



# Создание коалиций в поддержку толерантности и недискриминации

*Практическое руководство*

Опубликовано Бюро ОБСЕ по демократическим институтам  
и правам человека (БДИПЧ)  
Ul. Miodowa 10  
00-251 Warsaw  
Poland

[www.osce.org/odihr](http://www.osce.org/odihr)

© БДИПЧ ОБСЕ, 2018

Все права защищены. Содержание настоящей публикации можно бесплатно копировать и использовать в образовательных и других некоммерческих целях при условии, что каждое воспроизведение текста будет сопровождаться указанием БДИПЧ ОБСЕ в качестве источника.

ISBN 978-83-66089-22-8

Оформление: Nona Reuter  
Отпечатано в Польше компанией Poligrafus Jacek Adamiak

# Содержание

Предисловие	5
Введение	7
<b>Глава 1. Общая информация о создании коалиций</b>	<b>11</b>
<b>Глава 2. Создание коалиции</b>	<b>19</b>
<b>Глава 3. Установочное заседание коалиции</b>	<b>35</b>
<b>Глава 4. Структура коалиции, управление и руководство</b>	<b>43</b>
<b>Глава 5. Разработка плана деятельности</b>	<b>57</b>
<b>Глава 6. Устойчивость коалиции</b>	<b>65</b>
<b>Глава 7. Мониторинг и оценка результатов работы</b>	<b>81</b>
<b>Заключение Коалиция: это осуществимо</b>	<b>87</b>
<b>Приложения</b>	
Приложение 1. Ресурсы	90
Приложение 2. Инструменты	92
Глоссарий	119

# Благодарности

Настоящее руководство предназначено для использования организациями гражданского общества в целях укрепления сотрудничества между ними, а также распространения практики создания коалиций в государствах-участниках Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ). Руководство было подготовлено в результате совместных усилий Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека (БДИПЧ) и организаций гражданского общества, работающих в области создания коалиций. Бюро выражает благодарность следующим экспертам и их организациям, внесшим важный вклад в подготовку настоящего издания:

Association Coexister (Франция)	Бельсам Матусси, Эммануэль Мишель
Beth Debora (Германия)	Таня Берг
Европейская сеть по борьбе с расизмом (ЕСБР) – European Network Against Racism (ENAR), Бельгия	Жюли Паскё, Аксель Рупперт, Джулия Уолгрэн
Европейский союз еврейских студентов (ЕСЕС) – European Union of Jewish Students (EUJS), Бельгия	бывший президент – организации - Бен-жамин Фишер
Мусульмано-еврейская конференция (Muslim Jewish Conference – МЖС), Австрия	Тара Дикман, Насреддин Еррами, Бася Гартенштейн, Амиирах Саллех-Ходдин, Илья Сичровский, Рафаэль Тишблат
Национальный демократический институт (НДИ) – National Democratic Institute (NDI), Польша	Анна Маковка-Квапишевич
Фонд «Открытое общество» (Open Society Foundation), Бельгия	Исмаэль Кортес Гомес
«Шведские мусульмане за мир и справедливость» (Swedish Muslims for Peace and Justice), Швеция	Иман Джеллул
Комиссия церквей по делам мигрантов в Европе (The Churches' Commission for Migrants in Europe – ССМЕ)	Торстен Моритц
Форум трех конфессий (Three Faiths Forum – 3FF), Соединенное Королевство	Хашим Бхатти, Лара Каплан, Бенджамин Шапиро, Джухи Верма

Том Волфф и Дебра Ф. Эренберг внесли вклад в составление этого практического руководства.

# Предисловие

Настоящее руководство предлагает организациям гражданского общества в регионе ОБСЕ практическую основу для создания успешных коалиций, направленных на борьбу с дискриминацией и построение более миролюбивого и толерантного общества. Публикация содержит описание многочисленных ресурсов и примеров хорошей практики и может служить отправной точкой не только для организаций гражданского общества и местных общин, ставящих перед собой задачу создания успешных коалиций для укрепления законов и норм в области борьбы с дискриминацией, но и для всех членов гражданского общества, желающих создавать коалиции для достижения своих целей.

На юбилейной конференции высокого уровня, организованной ОБСЕ в ноябре 2014 года и посвященной борьбе с антисемитизмом, а также на проходивших ранее мероприятиях гражданского общества, которые были организованы на полях совещаний ОБСЕ, посвященных человеческому измерению, подчеркивалась необходимость создания широких, инклюзивных и основанных на многообразии коалиций гражданского общества, оказывающих поддержку правительствам в их усилиях по предупреждению дискриминации и преступлений на почве ненависти и борьбе с этими явлениями. В обязательствах ОБСЕ также подчеркивается важность поддержки со стороны государств-участников в деле развития гражданского общества и конструктивного взаимодействия с ним, направленного на то, чтобы положить конец нетерпимости и дискриминации. Помимо этого, в ряде решений и деклараций Совета министров ОБСЕ государства-участники обязались развивать всеобъемлющий подход к предупреждению дискриминации и преступлений на почве ненависти, а также к реагированию на эти явления, в частности, путем оказания поддержки гражданскому обществу.<sup>1</sup>

Настоящее издание было подготовлено по итогам серии семинаров, организованных в рамках проекта «От слов к делу», который был разработан БДИПЧ для оказания содействия государствам-участникам в деле выполнения вышеупомянутых обязательств. Финансирование было предоставлено Министерством иностранных дел Германии. Проект «От слов к делу» направлен, помимо

---

<sup>1</sup> См.: Решение № 13 Совета министров ОБСЕ «Борьба с нетерпимостью и дискриминацией и содействие взаимному уважению и пониманию», 5 декабря 2006 года, <https://www.osce.org/mc/23114>; Решение № 10 Совета министров ОБСЕ «Толерантность и недискриминация: содействие взаимному уважению и пониманию», 30 ноября 2007 года, <https://www.osce.org/mc/29452>; Решение № 9 Совета министров ОБСЕ «Борьба с преступлениями на почве ненависти», 2 декабря 2009 года, <https://www.osce.org/cio/40695>; Решение № 3 Совета министров ОБСЕ «Свобода мысли, совести, религии и убеждений», 6 декабря 2013 года, <https://www.osce.org/mc/109339>; Решение № 8 Совета министров ОБСЕ «Наращивание усилий по борьбе с антисемитизмом», Базель, 5 декабря 2014 года, <https://www.osce.org/cio/130556>.

прочего, на содействие созданию коалиций и развитию диалога между общинами в целях укрепления совместной информационно-разъяснительной деятельности гражданского общества, необходимой для совершенствования мер реагирования на антисемитизм и другие формы нетерпимости и дискриминации.

БДИПЧ предлагает организациям гражданского общества в регионе ОБСЕ использовать настоящее руководство как источник вдохновения и инструмент для создания и совершенствования коалиций, в основе которых лежит единое видение тех действий, которые должны положить конец всем формам нетерпимости и дискриминации.

*Ингибьёрг Сольрун Гисладоттир  
Директор БДИПЧ*

# Введение

Практическое руководство «Создание коалиций в поддержку толерантности и недискриминации» содержит понятные и выполнимые рекомендации, а также примеры из реальной практики для лиц и организаций, стремящихся создать коалицию, направленную на борьбу с нетерпимостью и дискриминацией, и обеспечить ее деятельность. Помимо пошаговых инструкций по созданию коалиции в настоящем издании представлено описание основных ценностей коалиций, ведущих работу в поддержку недискриминации, и рассматривается вопрос о том, как эти ценности формируют коалицию – от ее состава и структуры до руководства и практики принятия решений.

В данной публикации предлагаются практические инструменты, которые подходят и тем, кто никогда не был участником коалиции, и тем, кто имеет большой опыт работы в коалициях. Независимо от того, является ли конкретная коалиция лишь зарождающейся идеей или уже работающей структурой, в настоящем руководстве она может найти концепции и практические подходы, которые помогут ей укрепить свою работу и повысить ее эффективность. Помимо этого, примеры, предоставленные создателями коалиций местного, национального, регионального и международного уровня, позволяют сделать выводы из накопленного практического опыта.

**В главе 1 «Общая информация о создании коалиций»** содержится характеристика коалиции как структуры для реализации совместных начинаний и описываются некоторые общие черты наиболее успешных коалиций. В главе анализируются причины формирования конкретных коалиций и приводятся примеры некоторых видов деятельности, осуществляемых этими коалициями.

**В главе 2 «Создание коалиции»** рассматриваются этапы, которые должны быть пройдены до того, как коалиция начнет работать (включая самый первый – оценку наличия правильных условий для создания коалиции). Основное внимание в этой главе уделяется выбору субъектов, которые должны участвовать в этом процессе; разработке стратегий по их привлечению в коалицию и определению возможных действий в случае их отказа вступить в коалицию.

**Глава 3 «Установочное заседание коалиции»** содержит описание всех этапов планирования первого заседания, которое должно задать правильный тон работе коалиции и создать у людей ощущение того, что они полны энергии, сосредоточены и готовы к совместной деятельности.

**В главе 4 «Структура коалиции, управление и руководство»** представлена общая информация о практических решениях, которые необходимо принимать коалициям в отношении своей деятельности и структуры, а также рассматривается вопрос о том, как эти решения формируют ценности коалиции в целом.

**В главе 5 «Разработка плана деятельности»** приводится краткое описание заседания, посвященного планированию деятельности коалиции. Помимо этого, рассматриваются компоненты плана и предлагается альтернативный процесс планирования.

**Главе 6 «Устойчивость коалиции»** содержит описание тех шагов, которые могут быть предприняты, начиная с самых ранних этапов, для обеспечения устойчивости коалиции, ее программ и пользы от них для соответствующей общины. В этой главе представлены способы разрешения конфликтов, удержания членов коалиции и развития лидерства, а также кратко изложен процесс планирования устойчивости. Наконец, в ней описываются различные подходы, которые коалиция может использовать для того, чтобы обеспечить долгосрочное влияние своей деятельности.

**В главе 7 «Мониторинг и оценка результатов работы»** предлагаются различные процессы и методы отслеживания результатов работы коалиции и оценки влияния ее деятельности.

В **Приложении 1** приводятся ссылки на веб-сайты, содержащие более подробную информацию, а в **Приложении 2** содержатся дополнительные материалы по вопросам создания коалиций, включающие как рекомендации экспертов, так и практические инструменты. Эти инструменты представлены таким образом, чтобы их можно было легко скопировать для использования в работе. Наконец, в конце издания находится **Глоссарий** основных терминов.

В настоящем руководстве содержатся три основных сообщения:

- 1) Коалиции могут быть важным фактором в деле создания более толерантного и справедливого общества.
- 2) Коалиции должны быть моделью того мира, который они стремятся создать. Это означает, что они должны активно обеспечивать инклюзивный характер своей деятельности, быть свободными от дискриминации и готовыми к сотрудничеству.
- 3) Коалиция представляет собой систему взаимоотношений. Важно, чтобы те, кто создает коалицию, узнали ее членов как личностей, поняли их опыт и трудности. Это не только улучшит работу коалиции, но и наполнит ее большим смыслом. Данный подход также усилит чувство коллективной



приверженности членов коалиции друг другу и тем переменам, которые они совместно создают.

Читателям настоящего руководства рекомендуется ознакомиться с этим изданием в полном объеме, с тем чтобы понять, как различные разделы руководства связаны между собой и опираются друг на друга. Затем могут быть изучены конкретные разделы и инструменты, актуальные для конкретной коалиции. В случае возникновения вопроса или проблемы читателям рекомендуется обратиться за дополнительными рекомендациями на веб-сайты, список которых приводится в Приложении I. Эти ресурсы могут быть адаптированы с учетом потребностей и цели коалиции.

В настоящем издании собраны рекомендации и примеры наиболее успешной практики, в основе которых лежит опыт, накопленный множеством коалиций в течение достаточно долгого времени. Тем не менее, при помощи одного руководства невозможно полностью удовлетворить потребности всех коалиций, созданных для противодействия дискриминации. Каждая коалиция имеет свои сильные стороны и свои проблемы и работает в определенных конкретных условиях. По этой причине настоящее руководство призвано быть не сводом правил, а отправной точкой для дискуссий. Прежде всего в коалиции должно быть достигнуто четкое согласие относительно тех ценностей, которые она представляет, и каждый подход к реализации целей коалиции в поддержку этих ценностей должен обсуждаться. Такие дискуссии помогут сделать коалицию максимально инклюзивной, готовой к сотрудничеству и эффективной.



# **Глава 1**

## **Общая информация о создании коалиций**

В настоящей главе содержится введение в тему коалиций для тех, кто не знаком с моделью коалиции, и излагаются некоторые из причин, по которым группы считают целесообразным создавать коалиции.

## О коалициях

В регионе ОБСЕ термин «коалиция» часто используется применительно к политическим партиям, стремящимся сформировать парламентское большинство.<sup>2</sup> Однако для целей настоящего руководства этот термин означает группу лиц, организаций гражданского общества, общин, религиозных институтов, коммерческих организаций, журналистов и/или государственных ведомств, которые решают работать совместно для достижения общей цели. Эта работа может быть узконаправленной и непродолжительной или же достаточно широкой по охвату и не ограниченной временем.

## Примеры

В 2004 году Московская Хельсинкская группа и Объединение комитетов в защиту евреев в бывшем СССР (ОКЗЕ) создали бессрочно действующую коалицию, подписав официальный меморандум о договоренности. Общей задачей созданной ими Коалиции против ненависти было противодействие антисемитизму, ненависти на почве национализма, религиозной нетерпимости и ксенофобии. По данным организаторов коалиции, на момент ее учреждения она была единственной платформой для сотрудничества неправительственных организаций (НПО) и активистов (прежде всего из России, Казахстана, Украины, Беларуси и Соединенных Штатов), сформированной специально для обсуждения проблем ксенофобии и религиозной нетерпимости.

Также в 2004 году пять НПО из Болгарии, имеющие экспертный опыт в области социальной и правозащитной политики, создали неофициальную временную коалицию для подготовки «Альтернативного периодического доклада об успехах Болгарии на пути к вступлению в Европейский союз». После того, как этот доклад был подготовлен и представлен соответствующим институтам, коалиция была распущена. Позднее некоторые из участвовавших в ней организаций вели другую совместную деятельность. (Этот пример был любезно предоставлен Европейской сетью независимой жизни (European Network on Independent Living)).

---

<sup>2</sup> См., например, определение коалиции, которое дается в Оксфордском словаре английского языка: «временное объединение для совместных действий, особенно политических партий, формирующих правительство».

Термин «**коалиция**» означает группу, сформированную несколькими субъектами, которые договорились работать вместе для решения общей задачи. Коалиция – это форма сотрудничества или партнерских связей, преследующая конкретную цель. Ее отличие от распространенного понимания термина «партнерство» состоит в том, что в коалиции участвуют более двух партнеров. Эта форма также отличается от диалога – вида деятельности, который осуществляют многие коалиции в поддержку толерантности, но который не является коалицией, за исключением тех случаев, когда это предусматривается общей стратегией и когда участники диалога ведут совместную работу для достижения общей цели.

Коалиции могут осуществлять деятельность на местном, национальном, региональном или международном уровне. Географическая сфера деятельности коалиции со временем может меняться, если изменения в области политики на одном уровне ставят под угрозу решение задач на другом уровне или когда коалиция видит возможности тиражирования той или иной успешной модели. Например, сеть Phiren Amenca (сеть волонтерских организаций рома и волонтерских организаций, не связанных с рома, которая способствует развитию диалога и взаимодействия в целях борьбы со стереотипами, расизмом, а также нетерпимостью и дискриминацией в отношении рома) начала свою деятельность с того, что направляла волонтеров из числа молодежи в проекты с участием меньшинства рома в Закарпатье (Украина). В последующие годы в эту коалицию вступили новые организации-партнеры, и ее программа охватила весь регион ОБСЕ. Деятельность коалиции координируется ресурсным центром, расположенным в Будапеште, и члены сети ежегодно собираются для того, чтобы поделиться опытом и примерами практики и определить приоритетные задачи в своей работе.

**Ресурс:** Community Tool Box («Набор инструментов для общин») представляет собой поддерживаемый Канзасским университетом (Соединенные Штаты) бесплатный онлайн-ресурс, который предлагает тысячи страниц, содержащих практические советы и инструменты для принятия мер в общинах. В настоящем руководстве будут делаться ссылки на разделы 5 и 6 главы 5 «Набора инструментов», в которых идет речь о создании и обеспечении деятельности коалиции. С дополнительной информацией можно ознакомиться по адресу: [www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main](http://www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main).

Задачи коалиций в значительной степени различаются, но часто включают одну или несколько из следующих задач:

- *Оказание влияния на государственную политику по конкретному вопросу или разработка такой политики.*
- *Изменение поведения людей.*

- *Создание безопасной общины.* Это, как правило, означает как физическую безопасность общины, так и ее социальную и психологическую безопасность и поэтому в числе прочих охватывает такие сферы, как предупреждение насилия, обеспечение многообразия, образование и развитие молодежи.

Существует множество причин, по которым организации и лица решают создать коалицию. Наиболее распространенная причина состоит в том, что вместе они могут достичь большего, чем в одиночку. Чем сложнее проблема, тем больше ресурсов, опыта, навыков и связей потребуется для ее решения. Объединяя партнеров, которые имеют различный опыт и взгляды, коалиции способны разрабатывать и осуществлять действенные новаторские и инклюзивные стратегии, осуществление которых может привести к серьезным переменам.

Наиболее эффективные и успешные коалиции имеют ряд общих характеристик:

- **Наличие четкого видения и миссии.** Для достижения успеха крайне важно иметь четкое видение, которое было сформулировано всей коалицией и которого придерживаются все члены.
- **Планирование действий.** Для того чтобы обеспечить перемены, коалиция должна разрабатывать и осуществлять планы действий, направленные на реализацию ее видения на практике.
- **Развитие и поддержка лидерства.** В успешных коалициях понимают, что различающиеся взгляды могут способствовать повышению легитимности и доверия со стороны различных субъектов, получающих пользу от деятельности коалиции. Такие коалиции стараются выявить лидеров среди всех партнеров по коалиции, постоянно развивают лидерство в рамках коалиции и признают, что коллективное руководство укрепляет способность коалиции решать свои задачи.
- **Документирование и постоянная обратная связь.** Коалиция должна отслеживать свою деятельность и ее результаты и обеспечивать регулярную обратную связь со всеми членами коалиции.
- **Техническая помощь и поддержка.** Наиболее успешные коалиции в соответствующих ситуациях признают, что им необходима помощь, и обращаются за советом к консультантам, внешним координаторам и аналогичным организациям, которые ведут такую же работу.
- **Наличие ресурсов.** Для того чтобы коалиция была успешной, ей требуются определенные ресурсы. Речь может идти о найме специального персонала, получении финансирования для организации мероприятий или о наличии средств для печати материалов и ведения веб-сайта. Наличие таких ресурсов можно обеспечить при помощи сбора средств или получения взносов в недежной форме от партнеров по коалиции.
- **Значимые итоги деятельности.** Для успешных коалиций наибольшее значение имеют результаты их работы. Чрезвычайно важно понимать, каким

образом работа коалиции приведет к переменам, соответствующим видению коалиции.<sup>3</sup>

В настоящем руководстве содержатся практические советы и инструменты, помогающие наилучшим образом обеспечить наличие указанных характеристик и создать коалицию, которую ждет успех. Также рассматриваются частые причины неэффективности коалиций и даются практические рекомендации относительно того, как избежать ошибок.

### ***Цели создания коалиций против дискриминации***

По сути, коалиции создаются для того, чтобы делать сообща то, что невозможно сделать в одиночку. Проблемы нетерпимости и дискриминации глубоко укоренились по всему региону ОБСЕ. Для решения этих проблем требуются усилия многих сторон, и они не могут быть решены в сколько-нибудь значительной мере лишь одной группой, действующей самостоятельно. Поэтому создание коалиций очень важно.

Для избавления от предрассудков, развивавшихся веками, требуется, чтобы произошли перемены на всех уровнях – в людях, семьях, институтах, общинах и, в конечном итоге, в обществе в целом. Коалиции могут работать над решением этой проблемы на одном или на нескольких из этих уровней. Независимо от выбранного подхода должны быть налажены продуктивные и основанные на уважении партнерские связи с людьми, которых самым непосредственным образом затрагивает данная проблема – с теми, кто является мишенью для предрассудков, дискриминации и нетерпимости.

Соответствующие перемены можно обеспечить множеством различных путей. Некоторые коалиции начинают с диалога для достижения понимания, а потом переходят к коллективным действиям для нахождения совместных решений – например, в виде изменения программ, практики и политики. Другие коалиции сначала ведут работу по изменению политики и лишь затем находят партнеров для активизации и расширения своей работы. Какой бы способ ни использовался, коалиции в конечном итоге способствуют переменам на уровне общин и институтов.

С практической точки зрения коалиции подходят к решению проблемы дискриминации по-разному. Они могут вести деятельность одним или несколькими из перечисленных ниже способов.

- Координация деятельности нескольких организаций, ведущих работу в целях решения общей задачи.

---

<sup>3</sup> Список характеристик является адаптацией материала публикации Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* [Том Волфф, *Сила совместных решений: шесть принципов и эффективных инструментов для построения здоровых общин*], (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), с. 156.

**Пример:** Коалиция против ненависти представляет собой альянс неправительственных групп, которые ведут борьбу с ксенофобией, антисемитизмом, религиозной нетерпимостью и нетерпимостью на почве национализма; насилием, мотивированным предубеждением, и дискриминацией. Коалиция была создана Объединением комитетов в защиту евреев в бывшем СССР (ОКЗЕ) и Московской Хельсинской группой (МХГ). Позднее в нее вступили многие другие организации гражданского общества, прежде всего из стран бывшего Советского Союза, для того чтобы повысить координацию своих совместных усилий.

- Просвещение общественности – в учебных заведениях, на мероприятиях в общинах и при помощи коммуникационных стратегий, предусматривающих использование новых медиа и традиционных средств массовой информации.

**Пример:** Сеть Terraforming, работающая в Сербии, Швеции и Нидерландах, ведет деятельность по поощрению прав человека, толерантности и многообразия при помощи просвещения по темам Холокоста, антисемитизма и антицыганизма, а также при помощи повышения медийной грамотности. Этой сетью были разработаны учебные материалы и методика, направленные на расширение возможностей преподавателей, библиотекарей, сотрудников архивов и других специалистов, с тем чтобы они могли играть активную роль как лица, которые повышают эффективность просветительской деятельности и эффективно способствуют сообщению и распространению информации, приводящей к изменениям в установках и поведении.

- Поддержка принятия центральными и местными органами управления более конкретных мер по противодействию дискриминации и обеспечение подотчетности государственных органов, осуществляющих эти меры.

**Пример:** Раз в два года люди с ограниченными возможностями со всей Европы участвуют в «Кампании свободы», которую организует Европейская сеть независимой жизни (ЕСНЖ). За последнее десятилетие «Кампания свободы» превратилась из неформального собрания в официальное мероприятие с сотнями участников. Собравшиеся на это мероприятие встречаются с представителями своих стран в Европейском парламенте, а также с лицами, принимающими решения в Европейской комиссии, и представляют основные требования ЕСНЖ, касающиеся обеспечения независимой жизни людей с ограниченными возможностями. Тем самым они стремятся побудить Европейский союз поддерживать и разрабатывать новые меры и стратегии.

- Проведение работы по принятию законов и политики в области борьбы с преступлениями на почве ненависти и дискриминацией.

**Пример:** Более 12 лет Антидиффамационная лига (Anti-Defamation League), Кампания за права человека (Human Rights Campaign) и Конференция



руководства по гражданским правам и правам человека (Leadership Conference on Civil and Human Rights – зонтичная организация для групп, отстаивающих права человека, гражданские и трудовые права) возглавляли в Соединенных Штатах широкую коалицию правозащитных, религиозных, образовательных, профессиональных и гражданских организаций, в том числе всех крупных правоохранительных организаций, в поддержку Закона о предупреждении преступлений на почве ненависти имени Мэттью Шепарда и Джеймса Берда-мл. Этот важнейший за 40 лет закон в Соединенных Штатах о правовых санкциях за преступления на почве ненависти мог бы быть принят значительно раньше, если бы коалиция согласилась не включать в него защиту определенных групп – например, ЛГБТ-сообщества. Однако коалиция сохраняла единство, настаивая на принятии всеобъемлющего закона, в котором бы никто не был оставлен без защиты.

