

# Отстаивание общественных интересов:

УСПЕХ, ОСНОВАННЫЙ НА ЦЕННОСТНОМ ПОДХОДЕ



Metropolitan Group

the power of voice

## Содержание

Введение .....	3
Процесс отстаивания общественных интересов в действии .....	6
Шаг первый. Цели: определить свою цель.....	7
Шаг второй. Люди: выявить и понять свою аудиторию.....	10
Шаг третий. Убеждение: сообщения и стратегии, которые помогут добиться нужного результата.....	13
Шаг четвертый. Исполнение: оценить успех.....	22
Приступим к делу.....	24
Об авторе и Metropolitan Group .....	25

### ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Мы благодарим наших клиентов за их вдохновенную работу и вклад в создание более справедливого и устойчивого мира. Особая признательность клиентам наших программ по отстаиванию общественных интересов и системным изменениям за возможность работать вместе и узнавать что-то новое от них и сообществ, которые они представляют.

### ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Большая часть материалов этой книги представлены (с упражнениями и дополнительной информацией) в публикациях того же автора – The Library PR Handbook, изданной Американской библиотечной ассоциацией, и Libraries Prosper with Passion, Purpose and Persuasion, изданной Ассоциацией публичных библиотек, подразделением Американской библиотечной ассоциации.

# Отстаивание общественных интересов:

УСПЕХ, ОСНОВАННЫЙ НА ЦЕННОСТНОМ ПОДХОДЕ

## ВВЕДЕНИЕ

В сегодняшней Америке часто звучит слово «перемена». Лицо Америки – на самом деле множество лиц – отражает растущее культурное и этническое разнообразие и одновременно демонстрирует – особенно в свете исторического избрания Обамы на президентский пост – такие общие для всех американцев ценности, как возможности, образование, справедливость и семья. Конечно, можно соглашаться или не соглашаться с утверждением, что никогда еще разрыв не был так глубок между теми, кто имеет все, и теми, кто не имеет ничего, теми, кто получил образование, и теми, кому оно недоступно, теми, кто может позволить себе жилье и медицинское обслуживание, и теми, кто не может, но не было в современной истории другого такого времени, когда бы проблемы неравенства так активно обсуждались в обществе. В этом контексте социально ориентированные организации могут стать движущей силой, которая поднимет решение проблем в этой сфере на новый уровень.

Сегодня социально ориентированные организации сталкиваются с постоянными вызовами: это и недостаток финансирования, и неуверенность в завтрашнем дне, и вообще – некоторая неясность по поводу роли и общественного значения социально ориентированных организаций. Очень часто люди имеют устаревшие взгляды на общественную жизнь, они не понимают, что действительно могут играть активную роль в изменении политики, развитии услуг, пробуждении местных сообществ. Проблемы, которыми занимаются социально ориентированные организации, охватывают огромный спектр – здравоохранение, доступ к правосудию в вопросах охраны окружающей среды, развитие трудовых ресурсов и выход из экономического кризиса, неграмотность, голод, ментальное здоровье и соблюдение прав человека. Эти и другие проблемы общества реальны и насущны, и они требуют решения на основе наших общих ценностей.

Для руководителя социально ориентированной организации сейчас как никогда важно играть активную роль в отстаивании интересов своей организации и продвигать те вопросы, которыми она занимается. И здесь нет никакой ошибки – ваша роль именно в отстаивании интересов. Вы занимаетесь этим всякий раз, когда, например, подчеркиваете вклад вашей программы в развитие доступа к здравоохранению или убеждаете тех, кто хочет улучшить

жизнь своих семей, в важности повышения квалификации, или приглашаете людей к себе в офис, чтобы познакомить их с программами и услугами, которые вы можете предоставить. Ваша организация ежедневно общается с клиентами, и это общение основано на том, что действительно ценно и полезно для них, то есть на том, что сочетается с их ценностями.

Усилия вашей организации по отстаиванию общественных интересов могут и должны основываться на том же. В этой статье мы рассмотрим подход к деятельности по отстаиванию общественных интересов, основанный на ценностях сообщества и построенный на других общепринятых подходах. Сначала мы разберем широкий подход к коммуникациям, затем глубже погрузимся в то, что мы понимаем под отстаиванием общественных интересов, и наконец пройдемся по вопросам, которые помогут вам составить ваш собственный план эффективной адвокации.

Самое важное в эффективном отстаивании общественных интересов – коммуникации, конечная цель которых – получить обратную связь от вашей аудитории. Конечно, отклик от аудитории и ее действия – это то, что нужно каждой организации. Чтобы добиться этого, организация должна использовать все возможности для двусторонних коммуникаций. Такой подход начинается с того, что вы спрашиваете ваших стейкхолдеров и вашу аудиторию об их потребностях и ценностях, оцениваете это, а потом показываете, что именно вы делаете для того, чтобы отвечать их ожиданиям. Социально ориентированные организации используют в своей работе множество коммуникационных практик, и каждая из них – маркетинг, связи с общественностью (PR), отстаивание общественных интересов – заслуживает внимания. И хотя у них своя отдельная задача, все они тем или иным способом рассказывают историю вашей организации и расширяют круг тех, кто понимает ваше значение и может воспользоваться вашими услугами, стать частью программ или оказать поддержку. Помните, что внешней аудитории все равно, какое именно подразделение вашей организации вступает в коммуникации: люди воспринимают ее как нечто целое, и их реакция будет ответом на совокупный опыт общения с вами.

Хотя основное внимание в этой статье будет уделяться отстаиванию общественных интересов, полезно понимать, чем эта практика отличается от других практик и что в каких случаях подходит лучше. Это поможет вам успешнее сочетать различные инструменты при построении хорошей коммуникационной программы, обеспечить более крепкие связи с людьми, которые пользуются вашими услугами, поддерживают и финансируют вас – то есть составляют вашу социальную базу, позволяющую вам успешно выполнять свою миссию, продвигаться в решении проблем, расширять свое видение и влияние на политику.

**Сначала поговорим о маркетинге.** Маркетинг нацелен на создание отношений между клиентом и поставщиком услуг, программ или продукта. Часто маркетинг подразумевает немедленное действие или воздействие. Социально ориентированным организациям лучше всего использовать маркетинг для следующих задач:

- расширение участия в программах;
- увеличение числа членов;
- привлечение в программы определенных категорий населения;
- вовлечение конкретных аудиторий в пользование конкретными услугами.

Анонсируйте мероприятие, чтобы в нем участвовало больше людей и больше людей услышало о новых ресурсах, программах или услугах. Делайте социальную рекламу, создавайте сайт, выпускайте брошюры, плакаты, флаеры, рассылайте электронные письма и используйте другие традиционные способы коммуникации для решения маркетинговых задач.

