовых затрат.
- По возможности принять во внимание озвучиваемые проблемы в сфере оплаты труда сотрудников/сотрудниц ОГО и рассмотреть возможности их увеличения с учетом экономической ситуации и среднего уровня доходов как в Беларуси, так и в странах, где находятся релоцированные белорусские организации/инициативы.

### Релоцировавшемуся белорусскому бизнесу

- Обратит внимание на белорусский третий сектор в целом и в частности на белорусские организации/инициативы, которые находятся с ними в одних странах. Рассмотреть возможности установления контактов, налаживания сотрудничества и, возможно, поддержки таких организаций/инициатив. Поддержка может иметь не обязательно финансовый характер, но и так называемый in-kind с предоставлением бизнесом каких-то продуктов, услуг или помещений для белорусских организаций/инициатив. Подобное сотрудничество может быть выгодным и для коммерческих организаций, компаний в плане обмена опытом, практик реализации проектов и пр.

### Белорусским демократическим структурам и политикам

- Обращать внимание на новые исследования в сфере белорусского гражданского общества и продолжать учитывать его проблемы и потребности, особенно в контексте запросов на институциональное финансирование и облегчение

отчетности при формировании повестки для обсуждения с зарубежными партнерами.

- По возможности усилить взаимодействие и провести дополнительные консультации с белорусскими организациями/инициативами по проблемам взаимодействия с BigTech компаниями (Meta, Google и пр.) в сфере обеспечения безопасности белорусским пользователям.

#### Организациям/инициативам белорусского гражданского общества

- Продолжать реализовывать успешные проекты взаимодействия и обмена опытом внутри сектора, включая взаимодействие между «старыми» и «новыми» организациями, поскольку это важно не только для успешного ежедневного функционирования сектора, но и для демократизации белорусского общества внутри и за пределами Беларуси. «Новым» организациям - по возможности обращать внимание и учитывать опыт «старых» там, где у последних есть хорошо наработанные практики. А «старым» организациям - стремиться искать этически правильные и эффективные способы взаимодействия с условными «новичками».
- Обратить внимание и по возможности работать на усиление взаимодействия с белорусским бизнесом, что в перспективе может обеспечить большую устойчивость самих организаций/инициатив.
- По возможности обращать внимание на психологическое состояние своих сотрудников/сотрудниц и инициировать «психологический аудит» организации, приглашение психологов, а также взаимодействие с инициативами, которые оказывают психологическую помощь.