

# Международная тюремная реформа

Учебный ресурс: Использование адвокации в борьбе против смертной казни и за применение альтернативных санкций, соответствующих международным стандартам в области прав человека



---

# Содержание

---

<b>Сокращения</b>	<b>4</b>
<b>Введение</b>	<b>5</b>
<b>Как пользоваться настоящим ресурсом и руководством по технике проведения тренинга</b>	<b>6</b>
<b>Руководство 1: Как выстраивать стратегию адвокации</b>	<b>10</b>
<b>Руководство 2: Как работать со средствами массовой информации</b>	<b>20</b>
<b>Руководство 3: Создание коалиции</b>	<b>31</b>
<b>Приложение 1: Пример адвокационной стратегии</b>	<b>36</b>
<b>Приложение 2: Пример пресс-релиза</b>	<b>38</b>

---

## Сокращения

<b>ACHPR</b> <b>АКПЧН</b>	African Commission on Human and Peoples' Rights Африканская комиссия по правам человека и народов
<b>CSO</b> <b>ОГО</b>	Civil society organisation Организация гражданского общества
<b>ECOSOC</b> <b>ЭКОСОС</b>	United Nations Economic and Social Council Экономический и социальный совет ООН
<b>EU</b> <b>ЕС</b>	European Union Европейский союз
<b>GA</b> <b>ГА</b>	General Assembly Генеральная Ассамблея
<b>ICCPR</b> <b>МПГПП</b>	International Covenant on Civil and Political Rights Международный пакт о гражданских и политических правах
<b>LWOP</b>	Life without the option of parole Пожизненное заключение без возможности освобождения
<b>MENA</b> <b>СБВСА</b>	Middle East and North Africa Страны Ближнего Востока и Северной Африки
<b>NGO</b> <b>НПО</b>	Non-governmental organisation Неправительственная организация
<b>PRI</b>	Penal Reform International Международная тюремная реформа
<b>SADC</b> <b>СРЮА</b>	South African Development Community Сообщество развития Юга Африки
<b>UN</b> <b>ООН</b>	United Nations Организация Объединенных Наций

## Введение

### Об организации «Международная тюремная реформа» (Penal Reform International, PRI).

«Международная тюремная реформа» (PRI) - международная неправительственная организация (НПО), имеющая консультативный статус при Экономическом и социальном совете ООН (ЭКОСОС) и Совете Европы, а также статус наблюдателя при Африканской комиссии по правам человека и народов. Целью деятельности PRI является разработка и внедрение международных стандартов отправления правосудия, сокращение излишнего использования наказаний, связанных с лишением свободы, продвижение использования альтернативных правовых санкций, способствующих социальной интеграции преступников и учитывающих интересы жертв преступлений.

### О ресурсе

Данный материал является частью серии, которая состоит из трех учебных ресурсов, созданных в рамках программы PRI, направленной на содействие постепенной отмене наказания в виде смертной казни и внедрению альтернативных санкций, соответствующих международным стандартам в области прав человека. Одна из задач этой инновационной двухлетней программы заключается в укреплении потенциала ключевых заинтересованных институтов, лиц, принимающих решения, местных организаций гражданского общества, работа которых связана с проблемами смертной казни и альтернативных наказаний, таких как пожизненное или длительное лишение свободы. Программа распространяется на 19 стран пяти регионов мира, в которых работает PRI<sup>1</sup>.

Этот ресурс адресован неправительственным организациям, правозащитникам и организациям гражданского общества, деятельность которых связана с проблемами отмены смертной казни и применения санкций, отвечающих требованиям международных стандартов в области прав человека. Задача настоящего ресурса заключается в том, чтобы повысить информированность и знания организаций гражданского общества (ОГО) об адвокативной

деятельности и методах, которые могут использоваться в борьбе против смертной казни и за использование альтернативных наказаний, отвечающих требованиям международных стандартов прав человека. В пособии рассматриваются вопросы использования СМИ для оказания воздействия на целевые группы и создания коалиций для повышения эффективности адвокативной деятельности.

PRI также разработала вспомогательные и справочные материалы, представленные в форме «информационных пакетов». В них рассматриваются ключевые вопросы и аргументы, относящиеся к смертной казни и альтернативным наказаниям. Информационные пакеты представлены на арабском, английском, французском и русском языках.

Настоящее учебное пособие создано при финансовой поддержке Европейского союза (ЕС). Содержание публикации является предметом ответственности организации «Международная тюремная реформа» и не отражает точку зрения Европейского Союза.

Апрель 2011 года



<sup>1</sup> Центральная Азия, Восточная Африка, Восточная Европа, Средний Восток и Северная Африка, Южный Кавказ.

## Как пользоваться настоящим ресурсом и руководством по технике проведения тренинга

**ПРИМЕЧАНИЕ:** Если вы получили этот ресурс, как участник учебной сессии PRI, данный раздел предназначен не для вас. Он разработан специально для использования ведущими тренинга и для их обучения.

### Как пользоваться настоящим ресурсом

Целью ресурса является предоставление базовых знаний и сведений, необходимых для проведения в доступной форме учебного семинара (тренинга) по указанной теме. Каждый раздел содержит основополагающие принципы, относящиеся либо к своду соответствующих международных и/или региональных законов, либо к избранным примерам успешной практической деятельности, демонстрирующей их применение. Каждый раздел также включает вопросы для обсуждения и анализ конкретных ситуаций, которые могут быть адаптированы для использования в процессе обучения.

Предполагается, что этот ресурс может адаптироваться и меняться на основе тщательного сбора новой информации и в ходе подготовки к каждому следующему тренингу.

Учебный курс должен быть разработан таким образом, чтобы обеспечить возможность его гибкого использования, не навязывая единственного взгляда или подхода. Он должен легко адаптироваться к определенной культуре, образовательным и региональным нуждам, потребностям и реалиям широкого круга потенциальных участников, входящих в целевую группу.

Тренинг должен состоять из автономных модулей, что позволит перестраивать программу в соответствии с конкретными потребностями и задачами.

### Руководство по технике проведения тренинга

В основе тренинга по правам человека должны лежать ясно сформулированные цели. Цель тренера – создать условия для удовлетворения образовательных потребностей участников тренинга. Начиная тренинг спросите участников об их ожиданиях, запишите цели и возвращайтесь к ним, завершая каждую их частей тренинга.

Три главные учебные задачи должны составлять основу таких программ и отражать следующие потребности обучающихся:

1. **Получить информацию и знания**, необходимые обучающимся в их профессиональной деятельности.
2. **Приобрести или укрепить навыки**, которые позволят эффективно и с должным уважением к соблюдению прав человека выполнять профессиональные функции и должностные обязанности. Простого знания стандартов не достаточно для того, чтобы выполнение соответствующих правил стало основой профессионального поведения. Приобретение навыков следует рассматривать как процесс закрепления и оттачивания знаний и умений через их практическое применение. В процессе обучения могут быть выявлены дополнительные потребности участников тренинга в получении знаний и навыков, относящихся к конкретным областям их профессиональной деятельности. С этой целью могут использоваться специально разработанные дополнительные программы.
3. **Проникнуться, то есть изменить негативное или усилить позитивное отношение или поведение таким образом**, чтобы продвижение и защита прав человека посредством своей профессиональной деятельности стали или продолжали быть потребностью и находили реальное воплощение при выполнении служебных обязанностей. В центре внимания здесь находится система ценностей

обучающихся. Это также длительный процесс, требующий использования последующих, более специализированных тренингов.

Таким образом, для того, чтобы тренинг был эффективным, следует сосредоточиться на формировании таких знаний, навыков и подходов, которые станут основой должного профессионального поведения.

### **Для достижения максимальной эффективности следует придерживаться следующих базовых принципов:**

**Взаимодействие.** Эта программа предполагает использование интерактивных методов обучения. Для достижения должного эффекта обучающиеся должны быть полностью вовлечены в процесс, привнося собственный практический опыт, который следует широко использовать, чтобы сделать курс интересным и полезным.

**Гибкость.** Не рекомендуется использовать «командный» подход для вовлечения участников в работу. Подобные методы чаще всего вызывают у слушателей раздражение, препятствуя их эффективной коммуникации с тренером. Тренер, обеспечивая определенный уровень контроля, в первую очередь должен быть гибким во взаимодействии с аудиторией. Тренеру следует приветствовать вопросы аудитории, даже сомнения и возражения, и реагировать на них в открытой и позитивной манере. Кроме того, следует избегать излишне жестких временных рамок, чтобы участники не чувствовали разочарования и обиды из-за невозможности проявить себя.

**Обоснованность.** На протяжении всего курса участники будут задавать себе вопрос: «Какое это имеет отношение к моей ежедневной работе?». То, насколько убедительно на протяжении всего курса тренер будет отвечать на этот невысказанный вопрос, в значительной степени определит его/ее успех. Таким образом, необходимо сделать все возможное, чтобы материалы, представленные в процессе обучения, имели отношение к сфере деятельности слушателей и подчеркивать эту связь в тех случаях, когда она не очевидна.

**Разнообразие.** Чтобы обеспечить активное участие и внимание слушателей в течение всего

периода обучения, следует чередовать различные методики преподавания. У большинства взрослых людей нет привычки к длительным лекционным сессиям. Монотонный, утомительный процесс заставит их скорее сосредоточить внимание на коллегах, чем на предмете обсуждения. Необходимо использовать весь спектр доступных методик, чередуя обсуждения, ролевые игры, «мозговые штурмы», тематические исследования.

### **Могут использоваться следующие методы и подходы:**

**Презентация стандартов:** краткая презентация стандартов или принципов, относящихся к соответствующим аспектам профессиональной деятельности слушателей, включая информацию о том, как эти стандарты/принципы могут эффективно использоваться в их работе.

**Применение партисипативного (основанного на принципе участия) подхода:** дает возможность участникам на основе собственных знаний и опыта перевести в практическую плоскость идеи и концепции, представленные на тренинге, а также понять, как они могут использоваться в их повседневной деятельности.

**Внимание и гибкость:** помогают участникам тренинга сосредоточиться на актуальных и реалистичных вопросах и дают возможность тренерам в процессе обучения адаптировать программу к потребностям слушателей.

### **В число партисипативных методов входят:**

**Презентация и обсуждение.** Для того чтобы разъяснить ключевые вопросы и облегчить процесс перевода идей в практическую плоскость, полезно сопроводить презентацию неформальным обсуждением. Обсуждением руководит ведущий, который должен постараться вовлечь в дискуссию всех участников тренинга. Ведущему полезно заранее приготовить вопросы, чтобы инициировать обсуждение. Презентацию и обсуждение ведущий должен завершить обзором или резюме. Презентация должна сопровождаться подготовленными видеоматериалами или учебными материалами, которые следует заранее раздать всем участникам.

**Рабочие группы.** Рабочие группы формируются путем разделения слушателей курса на небольшие группы по 5-6 человек каждая. Каждая группа получает тему для обсуждения, или проблему, которую надо разрешить, или задание сделать что-то определенное, при этом время выполнения задания ограничено. Затем весь курс вновь собирается вместе, и представители каждой из малых групп демонстрируют всем слушателям полученные группой результаты, после чего участники могут обсудить темы и представленные группами доклады.

**Анализ конкретных ситуаций.** В дополнение к обсуждаемым темам можно дать группам для рассмотрения примеры конкретных ситуаций, в основе которых должны лежать достоверные и реалистичные сценарии. Ситуации должны быть не слишком сложными и включать не более двух-трех основных вопросов. Предложенные примеры должны стимулировать использование участниками тренинга собственных профессиональных знаний и применение стандартов прав человека.

**Решение проблем/мозговой штурм.** Этот метод предполагает интенсивный поиск и выработку решения теоретических и практических проблем на основе их анализа. Мозговой штурм требует высокого уровня вовлеченности и стимулирует максимальную творческую активность. Группа должна выработать рекомендации и предложить решение проблемы. В процессе группового обсуждения каждого из предложений повышается эмоциональная вовлеченность и активизируется процесс обучения участников тренинга.