**Связи с общественностью очень близки по своим функциям к маркетингу.** Усилия направлены на углубление взаимовыгодных отношений между организацией и теми ее аудиториями, которые важны для успешной работы организации в долгосрочной перспективе. PR отличается от маркетинга тем, что нацелен не на какое-то единственное действие, а на долгосрочные отношения.

PR используется социально ориентированными организациями для создания и поддержания долгосрочных отношений со сторонниками, членами, учредителями, избирателями, лидерами сообщества, потенциальными партнерами, СМИ и другими стейкхолдерами, чья поддержка для них необходима. Эта деятельность поддерживает маркетинговые и адвокативные усилия, потому что нацелена на долгий срок и позволяет выстроить отношения и с изданиями, и с другими организациями в сообществе и в вашей сфере (в том числе с властями, университетами, НКО, бизнесом), и с лидерами общественного мнения. Истории от вашей организации, опубликованные в самых разных изданиях, партнерские отношения на благо вашей организации, спонсорство – эти и другие маркетинговые инструменты также приняты в PR.

**Третья ножка «коммуникационной табуретки» – отстаивание общественных интересов, адвокация.** Словарь Вебстера разъясняет, что это значит «поддерживать или убеждать с помощью доводов». Другими словами, отстаивание общественных интересов – это создание социальной базы для поддержки какой-то проблемы или позиции, приложение усилий для того, чтобы ваша аудитория сказала «да». Адвокацию следует использовать в тех случаях, когда нужно продвинуть какие-то предложения, например, связанные с финансированием или политикой, или поднять специфические проблемы (принятие бюджета, финансирование из налоговых или инвестиционных фондов, выбор здорового питания для школьников, продвижение свободной от курения культуры, грамотность, сокращение отходов, инвестиции в развитие сообществ и т.п.). Адвокация – мощный инструмент для социально ориентированных организаций в тех случаях, когда им надо продвинуться в вопросах, которые находятся за пределами их непосредственных институциональных потребностей, но важны для выполнения их миссии (например, свобода информации, свобода слова, права человека и пр.).

## Процесс отстаивания общественных интересов в действии

Успешная адвокация начинается с вопросов. Прежде чем вы начнете отстаивать чьи-то интересы, жизненно важно исследовать проблемы на более глубоком уровне, нежели уровень вашей организации, и выяснить причины, из-за которых они существуют. Это необходимо, потому что помогает определить проблему в контексте потребностей вашей аудитории, а также найти решения, которые дадут вашей организации возможность расширить горизонты социального блага. Такой подход предполагает, что ваша деятельность по отстаиванию общественных интересов будет опираться на аргументы, которые имеют значение за пределами вашей организации. Вопросы, которые помогут вам направлять ваши усилия, сгруппированы в этой статье по четырем категориям: Цели, Люди, Убеждение, Исполнение. Эти вопросы включают в себя следующее.

### **Шаг первый. Цели: определить свою цель**

- В чем состоит проблема/потребность и почему это стало проблемой?
- Как вы собираетесь решать эту проблему?
- Какой результат вы хотели бы получить? В чем ваше предложение?

### **Шаг второй. Люди: выявить и понять свою аудиторию**

- Кто те люди (аудитория), которые помогут вам достичь этого результата?
- В чем состоят их ценности, потребности, мотивы? Что важно для них – не по отношению к вашей организации, а в более широком смысле, в их повседневной жизни?

### **Шаг третий. Убеждение: сообщения и стратегии, которые помогут добиться нужного результата**

- Почему ваша аудитория должна поддержать ваше предложение?
- Что должны знать люди, чтобы сделать то, что вы бы хотели от них? (Ответ на этот вопрос должен соотноситься с их ценностями, потребностями и мотивами.)
- Кто лучше всего донесет историю (сообщение)?
- Как вы приведете вашу аудиторию послушать этого человека?
- Какие каналы коммуникации будут наилучшими для этой аудитории? (Это не обязательно те, которые удобны вам.)

### **Шаг четвертый. Исполнение: оценить успех**

- Что вам удалось сделать (непосредственные результаты, количественные показатели)?
- Что из этого получилось в результате?

Когда вы будете читать статью дальше, вы увидите, что ответ на каждый вопрос мы проиллюстрировали примером вымышленной организации, нуждающейся в финансировании.

## Шаг первый. Цели: определить свою цель

В начале адвокативной деятельности важно отступить на шаг назад и задать себе следующие вопросы:

- В чем состоит проблема, которую мы собираемся решить?
- В чем ее причина?
- Что нужно, чтобы ее решить?
- Как мы собираемся ее решать? Как решение отразится на проблемах и потребностях в более широком контексте?
- В чем наша цель?

Самое первое в определении цели – получить ясное представление о самой проблеме. Часто усилия по отстаиванию общественных интересов не приводят к желаемому результату, потому что мы не определили четко проблему и не выяснили, что мы хотим от других, чтобы она была решена. Иногда мы искусственно сужаем проблему, фокусируясь лишь на том, что важно непосредственно для нашей организации, не задумываясь о том, что это значит для более широкой аудитории, сообщества.

Давайте обратимся к проблеме вымышленной организации, которую мы назовем Health First («Здоровье прежде всего»). Она продвигает здоровый образ жизни, осуществляет профилактические программы и оказывает социальные услуги. Вот что нам известно: Health First финансируется в рамках социального контракта с городом Ситивиллом (из городских налогов), расходы включены в бюджет Ситивилла, расположенного примерно в часе езды от столицы штата. За последние десять лет сообщество Ситивилла очень изменилось. Население выросло на 50%, а вот экономика, которая когда-то была самой сильной в штате, существенно пострадала в результате экономического кризиса. Четверть новых горожан приехали сюда из соседних мест, более обеспеченных, с более развитыми социальными услугами. Они привезли с собой высокие ожидания по поводу качества таких услуг, и вряд ли город сейчас способен отвечать этим ожиданиям. Население Ситивилла делится на старожилы, взрослые дети которых в большинстве своем уехали в новые места, и новых жителей, в основном это молодые семьи. Среди них значительное число русских эмигрантов и растущее испаноговорящее комьюнити. И те, и другие – клиенты Health First. Несмотря на рост населения, организации за последнее время несколько раз урезали финансирование, в результате пришлось отказаться от некоторых услуг, например, довольно ресурсозатратных услуг участковой медсестры. Кроме того, потребовалось сократить персонал, работающий непосредственно с населением, и у организации теперь вообще нет медсестры, которая говорила бы по-испански. Несмотря на экономические проблемы, сообществу нужно расширение таких услуг и ресурсов. При этом городская власть считает, что организация отлично справляется, и собирается на следующий год вкладывать больше денег в общественную безопасность (полиция, пожарная охрана), не увеличивая расходы на программы в области здравоохранения. Задача Health First – добиться возвращения прежнего уровня, а затем и увеличения финансирования организации из городского бюджета, чтобы ее деятельность отвечала потребностям сообщества. Для поддержки организации собралась волонтерская группа «Адвокаты здоровья».