- Осуществление программы стратегической коммуникации, которая помогает изменить общественное мнение о толерантности, недискриминации и затронутых группах населения.

**Пример:** Европейский форум мусульманских женщин (The European Forum of Muslim Women) работает с организацией Media Diversity Institute и рядом других европейских организаций гражданского общества над проектом «Троллей вон!», который призывает молодежь бороться с дискриминацией и религиозной нетерпимостью в социальных сетях. Текущий этап проекта включает мониторинг и принятие мер реагирования на различные формы языка ненависти, в том числе антимусульманские и антихристианские проявления и высказывания, которые пытаются настроить общественное мнение против мигрантов и просителей убежища.

**Пример:** Когда в результате жестоких побоев погибла 20-летняя женщина, в Армении была сформирована Коалиция за прекращение насилия в отношении женщин, призванная требовать расследования и предупреждения подобных случаев. Работа коалиции направлена на изменение общественного мнения и повышение информированности женщин об их правах путем организации публичных мероприятий – например, пресс-конференций, телевизионных программ, репортажей, статей, маршей, показов фильмов на открытом воздухе и концертов.

- Установление партнерских связей с правоохранительными органами для внедрения наиболее успешной практики в области защиты уязвимых общин и для точного выявления преступлений на почве ненависти и их регистрации.

**Пример:** В Сеть по учету инцидентов на почве расизма с применением насилия (Racist Violence Recording Network), работающую в Греции, входят 42 группы гражданского общества, а также уполномоченный по правам человека Греции

и Совет по вопросам интеграции мигрантов муниципалитета Афин в качестве наблюдателей. Эта сеть была сформирована для того, чтобы заполнить пробелы в официальной системе сбора данных и удовлетворить потребность в координации усилий гражданского общества в сфере регистрации преступлений на почве ненависти. Коалиция публикует годовой доклад о случаях преступлений на почве ненависти в Греции.

- Содействие восстановлению мира и спокойствия в общине после того, как имело место преступление на почве ненависти, – например, путем организации траурного бдения со свечами, марша или собрания, которое позволит членам общины собраться вместе и даст им возможность выразить свою обеспокоенность и продемонстрировать, что община ценит ту группу, против которой было направлено данное деяние, и заботится о ней.

**Пример:** В июне 2017 г. после того, как грузовик въехал в группу пешеходов у мечети в парке Финсбери в Лондоне, сеть «Дать отпор расизму» (Stand Up to Racism) совместно с данной мечетью организовала межконфессиональное бдение, в котором приняли участие сотни человек, в том числе видные местные политики.

- Мобилизация общин для принятия скоординированных мер.

**Пример:** Европейская сеть по борьбе с расизмом (European Network Against Racism – ENAR) издает онлайн-журнал, в котором публикуется информация об инструментах для организации борьбы с расизмом и примеры того, как группы по всему миру объединяются для достижения политических перемен.

- Предоставление прямой поддержки группам, не имеющим достаточного доступа к услугам.

**Пример:** Большая группа наиболее активных членов межконфессиональной коалиции Kontaktkreis Fluechtlinge («Беженцы контактного круга») в городе Ункеле (Германия) сформировала некоммерческую организацию под названием Gemeinsam fuer Vielfalt («Вместе за многообразие»). Эта организация проводит семинары по вопросам интеграции для недавно прибывших беженцев и управляет местным общинным центром, в котором встречаются давние резиденты и вновь прибывшие лица; целью является достижение понимания между ними, расширение экономических возможностей и преодоление предрассудков.

# **Глава 2**

## **Создание коалиции**

В настоящей главе рассматриваются те шаги, которые должны быть предприняты до начала работы коалиции.

Несмотря на то, что в данном Руководстве поощряется формирование коалиций для решения проблемы дискриминации, важно с самого начала понять, является ли создание коалиции правильным средством решения той или иной задачи. Возможно, потенциальные партнеры по коалиции сначала должны установить отношения между собой и укрепить их до того, как они смогут приступить к совместной работе. В некоторых случаях поставленную задачу легче решить силами отдельной организации или в рамках менее структурированного сотрудничества, когда несколько организаций работают на независимой основе для достижения общей цели.

После того как установлено, что существует необходимость в создании коалиции, следует определить, *кто* должен в нее входить и *как* заручиться участием ее будущих членов. При том, что информационно-просветительская работа и привлечение участников всегда будут оставаться частью деятельности коалиции, на этапе предварительного планирования чрезвычайно важно задействовать правильных людей, участие которых обеспечивает легитимность коалиции и помогает создать культуру уважения, инклюзивности и сотрудничества.

### Оценка условий для создания коалиции

Начальные шаги крайне важны для создания авторитетной и устойчивой коалиции, участники которой смогут добиться успеха. Попытки искусственно создать коалицию тогда, когда для этого нет надлежащих условий, не только ведут к напрасной трате ресурсов, но могут даже ухудшить ту ситуацию, которую коалиция стремится улучшить.

В «Наборе инструментов для общин», подготовленном Канзасским университетом, указаны следующие вопросы, которые помогают определить, можно ли в данный момент создавать коалицию:

- *Является ли вопрос или проблема достаточно понятными для того, чтобы все могли сойтись во мнении относительно сути данной проблемы?* Проблема должна быть четко определена, даже если нет ясности насчет ее возможного решения.
- *Имеется ли хотя бы некоторый уровень доверия между возможными партнерами по коалиции?* История общины или история конкретной организации может создать, как кажется, непреодолимые препятствия на пути к формированию коалиции. Разделение общины по расовому, этническому, социальному, религиозному или политическому признаку, старая вражда, конкуренция организаций, неудачные попытки создания коалиции в прошлом — все эти проблемы могут означать, что прежде чем община или организация

будут готовы рассмотреть возможность создания коалиции, должна быть проделана большая подготовительная работа. Формирование доверия может занять долгое время, но важно, чтобы это было сделано до того, как будет создана коалиция.

- *Является ли создание коалиции действительно лучшим способом реагирования на проблему?* Потенциально коалиции могут быть очень влиятельными, но это не всегда является оптимальным способом решения конкретной проблемы. Для того чтобы шансы на успех коалиции были высокими с самого начала, ответы на следующие вопросы должны быть утвердительными:
  - ▶ Можно ли решить данную проблему более эффективно, если все заинтересованные стороны будут работать совместно, и поможет ли создание коалиции в достижении этой цели?
  - ▶ Повысит ли создание коалиции вероятность того, что все факторы, определяющие существование данной проблемы, будут выявлены и рассмотрены?
  - ▶ Повысит ли создание коалиции согласованность, уверенность и ответственность мер реагирования на проблему со стороны организации или общины?
  - ▶ В случае если данная конкретная проблема уже решается несколькими коалициями, является ли создание очередной коалиции оптимальным способом реагирования на эту проблему?

Часто на пути к созданию коалиции существуют препятствия. Важно знать об этих сложностях и построить процесс создания коалиции таким образом, чтобы препятствия можно было устранить с самого начала. Далее приводятся рекомендации относительно того, как это сделать. В число наиболее распространенных проблем входят следующие:

- **Конкуренция между организациями.** Часто организации очень не любят делиться информацией о результатах своей работы, своих целевых группах и особенно о своем финансировании. Они могут считать себя «собственниками» определенной сферы деятельности и отнестись с подозрением к формирующейся коалиции. Работа по запуску коалиции может отчасти состоять в том, чтобы убедить целый ряд организаций, что совместная работа принесет пользу им всем и поможет лучше решать их общие проблемы.
- **Отрицательный опыт в прошлом.** Возможно, у организаций, лиц или всей общины в прошлом был опыт, убедивший их в том, что работать с определенными субъектами – или вообще работать совместно – просто невозможно.

Новой коалиции может потребоваться преодолеть такое прошлое, прежде чем она сможет приступить к работе.

- **Доминирование специалистов или другой элиты.** В своем стремлении быстро решить проблемы или предоставить помощь эксперты, политики и лидеры бизнеса часто забывают вовлечь в этот процесс людей, наиболее затронутых рассматриваемой проблемой, а также других членов общины. Это может быть в такой же мере справедливо и в отношении организаций гражданского общества, имеющих многолетний опыт работы. Они могут рассчитывать, что соответствующая группа пойдет за ними, и могут тратить значительную часть своего времени на выступления на заседаниях. Почти всегда формирование коалиции включает создание атмосферы участия заинтересованных сторон и сдерживание тех, кто полагает, что знает ответы на все вопросы.
- **Минимальный организационный потенциал.** Хотя преимущество коалиций состоит в том, что они помогают организациям-членам добиться большего, чем те могли бы добиться самостоятельно, им требуется больше времени на организацию своей деятельности и осуществление ее в соответствии с намеченным курсом, чем отдельной организации, которая работает в одиночку. Этот вопрос можно решить при помощи назначения координатора или совместного выполнения функции координатора одним или несколькими лицами или организациями, которые входят в коалицию. Это необходимо для того, чтобы деятельность коалиции продолжилась, не ограничившись ее первым заседанием.<sup>4</sup>

**Пример:** В 2017 г. организация Connecting Actions проводила в Париже симпозиум, посвященный началу деятельности международной коалиции, занимающейся вопросами межконфессионального диалога и толерантности. В ходе опроса, который был проведен перед заседанием, участники назвали возможные проблемы и препятствия, в частности, финансирование, время, большие расстояния, уровень взаимного доверия, выбор участников для диалога, уровень религиозности и расхождение между светским и верующим населением, а также различающиеся подходы к трудным вопросам, вызывающим споры. Респонденты указали, что преодолению этих препятствий может помочь следующее: (1) обеспечение репрезентативности коалиции для ее общины, а также представительства в ней даже самых небольших организаций; (2) предоставление финансирования организациям для их участия; (3) выделение достаточного времени для проведения заседаний и содействие укреплению доверия участников друг к другу; (4) разработка конкретных видов деятельности для

<sup>4</sup> Список распространенных проблем является адаптацией материала публикации Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* [Том Волфф, Сила совместных решений: шесть принципов и эффективных инструментов для построения здоровых общин], (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), с. 4 – 5 и публикации Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Снизу вверх: практическое пособие для создания коалиции и развития местных общин) (Amherst, MA: ANEC Community Partners, 2002), с. 50.

обоснования инвестиций в работу коалиции; (5) демонстрация готовности взаимодействовать со всеми и решительное нежелание быть втянутыми в идеологическую борьбу.

Указанные сложности не должны сдерживать создание коалиций в трудных условиях. Скорее, понимание возможных препятствий на пути к формированию коалиции дает возможность планировать способы их преодоления и в результате повысить шансы коалиции на успех.

Помимо устранения возможных барьеров, мешающих оптимальной работе коалиции, в качестве положительных факторов отмечаются, как правило, следующие условия:

- **Затронутые общины не только представлены в коалиции, но и возглавляют ее.**
- **Участвующие организации инклюзивны и являются сторонниками многообразия и гендерного равенства.**
- **Всех участников объединяют четко сформулированные общие цели и задачи.** Коалиции, которые создаются вокруг очень широкой концепции – например, «борьбы с дискриминацией», – могут остаться без четкого направления движения, если они не сосредоточат свою деятельность на конкретных задачах, не выработают четкое толкование этой концепции и не определяют точно, как именно они собираются работать вместе для достижения указанной цели.
- **Предстоит большая работа, и все готовы участвовать в ней.** Коалиции, как правило, создаются для решения сложных проблем; в идеальном варианте каждый участник вкладывает в эту деятельность свои уникальные преимущества и свои ресурсы.
- **Все готовы признать, что успехи коалиции являются их общей заслугой.** Коалиции часто распадаются, когда один из партнеров утверждает, что совместная победа является его заслугой. Важно понимать, что признание общей заслуги привлекает внимание к сильным сторонам коалиции и готовит ее к дальнейшим успехам.
- **Все основные заинтересованные стороны (или большинство из них) готовы помочь в достижении целей коалиции.** Чем большей поддержкой может заручиться коалиция, тем легче ей решить свои задачи.
- **Все участники готовы тратить на работу в коалиции свое время, а также другие ресурсы.** У участников должно быть ощущение того, что польза, которую они получают от членства в коалиции (и, в частности, польза от

успешного решения стоящих перед ними задач), перевешивает связанные с этим расходы и усилия.

- **Все члены коалиции пользуются поддержкой своего основного руководства в вопросе об участии в деятельности коалиции и вкладе в нее.** Коалиции испытывают трудности, когда сотрудники низшего звена участвуют в заседаниях коалиции, но не способны выполнить свои обещания и обязательства, поскольку у них нет поддержки со стороны их непосредственного руководства.

Для того чтобы коалиция начала свою деятельность, необязательно присутствие всех этих факторов, однако стоит уделить время рассмотрению текущего положения группы с точки зрения каждого из этих условий, а также способов укрепления всех слабых мест.

### Идентификация возможных участников

Для выработки совместных решений, направленных на борьбу с дискриминацией, создателям коалиции следует стремиться привлечь всех основных субъектов, работа которых пересекается с целями коалиции. Эти ключевые субъекты в значительной степени различаются в разных коалициях в зависимости от охвата их деятельности – от того, ведет ли коалиция работу по вопросам, затрагивающим несколько стран или только одну страну, город, регион или даже один район. Каждый контекст требует своего набора участников.

Как правило, чем более широкой и инклюзивной является коалиция, тем сильнее будет влияние ее будущей деятельности. При рассмотрении вопроса о том, кто должен участвовать в дискуссиях и планировании деятельности в рамках коалиции, важно определить, какие стороны заинтересованы в решении той проблемы, которую стремится решить коалиция, и сделать так, чтобы их голоса были услышаны.

**Пример:** В 2013 г. в Соединенных Штатах Антидиффамационная лига (АДЛ) помогала координировать не имеющую жесткой структуры коалицию, в которую объединились 79 правозащитных, религиозных, образовательных, гражданских и профессиональных организаций. Деятельность коалиции была направлена на то, чтобы убедить должностных лиц ФБР и правоохранительных органов по всей стране классифицировать отдельно преступления на почве ненависти, направленные против сикхов, арабов и индусов. Как отмечает юрист филиала АДЛ в Вашингтоне Майкл Либерман, конкретные группы, являющиеся мишенью для дискриминации и преступлений на почве ненависти, часто не имеют достаточного политического влияния и не могут самостоятельно обеспечить серьезные перемены. «Чтобы добиться перемен в области политики, нужны союзники», – считает Либерман.



«Заинтересованными сторонами» можно назвать тех, кто заинтересован в результатах работы коалиции. К ним относятся лица, на которых непосредственно влияют дискриминация и преступления по мотиву предубеждения; лица и организации, в данный момент участвующие в деятельности по решению этих проблем; лидеры мнений (лица, которые формируют понимание того или иного вопроса другими людьми), а также те лица, жизнь или работу которых может затрагивать деятельность коалиции.

### **Идентификация заинтересованных сторон**

При рассмотрении вопроса о том, кого включать в состав коалиции, целесообразно с самых разных сторон изучить ту проблему, которую будет решать данная группа. Хорошей идеей также является специальное коллективное обсуждение с существующими партнерами по коалиции возможных ответов на каждый из следующих вопросов:

1. На кого в наиболее прямой форме влияют те проблемы, которые будет решать коалиция? Это могут быть физические лица, организации, которые их представляют; религиозные организации и другие субъекты. Необходимо, чтобы в списке были серьезно представлены женщины и другие лица, голос которых может быть недостаточно слышен в тех группах, которые коалиция стремится задействовать.
2. Какие организации и лица тем или иным образом уже работают над решением данной проблемы?
3. К кому прислушиваются люди в связи с данной проблемой? Есть ли выборные должностные лица, религиозные лидеры, представители крупного бизнеса и средств массовой информации, студенческие лидеры или кто-то другой, кто может повысить доверие к усилиям коалиции и сделать эти усилия более заметными? Часто требуются некоторые усилия для того, чтобы указать кого-то помимо самых очевидных лиц, вроде руководителей крупных организаций. Например, медицинские работники и учителя могут авторитетно вести разговор о том, как дискриминация и преступления, связанные с предубеждением, влияют на состояние отдельных лиц и состояние общины. Сотрудники правоохранительных органов и военнослужащие могут говорить о таком важном аспекте проблемы, как безопасность общины.
4. Кто проводил подобную работу в прошлом? Новая коалиция может извлечь уроки из опыта этих сторон.
5. Кого еще следует указать? Представлены ли в этом списке мужчины и женщины соответствующей общины, а также группа (группы), сталкивающиеся с дискриминацией?

В ходе коллективного обсуждения целесообразно указать фамилию и имя конкретного контактного лица каждой рассматриваемой организации и института. Эта информация будет полезной на следующих этапах набора членов коалиции.

После того, как возможные члены коалиции определены, может быть полезным разделить составленный список на представителей *организованного* и *неорганизованного* сектора.

- Представители **организованного сектора** обычно присутствуют в любой коалиции. К их числу относятся известные организации, у которых, как правило, имеется определенный бюджет, персонал, маркетинговые и другие полезные ресурсы. На них легко выйти, и с ними легко наладить контакты. Такие организации можно найти при помощи простого онлайн-поиска по цели коалиции (например, «недискриминация + <географический регион деятельности коалиции>»), и с ними можно связаться, используя контактную информацию, опубликованную в Интернете.
- Представители **неорганизованного сектора** – это группы и конкретные лица, имеющие налаженные связи с теми людьми, которых в наибольшей мере затрагивает решаемая коалицией проблема. Эти субъекты могут не обладать такими ресурсами или кадровым потенциалом, как представители организованного сектора. Например, если коалиция решает проблему нетерпимости в отношении населения рома, целесообразно проанализировать, кто в общине рома может предоставить доступ к этой группе.

Идентификация возможных членов коалиции, представляющих неорганизованный сектор, и налаживание связей с ними, как правило, является более трудной задачей. Она требует дополнительного поиска и анализа, а также изучения связей между организованной и неорганизованной группой. Например, несмотря на то, что большинство религиозных организаций являются организованными, в их состав часто входят неорганизованные группы, у которых налажены отличные связи с общиной (например, группы женщин и молодежные группы).

После того как были идентифицированы группы, представляющие организованный и неорганизованный секторы, рекомендуется еще раз просмотреть список и обсудить других возможных членов коалиции, которых еще нет в списке.

«Хорошей практикой является анализ широкого круга возможных партнеров, но я не рекомендую начинать со всех сразу. В нашем случае было очень хорошо, что мы начали с небольшой группы организаций, более готовых к работе и способных сотрудничать с большим числом групп вне коалиции. Если начать с большого числа организаций, не все они будут брать на себя одинаковый объем работы, и это будет разочаровывать тех, кто ведет работу». – Тамаш Домбос, Рабочая группа против преступлений на почве ненависти (Венгрия)

## Схема идентификации заинтересованных сторон



## Анализ заинтересованных сторон

После того, как будут пройдены все указанные этапы, немалая длина списка возможных членов коалиции, скорее всего, не позволит привлечь их всех сразу. Это хороший знак. Набор членов должен быть непрерывной составляющей развития коалиции. Следующим этапом является определение наиболее важных заинтересованных сторон в этом списке и разработка плана набора членов. Именно в этом призвана помочь создателям коалиций таблица «Анализ заинтересованных сторон», представленная в Приложении II.

В таблице «Анализ заинтересованных сторон» приведены следующие вопросы о каждом возможном члене коалиции:

- Какие навыки, возможности и/или ресурсы может этот участник предложить коалиции? Данная информация поможет определить те заинтересованные стороны, которые могут предложить больше всех.
- Какова возможная роль этого участника в коалиции? Данный вопрос поможет определить, какой вклад мог бы внести данный участник в деятельность группы.
- В чем состоят его собственные интересы? Для чего он вступает в коалицию? Анализ причин, по которым возможные участники могут получить пользу от вступления в коалицию, является полезным инструментом для поощрения их к участию.
- Как будет осуществляться набор возможных членов коалиции?
- Какие могут существовать барьеры для набора членов коалиции?
- Кто и когда будет связываться с ними? При рассмотрении вопроса о том, когда связываться с возможными членами, рекомендуется уделить первоочередное внимание тем, кто может внести наибольший вклад в деятельность коалиции, и тем, кто имеет наибольшую личную заинтересованность в ее работе.

«Всегда должны быть задействованы идейные заинтересованные стороны, которые будут работать в интересах коалиции, поскольку участники, возможно, не всегда будут посвящать все свои усилия деятельности коалиции. Будьте готовы выступать локомотивом этого процесса». – *Анастасия Асеева, Объединение комитетов в защиту евреев в бывшем СССР*

Как и при идентификации заинтересованных сторон, рекомендуется еще раз просмотреть список возможных кандидатов и спросить себя: «Кого в этом списке не хватает? Есть ли кто-нибудь, чье отсутствие или присутствие в списке может послать неправильный сигнал об идеях коалиции в отношении

недискриминации? В достаточной ли мере представлены женщины, молодежь и другие лица, голоса которых иногда недостаточно слышны?»

Важно помнить о том, что если какая-либо из важных заинтересованных сторон не будет охвачена, это может иметь серьезные последствия для коалиции.

- Если общины, на которые дискриминация оказывает самое непосредственное влияние, не участвуют в формировании коалиции и разработке плана ее деятельности или если в число участников коалиции входят группы, открыто демонстрирующие нетерпимость по отношению к другим, тогда эта коалиция, скорее всего, утратит авторитет и, возможно, никогда не сможет вернуть доверие, необходимое для того, чтобы добиться успеха.
- Если в этом процессе не будут участвовать группы, которые уже работают над решением данной проблемы, тогда в принятом коалицией подходе может быть упущено важное стратегическое соображение, которое уже известно этим группам.
- Если создатели коалиции не установят контакты с лидерами мнений, регулярно выступающими по данной проблеме, тогда те, возможно, будут делать негативные или необоснованные публичные заявления о коалиции, и это будет мешать ее усилиям.

### Привлечение партнеров в коалицию

В ходе анализа заинтересованных сторон будет определено, к кому обращаться. Следующим шагом является принятие решения о том, кто в коалиции должен установить контакт и как скоро. Ниже предлагается способ установления первоначального контакта, однако данный процесс следует адаптировать с учетом специфики конкретной коалиции.

- 1) Отправьте краткое электронное сообщение или письмо-представление. Изложите причины создания коалиции и укажите, кто в ней участвует на данный момент. Отметьте, что более подробно детали работы коалиции будут определены членами коалиции на ее первом заседании. Объясните, почему адресат будет важным участником коалиции, и предложите встретиться лично, чтобы обсудить его возможное участие. Сообщите контактные данные и укажите, что через несколько дней после отправки этого сообщения адресату позвонят.
- 2) В случае если адресат не ответил, позвоните ему. Сошлитесь на направленное ранее сообщение (но не считайте, что адресат прочитал его) и еще раз объясните, почему он может быть важным партнером по коалиции. Предложите организовать встречу для более подробного обсуждения этого вопроса.

- 3) Приходите на встречу, имея четкое представление о том, с чем это лицо может согласиться (например, предложите ему вступить в коалицию, чтобы принимать участие в деятельности по обеспечению принятия новой редакции закона против преступлений на почве ненависти), и запасное предложение на тот случай, если первое предложение будет сочтено слишком обзывающим (например, спросите, может ли это лицо установить контакты с несколькими ключевыми лидерами местной общины, которых, возможно, интересует соответствующая проблема). На встрече, если это необходимо, сначала установите контакт на личном уровне (например, при помощи светской беседы о семье, спорте и других интересах). Когда наступит подходящий момент, расскажите о планах коалиции, поинтересуйтесь мнением собеседника, а потом предложите ему участвовать в деятельности коалиции. Независимо от того, что ответит ваш собеседник, важно поинтересоваться его мнением о том, кому еще следует предложить вступить в коалицию.
- 4) Направьте электронное сообщение или письмо с благодарностью за встречу, подтверждением того, что было согласовано в ходе встречи, и подробной информацией о следующем заседании или мероприятии коалиции.

**Помните: люди откликаются на инициативу, когда их просят об этом кто-то, кого они знают, или когда они видят четкую связь между просьбой и их собственными интересами или интересами их организации.**

Помимо установления контактов с возможными членами коалиции, отнесенными в ходе анализа к числу наиболее важных заинтересованных сторон, рекомендуется рассмотреть способы вовлечения в работу всех членов общины, поддерживающих коалицию. В отличие от приглашения групп, представляющих неорганизованный сектор, привлечение членов общины ведет к мобилизации тех, кто заинтересован в поддержке недискриминации, но, возможно, не имеет налаженных связей или опыта работы, связанного с целями коалиции. Процесс привлечения членов общины, поддерживающих коалицию, будет продолжаться долгое время после того, как коалиция приступит к работе, однако установление контактов с этими лицами на начальном этапе позволит заинтересованным участникам с самого начала предложить коалиции свои идеи и опыт. Далее приводятся некоторые возможные стратегии.