**Моделирование / ролевая игра.** Моделирование ситуации или ролевая игра может использоваться для практической отработки навыков или для того, чтобы дать участникам тренинга возможность представить себя в незнакомой ситуации. Этот метод особенно полезен для повышения у участников способности понимать чувства и взгляды представителей других групп общества и осознавать важность определенных проблем.

**Демонстрационные материалы и средства.** Обучение взрослых можно сделать более эффективным за счет использования классных досок, диапозитивов, плакатов, слайдов, флипчартов, фотографий, видеофильмов

## Действия тренера:

Тренер должен подготовить собственные презентационные материалы, основанные на содержании настоящего учебного ресурса и информационных пакетов, и учитывающие конкретные обстоятельства времени и места проведения тренинга. Следует иметь в виду следующие основные рекомендации:

- Поддерживайте зрительный контакт со слушателями.
- Поощряйте вопросы и обсуждения.
- Старайтесь не заглядывать в свои записи – будьте разговорчивы и естественны, говорите ясно и оживленно.
- Следите за временем – заранее проверьте, сколько займет ваша презентация, и держите часы в поле зрения во время доклада.
- Двигайтесь. Не сидите на одном месте во время презентации. Отвечая на вопрос, подойдите к человеку, который его задал. Если кто-то из слушателей отвлекся, подойдите к нему или к ней и обратитесь напрямую.
- Используйте наглядные пособия.
- Не критикуйте – поправляйте, объясняйте и поощряйте.
- Создайте ситуацию, при которой участники будут использовать подготовленные заранее печатные материалы. К примеру, попросите их найти в информационных пакетах и прочитать классу вслух стандарты (это научит слушателей самостоятельно находить положения, касающиеся прав человека, когда курс будет закончен, и они вернутся к своим должностным обязанностям). Материалы, которые не были открыты во время курса обучения, скорее всего не будут открыты никогда.
- Будьте искренни.
- Помогайте тем, кто не стремится высказываться. Вовлекайте их в работу, задавая прямые вопросы и признавая затем ценность их комментариев. Обратите особое внимание на то, чтобы обеспечить женщинам и представителям меньшинств возможность равного участия в работе курса.
- Не оставляйте без внимания дискриминационные, нетолерантные, расистские или сексистские высказывания. Отвечайте на них так же, как и на любые другие замечания, возникающие в ходе обсуждения, т.е. спокойно, тактично, прямо



---

и по существу. Укажите на соответствующие стандарты и объясните, почему они важны для эффективной, законной и гуманной работы в соответствующей области. Расскажите также о том, какова их роль в повышении профессионализма тех, кто работает в данной сфере. Будьте готовы опровергать мифы и стереотипы, опираясь на факты.

- Если вам задали вопрос, на который вы не готовы ответить, обратитесь к другому ведущему (если он есть), или к аудитории, или к справочным материалам, или предложите ответить на вопрос позже (и обязательно выполните свое обещание).
  - Повторяйте пройденное – людям свойственно забывать.
-

# Руководство 1:

## Как выстраивать стратегию адвокации

---

### 1.1 Цель

Адвокация – это инструмент, содействующий изменениям в демократическом обществе. Адвокация – это определенные действия, направленные на достижение какой-либо цели, или на защиту каких-либо интересов. Посредством адвокации можно оказывать влияние на правительство с целью изменения законодательства и политики в какой-то области или повышать осведомленность общества о конкретной проблеме.

Используя средства адвокации, организации могут выступать от имени и за права тех, кто не способен защитить себя самостоятельно. Они, например, могут быть голосом приговоренных к смертной казни или пожизненному/длительному сроку заключения, защищать права обвиняемых в преступлениях, караемых смертной казнью, представлять интересы жертв, выступающих против смертной казни, и представителей общества, заинтересованных в реформировании системы уголовного правосудия в соответствии с международными стандартами в области прав человека.

Таким образом, адвокация является краеугольным камнем деятельности правозащитников и неправительственных организаций (НПО), выступающих за отмену смертной казни и использование альтернативных наказаний, отвечающих требованиям международно признанных прав человека.

---

### 1.2 Задачи обучения

- Показать, как важно использовать адвокатию в повседневной работе.
  - Показать, как работает адвокатсионная стратегия, почему она является основным инструментом и как разработать собственную стратегию адвокации.
  - Ознакомить участников с различными доступными методами адвокации и способами их использования в повседневной работе.
- 

### 1.3 Целевая аудитория

НПО, организации гражданского общества, правозащитники.

---

### 1.4 Основная часть

#### (i) основополагающие принципы

- A. Адвокация – важное средство влияния на лиц, принимающих решения. Она может касаться создания, реформирования, внедрения и обеспечения соблюдения стратегий и законов. Она может быть значительно шире, чем непосредственное давление на правительство и может включать различные принципы или действия, принимаемые организацией или гражданами.
  - B. Адвокация предусматривает активную позицию. Возможно, помимо вашей организации есть и другие, пытающиеся добиться каких-то результатов, особенно в сфере реформирования системы уголовного правосудия, и поэтому вам необходимо стремиться к тому, чтобы ваша организация была услышана в первую очередь.
  - C. Адвокация – это общий («зонтичный») термин, обозначающий ряд действий, из которых складывается успешная адвокатсионная стратегия. Лоббирование и проведение кампаний относятся к видам деятельности, из которых состоит адвокатию.
-

- D. Для того, чтобы быть эффективной, адвокационная деятельность должна носить стратегический характер. Этого можно достичь с помощью плана адвокации, который является способом систематической оценки адвокационной деятельности и выбора ее ключевых элементов. План адвокации должен рассматривать три основных вопроса:
1. Кого вы пытаетесь убедить? (Целевая аудитория может состоять из нескольких групп, таких как правительство, деловые круги, группы людей или частные лица).
  2. В чем вы пытаетесь их убедить? (Цель может быть краткосрочной или долгосрочной. Цели адвокации, применительно к проблеме смертной казни, могут варьироваться от полной законодательной отмены высшей меры наказания до реформирования системы уголовного правосудия. Требование отмены смертной казни иногда рассматривается как конфронтация, в то время как реформы воспринимаются скорее как возможность практического взаимодействия).
  3. Как вы собираетесь их убедить? (Заявления и способы их доведения до целевой аудитории – какие из средств адвокации вы выберете?)
- (ii) Прежде, чем приступить к разработке плана**
- A. Приступая к разработке плана адвокации, тщательно обдумайте, чего вы рассчитываете добиться. Принятия нового закона или измени политики в соответствующей сфере? Отмены определенного законопроекта или раздела законодательства? Проведения референдума? Спросите себя: «Что необходимо для достижения этого?».
- B. Поймите, какую нишу занимает ваша организация, и оцените ресурсы, которыми она располагает для реализации вашей стратегии адвокационной деятельности. К этим ресурсам относятся:
- сотрудники
  - компетентность
  - слабые и сильные стороны
  - бюджет
  - наличие вебсайта и других интернет-ресурсов
  - публикации
  - исследования и информация
  - наличие доступа к соответствующим государственным структурам и другим организациям
- C. Вам также необходимо собрать внешнюю информацию, которая может оказать влияние на действия вашей организации. К такой информации относятся сведения о существующих законах и стратегиях, соответствующих международных и региональных обязательствах, о лицах, ответственных за принятие решений, о других НПО в этой сфере, о мнении ваших оппонентов (их ключевых заявлениях, целевых группах, имеющихся ресурсах).
- D. Разные страны имеют разное законодательство, под влиянием которого развивается система принятия политических решений в определенной области. В некоторых случаях целью вашей адвокационной деятельности может быть не руководство страны, а региональные или местные органы власти. Правовые системы разных стран также разливаются между собой (континентальное право, общее право, религиозное право). Основная составляющая успеха любой адвокационной кампании – ясное понимание системы принятия решений в стране, на которую направлена ваша деятельность. Сюда относятся формальные и неформальные способы формирования политических решение на разных уровнях. Такой анализ поможет вам определить существующие возможности, включая наиболее подходящее время для осуществления ваших действий.
- E. Знание имеющихся в наличии собственных ресурсов и внешних обстоятельств позволит вам принять стратегические решения о том, что вы можете и чего не можете делать в рамках вашего адвокационного плана, а также наметить соответствующие тактические действия. Это поможет вам выбрать такой объект адвокации и такой подход, которые позволят вашей организации достичь успеха, не дублируя деятельность других организаций.
- F. Эти знания помогают НПО избежать тактических ошибок, которые могут быть

негативно восприняты политиками. Во многих странах правительство и политические лидеры по-прежнему скептически относятся к возможности участия организаций гражданского общества в процессе принятия решений, считая, что им недостает необходимого опыта, знаний и навыков. Преодолеть такое отношение можно только став квалифицированным и компетентным лоббистом.

### (iii) Планирование адвокационной деятельности

A. Адвокационный план включает следующие элементы:

- долгосрочная цель
- задачи
- целевая аудитория (основная и вторичная)
- ключевые послания
- каналы распространения информации и способы коммуникации
- план реализации (связанный с бюджетом)
- потенциальные партнеры и другие сторонники
- мониторинг и оценка (критерии результативности)
- временные рамки

B. Долгосрочная цель - конечная цель, заключающаяся в долгосрочных изменениях, к которым должна привести ваша адвокационная деятельность, таких как, например, полная отмена смертной казни или внедрение Минимальных стандартных правил обращения с заключенными. Достижение цели зависит от множества факторов, и деятельность вашей организации лишь один из них. Цель должна быть в достаточной мере долгосрочной и общей, чтобы отражать видение проблемы, и в то же время достаточно конкретной для того, чтобы можно было разработать эффективную стратегию. Цель должна:

- быть доступной для понимания и распространения
- вдохновлять на действия

C. Задачи. Для достижения вашей долговременной цели могут понадобиться многие годы, поэтому рекомендуется выделить задачи, которые могут быть эффективно

решены в более короткие сроки (например, за 2-4 года). Оценивая возможные задачи, вы ищете наиболее эффективные пути достижения долгосрочной цели. До принятия окончательного решения относительно выбора стратегии необходимо выбрать и оценить задачи.

Концентрация внимания – ключевой фактор, определяющий успех адвокационной кампании. Выбор ограниченного количества задач позволяет достичь лучшего результата. Обычно достаточно двух-трех четко поставленных задач.

Задачи должны быть ясными, лаконичными и измеримыми. Прогресс относительно поставленных задач адвокации должен поддаваться измерению (что следует делать на стадиях мониторинга и оценки выполнения стратегического плана). Задачи должны соответствовать принципу SMART<sup>2</sup> и быть:

- конкретными (точно указывающими, что будет сделано)
- измеримыми (поддающимися изучению и анализу)
- достижимыми (соответствующими вашим возможностям и опыту)
- обоснованными (относительно ваших взглядов, миссии и цели)
- имеющими определенные сроки выполнения.

На практике сложно добиться полного соответствия задач принципу SMART. Однако, попытки достичь этого всегда будут приближать вас к желаемому результату.

D. Целевая аудитория. Поставив задачу, вы можете приступить к выбору способов ее решения. Следующий шаг заключается в том, чтобы определить группы и отдельных лиц, от которых в наибольшей степени зависит возможность желаемых изменений. Их называют «цели». Ясное понимание системы принятия решений позволит вам определить цели вашей адвокационной деятельности. В число лиц, ответственных за принятие решений на национальном/региональном/международном уровне (уровнях) могут входить парламентарии, министры, дипломаты,

<sup>2</sup> SMART - концепция современного менеджмента, отражающая 5 критериев, которым должны отвечать правильно поставленные цели и задачи. Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры, один из которых: -Specific – конкретные; Measurable – измеримые; Achievable – достижимые; Relevant – обоснованные; Time-bound – имеющие определенные сроки выполнения

руководители правоохранительных органов, политики и др. Все они будут вашей главной целевой аудиторией.

