

ПОЛИТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ В ЗАКРЫТЫХ И СУЖАЮЩИХСЯ ПРОСТРАНСТВАХ

*Тактическое руководство для
политических партий*

Авторские права © 2023 Национальный демократический институт (NDI) Все права защищены. Фрагменты данной работы могут быть воспроизведены и/или переведены в некоммерческих целях при условии, что NDI будет указан в качестве источника материала и организации будут высланы копии любого перевода.

Графический дизайн Хедвиг Тиндберг

National Democratic Institute

Political Strategy in Closed and Closing Spaces: A Playbook for Political Parties

О национальном демократическом институте

Национальный демократический институт (далее NDI) - некоммерческая, внепартийная, неправительственная организация, работающая по принципу партнерства всему миру во имя укрепления и защиты демократических институтов, процессов, норм и ценностей для улучшения качества жизни для всех. NDI стремится к формированию миропорядка, в котором господствуют демократия и свобода, обеспечивающие достоинство каждого человека. Для укрепления демократических институтов, мониторинга проведения выборов, повышения активности граждан и продвижения открытого и подотчетного правительства NDI сотрудничает с политическими партиями, общественными группами, парламентами, другими организациями и частными лицами в более чем 60 странах мира. Мы устанавливаем доверительные отношения с нашими партнерами, что отличает нас от других организаций и дает нам ключевое конкурентное преимущество. Руководящий принцип работы NDI: больше демократии — больше мира и процветания.

Выражаем благодарность

Виктории Скотт, старшему менеджеру программ НДИ по политическим партиям, в период с 2023 г. работала генеральным и техническим руководителем данного проекта при поддержке Биргитты Олссон, директора команды по политическим партиям в НДИ. NDI выражает благодарность Даниэлю Шацу, Коэну Пустьенсу, Джине Чирилло и Блэр Макдугалл за их вклад в исследовательскую работу, написание и редактуру данной публикации, а также Эрику Сундстрему за его содействие в разработке учебных материалов для данной программы. На различных этапах исследования и реализации проекта ценный вклад внесли действующие и бывшие сотрудники NDI: Дани Айида, Дебора Банкета, Антон Экелунд, Джефф Энгланд, Оливия Хоффман, Гезим Джашари, Ана Ковачевич, Валон Курхасани, Джон Ловдаль, Сара Лули, Кабоуд Менсах, Слободан Милич, Эрйола Пьетри, Вильдан Плепи, Армела Превази, Дана Радоевич, Рейчел Стромста, Эван Саммерс, Сара Тревис и Келлор Йде. Особая благодарность выражается рабочей группе NDI по закрытым обществам, а также региональным командам NDI и представительствам в разных странах, которые поддержали эту работу: Даниэль Арнаудо, Вим Борремманс, Рашель Фауст, Джон Ловдаль, Сандра Пепера, Уитни Пфайфер, Ульрике Роджерс, Элизабет Саам, Эван Саммерс, Мойра Уилан и Линдсей Уоркман. Кроме того, данная публикация была бы невозможна без пронизательных замечаний и обратной связи представителей политических партий, которые согласились поделиться с NDI своими знаниями и опытом, приняв участие в интервью, пилотных обучающих семинарах и глобальном коллегиальном обмене.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	
ГЛАВА 1: РАЗРАБОТКА ПОЛИТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ	
ГЛАВА 2: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	
ГЛАВА 3: ВАША ПАРТИЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	
ГЛАВА 4: ВЫЯВЛЕНИЕ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ СОЮЗНИКОВ	
ГЛАВА 5: УЛУЧШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ	
ГЛАВА 6: ПОДГОТОВКА К ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ	
ПРИЛОЖЕНИЯ: ТАБЛИЦЫ И РАБОЧИЕ ЛИСТЫ	

Резюме

По всему миру демократические институты столкнулись с угрозой отхода от демократических принципов из-за растущего авторитаризма, поэтому молодые демократии рискуют утратить важнейшие результаты, достигнутые на пути к созданию справедливых и инклюзивных демократических систем. Политические партии играют важную роль в борьбе с авторитарными силами, однако необходимо понимание рисков, которые связаны с работой в условиях закрытого или сужающегося демократического пространства. Без надлежащих методик и навыков партии рискуют навредить как своей организации, так и членам и сторонникам. Демократические институты, процессы, нормы и ценности подвергаются растущей угрозе со стороны авторитарных сил по всему миру, поэтому как никогда важно, располагать указанными в данном пособии ресурсами для борьбы с сужающимся гражданским пространством. По всему миру сторонники демократии и политические эксперты выражают обеспокоенность глобальной эрозией политических прав и гражданских свобод и потенциальным доминированием автократии в как преобладающей модели управления для формирования международных стандартов поведения.

Эти вызовы выходят за рамки авторитарных и тоталитарных государств и охватывают как молодые, так и утвердившиеся демократии. Исторически притесняемые и исключенные из общества группы: женщины, молодежь, расовые, этнические и религиозные меньшинства, а также представители сообществ лесбиянок, геев, бисексуалов, трансгендеров, квилов и интерсексуалов (LGBTQI+), продолжают сталкиваться с препятствиями на пути к равноправному положению. В этих условиях сторонники демократии, прав человека и верховенства закона оказываются вовлечены в конкуренцию идей с нелиберальными и антидемократическими силами по вопросам организации политической власти.

Данное руководство является актуальным источником информации для лидеров и членов политических партий, сталкивающихся с трудностями работы в закрытых и сужающихся пространствах. Поскольку демократические силы все больше подвергаются угрозе со стороны нелиберальных и авторитарных сил и режимов по всему миру, это комплексное руководство поможет политическим партиям стратегически спланировать и организовать свою работу, следуя при этом принципам демократии и инклюзии. В руководстве рассматриваются основные направления успешной деятельности в закрытых и закрывающихся пространствах, даются рекомендации по разработке политических стратегий, управлению рисками, эффективной организации, созданию коалиций, привлечению союзников, применению методов стратегической коммуникации и подготовке к демократическим преобразованиям.

Опираясь на практические инструменты и пошаговое описание, данное руководство дает возможность политическим партиям продвигать демократические изменения и способствовать переходу к инклюзивным и подотчетным системам госуправления. Путем стратегического решения проблем, связанных с работой в закрытых и сужающихся пространствах, политические партии могут проложить путь к более свободному и демократическому будущему для своих стран и народа, на благо которого они работают. Хотя стратегии решений этих проблем могут варьироваться в зависимости от ресурсов и задач партии, в данной публикации предлагаются ценные

рекомендации, применимые к широкому кругу политических контекстов. Цель данного руководства - помочь партиям стратегически грамотно планировать и организовывать свою работу, а также преодолеть препятствия на пути к внедрению демократических систем госуправления.

ВСТУПЛЕНИЕ

Что такое «сужающееся пространство»?

Под сужающимся пространством понимается ситуация, когда на процедуру выборов, гражданские свободы и подотчетность власти накладываются как формальные, так и неформальные ограничения. Часто это происходит в результате действий антидемократических сил, среди которых могут быть как правящие авторитарные политические партии, так и диктаторские режимы. Цель этих сил — подавить демократических оппонентов и пресечь любое противодействие своему правлению.

Ключевые характеристики закрытого и сужающегося пространства:

- Причисление демократических партий, движений и их союзников к врагам государства, иностранным агентам или угрозе национальной безопасности. Использование вышеупомянутых ярлыков в качестве оправдания для ограничения коммуникации, организации в сообщества и проведения эффективных кампаний.
- Создание нарратива, оправдывающего преследования, насилие и другие репрессивные меры в отношении демократических политических партий, чтобы препятствовать их свободной работе.
- Дискредитация важных для обеспечения демократического процесса институтов через давление на исполнительную и законодательную власть, и конкретно на избирательные органы.
- Использование судебной системы для политически мотивированного преследования лидеров и активистов демократических партий.
- Введение обременительных процедур регистрации, законодательных ограничений и финансовых препон для тщательного мониторинга и контроля политической оппозиции и организаций гражданского общества (ОГО), тем самым ограничивая их участие в выборах.

Совокупный эффект этих мер может привести к внезапному и резкому сужению пространства демократии. В некоторых случаях действующие власти отказываются признавать результаты выборов и для сохранения власти прибегают к репрессиям. В других ситуациях демократическое пространство уничтожается постепенно, и со временем оппозиционным партиям и союзникам по гражданскому обществу становится все труднее эффективно организовывать свою деятельность и отстаивать демократические принципы.

Как на это могут отреагировать демократы?

Если вы обратились к этому пособию, то, скорее всего, ваш политический институт сталкивается с проблемами при регистрации в качестве официальной партии, участии в выборах, безопасном наборе широкого круга кандидатов из разных слоев населения, обнаружении законодательных предложений или проведении инклюзивного привлечения общественности. Цель данного руководства — помочь лидерам партий

разработать практические стратегии для расширения демократии в закрытых и сужающихся политических пространствах.

Хотя пособие в первую очередь предназначено для демократических политических партий, его уроки и инструменты актуальны для более широкого круга демократических движений и активистов, особенно в условиях, когда создание политических партий ограничено или запрещено. Поскольку четкий путь к демократическим преобразованиям не всегда очевиден, данное пособие поможет вам достичь цели путем расширения внутренней демократии и инклюзии, сохраняя при этом верность своим основным ценностям, видению и миссии. Эта цель особенно важна, поскольку основанная на внутренней демократии и всестороннем вовлечении деятельность — основополагающий элемент стратегии противостояния процессам сужающегося пространства.

Обзор руководства

Данное тактическое руководство предлагает пошаговые рекомендации по разработке стратегических подходов для эффективной работы в закрытом или сужающемся политическом пространстве по шести ключевым направлениям. Руководство можно читать с начала и до конца, однако оно построено по модульному принципу, поэтому партии могут обращаться к разделам, которые соответствуют конкретному контексту. Партии обнаружат, что многие рекомендации руководства останутся актуальными даже после демократических преобразований.

Глава 1. Разработка политической стратегии: для политических партий, действующих в закрытых или сужающихся пространствах, очень важно четко определить путь для достижения демократических преобразований. Первая глава содержит ценные рекомендации по следующим направлениям:

- *Четкое целеполагание:* разработайте стратегии, устанавливающие ясные и достижимые цели по продвижению демократических изменений в контексте ограничений закрытого пространства. Четко определите желаемые результаты и этапы реализации видения партии.
- *Оценка ресурсов:* оцените доступные ресурсы. Определите недостающие и необходимые ресурсы для достижения демократических преобразований.

Глава 2. Управление рисками: организация работы политической партии в закрытых или сужающихся пространствах сопряжена со значительными рисками. Для эффективного преодоления этих рисков во второй главе даются ценные рекомендации по следующим вопросам:

- *Систематическая оценка рисков:* тщательно оцените риски, с которыми сталкивается ваша политическая партия. Определите потенциальные угрозы, уязвимые места и проблемные области в репрессивной среде.
- *Приоритезация рисков:* ранжируйте выявленные риски в зависимости от их потенциального воздействия и вероятности возникновения. Сосредоточьтесь на устранении и снижении влияния наиболее значительных факторов риска, которые могут серьезно помешать деятельности партии.
- *Безопасные методы организации работы:* реализуйте меры по обеспечению безопасности организации и защите членов партии от угроз. В частности,

необходимо провести обучение по обеспечению безопасности, установить безопасные каналы связи и внедрить протоколы реагирования на потенциальные угрозы.

Глава 3. Ваша партийная организация: третья глава нацелена на содействие эффективной организации вашей партии. В главе предлагаются ценные рекомендации по двум ключевым направлениям:

- *Структура для обеспечения стабильности.* Организуйте структуру своей партии таким образом, чтобы повысить устойчивость к атакам со стороны антидемократических и нелиберальных сил.
- *Инклюзия и участие.* Обеспечьте активное участие исторически притесняемых и изолированных групп населения в деятельности вашей партии. Поощряйте полноценное участие женщин, молодежи, представителей расовых, этнических и религиозных сообществ, LGBTQI+ и людей с ограниченными возможностями. Приветствуйте многообразие и предоставляйте платформу для того, чтобы голоса менее представленных групп были услышаны и оценены по достоинству.

Глава 4. Выявление и привлечение союзников. В этой главе подчеркивается важность построения прочных отношений с демократическими структурами. Основное внимание уделяется мобилизации и привлечению потенциальных союзников с помощью следующих стратегий:

- *Создание коалиций.* Создавайте альянсы и коалиции с политическими партиями-единомышленниками, разделяющими общие демократические ценности.
- *Привлечение ОГО.* Тесно сотрудничайте с ОГО, которые стремятся к открытым, демократическим и инклюзивным политическим изменениям.
- *Привлечение диаспор.* Взаимодействуйте с диаспорами, которые выступают за демократическое управление в своей стране.
- *Сотрудничество с международными союзниками.* Устанавливайте партнерские отношения с международными акторами и организациями, готовыми отстаивать демократию в закрытых или закрывающихся пространствах.

Глава 5. Улучшение стратегической коммуникации. Эта глава посвящена совершенствованию стратегических коммуникаций для эффективного донесения видения и ценностей партии и содержит рекомендации по следующим ключевым аспектам:

- *Разработка ключевых тезисов.* Формируйте четкие и эффективные ключевые сообщения, которые соответствуют видению и ценностям партии, находят отклик у целевой аудитории и демонстрируют приверженность демократическим ценностям.
- *Структурирование политических дискуссий.* Стратегически грамотно выстраивайте политические дискуссии в свою пользу.
- *Управление кризисной коммуникацией.* Эффективно реагируйте на нападки или неблагоприятные ситуации таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия и усилить приверженность партии демократическим ценностям.
- *Противодействие информационной манипуляции.* Бдительно противодействуйте информационной манипуляции, направленной на подрыв авторитета партии и ее программы.

Глава 6. Подготовка к демократическим преобразованиям. Последняя глава посвящена подготовке к переходу к демократическому управлению и содержит рекомендации по двум важнейшим аспектам:

- *Разработка планов преобразований.* Разработайте всесторонние планы преобразований, в которых излагается видение партии. Определите шаги и действия, необходимые для успешного перехода от закрытой среды к демократической модели управления.
- *Управление практическим процессом преобразований.* Эффективно руководите практическими аспектами переходного процесса, обеспечивая выполнение партией своих предвыборных обещаний.

Шесть глав тактического пособия можно применять по отдельности, комбинированно или одновременно, таким образом нацеленным на демократические перемены политическим партиям предлагается инструментарий для преодоления вызовов в закрытых или сужающихся политических пространствах

ГЛАВА 1:
РАЗРАБОТКА ПОЛИТИЧЕСКОЙ
СТРАТЕГИИ

Политические партии нередко сталкиваются с парадоксом: их конечной целью является управление государством, но при этом они испытывают трудности в управлении самой партией. Эта проблема особенно актуальна для партий, действующих в закрытых или сужающихся пространствах, поскольку они часто подвергаются репрессиям со стороны правительства, сталкиваются с краткосрочными кризисными ситуациями и ограниченностью ресурсов, что отвлекает их внимание от разработки долгосрочной стратегии и улучшения внутренней организации. Несмотря на эти препятствия, партии не должны отчаиваться, поскольку эффективное стратегическое планирование дает им возможность переключить внимание с ограничений работы в сложных условиях на возможный потенциал для развития, который открывается в результате демократических преобразований.

В контексте политических партий, действующих в закрытых или сужающихся пространствах, стратегию можно охарактеризовать как систематический процесс использования существующих ресурсов для достижения трансформационных демократических изменений. Успешная стратегия должна быть настолько конкретной, чтобы облегчить стратегическое планирование, но при этом сохранять необходимую гибкость для адаптации к непредвиденным обстоятельствам. Приведенная ниже схема — руководство для процесса разработки стратегии.

1.1 Время проведения и подходы к проведению стратегических сессий

На начальном этапе стратегического планирования необходимо оценить, насколько текущие действия способствуют достижению общей цели демократических изменений, учитывая как ближайшие проблемы, так и долгосрочные задачи. Ключевой инструмент для достижения этих целей — регулярные стратегические совещания. Эти встречи должны проходить с учетом разных ролей в партии — от руководства до комитетов по планированию и членов партии.

- **Ежегодные сессии по пересмотру стратегии.** Данные сессии проводятся с участием руководства партии и направлены на ежегодную оценку общих действий организации, их обоснования и эффективности. Проведение таких аналитических сессий открывает перед партией возможность пересмотреть долгосрочные стратегии и обеспечить их соответствие целям по углублению демократических преобразований.
- **Еженедельные оперативные стратегические сессии.** Данные еженедельные сессии предназначены в первую очередь для оперативных команд, и посвящены повседневной деятельности партии. Это ценный инструмент для текущего согласования краткосрочных действий с главными целями партии.
- **Регулярные стратегические совещания (по мере необходимости).** Предназначены для всех членов партии и служат платформой для анализа и празднования достижений и обсуждения актуальных проблем. Они играют ключевую роль в формировании инклюзивной партийной культуры, в которой ценятся и учитываются мнения всех членов партии.

Независимо от организационной структуры партий, действующих в сужающихся или закрытых пространствах, перечисленные стратегические сессии и совещания, учитывающие специфику функций партии, играют важнейшую роль в обеспечении эффективной работы на пути достижению основополагающих демократических целей.

1.2 Тактика проведения стратегических сессий

Приведенные ниже рекомендации помогут вам при организации и проведении стратегических сессий:

Эффективное планирование

- Заблаговременно подготовьтесь ко всем стратегическим сессиям: поделитесь повесткой мероприятия и назначьте координаторов, которые обеспечат соблюдение графика и тематики встречи.
- Если речь идет о встречах с более широким кругом участников, привлечите ключевых лиц заранее, обсудите с ними предполагаемые задачи и помогите обдумать возможный ход мероприятия. Подчеркните важность творческого мышления для предотвращения разговоров ни о чем.
- По возможности и с учетом мер безопасности проводите стратегические совещания вне штатных офисных помещений. Убедитесь в доступности помещений для людей с ограниченными возможностями, а также в том, что сессии проводятся в удобное для женщин-членов партии время (поскольку в определенное время суток, в частности в вечернее, женщины зачастую выполняют домашние и/или семейные обязанности).

Проведение сессии

- Создайте атмосферу для честной и конструктивной обратной связи, анализа деятельности, признания прошлых и текущих ошибок.
- Привлекайте к оценке текущей ситуации участников с различным опытом и знаниями, чтобы они могли оспорить предположения и поставить под сомнение статус-кво. Важно привлекать участников из притесняемых групп, поскольку их взгляды часто отличаются и являются уникальными, и это может помочь лидерам партии разработать стратегию с учетом многообразия членов партии.
- Рассмотрите возможность пригласить в качестве председателя сессии члена партии старшего поколения, не входящего в состав нынешнего руководства, чтобы обеспечить институциональную память и свежий взгляд на ситуацию.
- Создайте безопасное пространство для открытых дискуссий, проведя надлежащую проверку участников для обеспечения возможности высказывать новаторские идеи. Убедитесь в том, что участники разного пола получили равное количество времени для выступлений.
- Обеспечьте согласованность и четкую коммуникацию стратегии внутри партии. Тщательно ведите протокол и придерживайтесь правил обнародования информации, всегда ставя во главу угла принципы охраны и безопасности всей информации и членов партии, соблюдая необходимые меры безопасности.