- Распространение информации с использованием социальных сетей и почтовых рассылок.
- Проведение открытых встреч и общественных заседаний. Такие заседания могут быть посвящены конкретному событию, связанному с работой коалиции: например, заседание может проводиться после инцидента, мотивированного предубеждением (если целью коалиции является решение проблемы преступлений на почве ненависти).

- Посещение собраний других общин и участие в них. Речь идет о собраниях, полностью организованных общиной – будь то сбор в ответ на преступление на почве ненависти или же ярмарка или праздник в общине. Рекомендуется заранее связаться с организаторами собрания и обсудить с ними наиболее подходящие способы продвижения коалиции на их мероприятии.

При установлении контактов рекомендуется давать краткое описание целей коалиции и сообщать информацию о ее текущем составе. На мероприятиях можно распространять информационные листки или раздаточные материалы, в которых кратко объясняется цель коалиции и способы, при помощи которых частные лица могут участвовать в ее деятельности. Создание веб-сайта коалиции или ее страницы в социальных сетях упростит пользователям распространение информации о коалиции, а использование почтовой рассылки позволит направлять заинтересованным лицам самые последние данные о деятельности коалиции.

Наконец, при планировании контактов стоит помнить о том, что использование разных стратегий набора членов приведет к формированию более многообразной по своему составу коалиции. Набор членов, который проводится, например, исключительно в центре города, с большей вероятностью приведет к созданию коалиции, полностью состоящей из городских жителей. Таким образом, коалиции должны непрерывно изучать состав своих членов, задаваться вопросом «кого не хватает?» и соответствующим образом корректировать свою стратегию набора участников.

### Не все скажут «да»

**Пример:** Организация *Connecting Actions* созвала совещание специалистов-практиков со всей Европы, заинтересованных в поощрении межконфессионального диалога, для обсуждения возможного создания коалиции в поддержку работы в этой области. Однако даже внутри этой группы были участники, которые не соглашались вступить в коалицию с другими из-за того или иного аспекта их работы.

Не все потенциальные участники захотят вступить в коалицию. Важно принять это, а также поинтересоваться у них причиной их отказа и внимательно ее выслушать, чтобы понять подтекст за их словами. Далее перечислены некоторые причины отказа от участия, каждая из которых может требовать несколько отличающейся реакции.

**Обеспокоенность в связи с подходом, принятым коалицией.** Некоторые лица могут быть обеспокоены тем, как коалиция подходит к решению той или иной проблемы. В таком случае рекомендуется начать с ними диалог и глубже изучить данный вопрос. Выясните, не связана ли эта позиция с теми формулировками, которые использует коалиция; стратегиями, которые она

планирует задействовать, или ее текущим руководством, которое кажется тем, кто сталкивается с дискриминацией и нетерпимостью, недоброжелательным или неподходящим.

**Выжидательная позиция.** Некоторые лица и организации никогда не вступят в новую коалицию. Возможно, они считают себя слишком занятыми или просто хотят увидеть, как будет развиваться ситуация, прежде чем инвестировать свое время и энергию в непроверенную инициативу. Если они в целом готовы поддержать коалицию, но все еще не решаются вступить в нее, поинтересуйтесь у них, хотят ли они быть включенными в почтовую рассылку коалиции, с тем чтобы следить за развитием событий, или же спросите, может ли коалиция связаться с ними через какое-то время.

**«Собственники» проблемы.** Возможно, есть люди, которые уже ведут работу, подобную той, которую собираются вести коалиция, или даже совпадающую с ней. Многие из них с удовлетворением воспримут ту дополнительную легитимность и поддержку, которые может обеспечить широкая коалиция, однако другие могут посчитать, что коалиция посягает на их «территорию». Они могут воспринимать ее как потенциального конкурента в борьбе за финансирование и за внимание средств массовой информации. Можно посоветовать периодически предлагать этим лицам возможность участвовать в программах коалиции (например, в качестве экспертов-лекторов) или поддержать ее информационно-разъяснительную деятельность. По мере того как коалиция будет раз за разом задействовать их, признавая их экспертный опыт и знания, они, возможно, смогут осознать ценность более тесного сотрудничества.

**Враждебное отношение к текущим партнерам.** Некоторые люди просто не готовы работать с теми лицами или группами, которые входят в коалицию. Это может быть связано с предрассудками в обществе или институтах или может быть результатом межличностных или межведомственных разногласий.

- В случае если нежелание вступать в коалицию связано с участием в ней конкретной личности или организации, можно пригласить негативно настроенное лицо к участию в деятельности коалиции в рамках той рабочей группы, в которую нежелательное для него лицо или группа не входит.
- Если община или организация отказывается от участия в коалиции из-за того, что один из членов коалиции ведет работу по некоторым вопросам, против которых возражает эта община или организация, можно провести дискуссии с целью определить, согласятся ли эти две группы сотрудничать в рамках той ограниченной области, в которой их интересы совпадают. Для того чтобы они пришли к соглашению, может потребоваться несколько встреч.



- У общины, работающей над решением той проблемы, которую планирует решать коалиция, могут быть предубеждения против другой общины, участвующей в коалиции, или же она может придерживаться твердых убеждений, которые считает несовместимыми с убеждениями партнера по коалиции. В этом случае существует несколько вариантов:
- 1) Попытайтесь провести открытый и продуктивный диалог по этому вопросу. Общины и организации состоят из людей, и, возможно, удастся найти кого-то, кто имеет желание и влияние для того, чтобы преодолеть эти разногласия. Когда такое лицо будет идентифицировано, коалиция может держать его в курсе своей деятельности и найти способы оказания ему поддержки в инициировании диалога в соответствующей общине или организации.
  - 2) Если несогласная организация, несмотря на свою неготовность сотрудничать с определенными участниками, заинтересована в поддержке некоторых видов деятельности коалиции, держите ее в курсе планов коалиции и способов участия в ее работе. Никогда не отстраняйте другую группу от участия в заседаниях или мероприятиях в угоду возражающей организации. Миссия коалиции состоит в том, чтобы поощрять толерантность и недискриминацию, а не наоборот.

Будьте готовы признать, что некоторые организации, ведущие аналогичную работу, могут не поддерживать по-настоящему миссию коалиции. Такие лица и группы просто не являются подходящими партнерами. В этом случае коалиция должна заниматься своей работой, взаимодействуя с этими организациями так же, как она взаимодействует с другими группами, общинами и организациями, которые она стремится просвещать, с тем чтобы привить им более толерантные взгляды.

**Пример.** В Венгрии Рабочей группе против преступлений на почве ненависти удается сохранять свою большую коалицию, несмотря на различия в стратегиях и позициях ее организаций-партнеров. Члены коалиции договорились о том, что они не будут вести совместную работу в тех областях, в которых у них есть столкновение позиций. В данном случае речь идет о четком разграничении между работой по борьбе с преступлениями на почве ненависти (основное направление деятельности коалиции) и работой по борьбе с языком ненависти (области, в отношении которой у членов имеются разногласия).

«Вы не обязаны соглашаться по всем вопросам. Ваша коалиция может быть построена на одном вопросе, по которому у вас есть согласие. Мы просто говорим: «Вот то, в отношении чего у нас имеется согласие. Мы не обсуждаем здесь те вопросы, в отношении которых у нас согласия нет». – Майкл Либерман, юрист филиала Антидиффамационной лиги в Вашингтоне

В конечном итоге для создания коалиции требуется критическая масса активных лиц и организаций (в том числе представителей общин, на которые непосредственно влияют те проблемы, которые стремится решить коалиция) и наличие организаций, готовых выделить время и ресурсы на работу коалиции. Когда коалиция достигнет успеха и приобретет репутацию доброжелательного и эффективного объединения партнеров, к ее деятельности присоединится больше людей, в том числе и многие из тех, кто первоначально отказался это сделать.



В настоящей главе содержится описание основных аспектов установочного заседания коалиции. В ней перечислены конкретные вопросы, которые коалиция должна рассмотреть. При этом подчеркивается, что важны не столько дискуссии, сколько серьезная работа по формированию норм взаимного уважения, коллективного руководства и подотчетности.

В качестве первого шага должны быть определены время и место сбора членов коалиции для обсуждения того, что коалиция должна делать и как она должна функционировать. Часто бывает трудно найти время, подходящее всем, и поэтому важно обеспечить, чтобы на заседании был представлен весь срез состава коалиции. Организаторам следует уделить особое внимание тому, чтобы на заседании были достаточно представлены наиболее заинтересованные общины. Для определения времени, удобного для большинства членов коалиции, можно использовать инструменты онлайн-планирования.<sup>5</sup>

### Как задать правильный тон

На первом заседании коалиции очень важно задать правильный тон, характерный для авторитетного, активного и конструктивного собрания. В связи с этим в планировании заседания могут участвовать близкие партнеры коалиции. Если участники заседания почувствуют недоброжелательное отношение или если заседание будет идти неорганизованно, с проявлениями враждебности или скучно, они могут больше не вернуться к участию в коалиции.

- Поприветствуйте новых участников, как только они придут, и поддержите доброжелательное общение до начала заседания.
- Предложите напитки и легкие закуски. Помните, что выбор еды также служит показателем того, насколько дружелюбна и инклюзивна коалиция. Рекомендуется заранее поинтересоваться у участников, предпочитают ли они кошерную, халяльную, вегетарианскую и/или веганскую еду. Следует избегать еды и напитков, которые могут породить раздоры в группе.
- Проследите за тем, чтобы место проведения заседания было доступным и чтобы были выполнены соответствующие приготовления, с тем чтобы в заседании могли в полной мере участвовать лица, ухаживающие за детьми, в том числе кормящие грудью, и лица с ограниченными возможностями или недостаточным знанием языка.
- Попросите присутствующих передавать всем по очереди специальный лист, на котором участники запишут свои контактные данные.
- Проследите за тем, чтобы у заседания была четкая повестка (ее нужно разослать заранее) и придерживайтесь ее. Примерная повестка установочного заседания коалиции приводится в Приложении 2.

---

<sup>5</sup> На момент публикации примерами инструментов планирования были Doodle, NeedToMeet и Meeting Wizard.

- Уважайте время людей: проследите за тем, чтобы заседание не длилось дольше, чем было объявлено.

В начале заседания следует утвердить его основные правила и нормы. Тем самым будет создана атмосфера, в которой члены группы будут чувствовать, что они могут помогать друг другу придерживаться этих норм. При совместной выработке основных правил у участников возникает чувство влиятельности; при этом создаются условия, в которых робкие или уязвимые лица смогут свободнее участвовать в заседании. Обычно основными правилами являются следующие:

- Участники говорят по очереди.
- Следует слушать то, что говорят другие.
- Звук мобильных телефонов следует выключить.
- Нельзя высмеивать или агрессивно нападать на идеи других людей.
- Можно оставаться при своем мнении: если люди не сходятся во взглядах на все, это нормально.
- Следует уважать друг друга и не судить других.
- Техника «повышения активности/снижения активности» может помочь тем, кто обычно мало говорит на заседаниях, активнее участвовать в заседании, а также напомнить тем, кто говорит много, снизить активность и предоставить возможность выступить другим.

При разработке основных правил можно сначала разъяснить участникам назначение этих правил, а затем записать их предложения на флипчарте (магнитно-маркерной доске с листами бумаги в виде большого блокнота). Если ни у кого не будет предложений, в качестве отправной точки для высказывания идей можно использовать одно из положений, приведенных выше. После того как группа установит пять-шесть правил, следует выяснить, есть ли другие предложения, а затем спросить у участников, согласны ли они с этими основными правилами и готовы ли они им следовать. Повесьте лист с правилами на стену и напомните группе, что за обеспечение их соблюдения отвечают все участники.

### **Формирование доверия и взаимопонимания**

Важно помнить о том, что некоторые лица на заседании могут быть не знакомы друг с другом, некоторые, наоборот, могли часто работать вместе, а кто-то может иметь отрицательный опыт прошлой совместной работы. Нельзя ожидать, что участники будут плодотворно работать вместе, если с самого начала не создана атмосфера доверия и взаимопонимания.

Люди, которые встречаются впервые, часто делают предположения в отношении друг друга, исходя из внешнего вида. У некоторых это может вызвать ощущение, что о них строго судят или их недооценивают. Время, потраченное в

начале заседания на то, чтобы дать участникам возможность почувствовать связь друг с другом и объединиться вокруг общих формулировок и подходов, будет компенсировано хорошими результатами в долгосрочной перспективе.

Заседания часто начинаются с представления участников и иногда «разминки» – вопроса или вида деятельности, призванного заставить людей говорить и узнавать друг друга. Рекомендуется начать установочное заседание коалиции с обхода аудитории с просьбой к каждому участнику представиться (сообщить свое имя, фамилию, название организации, которую он представляет или членом которой является, если это применимо). При этом также важно дать участникам больше времени на то, чтобы они могли узнать, кто присутствует на заседании и почему эти лица решили на него прийти.

### Представление участников

- Разделите участников заседания на четыре группы и попросите эти группы собраться в разных частях зала.
- Дайте группам приблизительно 10 минут на обсуждение нескольких вопросов. Вопросы могут быть следующими: Какие наиболее серьезные проблемы стоят перед страной, регионом или городом, в котором ведет работу коалиция? Какой цели планирует достичь коалиция? Существует ли какая-либо обеспокоенность в отношении данной коалиции? Какие уникальные навыки/опыт работы предложит коалиции каждый из участников?
- Попросите каждую группу назначить того, кто будет вести записи, а затем сообщит ответы группы. Обязательно предупредите участников за две минуты до завершения работы о том, что время заканчивается. По истечении выделенного времени попросите всех участников заседания собраться вместе.
- Предложите каждой группе изложить свой ответ на первый вопрос. Ответы должны записываться. Если группы дают похожие ответы, попросите лицо, ведущее записи, ставить пометку у ответа, а не записывать ответ еще раз.
- Рассмотрите остальные вопросы, используя такую же процедуру. Если вопросы носят более личный характер (например, о пережитом опыте дискриминации), спросите, хочет ли кто-либо сам поделиться своим опытом, вместо того чтобы об этом рассказали. В ходе этой работы обращайте внимание на гендерный баланс. Если большинство выступающих перед всеми участниками заседания составляют мужчины, спросите, желает ли кто-либо из женщин поделиться выводами из дискуссий в своей группе или из собственного опыта.
- После того, как будут рассмотрены все вопросы, спросите у участников, есть ли у кого-нибудь из них соображения насчет услышанного, которыми они хотели бы поделиться. Может быть целесообразным, чтобы организатор заседания высказал свои соображения по всем возникшим общим темам, например, так: «Похоже, людям в целом интересно присутствовать на этом заседании, но они беспокоятся насчет того, что членство в данной коалиции будет отнимать слишком много времени. Давайте помнить об этом в нашей дальнейшей работе».

Одна из процедур, которая поможет участникам заседания понять, что именно другие присутствующие думают о тех проблемах, которые хочет решать коалиция (например, о дискриминации или преступлениях на почве ненависти), называется «скользящие дебаты» или «спектрограмма». Описание этой процедуры представлено в числе инструментов в Приложении 2.

### **Вопросы, которые должны быть рассмотрены в самом начале**

На своем первом заседании коалиция должна рассмотреть ряд вопросов. Важно не заставлять участников спешно переходить к следующему вопросу. Следите за тем, чтобы у каждого была возможность внести свой вклад и чтобы его предложение было записано (в идеальном варианте — на флипчарте или белой доске, чтобы оно было видно всем участникам). Цель заседания состоит не только в том, чтобы рассмотреть определенные вопросы, но и в том, чтобы создать атмосферу взаимопонимания и взаимосвязанности, в которой участники будут позитивно относиться к перспективе собраться вместе для коллективных действий.

- *С какой общиной или проблемой работает коалиция? Кого она надеется привлечь?* Речь идет об определении географической территории, а также соответствующей группы населения и круга проблем, которые будет решать коалиция. Многие коалиции выбирают себе название, в котором отражен их ответ на этот вопрос (например, Европейская сеть по борьбе с расизмом).
- *Каковы контекст и история проблемы, а также обстановка в общине в результате существования этой проблемы?* Чрезвычайно важно оценить все эти аспекты при создании коалиции. Например, коалиция, созданная для борьбы с преступлениями на почве ненависти, на своем первом заседании может рассмотреть следующие вопросы: Какова история данной проблемы? Являются ли преступления на почве ненависти частью истории общины или они возникли как результат недавних тенденций? Какие делались попытки решить эту проблему? Пыталась ли община в прошлом создать коалицию? Получилось ли это у нее или нет, и почему?
- *Каковы глубинные причины проблем, указанных группой?* Глубинными причинами являются базовые проблемы, которые порождают более крупную проблему. Глубинные причины дискриминации и связанной с ней нетерпимости часто включают экономические трудности, опасение за свою безопасность и образ жизни и непонимание другой расы, культуры или религии.
- *Что делается в настоящее время для решения данной проблемы? Какими недостатками отмечены текущие усилия?*

«Убедитесь в том, что вы не делаете того, что уже делают другие. Четко определите цели коалиции, а также то, чего вы не будете делать». – «Подготовка успешных кампаний за жизнь в сообществе» (Европейская коалиция за жизнь в сообществе)

- Почему создание коалиции является целесообразным подходом к решению данной проблемы? Что члены коалиции могут сделать вместе из того, что они не могут достичь по отдельности?
- Какие ценности должны определять работу коалиции? Как члены коалиции взаимодействуют друг с другом?
- Каковы цель и видение коалиции? Как коалиция будет претворять свои ценности в дела на пути к реализации своего видения? То, ради чего люди собрались на установочное заседание, может не стать конечной целью и видением коалиции: эти вопросы должны быть совместно решены всеми членами коалиции. Ниже приводится описание эффективной процедуры для поиска ответа на этот вопрос.
- Какие вопросы важны для цели коалиции и тесно связаны с ней? Часто вопросы, связанные с нетерпимостью и дискриминацией, тесно переплетаются с другими вопросами. Для достижения своей цели коалиции может быть необходимо решать эти смежные вопросы или поддерживать усилия по их решению. Например, факторами, влияющими на дискриминацию вновь прибывших беженцев, часто выступают экономические трудности, а также религиозные и культурные различия.
- Кто должен участвовать в этой работе? Как коалиция будет задействовать эти стороны?

**Пример:** На установочном заседании Коалиции против ненависти, созданной в Москве, участники занимались согласованием своего общего устремления повысить уровень информированности общества о случаях религиозной нетерпимости и насилия по мотиву предубеждения. Они решили обмениваться материалами и ссылками, которые будут использоваться в новостных лентах на веб-сайтах всех членов коалиции, а затем – в социальных сетях. Рассматривая свою общую цель, состоящую в устранении всех видов нетерпимости, группа также повысила уровень доверия и взаимопонимания между ее участниками.

### Выработка единого видения

Если позволяет время, часть установочного заседания можно посвятить выработке единого видения коалиции. Это важнейший шаг на пути к согласованию целей членов коалиции, который также поможет создать позитивную атмосферу для совместной работы. В Приложении 2 описана процедура выработки единого видения, которая может быть ориентиром для коалиций в данном вопросе.



**Полезная информация:** Удостоверьтесь в том, что у группы есть способ связи и обмена материалами в периоды между заседаниями. Это может быть бесплатный закрытый список для почтовой рассылки LISTSERV, созданный на базе Google Groups, Yahoo! или других провайдеров (таких, как Basecamp или Slack). Подобные приложения также позволяют членам списка загружать документы и другие материалы для обмена ими с остальными участниками группы. Аналогичным образом, можно создать закрытую группу в Фейсбуке или других социальных сетях, с тем чтобы члены коалиции могли поддерживать связь друг с другом. Убедитесь в том, что данные, которыми члены коалиции делятся на этих платформах – включая контактные данные – не станут общедоступными и что участникам известны настройки конфиденциальности соответствующей социальной сети.

### **Закрытие заседания на правильной ноте**

Рекомендуется запланировать время в конце заседания для заключительной части, которая будет мотивировать участников продолжить работу в рамках коалиции.

- 1) Если возможно, решите, когда состоится следующее заседание, каковы будут его цели и что будет необходимо подготовить заранее.
- 2) Попросите каждого участника перечислить то, что им будет сделано по итогам заседания. Если участники не могут ничего указать, спросите их, кого они могут пригласить на следующее заседание, или предложите им взять на себя не порученную другим задачу. Проследите за тем, чтобы все ушли с заданием, которое будет необходимо выполнить до следующего заседания.
- 3) Попросите каждого участника назвать одно или два слова, характеризующие то, что он в данный момент чувствует в отношении коалиции. Если заседание прошло хорошо, участники, скорее всего, используют такие слова, как «энергия» и «вдохновение». Есть вероятность того, что некоторые участники скажут, что они «переполнены эмоциями». Если реакция кого-то из участников вызывает удивление или обеспокоенность, рекомендуется после заседания побеседовать с ним наедине.
- 4) В заключительной части заседания не забудьте поблагодарить всех за участие и вклад в деятельность коалиции в виде высказанных соображений и идей.

### **Дальнейшая деятельность по итогам заседания**

На следующий день после заседания направьте участникам электронное сообщение, в котором еще раз поблагодарите их за участие. Включите в это

сообщение информацию о решениях, принятых на заседании, и отметьте обязательств участников по итогам заседания и сроки выполнения этих обязательств. Напомните вашим адресатам сделать в своих календарях пометку о следующем заседании и пригласите желающих помочь с планированием этого заседания. Такое непосредственное подкрепление обсуждения действием чрезвычайно важно для того, чтобы члены коалиции продолжали ощущать себя важной частью хорошо управляемой деятельности.

Помимо этого, рекомендуется позвонить нескольким участникам и поинтересоваться у них, как, по их мнению, прошло заседание, а также спросить их совета относительно того, как коалиции следует двигаться вперед.

Возможно, не все те, кто проявлял интерес к коалиции, пришли на ее первое заседание. Свяжитесь с этими людьми и спросите их, хотят ли они узнать о том, что происходило на заседании и каковы будут дальнейшие действия коалиции. Поинтересуйтесь у них, хотели бы они получать новости о будущих заседаниях. Если они поддерживают коалицию, но у них нет времени участвовать в заседаниях, спросите, могут ли они направить кого-нибудь другого от своей общины или организации, или установите контакты с тем, кто будет представлять похожие взгляды и интересы.

В ходе подготовки к следующему заседанию свяжитесь с теми людьми, которые взялись за выполнение важных задач, с тем чтобы узнать, нужна ли им какая-либо поддержка. Скорее всего, они будут признательны за это напоминание, и такое общение можно использовать как еще одну возможность узнать, каковы ощущения участников перед следующим заседанием коалиции.

# **Глава 4**

## **Структура коалиции, управление и руководство**

Любая коалиция – это совместные усилия, требующие и коллективного принятия решений, и разделения полномочий. По этой причине структура и стиль руководства коалиции по своей форме и содержанию должны отличаться от структуры и стиля руководства традиционной иерархической организации. Для того чтобы коалиция в поддержку толерантности была эффективной, она должна иметь подходящую четкую структуру, укрепляющую принципы сотрудничества. В настоящей главе рассматриваются компоненты структуры и различные вопросы управления коалицией; эта информация поможет коалициям определить, какая структура и модель управления лучше всего соответствуют их задачам и составу членов.

*Структура* коалиции – это рамочная основа, вокруг которой организована коалиция. Все группы имеют ту или иную структуру независимо от того, выбирают они ее осознанно или нет. Структура коалиций бывает разной, и не существует какой-либо одной структуры, которая оптимально подходила бы всем группам, объединившимся для совместной работы.

Под *управлением* имеется в виду то, как в коалиции принимаются решения, кто уполномочен принимать эти решения и как распределяются и выполняются функции руководства.

У коалиции должно быть четкое понимание своей структуры и управления, зафиксированное в письменной форме, – даже если это лишь краткое описание или перечень принципов деятельности, занимающий одну страницу. Принятая структура коалиции и управление будут меняться с течением времени и через несколько лет могут выглядеть совсем по-другому. Этого следует ожидать, поскольку коалиции представляют собой развивающиеся живые системы, которые должны меняться по мере того, как они растут и адаптируются к меняющейся обстановке.