Давайте посмотрим на развитие событий, используя наши вопросы.

### 1. В чем состоит проблема или потребность?

Health First недавно провела оценку потребностей жителей, чтобы понять, какие программы и услуги наиболее востребованы. Выяснилось, что сообщество нуждается в более широкой информации о здоровье: здоровом питании, избавлении от курения, профилактике хронических болезней; услугах школьного здравоохранения (в настоящий момент их оказывает медицинский центр при школе), а также в доступе к информации на испанском языке и услугах для молодежи. Кроме того, возросла потребность в услугах медсестер. И все эти потребности превышают возможности организации.

*Обратите внимание:* потребности и проблемы сформулированы с точки зрения сообщества, а не с точки зрения организации.

### 2. В чем причина?

Изменение демографической ситуации: рост населения при одновременном сокращении расходов на здравоохранение.

*Обратите внимание:* в поисках причин анализируйте, что изменилось и что не изменилось. Например: рост населения, потеря основного работодателя, сокращение финансирования.

### 3. Почему нам нужно решать эту проблему?

Жителям нужен доступ к качественным услугам в сфере здравоохранения. Они не удовлетворены состоянием услуг, которые они получают, это отрицательно сказывается на здоровье людей, особенно тех, кто еще только учит английский. Health First считается поставщиком таких услуг в Ситивилле, и город рассчитывает на эту организацию. Если она не будет соответствовать насущным потребностям, город лишится репутации места, где внимательно относятся к нуждам населения, а это одна из причин притока новых жителей, роста и диверсификации экономики. У горожан довольно высокие ожидания от Ситивилла, а если они не будут выполнены, это отразится на результатах избирательной кампании.

*Обратите внимание:* вы должны сформулировать ответ на этот вопрос с точки зрения социального воздействия, а не с точки зрения того, что социально ориентированная организация испытывает недостаток финансирования.

#### **4. Как вы собираетесь решать проблему?**

Health First планирует удовлетворить потребности горожан за счет увеличения часов работы участковых медсестер, отказа от выходных, а также найма двуязычных социальных работников, которых пришлось сократить из-за дефицита бюджета в прошлом году.

*Обратите внимание:* решение не выражено в деньгах, деньги – это то, что нужно, чтобы воплотить это решение в жизнь. Это важно, потому что если вы говорите только о деньгах, вам труднее убедить собеседника.

#### **5. Как это решение будет способствовать удовлетворению возросших потребностей сообщества?**

Это решение позволяет повысить качество и количество услуг до того уровня, которого ожидает общество и в котором испытывает потребность. Оно расширяет доступ к качественным услугам и информации для семей, которые смогут вести более здоровую и продуктивную жизнь.

#### **6. В чем ваша цель?**

Health First хочет увеличить часы работы своей службы участковых медсестер, отказаться от выходных, вернуть в штат социальных работников, которые могут говорить на английском и испанском языках. Чтобы воплотить в жизнь это решение, организации надо убедить городской совет увеличить ей финансирование на 4%.

Если у вас есть понимание ситуации и вы знаете, как решить эту проблему, можно подумать о том, как достичь своей цели. Следующий шаг – понять, кто может помочь.

## Шаг второй. Люди: выявить и понять свою аудиторию

Следующий шаг – понять, что мотивирует вашу аудиторию. Вот два вопроса, которые помогут вам это сделать:

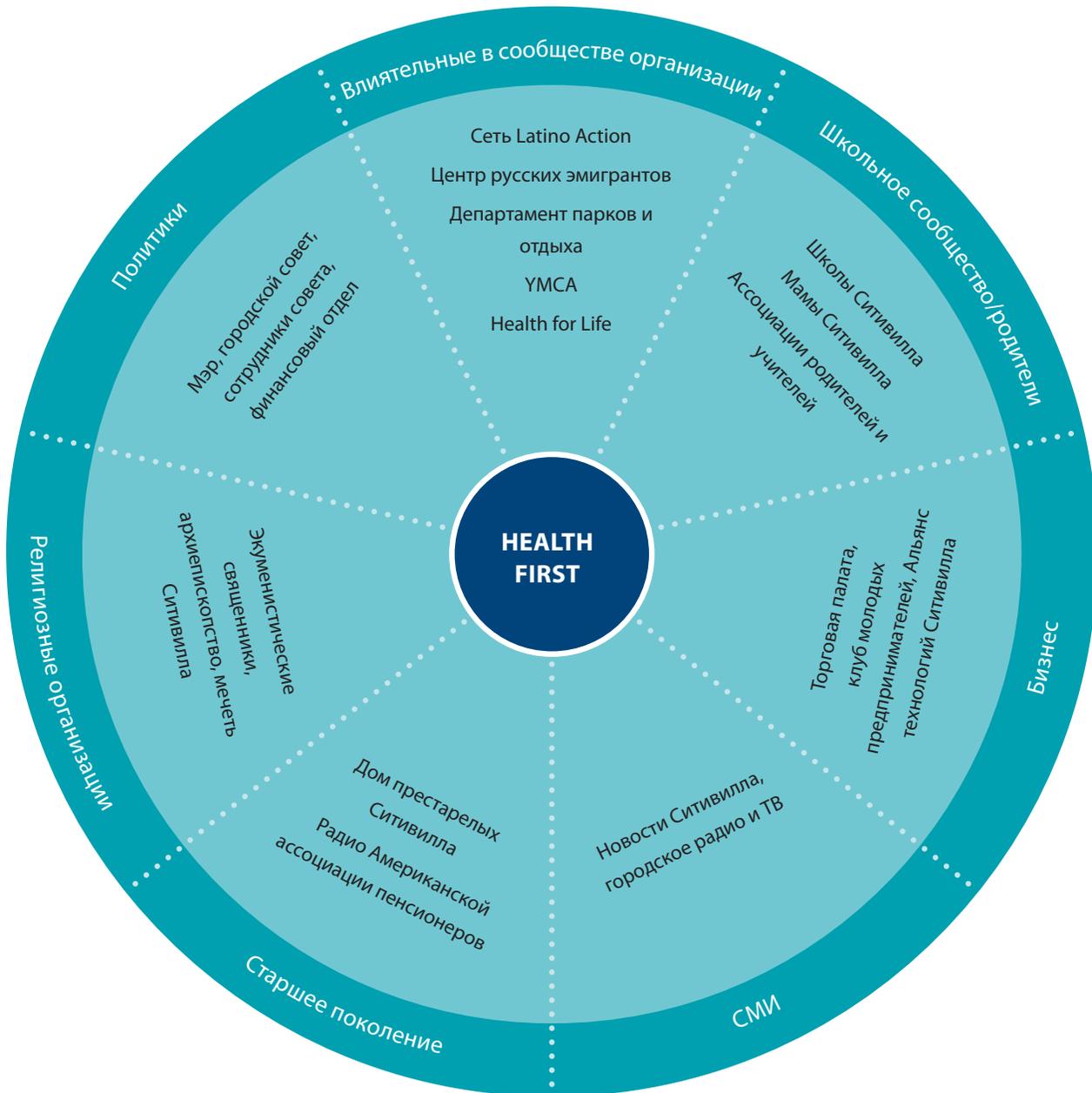
- Кто те люди, которые помогут вам достичь вашей цели?
- В чем состоят их ценности, потребности, мотивы? Что важно для них (не столько в деятельности вашей организации, сколько в их повседневной жизни)?