Акцент на вовлечение

- Обеспечьте участие в дискуссии недостаточно представленных групп населения, таких как женщины и меньшинства.
- Рассмотрите возможность проведения отдельных подготовительных встреч с представителями исторически притесняемых групп и сообществ, чтобы убедиться, что им достаточно комфортно выразить свое мнение.
- Проконсультируйтесь с ОГО, разделяющими цели вашей партии, особенно с теми, которые занимаются проблемами недостаточно представленных групп населения, чтобы получить ценную информацию для применения более инклюзивного подхода.

- Убедитесь, что мнения этих групп активно учитываются в любых решениях и итоговых документах, подготовленных в ходе сессии.

1.3 Оценка собственных ресурсов

В закрывающихся пространствах, как и в любой другой политической среде, при разработке стратегии можно столкнуться противодействием и препятствиями. Очень важно заранее оценить возможные вызовы. Общепринятым методом выявления подобных стратегических трудностей является проведение анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT).

- **Сильные стороны.** В условиях ограничений партиям бывает сложно осознать свои сильные стороны из-за неудач и атак со стороны антидемократических сил. Выявление сильных сторон сосредоточено на возможностях партии, а не на том, что ей не под силу. Рассмотрите идущие на пользу демократическим переменам преимущества своей партии, успехи, доступные ресурсы, аспекты деятельности партии, которые ценятся гражданами и сторонниками, а также взаимоотношения с гражданским обществом и заинтересованными сторонами.
- **Слабые стороны.** Эта категория включает в себя внутренние уязвимые области. Члены партии должны честно оценить сферы работы с негативной результативностью, будь то из-за репрессий со стороны правительства или организационной структуры и внутренней культуры партии. Определите аспекты, в которых ваша партия испытывает трудности, и области, требующие улучшения.
- **Возможности.** Перечислите факторы, которые дают потенциальные преимущества для достижения поставленных целей, например, возможности для привлечения новых членов, создания коалиций, эффективного распространения информации или поддержки членов партии, которым грозит задержание. Обратитесь к выявленным сильным сторонам, поскольку они могут помочь членам партии обдумать использование сильных сторон для реализации благоприятных альтернатив. Обдумайте предстоящие события, намечающиеся тенденции или проблемы избирателей, которые могут помочь сформировать благоприятные условия для вашей партии и демократических перемен.
- **Угрозы.** В заключение рассмотрите факторы, которые могут помешать вам в достижении ваших целей. Проанализируйте слабые стороны, выявленные ранее, и подумайте, какие из них могут использовать оппоненты для подрыва деятельности вашей партии.

Проведение детального SWOT-анализа станет ценным подспорьем в изучении внутренней и внешней динамики вашей партии, поможет принять взвешенные стратегические решения и эффективно отреагировать на вызовы.

Пример матрицы SWOT

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Нашего руководителя уважают. ● Значительная часть населения крупных городов поддерживает демократические перемены. ● Насилие и коррупция наших противников настраивают людей против них. ● Мы располагаем существенной международной поддержкой. ● Мы располагаем солидной поддержкой среди наиболее образованных слоев общества. ● Мы используем креативные методы ведения кампании. 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ● У нас слишком мало членов. ● Люди боятся вступать в партию или принимать участие в ее работе. ● Мы слишком полагаемся на своего лидера и нас считают партией одного человека. ● У нас недостаточно женщин и молодых лидеров. ● Нам не хватает поддержки среди притесняемых групп. ● Нам не хватает поддержки среди сельских избирателей. ● У нас недостаточно информации для принятия решений. ● Документация нашей партии устарела и разрознена.
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Глава режима стар и в ближайшие несколько лет должен передать власть неизвестному лидеру. ● Режим пообещал свободные выборы в местные органы власти в следующем году. ● У нас много молодых членов, но их необходимо мобилизовать. ● Мы могли бы создать более эффективные коалиции с ОГО, которые разделяют наши взгляды. 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Насилие в отношении наших лидеров, кандидатов и членов партии во время местных выборов. ● Выборы отменяются. ● Появляются новые партии, использующие новые способы ведения избирательной кампании. ● Нашу руководящую команду считают более слабой, чем в других партиях. ● Мы не успеем подготовить политическую платформу к выборам. ● Дезинформация СМИ может повлиять на избирателей.

1.4 Инструмент 1а: Практикум по стратегическому прогнозированию

Помимо проведения SWOT-анализа, важно предусмотреть будущее, опираясь на опыт прошлого. Приведенная ниже система «вперед/назад/внутри/наружу» поможет вашей команде проводить стратегические дискуссии:

- **Вперед (взгляд в будущее).** Обсудите будущие тенденции, события и потенциальные сценарии, которые могут повлиять на вашу партию. Обдумайте следующие вопросы:
 - Какие изменения в политике, обществе и экономике могут оказать влияние на будущую политическую обстановку?
 - Какие проблемы и перспективы могут возникнуть перед вашей партией в ближайшие годы?

- Как ваша партия может приспособиться и определить свою позицию, чтобы успешно функционировать в изменчивой политической обстановке, даже при наличии репрессий в закрытых или закрывающихся пространствах?
- **Назад (взгляд в прошлое).** Изучите уроки прошлого и опыт, который может послужить основой для разработки стратегии вашей партии. Ответьте на следующие вопросы:
 - Какие стратегии привели к успеху вашей партии на предыдущих выборах или в кампаниях по защите интересов?
 - Какие ключевые факторы обусловили прошлые неудачи или поражения?
 - Как менялся политический ландшафт и какие выводы можно сделать из этих изменений?
 - Существуют ли какие-либо исторические закономерности или повторяющиеся проблемы, которые ваша партия должна знать и учитывать?
- **Внутри (внутренняя направленность).** Изучите внутренние аспекты деятельности вашей партии, которые могут повлиять на принятие стратегических решений. Рассмотрите следующие аспекты:
 - В чем заключаются сильные и слабые стороны внутренней структуры, ресурсов и возможностей вашей партии?
 - Как партия может использовать свои сильные стороны для реализации возможностей и минимизации влияния слабых сторон?
 - Существуют ли какие-либо внутренние барьеры или ограничения, которые могут помешать эффективной реализации стратегий?
 - Какие организационные изменения или улучшения можно внедрить для увеличения общей эффективности вашей партии?
- **Наружу (внешняя направленность):** Оцените внешние факторы и заинтересованные стороны, которые могут повлиять на стратегию вашей партии. Изучите следующие аспекты:
 - Кто является ключевыми политическими игроками, заинтересованными группами или потенциальными союзниками, которые могут повлиять на успех вашей партии в продвижении демократических преобразований?
 - Каковы ожидания, потребности и проблемы целевой аудитории или избирателей вашей партии?
 - Как ваша партия может построить эффективные коалиции для расширения своей базы поддержки и влияния?
 - Какие нормативные, правовые или иные ограничения и репрессивные меры необходимо преодолеть вашей партии и учесть в своей стратегии?

Используя систему «вперед/назад/внутри/наружу», ваша команда сможет провести всестороннее обсуждение и интегрировать стратегическое прогнозирование в процесс принятия партийных решений.

Инструкции, руководство для дискуссии и пример: Приложение 1

1.5 Тактика: преобразование стратегии в управляемые шаги

После анализа исходной ситуации и оценки стратегического положения настало время разложить стратегию на управляемые шаги или тактику. В закрытой среде политические партии часто сталкиваются с проблемами, связанными с осуществлением демократических преобразований при ограниченных ресурсах. Ключевым моментом является разбивка общей цели на более мелкие составляющие. Учитывая сложности, возникающие в сужающихся пространствах, следующие тактические приемы могут оказаться весьма эффективными:

- **Ставьте четкие цели.**
 - Определите четкие и конкретные цели вашей партии, направленные на осуществление демократических преобразований.
 - Поставьте реалистичные цели с четкими временными рамками, включающими краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные задачи, основанные на предыдущих достижениях.
- **Ставьте (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, привязанные ко времени) SMART-цели.**
 - Используйте систему SMART для оценки реализации тактики:
 - Конкретность. Четкие и ясные цели, отвечающие на вопросы «что», «кто» и «как».
 - Измеримость. Количественно измеряемые параметры для удобства отслеживания прогресса.
 - Достижимость. Реалистичные и достижимые для вашей команды цели.
 - Релевантность. Соответствие общей цели.
 - Привязка ко времени. Установите четкие сроки реализации.
- **Опирайтесь на маленькие победы.**
 - Разбейте путь к демократическому преобразованию на более мелкие и достижимые успехи.
 - Определите легкие победы, которые могут поддержать мотивацию сторонников, даже если связь с вашими глобальными целями не очевидна.
 - Изучите не связанную с политикой проблематику, которая может мобилизовать широкую общественность на политическую деятельность и способствовать развитию вашего движения.
- **Измените баланс сил.**
 - Ослабляйте хватку авторитарного режима, оспаривая его легитимность и общественную поддержку.
 - Оспаривая риторику власти, продемонстрируйте, что режим не обладает общественной поддержкой и демократической легитимностью.
 - Ставьте акцент на действиях режима, которые противоречат коллективным ценностям и фундаментальным идеалам нации.
- **Сила в количестве и разнообразии.**
 - Поощряйте коллективные действия для снижения индивидуальных рисков, связанных с противостоянием авторитарному режиму.

- Подчеркивайте масштабы и рост движения, чтобы продемонстрировать широкую поддержку.
- Для укрепления движения и обеспечения всестороннего вовлечения привлекайте традиционно изолированные группы, такие как женщины, молодежь и недостаточно представленные сообщества. Важно не только использовать их численность для поддержки, но также учитывать их взгляды и приоритеты в своей работе.

Применяя эту тактику, ваша партия сможет добиться стратегического прогресса в условиях закрытой среды, постепенно наращивая темпы и расширяя потенциал для демократических перемен.

1.6 Коммуникация общей стратегии

Коммуникация общей стратегии партии имеет решающее значение для формирования заинтересованной и мотивированной членской базы. Несмотря на приоритет безопасности лидеров и членов партии и важности сокрытия некоторых деталей, необходимо обеспечить базовое понимание стратегии партии и роли отдельных лиц в ее реализации. Данные рекомендации могут помочь вам в этих усилиях.

- Четко сформулируйте и изложите общую стратегию, используя лаконичный и понятный членам партии язык.
- Разработайте коммуникационный план по распространению стратегии от высшего руководства к низовым звеньям, используя различные каналы распространения информации.
- Содействуйте инклюзии, вовлекая в процесс стратегического планирования членов партии из разных слоев общества, добиваясь их мнения, ценя и интегрируя различные точки зрения.
- Доведите до сведения членов партии их конкретные роли и обязанности в рамках стратегии, чтобы согласовать их действия с целями партии.
- Отмечайте и цените усилия и достижения членов партии, публично празднуйте преодоление преград и успешные инициативы.

Инструмент 1б: Модель оптимизации стратегических коммуникаций

- Если мы ВЫПОЛНИМ ЭТУ ЗАДАЧУ... (ЧТО мы сделаем?)
- ...тогда мы ДОСТИГНЕМ ЭТОЙ ЦЕЛИ (ЗАЧЕМ мы это делаем?)
- ...по этой ПРИЧИНЕ (КАК это продвинет нас на пути зачем?)

Пример:

- Если мы МОБИЛИЗУЕМ МОЛОДЫХ ИЗБИРАТЕЛЕЙ...
- то мы ПОБЕДИМ НА ВЫБОРАХ...
- ...потому что МОЛОДЕЖЬ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СУЩЕСТВЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО ИЗБИРАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ.

Используя эту модель, вы можете сформулировать стратегию вашей партии в виде краткого и легко воспринимаемого сообщения. Разбейте текст на более мелкие части, сохранив при этом основную суть стратегии. Такой подход поможет членам партии понять цель и важность их действий для достижения общей цели.

Табличная версия коммуникации стратегии: Приложение 1

ГЛАВА 2: **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

2.1 Зачем управлять рисками?

Преодоление рисков — неотъемлемая составляющая деятельности во имя демократии в закрытых или сужающихся пространствах. Политические партии обязаны заботиться о своих членах, активистах и лидерах, что предполагает оценку рисков перед реализацией политической стратегии (см. таблицу в Приложении 1). Когда партия призывает кого-то присоединиться к стратегическим действиям, эти люди имеют право на информацию о потенциальных рисках.

Помимо защиты своих членов и сторонников, оценка рисков служит контрмерой против страха, на который опираются антидемократические правительства, препятствуя организационным усилиям вашей партии. Оценка рисков помогает вам отвоевать власть у сил, которые препятствуют вашей работе по достижению демократических перемен. В этой главе предлагаются инструменты для оценки рисков, которым подвергается ваша политическая партия, определения приоритетности по уровню угрозы, и распределения ресурсов для предотвращения, смягчения или принятия этих рисков как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

2.2 Процесс оценки рисков

Оценка стратегических рисков начинается с изучения более широкого контекста и понимания общей картины. Однако также необходима постоянная готовность к выявлению и адаптации к возникающим и обострившимся рискованным ситуациям, а также к угрозам. При разработке стратегии необходимо одновременно как планировать действия, так предвидеть возможную реакцию правительства, особенно в закрытых и сужающихся пространствах.

Оценка рисков, как и любой другой стратегический процесс, наиболее эффективна, если вы предпринимаете регулярные проактивные действия. Это не одноразовое мероприятие, а постоянная практика, которая помогает принимать решения и предотвращать потенциальные риски и проблемы. Регулярная оценка и переоценка рисков дает партии возможность принимать заблаговременные меры по их устранению, вносить необходимые коррективы в стратегии и обеспечивать непрерывную готовность ориентироваться и работать в сложной политической обстановке.

2.3 Риски, с которыми сталкиваются антидемократические режимы

Политические партии и демократические движения, действующие в условиях антидемократических режимов, обычно сталкиваются с различными рисками, в том числе следующими.

- **Административные риски**
 - Государственные бюрократические органы преследует партию административными методами, затрудняя ее легальную деятельность путем введения обременительных требований и ограничений.
- **Экономические риски**
 - Члены партии, активисты или лидеры могут потерять работу, их могут исключить из учебных заведений, лишиться имущества или преследовать в на основании коммерческой деятельности.
- **Риски, связанные с идентичностью**

- Лидеры и активисты традиционно притесняемых и недостаточно представленных групп, таких как женщины, расовые, этнические, религиозные и языковые меньшинства, коренные народы, LGBTQI+ и люди с ограниченными возможностями, сталкиваются с угрозами, основанными на стереотипах, предрассудках и дискриминации.
- Женщины, девушки и представители LGBTQI+ могут подвергаться повышенному риску сексуальных домогательств, насилия и злоупотреблений.
- **Юридические риски**
 - Задержания, аресты и тюремное заключение по ложным обвинениям — обычное явление, часто сопровождающееся риском жестокого обращения и пыток во время содержания под стражей.
- **Политические риски**
 - Авторитарные правительства могут запятнать репутацию вашей партии, навесив на нее ярлык врага государства и угрозы для политической безопасности.
 - Для дискредитации и подрыва легитимности партии могут использоваться токсичные гендерные тропы и стереотипы.
- **Имущественные риски**
 - Дома, офисы и транспортные средства, связанные с партией, включая личное имущество лидеров или членов партии, могут стать объектом вандализма или поджога.
- **Информационные риски**
 - Конфиденциальная информация вашей партии — коммуникация, списки сторонников, стратегии партии, план организационных мероприятий и даже физическое местонахождение и передвижения — частая мишень. Кража или утечка такой информации может привести к физической опасности для членов и сторонников партии, а также способствовать возникновению репутационных рисков и повлиять на стратегический успех вашей партии.
- **Цифровые риски**
 - Цифровые системы, с которыми работает и взаимодействует ваша партия, такие как коммуникационные приложения, базы данных, онлайн-счета, мобильные устройства и компьютеры, интернет и социальные сети, часто стимулируют и усиливают другие категории рисков. Преследование в социальных сетях может привести к различным негативным последствиям для членов и сторонников партии. Такая травля может негативно сказаться на психическом здоровье членов партии, а цифровая слежка за общением и интернет-активностью может привести к возникновению риска для физической безопасности. Кроме того, социальные профили и цифровые следы членов партии могут быть использованы для облегчения судебных действий, а взлом аккаунтов и систем данных партии может привести к политическим и репутационным последствиям, связанным с утечкой конфиденциальной

информации, что, в свою очередь, может эскалировать вредоносные кампании по манипулированию информацией.

- Коммуникации и перемещения могут отслеживаться, прослушиваться или взламываться.
 - Лидеры, члены, активисты и сторонники партий могут подвергнуться атакам с использованием технологий, включая разжигание ненависти, преследование, насилие и оскорбления в интернете. Этот риск в непропорциональной степени затрагивает женщин, LGBTQI+ и другие притесняемые группы.
- **Риски для психического здоровья**
 - Лидеры, активисты и члены организации могут испытывать проблемы с психическим здоровьем, что может привести к пренебрежению личной безопасностью или разочарованию.
- **Риск насилия**
 - В целях запугивания определенных режимом лиц члены партии, активисты и близкие люди, включая членов семьи и личных друзей, могут подвергаться преследованиям, травле и нападениям.
 - Приемы насилия могут варьироваться от интернет-атак и оскорблений до чрезмерного применения силы правоохранительными органами, физических нападений и даже убийств.
 - Женщины, в частности, могут сталкиваться с уникальными формами насилия и различными последствиями этого насилия — от домашнего насилия в семье до сексуального насилия, что сказывается на их индивидуальной и коллективной готовности к участию в политической жизни.
- **Риск во время зарубежных поездок**
 - Немногочисленные режимы обладают властью, инструментами и ресурсами для отслеживания, наблюдения и нанесения вреда политическим оппонентам за пределами границ своего государства, как с ведома, так и без ведома государственных структур других стран.
 - Для выработки стратегий по их снижению и устранению, обеспечению безопасности и благополучия членов партии, активистов и лидеров, а также общего успеха демократического движения необходимо осознавать и оценивать данные риски.

2.4 Снижение риска

После того как ваша партия провела оценку рисков с целью выявления характерных для конкретной организации угроз и слабых мест, необходимо разработать стратегии по снижению этих рисков. Ниже приведены распространенные виды рисков для организационной, личной и технической безопасности, а также рекомендации по их устранению.

2.4.1 Организационные

- **Распределите лидерство.** Опора только на одного лидера может усугубить уязвимость в сужающихся и закрытых пространствах, где потеря лидера из-за преследования, насилия, ареста или изгнания широко распространена.
 - Создайте модель распределенного лидерства, при которой процесс принятия решений и ответственность распределяются между несколькими доверенными лицами на разных уровнях партии.
 - Разработайте план действий на случай временного или постоянного отсутствия лидера, обеспечив наличие четкого плана преемственности и возможность замены лидера другими лицами в случае необходимости.
 - Сформируйте устойчивую к потере лидера партийную структуру, в которой решения принимаются коллективно и работает культура общей ответственности.

Защититесь от инфильтрации. В условиях ограниченных свобод постоянно существует опасность инфильтрации правительственных агентов, сил безопасности или враждебных групп.