Структура и план управления позволят коалиции реализовать свои цели. Основные компоненты структуры и управления успешной коалиции включают следующее:

- четкая коммуникация;
- принципы совместного принятия решений;
- роли и обязанности;
- способность действовать.

«Отсутствие иерархии в структуре нашей коалиции чуть не привело к разрушению самой коалиции. Когда на заседании муниципального совета обсуждались вопросы местной политики и беженцев, одного из членов коалиции процитировали СМИ, назвав его руководителем коалиции. Это привело в ярость другого члена коалиции, который считал себя ее фактическим руководителем. В организациях, не имеющих структуры, большое распространение получает борьба за власть». – *Закари Галлант, Integrationswerkstatt Unkel (Германия)*

### Структура коалиции отражает ее ценности

Важно, чтобы коалиции уделяли время обсуждению того, как они будут принимать решения и какая структура оптимальна для выполнения их работы. Они должны осознавать, что принимаемые ими решения могут укрепить или подорвать те ценности, которые они стремятся воплотить.

Например, Европейская сеть по борьбе с расизмом (ЕСБР) описывает себя следующим образом:

*«Наша миссия состоит в том, чтобы достичь полного равноправия, солидарности и благополучия для всех в Европе. Мы хотим предоставить всем членам общества, независимо от цвета кожи, национальности, пола, гендерной принадлежности, вероисповедания, ограниченных возможностей, возраста или сексуальной ориентации, возможность участвовать в жизни общества и быть интегрированными в него. Наше видение включает динамично развивающиеся и инклюзивные общество и экономику, в которых ценятся равноправие и многообразие, и преимущества Европы, свободной от расизма».*

Исходя из такого описания, новый член коалиции будет обоснованно ожидать, что на заседаниях ЕСБР присутствует отличающаяся многообразием группа, все члены которой имеют возможность влиять на принятие решений. Если же, наоборот, окажется, что на заседаниях доминирует небольшая группа лиц и решения принимаются без поддержки тех членов группы, которые являются мишенью для расизма, новый член может прийти к заключению, что коалиция фактически не поддерживает те ценности, которые заявлены в ее миссии.

В действительности ЕСБР очень серьезно следит за тем, чтобы ее структура и программы в полной мере отражали ее миссию. Одной из важнейших ценностей коалиции является реализация своих принципов на практике, и это означает, что она имеет горизонтальную иерархию, направленную на развитие способностей членов команды и «создание лидеров». Коалиция называет организации, являющиеся ее членами, своим главным преимуществом и «голосом жертв расизма и связанной с ним дискриминации в Европе». Организации вступают

в ЕСБР для того, чтобы создать эффективную платформу для реализации своих устремлений, связанных с инклюзивной Европой.

«Сила коалиции состоит в многообразии. Важно демонстрировать это, с тем чтобы люди видели многообразие участников движения, и показывать многочисленные силы, ведущие борьбу с дискриминацией». – Жюли Паскё, старший специалист по информационно-разъяснительной деятельности Европейской сети по борьбе с расизмом

## Основные сведения о структуре коалиции

Все члены коалиции должны внести тот или иной вклад в принятие решений о структуре их коалиции. Совместное принятие решений является одним из основных принципов успешных коалиций, и в данном случае этот принцип тоже должен быть частью процесса. Вместе с тем, коалиция не должна слишком глубоко погружаться в процесс разработки своей структуры – иначе она потратит на это много времени, которое можно использовать для решения ее основных задач.

Хорошей отправной точкой может стать простой регламент работы коалиции, объемом не более одной страницы. Коалиции, которые тратят много времени на написание внутренних документов, правил деятельности и т. д., часто отвлекаются от своих задач. Когда коалиция станет зрелой, у нее будет время для развития и расширения принятого регламента работы. Образец формы для разработки принципов деятельности, а также пример таких принципов, разработанных одной из коалиций, можно найти в Приложении 2.

При определении структуры коалиции должны быть рассмотрены компоненты структуры, перечисленные ниже.

**Общие заседания коалиции.** Рекомендуется проводить регулярные заседания всех членов коалиции. Такие собрания служат форумом, в рамках которого участники обмениваются информацией, получают последние данные от рабочих групп и все вместе решают возникшие общие вопросы. Вся коалиция должна стремиться собираться раз в месяц. Проведение заседаний с большими интервалами значительно снижает вероятность того, что коалиция сможет оказать серьезное влияние на проблему, которой она занимается, и на соответствующую общину. Личные встречи лучше всего способствуют развитию отношений между партнерами по коалиции, а совещания в онлайн-режиме (при

помощи Skype, Google Hangouts и прочих платформ, предлагающих бесплатные или дешевые услуги<sup>6</sup>) помогают развивать успехи в период между заседаниями.

**Рабочие группы, комитеты и другие подгруппы.** Часто основную работу коалиций выполняет не весь состав коалиции, а группы меньшего размера. Эти небольшие структуры могут называться по-разному – например, «специальная рабочая группа» или «комитет». Главная задача коалиции состоит в том, чтобы обеспечить наличие структур, позволяющих вести эффективную работу, и организовать информирование всего состава коалиции о работе каждой подгруппы.

Как правило, *комитет* представляет собой наиболее официальный тип подгруппы. Например, многие коалиции учреждают исполнительный комитет (или координационный комитет), в состав которого входят лица, занимающие основные руководящие должности – например, руководители коалиции и председатели рабочих групп. Этой структуре часто поручают разработку повестки для заседаний коалиции, и ей могут быть предоставлены полномочия принимать некоторые решения от имени коалиции. В структуре коалиции также могут быть комитеты, занимающиеся набором и удержанием членов, сбором средств, коммуникацией и другими вопросами.

*Рабочие группы* часто занимаются конкретным вопросом, задачей или программой в рамках деятельности коалиции (см. главу 5 ниже). Как правило, в рабочие группы входят те члены коалиции, которые особенно заинтересованы в направлении деятельности рабочей группы или имеют экспертный опыт в данной области и которые готовы посвятить время этой работе. Каждая группа должна регулярно проводить заседания, посвященные разработке и координации планов действий по решению закрепленной за ней задачи. Периодичность заседаний бывает разной и зависит от характера работы, однако рекомендуется, чтобы рабочая группа встречалась не реже одного раза в период между общими заседаниями коалиции. Некоторые члены участвуют в заседаниях предпочитают работу исключительно в подгруппах.

**Повестка и протокол заседания.** Как было отмечено в главе 3, у заседаний должна быть четкая повестка. Члены коалиции должны получить повестку до начала заседания, а протокол – после его завершения.

Коалиции часто полагают, что их заседания не должны следовать повестке, но это может привести к беспорядочным дискуссиям и отсутствию конкретной темы для обсуждения. Повестка обеспечивает преемственность по отношению к предыдущему собранию, в ней указываются новые пункты для обсуждения в

---

<sup>6</sup> К числу других платформ для проведения онлайн-совещаний относятся GoToMeeting, Dimdim, Microsoft Office Live Meeting и WebEx. Ввиду того, что технологии быстро развиваются, рекомендуется посещать веб-сайт Nonprofit Tech for Good (приводится в списке ресурсов в Приложении I) для получения информации о новых инструментах.

рамках группы и/или для принятия решений и предусматривается обсуждение дальнейших шагов в связи с обязательствами, принятыми на предыдущем заседании, а также время для сообщения последней информации от различных рабочих групп и для ответов на их вопросы.

На заседании должен быть человек, который ведет записи, протоколируя все происходящее. Стенографировать каждое слово не нужно. Лицу, ведущему записи, следует сосредоточиться на том, чтобы записать основные тезисы каждой дискуссии; решения, принятые коалицией, и все дальнейшие действия. Записи может вести специально назначенный член коалиции или же эту функцию могут по очереди выполнять разные участники. Обязательно следует создать четкую систему ротации при выполнении данной обязанности, с тем чтобы равномерно распределять эту нагрузку между всеми членами коалиции, в частности, между мужчинами и женщинами, опытными членами и новыми участниками коалиции.

**Роли и обязанности.** У членов коалиции должны быть четко определенные роли и обязанности. Все они должны одинаково участвовать в заседаниях коалиции, информировать ту организацию, которую они представляют, о происходящем в коалиции; предлагать свою помощь, вступая в рабочие группы, и т. д. Посредством этих действий члены соглашаются быть подотчетными коалиции. В некоторых коалициях новым участникам перед вступлением предлагается подписать соглашение, в котором кратко изложены их обязанности. Определение ролей призвано побудить каждого члена коалиции взять на себя конкретную ответственность, а также не допустить ситуации, когда участники лишь пассивно присутствуют на заседаниях. По мере развития структуры коалиции могут быть добавлены другие роли и обязанности.

**Пример:** Важно, чтобы кто-то из членов коалиции взял на себя функцию координации и ведения административной работы, необходимой для того, чтобы деятельность коалиции осуществлялась в соответствии с намеренным курсом. Европейская коалиция за прекращение насилия в отношении женщин и девочек (European Coalition to End Violence Against Women and Girls) представляет собой специально созданную группу, в которую входят 28 европейских сетей гражданского общества. Организация «Европейское женское лобби» (The European Women's Lobby) координирует регулярные собрания коалиции и обеспечивает регулярную электронную рассылку новой информации организациям-членам.

**Коммуникация.** Коммуникация является одной из ключевых функций в структуре коалиции. Она осуществляется как внутри группы (чтобы обеспечить информированность членов), так и вне ее (чтобы повысить информированность общин о коалиции, ее деятельности и успехах). Наиболее распространенной практикой внутренней коммуникации является отправка членам коалиции электронных сообщений с уведомлением о предстоящем заседании и повесткой этого заседания, а также последующая рассылка протокола заседания.



Еще один действенный способ коммуникации – информационные бюллетени, в которых могут содержаться уведомления, новости и специальные объявления от членов коалиции. Бюллетени также помогают повысить воспринимаемую легитимность коалиции, поскольку в них, как правило, фигурируют название и логотип коалиции. Дополнительные рекомендации относительно того, как члены коалиции могут осуществлять внутреннюю коммуникацию друг с другом, представлены в конце главы 3.

### Стратегии внешней коммуникации

Разработка коммуникационной стратегии поможет коалиции двигаться вперед в решении своих задач. И хотя содержание такой стратегии выходит за рамки настоящей публикации, ниже приводятся несколько базовых советов.

- Обеспечьте наличие у коалиции четких руководящих принципов в отношении того, кто может публиковать информацию и выступать в СМИ от имени коалиции; обеспечьте наличие процедуры для утверждения соответствующих сообщений и материалов.
- Создайте веб-сайт коалиции, если есть такая возможность. Как минимум, обозначьте свое присутствие в социальных сетях (например, в Фейсбуке и Твиттере или на той платформе, которая широко используется там, где коалиция ведет свою работу).
- Во взаимодействии с партнерами по коалиции составьте список контактных лиц в средствах массовой информации, включающий журналистов и блогеров, регулярно пишущих о тех проблемах, которыми занимается коалиция, а также список соответствующих публикаций и веб-сайтов. Создайте систему распространения пресс-релизов и других материалов среди лиц, включенных в этот список (или найдите партнера, имеющего доступ к такой системе). Выпущенные пресс-релизы также публикуйте в социальных сетях.
- При проведении кампаний на местном уровне может быть полезным осуществлять и более прямую коммуникацию (например, при помощи плакатов, листовок, почты и телефонных звонков). Еще одна идея – размещение информационного стола в местном торговом комплексе или на мероприятии местной общины, в котором участвует широкий круг лиц.
- Рассмотрите возможность создания рассылки или информационного бюллетеня с целью обеспечить информированность других организаций-единомышленников о деятельности коалиции. Если возможный партнер отказывается вступить в коалицию, ему можно предложить получать рассылку, с тем чтобы он мог следить за работой коалиции.

Дополнительные ресурсы, посвященные повышению информированности и заинтересованности при помощи коммуникации, приводятся в главе 45 «Набора инструментов для общин», подготовленного Канзасским университетом<sup>7</sup>. Помимо этого, на веб-сайте Nonprofit Tech for Good (<http://www.nptechforgood.com/>) содержатся рекомендации относительно технологий и тенденций в области онлайн-коммуникаций.

**Основные правила.** В предыдущей главе был рассмотрен процесс разработки основных правил, касающихся проведения первого заседания коалиции. При разработке структуры коалиции рекомендуется вновь проанализировать эти основные правила, с тем чтобы определить, не следует ли их дополнить или изменить. После того как основные правила будут согласованы в рамках всей коалиции, сделайте так, чтобы на каждом заседании они были на виду, и время от времени снова обсуждайте их вместе со всей группой.

**Оценка проведенного заседания.** В конце каждого заседания рекомендуется оценить, что, по мнению группы, удалось, а что – нет. С этой целью можно использовать магнитно-маркерную доску с большим блокнотом, поделенным на два столбца: один с пометкой «плюс» (+) для указания положительных аспектов, и второй с пометкой «минус» (-). Попросите участников отметить положительные стороны заседания (например, «все участвовали») и имевшие место проблемы (например, «в дискуссии по-прежнему доминируют два человека»).

### Управление и принятие решений

Под управлением имеется в виду то, как в коалиции принимаются решения, кто уполномочен принимать эти решения и как распределяются и совместно выполняются функции руководства. Управление и структура, принятые коалицией, должны помочь ей функционировать более четко и эффективно. В настоящем разделе рассматриваются некоторые из вопросов, которые должна решить коалиция.

**Пример:** В Европейском союзе еврейских студентов (ЕСЕС) представлены 35 организаций-членов со всей Европы. ЕСЕС возглавляют президент, исполнительный директор и восемь членов правления, избираемых организациями-членами на Генеральной ассамблее ЕСЕС. Состав правления связан с географическим представительством: каждый его член избирается для представления еврейских студентов из конкретных стран. Офис коалиции расположен в Брюсселе, им руководит исполнительный директор, назначаемый выборным правлением. Орган управления и профессиональный персонал ЕСЕС полностью сформированы из молодежи – в соответствии с руководящими принципами группы, утверждающими тезис взаимодействия равных.

---

<sup>7</sup> См.: <http://www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing>.

### ***Порядок принятия решений***

Важно, чтобы коалиция установила порядок принятия решений и определила, какие решения и кем (конкретными лицами, комитетами или рабочими группами) будут приниматься. Независимо от утвержденной процедуры руководящие принципы, касающиеся принятия решений, должны быть четко изложены в письменной форме.

Возможно, вызовет удивление тот факт, что правило большинства голосов (когда решения принимаются большинством голосов по итогам голосования) не является самым распространенным способом принятия решений в коалициях: предпочтение обычно отдается принятию решений на основе консенсуса.

При принятии решений на основе консенсуса вся коалиция соглашается на определенный порядок действий. Пути достижения консенсуса бывают разными. В случае «жесткого» консенсуса все участники должны в устной или письменной форме напрямую выразить свое согласие словами «да, я согласен (согласна)». Более распространен «мягкий» консенсус, когда группа может продолжить работу без всеобщего согласия, если (после того, как каждому была предоставлена возможность изложить свою позицию и получить ответы на вопросы) несогласные не возражают до такой степени, чтобы блокировать действия группы.

Во многих кругах принятие решений на основе консенсуса имеет незаслуженную репутацию процесса, требующего слишком много времени, или просто нереалистичного стандарта, который не дает группам действовать. На самом деле имеются весьма веские причины, по которым коалициям следует рассмотреть возможность принятия решений на основе консенсуса.

Группа, стремящаяся достичь консенсуса, готова найти решения, активно поддерживаемые всеми или по меньшей мере устраивающие всех участников. Таким образом обеспечивается учет всех мнений, идей и вопросов, вызывающих обеспокоенность.

Когда речь идет о коалициях, деятельность которых направлена на поддержку толерантности и недискриминации, еще одной выгодой от принятия решений на основе консенсуса является то, что большинство членов коалиции никогда не примут такие решения, которые не поддерживаются наиболее заинтересованными сторонами. Пример принятия решений на основе консенсуса описан в Приложении 2.

### ***Решения и те, кто их принимает***

После того, как коалиция определила, как будут приниматься решения, она должна определить, *кто* может принимать эти решения. Полезно уделить некоторое время обсуждению различных типов решений, которые, скорее всего,

нужно будет принимать, и определению того, какой компонент структуры должен принимать эти решения. Наиболее важные решения (например, в отношении стратегии и назначения коалиции) должны приниматься всей коалицией в полном составе. Такой подход дает всем участникам почувствовать, что они равноправны в деле управления коалицией, а также позволяет обсудить вопросы, вызывающие разногласия, и снижает вероятность того, что принятое решение позже будет необходимо пересматривать.

Для того чтобы работа коалиции могла продолжаться в периоды между общими заседаниями всех ее членов, следует установить, могут ли решения приниматься голосованием по электронной почте (при условии что никто не возражает против этого).

Решения о возможности принятия в коалицию той или иной группы в качестве нового партнера лучше всего принимать коалицией в полном составе. Комитет по вопросам членства может находить возможных партнеров и приглашать их на заседание коалиции, но решение об их принятии в коалицию должно приниматься голосованием всех ее членов.

Основные коммуникационные материалы (тезисы выступлений и пресс-релизы) должны быть одобрены всем составом коалиции, особенно на начальных этапах, когда коалиция еще ищет свой голос и определяется с тем, как представлять себя миру. После того как основная идентичность коалиции создана, ее члены могут решить предоставить комитету по коммуникациям или отдельным рабочим группам право принимать решения в отношении менее официальной информации – например, публикаций в блогах.

### ***Полномочия координационного/исполнительного комитета по принятию решений***

В коалициях роль координационного комитета, исполнительного комитета или группы по подготовке заседаний состоит в координации, обеспечении коммуникации и содействии работе. Координационный комитет не «возглавляет» коалицию, а обеспечивает движение информационных потоков и процессов деятельности, с тем чтобы коалиция была максимально эффективной и скоординированной в своей коллективной работе.

Координационный комитет может выполнять следующие функции:

- координация деятельности членов;
- руководство административной деятельностью (в частности, ведением учетной документации, подготовкой заседаний и рассылкой повесток и протоколов заседаний);

- выполнение функций централизованного источника информации для членов коалиции и других заинтересованных сторон;
- получение и предоставление экспертных знаний и ресурсов, необходимых для обеспечения устойчивой деятельности коалиции и выполнения ее планов действий.

Если коалиция решит учредить координационный комитет, следует внимательно обдумать его состав. Это связано с тем, что координационный комитет часто осуществляет более тесную координацию, чем коалиция в целом, и может обеспечить определенный уровень контроля за разработкой общей повестки коалиции. В состав некоторых координационных комитетов входят представители каждой рабочей группы, и это способствует координации групп между собой. Коалиция также может выделить места в комитете представителям важных групп населения, которые очень заинтересованы в работе коалиции. Например, коалиция, деятельность которой направлена на внесение изменений в законы против преступлений на почве ненависти, может зарезервировать места в своем координационном комитете для представителей затронутых общин. Следует рассмотреть возможность ежегодной ротации членов координационного комитета для поддержания коллективности руководства.

«Принятие решений и коммуникация играют ключевую роль в успехе коалиции и являются непростым делом. Они могут вызвать разочарование, если будут носить непродуманный характер. Важно знать, кто должен принимать решения, по каким вопросам и на каком уровне. Обсудите, как вы обеспечите осведомленность членов коалиции о том, что происходит, не перегружая их информацией». – *Жюли Паскё, старший сотрудник по информационно-разъяснительной деятельности Европейской сети по борьбе с расизмом*

### ***Роль каждой рабочей группы или комитета в принятии решений***

Коалиции должны определять и документировать в письменной форме обязанности и ответственность рабочих групп, о которых говорилось выше. Какие решения эти группы могут принимать самостоятельно? В какой ситуации они должны отчитаться перед расширенной группой или координационным комитетом, прежде чем принять окончательное решение?

Одним из вариантов является наделение рабочих групп полномочиями по принятию решений в конкретной сфере деятельности. Например, рабочие группы могут быть уполномочены принимать решения, необходимые для реализации плана, утвержденного всем составом коалиции. Как правило, эти решения касаются текущих вопросов (например, о месте проведения обучения или о том, какую еду туда заказать), а не основополагающих вопросов стратегии и назначения коалиции.

**Пример:** Коалиция по противодействию дискриминации (КПД) в Украине решила использовать структуру, которая включает «группу экспертов», оказывающую методологическую и консультационную помощь организациям-членам КПД в деле реализации их проектов – независимо от того, представителями каких организаций эти эксперты являются.

### Стиль руководства

Как отмечалось выше, способ осуществления коалицией своей деятельности многое говорит о ее ценностях, в том числе ее потенциальным членам. Стиль руководства тех, кто представляет данную группу, служит одним из наиболее наглядных способов донести до людей эти ценности.

Для успешного управления широкой, инклюзивной и готовой к сотрудничеству коалицией требуется соответствующий стиль руководства – ориентированный на совместную работу. В отличие от других стилей руководства, подчеркивающих авторитет руководителя, решительность действий и иерархию, руководство коалицией приносит отличные результаты тогда, когда все члены коалиции вовлечены в принятие решений и руководство. Готовый к сотрудничеству руководитель должен быть способен делать следующее:

- демонстрировать инклюзивность и поддерживать многообразие, в том числе учитывать гендерные аспекты во всей деятельности коалиции;
- делиться полномочиями и практиковать коллективное принятие решений;
- конструктивно разрешать конфликты;
- осуществлять четкую, открытую и честную коммуникацию;
- способствовать взаимодействию внутри коалиции;
- видеть общую ситуацию и помогать другим увидеть ее;
- развивать руководящие способности в других и поощрять их готовность к работе.

Помимо этого, успешный руководитель, готовый к сотрудничеству, должен стремиться быть гибким, надежным и терпеливым и наполнять усилия коалиции энергией и надеждой.

Далее приводятся некоторые правила коллективного руководства.

- **ПОМНИТЕ**, что полномочия следует делегировать, соблюдая принцип равноправия. Распределение ответственности и задач повышает заинтересованность членов коалиции в ее деятельности и позволяет выполнить больше работы. Убедитесь в том, что и стратегические, и административные задачи равноценно распределены между мужчинами и женщинами.

- НЕ БЕРИТЕ на себя слишком много. Руководители не могут и не должны пытаться делать все сами и одновременно. В связи с этим чрезвычайно важно установить приоритеты.
- НЕ ПРИНИМАЙТЕ все на свой счет. В любой коалиции будут иметь место конфликты, неудачи и другие проблемы. Руководители коалиции должны видеть перспективу, не придавать этим проблемам слишком большого значения и не принимать их на свой счет.
- ОСТАВАЙТЕСЬ ориентированными на действия. Руководители должны быть сосредоточены на движении к решению задач коалиции. Это позволяет всем членам коалиции почувствовать, что время, которое они тратят на решение этих задач, тратится не зря.
- НЕ БУДЬТЕ в центре внимания. Руководители коалиции всегда должны объяснять успехи работой всех членов и всего состава коалиции. Руководитель не должен становиться голосом и лицом коалиции. Вместо этого коалиции следует назначить пресс-секретарей, которые будут представлять ее, когда это потребуется, и следует стремиться широко распределять эту обязанность, с тем чтобы всем членам коалиции была предоставлена возможность выступить в роли пресс-секретаря.
- НЕ ИЗБЕГАЙТЕ конфликтов. Вероятность того, что коалиция добьется перемен в общине, повышается, если она напрямую разбирается с конфликтами (пусть даже она не сможет преодолеть все свои разногласия).
- НЕ ЗАБЫВАЙТЕ отмечать небольшие победы. Коалициям не следует откладывать признание побед до крупного успеха. С удовлетворением отмечайте даже скромные успехи на каждом заседании и в каждом информационном бюллетене.<sup>8</sup>

«Коалиции нужны нам для победы. И особенно убедительным может быть тот факт, что в вашу коалицию входят группы, которые обычно не ведут совместную работу. Например, создание коалиции, про которую хорошо известно, что в нее входят представители правоохранительных органов и правозащитные группы, помогло нам привлечь больше внимания к вопросу о важности законодательства против преступлений на почве ненависти (и поднять этот вопрос до уровня вопроса уголовного правосудия, а не просто защиты жертв). Это привело к повышению информированности общества и обеспечило поддержку законопроекта со стороны общественности».