Для того чтобы достичь ваших адвокативных целей, нужно определить, кто может вам в этом помочь. Предположим, вы уже знаете, кто эти люди. На рисунке ниже приведены примерные аудитории социально ориентированной организации. Важно воспринимать свое сообщество и свои аудитории в социальном, экономическом, политическом и культурном контексте. Помните, что эффективно добиваться изменений можно лишь тогда, когда усилия направлены на конкретную аудиторию. Продолжайте работать для своих клиентов, но чтобы ваши адвокативные усилия были успешными, нужно подключать ключевые группы.

Важно различать первичную и вторичную целевые аудитории. Первичная аудитория – это люди, которые могут принимать решения, за которые вы боретесь. В нашем случае это депутаты городского совета. Вторичная аудитория – это те, кто может повлиять на первичную и донести до нее ваше послание. В Ситивилле это лидеры общественного мнения – руководители школ, культурных учреждений, бизнеса, а также риелторы, медики, социальные работники, лидеры сообщества и просто жители, которые могут рассказать, как важны для них лично, их семей и сообщества в целом услуги, которые оказывает Health First. Во многих сообществах влиятельные люди – это те, кто спонсирует избирательные кампании членов городского совета, советники или члены различных комиссий и комитетов. Если понимать и использовать взаимоотношения между вторичной аудиторией и людьми, принимающими решения, эффективность ваших усилий возрастет.

### Приоритетные целевые аудитории

На примере Ситивилла можно посмотреть, как распределяются целевые аудитории.



Как только вы поймете, кто ваша целевая аудитория, вы сможете определить, в чем ее основные потребности, что может ее мотивировать, а также какая информация ей необходима, чтобы прийти к решению поддержать вас. Таблица ниже поможет вам понять, какая информация будет мотивировать вашу целевую аудиторию на принятие нужного решения. Она составлена на основе анализа двух аудиторий Ситивилла.

Этап анализа	Аудитория 1	Аудитория 2
<b>Сегментирование аудитории.</b> Кто эти люди, до которых мы хотим достучаться?	Политики (избранные официальные лица)	Родители школьников
<b>Что они должны знать, чтобы действовать?</b> Чем их можно мотивировать?	Насколько это действие отвечает потребностям сообщества и ожиданиям электората, насколько это правильная инвестиция бюджетных денег	Насколько это будет способствовать успеху моего ребенка
<b>Кто влияет на аудиторию?</b> К кому она прислушивается?	Сотрудники мэрии Избиратели Лидеры бизнеса Доноры избирательных кампаний Лидеры сообщества	Другие родители Учителя
<b>Расстановка приоритетов:</b> А. Наиболее приоритетная аудитория для достижения поставленных целей и для того, чтобы достичь и другие аудитории В. Необходима для достижения поставленных целей С. Эта аудитория поможет добиться целей, но она не главная. На нее не стоит тратить много усилий	А	А

## Шаг третий. Убеждение: сообщения и стратегии, которые помогут добиться нужного результата

Когда вы определили и свои цели, и свои аудитории, можно двигаться дальше и планировать свои действия. В этой главе речь пойдет о двух вещах: ваших информационных сообщениях и ваших стратегиях. Чтобы лучше сформулировать сообщения, вам следует ответить на вопросы:

- Почему ваша аудитория должна поддержать ваше предложение?
- Что ваша аудитория должна знать для того, чтобы предпринять нужное вам действие?

Ответы на эти вопросы должны соотноситься с ценностями, потребностями и мотивацией аудитории.

В этой главе вы найдете инструкцию по разработке информационных сообщений, которую вы можете адаптировать для решения ваших задач.

### Разработка эффективного сообщения

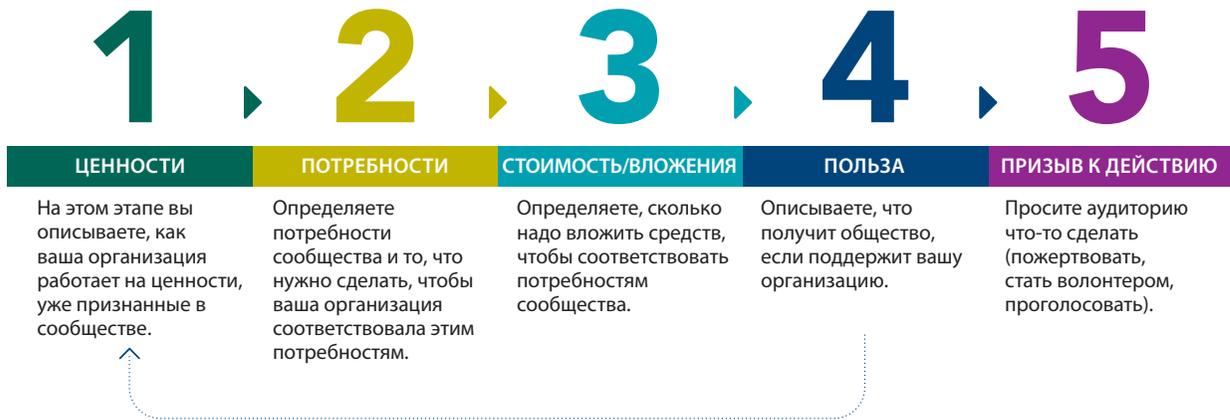
Прежде чем вы начнете собирать факты и цифры, важно вспомнить, как происходит процесс принятия решений. Большинство людей принимают решения, в первую очередь основываясь на том, что они чувствуют (сердцем) по тому или иному поводу. И уже потом они используют факты, чтобы подкрепить свой эмоциональный выбор (то есть подключают ум). Чтобы убедить в чем-то остальных, вам нужны аргументы, которые действуют и на ум, и на сердце. Этот баланс хорошо соблюдать во всех ваших коммуникациях, но для того, чтобы привлечь кого-то на свою сторону, это просто необходимо. Помните, что доказывать что-либо должны вы. Нельзя исходить из предположения, что люди сами найдут связь между вашим предложением и тем, что их заботит. Эту связь должны им показать вы и убедить в том, что их действия в вашу поддержку будут работать и на их ценности, и на их интересы.

Конечно, прежде всего нужно понять, в чем состоят ценности сообщества в целом.