Часто бывает, что те, на кого в первую очередь должна быть направлена ваша адвокационная деятельность, не доступны или не склонны к сотрудничеству. Это значит, что вам необходимо искать посредников, через которых вы сможете воздействовать на них. Вместо попыток организовать прямое взаимодействие с лицами, принимающими решения, работайте с теми, кто может донести ваши идеи до представителей главной целевой группы, или с лицами, «имеющими влияние на тех, кто имеет влияние», или с теми, кто разделяет ваши взгляды. Эти люди и группы называются «вторичными целями». К ним могут относиться средства массовой информации, другие государства, доноры, публичные персоны, общественные деятели, религиозные лидеры.

Помимо определения тех, кто войдет в ваши целевые группы, вам необходимо выбрать наиболее эффективные способы воздействия на них. Для этого необходимо собрать информацию о положении и мотивации каждого из них, об источниках и возможностях их влияния. Такой подход называют «составлением карты влияния». Попробуйте определить:

- их мотивацию и образ мыслей
- их приоритеты
- что происходит в их мире
- что для них важно
- что может стать для них препятствием к выполнению тех действий, которых вы от них ждете
- какие аргументы значимы в их системе ценностей
- точки доступа, то есть, каким образом можно передать им информацию, вступить с ними в контакт; какие источники информации они считают заслуживающими доверия; какие события, связи или обязательства оказывают на них влияние.

E. Послание: ваше адвокационное послание (послания) должно быть сформулировано с учетом интересов, приоритетов, ценностей вашей целевой группы.

Для продвижения конкретных идей может быть использован целый спектр посланий:

- соответствие принятым нормам морали
- международное признание (особенно полезно при наличии международных стандартов или мировой тенденции)
- демократия («этого хочет народ»)
- социальные/гуманистические ожидания (отказ действовать может отрицательно сказаться на жизни общества/части общества/отдельных представителей общества)
- вопросы охраны здоровья (физического или психического)
- экономические аспекты

F. Каналы распространения информации и способы коммуникации. После того, как вы определили ваши ключевые послания и целевую аудиторию, следующим шагом в процессе планирования должно стать принятие решения о том, как вы будете доносить ваши послания до целевой аудитории, и, что еще более важно, о том, как убедить целевую аудиторию действовать в соответствии с вашими призывами.

Для распространения ваших адвокационных посланий вы можете воспользоваться целым рядом различных способов, среди которых такие, как:

- лоббирование, включая международное и региональное лоббирование, а также лоббирование на местном уровне
- подготовка обзоров политики в конкретной сфере и комментариев к соответствующим документам
- публикация исследований
- выявление проблем в области законодательства.
- написание писем, обращений и организация мероприятий, мобилизующих общество
- использование социальных сетей
- работа через средства массовой информации
- обучение, нацеленное на опровержение мифов и ложных утверждений
- распространение положительного опыта и уроков, извлеченных из практической деятельности других стран/регионов.
- использование коллективных мероприятий (конференций, семинаров)

- сотрудничество с экспертами, аналитиками и широким спектром организаций
- участие в коалициях и сетях

G. План реализации. Это этап, на котором вы разрабатываете рабочий план, содержащий задачи, распределение обязанностей и сроки выполнения, то есть элементы, при помощи которых вы будете координировать деятельность, необходимую для донесения ваших посланий до целевой аудитории.

Составьте план действий на предстоящий период от 12 до 24 месяцев. Определите, кто из членов вашей организации будет отвечать за его выполнение. Ставьте разумные сроки выполнения заданий.

Составьте приблизительный бюджет для каждого из видов деятельности. Благодаря этому вы будете более реалистично оценивать действия, которые вы намерены предпринять. Некоторые из видов адвокационной деятельности не требуют больших расходов. Если имеющиеся у вас финансовые средства ограничены, вам придется прибегнуть к помощи волонтеров при выполнении ряда задач, и, возможно, вы будете заинтересованы в объединении усилий с другими НПО. Если вы располагаете некоторыми средствами, у вас будет больше возможностей для проведения массовых мероприятий или для публикации материалов, что укрепит ваши позиции. Следует сделать приблизительную оценку предстоящих расходов, чтобы понять, насколько реалистичны ваши планы. По результатам оценки вы, возможно, решите, что вам надо заняться поиском дополнительных средств.

Расчет времени – необходимый элемент выполнения любого адвокационного плана. Вам необходимо составить расписание основных дат и событий, которые вы хотели бы использовать, например, ключевых мероприятий, связанных с законодательными или политическими процессами, выборами, датами заседаний профильных комитетов, встречами/конференциями, на которых обсуждаются соответствующие вопросы и/или принимаются решения, международные и региональные мероприятия и пр.

Обеспечьте регулярный мониторинг выполнения плана и соответствующую корректировку адвокационной стратегии. Если произошли какие-то изменения, способные оказать влияние на вашу работу, такие как, например, смена правительства, существенные изменения законодательства и пр., оцените, каким образом это может повлиять на ситуацию и соответственно на вашу адвокационную стратегию.

- H. Партнеры и поддержка. Часто адвокационная деятельность более успешна, если проводится совместно с организациями – единомышленниками. Составьте список потенциальных партнеров, четей или коалиций, с которыми вы могли бы работать вместе, и обсудите с ними свои планы. Этот поможет избежать дублирования усилий, позволит объединить ресурсы и возможности и добиться более весомого успеха в общем деле. (Более подробная информация о создании коалиций приведена ниже, в Руководстве 3).
- I. Мониторинг и оценка. Важно документировать и оценивать результаты работы, определяя, какие действия эффективны, и какие не эффективны и почему; какие причины сыграли в этом роль – внутренние или внешние. Ответы на эти вопросы могут сыграть роль в вашей дальнейшей адвокационной деятельности.
- J. Временные рамки. Укажите предположительные даты окончания каждого из предлагаемых действий. Они могут различаться в зависимости от страны, контекста и вида деятельности.
- K. Контрольный лист. Прежде, чем завершить составление вашей адвокационной стратегии, задайте себе следующие вопросы:
- Вероятность успеха. Выполнима ли задача? А при наличии противодействия? Есть ли доказательства того, что достижение цели приведет к реальным улучшениям?
  - Возможное влияние успеха. Поможет ли успешное достижение цели многим людям или всего нескольким? Как вы измерите влияние успеха?
  - Возможности для объединения. Много ли сторонников у вашей адвокационной инициативы? Достаточно ли они увлечены

ей, чтобы предпринимать действия? Есть ли у вас союзники среди ведущих организаций, способных оказать помощь в достижении цели?

- Стоимость / необходимые ресурсы. Какова стоимость выбранной вами стратегии? Каково соотношение цены и ожидаемых результатов? Располагаете ли вы достаточными ресурсами (человеческими и материальными) для полной реализации стратегии? Можете ли вы привлечь дополнительные ресурсы? Обладаете ли вы навыками, необходимыми для достижения цели, или возможностью развить их?
- Время необходимое для достижения цели (оцените реальную потребность).
- Соответствует ли цель и способы ее достижения принципам и ценностям вашей организации?

L. Поскольку всегда существует вероятность возникновения неожиданных ситуаций, следует быть гибкими и понимать, что отклонения от плана не следует считать неудачей. Однако, формулируя свой первый план адвокации, старайтесь сделать его простым. Ваш опыт будет тем более положительным и продуктивным, чем более выполнимыми будут поставленные задачи.

M. В Приложении 1 представлен пример простой адвокационной стратегии.

#### **(iv) Лоббирование**

A. Лоббирование – это влияние на законодательство или политику посредством воздействия на мнение лиц, принимающих решения, с целью обеспечения их поддержки в вопросах которые поднимает организация.

B. Главная цель эффективной лоббистской деятельности состоит в том, чтобы построить взаимодействие с лицами, принимающими соответствующие решения, и с их сотрудниками. Благодаря этому вас будут знать и воспринимать как надежный источник информации, будут ценить сотрудничество с вами и стремиться к нему.

C. Построение взаимодействия с лицами, принимающими решения, и их сотрудниками является ключевой задачей. В целевую группу следует включить также сотрудников различных правительственных структур, имеющих непосредственное отношение к законодательству, разработке и реализации политики в соответствующей сфере.

D. Важную роль в лоббировании играют личные встречи с лицами, принимающими решения. Их организация может занимать много времени, будьте настойчивы. Если вам удалось организовать такую встречу, хорошо к ней подготовьтесь. Хорошо пойти на встречу вместе с одним-двумя коллегами, заранее распределите роли. Например, один из вас может представить основную информацию, другой расскажет об исследованиях, третий поделится личным опытом. Встреча, вероятно, будет короткой. Выберите несколько вопросов, которые вы хотите обсудить и постарайтесь затронуть каждый из них. Не отклоняйтесь от темы разговора. Формулируйте ваши сообщения просто и придерживайтесь темы, ради которой вы пришли. Объясните понятно, какую позицию вы занимаете по данному вопросу, приведите аргументы. Поинтересуйтесь мнением вашего собеседника. Принятие и использование вашим собеседником ваших аргументов может расцениваться, как положительный момент. Расскажите, кто еще разделяет ваши цели. Всегда говорите правду. Доверие - ключ к построению долгосрочного взаимодействия с теми, от кого зависит принятие решений.

E. Вы можете использовать различные возможности для общения с представителями вашей целевой группы в неформальной обстановке, например, во время обеденного перерыва, на каком-нибудь общественном мероприятии и так далее. Лоббисты обычно таким образом выясняют, кто является сторонником их позиции. Вы можете также воспользоваться неформальным общением для того, чтобы договориться о встрече. Однако старайтесь не быть навязчивыми.

F. В своей лоббистской деятельности вы можете использовать наглядные материалы, такие как отчеты, информационные бюллетени, обзоры, меморандумы.

- G. Письма чиновникам, принимающим решения, должны быть личными и индивидуальными. Они также должны основываться на фактах, быть короткими и вежливыми. Не допускайте агрессивного или обидного тона и не обсуждайте идеологические или политические темы. Изложите свою просьбу так, чтобы ее было легко понять, и отметьте, что ждете ответа. Важно, чтобы письмо попало к адресату как можно скорее, особенно, если речь идет о конкретном случае возможного применения смертной казни.
- H. Меморандумы и другие документы, излагающие вашу позицию, должны быть конкретными и короткими. Если вы приводите статистику и интересные факты, постарайтесь связать их с текущими проблемами, законодательством, политикой, делами, чтобы адресату был понятен контекст предлагаемого вами документа. Объясните, за что и против чего вы выступаете. Изложите причины, по которым вы придерживаетесь определенной точки зрения. Документ всегда должен предлагать ваш собственный вариант решения проблемы или содержать просьбу, с которой вы обращаетесь к ответственному лицу.
- I. Лоббируя определенный вопрос, старайтесь, чтобы тот, к кому вы обращаетесь, согласился с некоторыми вашими рекомендациями или аргументами. Если после встречи вы запишете, какие договоренности были достигнуты, вам будет легче отслеживать ход их выполнения.
- J. Если представители (представитель) вашей целевой группы не разделяют вашу позицию, вежливо поинтересуйтесь причинами. Иногда оппонента можно превратить в союзника, разъяснив недоразумение, предоставив точную информацию или просто проявив дружелюбие. Будьте вежливы, если оппонент не соглашается с вашими доводами. Если с вами не хотят разговаривать, не настаивайте. Не воспринимайте несогласие с вашим мнением по конкретному вопросу как отказ вам лично. Этот же человек может поддержать вас в другой ситуации.
- K. Чтобы преодолеть предубеждение можно использовать следующие способы:
- продемонстрировать поддержку общества через опросы общественного мнения
  - показать возможность изменения ситуации без существенных затрат
  - показать возможную цену бездействия
  - сослаться на пример решения проблемы в соседних странах и воззвать к национальной гордости («Наша страна отстаёт»).
- L. Еще одна важная роль лоббистов заключается в просвещении лиц, ответственных за принятие решений. Вероятно, ни один человек не может быть экспертом во всех вопросах, по которым ему приходится принимать решения. Задача лоббистов состоит в том, чтобы найти возможность предоставить необходимую информацию по конкретным вопросам разработчикам законов, стратегий и политики. Лоббисты должны стать экспертами в своей сфере, чтобы лица, ответственные за принятие решений, доверяли им и обращались за советом.
- (v) Лоббирование на международном и региональном уровне**
- A. Лоббирование на международном и региональном уровне становится тем более значимым, чем больше появляется региональных и международных политических и иных объединений, таких как ООН (и ее различные органы по правам человека), Африканская комиссия по правам человека и народов (АКПЧН), ЕС, Сообщество развития Юга Африки (СРЮА) и Лига арабских государств.
- B. Лоббирование на международном и региональном уровне может осуществляться различными способами, такими как:
- анализ международной и региональной политики, приоритетов, практических вопросов, с особым вниманием к изменениям, влияющим на ситуацию внутри международных/региональных сообществ, а не на национальном уровне, таким как, например, совершенствование формулировок соответствующего договора или лоббирование принятия резолюции;
  - международная и региональная координация ряда национальных



адвокационных стратегий, позволяющая сосредоточить внимание как региональных, так и национальных структур на сходных вопросах и организовать коалиционную деятельность.