- Разработайте четкую политику и процедуру подбора персонала и волонтеров, включая обязательное предоставление рекомендаций от проверенных активистов партии или тщательную проверку биографических данных.
 - Внедрите меры по классификации сведений и контролю доступа к внутривнутрипартийной информации, чтобы члены партии понимали, какой информацией с кем можно делиться.
 - Создайте культуру доверия, сохраняя при этом бдительность, постоянно проверяйте новых волонтеров, не допуская роста недоверия и не отталкивая потенциальных сторонников.
 - Разработайте протоколы действий в случае подозрения на инфильтрацию или недовольства доверенных лиц, чтобы ограничить потенциальный ущерб и защитить целостность партии. В частности, необходимо проанализировать, к какой информации и цифровым системам они могут иметь доступ, и незамедлительно лишить их такого доступа.
- **Организация безопасности массовых мероприятий:**
 - Сформируйте небольшие группы из четырех или пяти демонстрантов для взаимной поддержки и обеспечения безопасности во время публичных акций.
 - Установите четкий протокол для информирования о любых инцидентах или арестах внутри группы.
 - Назначьте ответственных членов группы, которые будут сообщать об арестах или пропаже людей представителям партии для принятия соответствующих мер.
 - Избегайте концентрации ключевых сотрудников и лидеров на одной демонстрации, чтобы минимизировать влияние арестов на партийную организацию. Важно также учитывать, какая конфиденциальная информация, в том числе хранящаяся на мобильных телефонах или других устройствах, может быть скомпрометирована в случае ареста или

конфискации устройств на митинге, акции протеста или другом публичном мероприятии.

- Установите безопасные и надежные каналы связи с надежными внешними партнерами.
- С целью повышения уровня защиты от насильственных действий сотрудничайте с ОГО для привлечения лидеров или наблюдателей к участию в общественных мероприятиях.
- Координируйте действия и обменивайтесь информацией с надежными движениями или организациями, в том числе зарубежными диаспорами, только при условии полной защиты и гарантии безопасности информации и членов.
- Для сдерживания репрессивных мер проанализируйте возможность участия в демонстрациях авторитетных лидеров, религиозных деятелей, представителей интеллигенции или иностранных послов.
- Снимайте на видео арест коллег и, если необходимо, взаимодействуйте с полицией для предотвращения ареста.

Плюсы и минусы противостояния властям

Когда представители политических партий предполагают противостоять власти в закрытых и сужающихся пространствах, они должны тщательно взвесить возможные преимущества и недостатки. Участие в конфронтации может обеспечить узнаваемость, символичность сопротивления, мобилизацию и давление на власти. Необходимо провести оценку безопасности и рисков и изучить альтернативные стратегии обеспечения безопасности членов и сторонников партии. Принятие решений должно быть комплексным, с учетом конкретного контекста и возможных последствий.

● Защита психического здоровья

- Формирование партийной культуры, в которой психическое здоровье является приоритетной и важной сферой.
- Учитывайте вероятность стресса и напряжения среди активистов, членов и лидеров, находящихся в условиях ограничения свободы.
- Создайте структуры психиатрического консультирования и взаимной поддержки активистов, столкнувшихся с репрессивными мерами или арестами, а также поддержка членов их семей.
- Сформируйте распределенную структуры лидерства, способствующую коллективной ответственности и поддержке.
- Убедитесь, что каждый член партии играет стратегическую роль в повышении устойчивости.
- Поддерживайте внутренние коммуникации на стратегическом уровне, чтобы снизить излишнее напряжение.
- Обеспечьте необходимый бюджет и перспективное финансовое планирование для поддержания адекватного штатного расписания и распределения рабочей нагрузки.
- Предоставьте сотрудникам возможность отказаться от выполнения менее стратегических задач, чтобы избежать чрезмерной нагрузки.
- Внедрите регулярный цикл планирования и оценки для определения актуальности и эффективности работы.
- Четко ориентируйтесь на миссию партии и празднуйте достижения.

- Благодарите активистов и создавайте возможности для делегирования ответственности внутри партии.
- Признавая различия в понимании защиты психического здоровья разными группами, предоставьте им возможность защищать свое психическое здоровье подходящим способом.
- Посоветуйте членам партии ресурсы, где они смогут найти помощь в связи с психическим здоровьем, если она им необходима

2.4.2 Личная безопасность

В дополнение к плану партии по обеспечению безопасности организации существуют дополнительные шаги, которые вы можете предпринять для защиты личной безопасности себя и своих членов. В процессе разработки и внедрения данного плана обязательно предпринимайте следующие меры.

- **Не становитесь легкой мишенью.**

- Тщательно соблюдайте закон, чтобы не допустить повода для нападков оппонентов.
- Соблюдайте правила дорожного движения, правила употребления наркотиков и алкоголя, следите за уплатой налогов.
- Избегайте однообразия жизненного ритма, чтобы затруднить наблюдение.
- Измените время или место проведения встреч, а для большей безопасности рассмотрите возможность переноса встреч в Интернет.
- Меняйте схемы передвижения, меняя транспортные средства или маршруты, чтобы затруднить наблюдение.
- Ограничьте количество людей, имеющих доступ к информации вашего календаря, как внутри, так и вне компании.
- Всегда используйте защищенные каналы связи, такие как Signal или Wire, при передаче конфиденциальной партийной или личной информации.
- Рассмотрите возможность ограничения обмена информацией в письменной переписке, не передаваемой по зашифрованным каналам, и используйте «исчезающие сообщения» в таких защищенных приложениях, как Signal, чтобы ограничить конфиденциальный контент, который находится на вашем устройстве в любой момент времени. В ситуациях, когда шифрованные средства связи недоступны (например, при отключении Интернета), следует использовать кодовые слова.
- При выборе места проведения совещания уделяйте первостепенное внимание безопасности, учитывая количество выходов и общий уровень публичной доступности.

- **Оценка уязвимости дома.**

- Оцените риски и уязвимые места в домашнем контексте.
- Примите меры по снижению или устранению рисков, например, разработайте с членами семьи порядок действий в чрезвычайных ситуациях и подчеркните важность запирания дверей и окон.
- Установите надежный пароль для домашнего Wi-Fi.
- Обратитесь за помощью к надежным соседям, которые помогут проследить за вашим домом и сообщить вам о подозрительных действиях или происшествиях в районе.

- Не приносите домой конфиденциальную информацию и не переносите данные на незащищенные домашние компьютеры или мобильные устройства.
 - Рассмотрите возможность установки соответствующих технических средств безопасности, таких как сигнализация или видеокамеры, как дома, так и в офисе. При этом следует помнить, что видимые меры безопасности также могут привлечь нежелательное внимание.
 - Убедитесь, что все члены семьи понимают рисков и возможности их смягчения. Настройтесь на дискуссию с точки зрения повышения безопасности, а не нагнетания страха.
- **Подготовьтесь к худшему.**
 - Уже до потенциального ареста необходимо наладить контакт с адвокатом. Найдите адвоката, которому вы доверяете, и ознакомьтесь со своими юридическими правами. Запомните номер телефона своего адвоката и воздерживайтесь от ответов госслужбам без присутствия законного представителя.
 - Постоянно носите с собой необходимые лекарства на случай непредвиденного задержания.
 - Убедитесь, что у доверенных лиц есть план действий на случай вашего задержания, включая порядок действий с вашими цифровыми учетными записями и устройствами. Например, подумайте, следует ли удалять эти учетные записи дистанционно или это создаст дополнительные риски. Этот план должен предусматривать поиск поддержки со стороны внутренних и международных партнеров по коалиции, которые будут выступать за ваше освобождение.
 - Своевременно обновляйте паспорт и проездные документы, включая необходимые визы для возможных мест назначения в случае необходимости отъезда. Сделайте копии всех важных документов и храните их у надежного человека.

2.4.3 Инвестиции в цифровую безопасность

Для любой политической партии, работающей в закрытых и сужающихся пространствах, обеспечение технической безопасности должно стать приоритетом и основной составляющей оценки рисков, поскольку даже одно слабое звено в этой области может поставить под угрозу безопасность и деятельность всей организации.

Для работающих во враждебном окружении партий особенно важно обеспечить безопасность компьютеров, учетных записей, баз данных, веб-сайтов, цифровых коммуникаций и мобильных устройств. При репрессиях утечка данных, заражение устройства современным шпионским ПО или взлом аккаунтов в социальных сетях могут дискредитировать партию и подвергнуть сторонников и членов партии опасности серьезного ущерба.

В зависимости от контекста, в котором работает ваша партия, наилучшие практики и рекомендации будут разными, поэтому мы настоятельно рекомендуем вам привлечь эксперта по цифровой безопасности, который поможет вам разработать индивидуальный план обеспечения безопасности. Тем не менее, существует ряд

универсалий, которые для укрепления безопасности должны внедрять все партии. Несмотря на критическую важность перечисленных ниже действий, партии могут найти дополнительные рекомендации и полезные указания, обратившись к руководствам по кибербезопасности для политических партий, которые есть в открытом доступе. Во время поиска информации партиям следует обратить внимание на надежность источников и организаций, которые их публикуют.

Для снижения рисков предпринимайте следующие действия:

- Регулярно проводите обучение по вопросам безопасности в своей партии. Обучая и помогая персоналу, формируйте и соблюдайте культуру понимания информационной безопасности и снижения рисков.
- Будьте внимательны к «фишинг»-сообщениям, которые обманым путем заставляют пользователей передавать конфиденциальную информацию, выдавая их за сообщения из надежных источников, поступающих по электронной почте, в социальных сетях и коммуникационных приложениях, и предусмотрите систему соответствующего оповещения.
- Сделайте обязательными использование надежных паролей и внедрите менеджер паролей во всей партии.
- Требуйте двухфакторной аутентификации везде, где это возможно. Лучше всего с помощью физических ключей безопасности — небольшого устройства, которое можно использовать для проверки при входе в защищенные учетные записи, включая офисную программу, любые другие сервисы электронной почты или хранения данных, а также учетные записи в социальных сетях.
- Убедитесь, что все устройства и программное обеспечение сотрудников регулярно обновляются, и, по возможности, инвестируйте в современные средства обеспечения безопасности мобильных устройств, чтобы уберечь устройства от вредоносных программ.
- Используйте безопасные облачные хранилища, чтобы ограничить объем конфиденциальной информации, хранящейся на физических компьютерах, жестких дисках и других устройствах, которые могут быть физически скомпрометированы или украдены. Выбирайте облачные сервисы, прошедшие проверку на безопасность, так как они могут обеспечивать более высокий уровень защиты по сравнению с теми, которые конфигурируются пользователем самостоятельно.
- Создайте и развивайте культуру внимания к информационной безопасности и снижению рисков путем обучения и поддержки сотрудников и волонтеров.
- Регулярно контролируйте и обновляйте фаерволы и другие цифровые системы безопасности для защиты важной информации.
- Регулярно меняйте пароли, особенно при появлении соответствующей рекомендации.
- С осторожностью относитесь к лицам, представляющимся сотрудниками службы технической поддержки, которые звонят в офис вашей партии и требуют ввести пароль.
- Рассмотрите возможность привлечения специализированных и проверенных фирм, занимающихся вопросами безопасности, которые могут помочь в устранении неполадок, отреагировать на нарушение

безопасности или принять упреждающие меры по предотвращению нарушения технологической безопасности.

- Знайте свои юридические обязательства в области технической безопасности и будьте готовы к быстрой внутренней и внешней коммуникации в случае возникновения кризисной ситуации.

Инструмент 2а: регистр рисков

Используйте приведенные ниже образцы Регистра рисков и Матрицы приоритетности рисков с примерами, чтобы определить риски, которым вы подвергаетесь при работе в закрытых и сужающихся пространствах; определить уязвимые места для каждого риска; проанализировать меры для снижения рисков, и запланировать дополнительные необходимые меры по снижению рисков. Оцените вероятность и влияние каждого риска, используя приведенные ниже шкалы классификации.

Риск	Уязвимые места	Внедренные меры снижения	Необходимые меры снижения	Вероятность	Воздействие
				<i>5 высокий, 1 низкий</i>	
Похищение проправительственными силами	Поездка из офиса домой по неосвещенной сельской дороге. Пока открываются ворота дома, машина останавливается перед ними	<p>Полностью заряженный мобильный телефон.</p> <p>Запланированные встречи с доверенными лицами.</p> <p>Автомобиль должен быть постоянно заперт.</p> <p>Регулярная смена маршрута.</p> <p>Определены безопасные локации для ситуаций, связанных со значительным риском, например, перед выборами.</p>	<p>Камера видеонаблюдения (CCTV) у ворот дома.</p> <p>Никогда не передвигайтесь на автомобиле в одиночку.</p> <p>Информируйте знакомых соседей о том, к кому обращаться, если они стали свидетелями происшествия в доме.</p>	3	5

Преследования в интернете	Веб-сайты и аккаунты аффилированных государством социальных сетях	Ежедневный мониторинг соответствующих социальных сетей и веб-каналов	Разработать комплексную стратегию по снижению рисков и назначить координатора в партии	4	4
---------------------------	---	--	--	---	---

После заполнения таблицы и изучения каждого вида риска приступайте к оценке его приоритетности. Присвойте каждому виду риска рейтинг от 1 до 5 с точки зрения вероятности его возникновения или продолжения.

Рейтинг вероятности				
1	2	3	4	5
Возможно, но крайне маловероятно	Возможно, но маловероятно	Менее вероятно, но все же стоит отслеживать	Вероятность возникновения, но зависит от перемены обстоятельств	Уже случилось или по оценкам должно случиться

Далее расположите риски по степени возможного или существующего воздействия на вашу функциональность.

Рейтинг воздействия				
1	2	3	4	5
Окажет минимальное воздействие на членов партии и ее деятельность	Может раздражать или отвлекать, но не критично для вашей деятельности	Может лишить вашу партию возможности нормально функционировать, но при этом вы сможете продолжать работать	Серьезно нарушит работу вашей партии и поставит под угрозу безопасность ваших сторонников	Сделает невозможным функционирование вашей партии Серьезный риск для жизни и свободы лидеров или сторонников

Инструмент 2b: Матрица приоритетности рисков

Используя оценки вероятности и воздействия, определите приоритетность ключевых видов риска.

Воздействие

5 Очень высокое	Убийство	Похищение	Нападение силовиков		Арест
--	----------	-----------	---------------------	--	-------

					Отмена регистрации партии
4 Высокое		Правительство отменяет регистрацию ваших кандидатов	Вандализм в офисе	Взлом ИТ-систем Проникновение агентов режима в вашу партию	
3 Среднее					Ложные сообщения в государственных СМИ
2 Низкое		СМИ и бизнес отказываются от поддержки вашей партии		Преследование сторонников/избирателей в день выборов	
1 Очень низкое					
	1 Очень низкая	1 Низкая	3 Средняя	4 Высокая	5 Очень высокая

Вероятность

*Рабочие листы для Регистра рисков и Матрицы приоритетов рисков:
Приложение 2*

**ГЛАВА 3:
ВАША ПАРТИЙНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ**

3.1 Организация политической партии

Чтобы сохранять соответствие социальным, экономическим и политическим реалиям в закрытых и сужающихся пространствах, политические партии должны адаптировать свою организационную структуру и создать надежный план работы взаимосвязанных команд, способных противостоять атакам со стороны авторитарных и нелиберальных сил. Крайне важно обеспечить участие в деятельности партий традиционно недостаточно представленных и изолированных групп, включая женщин и представителей меньшинств.

Однако возможность заниматься этой деятельностью будет существенно различаться в разных обществах — открытых и закрытых. В открытых обществах политические партии ставят своей целью реализацию различных интересов, конкуренцию на выборах за право представлять эти интересы и выполнение своих обещаний перед сторонниками. И наоборот, партии, действующие в закрытых обществах, часто сталкиваются с ограничениями в реализации своей роли и деятельности. Их работа может быть ограничена конкретной проблематикой, возможности работать лишь в определенных регионах или ориентацией на местное самоуправление.

В наиболее репрессивных обществах политические партии не могут свободно и безопасно работать. В таких ситуациях партиям может понадобиться поддерживать связь со своими членами и сторонниками по коммуникационным каналам, работая в изгнании, чтобы не подвергать риску сторонников, остающихся в стране.

В этой главе представлены ценные инструменты для работы в закрытых и сужающихся пространствах, в частности об эффективном управлении партией в условиях атак, рациональном использовании имеющихся ресурсов и повышении стабильности. В ней также подчеркивается важность привлечения традиционно изолированных групп и проведения безопасных низовых кампаний для достижения максимальной результативности работы вашей партии.

3.2 Создайте устойчивую партию

Как уже отмечалось ранее, создание организационной структуры, способствующей противодействию антидемократическим силам, является серьезной проблемой для партий, действующих в условиях жестких ограничений. Это касается не только руководства, но и местного уровня, поскольку активистам приходится преодолевать страх, вызванный репрессивными режимами.

Ключевой аспект заключается в регулировании межличностных конфликтов внутри партии. Важно понимать, что такие конфликты могут использоваться авторитарными режимами для раскола оппозиционных групп. Хотя универсального способа решения проблемы не существует, целесообразно включить стратегии разрешения и управления конфликтами в организационную структуру партии. Упреждая конфликты, партии могут минимизировать их негативное влияние и сохранить единство.

Кроме того, очень важно соблюдать принцип «не навреди». Необходимо регулярно анализировать организационные методы партии, чтобы убедиться в отсутствии излишней опасности для ее членов и должностных лиц. Работая в условиях ограничений, партия неизбежно подвергается определенному риску, поэтому важно минимизировать эти риски с помощью продуманной организации работы партии и стратегии управления рисками. Оценивая риски, следует учитывать многообразие людей, участвующих в рискованной деятельности. Женщины и представители других

притесняемых групп могут сталкиваться с непропорционально высокими или особыми рисками и, соответственно, для них необходимы другие стратегии для их снижения.

Другим ключевым принципом повышения стойкости против антидемократических сил является развитие внутренней демократии и инклюзии среди членов структур партий. Это проявляется в активном вовлечении членов партии, в том числе из притесняемых групп, в процессы принятия решений, обеспечение прозрачности и учета различных мнений и точек зрения. Широкое внедрение принципов внутренней демократии и инклюзии укрепляет единство партии и повышает устойчивость к воздействию со стороны внешних факторов.

3.2.1 Переосмысление традиционной организации политических партий

Помимо перечисленных мер, крайне важно переосмыслить организационную структуру партии. Многие политические партии придерживаются иерархической модели, в соответствии с которой высшее руководство во главе с лидером осуществляет контроль за стратегией и связью с региональными или местными отделениями партии, активистами и другими членами партии. Иногда в таких партиях используется демократическая структура «снизу-вверх», когда активисты избирают делегатов на партийный съезд или в национальный исполнительный комитет. Хотя такая иерархическая структура управления широко распространена, необходимо учитывать и проблемы, связанные с этой моделью.