Последние десять лет мы очень плотно работали со многими социально ориентированными организациями, используя платформу интересов сообщества, которая связывает организацию с тем, что имеет значение и ценность в глазах людей. Образование, экономическая активность, здоровье, стабильность – вот ценности, на которые можно опираться. Ниже мы обсудим, как разработать ваше сообщение на основе этого подхода.

Адвокативные сообщения будут более эффективными, если разрабатывать их в логической последовательности и начать с того, каким образом ваша организация или изменение, которого вы хотели бы добиться, повлияет на то, что ценно для сообщества. Трудно или даже невозможно убедить человека или сообщество принять для себя какую-то новую ценность. Вместо этого вам нужно понять, каким образом то, за что вы выступаете, связано с тем, что ценно для людей уже сейчас. Используя эту логику и подсказки, которые есть в этой главе, вы можете придумать сообщения для ваших аудиторий. Конечно, для каждой аудитории и для каждой задачи будут работать свои сообщения, но основа, на которой они строятся, – одна.

Обычная последовательность разработки действенного сообщения проиллюстрирована графиком и ниже описана более детально. Эта последовательность включает в себя ряд шагов, которые помогут вам выстроить свою аргументацию, начиная с того, в чем состоят ценности общества, и заканчивая призывом к определенному действию.



### 1. Ценности

В этих сообщениях вы описываете, каким образом ваша организация работает на ценности, признанные в сообществе. Этот подход работает для большинства социально ориентированных организаций, если мы опираемся на основные ценности – стабильность сообщества, образование и возможность учиться на протяжении жизни, здоровье и благополучие, экономическое здоровье и возврат инвестиций. В вашем обществе могут быть свои важные ценности, и если вы их знаете, нужно на них опираться. Если вы не знаете, нужно провести свое исследование или использовать результаты уже проведенных исследований. Это поможет вам расставить приоритеты и разработать свой подход более тщательно.

### 2. Потребности

Эти сообщения определяют, что нужно обществу, как организация может послужить этим потребностям и что следует сделать, чтобы это произошло.

### 3. Стоимость

В этих сообщениях вы определяете стоимость – размер инвестиции, которую вы бы хотели получить от вашей аудитории. Эта инвестиция поможет социально ориентированной организации сделать то, что необходимо обществу. Это сообщение должно быть как можно более простым и понятным. Например, взять цифры бюджета и показать, сколько средств придется на каждое домовладение или каждого человека.

### 4. Польза

Это сообщение описывает, какую пользу получит сообщество в обмен на инвестицию. Когда вы работаете над этим сообщением, важно помнить самые первые сообщения о ценностях. В конце концов, вы должны быть готовы показать, как поддержка ваших действий скажется на улучшении в тех областях, которые важны и ценны для вашей аудитории:

- стабильность сообщества;
- образование и возможность учиться на протяжении жизни;
- здоровье и благополучие;
- экономическое здоровье и возврат инвестиций.

Все это нужно разработать для реальных аудиторий, предложив им убедительные примеры: например, увеличенные часы работы поликлиники, пять двуязычных медсестер и так далее.

### 5. Призыв к действию

В этих сообщениях вы призываете аудиторию предпринять какие-то действия и поддержать организацию. Имейте в виду: если ваша аудитория – чиновники, а организация – государственная структура, эти сообщения должны исходить от внешних сторонников, чтобы обеспечить соблюдение ограничений, накладываемых на государственных служащих и использование государственных ресурсов. Организации (в том числе и государственные) могут и должны использовать первые четыре элемента последовательности, чтобы просвещать свою аудиторию.

Один из способов наилучшего использования этой модели – придерживаться на всех этапах темы ценностей, и тогда все ваши сообщения будут работать на усиление. Потребности, стоимость, польза и призыв к действию могут меняться по мере того, как ваша организация будет реагировать на изменение потребностей и приоритетов сообщества.

Когда вы будете разрабатывать ваше собственное сообщение, поставьте себя на место представителей ваших целевых аудиторий. Одна из самых больших ошибок, которые допускают организации, сочиняя свои сообщения, это обращение к «своим». Послания должны быть услышаны представителями ваших целевых аудиторий и быть связаны с тем, что может их мотивировать.

Давайте посмотрим, как наши друзья из Health First использовали эту модель. В данном случае мы решили, что приоритетными ценностями для Ситивилла являются здоровье и стабильность сообщества (включая правильное расходование средств городского бюджета).

### Ценности

- Health First способствует тому, чтобы жители города вели здоровый образ жизни, предоставляя доступ к информации о здоровье и услугах в области здравоохранения, что дает возможность пожилым людям и молодым семьям получать бесплатное или недорогое медицинское обслуживание. Это позволяет горожанам лучше заботиться о своем здоровье и благополучии, а также о здоровье и благополучии своих детей и внуков. (Каждая рассказанная вами история должна содержать эту мысль.)
- Health First помогает создать в Ситивилле стабильное и жизнеспособное сообщество, предоставляя ценные услуги в области здравоохранения и просвещая людей.
- Как и многие американцы, значительная часть населения Ситивилла не имеет медицинской страховки. Для них Health First – существенная помощь.
- Health First – это хорошая инвестиция, которая оборачивается сокращением расходов на здравоохранение.

### Потребности

Health First призвана служить потребностям сообщества. Организация провела исследование, которое показало, что работающим жителям города нужно, чтобы служба медсестер работала семь дней в неделю, и они просят добавить в штат двуязычных социальных работников, чтобы организация могла лучше работать в интересах растущего сообщества.

### Стоимость

Достаточно лишь на четыре процента увеличить финансирование из бюджета города, чтобы организация смогла лучше работать. Доля инвестиции на каждого жителя увеличится с \$4,69 до \$4,87.

### Польза

Сообщество просит о расширении доступа к услугам участковых медсестер и социальных работников, которые обеспечивают потребности в области здравоохранения.

Незначительное увеличение расходов позволит обеспечить эти новые услуги и инвестировать в здоровое, сильное и жизнеспособное общество.

### Призыв к действию

Конечно, нужно учитывать особенности аудитории, но призыв к действию всегда должен быть конкретным. Например:

- расскажи другу;
- поддержи организацию (стань волонтером, сделай пожертвование);
- поддержи предложение организации;
- утверди бюджет;
- проголосуй.

*Обратите внимание:* если у вас государственная организация, сначала обязательно проконсультируйтесь с юридической службой о том, что вам можно, а чего нельзя.

В случае с Health First призывом к действию может быть «написать письмо или подписать обращение к городскому совету с просьбой поддержать предложение мэра увеличить средства городского бюджета, выделяемые на финансирование медицинских услуг».

## Стратегии для успешной адвокации

Когда вы сформулировали сообщения, время определиться с тем, как вы будете их распространять и что вам для этого нужно. В этой главе мы поговорим о стратегиях и инструментах, которые помогут вам воплотить ваши планы в жизнь.