– Майкл Либерман, юрист филиала Антидиффамационной лиги в Вашингтоне

<sup>8</sup> *Op. cit.*, note 3, Wolff, с. 104-105.





# **Глава 5**

## **Разработка плана деятельности**

Конечная цель коалиции состоит в том, чтобы добиться перемен в программах, политике и существующей практике, способствуя таким образом решению своих задач. Например, коалиция может быть сформирована для содействия внедрению программ обучения для противодействия дискриминации на рабочем месте, принятию решений о криминализации преступлений на почве ненависти или изменению порядка работы сотрудников правоохранительных органов с сообщениями о преступлениях, мотивированных предубеждением. Наилучшим способом решения этих задач является качественное коллективное планирование. В настоящей главе рассматриваются компоненты плана и предлагаются различные подходы, которые могут быть использованы коалициями для более эффективного планирования своей деятельности.

### **Важность планирования**

Часто группы не желают тратить много времени на планирование, особенно когда, как они считают, им хорошо известно, что нужно делать и как это следует делать. Однако затраты времени на разработку настоящего письменного плана могут принести различные выгоды, среди которых следует отметить следующие:

**Укрепление связей между членами коалиции.** Время, потраченное всего лишь на разработку плана, приемлемого для всех сторон, усиливает у членов коалиции чувство взаимосвязанности. В ходе разработки плана участники постепенно превращаются из совокупности лиц, представляющих свои организации и интересы, в команду, занятую поиском оптимального решения для всей группы.

**Повышение согласованности.** В ходе обсуждения проблем, на решение которых направлена деятельность коалиции, а также их глубинных причин и возможных подходов к их решению члены коалиции учатся на опыте своих партнеров. В конечном итоге это поможет коалиции прийти к единому, более глубокому пониманию тех проблем, которые она стремится решить, и тех действий, которые она может предпринять.

**Повышение эффективности.** Время, потраченное на обсуждение плана деятельности, дает возможность каждому члену коалиции определить свой способ участия в общей работе. Это позволяет каждому участнику сосредоточиться на самой важной из своих сильных сторон и избежать дублирования усилий, что повышает эффективность работы коалиции.

**Усиление поддержки и повышение подотчетности.** Люди естественным образом больше готовы выполнять те планы, в разработке которых они сами участвовали. И точно так же, если кто-то перед группой участников принимает на себя обязательство делать какое-то дело и это обязательство задокументировано в плане деятельности, тогда это лицо с большей вероятностью

выполнит принятое на себя обязательство, а у группы будет механизм обеспечения подотчетности.

**План как таковой.** План деятельности коалиции служит «дорожной картой» движения коалиции к своей цели. В нем изложено, кто, что и когда должен делать, и указаны способы определить, ведет ли коалиция работу в соответствии с намеченным курсом или ей нужно скорректировать свои действия в ходе работы.

### **Заседание, посвященное планированию деятельности**

Коалиция должна постараться выделить целый день (или по меньшей мере полдня) на заседание, посвященное планированию своей деятельности. На нем должна присутствовать вся группа в полном составе, а также ее основные советники. Для того чтобы дискуссии шли в соответствии с планом, важно, чтобы заседание вел опытный модератор (член коалиции или лицо, приглашенное специально для этой цели). Привлечение стороннего модератора хорошо тем, что оно позволяет всем членам коалиции в полной и равной мере участвовать в заседании.

Следующие абзацы содержат описание весьма распространенной процедуры, которая используется во время собрания коалиции, посвященного планированию ее деятельности.

#### **1. Проведение SWOT-анализа**

В начале заседания, посвященного планированию деятельности коалиции, следует провести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с тем чтобы у всех участников было единое понимание отправного пункта для планирования будущей работы. Кроме того, это полезная «разминка», которая помогает людям почувствовать себя комфортно при выступлении перед группой и заставляет их думать критически еще до начала планирования.

SWOT-анализ можно провести, попросив группу коллективно обсудить вопрос о том, какие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы существуют в коалиции. Рекомендуется записать все полученные ответы. К сильным сторонам можно отнести партнеров по коалиции, которые являются признанными экспертами или имеют доступ к СМИ/тесные связи с лицами, ответственными за разработку политики. К слабым сторонам можно отнести недостаточное время, которое участники могут посвятить делам коалиции; отсутствие представителей определенной общины или недостаток определенных ресурсов. Может оказаться, что слабых сторон коалиции будет перечислено больше, чем сильных. В таком случае группу следует заверить в том, что это не повод для беспокойства.

Как «возможности», так и «угрозы» возникают вне коалиции, но оказывают влияние на ее работу. Нередко группа расценивает определенные тенденции одновременно как возможность и как угрозу. Например, рост миграции может представлять собой возможность, поскольку, скорее всего, приведет к большему освещению вопросов толерантности и дискриминации, но может быть и угрозой, если будет расти число инцидентов, мотивированных предубеждением и направленных против общин мигрантов.

Ответы группы, полученные в ходе SWOT-анализа, должны быть вывешены на стене до окончания заседания, посвященного планированию деятельности. Следует напомнить группе, что назначение плана деятельности состоит в том, чтобы обеспечить оптимальное использование ее сильных сторон, найти способы устранить ее слабые стороны, максимально использовать возможности и определить способы реагирования на угрозы и способы их минимизации.

## 2. Обсуждение ценностей, видения и миссии коалиции

Коалиция, скорее всего, сформулирует или начнет формулировать свои ценности, видение и миссию на установочном заседании. Рекомендуется рассмотреть эти аспекты и попросить группу предложить изменения, помогающие достичь консенсуса в вопросе о том, для какой цели существует коалиция и за что она выступает. В результате у всех участников будет единое понимание того, что планирует делать коалиция.

«Важно, чтобы в центре деятельности коалиции были конкретные решаемые задачи. Коалиция, целью которой является что-то очень общее, в действительности не работает. Имейте четкую цель и привлекайте к работе те организации, для которых она важна. Решение конкретной задачи сплачивает коалицию, и это позволяет вам двигаться к чему-то устойчивому». – *Тамаш Домбос, Рабочая группа против преступлений на почве ненависти (Венгрия)*

## 3. Разработка плана деятельности коалиции: цели, задачи и стратегии

При разработке плана деятельности можно использовать различные модели планирования. Все они имеют одинаковое назначение, но в них может использоваться разная терминология. Если есть определенная модель, которая известна членам коалиции и устраивает их, тогда без колебаний используйте ее. Цель разработки плана состоит в том, чтобы все члены коалиции пришли к единому пониманию задач коалиции и того, как она будет их решать.

Разумный и осуществимый план деятельности коалиции включает следующие компоненты:

## 1) Цели

Цели – это выражение миссии коалиции в конкретных направлениях работы. Они отражают видение будущего, выработанное коалицией. В этой связи участникам следует рассмотреть вопрос о том, каких результатов они хотели бы достичь через год и какой они хотели бы видеть коалицию через два года. Цели должны быть достижимыми, и их следует сформулировать таким образом, чтобы они были согласованы друг с другом во избежание дробления ресурсов на множество целей.

Цели отражают общее назначение коалиции и поэтому должны быть сформулированы таким образом, чтобы обозначить каждую из ее основных функций. Следует продумать как внешние цели, над достижением которых планирует работать коалиция (например, будущие программы или кампании), так и внутренние цели, связанные с организационным развитием, в том числе с набором членов, развитием лидерства и управлением ресурсами. Часто коалиции пытаются брать на себя слишком много на этапе планирования. В связи с этим рекомендуется включить в список всего лишь несколько основных целей. Новым коалициям следует стремиться к достижению не более двух-трех реальных целей, связанных с ее программами.

## 2) Задачи

Задачи – это основные свершения, которых должна добиться коалиция с течением времени. От целей они отличаются тем, что они конкретны и измеримы; это промежуточные достижения коалиции, необходимые для реализации ее целей.

## 3) Стратегии или тактика

Стратегии представляют собой конкретные действия, которые будет выполнять коалиция для достижения своих целей. Стратегии должны осуществляться в соответствии с определенным графиком, и за обеспечение их выполнения должно отвечать конкретное лицо. Убедитесь в том, что стратегии коалиции носят конкретный характер и логическим образом ведут к достижению ее целей.

## 4) График

Следует отметить в календаре даты, когда должна быть реализована каждая стратегия, указанная в плане. По возможности избегайте определения стратегии как «текущей». Составляя график, не забудьте учесть праздники и различные запланированные мероприятия, которые могут повлиять на способность коалиции выполнять работу. Назначьте по одному члену коалиции для контроля за выполнением каждой задачи.

На заседании, посвященном планированию деятельности, коалиция может успеть только сформулировать свои цели, задачи и некоторые предварительные стратегии. В связи с этим рекомендуется создать рабочие группы, которым будет поручено разработать стратегии и график выполнения каждой задачи. Затем эти стратегии и сроки их выполнения могут быть рассмотрены и одобрены всем составом коалиции на ее следующем заседании. Следует убедиться в том, что все четко понимают процесс реализации стратегии и установленные сроки.

В Приложении 2 представлен простой образец плана деятельности, а также описание процедуры для выработки единого видения и таблица, при помощи которой рабочие группы могут разработать более подробные планы действий для выполнения порученных им задач.

### ***«Паспорт в будущее»: альтернативный процесс планирования***

Часто коалициям бывает необходим управляемый процесс планирования, с тем чтобы быть уверенными в том, что их инициативы основаны на глубоком понимании проблемы, и чтобы достичь желаемых результатов. Подход под названием «Паспорт в будущее» (также известный как «Модель безразрывной логики») представляет собой простой процесс, состоящий из ряда вопросов, при помощи которых можно разработать план действий коалиции, и занимающий менее двух часов.

В Приложении 2 содержится полный набор вопросов, составляющих этот процесс. Модель «Паспорт в будущее» лучше всего использовать на модерлируемом заседании, на котором члены коалиции рассматривают вопросы по порядку, один за другим. Ответы группы могут быть записаны на отдельных листах бумаги, которые можно повесить перед аудиторией. После того как группа пройдет весь процесс, полученные ответы можно перевести в цели, задачи и стратегии для дальнейшей разработки плана, как было указано выше.

## **4. Анализ плана**

Перед завершением заседания потратьте некоторое время на коллективный анализ только что сформулированных целей и задач. Следует вернуться к SWOT-анализу и задаться вопросом о том, достаточно ли план действий коалиции отражает выявленные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Если нет, как можно скорректировать план? Затем обсудите ценности, видение и миссию коалиции. Приблизят ли коалицию сформулированные на заседании цели к выполнению ее миссии? Согласуются ли они с ее ценностями? Если нет, что следует изменить?

### ***Планирование обсуждения плана***

Очень часто коалиции тратят много времени и энергии на разработку плана, после чего кладут этот план в ящик стола и не помнят о нем до тех пор, пока не

осознают, что требуется разработать новый план. Такой процесс не только не приводит к желаемым результатам, но и может вызвать разочарование у членов коалиции, видящих, что энергия и идеи, вложенные в планирование, не были эффективно использованы.

Таким образом, при составлении графика планирования рекомендуется включить в него возможность оценить достижения коалиции и скорректировать ее стратегии, если это необходимо. Выверка плана и его оценка подробно рассматриваются в главе 7.





# **Глава 6**

## **Устойчивость коалиции**

Некоторые коалиции формируются для решения конкретной задачи, после чего сразу же распускаются. Например, в Казахстане была создана временная коалиция исключительно в целях подготовки независимого доклада о соблюдении этой страной Конвенции ООН о правах инвалидов. Другие же коалиции создаются для решения более долгосрочных проблем общества. Например, общеевропейская платформа «Гражданская солидарность» (Civic Solidarity Platform) была учреждена для того, чтобы помочь группам гражданского общества вести более действенную и скоординированную работу по решению таких проблем, как расизм, ксенофобия и нетерпимость. Коалиции, работа которых направлена на решение долгосрочных проблем, на начальных этапах своего развития могут предпринять шаги, способствующие тому, чтобы их усилия выдержали испытание временем.

Термин «устойчивость» обозначает способность коалиции продолжать функционировать до тех пор, пока не будут достигнуты ее цели. Он также подразумевает способность коалиции обеспечить долгосрочное влияние ее достижений на общину в целом, выражающееся в дальнейшем успешном развитии программ, дальнейшем смещении установок общины в сторону толерантности, а также в недопущении нивелирования положительных сдвигов в области политики.

Следует помнить, что устойчивость не всегда является оптимальной целью для коалиции. В тех случаях, когда перед партнерами по коалиции стоит четкая отдельная задача (например, подготовка доклада, проведение крупного мероприятия или разработка и поддержка определенной политики или закона), наиболее целесообразным может быть создание краткосрочной коалиции с четко определенной датой завершения ее деятельности. После того, как коалиция успешно выполнила общую задачу, а затем расформировалась, бывшие члены коалиции будут, возможно, с большей вероятностью сотрудничать друг с другом в дальнейшем.

В настоящей главе рассматриваются стратегии коалиций, предусматривающие обеспечение устойчивости и решение при этом некоторых из наиболее распространенных проблем, важных с точки зрения достижения долгосрочных успехов (таких, как разрешение конфликтов, удержание членов коалиции и развитие лидерства в коалиции).

### **Задача 1. Разрешение конфликтов**

Конфликт является нормальной и даже здоровой составляющей развития любой коалиции. Он может быть стрессом для всех его участников, но иногда этот стресс можно ослабить просто признанием того, что конфликтов следует ожидать, и упреждающим обсуждением проблем внутри группы. В долгосрочной перспективе работа по преодолению конфликтов улучшает взаимопонимание между членами коалиции и ведет к переменам, полезным для ее деятельности.

Далее приводятся некоторые рекомендации по упреждающему преодолению сложностей в отношениях между людьми, основанному на поиске эффективных решений.<sup>9</sup>

**Ищите взаимовыгодные решения.** Группы часто предполагают, что их различающиеся потребности несовместимы и они должны конкурировать между собой. Отступив от этой позиции, они могли бы найти пути движения к цели, отвечающие потребностям каждого. Стоит помнить о том, что коалиция создается для содействия толерантности и что первым шагом в поддержку толерантности является олицетворение этой ценности самой коалицией.

**Внимательно слушайте, что говорят другие.** Из-за напряжения и гнева людям может быть труднее рассмотреть конкретный вопрос с точки зрения другого человека или даже четко разобраться в собственных ощущениях. Когда коалиция объединяет людей разных культур и религий, могут возникать конфликты, вызванные неосознанными предубеждениями или непониманием. Может быть полезным попросить членов группы найти другой способ выражения своих мнений, если создается впечатление, что их неверно понимают.

**Попытайтесь обеспечить всем равные возможности быть услышанными.** Общеизвестно, что манера общения человека влияет на то, насколько его поддерживает группа. Если люди сталкиваются с препятствиями в виде языкового барьера, ограниченных возможностей или культурных различий, из-за которых им труднее высказаться перед группой, модераторам заседания необходимо обеспечить им возможность быть услышанными. Помимо этого, на вероятность быть услышанным могут влиять гендерные отношения. Если мужчины перебивают женщин или не принимают во внимание их точку зрения, рекомендуется обсудить эту проблему с группой и напомнить участникам основные правила, установленные в коалиции.

**Существуют ли глубинные причины возникновения конфликта вокруг конкретного вопроса?** Если из-за, казалось бы, незначительного вопроса неожиданно накаляются страсти, подумайте, не становится ли обстановка в группе столь напряженной из-за более общей тенденции – например, из-за определенных взаимоотношений в коалиции или в обществе в целом. Скажем, если идеи одной группы неизменно принимаются во внимание в меньшей степени, чем идеи других групп, содержание того или иного разногласия по конкретному вопросу может быть менее важным, чем тот факт, что выступающий неоднократно чувствовал, что его не услышали. Подобная ситуация также может возникнуть между представителями доминирующей культуры и теми, кто считается «аутсайдерами» – например, рома, религиозными меньшинствами или представителями ЛГБТИ. Такие моменты свидетельствуют о том, что коалиции еще

---

<sup>9</sup> Эти рекомендации представляют собой адаптированный вариант рекомендаций из руководства по разрешению конфликтов Seeds for Change («Семена перемен»): <https://www.seedsforchange.org.uk/effectivegroups#conflict>.

необходимо провести внутреннюю работу и что только после этого она сможет стать последовательным поборником недискриминации во внешнем мире.

**По возможности решайте проблемы на раннем этапе, пока не накопилось слишком много негативных чувств.** Это будет способствовать коммуникации внутри группы. Некоторые коалиции заранее согласуют порядок урегулирования конфликтов. Когда доверие разрушено, установить порядок справедливого разрешения конфликтов может быть нелегко.

## **Задача 2. Удержание членов коалиции**

Уже отмечалась важность постоянного набора членов для развития коалиции. Также крайне важно думать о том, как коалиция будет удерживать имеющихся членов.

Люди изначально вступают в коалицию потому, что поддерживают ее цель. Они продолжают участвовать в ее деятельности, поскольку полагают, что таким образом они хорошо используют свое время, и поскольку у них возникает чувство ответственности перед коллегами по коалиции. Если коалиция не будет продвигаться в направлении решения своих задач, если не будут укрепляться отношения между ее членами или если люди будут находить заседания коалиции напряженными, скучными или неэффективно использующими их время, то в конце концов они выйдут из состава коалиции.

Целенаправленно создавайте чувство товарищества у членов группы. Позаботьтесь о том, чтобы у них была возможность лучше узнать друг друга как на заседаниях, так и в более неформальной обстановке. Находите возможности для того, чтобы вместе с коалицией признавать важные вехи в ее деятельности и достижения конкретных членов.

В этой связи следует рассмотреть **шесть правил удержания членов коалиции**. Рекомендуется периодически оценивать результаты коалиции по каждому из этих направлений.

- 1. Признание.** Получают ли члены коалиции признание со стороны коалиции за их лидерство в общей деятельности?
- 2. Уважение.** Уважает ли коалиция своих членов, их ценности и культуру? Демонстрирует ли она это уважение при помощи организации вечерних заседаний и предоставления питания, ухода за детьми и другой поддержки?
- 3. Роль.** Поручает ли коалиция важные роли всем своим членам – в частности, и мужчинам, и женщинам? Отражают ли эти роли тот уникальный вклад, который может внести каждый участник?

4. **Взаимоотношения.** Приглашает ли коалиция новых членов персонально? Предоставляет ли она всем членам возможность заводить новые контакты и расширять свою базу поддержки и/или влияния?
5. **Вознаграждение.** Перевешивают ли выгоды, связанные с членством в коалиции, издержки участников? Следует помнить о том, что не все хотят получать одинаковую по своему типу выгоду.
6. **Результаты.** Приносит ли работа коалиции результаты? Являются ли эти результаты достаточно очевидными для того, чтобы у членов коалиции был стимул оставаться в ней?<sup>10</sup>

**Пример:** В Рабочей группе против преступлений на почве ненависти (Венгрия) новым членам, желающим вступить в коалицию, дается трехмесячный испытательный срок. В течение этого времени организации принимают участие в работе Группы, но не участвуют в принятии решений. Если они демонстрируют заинтересованность в работе и оправдывают ожидания в отношении организаций-членов, им предлагают стать полноправными членами, имеющими право голоса.

Существуют разные способы удержания участников, в том числе следующие:

- Членам коалиции следует заблаговременно согласовать свои планы в отношении участия в заседаниях и не подвергать сомнению решения, принятые в соответствии с согласованными процедурами коалиции. Если член коалиции не соответствует стандартам участия, координатору коалиции или организации-члену следует поинтересоваться у него, намерен ли он оставаться в коалиции, и напомнить ему о согласованных планах.
- Направляя членам коалиции повестку предстоящего заседания, координатор должен попросить их уведомить его в том случае, если какое-то лицо будет участвовать в заседании впервые. Один из членов коалиции может побеседовать с этим лицом до заседания, с тем чтобы объяснить ему, что будет обсуждаться и каковы цели заседания. Если в заседании будут участвовать несколько новых лиц, тогда может быть полезным до начала заседания провести для них отдельный инструктаж.

### Задача 3. Развитие лидерства в рамках коалиции

Еще одним важным аспектом обеспечения устойчивости коалиций является постоянное развитие лидерства в рамках группы. Это ведет распределению функций, защищающему руководителей коалиции от профессионального выгорания, и гарантирует, что коалиция не развалится, если один из членов

<sup>10</sup> Список правил является адаптацией материала публикации Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Снизу вверх: практическое пособие для создания коалиций и развития местных общин), (Amherst, MA: АНЕС Community Partners, 2002), с. 100-102.

выйдет из ее состава. Помимо этого, данный подход делает возможной ротацию руководителей в рамках коалиции, тем самым поощряя равноправие и позволяя избежать доминирования какого-либо одного участника или группы.

Далее приводится описание некоторых действий, которые коалиция может предпринять для того, чтобы развитие лидерства стало частью ее текущей работы.

**Определение возможностей для развития лидерства.** Определите несколько способов, которыми отдельные члены коалиции могут осуществлять руководство в рамках коалиции. Это могут быть роли сопредседателя рабочей группы, модератора заседания, пресс-секретаря, координатора программы и т. д. Потратьте время на то, чтобы четко определить обязанности, связанные с каждым из этих постов, с тем чтобы члены коалиции хорошо понимали, какие задачи их просят решать.

**Идентификация потенциальных руководителей.** Лицам, организующим заседания коалиции, и руководителям коалиции следует стремиться провести индивидуальные беседы со всеми членами, чтобы обсудить, как те хотели бы развивать свое лидерство в рамках коалиции. Узнайте у них, что им необходимо для успеха в роли руководителя (например, наставничество, обучение или поддержка), и совместно с ними разработайте план. Следует отметить, что даже коалициям без централизованной структуры руководства необходимо идентифицировать членов, которые будут брать на себя все более ответственные роли, и готовить их к этому, если коалиция желает оставаться активной и полезной в течение долгого времени.

**Преодоление социальных и культурных барьеров.** Некоторые люди лишены возможности в полной мере развить свои лидерские способности из-за взглядов общества на людей с такими, как у них, ограниченными возможностями, этническим происхождением, гендерной идентичностью, национальностью, расой, вероисповеданием, полом или сексуальной ориентацией. Каждая коалиция (и особенно коалиции, сформированные для достижения целей толерантности и недискриминации) должна обеспечить всем общинам равные возможности для выполнения руководящих ролей, а также поддержку, необходимую им для того, чтобы добиться успеха.

**Разработка структуры, поддерживающей коллективное руководство.** Коалиция должна иметь такую структуру, которая способствует развитию лидерства. Например, она может предусматривать наличие заместителей председателя в каждой рабочей группе и в коалиции в целом. Заместители, выполняя свою роль, предоставляют поддержку руководству, а затем, после года подготовки и изучения опыта предшественника, могут быть повышены в должности до председателя. Коалиция также может утвердить структуру, предусматривающую ротацию руководства и дающую каждой организации-участнику возможность

на основе ротации в течение определенного срока выполнять ключевые роли или быть представленной в координационном комитете.

## **Планирование устойчивости**

Процесс планирования, кратко изложенный ниже, направлен на то, чтобы упорядочить подход коалиции к обеспечению устойчивости. В действительности ответы на многие из этих вопросов, скорее всего, будут даны на заседании, посвященном планированию деятельности (рассматривается в главе 5).

*Четыре этапа процесса планирования устойчивости (см. инструменты, представленные в Приложении 2)*

### **1. В чем суть данной коалиции?**

- Каковы ее основы – миссия, видение, цели, задачи, деятельность и навыки?
- Какие потребности она удовлетворяет? Какие имеются данные о том, что это реально существующие потребности?
- Имеются ли данные об оценке работы коалиции, направленной на удовлетворение этих потребностей?

### **2. Выработка единого понимания устойчивости: в каком направлении желает двигаться коалиция?**

- Каково ее видение? Какое наследие она хочет создать?
- Какова конечная цель, которую она хочет достичь?
- Каких непосредственных и промежуточных перемен она рассчитывает добиться?
- Какие ресурсы ей необходимы?

### **3. Какие аспекты работы коалиции должны быть продолжены?**

Хотя этот вопрос не рассматривается в ходе первоначального планирования, именно к нему коалиции следует возвращаться на последующих заседаниях, посвященных планированию своей деятельности. Далее приводятся вопросы, которые помогут коалиции определить будущее направление своей деятельности.

- Как коалиция тратит свое время и свои денежные средства? Какие виды деятельности она ведет?