- **Уязвимость при обмене информацией.** Иерархическая структура партии может в дальнейшем помешать эффективному обмену информацией между руководством и низовым звеном. В условиях репрессий пробелы в коммуникации начинают играть более серьезную роль и не дают руководству транслировать стратегическое видение на низовой уровень и наоборот.
- **Бесправие членов и сторонников.** Активисты и члены партий, работающие в условиях ограничений, хотят чувствовать причастность и ответственность за демократические преобразования. Однако при иерархической модели задачи просто делегируются, а исполнитель не получает реальной ответственности или права принимать решения, что усугубляет проблемы, возникающие в сужающихся пространствах.
- **Отсутствие внутренней демократии.** Для того чтобы политические партии были подлинным отражением общества и ценностей, которым они служат, огромную роль, особенно в условиях ограничений, играет внутренняя демократия. Необходимо создать условия для проведения всесторонних дискуссий, уважению различных точек зрения и поиску конструктивных путей решения разногласий, а также для сохранения единства и сплоченности партии в условиях противодействия авторитарным силам.
- **Уязвимость к дестабилизации со стороны антидемократических сил:** Партии с иерархической структурой отличаются повышенной уязвимостью в условиях сужающихся пространств и авторитарного правления. Авторитарные режимы могут без особых усилий разрушить такие структуры, выбрав в качестве мишени ключевых членов, вынудив их отправиться в изгнание или запугав, что еще больше снижает эффективность партии в достижении своих целей в сложной обстановке.

Для решения этих трудностей политическим партиям, действующим в закрытых и сужающихся пространствах, следует пересмотреть свою организационную структуру, чтобы расширить потенциал членов партии, улучшить коммуникацию, укрепить внутреннюю демократию и повысить устойчивость к внешним потрясениям. Применение более инклюзивных и партисипативных моделей может повысить способность партии ориентироваться в сложной обстановке и отстаивать демократические принципы. Создание системы и культуры инклюзии может значительно повысить запас прочности партии.

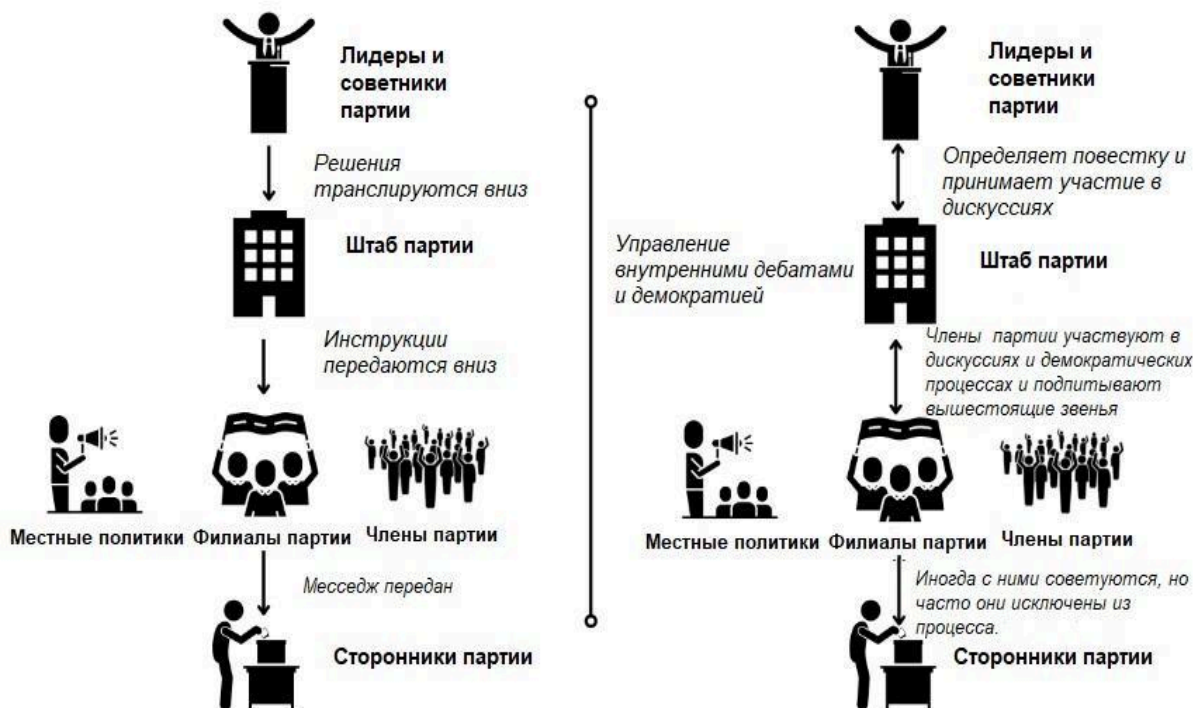


Рисунок 1. Организация политической партии.

1. Традиционная модель партийной организации: иерархическая.

2. Пересмотренная модель партийной организации: устойчивая структура

3.2.2 Сформируйте прочную структуру партии

Как уже говорилось в данном тактическом руководстве, работа в закрытом или сужающемся пространстве сопряжена с определенными трудностями, поскольку члены партии на критически важных постах могут подвергнуться непрерывным атакам со стороны оппонентов, что создает риск дестабилизации деятельности партии. Чтобы противостоять этой проблеме, можно реструктурировать партию по модели «снежинки», значительно повысив запас прочности.

Данная организационная модель предполагает более плоскую структуру партии, отличающуюся от традиционной иерархической структуры, о которой говорилось выше. Вместо каскадного распределения задач по партийной иерархии все уровни

партии объединяются в команды. Такая модель организации способствует формированию многочисленных каналов связи, что затрудняет разрушение партийной структуры авторитарными силами и повышает ее устойчивость к внешнему давлению.

Помимо использования модели «снежинки», повышению устойчивости способствует формирование в партии культуры открытых дискуссий. Создание атмосферы, в которой все члены партии чувствуют, что их вклад ценится и влияет на развитие партии, способствует формированию чувства ответственности и приверженности делу.

В этом контексте ОГО, особенно те, которые возглавляют и представляют маргинальные группы, часто располагают значительным опытом работы в закрытых и сужающихся пространствах, обеспечивая при этом безопасность своих членов. Установление партнерских отношений с такими группами не только повышает устойчивость партии, но и открывает возможности для внедрения новых и инновационных идей.

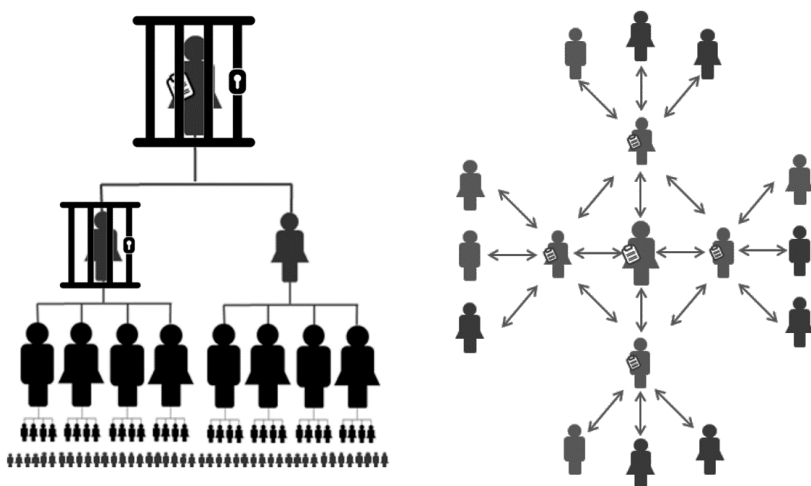


Рисунок 2. Создание устойчивой партийной структуры

В модели «снежинки» команды работают над общими задачами, при этом все участники находятся в курсе деятельности окружающих. Если один из членов команды выбывает из организации — например, в связи с арестом или тюремным заключением в условиях авторитарного режима, — остальные могут продолжать выполнять задачи до тех пор, пока не будет найдена замена. Такая структура не означает, что все участвуют во всем, скорее, все команды взаимосвязаны. Общая цель и призывы к действию передаются по сети всеми ее членами, что сводит к минимуму риск нарушения информационного потока внутри партии.

В условиях, когда существует постоянный риск репрессий со стороны правительства, партии могут распределять руководство не только по командам внутри страны, но и для защиты организации обеспечивать сохранение руководящих постов за рубежом. Ниже мы приводим дополнительные рекомендации по созданию более плоской и устойчивой структуры партии.

Инструмент 3а: Аудит структуры партии

Для оценки уязвимых мест в партийной структуре и эффективной реструктуризации организации по модели «снежинка» крайне важно провести тщательный аудит. Аудит должен быть направлен на анализ существующей партийной структуры, а не на описание того, какой она должна быть. В ходе аудита следует рассмотреть перечисленные ниже области.

Роли	Проанализируйте роли в партии на национальном, региональном и местном уровнях, оценив постоянные роли, необходимые для организации партии и повседневной работы. Начните с руководства и продвигайтесь вниз.
Проекты	Подумайте о проектах, которые партия должна реализовать, например: реализация основанной на стратегии тактики или развитие текущих проектов, таких как разработка системы членства, планирование муниципальных выборов или привлечение большего количества кандидатов-женщин.
Принятие решений и реализация	Определите, кто будет принимать решения на каждом партийном уровне и кто будет отвечать за их выполнение.
Слабые стороны	Проверьте, есть ли в структуре люди, единолично отвечающие за выполнение критических задач.
Системы и пути коммуникации	Проанализируйте, как партия осуществляет коммуникацию между различными уровнями и отдельными сотрудниками. Определите слабые места в системе коммуникаций. Определите ключевые каналы связи и методы повышения их защищенности. Оцените коммуникационные технологии и определите доступность для членов и должностных лиц всей организации.

Формы проведения аудита структуры партии: Приложение 3а

3.3 Реорганизация партийной структуры

После проведения анализа партия может приступить к переоценке своей организационной структуры. На основании полученных данных партия может реорганизовать ключевые команды по модели «снежинка». В этой модели команды работают над общими задачами и оказывают взаимную поддержку, поэтому исключение одного из членов не нарушает рабочий процесс в целом. Важно продумать состав этих команд и обеспечить многообразие их членов, в частности, стремиться к гендерному паритету, особенно в командах, которые отвечают за принятие решений. В модели «снежинка» выделяются следующие ключевые команды.

- **Команда лидеров:** в нее входят лидер партии, опытные политики и старшие сотрудники, которые могут замещать друг друга. Эта команда отвечает за принятие политических решений на высоком уровне.

- **Команда по стратегии и коммуникациям:** в задачи этой команды входит работа с населением, разработка политической стратегии, внутренняя и внешняя коммуникация, создание информационных и предвыборных материалов.
- **Команда по организации работы с населением:** отвечает за контакт с гражданским обществом, проведение кампаний на низовом уровне и обучение членов партии.
- **Оперативная команда:** занимается внутренними демократическими процессами в партии, административными задачами и обеспечивает бесперебойную работу партии.
- **Юридическая команда:** обеспечивает соблюдение законодательства в партии и оказывает поддержку должностным лицам и членам партии, сталкивающимся с юридическими проблемами.

Модель «снежинка» объединяет вышеперечисленные команды, обеспечивая непрерывный поток коммуникаций и единство целей. Хотя не все принимают участие в каждом действии, взаимосвязанность помогает выполнять задачи с минимальным риском нарушения информационного потока партии.

Учитывая постоянный риск репрессий со стороны властей в некоторых регионах, партия может еще больше повысить свой запас прочности, распределив руководство между командами и отправив некоторых лидеров за рубеж для дополнительной защиты. Такой подход соответствует принципу распределения ответственности и устойчивости модели «снежинка».

Инструмент 3б: Формирование взаимосвязанных команд

Для повышения прочности партийной структуры и эффективной реализации модели «снежинка» необходимо создать взаимосвязанные команды. Эти команды должны быть сформированы таким образом, чтобы их члены участвовали в работе нескольких команд, что обеспечит надежную взаимосвязь и сотрудничество. Ниже приведены ряд шагов, которые необходимо предпринять.

- **Определите ключевые команды.** Выделите важнейшие команды в вашей партии, которые отвечают за различные функции: коммуникация, проведение кампаний низового уровня, разработка политической программы и работа с местным сообществом.
- **Межкомандное участие.** Поощряйте одновременное участие в работе нескольких команд. Например, член группы по коммуникациям может также входить в группу по работе с населением. Такой подход улучшит координацию, обмен информацией и обеспечит синергию между различными аспектами партийной работы.
- **Регулярные межкомандные встречи.** Организуйте регулярные встречи, на которых для обсуждения стратегии, обмена информацией и координации своих усилий собираются представители каждой команды. Такие встречи помогут

обеспечить бесперебойный обмен информацией, согласовать задачи и эффективно реализовать общую стратегию партии.

- **Распределенное лидерство.** Распределите руководящие роли внутри партии, чтобы снизить риск перебоев в работе в случае репрессий или целенаправленных действий против конкретных членов. Рассмотрите возможность распределения или ротации руководящих функций между несколькими членами партии, как внутри страны, так и на международном уровне. Такой подход гарантирует, что, если один из членов партии окажется под ударом, ее работа не прервется, отражая заложенный в модели «снежинки» запас прочности.

Формирование взаимосвязанных команд и поощрение межкомандного участия будут стимулировать сотрудничество, обмен информацией и повысят жизнестойкость вашей партии. Регулярные встречи между командами обеспечат эффективную координацию, а распределенное руководство помогут свести к минимуму последствия возможных потрясений. Эти стратегии повысят потенциал партии противостоять вызовам и поддерживать свою деятельность в условиях жестких ограничений. Создание таких команд — это также шанс для людей, которых не всегда выбирают на руководящие должности в партии, например женщин и представителей других притесняемых групп, таким образом они получают опыт работы на руководящих должностях и вносят вклад в продвижение многообразия и инклюзии в партии.



Рисунок 3. Создание взаимосвязанных партийных команд

Модель преобразования структуры партий: Приложение 3б

После создания в партии структуры взаимодействующих команд важно не утратить гибкость и потенциал к адаптации. Необходимо понимать, что эта структура не монолитна и следует допускать возможность слияния, разделения, формирования или трансформации команд по мере изменения стратегических запросов. Сохраняя гибкий

подход, вы сможете быстрее реагировать на новые тренды и события, что даст вам преимущество перед вашими оппонентами.

3.4 Местная и региональная партийная организация

На местном или региональном уровне, в условиях нехватки опытных руководителей, можно оптимизировать структуру партии, придерживаясь принципов дублирования команд и совместной ответственности. Рассмотрим следующую организационную модель.

- **Команда менеджмента.** В состав этой команды входят президент и секретарь регионального отделения, курирующие партийную бюрократию на местах, включая административные задачи, ведение учета и координацию деятельности.
- **Команда по проведению избирательной кампании.** Команда по проведению кампании занимается организацией и проведением местных избирательных кампаний, обучением членов партии эффективным методам проведения кампаний, а также подготовкой кандидатов для участия в местных выборах. Она играет важнейшую роль в мобилизации поддержки и взаимодействии с населением.
- **Команда по работе с членами партии.** Команда по работе с членами партии отвечает за инициативы по привлечению новых членов, организацию социальных мероприятий, способствующих укреплению дружеских отношений между членами партии, а также за обеспечение благополучия и вовлеченности членов партии на местном уровне. Она активно работает над привлечением новых членов и созданием благоприятной и инклюзивной атмосферы в партии.
- **Региональная юридическая команда.** Как и юридическая команда на национальном уровне, региональная юридическая команда может решать юридические вопросы, специфические для местного или регионального контекста, обеспечивая соблюдение соответствующих законов и нормативных актов, а также предоставляя юридические консультации и поддержку в случае необходимости.

При комплектовании команд на всех уровнях партии важно уделять первостепенное внимание разнообразию и представительству. Обдумайте возможность установки целей для обеспечения инклюзии, например, стремитесь к тому, чтобы половину всех постов занимали женщины, или выделяйте часть постов для молодежи или представителей меньшинств вашей страны. Так ваша партия будет отображать разнообразие и взгляды представителей целевых групп населения.

3.5 Внутривнутрипартийное обучение/укрепление потенциала

Для политических партий, действующих в условиях жестких ограничений, крайне важно уделять первостепенное внимание укреплению внутреннего потенциала. Это предполагает не только донесение общей стратегии партии, но и распространение важной внутренней информации об организационной структуре, процедурах коммуникации и операционных процессах для обеспечения согласованности действий всех членов партии.

Для повышения устойчивости организации следует постоянно разрабатывать и обновлять справочные документы, руководства и инструкции. Инвестиции в очное и интерактивное обучение, а также взаимодействие с коллегами — все это необходимо для того, чтобы вооружить ключевых сотрудников необходимыми навыками и знаниями для эффективной реализации стратегии организации. Такой подход поможет им получить четкое представление о своих функциях, обязанностях и передовом опыте, тем самым уменьшив вероятность вреда. Кроме того, подчеркивается значимость понимания конкретных, связанных с их ролью, задач.

3.6 Подбор кадров в закрытых и сужающихся пространствах

Для эффективной работы по созданию организационной структуры партии крайне важно выявлять, привлекать и мобилизовать новые кадры, а также возвращать из них лидеров. Ниже приводится ряд способов для вовлечения традиционно изолированных и притесняемых групп, улучшения процесса набора членов и обеспечения вовлечения низового звена.

- **Создайте системы поддержки.** Обеспечьте приоритетность формирования процессов и систем поддержки до начала набора, чтобы не подвергать новых членов излишнему риску, особенно в закрытых и сужающихся пространствах. Продуманное планирование может повысить безопасность и инклюзию, особенно для традиционно недостаточно представленных и изолированных групп.
- **Используйте существующие контакты членов партии.** Дайте возможность действующим членам партии использовать свои личные социальные контакты для вербовки и вовлечения. Предоставьте инструменты и проведите тренинги по убедительной коммуникации, раздайте информационные материалы по конкретной партии, обеспечьте доступ к безопасным цифровым платформам и рекомендации по безопасной практике вербовки. Использование существующих связей может расширить охват и поддержку партии на низовом уровне.
- **Содействуйте подбору кадров в закрытой среде.** В условиях ограниченного доступа к информации проводите набор тайно или открыто, учитывая риски, связанные как с партией, так и с теми, к кому она обращается. Коллегиальный контакт и добровольное выражение заинтересованности могут стать эффективными стратегиями подбора кадров.
- **Вовлекайте традиционно изолированные группы.** Обеспечьте представительство и участие традиционно изолированных групп, включая женщин, людей с ограниченными возможностями, этнические и религиозные меньшинства, сообщества LGBTQI+, молодежь и коренное население. Важно помнить, что всем традиционно изолированным группам, а также подгруппам внутри этих групп, — свойственны уникальные препятствия и трудности, которые могут помешать безопасно участвовать в деятельности партии. Понимание этих проблем имеет решающее значение для безопасного и эффективного подхода к этим группам.
- **Расширьте всестороннее вовлечение.** Решите проблему участия изолированных групп во всех уровнях структуры партии. Рассмотрите возможность выделения мест для притесняемых групп на выборах или

назначаемых партийных должностях и выступайте за введение квот для кандидатов на выборах. Занимайтесь проблемами дискриминации по половому, расовому, религиозному признаку, инвалидности, сексуальной ориентации и гендерной идентичности в партии.