Ответы на эти вопросы помогут вам наметить стратегию:

- Кто тот человек, который лучше всех донесет наше сообщение, расскажет нашу историю?
- Как сделать так, чтобы аудитория захотела его выслушать?
- Какие каналы коммуникаций лучше всего подходят для наших целевых аудиторий (это не обязательно те каналы, которые удобны нам)?

Успешные стратегии и деятельность, которую они подразумевают, не должны создаваться по шаблону, однако здесь есть подходы, которые уже зарекомендовали себя и не требуют больших финансовых затрат. Важно выбрать такие подходы, которые отвечают потребностям и предпочтениям вашей целевой аудитории. Главное в адвокативной стратегии – связать вашу организацию с имеющимися в сообществе ценностями, «погрузить» вас в то, что действительно важно для людей. Вот три подхода, которые дают возможность продемонстрировать приверженность вашей организации ценностям сообщества:

1. **Прямое информирование.** Распространяйте свои идеи среди тех, кто может повлиять (в вашу пользу) на других, в том числе и на тех, кого эта проблема непосредственно затрагивает.
2. **Развитие партнерств.** Налаживайте связи с организациями и бизнес-структурами, у которых много членов, клиентов, сотрудников, и используйте их сетевые возможности. Они могут присоединиться к вашим усилиям, потому что их беспокоят те же проблемы.
3. **Медиа и онлайн-коммуникации.** Используйте традиционные СМИ, сайты, социальные сети и другие каналы коммуникации, чтобы расширить ваши возможности и донести сообщение.

В дополнение к этому вы можете использовать печатную продукцию, что позволит еще шире распространить ваши идеи. Однако прежде чем что-то печатать, нужно составить четкий план распространения материалов и убедиться, что вы выпускаете продукт в том формате, который подходит вашей целевой аудитории. И не забывайте, что самый убедительный инструмент – это личное общение: люди скорее поверят другим людям, чем постерам или флаерам.

Сарафанное радио – один из самых мощных и самых дешевых инструментов. Он работает благодаря уже существующим отношениям, их установлению, созданию импульса. Этот подход хорошо использовать, привлекая сотрудников, друзей, стейкхолдеров, членов правления. Убедитесь, что и сотрудники, и волонтеры, и клиенты, и поставщики, и партнеры, и все остальные стейкхолдеры обладают нужной информацией, позволяющей им стать эффективными рассказчиками. В данном случае хорошую помощь окажут легко запоминающиеся памятки с фактами и тезисы, отражающие ценности и потребности сообщества.

### *Инструменты и тактика для каждого подхода*

Мы объединили инструменты, подходящие для каждого подхода, в три группы, и вы можете выбрать те, что подходят для решения ваших задач. Выбирайте те инструменты, которые будут работать для вашей аудитории, а не те, что вам больше нравятся или кажутся более легкими в применении.

#### **1. Прямое информирование**

Здесь речь идет об отдельных людях или небольших группах, с которыми у вас происходит личное общение.

- *Личные встречи.* Чаще всего самый действенный способ – это прямой разговор. Встречи один на один или в небольшой группе с теми, кто принимает решения или может повлиять на этот процесс, – прекрасная возможность рассказать о вашей проблеме, установить отношения, попросить о поддержке персонально. Идеально, если получается организовать личную встречу и наладить непосредственный контакт с влиятельными людьми. На такую встречу полезно взять одного-двух волонтеров, желательно, находящихся в том же статусе, что и нужное нам лицо, потому что, в отличие от сотрудников организации, они могут делать запросы политического или адвокативного характера.
- *Кофе-брейки, перерывы во время конференций, заседаний и пр.* Этот способ часто используется для неформальной встречи с чиновником или лидером сообщества.
- *Официальные собрания.* Избранные официальные лица часто устраивают собрания или приемы. Обязательно посещайте их. Попросите своих сторонников прийти и высказаться в вашу пользу. Вы также можете организовать с этим чиновником совместное мероприятие, которое будет соответствовать и ценностям сообщества, и вашим задачам.
- *Собрания или общественные слушания.* Можно использовать эти площадки, на которых обсуждается множество городских проблем (школы, планирование и пр.), для того, чтобы поднять свой вопрос, а можно самим организовать мероприятие, посвященное только одной волнующей вас проблеме. Если вы собираете информацию о потребностях вашего сообщества, такие собрания – хорошая возможность для встреч и бесед с неравнодушными жителями.
- *Собрания сотрудников и комитетов.* У народных избранников обычно есть аппарат, который занимается решением городских проблем и входит в состав различных комитетов. Контакты с такими людьми тоже очень полезны, помимо контакта непосредственно с вашим депутатом.
- *Мероприятия.* Используйте ваши собственные мероприятия или мероприятия ваших партнеров, чтобы высказаться, привлечь новых сторонников и продемонстрировать значение вашей организации.
- *Программная работа.* Используйте существующие возможности для информирования и обсуждения на мероприятиях сообщества, включая различные образовательные программы.
- *Спикеры.* Подготовьте спикеров, которые могут хорошо выступать от вашего имени на самых разных мероприятиях.

Давайте посмотрим, как Health First и ее партнер Health4Life используют прямое информирование для того, чтобы добиться увеличения финансирования из бюджета Ситивилла. Прежде всего руководители организации поговорили со своими сотрудниками и волонтерами, которые занимались оценкой потребностей сообщества, согласовали свои планы с правлением организации. Сотрудники и волонтеры начали готовить для остальных членов команды и партнеров периодический (раз в две недели) электронный информационный бюллетень, в котором описывали свои фандрайзинговые усилия, а также публиковали комментарии членов правления и лидеров волонтерской группы Health4Life.

Health4Life организовывала для Health First «фруктовые паузы» (версия кофе-брейка) с влиятельными людьми, а также личные встречи с депутатами городского совета. Волонтеры смогли привлечь лидеров сообщества (в том числе из сферы бизнеса, здравоохранения, активистов по месту жительства) к участию в городских собраниях, на которых обсуждался городской бюджет, и попросили их выступить там и высказаться в пользу организации. Кроме того, были выпущены информационные материалы, объясняющие необходимость повышения финансирования организации для удовлетворения потребностей сообщества. Эти материалы распространялись через учреждения и программы организации, через совместные мероприятия Health First и Latino Action Network, а также через странички организации в Facebook и Twitter.

## 2. Развитие партнерств

Отношения с другими организациями – это дополнительные каналы коммуникации, позволяющие донести ваше сообщение до большого количества людей. Такая модель подразумевает налаживание связей или партнерств с влиятельными в сообществе организациями, такими как школы, клубы мальчиков/девочек, YMCA, учреждения культуры и общинные центры.