- C. Международное и региональное лоббирование не отличается от лоббирования на национальном уровне. Определите, на какие комитеты/департаменты международных или региональных объединений вы хотите оказать влияние. Это могут быть, например, Совет по правам человека ООН, рабочая группа по вопросам смертной казни АКПЧН и другие. Возможно, вам придется потратить некоторое время на определение соответствующих департаментов, людей, основных дат и мероприятий для того, чтобы организовать работу на международном/региональном уровне.

**(vi) «Низовое» лоббирование (grassroots lobbying)**

- A. Деятельность по оказанию воздействия на лиц, принимающих решения, считается непосредственным или прямым лоббированием. Существуют также опосредованные методы лоббирования, к которым относится и «низовое» лоббирование.
- B. «Низовое» лоббирование предусматривает взаимодействие с широкими общественными кругами и/или отдельными группами общества (объединенными, например, по географическому или социальному признаку) с целью обсуждения конкретного закона или политики в определенной сфере и вовлечения общественности в совместную деятельность. Установление отношений с местным сообществом и расширение его возможностей для долговременной деятельности иногда может оказаться важнее работы над отдельной законодательной проблемой.
- C. На лиц, принимающих решение по какому-либо делу, вопросу или политике, мнение «снизу» может оказать более сильное влияние, чем поддержка «сверху». Многие законодатели часто ссылаются на поддержку общества для оправдания существующей политики и практики уголовного правосудия, включая

сохранение смертной казни. Таким образом, привлечение широкой общественности может быть очень эффективным средством адвокации.

**(vii) Исследования**

- A. Исследования – основа успешной адвокации. Они наполняют адвокационную деятельность содержанием, предоставляют свидетельства, подтверждающие адвокационные послания, способствуют тщательному стратегическому анализу.
- B. Исследования помогут вам приобрести репутацию эксперта в соответствующей сфере, что будет способствовать установлению взаимодействия с лицами, принимающими решения. Они также помогут вам найти реалистичные и эффективные решения и рассмотреть проблему, которой вы занимаетесь, с разных точек зрения. Кроме того, исследования можно использовать в работе со средствами массовой информации и для просветительской работы с населением.
- C. Исследования также помогут сделать вашу задачу понятной и вызывающей сочувствие. Этого можно достичь, используя реальные истории, свидетельства пострадавших, фотографии и пр. Насколько это возможно, исследования и поиск потенциальных решений должны основываться на свидетельствах тех, кого проблема коснулась лично.
- D. Для того, чтобы исследование было востребовано лицами, определяющими политику, оно должно быть:
- всесторонним – предоставляющим обширную информацию о проблеме, а не просто избранные случаи и истории;
  - доступным и понятным – содержащим подборку должных свидетельств, хорошо проанализированных и представленных в удобном для пользователей формате;
  - адресным – представляющим результаты исследований в форматах, соответствующих потребностям разных целевых групп, и принимающим во внимание информационные потребности лиц, ответственным за разработку политики по соответствующему вопросу;

- обоснованным – имеющим отношение к сфере их деятельности и интересов;
- точным – содержащим факты и статистические данные
- своевременным – содержащим последние данные и представленным в нужное время;
- полезным – основанным на реальных фактах и предлагающим практические решения;
- объективным – не содержащим необоснованных оценок;
- достоверным – выполненным с применением надлежащих методов и представляющим данные, полученные из надежных источников;
- авторитетным – выполненным организацией, которую считают заслуживающей доверия.

нужно чтобы в ней участвовало большое количество людей. Проведение кампаний обычно связано с «низовым» лоббированием.

- V. В число инструментов, используемых в проведении кампаний, входят такие как направление писем представителям власти, подписание петиций, участие в митингах и маршах, использование средств массовой информации, то есть все, что может оказать давление на власть. Более подробная информация о том, как эффективно использовать средства массовой информации, приведена ниже, в Руководстве 2.

- E. Не скрывайте данные, не подтверждающие вашу точку зрения. Самостоятельно находите доводы против вашей позиции и учитывайте их в вашей адвокационной деятельности и отчетах о работе.

#### **(viii) Законодательство**

- A. Некоторые НПО используют законодательство для продвижения своих идей, например, проверяя сомнительные положения законов или прецеденты, подтверждающие конституционность закона, или инициируя подачу жалоб.
- B. Это может быть сделано с помощью различных средств, среди которых судебный надзор, помощь уполномоченного по правам человека, информирование о национальных, региональных и международных стандартах, использование судов, правоохранительных органов и пр. Для того чтобы использовать проблемы законодательства в адвокационной деятельности, вам следует в числе своих сотрудников или экспертов иметь соответствующего специалиста.

#### **(ix) Проведение кампаний**

- A. Задача кампаний – привлечь внимание общества к определенной проблеме. Это попытка побудить членов общества предпринять действия, ведущие к изменениям. Для того чтобы кампания была успешной,

---

## 1.5 Вопросы для обсуждения

- Что такое адвокация? Как ее использовать для достижения целей? Почему она должна быть важным элементом вашей работы?
  - Как вы можете сделать адвокацию эффективной?
  - Что вы должны принимать во внимание разрабатывая адвокационную стратегию? Подготовка какого рода необходима прежде чем принять решение о том, какой будет ваша адвокационная стратегия?
  - Какие задачи вам следует поставить перед собой, если ваша долгосрочная цель – отмена смертной казни или введение альтернативных наказаний, отвечающих международным стандартам в области прав человека?
  - Какого рода доводы/послания могут быть использованы в поддержку вашей точки зрения по вопросу, которым вы занимаетесь?
  - Организуйте обсуждение различных адвокационных методов, рассмотрите доводы «за» и «против» каждого из них и то, как каждый из них будет работать в контексте борьбы против смертной казни или за внедрение гуманных альтернативных санкций.
- надежность вашей организации. Обсудите тактику опровержения доводов ваших оппонентов?
- В приложении 1 приведены примеры вопросов, касающихся смертной казни и пожизненного заключения, которые могут быть затронуты с помощью адвокационных методов. Там также приведен пример адвокационной стратегии. Объедините участников тренинга в малые группы и предложите им разработать собственную стратегию адвокации. Пусть каждая из групп представит разработанную стратегию остальным участникам и обоснует свой выбор.
- 

## 1.6 Упражнения

- Вы лоббируете отмену смертной казни или внедрение альтернативных санкций, соответствующих международным стандартам прав человека, и в связи с этим хотите повлиять на кого-либо политика. Обсудите выбор тактики, с помощью которой вы постараетесь убедить чиновника, принимающего решение, в вашей правоте? Как вы организуете встречу с ним/с ней, о чем спросите/попросите, как используете результаты встречи? Это упражнение хорошо подойдет для ролевой игры, в которой некоторые из участников будут играть роль лоббистов, а другие – роль политиков.
  - Ваши оппоненты стараются дискредитировать вашу адвокационную деятельность и
-

## Руководство 2:

# Как работать со средствами массовой информации

### 2.1 Цель

Правительства часто ссылаются на общественное мнение, оправдывая отказ отменить смертную казнь. Поскольку общественное мнение может зависеть от различных факторов – религиозных, моральных, практических, научных, экономических, оно, как это часто бывает, меняется под влиянием того, как средства массовой информации освещают громкие дела. Общественное мнение также может различаться в зависимости от расовой и этнической принадлежности, социального положения, образовательного уровня.

Хотя правительствам в демократических обществах следует уважать волю большинства, предполагается, что политики не должны идти на поводу у общественного мнения, но вести за собой, принимая иногда непопулярные решения ради блага общества. Фундаментальные права человека, такие как право на жизнь и свободу, должны быть защищены. Для этого политикам и, что еще важнее, обществу необходимо знать о том, как смертная казнь влияет на общество, эффективна ли она, и какие наказания могут служить альтернативой смертной казни.

Общество часто не осведомлено обо всех дискуссиях и поэтому не может составить собственное мнение, основанное на полной информации. В некоторых странах, где проблема смертной казни вызывает споры, правительства не предоставляют точных или последних данных о применении смертной казни или альтернативных наказаний, таких как пожизненное или длительное заключение. Поэтому очень важно обеспечивать проведение полноценных и честных дебатов и просветительскую работу с населением, что позволит обществу сформировать собственное, основанное на полной информации, мнение.

Одним из ключевых методов взаимодействия с обществом и политиками является целенаправленная работа через средства массовой информации. Средства массовой информации могут и должны формировать мнение. Разработка стратегии работы через СМИ поможет донести ваши ключевые послания до целевой аудитории. Ваша стратегия может включать предоставление статистических данных, информации о международных и региональных

тенденциях и изменениях в международных и региональных законах, а также доводов, опровергающих распространенные заблуждения такие, как вера в сдерживающий эффект смертной казни.

Средства массовой информации также могут использоваться для информирования общества о деятельности НПО и правозащитников, публикации их отчетов и исследований, информации о предстоящих событиях и кампаниях, также как реальных дел, имеющих особое значение.

Несмотря на то, что есть и другие способы распространения ваших идей, такие как, например, общественные дебаты, блоги, социальные сети, плакаты и реклама, использование средств массовой информации может быть одним из самых эффективных инструментов в деятельности НПО.

### 2.2 Задачи обучения

- Привлечь внимание к тому, что для формирования общественного мнения важно использовать средства массовой информации.
- Показать, почему стратегия использования средств массовой информации является важным инструментом, и как она работает.
- Ознакомить НПО с различными продуктами СМИ и с тем, как использовать их возможности в повседневной адвокационной деятельности, а также дать практические советы по работе со СМИ.

### 2.3 Целевая аудитория

Организации гражданского общества правозащитники.

### 2.4 Основная часть

#### (i) основополагающие принципы

- A. Использование средств массовой информации – один из наиболее эффективных способов

широкого распространения вашего адвокационного послания. Газеты, журналы, радио, телевидение, блоги и другие социальные сети доносят информацию до многочисленной и разнообразной аудитории и таким образом играют значительную роль в стимулировании общественных дебатов и влиянии на общественное мнение. Общественное мнение, в свою очередь, оказывает огромное влияние на законодательную и, в некоторых случаях, правоприменительную практику.

- B. Факторы, оказывающие влияние на общественную дискуссию, включают международные законы и стандарты, стандарты и нормы в области прав человека, региональные и международные тенденции, примеры успешной деятельности (особенно относящиеся к соседним странам), статистические данные, реальные истории (жертв и заключенных).
- C. Деятельность СМИ, которая может быть полезной для НПО, включает написание статей, создающих условия для политического давления, просвещение общества, опровержение популярных заблуждений, представление альтернативного взгляда на проблему.
- D. Ответственные чиновники и иные группы, участвующие в политических процессах, часто пристально следят за прессой, и поэтому использование СМИ может содействовать продвижению интересующего вас вопроса. В некоторых случаях появление в СМИ критики в адрес позиции правительства также может оказать огромное влияние, положительную, так и отрицательную роль. Использование СМИ, также как любых других адвокационных инструментов, может быть связано с определенным риском. Информация о вашей организации, представленная средствами массовой информации, может быть невыгодной для вас, неточной или способствовать привлечению внимания противников вашей позиции. Лучший способ обеспечить содействие СМИ в продвижении ваших адвокационных целей – заблаговременно обдумывать и планировать ваши действия. Постарайтесь понять сущность работы средств массовой информации и контролируйте процесс насколько это возможно.