- **Проводите кампании, ориентированные на конкретные проблемы.** Определите темы, которые находят отклик у граждан, и мобилизуйте поддержку даже в условиях репрессивной системы государственного управления. Преобразования общественной проблематики в политическую мобилизацию может стать эффективной тактикой. Определите проблематику, которая активизирует граждан и связана с их повседневными проблемами. В некоторых сужающихся пространствах деятельность, связанная с гендерными вопросами или участием женщин, не воспринимается как угроза, поскольку из-за сексистских и патриархальных взгляды авторитарных лидеров влияние женщин зачастую не учитывается. Партии могут использовать негативное отношение к женщинам для безопасной реализации мероприятий, связанных с гендерным равенством.

Реализуя эти стратегии, ваша партия может способствовать расширению инклюзии и устойчивости, а также вы сможете усилить свое влияние в закрытых и сужающихся пространствах.

Инструмент 3с: элементы кампании на низовом уровне

Организация ведения массовых кампаний с населением на местах должна учитывать специфический контекст работы партии. Этот подход предполагает выстраивание конструктивных отношений с избирателями в местных сообществах, понимание их интересов и поиск актуальных решений их проблем. Ключевыми компонентами этой стратегии являются активное взаимодействие, умение слушать и сопереживать членам сообщества. Эффективно реализуя низовую стратегию ведения кампании, ваша партия сможет установить прочный контакт с избирателями и оказать значительное влияние на местном уровне.

Ниже приведены пять взаимосвязанных аспектов эффективной низовой кампании, начиная от построения отношений с гражданами и заканчивая донесением информации и набором членов. Используйте эту таблицу в качестве источника вдохновения для изучения каждого элемента и определения возможностей для выполнения соответствующих функций в своей повседневной деятельности. Важно понимать взаимосвязанность категорий и то, что многие из предложенных действий могут выполняться одновременно одними и теми же людьми.

	Открытые общества	Сужающиеся общества	Закрытые общества
Выстраивание взаимоотношений с гражданами	Партийная агитация от двери к двери и беседы с избирателями Раздаются анкеты и проводятся беседы, зачастую в оживленных торговых точках.	Деятельность на улице ограничена, поэтому партия работает только в больших группах. Активисты не работают в одиночку Подчеркивается коллегиальные контакты, так как проводить встречи и работать на улице слишком	Общественная деятельность заменена на менее масштабную по распространению брошюр. Чтобы снизить риск разгона, проводятся коллективные встречи на дому.

		рискованно.	
Донесение месседжа	Члены партии получают ресурсы для онлайн или оффлайн аргументации Партии раздают распечатанные материалы агитируя от двери к двери	Распечатанные материалы скорее раздаются индивидуально, а не широко. Членов партии все больше готовят к индивидуальным убеждающим беседам, так как ограничения ужесточаются.	Партии продолжают ведение кампаний по проблематике, но склоняются к “безопасным”, которые не ставят прямых вызовов для режима. Основная деятельность переходит в безопасную онлайн-среду. Работа в оффлайн практически только с коллегами.
Кампании по проблематике	Партии определяют «горячие» местные темы и предлагают решения чтобы заручиться поддержкой Члены партии участвуют в протестах, собирают доказательство, лоббируют политиков	Партии стремятся к созданию альянсов, обеспечивающих численное превосходство, и к созданию более многочисленных объединений Партии могут избегать прямых вызовов режиму, вместо этого ведут кампании по местной или региональной проблематике	Вести прямые кампании слишком опасно, поэтому партии работают через ОГО, чтобы ставить вопросы и сохранять контакты с гражданами Партии продолжают кампании по проблематике, но выбирают “безопасные темы”, которые не ставят прямого вызова режиму.
Сбор данных	Собираются и безопасно хранятся данные бесед и анкетирования для последующего использования Данные анализируются и используются для более эффективной прямой работы с избирателями, т.е. в отдельных районах или домохозяйствах	Граждане остерегаются сообщать личные данные. Партии шире используют для массовой коммуникации надежные приложения. Недоступны стандартные данные, такие как публичные списки избирателей, поэтому партиям приходится составлять собственные списки.	Центральное хранение данных партии или сторонников рискованно. Для хранения данных партии используют безопасные приложения. Перед добавлением в списки рассылки члены проходят проверку
Вовлечение членов	У членов четкие роли — активисты, контакт с избирателями, распространение материалов, участие в публичных мероприятиях. Члены могут развиваться по мере роста ответственности по организации кампании.	Партии продолжают вести кампании по проблематике, склоняются к безопасным темам, которые не ставят прямого вызова режиму.	Особые ресурсы направляются на развитие членами навыков индивидуального вовлечения избирателей.

Рисунок 4. Элементы эффективной низовой кампании по работе с избирателями

ГЛАВА 4:
**ВЫЯВЛЕНИЕ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ
СОЮЗНИКОВ**

4.1 Формирование стратегических коалиций

В условиях закрытых или сужающихся пространств политические партии могут активизировать движение к демократическим преобразованиям создавая стратегические коалиции с придерживающимися похожих взглядов демократическими организациями и институтами. Такие союзы очень важны, поскольку в сложных условиях партии зачастую страдают от нехватки ресурсов и влияния, а коалиции могут нивелировать негативное воздействие.

Создавая коалиции, демократические партии повышают эффективность своей деятельности даже в условиях потенциальных атак и ограничений деятельности. Сотрудничество с партнерами-единомышленниками в сложных условиях способствует непрерывному взаимодействию с общественностью, формируя коллективный голос в пользу демократических перемен.

ОГО, особенно представляющие притесняемые группы, обладают ценным опытом работы в таких условиях, предлагая инновационные стратегии и решения, повышающие устойчивость партий и осведомленность о новых идеях и подходах к формированию стратегических коалиций. Для работы с этими притесняемыми группами, особенно в закрытых или сужающихся пространствах, иногда необходимы специальные меры или условия. С этими организациями необходимо взаимодействовать и прислушиваться к их рекомендациям по безопасному сотрудничеству с ними и их членами.

В тех случаях, когда партии полностью запрещены или вынуждены работать в изгнании, коалиции со сторонниками из международного сообщества и диаспоры позволяют членам партии продолжать работу в стране. В данной главе рассматривается значение коалиций и предлагаются ресурсы для поддержки партий в построении эффективных партнерских отношений и ориентации в закрытых и сужающихся пространствах.

4.2 Определение потенциальных партнеров и постановка целей

Для создания коалиции необходима ясная и четко сформулированная цель, которая служит основой для коллективных действий и групповых решений. Чтобы начать процесс создания коалиции, важно определить заинтересованные стороны, которые стремятся к демократическому будущему страны. К ним относятся демократические политические партии, ОГО, международные организации и более того, общественные диаспоральные организации, работающие в изгнании. Ниже приведены ключевые шаги этого процесса.

- **Целеполагание.** Сформулируйте цель или общую задачу вашей коалиции. Это станет основой для объединения различных организаций и определит общую стратегию коалиции.
- **Анализ заинтересованных сторон.** Прежде чем обращаться к потенциальным партнерам с предложением о вступлении в коалицию, проведите всесторонний анализ их целей и задач. Выявите пробелы в их возможностях, которые коалиция может помочь устранить.
- **Выявление общих интересов.** Определите общие интересы потенциальных союзников, включая диаспоры. Постарайтесь собрать небольшую группу

организаций с глубинными общими интересами в продвижении инклюзивных демократических перемен. Организации с большей вероятностью присоединятся к коалиции, если цели совпадают с их собственными целями и приоритетами.

- **Расстановка приоритетов.** Оцените вероятность сотрудничества с каждым потенциальным партнером и определите приоритеты среди наиболее доступных или готовых к сотрудничеству организаций. Сначала пригласите в коалицию небольшие, менее влиятельные организации, а затем обращайтесь к более крупным и влиятельным.
- **Сохраняйте целенаправленность и разнообразие.** Не стоит создавать коалицию с большим количеством партнеров, так как это может ослабить общую активность и помешать эффективным действиям, направленным на демократические перемены. Вместо этого следует к разнообразию в составе организаций, включая ОГО, представляющие меньшинства и организации диаспоры, которые привнесут в коалицию различные ресурсы и опыт.

Инструмент 4: Определение партнеров коалиции

В качестве примера для осмысления вышеизложенных проблем и стратегического выбора партий или организаций, которые лучше всего подходят для партнерства или коалиции, в Приложении 4 приводится рабочая таблица.

<i>Рабочая таблица «Определяем союзников»: Приложение 4</i>

4.3 Создание коалиций политических партий

Сотрудничество с другими демократическими партиями может оказаться непростой задачей, особенно в поляризованных политических системах или между партиями, которые ранее плотно конкурировали. В этом контексте важно помнить о том, что авторитарные лидеры часто используют тактику раскола, чтобы сохранить свою власть над оппонентами. Ориентированные на демократические системы партии должны придерживаться стратегического подхода и быть готовы отбросить разногласия для достижения общих стратегических целей, пусть даже на ограниченное время или в определенных обстоятельствах.

Примером создания коалиций политическими партиями в авторитарном государстве может служить Венесуэла. В 2015 году для противостояния правящей Единой социалистической партии Венесуэлы была создана коалиция оппозиционных партий «Круглый стол демократического единства». В коалицию вошел широкий спектр партий с различной идеологией, но все они объединились вокруг общей цели — восстановить демократическое управление и преодолеть экономический кризис в стране.

4.4 Создание коалиций гражданского общества

Общие интересы в рассмотрении общественной проблематики и поиске потенциальных решений часто побуждают ОГО и политические партии создавать формальные или неформальные коалиции. ОГО располагают ценным опытом и могут предложить оригинальные стратегии для безопасной и эффективной навигации по

закрытым и сужающимся пространствам, особенно для партий, представляющих притесняемые группы.

Однако необходимо признать, что репрессии, направленные против демократических партий, могут распространяться и на ОГО, которые защищают права человека или занимаются проблематикой, в которых режим видит угрозу. В некоторых случаях репрессиям могут подвергаться даже предоставляющие жизненно необходимые услуги ОГО.

Рассматривая возможности создания коалиций, политические партии должны обращаться к ОГО, отмечая их уникальный вклад и принимая во внимание потенциальные риски. Сотрудничество может принимать разные формы — от эпизодического партнерства до более долгосрочных обязательств. Например, если у партии нет электорального пути, но она стремится улучшить медицинское обслуживание детей, то можно сотрудничать с ОГО, которые оказывают услуги в сфере здравоохранения на добровольных началах. Как пример можно привести действия белорусских демократов после запрета их партий и аффилированных ОГО в результате фальсификации (недемократических) выборов в 2020-м году. В ответ на неэффективную реакцию режима на пандемию возглавляемые ОГО демократические силы раздавали маски и поддерживали людей в самоизоляции.

Эти мероприятия направлены на достижение политических целей, поскольку предоставляют услуги, которые удовлетворяют потребности и демонстрируют связь членов партии и ее лидеров с повседневной жизнью людей. По сравнению с более конфронтационными политическими кампаниями, вероятность негативной реакции на эти действия со стороны антидемократических режимов гораздо ниже.

Однако важно понимать, что ОГО в первую очередь служат интересам своих членов, а не выступают в качестве запасного варианта для подавляемых политических партий. Создание коалиций с ОГО должно основываться на взаимном уважении роли друг друга.

В некоторых случаях политические партии и ОГО могут относиться друг к другу с недоверием, например, партии или ОГО могут опасаться, что потенциальный партнер по коалиции может быть агентом режима, или сомневаться в подлинности или честности мотивов и подходов потенциального партнера. Важно выявить и урегулировать эти вопросы на ранних этапах процесса сотрудничества, а выстраивание доверительных отношений должно войти в приоритет. Нацеленные на укрепление доверия шаги включают в себя организацию открытого общения, определение общих целей, обеспечение прозрачности, уважение самостоятельности и индивидуальной роли каждого субъекта. Эти усилия необходимо интегрировать во любую из стратегий создания коалиции с ОГО. Эффективная совместная работа политических партий и ОГО поможет сформировать прочные альянсы, которые углубляют демократические ценности и ведут к более результативному преодолению трудностей.

4.5 Международное союзничество

Обдумывая вероятность появления потенциальных союзников, политические партии, действующие в закрытых и сужающихся пространствах, должны изучить возможность формального и неформального партнерства с различными международными игроками. Эти коалиции могут включать правительства зарубежных стран, партнерские партии

через партийные контакты и международные организации, агентства стран-доноров и общественные организации диаспор. К потенциальным союзникам можно отнести:

- **Зарубежные правительства.** Сотрудничество с зарубежными правительствами может дать ряд преимуществ, такие как политическая и дипломатическая поддержка, защита интересов на международных форумах и ресурсы для продвижения демократических преобразований. Однако в партнерских отношениях необходимо соблюдать осторожность, чтобы избежать обвинений в иностранном вмешательстве или нежелательном влиянии на внутренние дела. Для обеспечения плодотворного сотрудничества необходимо соответствие общих ценностей и целей.
- **Агентства стран-доноров.** Агентства стран-доноров могут предоставить политическим партиям ценную финансовую помощь, техническую экспертизу и поддержку в наращивании потенциала. Однако партии должны быть осведомлены о возможных условиях предоставления поддержки, поскольку у агентств-доноров могут быть свои приоритеты, которые могут повлиять на автономию партии-получателя.
- **«Сестринские партии»/международные партии.** Взаимодействие с «партиями-сестрами» и международными партиями обеспечивает поддержку и возможность обмена опытом с другими партиями, сталкивающимися с аналогичными проблемами в глобальном масштабе. Хотя такие связи могут обеспечить ценные знания и стратегические рекомендации, партии должны учитывать потенциальную зависимость и финансовые обязательства, связанные с такими отношениями.
- **Организации диаспоры.** Сотрудничество с общественными организациями диаспоры может принести большую пользу политическим партиям, работающим в закрытых и сужающихся пространствах. Диаспоры зачастую поддерживают тесные связи со своими странами происхождения и активно выступают за демократические преобразования и права человека. Такое партнерство может усилить месседж партии, мобилизовать поддержку и укрепить международную солидарность. Однако партии должны подходить к этим партнерским отношениям с деликатностью и взаимным уважением к взглядам и интересам диаспоры.

Политическим партиям необходимо тщательно взвешивать преимущества и потенциальные риски, связанные с сотрудничеством с различными международными структурами. В некоторых случаях тайное сотрудничество может быть более эффективным и менее рискованным, чем открытое официальное партнерство. В этих случаях политическим партиям следует проявлять максимальную осмотрительность и учитывать конкретный контекст своей деятельности для определения наиболее подходящего подхода к взаимодействию с международными союзниками.

4.6 Партии в эмиграции

Сотрудничество с партиями в эмиграции или деятельность в качестве партии в эмиграции открывает уникальные возможности для политических партий, работающих в закрытых и сужающихся пространствах. Для таких партий меньше ограничений, и они могут использовать свое положение для повышения международной

информированности о работе по созданию свободной и инклюзивной политической системы в своей стране. Вот основные аспекты, которые необходимо учитывать:

- **Партнерские отношения.** Партии в эмиграции могут свободно создавать коалиции и партнерства с различными игроками, включая общественные организации диаспоры, другие политические партии, оказавшиеся в аналогичной ситуации, правительства и ОГО. Сотрудничая с такими партнерами, они могут объединять ресурсы, обмениваться опытом и усиливать свой коллективный голос на международной арене, мобилизуя поддержку во имя демократических перемен.
- **Международная адвокация и информирование.** Партии в изгнании могут участвовать в международных кампаниях по улучшению осведомленности, чтобы привлечь внимание общественности к политическим репрессиям и нарушениям прав человека в своих странах. Через лобби, встречи с государственными чиновниками, контактов с журналистами и участие в международных форумах они могут заручиться поддержкой в пользу демократических перемен и сформировать глобальный дискурс о демократии и правах человека.
- **Низовая поддержка и коммуникация.** Работа в эмиграции расширяет возможности партий по налаживанию контактов с активистами и гражданами в своих странах. С помощью технологий и других средств они могут поддерживать контакты, обмениваться информацией и содействовать поддержке демократических преобразований на местах.
- **Сбор средств и поддержка.** Партии в эмиграции могут заниматься сбором средств для поддержания своей деятельности и демократических активистов в своих странах. Они могут обращаться за финансовой поддержкой к международным донорам, диаспорам и другим источникам для предоставления ресурсов, обучения и помощи тем, кто работает на благо демократических перемен.
- **Стратегическое планирование для переходного периода.** Партии в эмиграции играют важную роль в разработке стратегических планов по возвращению на родину. Они могут взаимодействовать с активистами, гражданским обществом и другими политическими силами для выработки политики и стратегии демократического перехода, подготовки к созданию демократического правительства и решения проблем демократической консолидации.

4.7 Снижение рисков международного сотрудничества

Сотрудничая с международными партнерами из закрытых и сужающихся пространств, политические партии должны знать о возможных специфических рисках и проблемах:

- **Обвинения в иностранном вмешательстве.** Как уже отмечалось выше, авторитарные режимы часто используют тактику дискредитации оппозиционных партий, представляя их в качестве иностранных агентов или марионеток внешних сил. Сотрудничество с международными партнерами, особенно с теми, которые воспринимаются режимом как враждебные, потенциально может быть использовано для подрыва доверия к партии и ее

легитимности. Партии должны быть готовы противостоять таким обвинениям и четко заявлять о своей независимости и приверженности интересам своей страны.

- **Юридические ограничения и репрессии.** Во многих авторитарных государствах действуют законы и правила, запрещающие политическим партиям получать прямое финансирование или помощь от иностранных организаций. Нарушение этих законов может повлечь за собой правовые последствия или стать поводом для репрессий. Очень важно тщательно ориентироваться в данных правовых нормах и искать альтернативные формы поддержки, соответствующие местному законодательству.
- **Наблюдение и инфильтрация.** Авторитарные режимы часто используют тактику слежки и инфильтрации для сбора разведанных и нейтрализации оппозиционных движений. Сотрудничество с международными партнерами может увеличить вероятность того, что партия подвергнется подобной слежке и инфильтрации. Партиям следует проявлять осторожность и применять меры по защите конфиденциальной информации и обеспечению оперативной безопасности.
- **Репутационные риски.** Сотрудничество с некоторыми международными партнерами может быть сопряжено с репутационными рисками, особенно если эти партнеры неблагоприятно воспринимаются некоторыми группами сторонников партии или обществом в целом. Партии должны оценить потенциальное влияние на свою репутацию и тщательно взвесить соотношение между выгодами от сотрудничества и возможным негативным влиянием.

Осознание рисков и их активное устранение с помощью описанных ниже мер позволит политическим партиям более эффективно сотрудничать с международными партнерами.

- Прямо заявлять о своей независимости, целях и приверженности демократическим принципам как внутренней, так и международной аудитории.
- Разработать надежные протоколы внутренней безопасности и коммуникации для защиты конфиденциальной информации и предотвращения возможной инфильтрации.
- Проявлять бдительность и реагировать на любые попытки слежки или манипуляции со стороны авторитарных режимов.
- Регулярно оценивать влияние сотрудничества на репутацию партии и вносить необходимые коррективы в стратегию.
- Использовать стратегические коммуникации для активного противодействия ложным нарративам и обвинениям в иностранном вмешательстве.
- В определенных обстоятельствах партии могут посчитать необходимым сохранять конфиденциальность партнерства или ограничить публичное раскрытие информации для защиты безопасности отдельных лиц.