- *Срочная мобилизация.* Если у вас уже есть группа сторонников, ставшая частью вашей сети, можно использовать этот инструмент. Это короткие сообщения (смс, например), которые рассылаются сторонникам в случаях, требующих быстрой реакции и немедленного внимания или действия: например, обращения к депутатам или в СМИ.
- *Кампании в социальных сетях.* Используя Facebook, Twitter, Flickr, YouTube и др., вы можете постоянно держать свою аудиторию в курсе событий, привлекать новых сторонников и непосредственно призывать к действию.
- *Телефонные кампании.* Можно задействовать офис с большим количеством телефонных линий или попросить своих сторонников в массовом порядке в определенный промежуток времени позвонить какому-то человеку или группе лиц. Многие организации практикуют такие кампании с привлечением волонтеров, которые звонят по списку со своих телефонов и говорят примерно одни и те же слова, прописанные в сценарии.
- *Почтовые рассылки и ресурсы.* Вы можете расширить каналы коммуникации, используя списки рассылки ваших партнеров, их публикации, сайты и странички в социальных сетях.

- *Слушания.* Публичные слушания проводятся разными государственными органами, и здесь с вашей стороны должны присутствовать «правильные» люди: представляющие разные группы сообщества, могущие повлиять на тех, кто принимает решения. Эти люди должны выступать на слушаниях и доносить вашу проблему и позицию. Выступление включается в официальный протокол слушаний.
- *Лоббистские дни.* Группа или коалиция, объединенная общими задачами, организует лоббистский день в городском собрании, совете и пр. для проведения встреч с депутатами на конкретные, интересующие их темы.

В нашем случае Health4Life наладила партнерские связи в пользу Health First с несколькими местными группами, включая Citiville Mamas (группа, отстаивающая права детей) и Latino Action Network (одна из самых крупных в сообществе культурных организаций), а также с местным отделением YMCA (юношеская христианская организация) и Spring to Action Network (организация, занимающаяся проблемами уличного досуга и здорового образа жизни). Каждая из них провела мероприятия, на которых участники обсуждали свои идеи и потребности с представителями Health First. Health4Life попросила эти организации, а также местную торговую палату, школы города провести у себя информационные встречи и распространить информацию о проблеме через свои ресурсы (почтовые рассылки, сайт и пр.). Они согласились распространять вместе с Health4Life информацию о необходимости увеличить инвестиции в городское здравоохранение. Кроме того, они совместными усилиями сформировали рабочую группу, состоящую из лидеров общественного мнения. Эта группа встречалась с депутатами, участвовала в собраниях по обсуждению городского бюджета и выступала там от имени Health First. Health4Life организовала также несколько телефонных кампаний, в которых принимали участие волонтеры дружественных организаций. Они сделали множество звонков членам городского совета и попросили об увеличении расходов на здравоохранение.

### 3. Медиа и онлайн-коммуникации

Использование традиционных и неформальных СМИ расширяет масштабы ваших коммуникаций. Вы, скорее всего, знакомы с основными приемами работы со СМИ. Здесь мы обратим ваше внимание на те моменты, когда СМИ могут быть более всего полезны для защиты общественных интересов.

- *Встреча с редколлегией.* Договоритесь о встрече с сотрудниками редакции, расскажите свою историю, попросите поддержать вашу позицию в передовице и призвать читателей к действиям (проголосовать, позвонить депутату городского совета и т.д.).
  - *Передовица.* Это официальная позиция издания. Ее пишет редактор, но редактора можно на это вдохновить. Ваша задача – сделать так, чтобы редактор написал о вашей проблеме в позитивном для вас ключе.
  - *Колонка комментатора.* Это особое мнение, которое «может не совпадать с мнением редакции». Статью может написать ваш директор, член правления, стейкхолдер или сторонник.

- *Письма в редакцию.* Это инициативные письма поддержки. Они могут появиться, например, в ответ на передовую статью. Однако помните, что не все требует ответа.
- *Новостные анонсы.* Это официальный способ информирования о своих событиях через СМИ. Ваши новости должны быть поданы вовремя и составлены грамотно. Если в них нет фактов или они запоздали, это уже не новости.
- *«Затравка для СМИ».* Вы можете попробовать заинтриговать журналистов или продюсеров своей идеей, из которой может получиться хорошая история о проблеме, тенденции или человеке, и она проиллюстрирует и поможет лучше объяснить возможности вашей организации служить на пользу общества.
- *Социальная реклама.* Социальная реклама доносит людям информацию об их безопасности, здоровье, существующих социальных услугах.
- *Радио- и ТВ-программы.* Нужно участвовать в местных радио- и ТВ-программах, чтобы рассказывать о своей проблеме.
- *Платная реклама.* Как правило, социально ориентированные организации не могут себе это позволить, но группы поддержки могут использовать этот инструмент, чтобы усилить сообщение организации. Это может быть реклама в печатных СМИ, на радио, телевидении, в Интернете, наружная реклама или реклама на транспорте.
- *Кампания в социальных сетях.* Размещайте на своих страницах в социальных сетях сообщения кампании, призывы к действию. Социальные сети дают возможность комментировать, обсуждать, добавлять новый контент, расширять аудиторию.
- *Интернет.* Вы работаете со своим собственным сайтом и сайтами партнеров.
- *Кампания по рассылке писем по электронной почте.*
- *Блоги.* Хотя блоги – более неформальная вещь, нежели сайт, их читают, в том числе, влиятельные люди.
- *Социальные сети.* Facebook, MySpace, Twitter и другие сети – прекрасная возможность распространять информацию через ваших сторонников. Кроме того, распространяя ее от своего лица, они делают из информации истории, которые могут попасть в другие СМИ. Использование социальных сетей – это лучшая тактика, когда ваши цели искренни и у них есть приверженцы.
- *Интранет* (ваш собственный или внутренние сети партнеров). Внутренние сайты организаций – это еще один способ донесения информации о вас.

И в этом случае Health4Life сыграла активную роль: волонтеры посещали редакции, писали письма, распространяли информацию через сайты, свои страницы в социальных сетях и через Интранет. Они добились того, что четыре бывших мэра Ситивилла опубликовали в городской газете совместную статью, призывающую к увеличению финансирования Health First для расширения ее услуг. «Великолепная четверка» (так их стали впоследствии называть в прессе) записала и выложила в YouTube видеообращение в поддержку организации. Другие партнеры тоже внесли свой вклад: распространили информацию на своих сайтах, подписали обращения и письма поддержки, а также разослали письма своим сторонникам. Все партнеры на своих сайтах и других ресурсах дали ссылку на статью и видеообращение бывших мэров. В этой кампании реклама как средство не была задействована, потому что в данном случае она была бы неэффективной.