- E. Средства массовой информации различаются в зависимости от страны, в которой они работают. В некоторых странах их мало, в других – много. В некоторых странах журналисты сталкиваются с такими проблемами ограничения свободы выражения мнения, как цензура или манипулирование. Вам необходимо знать и понимать, с какими ограничениями сталкиваются ваши СМИ. В некоторых странах более целесообразно работать с газетами, в других – с телевидением или радио, или, например, с новыми СМИ.
- F. Перед тем, как обратиться в СМИ, вы должны иметь ясно сформулированное заявление и представлять, кто является вашей целевой аудиторией. Затем вы можете исследовать рынок СМИ и выбрать наиболее подходящее для того, чтобы распространить ваше заявление. Обычно среди средств массовой информации есть такие, к которым прислушиваются политики. Стратегия работы через СМИ – один из способов воспользоваться этим.

#### **(ii) Стратегия работы со СМИ**

- A. Средства массовой информации могут входить в число наиболее важных для сообщества НПО связей. Установление хороших отношений с журналистами – неотъемлемая часть любой эффективной кампании с использованием средств массовой информации.
- B. Вам нужно использовать инновационные подходы и искать возможность разместить именно ту информацию, которую вы считаете нужной. Вам следует стремиться к тому, чтобы сделать свою организацию источником информации для журналистов. В этом случае они сами будут обращаться к вам и размещать в своих изданиях материалы по вопросу, которым вы занимаетесь. Это означает, что вы должны ознакомиться с позицией основных СМИ, определить, с кем из редакционной команды вам нужно поддерживать отношения, проявить себя в качестве информационного и экспертного ресурса по вопросу, который вы лоббируете.
- C. В работе со СМИ вы можете занимать активную позицию или ждать, пока к вам

## СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ СО СМИ

### ЦЕЛИ:

- Чего мы хотим достичь в конечном итоге?
- Разрабатывая стратегию, важно предложить понятные и конкретные заявления, которые станут основой того, что и кому вы хотите сказать.
- Свяжите их с вашей адвокационной стратегией.

### КОНТЕКСТ:

- Что важно знать перед тем, как приступить к разработке стратегии?
- На какой период времени рассчитана эта стратегия?
- Какие еще документы следует изучить?

### КЛЮЧЕВЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ:

- Ключевые заявления должны быть краткими и содержательными.
- Они должны характеризовать ситуацию, которую предполагается изменить с помощью кампании, показывать, к какому решению стремится НПО, предлагать действия, которые может предпринять общество для содействия решению проблемы: ПРОБЛЕМА – РЕШЕНИЕ – ДЕЙСТВИЕ.
- Они должны подчеркивать наиболее важные аспекты и не должны содержать излишней информации.
- Они должны легко трансформироваться в формат интервью.
- Обычно достаточно, чтобы их было три или четыре.
- Они должны быть позитивными. Не делайте заявлений, построенных на отрицании. Предлагайте доступные на практике решения проблемы. Такой подход вдохновляет.

### АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

На кого вы пытаетесь оказать влияние.

- Это люди, которые могут помочь в достижении целей, описанных выше.
- Выработывая ключевые заявления, не забывайте о своей целевой аудитории.
- Целевая аудитория может включать общественность (или отдельные секторы общества), парламентариев (или представителей определенных политических партий), различные государственные службы (исполнительную, судебную, законодательную власть, полицию, тюремную службу), межгосударственные организации (ООН, ЕС).

### ВАШИ ЦЕЛЕВЫЕ СМИ

(почему)?

- Ответ на этот вопрос должен быть связан с вашими целевыми группами, указанными выше. Какие СМИ они предпочитают / какие СМИ способны оказать на них влияние в пользу вопросов, которыми вы занимаетесь?
- К каким СМИ у вашей целевой аудитории есть доступ? Какие публикации они читают? Есть ли у них телевидение? Радио? Телефонная связь? Компьютеры?
- Составьте список газет, радиостанций, телевизионных каналов, с которыми вы хотели бы установить связь; определите конкретное лицо или подразделение. Это ваши целевые контакты в СМИ.
- Узнайте, какого рода истории освещают ваши целевые СМИ; отредактируйте ваши заявления таким образом, чтобы они могли подойти разным средствам массовой информации.
- Разговаривая с целевыми СМИ, старайтесь придерживаться темы. Журналисты обычно очень заняты, поэтому, возможно, у вас будет всего несколько минут для беседы.
- Уделяйте особое внимание наиболее подходящим СМИ, таким как, например, качественные общенациональные газеты, которые читают представители власти, или тематические издания, специализирующиеся в вопросах, которыми вы занимаетесь.

### КАК ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ СДЕЛАТЬ ЭТО?

- Вы должны подойти к этому вопросу творчески. Как вы собираетесь сделать из этого хорошую историю? Как вы собираетесь заинтересовать журналистов настолько, что они опубликуют это? С кем вам следует работать?
- Какие материалы вам понадобятся – пресс-релизы, отчеты, статистические данные, интервью, реальные истории и пр.?
- Не забывайте о работе со СМИ на всех этапах вашей адвокационной стратегии.
- Предусмотрите регулярное, разнообразное и достаточно частое освещение в СМИ.
- Тщательно планируйте время и место пресс-конференций и других медийных событий (таких как мирные шествия, мероприятия в рамках кампании, мероприятия с участием публичных персон и пр.).
- Привязывайте свои мероприятия к основным мировым или национальным событиям.
- Следите за статьями в СМИ, чтобы своевременно отреагировать или прокомментировать и таким образом высказаться в СМИ по проблеме, которой вы занимаетесь.
- Рассмотрите все преимущества и недостатки использования для освещения вашей проблемы местных знаменитостей, экспертов, религиозных лидеров, политиков, отошедших от дел.
- Позаботьтесь о визуальном ряде. Картинка более эффективна и лучше запоминается, чем слова, особенно если она вызывает эмоции. Подумайте о фотографиях, коротких видеороликах или о новостном событии, которое может быть привлекательно для телевидения.
- В новостных материалах обращайтесь к чувствам. Такие темы, как конфликты, страх, преодоление несчастий часто производят впечатление на общество.

### КАКИМ БУДЕТ УСПЕХ?

(то есть, какого реального уровня освещения проблемы в СМИ можно ожидать)

НВ: это будет использовано в оценке (см. ниже) – это ваш способ прогнозирования результатов и представления заинтересованным сторонам информации о том, чего можно ожидать.

### КАКИЕ РИСКИ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬ ВО ВНИМАНИЕ?

- Обдумайте это. Что может пойти не так, как задумано? Что вы будете делать, если это произойдет? Можете ли вы это предупредить? Есть ли у вас ответы на трудные вопросы? Что может помешать вашему взаимодействию со СМИ?

### ПРЕДСТАВИТЕЛИ:

- Подберите их заранее. Не ждите, когда возникнет необходимость. Убедитесь в том, что ваши представители знают, чего вы от них ожидаете/введены в курс дела/будут доступны, когда понадобятся вам.
- Позаботьтесь о том, чтобы у вас были запасные представители (хотя бы один).
- Позаботьтесь, чтобы среди ваших представителей были женщины, представители этнических меньшинств, люди имеющие отношение к проблеме, те, кому ваша деятельность принесет пользу, ваши партнеры.

### СРОКИ:

- Что вы будете делать, когда придет время проверить, все ли идет по плану? Убедитесь, что те, на кого вы рассчитываете, знают о сроках и придерживаются их.

### УТВЕРЖДЕНИЕ (кто):

- Определите, кто в вашей организации будет отвечать за утверждение материалов, размещаемых в СМИ.

обратятся. Эффективное перспективное планирование поможет вам использовать СМИ для ваших адвокационных целей и избежать того, чтобы СМИ использовали вас в собственных интересах.

- D. Стратегия работы со СМИ дает нам возможность выработать ясное представление о том, чего мы хотим достичь, как мы можем этого достичь, что нам надо для этого сделать, какие ресурсы использовать, и чего мы добьемся в конечном итоге.
- E. Идея, лежащая в основе стратегии работы со СМИ, заключается в том, чтобы усилить воздействие вашей адвокационной стратегии.
- F. Что важнее всего, влияние, которое вы окажете, независимо от того, насколько велико или мало оно будет, приведет к справедливости и уменьшению страданий в мире.
- G. Таким образом, основная цель – это влияние. И это отправная точка разработки стратегии работы со средствами массовой информации. И это цель вашей стратегии. Работая над стратегией, не стремитесь уделить слишком много внимания языку и словам, важен процесс обдумывания, а не то, как вы назовете каждый из ее пунктов.
- H. На следующей странице представлен пример стратегии работы со СМИ, который поможет вам тщательно продумать процесс разработки и создать такую стратегию, которая отвечала бы потребностям вашей организации.

### (iii) Мониторинг СМИ

- A. Вам следует отслеживать все материалы для СМИ, созданные в рамках вашей стратегии. Есть разные способы для того, чтобы делать это:
  - чтение газет и самостоятельный мониторинг СМИ (ведите учет публикаций);
  - поиск в Интернете - еще один способ отслеживания материалов, появляющихся в прессе (больше подходит для международных материалов и публикаций в интернет-изданиях);
  - услуги агентств, специализирующихся

на мониторинге прессы (самый дорогой из способов).

- B. Вам следует постоянно вести учет публикаций в СМИ, относящихся к вашей адвокационной деятельности, и периодически в течение проекта делиться этой информацией с ключевыми заинтересованными сторонами или предоставить ее по окончании проекта. Этот список также понадобится для оценки вашей деятельности. Также полезно записывать основные уроки, извлеченные из этой деятельности (например, предпочтения журналистов, комментарии на ваши материалы, важные даты и пр.).

### (iv) Оценка

- A. Каждый раз, когда вы выполняете какую-то часть вашего плана работы со СМИ, следует сделать оценку. Общее практическое правило заключается в том, что если есть стратегия, должна быть и оценка.
- B. Основные причины для того, чтобы делать оценку.
  - Извлечение уроков. Чрезвычайно важно быть способными извлекать уроки из собственного опыта, чтобы он становился основой для каждого следующего действия. Что вы узнаете? Как вы улучшите это в следующий раз? Что вы можете посоветовать коллегам?
  - Отчетность перед вашими партнерами и заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними.