Проявляя инициативу и помня об этих рисках, партии могут более эффективно выстраивать сотрудничество с международными партнерами и укреплять свои усилия по проведению демократических преобразований в сложных условиях.

Плюсы и минусы работы с международными партнерами

Плюсы	Минусы
Международные партнеры играют ключевую роль для легитимизации партий, обеспечивая контакты лидеров партий с авторитетными деятелями, выступая в поддержку борцов за демократию и доводя до сведения иностранных правительств вызывающую обеспокоенность проблематику.	Нелиберальные правительства могут лишить демократические партии легитимности, опорочив их как агентов иностранных держав.
Международные донорские агентства могут предоставить партиям значительные ресурсы, включая обучение активистов или поддержку исследований общественного мнения.	Антидемократические режимы ужесточают ограничения партий и других демократических сил, получающих финансирование от международных некоммерческих организаций.
Авторитетные иностранные акторы могут помочь партиям добиться освещения в СМИ, которого без их участия было бы трудно добиться.	Фото с международными донорами или дипломатами может усилить нарратив режима о том, что лидеры партии не поддерживают контактов с простыми гражданами.
Международные коалиции могут обеспечить партиям влияние и опыт в разработке законодательной политики, что не было бы возможно во внутреннем контексте.	Если правительства сторонников введут санкции против режима, будет повод заявить, что демократические партии действуют вопреки интересам страны и ее народа.

4.8 Правила вовлечения

Для обеспечения успеха коалиции крайне необходимы эффективные оперативные механизмы. Хотя некоторые из этих принципов были изложены выше, ниже они обобщены в виде пяти необходимых для работы коалиции «К» — коммуникация, консультации, консенсус, компромисс и координация.

- **Коммуникация.** Ясная и непрерывная коммуникация жизненно необходима на всех уровнях. Важно наладить коммуникацию внутри партии, чтобы члены понимали суть и причины достигнутых компромиссов. Прозрачная коммуникация между партнерами по коалиции способствует укреплению доверия, облегчает обмен информацией, помогает принимать прозрачные решения и избегать недоразумений. Для демонстрации преимуществ коалиции и усиления поддержки демократических преобразований также необходима внешняя коммуникация с населением.

- **Консультации.** После определения общих интересов крайне важно провести конструктивные и взаимовыгодные переговоры с потенциальными партнерами. Сосредоточьтесь на создании общей коммуникационной структуры, укрепляющей коллективный имидж, и на выполнении целей всех партнеров по коалиции. Регулярные консультации помогут понять процессы, интересы и цели друг друга. Это благоприятно скажется на разрешении конфликтов и гарантирует всем партнерам коалиции право голоса в процессе принятия решений.
- **Консенсус.** Подходите к переговорам с позиции сотрудничества, уделяя первостепенное внимание достижению консенсуса и поиску точек соприкосновения. Избегайте установки на нулевой результат и рассматривайте переговоры как возможность для взаимовыгодных договоренностей. Отложите обсуждение разногласий на более поздние этапы, отдавая предпочтение общим интересам и потенциальным компромиссам. Такой подход плавности и эффективности в формировании коалиции.
- **Компромисс.** В ситуациях, когда достичь консенсуса не удастся, крайне важно проявлять готовность к компромиссу. Партии должны быть готовы отказаться от определенных целей или согласиться с целями оппонента в обмен на обоюдную выгоду. Ясная коммуникация о преимуществах в результате компромисса укрепляет доверие и способствует созданию атмосферы сотрудничества внутри коалиции.
- **Координация.** Создайте четкие механизмы координации в рамках коалиции. Определите роли и обязанности руководства по налаживанию и ведению взаимодействия. Определите процедуры принятия решений, установите каналы для урегулирования внутренних споров и назначьте официальных представителей коалиции. Эффективная координация обеспечивает эффективное сотрудничество и единство позиции коалиции.

Придерживаясь данных правил взаимодействия, коалиция сможет добиться взаимопонимания, достичь обоюдных результатов и выработать целостный нарратив, подчеркивающий единство и цель деятельности. Открытый, уважительный подход к дискуссиям и настрой на сотрудничество повышают эффективность коалиции во имя демократических преобразований.

4.9 Вовлекайте традиционно изолированные группы

Работа через коалиции может особенно помочь взаимодействовать с традиционно притесняемыми группами, живущими в закрытых и сужающихся пространствах. Женщины, люди с ограниченными возможностями и представители меньшинств часто подвергаются целенаправленным нападениям со стороны антидемократических режимов и становятся объектом разобщающих нарративов, призванных закрепить власть правительства. Как следствие, они могут создавать собственные представительные структуры и ОГО и с подозрением относиться к основным политическим партиям вне их сообществ.

В таких условиях стремление к созданию коалиции с традиционно изолированными группами может помочь наладить отношения и укрепить доверие представителей притесняемых сообществ. Очень важно с уважением относиться к созданным этими

сообществами представительным структурам и признавать их уникальные взгляды и опыт. Вступление в коалицию следует рассматривать как первый шаг на пути налаживания отношений, который поможет привлечь представителей этих групп в вашу партию и дать им возможность активно участвовать в содействии демократическим преобразованиям.

ГЛАВА 5: **УЛУЧШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ**

5.1 Понимание стратегической коммуникации

В сужающихся и закрытых гражданских пространствах политическим партиям, сталкивающимся с вызовами антидемократических режимов, для установления эффективной связи с гражданами критически важна стратегическая коммуникация. Так как информационное пространство зачастую находится под контролем авторитарных режимов, партии должны предоставлять надёжную и полезную информацию, отражающую трудности и чаяния реальной жизни людей. Эффективная коммуникация должна быть сосредоточена на предоставлении реальной альтернативы статусу-кво и вовлечении в двусторонний обмен, в фокусе которого находятся нужды и тревоги людей.

Стратегия всесторонней коммуникации должна затрагивать все аспекты репрессивной структуры режима, не фиксируясь на единичных темах, например, на коррупции. Цельно и точно описывая проблемы граждан, партии могут предложить полноценные решения для них, а также получить более широкую поддержку.

В данной главе будет представлено руководство по структурированию коммуникационных действий, в том числе:

- Признание важности стратегической коммуникации в закрытых и сужающихся пространствах
- Анализ целевой аудитории, включая неопределёвшиеся или менее вовлечённые сегменты
- Создание основного сценария для целостной и ясной коммуникации
- Фрейминг и рефрейминг дискуссии о будущем страны в пользу партии
- Сбор обратной связи от граждан для установления двусторонней коммуникации и усиления вовлечённости
- Управление кризисной коммуникацией и эффективный ответ на кампании по дезинформации

Следуя этим принципам, политические партии смогут сделать стратегическую коммуникацию мощным инструментом продвижения демократических ценностей, поиска поддержки, а также эффективно направлять усилия на решение проблем, свойственных антидемократическим режимам.

5.2 Коммуникация на пути к демократическим переменам

На пути к демократическим переменам крайне важна коммуникация, особенно для политических партий, действующих в закрытых и сужающихся пространствах, и часто сталкивающимся с препятствиями при доступе к традиционным и онлайн медиа ввиду контроля информации антидемократическим режимом. Для подавления голосов оппозиции такие режимы часто применяют цифровую слежку, нападения и репрессии. В таких непростых условиях жизненно важно устанавливать повестку и продвигать демократические ценности при помощи эффективной коммуникации.

Необходимо учесть следующие ключевые аспекты.

- **Формулирование убедительного нарратива.** В сужающихся и закрытых гражданских пространствах, в которых антидемократические режимы контролируют информацию и нарративы, политическим партиям нужно создавать убедительный нарратив, который найдёт отклик у граждан. Нарратив

не должен ограничиваться критикой режима — лучше сосредоточить внимание на реальных предложениях по решению проблем и учёту стремлений граждан. Чёткая и привлекательная картина того, как демократия улучшит повседневную жизнь граждан, поможет партиям воодушевить людей и получить поддержку.

- **Адаптивный язык и наглядное представление.** Для коммуникации в закрытых пространствах гражданского общества нужен адаптивный язык, способный достичь разнообразной аудитории. Использование вовлекающих и наглядных средств (инфографика, видео) преодолевает языковой барьер и усиливает сообщение. В цифровую эпоху для доступа к более широкой аудитории и повышения вовлечённости необходимо использовать различные медиаканалы, включая социальные сети, независимые сайты, а также онлайн-форумы.
- **Преодоление информационных барьеров.** Антидемократические режимы ограничивают информационный поток, затрудняя распространение идей политическими партиями. Для преодоления этих барьеров партии могут применять защищённые платформы и инструменты коммуникации, чтобы защитить чувствительные данные и сохранить безопасность членов и сторонников партии. Привлечение низовых активистов к распространению информации через надёжные каналы, а также организация офлайн-мероприятий, например, собраний и встреч с избирателями, обеспечивает прямой контакт с гражданами, несмотря на контроль над информацией.
- **Работа с независимыми медиа:** Сотрудничество с независимыми медиа — стратегический подход к усилению партийного месседжа и доступа к широкой аудитории. Независимые медиа передают альтернативную точку зрения, выступают как платформа для голосов критики и противостоят дезинформации, распространяемой через подконтрольные режиму средства массовой информации. Выстраивание отношений с журналистами и медиа, приверженными демократическим ценностям, помогает и выстраиванию доверия среди граждан.
- **Мониторинг и ответная реакция.** В закрытых или сужающихся пространствах необходим мониторинг общественного дискурса и реакций граждан на коммуникацию, чтобы партии могли корректировать свои послания, разбираться с предубеждениями, а также эффективно противостоят режимной пропаганде. Общение с гражданами в социальных сетях и быстрый ответ на комментарии и запросы и в контексте поощрения открытого диалога не только поможет выстроить доверие, но и продемонстрирует желание партии напрямую контактировать с людьми, которых она представляет.

Партии могут эффективно донести своё видение демократических перемен и заручиться поддержкой населения, создавая убедительный нарратив, проявляя внимание к проблемам граждан, используя адаптивный язык и наглядное представление, преодолевая информационный барьер, контактируя с независимыми медиа, а также при помощи активного мониторинга общественного дискурса и реакции на него. Эффективная коммуникация — мощный инструмент в борьбе с авторитарным правлением, а также для построения более демократического и инклюзивного сообщества.

5.3 Понимание вашей целевой аудитории

Понимать целевую аудиторию особенно важно для политических партий, действующих в сужающихся или закрытых гражданских пространствах, где авторитарные режимы контролируют и ограничивают информацию, и поэтому контакт с гражданами затруднён. В таких условиях при разработке коммуникационной стратегии, в частности, жизненно важны следующие аспекты.

- **Определите ваших основных сторонников.** Для эффективной коммуникации в закрытых гражданских пространствах важно определить основных сторонников, которые разделяют с вами демократические ценности и цели. Эти люди будут основой поддержки вашей партии, они будут усиливать ваши партийные месседжи в своём окружении. Понимание демографических параметров, интересов и мотивации основных сторонников позволит вам создавать подходящие месседжи, вызывающие отклик у данной группы людей.
- **Обратите внимание на неопределившихся.** Контакт с неопределившимися — критически важная задача в закрытых гражданских пространствах. Этим людям больше интересуют проблемы, связанные скорее с экономическим благополучием, нежели с политической свободой ввиду контроля режима над информацией и нарративами. Понимание их точек зрения позволит вам создать нарратив, который будет сочетать их интересы с таковыми у ваших основных сторонников и сделает ваш посыл более привлекательным и инклюзивным.
- **Адаптируйте ваши тезисы.** В закрытых гражданских пространствах, в которых затруднено распространение информации, необходимо адаптировать тезисы к конкретным нуждам и стремлениям вашей целевой аудитории. Делайте упор на том, как именно демократические изменения решат её проблемы — например, улучшится экономическая ситуация, станет доступна более качественная медицинская помощь, а также повысится уважение к свободе слова и универсальным правам человека. Зачастую конкретные тезисы более созвучны конкретной группе людей, так что для охвата разных социальных групп необходимо понимание того, какие из них вызывают отклик у притесняемых групп населения.
- **Предлагайте выполнимые шаги.** Когда люди уже решили присоединиться к вашему движению, обязательно нужно предложить им принять активное участия, выполняя посильные действия. Призывайте их усиливать ваше месседж и делиться им как онлайн, так и оффлайн. Дайте им возможность добровольно уделить этому время, участвовать в мероприятиях и акциях на благо вашей цели. Когда вы побуждаете ваших сторонников активно вносить свой вклад в демократические изменения, к которым вы стремитесь, у них усиливается чувство собственности и сопричастности.
- **Адаптируйтесь и развивайтесь.** Гибкость и способность к адаптации — ключ к успешному решению коммуникационных проблем в закрытых гражданских пространствах. Постоянно отслеживайте эффективность вашей коммуникационной стратегии и корректируйте её в соответствии с обратной связью и меняющимися обстоятельствами, чтобы несмотря на ограничения потока информации достичь нужной аудитории.

Если вы понимаете вашу целевую аудиторию, подбираете целевые тезисы, предлагаете выполнимые действия и постоянно адаптируете вашу коммуникационную стратегию, то вам удастся заручиться поддержкой для демократических преобразований в закрытых пространствах. Адаптируя вашу коммуникацию к проблемам и чаяниям вашей аудитории, а также предлагая людям конструктивную роль в вашем движении, вы вызовете у них чувство причастности и общности цели, а также повышаете вероятность успешной реализации ваших целей.

5.3.1 Сегментирование вашей аудитории

Из-за ограниченного доступа к традиционным источникам информации сегментировать стратегическую аудиторию в закрытых обществах может быть непросто, однако мы можем, насколько это возможно, охарактеризовать эту задачу на основе предположений и доказательств. Давайте представим население в виде полного спектра от убеждённых сторонников до непримиримых противников и разделим их на три категории.

- **Основные сторонники (зелёный свет, 30%).** Эти люди твёрдо поддерживают демократические ценности и цели партии. Они активно контактируют с партией, участвуют в мероприятиях и выступают в защиту её интересов. Этот сегмент — база ваших наиболее активных и лояльных сторонников.
- **Потенциальные сторонники (жёлтый свет, 40%).** В эту группу входят люди, которые пока ещё не полностью согласны с партией, но возможно, открыты к её идеям и видению демократических перемен. У них могут быть некоторые сомнения или вопросы касаясь вашей партии, но всё-таки эти люди — не убеждённые оппоненты. Этот сегмент можно рассматривать как серьёзную возможность расширить поддержку партии.
- **Оппозиция — непримиримые противники (красный свет, 30%).** В эту категорию входят люди, которые явно против целей и видения вашей партии. Они активно сопротивляются и могут быть лояльны к текущему режиму. В этом сегменте находится самая сложная публика с точки зрения контакта и возможности убеждения.

 Красный свет Кто никогда с вами не согласится, как бы вы ни убеждали? Избегайте споров с ними, это не лучшее применение для ваших ограниченных ресурсов	 Жёлтый свет Пока ещё не определившиеся граждане - кто они? Это самый важный сегмент: заполучить его - значит, выиграть. Каковы их ценности, интересы и т.д.?	Зелёный свет  Кто ваши основные сторонники? Эти люди уже согласны с вами. Их не нужно убеждать, достаточно мобилизовать.

Схема 5. Сегментирование вашей аудитории

Воспользуйтесь двумя нижеприведёнными инструментами для дальнейшего уточнения ваших целевых аудиторий. Уделять внимание в первую очередь неопределёвшимся сегментам посередине — важная задача, но стоит иметь в виду, что в некоторых вариантах сужающихся или закрытых пространств более эффективным шагом может оказаться мобилизация уже имеющихся сторонников, особенно в случае ограниченных ресурсов у небольшой партии. Тщательно продумайте, на каких аудиториях стоило бы сосредоточиться как на неотъемлемой составляющей процесса стратегического планирования.

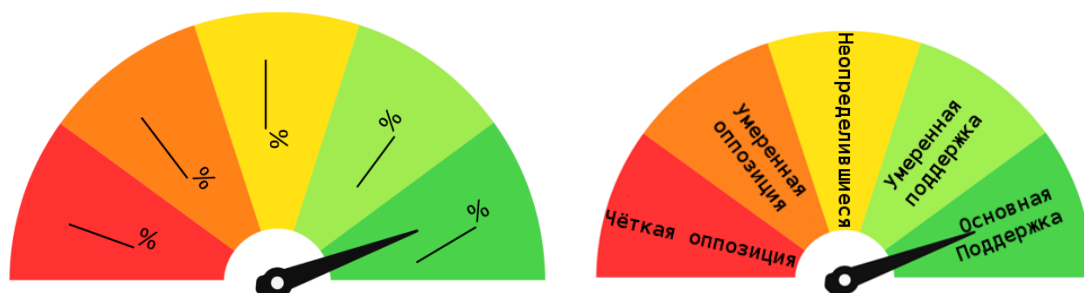


Схема 6. Спектр аудитории

5.3.2 Определяем целевую группу

Целевая группа	Аналитика <i>Что известно о целевой группе? Есть ли связь с каким-либо демографическим параметром или географическим положением? Можете ли вы определить её позицию?</i>	Стратегия <i>Что нужно сделать для того, чтобы повлиять на эти группы? Выпишите первоначальные предположения. Можете ли вы проверить или уточнить их?</i>
Основные сторонники	Молодые избиратели, принадлежащие к столичному среднему классу. Их очень волнует развитие прав человека, демократии, верховенства закона.	Вовлекайте молодых избирателей через социальные сети, таргетированную рекламу и онлайн-контент, затрагивающий важные для них темы. Используйте визуально привлекательный контент, которым хочется поделиться — это повысит охват и вовлечённость.

Умеренные сторонники	Состоятельные избиратели старшего возраста из крупных городов. Среди их приоритетов — образование, возможности трудоустройства и экологические проблемы.	Чтобы повысить уровень поддержки и вовлечённости умеренных сторонников, разработайте таргетированные сообщения и коммуникацию, которые будут напрямую затрагивать эти вопросы. Устанавливайте личный контакт, например, посредством личной беседы, и возвращайте чувство причастности к партии.
Неопределёвшиеся	Различные демографические группы, интересы, приоритеты. Они испытывают недостаток информации или имеют ограниченные политические варианты.	Предоставляйте ясную и доступную информацию о видении и ценностях партии, а также о предлагаемых вариантах решения общественных вопросов. Для установления контакта с неопределёвшимися избирателями используйте разные информационные каналы, в том числе социальные сети, встречи с избирателями и поквартирный обход.
Умеренные противники	Избиратели старшего возраста из сельской местности. Они заблуждаются по поводу партии либо придерживаются негативных взглядов, основанных на дезинформации и пропаганде.	Разработайте коммуникативную стратегию для противодействия дезинформации и разъяснения позиции партии. Для борьбы с негативным восприятием используйте факты и предоставляйте точную информацию о целях и принципах партии.
Чёткие противники	Сторонники действующего режима с глубоко укоренившимися убеждениями, противостоящими принципам партии. Они устойчивы к изменениям и очень критически относятся к видению партии.	Ищите в их среде потенциальных союзников или инфлюенсеров, которые придерживаются более умеренных взглядов. Вовлекайте этих более умеренных людей и ищите возможности диалога или сотрудничества, которые могли бы привести к изменению их точки зрения.