## Шаг четвертый. Исполнение: оценить успех

Измерение и оценка – необходимые инструменты, которые помогут вам понять, насколько эффективны были ваши усилия. Довольно часто мы пропускаем эту ступень, потому что она кажется нам сложной, ненужной, очевидной (особенно, если мы добились, чего хотели). Но в любом случае – и тогда, когда ваши усилия привели к результатам, превосходящим ваши ожидания, и в случае провала, и когда у вас все получилось где-то наполовину, – оценка поможет вам понять, что сработало, а что нет, и как адаптировать подобную стратегию на будущее. Для постоянной адвокативной работы оценка позволяет установить «реперные точки», чтобы оценивать прогресс.

Первое, что нужно сделать для успешной оценки, – установить цели и задачи, достижение которых можно измерить. Второе – понимать, где вы находитесь сейчас. И это повод для проведения небольшого исследования.

Есть два способа измерить ваш успех: измерять процесс и измерять результаты. Измерять процесс – значит смотреть на количественные показатели активности (сколько людей посетили мероприятие, сколько буклетов распространили), тогда как достигнутый результат будут показывать другие данные – сколько человек в городском совете проголосовали за вас, принято ли увеличение финансирования, сколько человек и организаций выступили как ваши сторонники, насколько увеличился прием в поликлиниках, сколько людей смогли улучшить свое здоровье, и т.п. Каждый из этих способов имеет право на существование, но чтобы понять, как все происходит, нужно измерять и анализировать и то, и другое. Подробнее об оценке результатов можно прочитать в нашей публикации «Показатели эффективности: измерение социальных изменений» (Measuring What Matters).

### Измерение процесса (пример)

- Сколько материалов мы произвели (флайеры, открытки, закладки, брошюры, статьи и т.д.)?
- Где и как мы распространяли эти материалы?
- Вели ли мы разъяснительную работу? Для скольких людей и где?
- Привлекали ли мы СМИ? Если да, то какие и как часто?
- Привлекали ли мы собственных сотрудников, правление, администрацию? Если да, то как?

### Измерение результатов (пример)

- Сколько людей увидело наши материалы?
- Получили ли мы позитивные статьи (репортажи) в СМИ?
- Получили ли мы поддержку от других организаций и людей? Кто нас поддержал?
- Кого мы вовлекли? Что они делали?
- Достигли ли мы своей цели? Изменилась ли политика?
- Есть ли у нас данные о социальном воздействии наших усилий (может быть, меньше больных, повысился уровень грамотности, уменьшилось число курильщиков и пр.)?

Эту информацию можно собирать формально – проводя исследования, интервью, фокус-группы, либо неформально – на основе своих наблюдений. Используя оба подхода, вы получите более полные данные, которые помогут вам понять, что сработало, а что нет. Важно также, что благодаря этому вы сможете внести коррективы в свои действия, если намерены продолжать свои усилия по отстаиванию общественных интересов.

## Приступим к делу

Пройдитесь по всем шагам, которые описаны в этой статье. Ответьте на вопросы, составьте свой план действий. В чем бы ни была ваша цель – добиться увеличения финансирования для расширения услуг или же добиться изменений в политике, позволяющих вам лучше выполнять свою миссию, ключевая роль в этом процессе принадлежит вам. Вам нужно за это бороться, потому что если ваша организация не будет выступать за интересы сообщества, то почему это должен делать кто-то другой? Более того, только вы и ваши коллеги знаете, как своей работой вы можете изменить жизнь людей и как это соотносится с их интересами. Вы можете обратиться в свою веру других лидеров сообщества, чтобы они выступали в вашу поддержку. Легче всего донести свою идею, когда она звучит множеством голосов, с разных точек зрения. Имейте в виду, что подходы и инструменты, о которых говорится в этой публикации, – не стратегия, которую надо держать в запасе и применять, когда появляется повод, а набор практик, которые могут использоваться в повседневной работе – в программной деятельности, работе с сообществом и коммуникациях.

В вашей работе каждый день имеет значение. Социально ориентированные организации играют важнейшую роль в создании более здоровых и стабильных сообществ, в которых хочется жить. Социально ориентированные организации также помогают людям отстаивать свои интересы, интересы своих семей, сообществ и общественную пользу. Помогая людям выступать за справедливое и устойчивое сообщество, социально ориентированные организации расширяют свои возможности и создают новые – для объединения усилий ради улучшения жизни. Изменение политики и практик как цель подразумевает ответ на вопрос, кто имеет право голоса и может вести переговоры. Максимально используя в своей практике сторонников и адвокативный подход, вы усиливаете голоса других и можете более эффективно бороться за полноценное и здоровое гражданское общество и за все то, за что выступает ваша организация.

## Об авторе и Metropolitan Group

### Лаура К. Ли Делинджер (Laura K. Lee Dellinger), старший исполнительный вице-президент Metropolitan Group



Лаура – обладатель профессиональных наград. Она курирует проекты Metropolitan Group в области развития коммуникаций, образования, общественных кампаний, организационного развития, стратегического планирования и т.п.

Она возглавляет офис в Портленде и отвечает за практику стратегических коммуникаций компании. Она также соавтор других пособий и статей MG. Лаура востребована по всей стране как эксперт по привлечению сообщества к мобилизации стейкхолдеров в интересах сообщества и социальных изменений. Она работает в компании с 1996 года. Среди ее клиентов – NYAC, библиотечная система округа King, штат Вашингтон, Детское бюро Министерства здравоохранения и социального обслуживания США, Фонд бесплатных публичных библиотек Луисвилла, Департамент здравоохранения и социального обслуживания штата Орегон (программа по предотвращению табакокурения), Департамент социального обслуживания штата Иллинойс (отдел ментального здоровья), Бюро планирования и устойчивого развития Портленда, Trillium Family Services.

### Благодарности

*Большое спасибо нашим коллегам за вклад в развитие этой модели:*

*Эрику Фриденвальд-Фишману, креативному директору/ президенту,*

*Дженнифер Джилстреп Хёрн, вице-президенту*

*Николь Е. Картер, старшему сотруднику*

*Джейсону Петцу, старшему графическому дизайнеру*

### Дизайн

Джей Янг Джерард, вице-президент, директор по визуальным коммуникациям

Джейсон Петц, старший графический дизайнер

### Metropolitan Group

Metropolitan Group (MG) – это агентство по разработке и внедрению стратегических коммуникаций, развитию ресурсов и созданию креативных решений, которые помогают социально ориентированным организациям сделать мир более справедливым и устойчивым. Агентство основано в 1989 году, имеет офисы в Чикаго, Портленде, Сан-Франциско и Вашингтоне.

MG работает исключительно для социально ориентированных организаций – НКО, социально ответственного бизнеса, фондов, государственных организаций. Мы работаем со своими клиентами как одна команда и вместе достигаем результатов, в том числе добиваемся изменений в отношении и поведении, расширении услуг и программ, увеличении доходов и возможностей.

Мы специализируемся на четырех сферах:

**стратегические коммуникации,**  
**развитие ресурсов,**  
**поликультурные коммуникации,**  
**организационное развитие.**