### (v) Как написать пресс-релиз

- A. Пресс-релиз – обычный способ предоставления информации СМИ. Он часто используется для сообщения новостей, распространения информации, осуждения каких-либо действий, представления деятельности организации.
- B. С помощью пресс-релиза можно представить взгляды и интересы организации, либо группы или коалиции организаций.
- C. При подготовке пресс-релиза подчеркните основную идею истории или проблемы,



- которую вы хотите представить. Дайте понять, представляете ли вы новую информацию или реагируете на какую-то новость.
- D. Включайте в текст только ключевые заявления. Позаботьтесь о том, чтобы в тексте содержались решения, предложения или призыв к действию, например, обращение к правительству с призывом ратифицировать определенный договор или защитить чье-либо право на надлежащую правовую процедуру.
- E. Текст должен быть ярким, запоминающимся, легко цитируемым.
- F. Можно использовать юмор, но в меру.
- G. Этические принципы, надежность и беспристрастность – основные черты ответственной журналистики. Проверяйте точность и надежность всех фактов и дат.
- H. В деятельности по информированию общества можно использовать ключевые памятные даты и события. Постарайтесь связать ваш пресс-релиз с такими событиями, как Всемирный день против смертной казни (10 октября), или День прав человека (10 декабря), или с важным мероприятием ООН (таким как голосование резолюции ГА ООН о моратории на смертную казнь или процедура Универсального периодического обзора), или с событиями регионального и национального уровня. Однако избегайте дней, насыщенных событиями, не связанными с вашей темой, такими, как, например, выборы.
- I. Подготавливая пресс-релиз, старайтесь представить себе людей, к которым обращаетесь, убедитесь в том, что вы видите и слышите их. Помните, что с помощью пресс-релиза вы пытаетесь изменить их жизнь. Поэтому всегда обращайтесь к людям, а не к понятиям. Например, пишите «молодые люди» вместо «несовершеннолетние», «люди находящиеся в заключении», а не «заключенные».
- J. Избегайте использования клише.
- K. Включите названия относящихся к вопросу отчетов или докладов.
- L. Процитируйте слова эксперта или представителя вашей организации.
- M. В конце пресс-релиза укажите контактную информацию и ссылку на вебсайт вашей организации, также включите примечание для редактора, если хотите сказать что-то еще, слишком «техническое» или скучное для того чтобы помещать это в основную часть текста пресс-релиза.
- N. Всегда указывайте дату пресс-релиза и должен ли он быть распространен немедленно.
- O. Поставьте название и логотип вашей организации в начале пресс-релиза.
- P. Разошлите пресс-релиз в соответствующие СМИ (определите, является ли ваша тема национальной, региональной или международной и руководствуйтесь этим при выборе целевых СМИ). В рамках вашей стратегии вы уже должны были определить основные целевые СМИ и их сотрудников для поддержания контактов, которым вы также можете направить ваш пресс-релиз.
- Q. Не забудьте поместить пресс-релиз на вебсайте вашей организации и вебсайтах ваших партнеров.
- R. Ниже приведен образец проекта пресс-релиза. Также в Приложении 2 вы найдете пресс-релиз, выпущенный PRI в 2010 году.
- (vi) Письмо в редакцию**
- A. Письма могут быть очень эффективным и требующим сравнительно небольших усилий способом продвижения ваших идей. Ищите возможности писать письма – их много, и это хороший способ поддерживать освещение вашей темы в СМИ.
- B. Читайте в газетах разделы писем. Обратите внимание на то, что у каждой газеты свой стиль.
- C. Используйте творческий подход – авторами писем могут быть сотрудники или благополучатели вашей организации, кто-то, имеющий авторитет в вопросах, относящихся к вашей теме (например, высокопоставленный

## ОБРАЗЕЦ ПРЕСС-РЕЛИЗА

### ЛОГОТИП

**Для немедленного распространения: ДАТА/Не распространять до: ДАТА**

### ЗАГОЛОВОК (должен отражать основную идею)

Подзаголовок (можно добавить вторую, перспективную тему; используется не всегда)

#### **Абзац 1: представьте проблему/тему и ключевые заявления**

«Активисты ХХХ критикуют Министерство юстиции за то что (ДАТА) двое мужчин были приговорены к смертной казни через повешение, несмотря на недавние призывы депутатов парламента к отмене смертной казни».

#### **Абзац 2: краткое описание прорблемы**

«Шесть месяцев назад Министр юстиции ХХХ объявил, что в стране будет пересмотрено применение смертной казни ха все преступления. Ожидается, что парламентский комитет, созданный для тщательного исследования предупреждающего воздействия смертной казни, в следующем месяце обнародует результаты своей работы. Предварительные доклады указывают, что комитет склонялся к рекомендации отменить смертную казнь, поскольку не обнаружил доказательств связи между уровнем преступности и смертной казнью».

#### **Абзац 3: цитата эксперта**

«Такое неожиданное изменение политики за несколько недель до национальных выборов означает тенденцию к ужесточению в отношении преступлений», - заявил ХХХ (эксперт).  
«Это не похоже на здоровое долгосрочное политическое решение, поэтому мы с нетерпением ожидаем публикации отчета с результатами работы парламентского комитета».

#### **Абзац 4: предлагаемое решение /призыв к действиям**

«ХХХ призывает правительство ХХХ немедленно ввести мораторий на смертную казнь, пока рекомендации парламентского комитета не будут изучены и представлены общественности».

Конец /

**Дополнительную информацию можно получить:** Имя / телефон/ электронная почта/ссылка на вебсайт.

**Примечание для редактора:** если хотите сказать что-то еще, слишком «техническое» или скучное для основной части текста, поместите это здесь.

сотрудник полиции, если речь идет о сдерживающем эффекте смертной казни, или человек, который был приговорен к смертной казни и затем оправдан).

- D. Рассмотрите возможность написания коллективных писем. Это более трудоемко, но повышает возможность опубликования письма, особенно, если удастся собрать много подписей (например, представителей других НПО, ученых, юристов, судей и пр.).
- E. Письма должны быть короткими, не больше 400 слов, лучше 200, для таблоидов еще меньше. Они должны иметь дату и ссылку на статью, которая вызвала вашу реакцию (напишите название статьи в скобках курсивом, обычно после первого предложения). Если ваше письмо не является реакцией на статью или частью идущих дебатов, объясните, чем вызвано оно вызвано, то есть упомяните как можно раньше событие или памятную дату, в связи с которыми вы его написали.
- F. Вы должны внести что-то свое в дебаты или сказать что-то новое. Письмо, в котором написано «мы полностью согласны с тем, что уже было сказано», вряд ли будет опубликовано.
- G. В конце письма должно быть указано имя и адрес того, кто его подписал. Некоторые газеты не будут публиковать письмо, если в нем не указан адрес.
- H. Если вы посылаете письмо по электронной почте (что является обычной практикой), сопроводите его короткой запиской от своего имени о том, что если необходимо внести в письмо правку или получить дополнительную информацию, следует связаться с вами. Укажите свою контактную информацию.

#### (vii) Авторская колонка

- A. Авторская колонка – это газетная статья, в которой изложено мнение автора, обычно не являющегося сотрудником газеты. Это может быть мнение эксперта или известного лица, например, политика или религиозного лидера.
- B. Авторская колонка может быть отличным

способом влияния, благодаря тому, что у нее множество читателей, в число которых входят как «типичные читатели», так и чиновники, принимающие решения. Однако написать такую статью или добиться ее опубликования не просто. Поэтому прежде, чем включать этот пункт в план, следует хорошо подумать, чтобы не тратить время и силы на то, что возможно никогда не будет выполнено.

- C. Что стоит и чего не стоит делать при написании авторской колонки:

#### Нужно

- Убедиться, что у вас достаточно времени для того чтобы написать статью хорошо, и что вы понимаете, какой она должна быть.
- Делать материал живым, действительно заслуживающим опубликования, дискуссионным и неожиданным.
- Писать о том, о чем вы сами хотели бы прочитать.
- Писать так, будто вы обращаетесь к кому-то достаточно образованному, но не обладающему экспертными знаниями в вашей области – другу или члену семьи.
- Использовать «убийственные» факты, примеры из жизни, ссылаться на личный опыт.
- Обращаться к определенной аудитории той газеты, в которую вы посылаете свой материал (если вы не знаете, что она представляет собой, наведите справки заранее).
- Поддерживать хорошие отношения с редакторами и стараться понимать, что они хотят и в какие сроки.
- Предупреждать редакторов заранее о том, что вы готовы предоставить материал.
- Вести список контактов, которые вам удалось установить.
- Устанавливать сроки и придерживаться их.

**Нельзя**

- Составлять длинный список требований/ жалоб / проблем
- Представляться героем, быть нравоучительным, пытаться разжалобить.
- Быть неразборчивым в выборе способа достижения цели.
- Слишком полагаться на риторику.
- Использовать слишком много фактов.
- Перефразировать доклады..
- Предполагать, что читатели слишком много или слишком мало знают.
- Одновременно предлагать одной и той же газете больше одной темы для авторской колонки.
- Предлагать материал для авторской колонки за день до того, как он должен быть опубликован.
- «Заваливать» газету предложениями.
- Одновременно предлагать одну и ту же тему для авторской колонки больше, чем одному изданию (за исключением ситуации, когда вы прямо предупреждаете об этом и уверены в том, что не лишитесь возможности опубликовать ее).

**(viii) Пресс-конференция**

- A. Пресс-конференция – это формальная, специально организованная встреча с представителями прессы, на которой организаторы обычно делают заявление и затем отвечают на вопросы журналистов.
- B. Пресс-конференция предоставляет возможность прямого общения с прессой тем, кто хочет сделать заявление или сообщить важные новости.
- C. Пресс-конференцию можно считать успешной, только если приглашенные журналисты напишут о ней. Прежде чем принять решение о проведении пресс-конференции, следует подумать, достаточно ли важна тема, чтобы журналисты предпочли участие в пресс-конференции другим делам. Помните, что пресс-конференция проводится для журналистов. Ограничьте число выступающих,

чтобы после презентации осталось достаточно времени на вопросы журналистов.

- D. Избегайте использования профессионального жаргона. Используйте общепринятые термины, понятные прессе и широкой публике.
- E. Материалы для прессы должны быть подготовлены и переданы журналистам заранее. В комплект должны входить краткая программа, биографии выступающих, контактная информация, любые другие относящиеся к вопросу материалы.

**(ix) Вещательные СМИ (радио и телевидение)**

- A. Вещательные СМИ отличаются от печатных тем, что их аудитория больше и разнообразнее и включает также тех, кто недостаточно грамотен или живет изолированно.
- B. В распоряжении вещательных СМИ множество форматов, в число которых входят новостные и тематические программы, телевизионные и радио ток-шоу, авторские программы, коммерческая и социальная реклама.
- C. Рассмотрите возможность работы как с национальными, так и с международными теле- и радиостанциями, чтобы охватить широкую аудиторию в нескольких странах. Это может сыграть важную роль в распространении ваших заявлений на региональном уровне.
- D. Предложите конкретные идеи для передач. Большинство вещательных станций рады, когда им предлагают темы для дебатов и гостей, которые готовы выступить по теме.

**(x) Интервью**

- A. Интервью – это серия вопросов, задаваемых журналистом, и ответов интервьюируемого. Интервью предоставляют возможность распространить ваши ключевые заявления, поделиться информацией и прокомментировать текущие события. Интервью может быть представлено в печатном виде, в телевизионной передаче, на радио. Наилучший формат – прямой эфир телевидения или радио, где ваши заявления

не могут быть отредактированы по желанию автора программы.

- B. Позаботьтесь о том, чтобы хорошо владеть темой, узнайте, кто будет проводить интервью, где оно будет проходить, сколько будет продолжаться, когда и как будет использовано.
- C. Подготовьте основные заявления и выберите соответствующую информацию или факты, о которых вы хотите рассказать. Подумайте, какие статистические данные или реальные истории могут служить подтверждением ваших заявлений. Подготовьте краткие тезисы, чтобы во время интервью не забыть подчеркнуть основные идеи.
- D. Отрепетируйте, что и как вы хотите сказать.
- E. У репортеров есть собственные интересы, не позволяйте им отвлечь себя от основной темы. Подготовьте два-три разных способа изложения ваших идей, стараясь не использовать одни и те же слова. Подумайте, каких вопросов вы хотели бы избежать, и позаботьтесь, чтобы репортер вас не «поймал».
- F. Говорите ясно, коротко и убедительно. Используйте точные формулировки. Используйте подготовленные тезисы.
- G. Подготовьте уместные реплики или цитаты.
- H. Помните, что ваш собеседник может не знать вашей темы. Предоставьте базовую информацию, чтобы был понятен контекст беседы. Избегайте использования профессионального жаргона и специальной терминологии.
- I. Используйте жизненные примеры; расскажите историю конкретного человека.
- J. Используйте цифры и статистические данные, которые помогут сделать ваш рассказ более убедительным.
- K. Не надевайте на телевизионное интервью одежду с мелким рисунком, например в полоску или клетку – на экране она будет

«рябить». Не раскачивайтесь на стуле взад-вперед и старайтесь не слишком облокачиваться на спинку стула.

- L. Говорите медленно и понятно. Избегайте слов-паразитов.
- M. Всегда будьте спокойны и вежливы, даже если с вами настойчиво спорят.
- N. Всегда говорите правду. Даже небольшая ложь или преувеличение могут повредить вашей репутации.
- O. Если вы не можете ответить на вопрос, предложите сделать это позже или расскажите, где можно найти необходимую информацию.
- P. После интервью поинтересуйтесь мнением слушателей. Удалось ли вам донести до них ключевые идеи?