5.4 Разработка вашего сообщения

После того, как вы определили вашу целевую аудиторию и выработали эффективные коммуникационные стратегии по её достижению, следующий шаг — это разработка убедительных тезисов, которые будут созвучны вашей аудитории. Сформулировать правильный посыл жизненно необходимо для эффективной передачи видения и целей вашей партии. Вот некоторые стратегии и инструменты, которые помогут вам разработать и уточнить ваши тезисы:

- **Сфокусируйтесь на ключевых элементах демократии.** Определите ключевые элементы демократии, которые близки вашей целевой аудитории. Это может быть тема ответственного правительства, борьбы с коррупцией, продвижения верховенства закона, а также борьба за права притесняемых групп населения. Акцентирование внимания на этих элементах утверждает главные принципы и ценности, которые отстаивает ваша партия.
- **Сфокусируйте ваши послы на решении проблем.** Обратите внимание на то, как авторитарный режим отрицает проблемы и чаяния вашей целевой аудитории, и адаптируйте ваш посыл так, чтобы оно касалось её конкретных проблем. Соедините видение вашей партии с темами, которые больше всего волнуют людей, и покажите, как ваша политика и действия в пользу демократических перемен изменит их жизнь к лучшему.
- **Используйте ясный и краткий язык.** Ваш посыл должен быть ясным, кратким, понятным и легко запоминающимся. Избегайте жаргона или сложных терминов, которые могут смутить или оттолкнуть вашу аудиторию — сообщение должно быть чётким и ясным, доступным для разных людей.
- **Применяйте техники сторителлинга.** Включайте в вашу коммуникацию техники сторителлинга, чтобы вовлекать публику и вызывать у неё отклик. Личные анекдотические ситуации, примеры и нарративы из реальной жизни помогут наглядно проиллюстрировать влияние деятельности вашей партии, а также создать эмоциональную связь с публикой.
- **Тестируйте и уточняйте ваше сообщение.** Постоянно тестируйте и улучшайте ваше сообщение в соответствии с обратной связью и откликом аудитории. Проводите фокус-группы, опросы или общественные дискуссии для сбора полезных мыслей и определения эффективности вашего месседжа. Адаптируйте и корректируйте его так, чтобы он оставался близок вашей целевой аудитории.

Вкладываясь в выработку убедительного месседжа, вы ясно показываете потенциальным сторонникам ценность и влияние вашей партии. Не забывайте, что он должно находиться в соответствии с главными демократическими ценностями, затрагивать конкретные проблемы вашей целевой аудитории. При составлении используйте простой язык, подключайте техники сторителлинга, а также постоянно уточняйте месседж, основываясь на обратной связи и вовлечённости аудитории.

Инструмент 5а: Инструмент для уточнения сообщения

Этот инструмент поможет вам выработать ваш месседж, обозначая проблему, которую вы собираетесь решить, предлагаемое вами решение и действие в поддержку

демократических изменений, которого вы хотели бы от людей. Рабочий вариант такого сообщения приведён ниже.

Проблема: *каковы основные проблемы людей, живущих при данном режиме?*

- Проблема — это то, что таковой считает ваша целевая аудитория, а не только вы или ваши сторонники.
- Как можно проще опишите проблему, делая упор на том, как она связана с жизнью людей, и отметьте её более глобальное влияние на всё общество.
- Выделите проблемы, которые прямо и бесспорно являются ответственностью антидемократического режима.

Пример: наш народ беднеет при режиме, который обирает людей.

Решение: *За что вы выступаете, и как это связано с проблемой?*

- Вместо придумывания абстракций апеллируйте к опыту вашей аудитории.
- Скромное решение вызовет больше доверия, нежели неразумные и невыполнимые обещания.

Пример: мы не можем ускорить экономическое развитие при отсутствии ответственного правительства.

Действие: *что людям нужно сделать для того, чтобы изменить обозначенную ситуацию?*

- Предложите людям доступный вариант решения проблемы.
- Если вскоре ожидаются выборы, то сообщите, что голос, отданный за вашу партию, может помочь в решении вопроса.
- Если демократический переход пока ещё впереди, призывайте к конкретным, небольшим и чётким шагам к конечной цели.

Пример: этих целей можно достичь только при демократической форме правления.

Табличная версия инструмента: Приложение 5а

Инструмент 5б: Разработка основного сценария

Основной сценарий — это ещё один ценный инструмент максимизации возможностей коммуникации в ограниченных условиях. Он поможет всем членам вашей партии метафорически «сверить часы» и одинаково понять один и тот же месседж.

Основной сценарий — это заранее прописанный набор ключевых сообщений и тем для обсуждения, которых должны придерживаться все, кто вовлечены в коммуникацию. Он следует принципам последовательности, ясности и однозначности ваших месседжей, особенно в условиях ограниченной коммуникации.

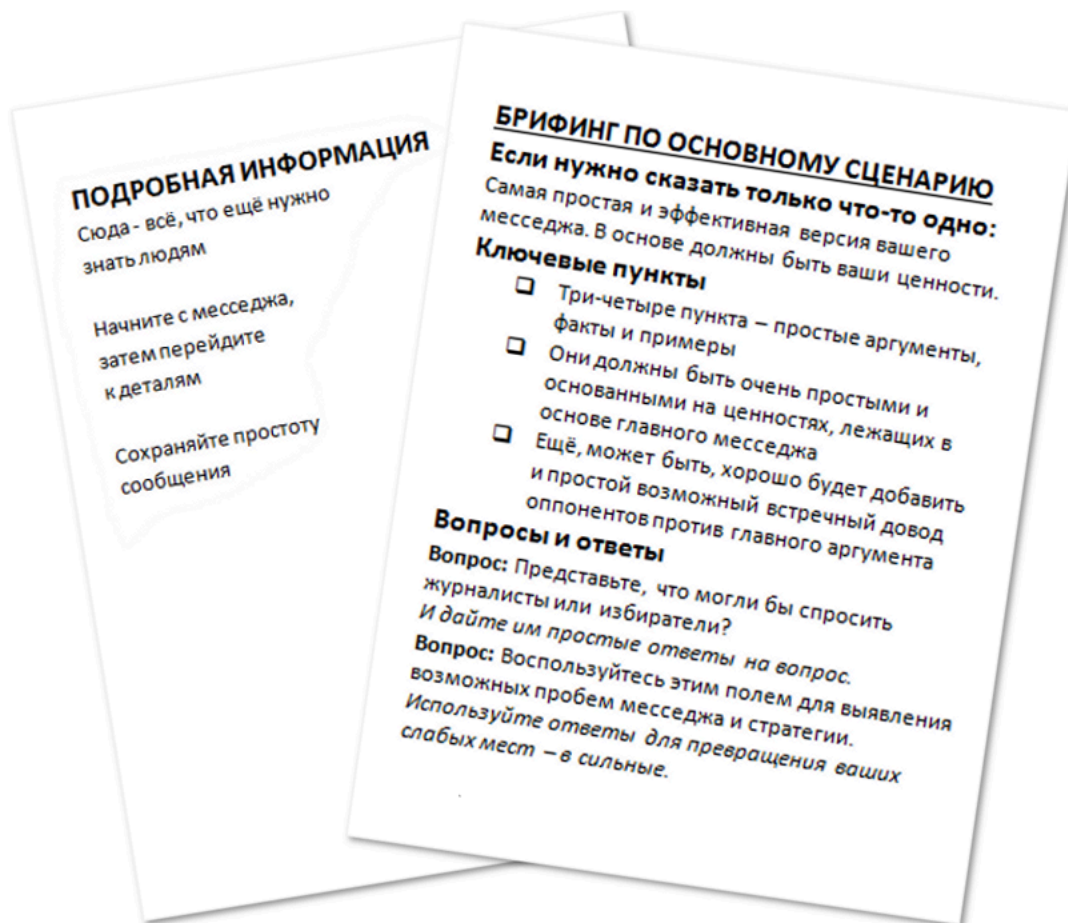


Схема 7. Разработка основного сценария

Табличная версия инструмента: Приложение 5b

5.5 Важность двусторонней коммуникации

Выстраивать двустороннюю коммуникацию между политическими партиями и гражданами в условиях сужающихся или закрытых пространств — очень важный шаг. Это помогает партиям лучше понимать нужды и проблемы людей, которых они представляют, и разработать эффективные коммуникационные стратегии, адаптированные к их чаяниям.

- **Сбор обратной связи о влиянии сообщения.** В закрытых обществах с ограниченным доступом к традиционным источникам информации партии должны искать альтернативные способы сбора обратной связи. Ценный обзор взглядов и позиций граждан могут дать взаимодействие с ОГО, проведение общественных опросов или интервью, а также анализ трендов в социальных сетях. Анализируя отклик при помощи перечисленных методов, партии смогут оценить степень эффективности их коммуникации и уточнить свои сообщения соответственно.
- **Воспользоваться удобным моментом среди проблем.** Работа в сужающихся или закрытых пространствах связана с особыми трудностями для

демократических партий. В стратегической коммуникации критически важна своевременность, партии должны уметь быстро реагировать на текущие события и общественное мнение. Внимание к проблемам граждан и быстрая реакция на возникающие задачи создаёт контраст с авторитарными режимами, которые могут обесценивать настроения в обществе либо медленно реагируют на них.

- **Вовлечение граждан и формирование доверия.** Формирование доверия — ключевой момент для побуждения людей к открытому выражению их взглядов и участию в двусторонней коммуникации. Демократические партии должны демонстрировать свою приверженность защите прав и интересов граждан. Вовлечение граждан посредством встреч с избирателями, консультаций и общения в социальных сетях создаёт ощущение доступности и инклюзии, что поощряет граждан активно формировать их демократическое будущее.
- **Преодоление коммуникационного барьера и обеспечение безопасности.** Часто в сужающихся и закрытых пространствах ограничивается доступ граждан к информации, а также есть риски для безопасности тех, кто высказывается открыто, поэтому чтобы защитить людей, дающих обратную связь, партиям следует применять методы безопасной коммуникации и давать возможность анонимного участия.
- **Адаптация к динамичным контекстам.** Политические ландшафты сужающихся и закрытых пространств быстро меняются, поэтому партиям нужно оставаться гибкими и адаптивными, чтобы решать возникающие проблемы и реагировать на развитие ситуации. Регулярный сбор обратной связи и изменение коммуникационных стратегий соответствующим образом сохранит релевантность партии и контакт с избирателями.
- **Содействие инклюзии при в представительской повестке.** Двусторонняя коммуникация должна быть инклюзивной. Нужно слышать и учитывать все голоса из всех сегментов общества. Партиям нужно стараться контактировать с притесняемыми группами населения и обеспечить их участие в механизмах обратной связи — это сделает партийную повестку более инклюзивной и гибкой.

В целом двусторонняя коммуникация побуждает партии быть более отзывчивыми, инклюзивными и эффективно отстаивать демократические изменения в непростых условиях. Активно слушая граждан и привлекая их к процессу принятия решений, партии содействуют развитию более крепких связей и формированию коллективного видения демократического и инклюзивного будущего.

5.6 Политика фрейминга

При постоянных нападках со стороны антидемократических сил и враждебных медиа ваша коммуникация легко может стать реактивной, и вместо своей повестки придётся тратить чрезмерно много времени, чтобы отвечать на клевету и обвинения. Однако позиция защищающегося отдаёт инициативу вашим оппонентам и позволяет им контролировать общественную дискуссию. Чтобы эффективно передавать ваше видение демократических перемен, нужно контролировать фрейминг, то есть, как именно вы формируете информационный контекст и восприятие. Между вашим фреймингом и таковым у режима должно быть отличие.

Например:

- **Их фрейм:** проблему создали внешние силы. Мы должны сохранять власть и разгромить тех, кто против нас.
- **Ваш фрейм:** мы можем решить эту проблему, нам нужны перемены.

Главное — избегать повторения фрейма оппонентов, потому что это только усилит их позицию. Вместо этого вам как политической партии нужно стараться контролировать фрейминг, показывая вашей аудитории альтернативные точки зрения. Пусть ваши фреймы будут простыми и целостными — сложные и интеллектуальные фреймы часто оказываются в тени более простых тезисов оппонента.

В идеале, конечно, вы можете распространять свой фрейм прямо через медиа, минуя фрейм ваших оппонентов, но в жизни вам могут задать прямые вопросы, которые потребуют от вас признания и обсуждения в том числе и фрейма ваших оппонентов, особенно учитывая то, что медиаканалы, скорее всего, контролируются режимом. В таких ситуациях вам нужно заняться стратегическим рефреймингом диалога и переводом его в ваш фрейм, чтобы вернуть контроль над нарративом.

С помощью техник фрейминга и стратегического рефрейминга вы сможете более эффективно донести до публики свой посыл. Такой подход позволит вам формировать дискуссию, продвинуть ваши демократические цели и подчеркнуть важность демократии, прав человека и верховенства закона даже в сложной обстановке.

5.7 Разработка нарратива: расскажите вашу историю

Для демократических партий, работающих в сужающихся или закрытых пространствах, важно разрабатывать убедительный нарратив, основанный на 5 принципах - ценности, нарушение, видение, голоса и голосование (5 «V» - Values, Violation, Vision, Voices, Vote). Включая эти понятия в ваш нарратив, вы создадите сильную историю, которая вызывает отклик у сторонников, направляет их действия и вдохновляет их на действия ради демократических перемен.

- **Ценности (Values).** Стройте ваш нарратив на основе ценностей, разделяемых вашей партией и вашей аудиторией. Сделайте акцент на важности демократических изменений и ценностей, связанных с ними — свободы, правосудия, равенства и прав человека. Подчёркивание этих ценностей создаёт надёжную базу для вашего нарратива.

- **Нарушение (*Violation*).** Расскажите о противнике или противостоящей вам силе, которая искажает ваши ценности. Это может быть сам репрессивный режим или те, кто ответственны за подавление демократии и игнорирование прав человека. Акцент на нарушения этих ценностей вызывает чувство неотложной потребности изменений.
- **Видение (*Vision*).** Поделитесь тем, как вы видите устройство демократического общества. Опишите чёткую картину будущего, в котором соблюдаются демократические принципы и уважаются права и стремления людей и подкрепите это видение кратким описанием стратегии по достижению этого результата, тем самым демонстрируя возможность и достижимость перемен.
- **Голоса (*Voices*).** В рамках вашего нарратива «подсветите» разные точки зрения и истории. Убедитесь в том, чтобы каждый чувствовал, что партия представляет и его, включая притесняемые группы и сообщества, которые недостаточно представлены. Давая звучать разным голосам, вы используете инклюзивный подход и показываете, что ваша партия ценит и уважает опыт и стремления всех членов общества.
- **Голосование (*Vote*).** Свяжите историю с вашей аудиторией и подчеркните её роль в достижении желаемого результата. Дайте людям понять, что их голоса, поддержка и другие действия жизненно необходимы для воплощения в жизнь того видения, которым вы поделились. Обратите внимание на силу голоса вашей аудитории, а также на готовность даже под давлением осуществить демократические перемены, которых желают граждане.

Выработав нарратив, содержащий эти элементы, вы получите убедительную историю, которая созвучна вашей аудитории, дарит чувство причастности и понимание цели, а также мотивирует вашу аудиторию к действиям по достижению демократических перемен. Чтобы сохранять релевантность и эффективность нарратива, не забывайте постоянно улучшать и адаптировать его в соответствии с обратной связью и меняющимися условиями.

Инструмент 5с: Инструмент разработки нарратива

Для эффективной коммуникации необходимо выработать нарратив, который близок вашим целевым группам и совпадает с вашим посылом и фреймом. Ниже приведён пример подачи нарратива.

Ценности	Наша конституция — книга правил для жизни нашего общества. Эти правила и права присущи каждому, независимо от происхождения, самоидентификации или веры. Не может быть такого, что для граждан одни правила, а для тех, кто нами правит — другие.
Нарушение	Антидемократический режим предал эти ценности. Он нарушает закон, чтобы заставить молчать тех, кто использует своё право высказываться против коррупции и некомпетентности и требует лучшего правительства.

Видение	Мы, народ, будем отстаивать права, которые защищают нас всех. Мы обеспечим ответственность лиц у власти перед теми, кому они должны служить. Только создав общее движение, мы сможем защитить наши ценности от тех, кто считает, что они не должны отвечать перед людьми.
Голоса	В отличие от режима, наше движение инклюзивно и представляет различные голоса по всей стране. Наши ценности — уважение к опыту и стремлениям всех членов общества.
Голосуйте!	Вступайте в нашу партию и примите участие в защите ценностей нашей страны.

Табличная версия инструмента: Приложение 5с

5.8 Анализ месседжа

Выработка нарратива, который соответствует характеристикам и интересам ваших целевых групп, с главным посылом, а также с вашим фреймом, очень важна для политической коммуникации, особенно в сужающихся или закрытых пространствах. Для максимального влияния и отклика на ваше сообщение у вашей аудитории включите в него шесть нижеприведённых принципов.

- **Краткость.** Посыл, предназначенный для сужающихся или закрытых пространств, в которых информация может быть ограничена или находится под контролем, должен быть кратким. В условиях пропаганды и информационного шума граждане должны быстро понять и запомнить ключевые смыслы, доносимые вашей партией.
- **Доверие.** Формирование доверия в среде с преобладанием дезинформации — особенно трудная задача. Подкрепите ваше послание фактами, которые можно проверить и доказательствами, совпадающими с опытом и тревогами граждан. Для получения поддержки жизненно важно создать доверие к сообщениям вашей партии.
- **Контраст.** Чётко отделяйте вашу партию от авторитарного режима и остальной оппозиции. Чётко проговаривайте, какие именно реальные решения проблем граждан вы предлагаете для достижения демократических перемен, выделяя вашу партию как предпочтительный выбор.
- **Убедительность.** Мотивация жителей к активному участию в демократических переменах требует убедительного сообщения. Обращайтесь к их разуму, используя рациональные аргументы, подкреплённые доказательствами. Вместе с тем, создавайте и эмоциональную связь, обращаясь к их желанию жить в более свободном и инклюзивном обществе.
- **Последовательность.** Последовательность необходима для укрепления идентичности и целей вашей партии. Повторяйте ваш месседж на разных

платформах и в разных контекстах, чтобы граждане видели последовательный нарратив, соответствующий видению вашей партии.

- **Сознательная уступчивость.** Демонстрируйте чуткость к нуждам и переживаниям граждан, проявляйте искреннюю эмпатию и понимание. Ваше послание должно отражать вашу приверженность единству, инклюзии и стремлению к демократическим ценностям, не прибегая к тактике разделения, которую применяют репрессивные режимы.

Используя эти шесть принципов при разработке вашего послания, вы создадите убедительный нарратив, эффективно передающий то, как ваша партия видит демократические перемены. Адаптируйте ваше сообщение к конкретному контексту и ценностям вашей целевой аудитории и осуществляйте стратегическую коммуникацию, которая вызовет отклик у граждан и вдохновит их поддержать вашу цель.