- Каких измеримых результатов она хочет достичь? Это могут быть изменения в общественных нормах и отношениях или изменения в области политики, практики и программ.
- Какую роль в обществе выполняет коалиция в настоящее время? Какой должна быть ее роль в дальнейшем? Например, коалиция может вести мониторинг успехов; ускорять процесс перемен; организовывать мероприятия с участием представителей разных сторон; решать существующие проблемы.
- Необходимо ли сохранять коалицию? Есть ли кто-то другой, кто мог бы успешнее выполнять эти же функции?

Рекомендуется разработать критерии для определения того, какие компоненты программы следует сохранить. Эти критерии могут быть представлены в следующих вопросах:

- Оказывает ли влияние данный компонент программы? Оправдывают ли полученные результаты его сохранение?
- Каковы затраты и выгоды?
- Существует ли по-прежнему данная потребность и/или активная поддержка со стороны общины в отношении удовлетворения этой потребности?
- Имеются ли возможные источники финансирования?

После того, как будут определены направления дальнейшей работы, коалиция может выбрать, каким видам деятельности следует уделять первоочередное внимание. Помимо этого, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Должна ли коалиция и дальше быть ответственной за эту деятельность или ее могут осуществлять другие?
- Какие навыки необходимо освоить коалиции для ведения этой деятельности?
- Каково будущее коалиции?

### **Подходы к обеспечению устойчивости**

Существуют четыре общих подхода к обеспечению устойчивости, которые может рассмотреть коалиция: *изменения в области политики, институциональное оформление, усиление роли общины и изыскание ресурсов*. Следует отметить, что эти подходы не являются взаимоисключающими. Коалиции следует обсудить, какое сочетание данных подходов наиболее отвечает тем целям, которые она стремится достичь.



## 1. Изменения в области политики

Стремление добиться внесения изменений в правовую базу является одной из основных причин создания коалиций; для самой коалиции такие изменения служат действенным способом обеспечить долгосрочный эффект ее работы. Используя механизмы информационно-разъяснительной деятельности и социальных перемен, программы могут продолжать оказывать влияние долгое время после того, как коалиция прекратила свое существование. Когда стратегия обеспечения устойчивости состоит в обеспечении изменений в области политики, коалиция **выступает за изменения в области политики и обучает общину и ее членов** тому, как стать активными сторонниками таких изменений.

Объектом деятельности коалиций может быть масштабная государственная политика на национальном, региональном или районном уровне или более локальная политика (например, политика учебных заведений в отношении инцидентов на почве ненависти или соглашения местных отделений полиции с группами, ведущими мониторинг прав человека). Одним из примеров долгосрочного изменения в области политики, которого может добиться коалиция своими инициативами в области защиты интересов и информационно-разъяснительной деятельности, является принятие всеобъемлющего законодательства против преступлений на почве ненависти, предусматривающего надлежащее выявление и регистрацию полиции и другими органами инцидентов, мотивированных предубеждением, и сообщение ими информации о таких инцидентах.

**Пример:** В Соединенных Штатах Конференция руководства по гражданским правам и правам человека (зонтичная организация для групп, отстаивающих права человека, гражданские и трудовые права) возглавила крупную коалицию под совместным председательством Антидиффамационной лиги (АДЛ) и Кампании за права человека (Human Rights Campaign), которая была инициатором принятия в 2009 г. исторического закона против преступлений на почве ненависти. Впоследствии АДЛ снова собрала многих членов коалиции в защиту этого федерального закона и для того, чтобы присоединиться к инициативе «50 штатов против ненависти», направленной на принятие жестких законов против преступлений на почве ненависти во всех 50 штатах.

Коалиции, рассматривающие изменения в области политики и как способ обеспечения своей устойчивости, и как средство решения своих главных задач, могут задаться следующими вопросами:

- Какие меры политики помогут решить задачи коалиции? Здесь следует рассмотреть и более общие меры (например, законодательную базу, политику финансирования, нормативные положения и постановления национального, районного и окружного уровня), и локальную политику (например, протоколы, меморандумы о договоренности, правила и практику на местном и институциональном уровнях).

- Что должно быть сделано для того, чтобы добиться изменений в области политики?
- Что будет делать коалиция для развития потенциала своей общины с точки зрения действий в поддержку изменений в области политики? Располагает ли коалиция ресурсами для проведения информационно-разъяснительной деятельности и обучения жителей по вопросам изменений в области политики и поддержки этих изменений?

Рекомендации по разработке и принятию повестки изменений в области политики можно найти по ссылкам на полезные инструменты из руководства «Планирование победы» (Planning to Win) и от организации Wellstone, приведенным в Приложении 1.

## 2. Институциональное оформление

Институциональное оформление предполагает разработку программ в области толерантности и недискриминации, которые в дальнейшем будут приняты другими институтами или объединениями и будут осуществляться ими как свои собственные программы. Следуя такому подходу, коалиция может планировать и поддерживать программы, которые в конечном итоге будут включены в деятельность существующих институтов – учебных заведений, общинных центров и других организаций и ведомств. С другой стороны, коалиция может разработать ресурсы, например, по вопросам ведения межконфессионального диалога, а потом предоставить их государственным ведомствам, работающим над решением проблемы дискриминации.

Когда коалиция достигла такого уровня развития, что рассматривает возможность институционального оформления определенных программ, ей следует дать ответы на следующие вопросы:

- Какие программы можно включить в деятельность других институтов?
- Какие организации в данной общине могут принять их?
- Какой экспертный опыт и знания должны быть у этих организаций для успешного осуществления данных программ?
- Как коалиция начнет работать с этими институтами? Как она поможет им получить необходимый экспертный опыт и знания?

Каковы долгосрочные последствия предоставления своих программ другим институтам? Например, является ли конкретная программа источником значительной части доходов коалиции? Есть ли среди членов коалиции такие, которые, скорее всего, утратят интерес к коалиции без этой программы? Существует

ли тесная взаимосвязь между программой и репутацией коалиции и ее авторитетом в глазах общественности?

**Пример:** В проекте «Забытые женщины» (краткосрочном проекте Европейской сети по борьбе с расизмом (ЕСБР), направленном на борьбу с исламофобией, мишенью для которой являются женщины-мусульманки) коалиция нашла различные способы поддерживать успехи и изменения, связанные с ее деятельностью. В рамках ее проекта были налажены новые связи и сформированы отношения сотрудничества между организациями, ведущими борьбу с расизмом, и традиционными феминистскими организациями. Например, в Генте (Бельгия) сеть феминистских организаций провела кампанию против запрета на ношение хиджабов (головных платков) в муниципальных учреждениях, в ходе которой было собрано 10 000 подписей. Впоследствии муниципалитет принял решение об отмене этого запрета и разрешил женщинам-мусульманкам носить хиджабы на работе. В результате связей, установленных в рамках проекта «Забытые женщины», ЕСБР удалось убедить Европейскую коалицию за прекращение насилия в отношении женщин и девочек признать преступления на почве ненависти особой формой насилия в отношении женщин.

### 3. Усиление роли общины

Еще один подход к обеспечению устойчивости состоит в том, что ответственность за программы коалиции принимают на себя общины.

Когда работа коалиции является частью более широкой стратегии развития и предоставления возможностей, тогда ее задача состоит в том, чтобы задействовать членов общины, которые продолжают эту деятельность. При таком сценарии группы, которые не входят в коалицию, все равно могут быть ответственными за организацию на местном уровне мер реагирования (например, на деяния, мотивированные нетерпимостью или ненавистью).

Еще одним вариантом такой стратегии может быть изменение преобладающих норм. Например, на установки и поведение широких слоев общества можно оказать влияние в долгосрочной перспективе при помощи проведения успешной кампании социального маркетинга. Более подробная информация о том, как спланировать кампанию социального маркетинга, содержится в главе 45 «Набора инструментов для общин» (<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing/conduct-campaign/main>).

**Пример:** Несколько наиболее активных членов коалиции *Kontaktkreis Fluechtlinge* («Беженцы контактного круга») начали реализацию независимого проекта *Integrationswerkstatt Unkel* («Интеграционный семинар – Ункель»), направленного на поддержку интеграции беженцев в немецком городе Ункель. Руководители проекта решили, что для того, чтобы были соблюдены интересы целевой общины, деятельностью должны руководить беженцы, которые

составляют по меньшей мере половину правления данного проекта и половину его участников. В проекте также участвуют давние резиденты Ункеля, но руководители проекта считают, что без руководства силами беженцев инициатива будет неустойчивой.

Коалиции, планирующей усилить роль общины и изменить преобладающие нормы, следует ответить на следующие вопросы:

- Какие виды деятельности коалиции можно передать другим сторонам?
- Как коалиция задействует жителей, которые готовы обеспечить устойчивость ее деятельности?
- Как коалиция может задействовать средства массовой информации и добиться изменений в их деятельности?

#### 4. Изыскание ресурсов для обеспечения устойчивости

Одно из преимуществ коалиций состоит в том, что они дают возможность организациям с ограниченными ресурсами объединяться, создавая единое целое, которое часто больше суммы его частей. Тем не менее, большинству коалиций для устойчивой деятельности и реализации совместных программ требуется определенное финансирование. Как правило, членам коалиции необходимо обсуждать и согласовывать способы финансирования деятельности. На начальном этапе коалиция может рассчитывать только на вклад партнеров по коалиции в виде их времени и других ресурсов. Однако по мере того, как коалиция растет и ее работа усложняется, ей могут потребоваться независимые источники финансирования. Некоторые коалиции получают финансирование от фондов и государственных ведомств, некоторые взимают членские взносы (или ресурсы в натуральном выражении), а другие получают плату за предоставляемые услуги. У членов коалиции, скорее всего, будет иметься опыт финансирования своих организаций, а также идеи относительно способов развития финансовых возможностей коалиции, исключающих конкуренцию за финансирование с организациями-членами.

Изыскание дополнительных ресурсов для поддержания деятельности коалиции является наиболее распространенным подходом к обеспечению устойчивости, который можно сочетать с любой другой стратегией в этой области.

**Пример:** Рабочая группа против преступлений на почве ненависти (Венгрия) представляет собой неформальную коалицию, у которой нет бюджета и административного персонала. Коалиция использует добровольные взносы членов, которые ведут работу от имени коалиции и совместно покрывают издержки, связанные с программами. Такой подход эффективен, потому что руководители участвующих в коалиции организаций готовы выделять время и ресурсы на

то, что они считают важным. В настоящее время они рассматривают возможность официального оформления коалиции для получения финансирования, которое ее члены по отдельности вряд ли смогут получить.

Преимущество такого подхода состоит в том, что коалиция может продолжать финансировать созданные ею штатные должности и программы. Опасность кроется в том, что поиск новых источников финансирования зачастую рассматривается как единственный способ обеспечить устойчивость, и такой подход мешает использованию других стратегий, которые могли бы привлечь более широкий круг сторон как к работе над проблемой, так и к поиску долгосрочного решения.

**Пример:** Инициатива «Связь действий» (Connecting Actions) была сформирована в 2015 г. Мусульmano-еврейской конференцией. Три организации, объединившиеся в рамках этой инициативы – Coexister, Форум трех конфессий и Европейский союз еврейских студентов – занимались поиском оптимального способа институционального оформления своей работы по развитию гражданского диалога. Они решили найти и привлечь различные организации, ведущие работу в данной области. В ноябре 2016 г. в Париже проходил первый симпозиум, на котором состоялись дискуссии между организациями о сути и форме будущей Коалиции европейских субъектов за гражданский диалог. После этого инициатива «Связь действий» создала независимую организацию гражданского общества для подачи заявки на получение финансирования, которое позволит ей развивать работу коалиции и обеспечить ее устойчивость.

Коалициям, ведущим поиск финансирования для обеспечения устойчивости своей деятельности, следует рассмотреть следующие вопросы:

- Какие ресурсы необходимы для поддержания деятельности коалиции?
- Для какой деятельности требуются дополнительные финансовые ресурсы?
- Где и как коалиция может найти это финансирование?
- Какие ресурсы существуют и как получить доступ к ним?

Более подробная информация о том, как коалиции могут планировать обеспечение своей устойчивости, с акцентом на поддержании финансовой устойчивости, представлена в главе 46 «Набора инструментов для общин».

**Пример:** Коалиция против ненависти представляет собой незарегистрированную сеть без централизованного управления, в которой партнеры оказывают поддержку друг другу и коалиции в целом. Из-за недостатка финансирования сократилось присутствие Коалиции в онлайн-пространстве: вместо многофункционального веб-сайта с несколькими форумами для правозащитников

теперь используется более ограниченный русскоязычный веб-сайт, а также аккаунты в социальных сетях. Использование многообразных социальных сетей мешает беспрепятственной коммуникации между партнерами по коалиции. В настоящее время одна из организаций-учредителей и хочет начать проведение круглых столов «Международный проект по свободе вероисповедания» в Украине, Беларуси, России и Казахстане в целях расширения и обеспечения устойчивости работы коалиции.

### **Следует признать, что коалиция будет сталкиваться с проблемами**

Даже при наличии превосходного плана деятельности и преданных партнеров коалиция время от времени будет сталкиваться с проблемами. Из-за этого ее члены могут сомневаться в том, можно ли обеспечить устойчивость коалиции в течение долгого периода времени и стоит ли прилагать к этому усилия.

В целом, чем скорее будут выявлены и решены проблемы, тем легче будет найти надежный способ для продвижения вперед. В Приложении 2 представлено руководство по устранению проблем, взятое из публикации «Коалиции работают» (Coalitions Work); оно поможет найти решение проблем, возникающих в коалиции.

### **Помните: устойчивость не всегда является правильным выбором**

«Наша коалиция будет более устойчивой, если мы сможем задействовать группы, работающие над разными вопросами – например, группы, отстаивающие права ЛГБТИ, различных религиозных и национальных групп, – но некоторые из наших членов против этой идеи. Они утверждают, что эти группы не понимают наши проблемы и не интересуются ими. Из-за этого мы решили, что коалиция поработает совместно лишь над одним докладом, после чего расформируется». – *Руководитель коалиции (на условиях анонимности)*

В некоторых случаях имеет смысл сформировать коалицию для решения краткосрочной задачи, а потом расформировать ее, когда цель будет достигнута. Создание краткосрочной коалиции может быть оптимальным решением, если имеется конкретная потребность (например, принятие законодательства) или если свои усилия объединяют группы, не имеющие опыта совместной работы. Знание о том, что коалиция является краткосрочной, поможет избежать излишних трудностей внутри нее. Помимо этого, часто отдельным членам коалиции легче выделять ресурсы, если ожидания и потребности коалиции носят окончательный характер. Краткосрочная коалиция может укрепить доверие и повысить вероятность успешного долгосрочного сотрудничества в будущем. В какой-то момент коалиции может быть необходимо решить, стоит ли ей и дальше прилагать усилия для продолжения своей текущей деятельности.

Используя рекомендации, представленные в главе 1 и касающиеся условий, необходимых для формирования успешной коалиции, можно также определить, приведет ли изменение условий к тому, что коалиция, скорее всего, больше не будет успешной.

Существует множество причин, по которым действующая коалиция может рассматривать возможность самороспуска. Возможно, всю работу выполняют лишь несколько членов. Возможно, отношения между партнерами расстроились настолько, что они больше не могут плодотворно работать вместе. Возможно, из коалиции вышли ее самые важные члены, что ослабило ее потенциальную силу и влияние. Если это так, может быть необходимым обсудить вопрос о том, как лучше всего расформировать группу.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Эта глава включает материал, представляющий собой адаптацию материала публикации Tom Wolff "Tools for Sustainability" (Инструменты для устойчивости программ), *Global Journal for Community Psychology Practice*, Vol. 1, No. 1, 2010, с. 40-57.





# **Глава 7**

## **Мониторинг и оценка результатов работы**

Наиболее успешные коалиции постоянно оценивают результаты своей работы, делают выводы из прошлого опыта, корректируют свои планы исходя из текущих успехов и определяют способы обеспечить более эффективное функционирование группы.

В настоящей главе рассматриваются системы, которые помогают коалициям успешно собирать и анализировать информацию, позволяющую им понять, какое реальное влияние оказывает коалиция, и соответствующим образом скорректировать свою деятельность.

### **Важность мониторинга и оценки**

Часто коалиция, потратившая много времени и энергии на свое формирование и разработку плана деятельности, впоследствии склонна пренебрегать важностью оценки текущей ситуации. Далее описываются действия, которые могут быть предприняты коалицией для надлежащего включения мониторинга и оценки в общий план и график своей деятельности.

- **Использование плана.** Укажите в плане измеримые целевые параметры и периодически изучайте результаты, достигнутые коалицией. Отслеживая правильную информацию, коалиция может определить, необходимо ли ей скорректировать свою стратегию.
- **«Тонкая настройка» коалиции.** Систематически проводите оценку коалиции (описание приводится ниже), с тем чтобы определить, каким образом она может повысить эффективность своей общей работы и улучшить свои действия по набору и удержанию членов.
- **Совершенствование программ.** Предлагайте участникам программ, конференций и мероприятий, подготовленных коалицией, заполнить форму для оценки коалиции.
- **Демонстрация достижений.** Отслеживая правильные данные, коалиция сможет увидеть конкретные улучшения, касающиеся того вопроса, над которым она работает. Это могут быть данные о постепенных изменениях в установках общества или же данные о новых тенденциях, возникших в статистике инцидентов, мотивированных предубеждением, после начала соответствующей деятельности коалиции. Помимо этого, коалиция может публиковать данные о своей работе – например, число организованных мероприятий, число писем, направленных лицам, ответственным за разработку политики, или число упоминаний коалиции и/или вопроса, которым она занимается, в средствах массовой информации.

- **Привлечение финансирования/ресурсов.** Коалиция, способная продемонстрировать достижения, также может обосновать тот факт, что она заслуживает финансовой поддержки.
- **Признание своих достижений.** Мониторинг результатов означает, что участники будут знать, когда коалиция достигла того или иного важного целевого ориентира. Признание важных вех усиливает у членов коалиции ощущение коллективного успеха и дает им дополнительную энергию для продолжения работы.

«Люди мотивированы, когда они видят результаты своих усилий. Когда они видят изменения в законодательстве или методах работы полиции, когда обещания, которые были даны, выполняются, – тогда у них возникает чувство удовлетворенности своим участием». — *Тамаш Домбос, Рабочая группа против преступлений на почве ненависти (Венгрия).*

## Модели оценки

Работа коалиции и ее общая результативность включают множество разных аспектов, которые следует отслеживать и оценивать. В настоящем разделе предлагается несколько соответствующих методик. Более подробная информация о разработке плана мониторинга и оценки и шаблоны для скачивания находятся по адресу: <http://www.tools4dev.org/resources/me-framework-template/>.

## Показатели, подлежащие мониторингу и оценке

При оценке результатов деятельности коалиции основным вопросом, который должен быть рассмотрен, является вопрос о том, как коалиция продвигается в направлении ее утвержденных целей. Далее представлены пять показателей, которые можно использовать для оценки успехов, достигнутых коалицией, и вопросы по каждому из них.

- **Организация коалиции.** Как коалиция укрепляет свой организационный потенциал? Имеются ли у коалиции видение и план деятельности? Входят ли в число членов коалиции все основные заинтересованные стороны?
- **Действия в отношении выявленных проблем.** Определены ли коалицией измеримые и целенаправленные пошаговые действия, которые она будет предпринимать в рамках своей работы? Предпринимает ли коалиция действия в целях решения своих задач? Помогут ли коалиции эти пошаговые действия в решении ее задач и достижении ее целей?
- **Промежуточные итоги.** Ведет ли коалиция работу с целью добиться внесения изменений в программы, политику и существующую практику? Внесли

ли организации и общины, участвующие в коалиции, изменения в свои собственные программы, политику и практику в соответствии с целями коалиции? Исходя из таких промежуточных итогов можно прогнозировать более широкие изменения на уровне общества.

- **Влияние, оказываемое коалицией.** Насколько широко распространились изменения, вызванные деятельностью коалиции? Каков масштаб этих изменений и в чем они состоят? Происходят ли изменения во многих секторах и системах?
- **Изменения в области законодательства и политики.** Удалось ли коалиции обеспечить принятие ее политической повестки? Одержала ли она победы в законодательной сфере, которые станут прецедентом или изменят существующую практику? Подготовила ли она почву для дальнейших побед в законодательной или нормативной сфере?

### Способы мониторинга и оценки

Существуют два вида общей оценки, которые необходимы для коалиции. Первый является субъективным и связан с тем, как сами члены оценивают внутреннее состояние коалиции; с тем, есть ли у заинтересованных сторон ощущение того, что «ситуация меняется», и воспринимают ли сторонние субъекты коалицию в положительном свете. Этот тип оценки наиболее актуален для коалиций, которые намерены сотрудничать в течение долгого времени, а не в связи с каким-то одним проектом. Второй вид оценки является более объективным и проводится с использованием измеримых целевых параметров, которые были утверждены на заседании, посвященном планированию деятельности (рассматривалось выше).

Мониторинг результатов работы, проделанной коалицией, не должен быть сложным или дорогостоящим. Существует множество бесплатных или дешевых инструментов, позволяющих коалициям обмениваться информацией с партнерами и вести четкую документацию.<sup>12</sup>

#### **Оценка состояния коалиции (субъективная оценка)**

Не реже одного раза в год каждому члену коалиции следует предлагать заполнить форму оценки коалиции в целом. В Приложении 2 содержится образец такой формы. Вопросы из этой формы следует адаптировать с учетом конкретных характеристик и структуры коалиции, в том числе с учетом тех важных проблем, над которыми она работает, и потребностей общин, которым она служит.

После обобщения результатов этой оценки коалиция в полном составе должна рассмотреть полученные результаты и обсудить, какие аспекты необходимо скорректировать, с тем чтобы укрепить слабые места. Результаты оценки и

<sup>12</sup> К их числу относятся Google Drive, Slack и Basecamp.

последующего обсуждения можно затем использовать вместе с объективной оценкой результатов (см. ниже) на очередном заседании, посвященном планированию деятельности.

### **Системы для отслеживания результатов (объективная оценка)**

**Мониторинг плана и результатов деятельности.** После того, как коалиция закончила разработку плана своей деятельности, она может проанализировать его и определить все измеримые целевые параметры. Записывать и отслеживаемые, и целевые показатели можно в электронной таблице или базе данных. Электронную таблицу можно обновлять ежемесячно, с тем чтобы в ней были отражены текущие результаты; это позволит отследить рост коалиции с течением времени. Данные в электронной таблице также могут вызвать вопросы внутри коалиции о недостатках ее стратегии (например, в связи с отсутствием конкретных изменений в области политики), а также о том, требуется ли скорректировать стратегию.

Можно составить электронную таблицу в онлайн-приложении Google и разослать ссылку на нее членам коалиции, с тем чтобы все партнеры могли следить за результатами проделанной коллективной работы. Во избежание путаницы и дублирования информации рекомендуется ограничить число лиц, имеющих возможность редактировать данные, представленные в этой таблице.

**Мониторинг оценок собственной работы.** После проведения коалицией оценки собственной деятельности храните полученные результаты в другой доступной для просмотра электронной таблице или базе данных. Это позволит коалиции отслеживать свои результаты и соответствующие тенденции из года в год, что будет способствовать проведению более содержательных и глубоких дискуссий в коалиции с течением времени.

**«Флажки общины».** В «Наборе инструментов для общин» предлагается более адаптированная система мониторинга деятельности коалиции под названием «Флажки общины», в которой группы могут документировать новые программы, политику и практику, а также изменения в общинах и системах, которые являются результатом деятельности коалиции.

В этой модели рассматриваются изменения в *программах, политике и существующей практике*. Такие компоненты, называемые «промежуточными изменениями», показывают результаты, достигнутые на пути к решению более долгосрочных задач – таких, как создание более безопасного и толерантного общества и уменьшение дискриминации.

Рассмотрим пример коалиции, деятельность которой направлена на сокращение дискриминационной практики в конкретной общине. До того как коалиция увидит измеримые перемены в фактическом поведении и установках людей, у

нее есть возможность определить те виды деятельности и целевые показатели, которые подготовят эти изменения. Эти данные могут включать число учебных семинаров по вопросам толерантности и недискриминации для работодателей и гражданских групп; число уроков, проведенных в учебных заведениях; принятые политические решения, запрещающие дискриминацию на рабочем месте, а также примеры практического поощрения толерантности в общественной сфере. Помимо этого, коалиция может документировать изменения в поведении и практические подходы, отражающие повышение уровня толерантности, наблюдаемое в различных условиях, в частности, в учебных заведениях, на рабочих местах и в сфере развлечений.