#### **(xi) Новые СМИ и возможности интернета**

- A. Появление интернета в некоторых странах мира коренным образом изменило способы адвокации. Распространение информации стало недорогим, эффективным и легким делом. В странах с высоким уровнем интернет-технологий интернет может быть эффективным способом мобилизации географически разрозненных активистов для совместных адвокационных действий. Для этого могут использоваться электронная почта, вебсайты, новостные группы, лист-серверы, чат комнаты, блоги. Мобильные телефоны (сотовые телефоны) также могут быть эффективным средством коммуникации и мобилизации в рамках кампаний.

## 2.5 Вопросы для обсуждения

- Почему так важно, чтобы НПО использовали в своей работе средства массовой информации? Как это может влиять на вашу адвокационную стратегию?
  - Обсудите с участниками вопрос о том, какими должны быть ключевые заявления адвокационной кампании по смертной казни и альтернативным наказаниям, обращенные к обществу и политикам. Попросите участников составить список заявлений и выделить более и менее значимые. Затем попросите участников составить список целевых групп и соотнести с ними соответствующие ключевые заявления.
  - Обсудите с участниками различные виды СМИ и то, какие из них могут быть наиболее эффективными для распространения ключевых заявлений.
- газету она выберет для помещения своего пресс-релиза, и рассказать, как это будет сделано. Пусть участники прокомментируют эффективность каждого из пресс-релизов и обоснованность выбора газеты с точки зрения ее стиля и содержания. Используйте в качестве руководства образец пресс-релиза, приведенный выше, и примеры из Приложения 2.
- Возьмите конкретный сюжет, связанный с проблемой смертной казни и/или альтернативных наказаний, появившийся в последнее время в новостях. Организуйте подобие теле- и/или радио-интервью между участниками. Попросите участников, выступивших в роли интервьюеров, прокомментировать стиль общения интервьюируемых, и насколько им удалось донести суть их ключевых заявлений.

## 2.6 Упражнения

- Объедините участников в малые группы, предложите им разработать стратегию работы со СМИ для НПО, целью которой является отмена смертной казни или применение альтернативных наказаний, соответствующих международным стандартам в области прав человека. Попросите каждую группу представить разработанную стратегию и обсудить результаты работы друг друга.
- Продолжая работу в малых группах, участникам следует написать проект пресс-релиза по любому вопросу, относящемуся к проблеме смертной казни или альтернативных санкций, представляющему интерес для их страны, региона или мирового сообщества. Это могут быть такие вопросы, как ратификация Второго факультативного протокола к МПГПП, Всемирный день против смертной казни, принятие резолюции ГА ООН о моратории на смертную казнь, или значимые вопросы местного уровня, такие как изменение законодательства, стандарты справедливого судебного разбирательства, недавние дела, которые освещались в прессе. Каждая группа должна определить, какого рода

## Руководство 3: Создание коалиции

### 3.1 Цель

Причин для создания коалиций множество. Но обычно они создаются, когда несколько человек собираются и решают, что есть необходимость в сотрудничестве или совместных действиях по конкретному делу или вопросу в своей стране, регионе или на международном уровне. Работая вместе, организации получают возможность достичь целей, которых они не достигли бы поодиночке.

Цель коалиции может быть простой, такой как, например, обмен информацией, заполнение пробела в знаниях. Степень риска при такой деятельности не высока; от участников коалиции не требуется ни существенных ресурсов, ни высокого уровня ответственности.

Создание коалиции может преследовать и более сложные цели, такие как совместная адвокационная кампания по противоречивому или непростому вопросу, оказание влияния на национальную политику или законодательство в конкретной сфере, заполнение пробелов в какой-либо деятельности, мониторинг и контроль за действиями власти. В этом случае ответственность, которая ложится на каждого из членов коалиции, гораздо выше, так же как потребность в ресурсах и возможные риски. В коалициях, созданных для решения таких проблем, часто высок уровень напряженности, и, соответственно, организация их работы и управление ими требует больше внимания.

Какой бы ни была цель, коалиция будет развиваться и меняться с течением времени, в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Поэтому очень важно наличие коллективного соглашения между членами коалиции относительно общей цели, что будет обеспечивать эффективность деятельности коалиции и долгосрочное воздействие на решаемую проблему.

### 3.2 Задачи обучения

- Показать преимущества совместной работы с организациями, имеющими сходные взгляды и задачи.

- Понять, какие проблемы возникают при работе в коалиции.
- Ознакомиться с процессом создания коалиции, организацией ее работы и эффективным управлением.

### 3.3 Целевая аудитория

Организации гражданского общества и правозащитники.

### 3.4 Основная часть

#### (i) Что такое коалиция?

- A. Существует три основных модели совместной работы:
1. Сети – используются, главным образом, для обмена информацией.
  2. Коалиции – обычно формируются ради решения одного вопроса или проведения одной кампании.
  3. Альянсы/партнерства – долговременное стратегическое партнерское взаимодействие.
- B. В этом ресурсе термин «коалиция» будет использоваться для описания основной модели совместной деятельности в рамках адвокационной кампании, направленной на решение одного вопроса.
- B. Цель коалиции часто заключается в том, чтобы обеспечить какому-то делу или вопросу более значительную политическую и общественную поддержку.
- C. Как правило, членами коалиции могут быть НПО, международные организации, ассоциации юристов, местные союзы или соответствующие государственные ведомства (однако этот перечень не является исчерпывающим). Иногда именно государственные структуры играют ведущую роль в формировании коалиции.
- D. Члены коалиции часто обладают разнообразными знаниями и опытом работы не только в разных сферах, но и в разных географических регионах. В то время как некоторые коалиции могут иметь достаточно

широкие цели, другие объединяются ради отдельного аспекта конкретной проблемы. Например, коалиция, внимание которой сосредоточено на смертной казни, может представлять тройственное партнерство между гражданским обществом, судебной системой и адвокатурой в какой-либо одной стране, созданное для работы в сфере общественной защиты. С другой стороны, в такую коалицию может входить множество организаций по всему миру, объединившихся для адвокации на международном уровне.

- E. Коалиции могут создаваться в различных формах и с разным количеством участников; они могут быть:
- официальными, то есть предусматривающими официальное членство с уплатой взносов и указанием членов коалиции на официальных бланках и в заявлениях коалиции, и т.д.
  - неформальными, то есть не предусматривающими официального членства. Члены такой коалиции могут часто меняться, и в связи с этим задачи и методы коалиции также могут меняться.
- F. Сотрудничество имеет свои недостатки. Поэтому прежде чем договариваться о сотрудничестве, как можно тщательнее оцените все возможные положительные и отрицательные последствия деятельности в рамках коалиции.

### **(ii) Преимущества коалиций**

- A. Выгоды от сотрудничества могут быть немедленными или долгосрочными, прямыми или косвенными. При отсутствии немедленной или прямой выгоды важно, чтобы каждый партнер верил в долгосрочный эффект, который стоит затраченных им усилий и средств.
- B. Преимущества могут быть следующими:
1. Расширение круга поддержки вашей деятельности, увеличение числа тех, кто вас поддерживает, возможность достижения более значительных результатов, чем в одиночку.
  2. Обеспечение безопасности адвокатской деятельности, особенно в агрессивной или сложной среде.

3. Увеличение имеющихся финансовых и человеческих ресурсов, благодаря объединению усилий и распределению обязанностей среди членов коалиции. Став членом коалиции вы можете значительно увеличить свои ресурсы, получив доступ к новым навыкам и знаниям, новому оборудованию и средствам, новым услугам, новым методам работы, новым идеям.
4. Повышение авторитета и влияния адвокатской кампании и каждого из членов коалиции.
5. Последовательный обмен достоверной информацией и более полное понимание политики и законодательства, а также тематического и географического контекста.
6. Совместная оценка потребностей: коалиции проще определить пробелы в политике и законодательстве. Вместе можно определить наиболее важные проблемы и выработать план действий, в рамках которого имеющиеся ресурсы будут использованы наилучшим образом.
7. Повышение качества взаимодействия.
8. Улучшение имиджа.
9. Более качественная оценка программ.

### **(iii) Проблемы**

- A. В своей работе коалиция может столкнуться с рядом препятствий или проблем. Эти препятствия преодолимы и не являются поводом для отказа от объединения в коалицию, о них просто нужно знать. В числе таких препятствий могут быть следующие:
1. Сложности в согласовании общих задач.
  2. Бюрократизированная и требующая много времени процедура управления коалицией. Длительный процесс принятия совместных решений.
  3. Возможное доминирование одной более сильной организации. Преимущества самой большой или самой богатой организации при принятии решений.
  4. Необходимость идти на компромисс.
  5. Недостаточная оценка работы вашей организации. Часто признание получает коалиция, а не отдельные ее члены.
- B. Необходимо преодолеть взаимное недоверие и стремление защитить свою сферу влияния.



Если сотрудничающие партнеры не доверяют друг другу, они не способны воспринимать новые идеи и не склонны делиться ресурсами. Таким образом преимущества совместной работы утрачиваются и ее результаты могут быть негативными.

- C. Для достижения консенсуса может потребоваться много времени. Многим партнерам может понадобиться одобрение вышестоящего руководства или время для изучения вопроса. В зависимости от того насколько хорошо налажена коммуникация между членами группы или как часто они встречаются, принятие решения по какому-либо вопросу путем консенсуса может привести к тому, что проблема будет решаться медленно и неэффективно.
- D. Ограниченные ресурсы могут стать причиной отказа ценных партнеров от сотрудничества. Выделение ресурсов для работы коалиции, возможно, сократит объем средств для других важных проектов.
- E. Если коалиция принимает решение, не согласующееся с позицией одного из партнеров, этот партнер, возможно, будет неэффективен, или откажется от сотрудничества, или выйдет из коалиции.
- F. Если организация – член коалиции находится в кризисе, качество сотрудничества в рамках коалиции может ухудшиться. Организации иногда сталкиваются с такими внутренними кризисами как сокращение бюджета или изменения в руководстве, с другими временными проблемами. В самой коалиции также может произойти кризис, связанный с уходом ключевого партнера или давлением сторонней группы, не понимающей или не принимающей позицию коалиции.

#### **(iv) Как создать коалицию**

- A. Если соответствующая коалиция уже существует, вам следует присоединиться к ней и понять, как ваша организация может быть полезна в ее работе. Но если такой коалиции нет, вы можете собрать несколько ключевых организаций и предложить создать новую коалицию для решения определенной

проблемы. Это могут быть организации из вашей местности, или организации национального уровня, или региональные (международные) организации.

- B. При создании коалиции необходимо следующее:
  - ясная миссия или цель;
  - физические и юридические лица, разделяющие эти цели;
  - реалистичные задачи.
- C. Первая встреча коалиции должна быть посвящена выработке общего понимания миссии и цели. Они должны быть ясно сформулированы, чтобы вновь присоединяющиеся организации понимали суть своих обязательств. Члены коалиции должны также признавать наличие иных собственных интересов, чтобы сознавая различия, строить отношения на взаимном доверии и уважении. Также должно быть согласовано название коалиции и общая цель, которую разделяют все члены коалиции.
- D. На ранних стадиях существования коалиции в нее может входить ограниченное число членов. Иногда лучше начинать деятельность в составе небольшой группы преданных делу участников, чем расширять их состав за счет тех, кто еще недостаточно осведомлен о целях коалиции и возможно не готов в полной мере посвятить себя работе. Если коалиция успешна, участие в ее работе и членство в ней станет привлекательным для новых организаций, и их вклад будет более весомым.