У лиц, желающих создать коалицию и впервые читающих данное руководство, вполне может возникнуть ощущение, что они не в состоянии справиться с такой задачей. Следует отметить, что создать коалицию с целью добиться реальных перемен в общинах непросто, но осуществимо.

В настоящем руководстве содержатся три ключевых сообщения:

- ▶ 1) Коалиции могут быть важным фактором в деле создания более толерантного и справедливого общества.
- ▶ 2) Коалиции должны быть моделью того мира, который они стремятся создать. Это означает, что они должны активно обеспечивать инклюзивный характер своей деятельности, быть свободными от дискриминации и готовыми к сотрудничеству.
- ▶ 3) Коалиция представляет собой систему взаимоотношений. Важно, чтобы те, кто создает коалицию, узнали ее членов как личностей, поняли их опыт и трудности. Это не только улучшит работу коалиции, но и наполнит ее большим смыслом. Данный подход также усилит чувство коллективной приверженности членов друг другу и тем переменам, которые они совместно создают.

В основной части руководства представлены практические рекомендации и инструменты, которые помогут коалициям двигаться к достижению своих целей. К любому из разделов руководства можно обратиться тогда, когда он станет актуальным на конкретной стадии развития коалиции.

Важно отметить, что настоящее руководство – не единственный ресурс или источник рекомендаций на данную тему. В Приложении 1 приводится список веб-сайтов, на которых предлагаются дополнительные инструменты и советы по успешной деятельности коалиций. Помимо этого, коалициям следует обращаться к экспертам непосредственно в местной общине, а также к растущему числу партнеров, с которыми коалиция работает и налаживает связи в самых разных местах. В конечном итоге, смысл создания коалиций состоит именно в совместном использовании знаний и усилий партнеров и всех членов общины.





# Приложение 1. Ресурсы

## Ресурсы для создания коалиции и планирования ее деятельности

**Coalitions Work** [Коалиции работают] – ресурсы и инструменты для коалиций  
<http://coalitionswork.com/resources/tools/>

**Community Tool Box** [Набор инструментов для общин] – информация о создании коалиции  
<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>

**Nonprofit Tech for Good** [Некоммерческие технологии во благо] – ресурсы и новости о тенденциях в области технологий, социальных сетей и сбора средств  
<http://www.nptechforgood.com/>

**Planning to Win: The Just Enough Guide for Campaigners** [Планирование победы: достаточное руководство для активистов] – инструмент планирования кампаний; модели структуры коалиции, тактика творческого подхода, инструменты оценки и др. <https://planningtowin.org/>

**Seeds for Change** [Семена перемен] – ресурсы по вопросам достижения консенсуса, внутренней организации и навыков работы в группах <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>

**tools4dev** – скачиваемые шаблоны и рекомендации по проведению мониторинга и оценки, анализу заинтересованных сторон, стратегическому планированию, сбору средств и другим вопросам: <http://www.tools4dev.org/category/skills/>

**Wellstone** – инструменты для организации работы, информационно-разъяснительной деятельности в области политики, планирования, использования технологий и стратегических коммуникаций <https://www.wellstone.org/resources>

## Ресурсы по вопросам противодействия дискриминации и нетерпимости

**БДИПЧ ОБСЕ** – доклады и материалы по вопросам толерантности и недискриминации <http://www.osce.org/odihr/tolerance-and-non-discrimination>

Антидиффамационная лига (**Anti-Defamation League**) – результаты исследований, учебные материалы по вопросам противодействия предубеждениям, инструментарий: <https://www.adl.org/education-and-resources/resource-knowledge-base>

Ассоциация за права женщин в развитии (**The Association for Women's Rights in Development**) – ресурсы о феминизме, в том числе справочное пособие «Совместное создание будущего без страха»: <https://www.awid.org/resources>

Европейская сеть по борьбе с расизмом (**European Network Against Racism – ENAR**) – доклады и публикации: <http://www.enar-eu.org/Publications>

Южный юридический центр по вопросам борьбы с бедностью (**Southern Poverty Law Center**)

- *A Guide to Bystander Intervention* [Руководство по вмешательству стороннего наблюдателя] – рекомендации о том, что делать в случае публичного домогательства или насилия на почве ненависти: <https://www.splcenter.org/20171005/splc-campus-guide-bystander-intervention>
- *Ten Ways to Fight Hate: A Community Response Guide* [Десять способов борьбы с ненавистью: руководство по мерам реагирования со стороны общин]: <https://www.splcenter.org/20170814/ten-ways-fight-hate-community-response-guide>

Форум трех конфессий (**Three Faiths Forum**) – ресурсы для преподавателей и тех, кто проводит межконфессиональные диалоги и мероприятия: <http://www.3ff.org.uk/resources/>

ЮНЕСКО – материалы о содействии толерантности: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance/>

# Приложение 2. Инструменты

## Инструменты для главы 2 «Создание коалиции»

### *Анализ заинтересованных сторон*

**Определение заинтересованной стороны.** «Заинтересованными сторонами» являются те, кто заинтересован в результатах работы коалиции. К ним относятся лица, на которых непосредственно влияют проблемы, которые стремится решить коалиция; лица и организации, в данный момент участвующие в деятельности по решению этих проблем; лидеры мнений (лица, которые формируют понимание того или иного вопроса другими людьми), а также те лица, жизнь или работу которых может затрагивать деятельность коалиции. При разработке плана набора участников коалиции следует сосредоточиться на идентификации заинтересованных сторон, интересы которых совпадают с интересами коалиции.

Для проведения анализа заинтересованных сторон составьте список в верхней части таблицы и ответьте на вопросы, представленные в левой колонке таблицы.

Вопросы для анализа заинтересованных сторон	Заинтересованные стороны		
	Заинтересованная сторона 1	Заинтересованная сторона 2	Заинтересованная сторона 3
Какие навыки, возможности и/или ресурсы эта заинтересованная сторона предложит коалиции?  Понимание этого поможет коалиции определить те заинтересованные стороны, которые могут внести наибольший вклад в коалицию.			

<p>Какова их возможная роль в коалиции?</p> <p><b>Это позволяет коалиции определить, какой вклад могут внести заинтересованные стороны в деятельность группы.</b></p>			
<p>Каковы их собственные интересы? Для чего они вступают в коалицию?</p> <p><b>Проанализируйте, почему они получают пользу от членства в коалиции, и, используя эти сведения, поощряйте их вступить в коалицию.</b></p>			
<p>Как вы будете осуществлять их набор?</p>			
<p>Какие препятствия могут существовать для привлечения их в коалицию?</p>			
<p>Кто и когда будет связываться с ними?</p> <p><b>Рассматривая вопрос о времени контакта, уделите первоочередное внимание тем сторонам, которые могут внести наибольший вклад в деятельность коалиции, и тем, кто больше всего заинтересован в работе коалиции.</b></p>			

## Инструменты для главы 3 «Установочное заседание коалиции»

### 1) Примерная повестка установочного заседания коалиции

Данный план может быть адаптирован исходя из продолжительности заседания, степени знакомства участников друг с другом, их прошлого опыта совместной работы и конкретных потребностей коалиции. Если время для проведения заседания ограничено, лучше сделать на нем меньше, чем стараться быстрее рассмотреть все вопросы. Важно помнить о том, что группам, которые ранее совместно не работали, необходимо больше времени для обсуждений, чем группам, которые в прошлом сотрудничали. Если заседание будет длиться более двух часов, обязательно запланируйте достаточное время для перерывов.

Не забудьте до заседания направить повестку всем участникам.

#### Примерная повестка заседания

---

15 минут	Приветствие, рассмотрение цели и плана заседания
10 минут	Представление
10 минут	Цель коалиции <i>Презентация предварительных идей относительно сферы деятельности коалиции, которую группа рассчитывает создать, и проблем, которые она будет решать. Следует отметить, что в ходе заседания эти идеи могут измениться. Поинтересуйтесь, есть ли у кого-нибудь предварительные вопросы или предложения.</i>
5 минут	Основные правила (см. главу 3)
10 минут	«Разминка» в небольших группах (см. главу 3)
10 минут	Скользящие дебаты (см. ниже)
60 минут	Составление карты проблем (скорректируйте следующие вопросы исходя из направления деятельности коалиции): <i>Какие из проблем, которые стремится решить коалиция, являются наиболее неотложными из тех проблем, с которыми сталкивается община?</i> <i>Каковы контекст и история проблем, выявленных группой, а также обстановка в общине в результате существования этих проблем?</i> <i>Каковы глубинные причины этих проблем?</i> <i>Что делается в настоящее время для решения этой проблемы?</i> <i>Какие пробелы существуют в текущих усилиях?</i> <i>Почему создание коалиции является целесообразным подходом к решению этих проблем? Что члены коалиции могут делать совместно из того, чего они не могут достичь по отдельности?</i>

- 20 минут      **Ценности коалиции**  
*Какими ценностями, общими для всех участников, должна руководствоваться коалиция в своей работе?*
- 30-45 минут      **Видение коалиции (см. ниже):**  
*Процедура обсуждения видения в небольших группах*  
*Общая дискуссия всех участников в целях выработки единого видения*
- 30-45 минут      **Цель и задачи коалиции**  
*Данное заседание направлено на то, чтобы достичь предварительной договоренности о цели коалиции. Следует предусмотреть проведение заседания, посвященного планированию деятельности коалиции, вскоре после установочного заседания, с тем чтобы полнее проработать цели и задачи.*  
*Исходя из составленной карты проблем, отметьте, какие из самых насущных потребностей могут быть удовлетворены коалицией.*  
*Как коалиция может воплотить свои ценности на практике и двигаться в направлении своего видения?*  
*Какие другие вопросы имеют большое значение и тесно связаны с целью коалиции?*
- 30-45 минут      **Членство в коалиции**  
*Исходя из целей коалиции и составленной карты проблем, определите, кто еще должен входить в данную коалицию. Кому следует связаться с этими сторонами?*  
*Следует ли коалиции установить какие-либо критерии членства в коалиции или требования к членам? Готова ли она работать с любыми сторонами для продвижения в направлении своей цели? Есть ли группы или лица, с которыми она не будет работать? Почему?*
- 30 минут      **Дальнейшие действия, обязанности и сроки**  
*Кто и что будет делать и в какие сроки? Как будут распределены обязанности между членами коалиции и как члены будут контролировать друг друга?*
- 15 минут      **Заключительная часть и закрытие заседания (см. главу 3)**

## 2) Спектограмма

Упражнение «Спектограмма» представляет собой рассмотрение заинтересованными сторонами животрепещущих вопросов и разногласий, касающихся работы коалиции. Далее приводятся рекомендации в отношении проведения этой процедуры.

Участникам задают ряд вопросов, и они должны выбрать свое место в континууме ответов, определив свое положение в воображаемом спектре (на спектограмме). После этого их просят объяснить, почему они поместили себя именно туда.

Правильных или неправильных ответов не существует. Эта процедура призвана побудить участников анализировать собственные убеждения и стратегии и учиться у других. Участники должны определить свое положение в спектре, даже если его два конца, как кажется, не обозначают взаимоисключающие ситуации.

В ходе этой процедуры участники, услышав ответы других, могут свободно переместиться на новое место в спектре.

Сформулируйте два-три утверждения, которые, как представляется, применимы к коалиции или которые позволят участникам лучше узнать друг друга. Сосредоточьте внимание на сценариях, в которых не существует однозначно правильного или неправильного ответа. Возможные примеры включают следующее:

- Спросите у участников, где они предпочитают проводить свой отпуск: на природе или в новом городе. Те, кто предпочитают природу, становятся слева, а те, кто предпочитают путешествие в новый город, становятся справа. Участники, которые получают удовольствие и от того, и от другого, могут поместить себя в определенное место спектра.
- «Я готов (готова) работать с любым, кто тоже преследует цель построения более равноправного общества, даже если нас не объединяет общность ценностей в других областях». Те, кто полностью согласен с этим, становятся слева, а те, кто полностью не согласен, становятся справа. Участники занимают определенное место в спектре в зависимости от того, насколько полно это утверждение отражает их взгляды.
- Понятие «диалог» означает отсутствие запретных тем. Те, кто полностью согласен с этим, становятся слева, а те, кто полностью не согласен, становятся справа. Участники занимают определенное место в спектре в зависимости от того, насколько полно это утверждение отражает их взгляды.



- Предубеждение является естественной реакцией, которую можно преодолеть при помощи объяснения и взаимопонимания. Те, кто полностью согласен с этим, становятся слева, а те, кто полностью не согласен с этим, становятся справа. Участники занимают определенное место в спектре в зависимости от того, насколько полно это утверждение отражает их взгляды.

После того, как участники заняли свои места в спектре по каждому вопросу, проведите краткие беседы с тремя-пятью участниками (в зависимости от того, каким временем вы располагаете). Выберите по одному добровольцу с обоих концов спектра и одного из середины спектра. Также целесообразно к концу этого упражнения по возможности попытаться побеседовать со всеми. Можно начать так: «Я вижу, что вы стоите слева. Значит, вы полагаете, что [вставьте утверждение]?». Помимо этого, может быть целесообразным задать уточняющий вопрос, перефразировать ответ участника, а потом попросить его объяснить свою аргументацию.

### **3) Выработка единого видения**

Это упражнение представляет собой адаптированный вариант процедуры, используемой инициативой «Связь действий» (Connecting Actions) для привлечения представителей гражданского общества к созданию коалиции в целях межкультурного и межконфессионального диалога. Упражнение состоит из следующих этапов:

- Разделите участников на небольшие группы (в идеальном варианте по четыре-восемь участников в зависимости от численности участников заседания).
- Попросите группу представить, что она находится в будущем – через пять лет. Попросите их представить себе идеальный сценарий, в котором с коалицией все в порядке. Что происходило? Чего и как достигла коалиция? После этого попросите группу представить себе катастрофический сценарий. Что и как произошло?
- Предоставьте небольшим группам время для разработки своих сценариев, после чего соберите всех участников собрания вместе. Попросите каждую небольшую группу рассказать об обоих сценариях; ведите записи на флипчарте.
- Исходя из этих сценариев, попросите группу указать основные факторы успеха, а также возможные проблемы и угрозы, требующие внимания (следует отметить, что это один из вариантов SWOT-анализа, который рассматривается в главе 5). Задайте участникам следующие вопросы:
  - ▶ *Каковы, как представляется, наиболее серьезные и вероятные риски коалиции?*

- ▶ Какие возможности она может использовать?
- ▶ Какие факторы способствуют или препятствуют успеху коалиции? Как группа может действовать, чтобы усилить факторы, способствующие успеху? Как ей ослабить факторы, препятствующие успеху?
- ▶ Может ли группа на основе идеальных сценариев сформулировать заявление о видении, которым коалиция будет руководствоваться в своей работе? Как бы она охарактеризовала тот мир, который стремится создать коалиция?

## **Инструменты для главы 4 «Структура коалиции, управление и руководство»**

### **1) Форма для определения принципов деятельности коалиции**

**I. МИССИЯ.** В правильном заявлении о миссии содержится убедительное изложение цели коалиции и тех стратегий, которые она будет использовать для ее достижения.<sup>13</sup>

---



---



---



---

**II. НАЗВАНИЕ.** Какое название следует взять коалиции для четкого информирования о том, что она старается сделать?

Коалиция называется \_\_\_\_\_

**III. СТАТУС И ОГРАНИЧЕНИЯ.** Каковы структура и намерения коалиции?

*Пример:* Для выполнения своей миссии данный субъект создается в форме добровольной коалиции.

Члены коалиции поддерживают ее миссию и соблюдают принципы ее деятельности.

**IV. ЧЛЕНСТВО.** Кто имеет право быть членом коалиции? Какие группы должны участвовать в деятельности коалиции для успешного выполнения ее миссии?

<sup>13</sup> См., например: Francis Pandolfi, How to Create an Effective Non-Profit Mission Statement [Как составить правильное заявление о миссии некоммерческой организации], Harvard Business Review, March 14, 2011, <https://hbr.org/2011/03/how-nonprofit-misuse-their-mis>.

*Пример:* Коалицией руководят ее члены. В число членов могут входить государственные, частные и некоммерческие группы, а также граждане, волонтеры и работники образования. Членство в коалиции открыто для любой организации и/или лица, которые согласны с миссией коалиции и привержены ей. Стороны, заинтересованные в членстве в коалиции, обсуждаются, рассматриваются и утверждаются действующими членами.

Каждому члену разрешается иметь в коалиции до двух представителей.

#### ***V. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ. Какие действия ожидаются от членов коалиции?***

*Пример:* От членов коалиции ожидается следующее:

- 
- Регулярное участие в заседаниях или направление на них соответствующего делегата (не более двух представителей), а также участие в рабочих группах.
  - Активное сотрудничество в ходе разработки и выполнения стратегического плана, который включает стратегию, основные сообщения, показатели успеха и тактику.
  - Получение и подтверждение получения всей информации.
  - Принятие совместных решений коалиции.
  - Выполнение в соответствующих случаях функций пресс-секретаря коалиции.
  - Использование при необходимости своих отдельных организационных каналов для содействия реализации миссии коалиции и для распространения необходимой информации и инструментов.
  - Разрешение ссылаться на имя и логотип их организации в материалах коалиции при условии получения необходимого одобрения от соответствующих сторон этой организации.

#### ***VI. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Как коалиция будет принимать решения?***

*Пример:* Решения принимаются по возможности на основе консенсуса с целью поощрить участников выслушать и рассмотреть мнение каждого. Решения, принятые большинством голосов, выполняются при условии отсутствия серьезных возражений.

#### ***VII. УПРАВЛЕНИЕ. Каким образом коалиция будет последовательно организовывать свою деятельность и вести ее в соответствии с намеченным курсом? Кто будет организовывать и вести заседания, вести протоколы и т. д.?***

Пример: Деятельностью коалиции будут управлять

---

Рабочие группы коалиции будут проводить совещания в режиме видеоконференции или телеконференции ежемесячно или по мере необходимости. Коалиция в полном составе будет проводить очные заседания ежеквартально. В каждом заседании будет участвовать представитель административной группы, который будет оказывать содействие проведению заседания, вести протокол и координировать дальнейшие действия и планы на будущее.

**VIII. ФИНАНСИРОВАНИЕ КОАЛИЦИИ.** *Как будет финансироваться деятельность коалиции? Какой вклад ожидается от членов коалиции? Могут ли члены коалиции получать какую-либо выгоду от использования средств коалиции?*

**IX. ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ.** *Какие руководящие принципы или процесс обсуждения должны быть приняты для того, чтобы внешние коммуникации, связанные с коалицией, были последовательными и одобренными всеми членами?*

*Пример:* Любая исходящая от коалиции информация о самой коалиции, ее членах и ее работе должна быть рассмотрена и одобрена совместно всеми членами коалиции.

**2) Пример принципов деятельности: платформа «Гражданская солидарность» (The Civic Solidarity Platform)**

*Следует отметить, что данные принципы деятельности приводятся как пример решения этого вопроса одной из коалиций. Каждая коалиция должна выработать свои принципы деятельности, исходя из своих конкретных задач, а также из представлений членов коалиции о том, какие способы совместной работы будут наиболее эффективными.*

## **1. Цели и принципы Платформы**

Платформа представляет собой коалицию гражданских организаций и групп из государств-участников ОБСЕ, а также международных НПО, заинтересованных в принятии совместных мер для защиты прав человека в регионе ОБСЕ. Группы, которые входят в коалицию, готовы вырабатывать единую позицию по ключевым вопросам и при необходимости оказывать друг другу взаимную поддержку и помощь.

## 2. Принципы участия и членства

В Платформе могут участвовать организации и группы, работающие в регионе ОБСЕ. Степень и форма возможного участия организаций в работе Платформы определяются действующими участниками.

Существуют два основных вида участия:

- а. **Информационные участники.** К ним относятся группы, которые присоединяются к Платформе, зарегистрировавшись на ее веб-сайте или обратившись в письменной форме в Секретариат, и которые предоставляют свои основные контактные данные и обязуются принять Декларацию коалиции. Эти участники получают доступ к информационным ресурсам Платформы, и их приглашают к участию в ее деятельности и подписанию ее заявлений. За регистрацию информационных участников отвечает Секретариат.
- б. **Члены.** Это группы, которые берут на себя дополнительные обязанности и провозглашают себя ответственными за выполнение Декларации, а также других документов, которыми регулируется деятельность Платформы и которые приняты в соответствии с установленными процедурами. Эти организации представлены в рабочих группах Платформы и участвуют в выработке единой позиции Платформы. Статус члена предоставляется Советом Платформы в соответствии с процедурами, разработанными для набора новых членов.

Первоначально членами Платформы являются ее организации-учредители.

## 3. Рабочие группы и другие внутренние структуры

Члены Платформы могут формировать рабочие группы и другие внутренние структуры для содействия эффективной работе в конкретных областях. Деятельность рабочих групп может иметь тематическую, региональную или межрегиональную направленность.

Предложение о формировании рабочих групп должно быть выдвинуто как минимум тремя членами коалиции, представляющими не менее двух стран.

В предложении о формировании рабочей группы должна содержаться информация о ее целях и задачах, первоначальный список участников из числа членов коалиции, контактные данные как минимум трех членов предлагаемой рабочей группы, фамилия и имя координатора и разработанный внутренний регламент группы. Предложение должно быть поддержано не менее чем тремя членами Совета.

Совет регистрирует рабочие группы в установленном порядке и публикует информацию о них на веб-сайте Платформы.

#### **4. Управление и руководство**

**Совет Платформы** формируется из числа представителей организаций-учредителей коалиции. Совет представляет собой коллегиальную структуру, ответственную за общее руководство Платформой и разработку политики Платформы. Число членов Совета может быть расширено за счет назначения представителей организаций-партнеров, имеющих опыт работы на международном уровне. Предложение о назначении нового члена должно быть выдвинуто как минимум тремя членами Совета, и оно будет считаться принятым – за исключением случаев, когда против него выступают три или более членов Совета. Организации-члены могут в любой момент отозвать своих представителей в Совете и заменить их новыми представителями, уведомив об этом Секретариат Платформы.

Совет назначает членов Секретариата и редактора (редакторов) веб-сайта Платформы.

Совет также может создавать другие постоянные и временные органы, определять их компетенцию и правила их функционирования.

Совет обеспечивает соблюдение внутреннего регламента и процедур, утверждает внутренние документы, касающиеся управления Платформой, разрешает споры, а также, в случае разногласий, утверждает новых членов Платформы и создание новых рабочих групп.

Совет имеет право исключать организации из состава членов Платформы. Исключение из состава должно быть предложено как минимум тремя членами Совета, и оно будет считаться принятым, за исключением случаев, когда против него выступают три или более членов Совета.

**Координационный комитет Платформы** представляет собой рабочий орган, в который входят координаторы рабочих групп и других внутренних структур Платформы. Координатор Секретариата является членом Координационного комитета в силу занимаемой должности. Рабочие группы и другие внутренние структуры отвечают за назначение своих собственных координаторов, которые также будут членами Координационного комитета. Этот орган обеспечивает обмен информацией между рабочими группами, вносит изменения в организационные принципы Платформы (по согласованию с Советом) и координирует утверждение других внутренних документов.

Функции **Секретариата** выполняют члены Платформы, выбранные Советом сроком на один год на основе ротации. Секретариат отвечает за распространение

документов и заявлений, разработанных структурами Платформы; организацию регулярных заседаний Совета; организацию дистанционного голосования членов Совета и Координационного комитета; оказание помощи в деле организации заседаний других структур Платформы и выполнение других административных функций.

## **5. Процедуры принятия документов и заявлений**

Любая из структур Платформы может выпускать декларации независимо от остальной коалиции.

Заявления Платформы могут быть предложены как минимум тремя партнерами по Платформе; всем участникам Платформы предлагается подписывать эти заявления, и все они имеют право воздержаться от их подписания. В случае если заявление не поддерживается большинством членов Совета, оно все равно может быть выпущено Платформой, но только с подписями тех участников, которые его поддерживают.

Споры, возникающие в отношении решений или заявлений, принятых внутренними структурами Платформы, урегулируются Советом.

## **6. Принятие настоящих принципов и внесение изменений в них**

Настоящий документ принимается в своем первоначальном виде учредительной конференцией Платформы. Изменения могут быть внесены в него Советом при поддержке квалифицированного большинства (две трети голосов).

### **3) *Этапы достижения консенсуса (разработано организацией Seeds for Change (Семена перемен)***<sup>14</sup>

#### **Этапы достижения консенсуса**

Существует целый ряд моделей достижения консенсуса. Некоторые группы разрабатывают очень подробные процедуры, в то время как другие следуют за более органичным процессом. Далее приводится описание процесса, в котором кратко представлены все этапы, присущие большинству моделей достижения консенсуса. При том, что не всегда необходимо использовать формальный процесс в отношении каждого решения, принимаемого коалицией, рекомендуется использовать на практике ту или иную модель на регулярной основе. Знакомство группы с этим процессом по-настоящему помогает в принятии трудных и сложных решений.

---

<sup>14</sup> Более подробное описание процесса достижения консенсуса и другие инструменты, способствующие достижению консенсуса в группе, можно найти по адресу: <https://www.seedsforchange.org.uk/>.

Эта модель хорошо подходит для групп численностью 15-20 человек. Для более крупных групп может быть необходимым включить в модель дополнительные этапы, с тем чтобы у каждого была возможность в полной мере участвовать в принятии решений.

### **Схема достижения консенсуса**

---

#### **Этап 1. Представление и объяснение проблемы (проблем), которая должна быть решена**

Представление необходимой информации. Определение основных вопросов.

#### **Этап 2. Изучение проблемы и поиск идей**

1. Сбор предварительных соображений и комментариев. Какие имеются **сложности и опасения**?
2. Сбор **идей** относительно устранения сложностей (идеи необходимо записать).
3. Проведение **дискуссии по широкому кругу вопросов** и обсуждение идей:
  - Какие имеются преимущества и недостатки?
  - Обдумайте способы устранения сложностей, вызывающих опасения.
  - Исключите некоторые идеи, составьте окончательный список.

#### **Этап 3. Поиск новых предложений**

Есть ли одна или несколько идей, в которых сочетаются наилучшие качества тех идей, которые обсуждались? Выработайте решение, с которым может согласиться каждый, и подготовьте предложение.

#### **Этап 4. Обсуждение, уточнение и изменение предложения**

Проследите за тем, чтобы были выслушаны все имеющиеся опасения и чтобы у каждого была возможность внести свой вклад в обсуждение.

Определите **изменения**, которые сделают предложение еще более приемлемым для группы.

#### **Этап 5. Проверка согласия**

Пришли ли члены коалиции к согласию? Проверьте следующее:

- ▶ **Блокирование.** Принципиальное несогласие с предложением, которое невозможно преодолеть. Участники, которые блокируют предложение, пожелают выработать новое предложение.
- ▶ **Воздерживающиеся.** Когда участники не поддерживают предложение, но решают допустить его принятие без них.



- ▶ **Оговорки.** Когда участники высказывают определенные оговорки, но готовы поддержать принятие предложения.
- ▶ **Согласие.** Когда участники поддерживают предложение и готовы помочь в деле его выполнения.
- ▶ **Консенсус.** Никто не блокирует предложение, немногие воздерживаются или высказывают оговорки? Активное согласие? Тогда группа приняла решение!

### *Этап 6. Выполнение решения*

Определите, кто, когда и как будет выполнять данное решение. Сформулируйте отдельные задачи, распределите обязанности, установите сроки и т. д.

## **Инструменты для главы 5 «Разработка плана деятельности»**

### **1) Образец плана деятельности коалиции**

Более подробную информацию о том, как использовать эту таблицу, см. в главе 5. В плане деятельности коалиции присутствуют следующие компоненты:

**Цели.** Цели помогают перевести миссию и видение коалиции в конкретные направления деятельности, показывая, что будет достигнуто коалицией к концу периода планирования. Цели представляют общее назначение коалиции и поэтому должны быть сформулированы таким образом, чтобы они отражали каждую из ее основных функций.

**Задачи.** Задачи представляют собой важные достижения, к которым коалиция стремится прийти с течением времени. Задачи отличаются от целей тем, что они конкретны и измеримы; это промежуточные достижения, которые необходимы коалиции для реализации ее целей.

**Стратегии/тактика.** Стратегии представляют собой конкретные действия, которые будет выполнять коалиция для того, чтобы решить свои задачи. Следует убедиться в том, что стратегии коалиции носят конкретный характер и логическим образом ведут к решению ее задач.

**План деятельности коалиции** (название коалиции) \_\_\_\_\_

(Срок действия плана) \_\_\_\_\_

**Принят** (дата) \_\_\_\_\_

Настоящий план разработан с участием следующих членов коалиции:

**Цели коалиции:**

<b>Цель 1:</b>	
	Задача 1:
	Задача 2:
	Задача 3:
	Стратегия 1: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 2: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 3: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
<b>Цель 2:</b>	
	Задача 1:
	Задача 2:
	Задача 3:
	Стратегия 1: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 2: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 3: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?

<b>Цель 3:</b>	
	Задача 1:
	Задача 2:
	Задача 3:
	Стратегия 1: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 2: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?
	Стратегия 3: Кто и в какие сроки будет реализовывать эту стратегию?

## 2) «Паспорт в будущее» (Модель безразрывной логики)<sup>15</sup>

- I. Каково назначение данной коалиции?
- II. Какие потребности она удовлетворяет? Откуда она знает, в чем состоят потребности?
- III. Каковы ее цели и ожидаемые итоги ее работы?
  - a. Какова конечная цель коалиции? Каковы должны быть результаты ее работы?
  - b. Каких непосредственных и промежуточных изменений рассчитывает добиться коалиция?
  - в. Какие ресурсы необходимы коалиции для достижения ее целей?
- IV. Как коалиция реализует свои цели?
  - a. Каков текущий план деятельности коалиции?
  - b. Какова ее текущая и планируемая деятельность?
  - в. Каким образом ее деятельность приведет к достижению ее целей и ожидаемым результатам?
- V. Как коалиция будет оценивать проделанную ею работу? Какие целевые ориентиры она будет использовать?

<sup>15</sup> Модель планирования «Паспорт в будущее» представляет собой адаптированный вариант материалов, разработанных Сетью самопомощи Учительского университета штата Канзас.

- а. Как коалиция определит, достигла ли она своей цели? Как это будет выглядеть?
- б. Что произойдет, когда коалиция достигнет своей цели?

### 3) Образец плана действий рабочей группы<sup>16</sup>

#### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ КОАЛИЦИИ (год)

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ:					
ЗАДАЧИ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ:					
1.					
2.					
3.					
Задача №	Действие	Стратегия/ключевые этапы (с указанием сроков)	Определение успеха (конкретные результаты и сроки)	Партнеры	Ресурсы
					Препятствия
1.					
2.					
3.					

<sup>16</sup> Подготовлено организацией Coalitions Work («Коалиции работают»), см.: <http://coalitionswork.com/>.

## Инструменты для главы 6 «Устойчивость коалиции»

### Что делать, когда дела идут плохо <sup>17</sup>

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ДЕЛА ИДУТ ПЛОХО		
СИМПТОМЫ	ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие планирования</li> <li>Бездействие</li> <li>Задержки</li> <li>Разочарование</li> </ul>	Отсутствие сосредоточенности или направления	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уточнение видения, миссии и целей коалиции</li> <li>Разработка плана действий</li> <li>Мониторинг реализации плана действий</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Возникновение жалоб, связанных с прошлыми периодами</li> <li>Неравномерное распределение ресурсов</li> <li>Деструктивные заседания</li> <li>Скрытые замыслы</li> <li>Отсутствие доверия</li> </ul>	«Борьба за территорию» и конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повторное принятие на себя обязательств относительно видения коалиции в отношении общины</li> <li>Разработка заявлений о ценностях коалиции</li> <li>Предупреждение или открытое разрешение конфликта</li> <li>Поддержка очных дискуссий для выявления проблем и потребностей партнеров</li> <li>Использование неофициальной примирительной процедуры</li> <li>Использование медиации с участием третьей стороны</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Профессиональное выгорание членов и руководителей</li> <li>Необоснованные требования к сотрудникам</li> <li>Неучастие новых членов в работе</li> <li>Разочарование</li> <li>Отставки</li> <li>Дисбаланс в разделении функций между организациями</li> </ul>	Неравномерное распределение функций, ответственности за принятие решений и обязанностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение в письменной форме обязанностей и функций сотрудников, руководителей и членов коалиции</li> <li>Подготовка меморандумов о договоренности для всех организаций-членов</li> <li>Проведение ежегодных встреч с исполнительным директором/директором каждой организации для уточнения ожиданий</li> <li>Обсуждение необходимых мер в конце и начале заседаний</li> <li>Проведение ежегодных выездных совещаний коалиции для обучения ее членов командной работе и делегированию полномочий</li> <li>Предоставление каждой организации одного голоса при принятии решений и т. д.</li> </ul>

<sup>17</sup> Подготовлено организацией Coalitions Work («Коалиции работают»), см.: <http://coalitionswork.com/>.

**ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ДЕЛА ИДУТ ПЛОХО**

<b>СИМПТОМЫ</b>	<b>ПРОБЛЕМА</b>	<b>РЕШЕНИЯ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие у членов коалиции информации о заседаниях/мероприятиях</li><li>• Внутренняя борьба</li><li>• Члены и община не видят результатов своих усилий</li></ul>	Неэффективная коммуникация	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оперативное распространение протоколов</li><li>• Распространение ежемесячных (электронных) информационных бюллетеней и статей для информационных бюллетеней партнеров</li><li>• Подготовка и распространение организационного сообщения объемом одна страница</li><li>• Выступление с ежегодным посланием «О положении в коалиции», в котором проводится обзор проделанной работы и дальнейших планов</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Доминирование специалистов</li><li>• Недостаточная представленность некоторых секторов общины</li><li>• Коалиция не пользуется уважением или неизвестна в общине</li><li>• Коалиция и ее работа не пользуются поддержкой местных общественных групп</li></ul>	Слабые связи с общиной	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение анализа недочетов в целях обеспечения многообразного представительства</li><li>• Проведение масштабной кампании по набору членов</li><li>• Проведение заседаний и мероприятий в удобных для доступа, нейтральных местах</li><li>• Обсуждение возможностей работы в коалиции на мероприятиях общины</li><li>• Поддержка деятельности других партнеров по общине</li></ul>

## ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ДЕЛА ИДУТ ПЛОХО

СИМПТОМЫ	ПРОБЛЕМА	РЕШЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неэффективные рабочие группы</li> <li>• Неэффективный координационный комитет</li> <li>• Неэффективное развитие, поддержание или ротация руководства</li> <li>• Низкая посещаемость</li> <li>• Высокий показатель выбывших</li> <li>• Отсутствие постоянного обучения</li> <li>• Недостаточное финансирование</li> <li>• Отсутствие результатов</li> </ul>	<p>Неэффективные структура или функционирование коалиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществление стратегического планирования для пересмотра миссии и задач коалиции с учетом ее структуры и функционирования</li> <li>• Составление схемы организационной структуры</li> <li>• Проведение ежегодного выездного заседания и ориентации для руководителей</li> <li>• Введение одно- или двухлетнего срока полномочий и ежегодных выборов руководителей</li> <li>• Готовность к проведению результативных заседаний и составлению отчетности</li> <li>• Наставническая работа опытных руководителей и членов с новыми руководителями и членами</li> <li>• Создание комитетов по развитию ресурсов или координационных комитетов для разработки бюджета, развития ресурсов и привлечения средств</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая или неровная посещаемость</li> <li>• невыполнение заданий</li> </ul>	<p>Конфликты времени и лояльности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение при помощи опросов и обсуждений оптимального времени проведения заседаний и соответствия кадров и заданий</li> <li>• Проведение ежегодного анализа письменных обязательств</li> <li>• Обращение в соответствующих случаях к организациям с просьбой направить новых представителей, которые смогут уделять больше времени коалиции</li> <li>• Обеспечение работы председателей групп по итогам заседаний с отсутствовавшими на заседаниях и теми, кто не выполняет задачи</li> <li>• Обеспечение возможности участия в заседаниях лицам, выполняющим обязанности ухода за детьми, в частности, кормящим матерям</li> </ul>

**ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ДЕЛА ИДУТ ПЛОХО**

<b>СИМПТОМЫ</b>	<b>ПРОБЛЕМА</b>	<b>РЕШЕНИЯ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Коалиция не получает признания у средств массовой информации или основных руководителей общины</li><li>• Заявки коалиции на получение грантов или финансирования не приносят успеха</li><li>• Затруднителен набор членов и руководителей</li><li>• Ожидаемые результаты не достигаются</li><li>• Проблемы общины не решены</li></ul>	Отсутствие результатов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка логической модели, плана действий и плана оценки</li><li>• Сбор данных и постоянный мониторинг краткосрочных, промежуточных и долгосрочных результатов для обеспечения подотчетности партнеров и согласования усилий</li><li>• Координация деятельности всех партнеров при помощи согласованного плана действий</li><li>• Оповещение общественности, а также действующих и возможных членов и руководителей коалиции об успехах коалиции при помощи организационных сообщений (объемом одна страница) и социальных сетей</li><li>• Обращение в фонды и к спонсорам в целях изыскания возможностей финансирования</li></ul>



## Инструменты для главы 7 «Мониторинг и оценка результатов работы»

### 1) Инструмент оценки членов коалиции<sup>18</sup>

Предложите членам коалиции заполнить следующий инструмент оценки членов коалиции для определения состояния коалиции. В идеальном варианте оценка членов коалиции следует проводить не реже раза в год.

Просьба по каждому пункту обвести число, наилучшим образом отражающее степень вашего согласия с утверждением в отношении конкретного аспекта коалиции.

Видение: планирование, реализация и успехи		Полное согласие			Полное несогласие	
1.	У коалиции есть четкое видение и миссия.	1	2	3	4	5
2.	Деятельность коалиции последовательно осуществляется.	1	2	3	4	5
3.	Коалиция осуществляет деятельность, которая успешно	1	2	3	4	5
4.	Коалиция разработала целевое планирование действий для осуществления перемен в общине и системах.	1	2	3	4	5
5.	Коалиция успешно устраняет разногласия между членами.	1	2	3	4	5
6.	Коалиция решает общие проблемы на основе сотрудничества, что приводит к новаторским решениям.	1	2	3	4	5
7.	Коалиция увеличивает объем своих доступных ресурсов путем привлечения ресурсов партнеров по коалиции и идентификации других субъектов с ресурсами.	1	2	3	4	5

Руководство и члены коалиции		Полное согласие			Полное несогласие	
8.	Коалиция развивает и поддерживает лидерство.	1	2	3	4	5
9.	У всех членов коалиции есть возможности выполнять руководящие роли, и их выполнение членами поощряется.	1	2	3	4	5
10.	Функции руководства равномерно распределены между мужчинами и женщинами, а также между всеми группами, входящими в коалицию.	1	2	3	4	5

<sup>18</sup> Инструмент является адаптацией материала публикации Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* [Том Волфф, *Сила совместных решений: шесть принципов и эффективных инструментов для построения здоровых общин*], (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), с. 251-257.

11.	Административные функции равномерно распределены между мужчинами и женщинами, а также между всеми группами, входящими в коалицию.	1	2	3	4	5
12.	Коалиция повышает заинтересованность партнеров, задействуя их в совместных предприятиях и проектах.	1	2	3	4	5
13.	В коалицию входит широкий круг членов, соответствующий той проблеме, которую она решает.	1	2	3	4	5
14.	Состав членов коалиции отличается многообразием.	1	2	3	4	5
15.	Члены коалиции демонстрируют приверженность работе коалиции и берут на себя выполнение задач.	1	2	3	4	5

Структура		Полное согласие			Полное несогласие	
16.	Коалиция соблюдает периодичность проведения заседаний.	1	2	3	4	5
17.	В коалиции активно действуют рабочие группы и комитеты.	1	2	3	4	5
18.	Члены коалиции заранее получают повестку заседания и протокол после завершения заседания.	1	2	3	4	5
19.	Заседания проводятся в соответствии с повесткой, запланированная работа выполняется.	1	2	3	4	5
20.	Коалиция имеет жизнеспособную организационную структуру, которая должным образом функционирует.	1	2	3	4	5

Коммуникации		Полное согласие			Полное несогласие	
21.	Коммуникация между членами коалиции является успешной.	1	2	3	4	5
22.	Коммуникация между коалицией и общиной, связанной с выбранной коалицией проблематикой, является успешной.	1	2	3	4	5
23.	Члены коалиции преодолевают разногласия с уважением к оппоненту и пользой для дела.	1	2	3	4	5
24.	Всех членов коалиции, независимо от их пола, слушают и слышат.	1	2	3	4	5

<b>Деятельность</b>		<i>Полное согласие</i>			<i>Полное несогласие</i>	
25.	На заседаниях коалиции происходит обмен информацией.	1	2	3	4	5
26.	Коалиция разрабатывает новые материалы и новые программы.	1	2	3	4	5
27.	Коалиция выступает сторонником перемен.	1	2	3	4	5
28.	Коалиция способствует обмену новыми взглядами на проблемы.	1	2	3	4	5
29.	Результаты являются более всеобъемлющими, чем те результаты, которые могли бы быть достигнуты без коалиции.	1	2	3	4	5

<b>Результаты</b>	
30.	Какие перемены, которые иначе не произошли бы, осуществились благодаря коалиции?

<b>Результаты</b>		<i>Полное согласие</i>			<i>Полное несогласие</i>	
31.	Коалиция способна достигать свои цели и получать конкретные результаты.	1	2	3	4	5
32.	Коалиция служит катализатором положительных перемен, связанных с вопросами, над решением которых она стала работать.	1	2	3	4	5
33.	Коалиция обеспечивает перемены в общине, о чем свидетельствуют изменения в программах, политике и практике, улучшающие жизни людей.	1	2	3	4	5
34.	Коалиция внесла изменения в программы, политику и практику во многих секторах и системах общины, связанных с проблемами, над которыми она стала работать.	1	2	3	4	5

## Определения

Изменениями в программах могут быть новые или измененные виды деятельности, протоколы и продукты – например, учебные материалы, маркетинговые и брендинговые материалы и новые презентации.

Политика включает политику учреждения или ведомства, государственную политику, федеральную политику и институциональную политику.

К изменениям в практике относятся изменения в учреждениях и других институтах и организациях; изменения, вносимые различными специалистами-практиками (в частности, врачами, медицинскими сестрами, социальными работниками или администраторами учреждений); изменения, вносимые правительством, и изменения, осуществляемые лицами, затронутыми той проблемой, которую решает коалиция.

Результаты	
35.	Какие конкретные изменения программ, политики и практики, созданные работой этой коалиции, вы наблюдаете?

		Полное согласие			Полное несогласие	
36.	Достигнутые результаты необходимы и существенны.	1	2	3	4	5
37.	По итогам каждого вида деятельности или проекта руководство комитета или специальной группы оценивает эту работу, с тем чтобы сделать выводы из полученного опыта.	1	2	3	4	5

Взаимоотношения		Полное согласие			Полное несогласие	
38.	В результате создания коалиции укрепились прежние или текущие партнерские связи.	1	2	3	4	5
39.	В результате создания коалиции сформировались новые партнерские связи.	1	2	3	4	5
40.	В результате создания коалиции членам общины, затронутым той проблемой, которую решает коалиция, сейчас больше известно о ресурсах друг друга.	1	2	3	4	5

<b>Системные итоги</b>		<i>Полное согласие</i>			<i>Полное несогласие</i>	
41.	Коалиция обеспечила системные изменения, в том числе изменения во взаимоотношениях в более масштабной общине, которая теперь занимается решением проблем, выявленных коалицией, и может вместо коалиции решать вновь возникающие проблемы.	1	2	3	4	5
42.	Имеют место позитивные изменения в общине, которая занимается решением проблемы (проблем), которой занималась коалиция; в результате создания коалиции партнеры активнее взаимодействуют и сотрудничают.	1	2	3	4	5
43.	Коалиция обеспечивает членам общины доступ к большому объему ресурсов как в коалиции, так и вне ее.	1	2	3	4	5

<b>Выгоды от участия</b>		<i>Полное согласие</i>			<i>Полное несогласие</i>	
44.	Благодаря коалиции община и ее жители сегодня находятся в лучшем положении, чем раньше	1	2	3	4	5
45.	Я получаю выгоду от участия в коалиции благодаря следующему:					
	а. Взаимоотношениям, налаженным с другими членами коалиции.	1	2	3	4	5
	б. Обмену информацией с другими и установлению связей.	1	2	3	4	5
	в. Работе с другими по вопросам, имеющим большое значение.	1	2	3	4	5
	г. Участию в процессе, который обеспечивает конструктивные перемены.	1	2	3	4	5
46.	Моя организация получает выгоду от своего участия в коалиции благодаря следующему					
	а. Изменению программ.	1	2	3	4	5
	б. Новым программам.	1	2	3	4	5
	в. Доступу к новым или бóльшим по объему ресурсам.	1	2	3	4	5
	г. Созданию решений на основе сотрудничества с другими партнерами по коалиции.	1	2	3	4	5

<b>Общий рейтинг</b>	
47.	Какие изменения, которые не произошли бы в ином случае, произошли в вашей организации в результате создания коалиции?
48.	Имели ли место какие-либо вызывающие удивление или незапланированные результаты деятельности коалиции?
49.	Каковы три самых важных результата деятельности коалиции?

# Глоссарий

**Коалиция** – это группа лиц, организаций, общин, религиозных институтов, коммерческих структур, журналистов и/или государственных ведомств, которые на основе общих интересов решают вести совместную работу для достижения общей цели. Коалиция представляет собой форму сотрудничества или партнерских связей, преследующую конкретную цель. Ее отличие от распространенного понимания термина «партнерство» состоит в том, что в коалиции участвуют более двух партнеров. Она также отличается от диалога – вида деятельности, который осуществляют многие коалиции в поддержку толерантности, но который не является коалицией, за исключением тех случаев, когда это предусматривается общей стратегией и когда участники диалога ведут совместную работу для достижения общей цели.

**Комитет** – подгруппа в коалиции, которой поручена определенная деятельность в интересах коалиции. Как правило, комитеты заседают чаще, чем коалиция в полном составе; они помогают коалиции обеспечить выполнение необходимой работы.

**Диалог** – скоординированное, конструктивное и основанное на сотрудничестве взаимодействие людей разных вероисповеданий, убеждений и/или культур. Диалог представляет собой одну из стратегий, используемых многими коалициями, но диалог сам по себе коалицией не является. Он может стать коалицией в случае, если его участники решат вести совместную работу для достижения конкретной общей цели.

**Организованный сектор** – это организации, ведомства и другие учрежденные субъекты, составляющие коалицию. Субъекты организованного сектора обычно располагают бюджетом, персоналом, веб-сайтом и другими полезными ресурсами.

**Управление** означает то, как в коалиции принимаются решения, кто уполномочен принимать эти решения и как распределяются и выполняются функции руководства.

**Неорганизованный сектор** включает группы и лиц, имеющих налаженные связи с теми людьми, которых в наибольшей мере затрагивает решаемая коалицией проблема. Эти субъекты могут не обладать такими ресурсами или кадровым потенциалом, как представители организованного сектора.

**Партнерство** состоит из двух или более лиц или субъектов, которые сотрудничают, имея общую цель. Если партнерство включает более чем двух партнеров (или членов), которые ведут работу для достижения конкретной цели, оно также может называться коалицией.

**Заинтересованные стороны** – это лица, заинтересованные в результатах работы коалиции. К ним относятся те, на кого непосредственно влияют дискриминация и преступления по мотиву предубеждения; лица и организации, в данный момент участвующие в деятельности по решению этих проблем; лидеры мнений (лица, которые формируют понимание того или иного вопроса другими людьми), а также те лица, жизнь или работу которых может затрагивать деятельность коалиции.

**Структура** – это рамочная основа, вокруг которой организована коалиция. Например, структура коалиции может включать рабочие группы, комитеты и/или руководящие должности.

**Устойчивость** – это способность коалиции продолжать функционировать до тех пор, пока не будут достигнуты ее цели. Этот термин также означает способность коалиции обеспечить долгосрочное влияние ее достижений на общину в целом, выражающееся в дальнейшем успешном развитии программ, дальнейшем смещении установок общины в сторону толерантности, а также в недопущении нивелирования положительных сдвигов в области политики и т. д.

**Рабочая группа** – это подразделение коалиции, которому поручено развивать конкретное направление работы коалиции. Рабочие группы могут быть сформированы для решения каждой из основных задач коалиции, разработки более подробных планов работы и руководства выполнением этих планов.