#### **(v) Как руководить работой коалиции**

- A. Адвокация требует серьезной работы и долгосрочных вложений. Энтузиазм быстро гаснет. Энергия совместной продуктивной деятельности по важному вопросу способна поддержать усилия даже в тяжелые времена. Коалиции существуют, чтобы облегчать ее членам взаимодействие и совместную работу. Развитие и поддержание деятельности коалиций требует энергии, поскольку в их основе лежит построение доверительных отношений. Поэтому после того, как коалиция создана, необходимо согласовать такую структуру управления, которая обеспечит

- ее эффективную и действенную работу по достижению цели. При этом должно приниматься во внимание то, как коалиция принимает решения и ведет дела, как она строит отношения с внешним миром и обеспечивает отчетность и прозрачность.
- B. Различные структуры управления коалициями могут существенно меняться и развиваться с течением времени в зависимости от изменения целей и задач коалиции. Нет необходимости иметь сложную структуру управления. Однако обсуждение и достижение согласия по ключевым аспектам управления на ранней стадии работы коалиции поможет избежать споров и разочарований позднее. Важно, чтобы коалиция предоставляла возможность для регулярного пересмотра всех аспектов своей деятельности, что даст возможность меняться в соответствии с возникающими потребностями. Структура управления коалицией может включать такой механизм принятия решений как руководящая группа или комитет.
- C. Некоторые коалиции считают полезным иметь документ, детально описывающий структуру управления, такой как устав или мандат. Партнерам коалиции нужно ясно понимать, возлагает ли этот документ на них правовые обязательства, и, если это так, убедиться, что их ресурсы и интересы удовлетворяют этим требованиям. Процесс подготовки документа такого рода поможет партнерам сгладить имеющиеся расхождения и установить механизм функционирования коалиции. В некоторых случаях процесс может быть полезнее, чем сам документ.
- D. Задачи и обязанности коалиции должны быть ясно определены и соответствующим образом распределены между членами коалиции в соответствии со сферой их компетенции. Ядро каждой успешной коалиции должна составлять немногочисленная группа лидеров, чьей целью является как решение общей проблемы, так и обеспечение того, чтобы цели коалиции имели первостепенное значение для ее членов по сравнению с их собственными узкими интересами. Регулярные встречи дадут возможность членам коалиции делиться информацией о своих достижениях.
- E. Структура коалиции и процесс принятия решений также должны быть согласованы, поскольку такие вопросы, как величина взноса, участие в принятии решений и руководстве могут вызывать разногласия. Более демократические методы управления, как, например, ротация руководства, могут сыграть положительную роль, но также могут замедлить процесс принятия решений и усложнить организацию работы коалиции.
- F. Обеспечьте регулярное общение. Позаботьтесь о том, чтобы все члены коалиции регулярно получали информацию о деятельности друг друга, о том, что необходимо сделать, и чего удалось достичь. Если с самого начала своей деятельности коалиция организована правильно, лишних проблем можно избежать. Все участники должны как минимум понять и принять миссию коалиции, ее структуру, методы работы и задачи. Сила коалиции заключается в возможности выступать единым фронтом.
- (vi) Члены коалиции**
- A. Важной задачей любой коалиции является выбор такого порядка членства в ней, при котором каждая организация – участник может внести максимальный вклад в достижение целей коалиции. Разнообразное членство укрепит коалицию, привнесет различные ресурсы, опыт и знания. Особое внимание следует уделить возможности участия правительства в работе коалиции и его потенциальному влиянию.
- B. Коалиция должна позаботиться о том, чтобы сильные стороны каждого из ее членов были использованы. Попросите каждого потенциального участника оценить свои навыки, ресурсы и контакты, чтобы определить, какой вклад они хотели бы внести в работу коалиции. Коалиция должна позволить каждой группе использовать свой уникальный подход. Но важно, чтобы группы работали не независимо друг от друга, а вместе, согласовав общие приоритеты.

---

## 3.5 Вопросы для обсуждения

- Что такое коалиция? Как ее создать?
- В чем разница между коалицией и партнерством или коалицией и сетью?
- В чем преимущества работы в коалиции?
- Каковы препятствия работы в коалиции?

---

## 3.6 Упражнения

- Вы нашли в вашей стране десяток различных организаций, деятельность которых связана с разными проблемами, относящимися к смертной казни и пожизненному заключению. В их число входят НПО, работающие на национальном и международном уровне, религиозная группа, профсоюз, юридическая фирма, специализирующаяся на делах, караемых смертной казнью или пожизненным заключением, научный институт, проводящий исследования, аппарат уполномоченного по правам человека. Вы считаете, что эти организации выиграют от создания коалиции.
    - Обсудите, как вы убедите их вступить в коалицию.
    - Какой вы видите эту коалицию и управление ею?
    - В чем будет заключаться ее цель?
    - Как она будет работать?
    - Деятельностью какого рода она будет заниматься?
    - Как вы обеспечите ее надежность?
    - Как вы будете находить потенциальных партнеров помимо имеющихся?
-

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1:

### Пример адвокационной стратегии

---

Некоторые примеры общих проблем, связанных с вопросами смертной казни и пожизненного заключения, которые могут решаться методами адвокации:

- Отмена обязательных приговоров к смертной казни.
- Приговоры к смертной казни должны выноситься только за «особо тяжкие преступления».
- Совершенствование стандартов справедливого судебного разбирательства.
- Ратификация Второго факультативного протокола к МПГПП.
- Голосование за принятие резолюции ГА ООН о моратории на смертную казнь.
- Внедрение альтернативных санкций, соответствующих международным стандартам в области прав человека.
- Отмена пожизненного заключения без возможности освобождения.
- Выполнение Минимальных стандартных правил обращения с заключенными (МСП) или Правил ООН, касающихся обращения с женщинами- заключенными и мер наказания для женщин-правонарушителей, не связанных с лишением свободы (Бангкокских правил).

На следующей странице приведен пример адвокационной стратегии по одной из этих проблем. Хотя содержание плана адвокации может меняться, цель этого примера – показать, какой подход может использоваться для решения этого вопроса.

---

План адвокации: практический пример	
<b>Цель</b>	Отмена смертной казни.
<b>Задача</b>	Запретить использование обязательных смертных приговоров за все виды преступлений.
<b>Целевая аудитория</b>	<i>Основная:</i> Министерство юстиции, парламентский комитет по преступности и правосудию, прокуратура, суд, национальная ассоциация юристов. <i>Вторичная:</i> СМИ, адвокаты по уголовным делам.
<b>Заявления</b>	Смертная казнь необратима. Смертная казнь – чрезвычайное наказание, которое должно назначаться с соблюдением всех предосторожностей. У каждого приговоренного к смертной казни должно быть право на замену наказания при наличии смягчающих обстоятельств.
<b>Каналы коммуникации</b>	Лоббирование основных целей Исследование нормативной базы в различных юрисдикциях и их подходов к использованию обязательных приговоров. Тренинги по руководящим принципам вынесения приговоров и смягчению приговоров. Использование СМИ для обучения общества и влияния на первичные целевые группы. Юридическое оспаривание конституционности обязательных приговоров.
<b>План выполнения / следующие шаги</b>	В течение 12 месяцев: 1. Запланировать и провести встречи с первичными целевыми группами для оценки позиций / оппонентов / союзников / возможностей (1-2 месяца). 2. Разработать презентации ключевых заявлений для использования на этих встречах (1-2 месяца). 3. Провести исследования, сделать проекты публикаций (2-8 месяцев). 4. Организовать визиты политиков/ судей из соседних стран для обмена опытом отмены обязательных приговоров (5-7 месяцев). 5. Провести встречу с общественностью для представления результатов исследования; распространить публикацию результатов исследования среди основных и вторичных целевых групп (8 месяцев). 6. Провести дополнительные встречи для обсуждения содержания исследований и решения иных вопросов (постоянно). 7. Обеспечить информирование должностных лиц системы уголовного правосудия о правовых последствиях обязательных приговоров – организовать просветительскую кампанию, рассылать письма, использовать СМИ (постоянно). 8. Провести тренинг по руководящим принципам вынесения приговоров и смягчению приговоров (определить участников тренинга из числа должностных лиц, подготовить материалы) (9-12 месяцев). 9. Предоставлять парламентскому комитету свежую информацию – выпускать и распространять меморандумы и обзоры (постоянно). 10. Проводить работу через средства массовой информации – писать материалы для авторских колонок, находить темы для статей, реагировать на новости и пр. (постоянно). 11. Выявлять потенциальные правовые проблемы, с помощью которых можно эффективно оспаривать конституционность обязательных приговоров к смертной казни (постоянно). 12. Определять, кто из публичных персон, религиозных лидеров, политиков мог бы выступать по интересующему вас вопросу (постоянно).
<b>Поддержка / Ответственные партнеры</b>	Всемирная коалиция против смертной казни, местные юристы-правозащитники, Международная Амнистия, Международная Тюремная Реформа, и пр. Соседние страны, в которых запрещены обязательные приговоры к смертной казни.
<b>Мониторинг и оценка</b>	<b>Мониторинг (проводится регулярно):</b> 1. Результаты встреч. 2. Количество людей, с которыми установлен контакт, и их отношение. 3. Встречи с заинтересованными сторонами, реализация стратегии и ее этапов. 4. Качество исследований; количество распространенных отчетов об исследованиях; реакция на исследования. 5. Количество участников тренингов. 6. Количество судей, юристов и других профессионалов, выступающих за запрещение обязательных смертных приговоров. 7. Количество прокуроров, не требующих обязательных смертных приговоров. <b>Оценка:</b> 1. Результаты адвокации: оказанное влияние? Есть ли изменения? Извлеченные уроки.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Пример пресс-релиза

**Для немедленной публикации.  
11 ноября 2010 года**

### **Мир движется к всеобщей отмене наказания в виде смертной казни**

**11 ноября 2010 года Комитет по правам человека (третий) Генеральной Ассамблеи ООН в третий раз призвал государства установить мораторий на смертную казнь с последующей ее отменой.**

Резолюция была принята 107 голосами «за». Против резолюции проголосовали 38 государств; 36 государств воздержались. Впервые в число государств, подписавших резолюцию, вошла Россия.

«Эти результаты вселяют надежду в тех, кто выступает за отмену смертной казни в мире», - говорит Жаклин Макалешер руководитель проекта за отмену смертной казни организации Penal Reform International. «Эта резолюция получила больше поддержки, чем в предыдущие годы, и меньше прямых возражений, что указывает на рост глобального движения за отмену этого жестокого и произвольного наказания и признание жизни», - продолжает Макалешер.

Сегодня 136 из 192 государств – членов ООН отменили смертную казнь законодательно или на практике. Однако, США, несмотря на то, что 15 штатов отменили смертную казнь, а 19 штатов не применяют ее с 2009 года, продолжают, в компании с Китаем, Ираном, Ираком и Сингапуром, голосовать против резолюции о моратории

Сторонники отмены смертной казни ожидают, что резолюция будет одобрена Генеральной Ассамблеей на пленарной сессии в декабре.

Penal Reform International призывает государства – членов ООН, которые сохраняют наказание в виде смертной казни, немедленно ввести мораторий на исполнение приговоров и предпринять действия, необходимые для полной отмены смертной казни.

Конец/

#### **Более подробную информацию можно получить у**

Жаклин Макалешер, руководителя проекта за отмену смертной казни,  
Penal Reform International,  
jmacalesher@penalreform.org / +44 207 247 6515

#### **Примечание для редактора:**

Текущая программа работы PRI по отмене смертной казни сосредоточена на поддержке правительств и других заинтересованных сторон в их деятельности, направленной на отмену смертной казни и внедрение международных стандартов в области прав человека в уголовном правосудии, в частности, в обращении с заключенными, приговоренными к смертной казни, пожизненному или длительному сроку заключения. Программа выполняется в пяти регионах мира: на Ближнем Востоке и в Северной Африке, Восточной Европе, Южном Кавказе, Центральной Азии, и в регионе Великих озер Восточной Африки.

Программа выполняется при поддержке Европейского Инструмента в области демократии и прав человека (ЕИДПЧ).



---

Чтобы получить более подробную информацию о деятельности PRI в сфере отмены смертной казни и применения альтернативных санкций, соответствующих международным стандартам в области прав человека, пожалуйста, обращайтесь по адресу:

**Penal Reform International**  
**60-62 Commercial Street**  
**London**  
**E1 6LT**  
**United Kingdom**

[www.penalreform.org](http://www.penalreform.org)

ISBN 978-0-9535220-3-3

© Penal Reform International 2011