5.9 Выявляем «безопасные» темы

Указывая на ошибки антидемократического режима, необходимо стратегически подходить к рассмотрению разных тем, учитывая связанные с этим потенциальные риски. Если сразу же обратить внимание на спорные, неоднозначные темы — например, обличить в коррупции внутренний круг режима, то можно спровоцировать и народный гнев, и серьёзную реакцию силового аппарата. Это может поставить под угрозу и вашу кампанию, и безопасность сторонников.

Стратегический подход к принятию решений необходим для мобилизации большого числа людей и эффективного продвижения ваших принципов. Можно расширить круг сторонников, поначалу выбирая более «безопасные» темы для обсуждения и кампаний, например, говорить о локальной коррупции или экологических проблемах — этот подход позволит постепенно мобилизовать людей и создать импульс к действию.

Когда люди уже вовлечены и мобилизованы, можно постепенно смещать фокус коммуникации на более чувствительные политические темы. Такой тактический подход позволяет движению набрать силу и поддержку до того, как столкнуться с наиболее сложными и рискованными темами. Пошаговая стратегия развития вашей кампании позволит максимизировать влияние и минимизировать потенциальные риски, тем самым способствуя устойчивому прогрессу в продвижении демократических перемен.

5.10 Выбирайте правильный канал коммуникации

При разработке стратегии коммуникации крайне важно тщательно подойти к вопросу целевой аудитории, разработке месседжа и выбору наиболее эффективной среды для его распространения. Работа в сужающихся и закрытых пространствах бесспорно сопряжена с особыми трудностями использования различных каналов коммуникации — важно их преодолевать, не переставая взаимодействовать и вовлекать аудиторию.

- **Радио.** Радио может стать мощным инструментом в сужающихся и закрытых пространствах, потому что оно зачастую охватывает самые широкие слои публики, включая тех, у кого ограничен доступ к интернету или социальным сетям. Хотя в некоторых авторитарных государствах правительство может контролировать и радиочастоты, и контент. В таких случаях жизнеспособным вариантом может быть партнёрство с независимыми или низовыми

радиостанциями, работающими за пределами государственного регулирования. Также для обхода ограничений традиционных каналов можно использовать онлайн-радио или подкасты.

- **Печатные медиа.** Печатные медиа могут обеспечить всесторонний охват различных сегментов населения. Однако в закрытых пространствах гражданского общества правительство может брать под контроль или осуществлять серьёзную цензуру печатных изданий. Для преодоления правительственных ограничений могут понадобиться альтернативные формы печатных медиа, например, подпольные газеты или независимые публикации. Также преодолеть препятствия можно при помощи креативных способов распространения печатных материалов через общественные сети взаимодействия или скрытые каналы распространения.
- **Социальные сети.** Платформы социальных сетей — важные инструменты коммуникации и мобилизации даже в сужающихся и закрытых пространствах гражданского общества, но авторитарные режимы часто применяют тактики подавления несогласных и онлайн, в том числе цензуру, слежку и запугивание. Совершенно необходимо принимать меры для обеспечения безопасности и приватности онлайн, например, используя мессенджеры с шифрованием и VPN. Также обойти ограничения можно, используя альтернативные платформы либо те социальные сети, за которыми следят меньше, а также при помощи офлайн-способов распространения контента социальных сетей (например, по USB или на офлайн-мероприятиях). Возможно, придётся вначале распространить сообщение за пределами страны, а затем направить его обратно.
- **Диверсифицированный подход.** Интегрированный подход, включающий в себя несколько информационных каналов, поможет преодолеть препятствия сужающихся и закрытых гражданских пространств. Диверсификация каналов позволит вам добраться до разных сегментов населения и повысить вероятность того, что ваше сообщение достигнет целевой аудитории. Можно креативно адаптировать традиционные каналы — радио и печатные медиа, и в то же время усиливать их мощью социальных сетей и цифровых платформ.

Важно не только само сообщение, но и кто именно его доносит. Привлекайте разных спикеров для разных моментов, заранее определив, кто смог бы наилучшим образом донести самое достоверное сообщение. Также важно постоянно проверять эффективность выбранных вами каналов, адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и быть на шаг впереди правительственных ограничений.

5.11 Принципы коммуникации

Хотя многие недемократические режимы опасаются доступности информации при демократии и постепенно блокируют доступ к медиаканалам, всё же немногие из них способны полностью перекрыть всю коммуникацию. Планирование развития ваших собственных каналов коммуникации, обеспечение их доступности и работа со спикерами, заслуживающими доверия — ключевой стратегический элемент в содействии демократическим изменениям. Можно облегчить эту работу, руководствуясь следующими принципами:

Эмоциональность	Ваша аудитория будет выражено реагировать на контент, который вызывает у них положительные эмоции в связи с вашей партией или, напротив, гнев по поводу страданий других людей. Делитесь достижениями, которые стали возможны благодаря поддержке вашей аудитории — это вызывает чувство гордости и сопричастности.
Срочность	Ваши подписчики оценят срочные новости и разоблачения. Если ваш канал — тот, где они узнают новости первыми, то они будут возвращаться.
Юмор	Люди хорошо реагируют на коммуникацию в неформальном, дружеском тоне, а также на уместный юмор. И хотя это может быть непросто для партий, находящихся под давлением антидемократических сил, в коммуникации важно не заикливаться исключительно на негативных эмоциях.
Выполнимость	Контент, который превращает страсть людей в действия, приближает их к вашей партии. Это может быть краудфандинг или просьба сделать пожертвование.
Аутентичность	Люди хотят «чистую монету». Для борцов за демократию критически важно искренне верить в то, что они транслируют.
Доступность	Люди не могут быть вовлечены в контент, который им недоступен. Вероятно, вам нужно будет рассмотреть специальные возможности доступа к контенту для людей с разными ограничениями здоровья, чтобы они тоже могли с ним ознакомиться. Также стоит помнить о том, что доступ к различным каналам распространения информации — радио, телевидению, социальным сетям (например, на глобальном уровне женщины часто имеют ограничения личного доступа к технологиям и интернету) — отличается, так что это обязательно нужно учитывать при определении способа распространения вашего контента.

В условиях ограничений ключевой проблемой для партий становится «сбалансированность» контента. Например, у партий, которые агрессивно подавляются режимом, нет недостатка в историях, которые расстраивают и могут вызвать эмоциональную реакцию. Но если ваша коммуникация сосредоточена исключительно на таком типе контента, со временем люди могут от него устать и усомниться в своих возможностях дать отпор подавлению.

5.12 Как справляться с неурядицами

В условиях закрытых или сужающихся пространств политическим партиям необходима коммуникация для преодоления многочисленных проблем и трудностей. Когда партии сталкиваются с внезапными запретами, ограничениями, арестами и насильственным подавлением, стратегическая и быстрая коммуникация жизненно важна для сохранения инициативы и получения поддержки. Для успешного преодоления этих проблем партиям нужен хорошо подготовленный план и ответственная команда, отвечающую за коммуникацию.

Партиям нужно действовать проактивно, чтобы быть готовыми к таким ситуациям:

- **Подготовьте защищённый список контактов.** Создайте и обновляйте список контактов отечественных и зарубежных СМИ, чтобы в случае кризиса быстро связаться с ключевыми заинтересованными сторонами.
- **Создайте команду быстрого реагирования.** Соберите команду из четырёх-пяти профессиональных коммуникаторов или представителей, чтобы обеспечить быстрое принятие решений даже под давлением. Большое количество участников нужно, чтобы справиться с возможными арестами или репрессиями против членов команды.

Роли в команде ответного реагирования:

- **Менеджер.** Эту позицию должен занимать опытный и уважаемый коммуникатор, обладающий авторитетом и способный быстро принимать решения. Лучше чтобы глава команды реагирования не был человеком с наибольшей вероятностью ареста и других репрессий, поэтому не следует искать его среди самых влиятельных людей или руководства партии.
- **Оперативный координатор.** Этот человек отвечает за фиксацию согласованных действий, контакт с исполнителями задач и проведение регулярных совещаний команды для отслеживания прогресса и корректировки стратегии.
- **Коммуникаторы.** Эксперты по созданию и распространению первоначальных ответов, постоянного мониторинга и оценки коммуникации в непростых ситуациях, а также в области адаптации сообщений при необходимости.
- **Ассоциированные эксперты.** Привлечение нужных специалистов и представителей, не связанных напрямую с партией, но поддерживающих её деятельность, повысит степень доверия и эффективность.

Специальная команда реагирования, способная справиться с трудной ситуацией, играет ключевую роль в управлении коммуникацией в сложных ситуациях. Можно привлекать дополнительных специалистов и спикеров, но команда ответа остаётся главной группой, ответственной за действия в этих непростых условиях. Быстрые и решительные действия в сложный период — вопрос жизни и смерти, поэтому в контексте больших групп, которые долго дискутируют и обсуждают, скорость реакции может значительно снизиться.

Инструмент 5d: Кризисный список контактов

Ваш кризисный список контактов должен включать в себя ядро команды и данные тех, кому звонить при их задержании. Для повышения устойчивости к воздействию вы можете внести туда также и основных или запасных членов команды, живущих за границей.

Роль	Основные члены команды	Запасные члены
Менеджер <i>Координатор кризисной коммуникации</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Оперативный координатор <i>Ассистент и тот, кто способен быстро всё организовать</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Коммуникаторы <i>Коммуникаторы, разрабатывающие материалы</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Ассоциированные эксперты <i>Эксперты, поддерживающие кризисную команду (например, учёные)</i>		Имена и контакты

Табличная версия инструмента: Приложение 5d

5.12.1 Координация первичных мер реагирования

Способность дать быстрый и однозначный ответ на постоянно меняющемся ландшафте политических вызовов очень важна для партий, работающих в закрытых или сужающихся гражданских пространствах. Обратите внимание на следующие подсказки.

- **Проявляйте решительность на ранних этапах.** Примите во внимание важность немедленной коммуникации в случае проблем. Быстрый отклик демонстрирует вашу руководящую роль, повышает степень доверия, рассеивает слухи и помогает поддерживать безопасность людей. Задержка коммуникации ведёт к потере контроля и эскалации ситуации.
- **Сохраняйте прозрачность, прибегая к помощи журналиста.** Хорошо заранее наладить отношения с журналистом, который может пролить свет на ситуацию и сохранить прозрачность — а это важно для демократических движений.
- **Будьте готовы сделать заявление в течение одного часа.** Предугадывайте сложные ситуации и заранее подготовьте сообщение, чтобы ответить как можно быстрее. Составьте планы для различных сценариев — нападений, арестов, обысков в офисе, — и проговорите эти планы во время регулярных стратегических встреч.
- **Создайте противоположный фрейм, используя альтернативный месседж.** Разработайте правдивый противоположный фрейм в противовес нарративу властей. Ваш месседж должен подчёркивать широкую и мощную поддержку вашей партии либо сделать акцент на единстве в рядах партии перед лицом беспредела. Сохраняйте рассудительный, спокойный и убедительный тон.
- **Обеспечьте доступную коммуникацию.** Ваша кризисная коммуникация должна быть доступна широкому кругу людей. Уделите внимание распространению информации на всех основных языках страны, включая языки коренного населения, а также используйте доступные форматы, например, аудио.
- **Согласуйте ответ с гражданским обществом и международными партнёрами.** Оцените необходимость срочной координации коммуникации и координации ответа с ОГО в вашей стране или с зарубежными партнёрами, по максимуму используйте союзы и предыдущие наработки в плане создания и поддержания контактов с партнёрами.
- **Предоставляйте точную информацию.** Во избежание спекуляций делитесь только тем, что вы знаете. Проявляйте эмпатию к тем, кого затронул кризис. Контактируйте с людьми тогда, когда они этого от вас ожидают, создайте график обновлений и информирования.

Следование этому руководству повысит эффективность вашей коммуникации, ее правдивость и эмпатию, что поможет вашей партии справиться с трудными ситуациями в закрытых или сужающихся гражданских пространствах.

5.12.2 Первая реакция для вашей сети контактов: срочное сообщение

Срочное сообщение, «молния» — типичная форма первого ответа, это короткое сообщение-сигнал, посылаемое в начале кризиса вашему руководству, членам и сторонникам. Такое сообщение отправляется через мессенджер и может выглядеть как то, что написано в правой колонке, основываясь на подсказках слева:

ОПРЕДЕЛЕНИЕ: Сообщите вашей структуре, что происходит.	ВАЖНО: Ночью начались и сейчас продолжаются аресты руководящих членов партии. Мы составляем список задержанных, получаем объяснения или информацию о причинах для их ареста от правительства и обеспечиваем безопасность наших активистов.
ФРЕЙМ: Предоставьте фрейм, объясняющий причины происходящего.	Очевидно, что правительство действует против нашей партии, потому что оно обеспокоено нашей растущей поддержкой в стране.
ВООДУШЕВИТЕ: Озвучьте просьбу, которая придаст сил тем, кто в противном случае был бы в значительной степени подвержен страху.	Пожалуйста, следите за обновлениями на этом канале. Тем временем просим вас соблюдать осторожность в целях вашей безопасности и передать это сообщение вашей сети по безопасным каналам внутри страны и за её пределами.

Инструмент 5е: Первый публичный ответ

Проведите кризисное совещание по оговорённому каналу связи и обсудите, как вы опишете этот кризис и какой фрейм будете применять, чтобы поддержать вашу аудиторию. Координатор проследит, чтобы совещание не отклонялось от первоначальной цели, а именно соглашения по поводу первого публичного ответа.

	ЦЕЛЬ <i>Чего мы хотим достичь?</i>	ИНФОРМАЦИЯ <i>Что нам известно?</i>	КОММУНИКАЦИЯ <i>Что мы хотим донести?</i>
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	<p>Оповестите ваших активистов.</p> <p>Успокойте вашу более широкую аудиторию прежде, чем до них дойдут слухи и дезинформация.</p> <p>Станьте каналом надёжной информации.</p>	<p>Чётко говорите, что знаете вы, а не транслируйте слухи.</p> <p>Не вызывайте путаницу и не подрывайте доверие к себе распространением неподтверждённой информации.</p> <p>Что произошло? Кого это затрагивает? Есть ли риск для наших членов?</p>	<p>Какова самая простая и точная версия событий, которой вы можете поделиться с общественностью?</p>

ФРЕЙМИНГ	Какого понимания происходящего вы хотели бы от людей?	Если кризис вызван внешними причинами, то пусть власти сами предложат объяснение. Если причина внутренняя, то признаёте ли вы вину партии, чтобы сохранить доверие и продемонстрировать целостность?	Опишите одним простым предложением, как понять, что происходит. Ваш фрейм должен достичь самой широкой публики. Будьте проще.
ПОБУЖДЕНИЕ	Что было бы полезнее всего из того, что люди могли бы сделать прямо сейчас?	Какой информацией вы бы хотели, чтобы поделилась ваша сеть сторонников? Помните, что всё, что вы распространите, быстро и широко разойдётся в накалённой кризисной обстановке.	Убедитесь, что любая ваша просьба может быть безопасно выполнена любым получившим ваше сообщение. Получатели сообщения будут готовы действовать, если вы предлагаете им сделать то, что они способны выполнить.

Таблица приведена в приложении 5е

5.12.3 После первой ответной реакции: обеспечьте своё присутствие

Инструмент 5f: Установите своё присутствие

После первого ответа важно установить ваше присутствие и сохранять стратегический подход к кризисной коммуникации. Вот несколько рекомендаций для вашей стратегии кризисной коммуникации:

- **Определите периодичность контакта.** На первом собрании вашей команды реагирования договоритесь о постоянном графике коммуникации. Это могут быть ночные брифинги в одно и то же время или ежедневные электронные письма. График поможет вам не выходить за временные рамки, контролировать месседжи, а также формировать ожидания совместно с журналистами и членами партии.

- **Выберите пресс-секретаря.** Выберите одного, максимум — двоих людей на роль главного пресс-секретаря для работы со всеми доступными каналами коммуникации. Пресс-секретари должны передавать краткие сообщения и первыми контактировать со СМИ. Другие представители руководства партии могут усиливать сообщения, транслируемые пресс-секретарями, но не противоречить им.
- **Поддерживайте коммуникацию с членами партии и сторонниками в социальных сетях.** Поручите им задачу сохранять коммуникацию с членами партии, отстаивающими вашу позицию в социальных сетях, а также отвечать на телефонных звонки журналистов руководству партии. Важно поддерживать последовательную коммуникацию на этих платформах и следить за тем, чтобы все члены партии действовали в одном русле коммуникационной стратегии. Если кто-то из членов партии выкладывает неконструктивную информацию, то с ним должен связаться представитель руководства и потребовать немедленно удалить её.
- **Сохраняйте логику и последовательность ваших сообщений.** Придерживаясь постоянного графика сообщений и обеспечивая логически связную коммуникацию через пресс-секретарей, вы повысите надёжность партии и доверие к ней в непростой период. Для поддержания уверенности в обществе и предотвращения путаницы или распространения противоречивой информации ваша коммуникация должна быть последовательной.
- **Будьте прозрачны и надёжны.** Будьте честны и прозрачны относительно кризиса как с членами партии, так и с вашей аудиторией, и вместе с тем уделите внимание безопасности тех, кто больше всего затронут им. Пусть ваши коммуникационные каналы будут надёжными источниками информации не только для ваших сторонников, но и вообще для всех. В противодействии распространяемой антидемократическим режимом дезинформации важна точность.
- **Транслируйте призыв к действию.** Публикуя информацию, которая может вызвать страх или сомнения, совместите её с чётким призывом к действию, который мобилизует вашу аудиторию и обеспечит ей чувство контроля над ситуацией. Честность в оценке рисков и выполнимые действия способствуют доверию.

Таблица приведена в приложении 5f

5.12.4 Мониторинг, оценка, обучение

Мониторинг, оценка и обучение — важные аспекты кризисного менеджмента. Можно внезапно столкнуться с кризисом, даже если вы всё делаете правильно, так что важно постоянно оценивать и адаптировать ваш подход. Рассмотрим несколько ключевых моментов.

- **Контроль и цельность коммуникации.** Регулярно оценивайте, контролируете ли вы коммуникацию вашей партии, и все ли транслируют одно и то же сообщение. Необходимо не просто реагировать на действия ваших оппонентов, а активно рассказывать свою версию.
- **Пересматривайте решения.** Постоянно пересматривайте решения, которые вы приняли в момент первого ответного реагирования, чтобы определить, сохраняет ли этот выбор актуальность. Кризисы могут стремительно развиваться, поэтому важно соответственно подстраивать вашу стратегию.
- **Измерение успешности.** Определите критерии успешности и следите за тем, достигаете ли вы желаемых результатов. Получение опыта во время кризиса помогает быстро обеспечить эффективные структуры и процесс работы в контексте продолжающегося кризиса.

5.12.5 Противодействие манипулированию информацией

Распространение ложных сведений и дезинформации в печатных и онлайн-медиа стало серьёзной проблемой сужающихся и закрытых гражданских пространств. Кампании по манипуляции информацией могут быть направлены на всех членов партии или на традиционно притесняемых членов, например, на женщин, этнические или религиозные меньшинства, или на членов LGBTQI+ сообщества. Авторитарные правительства, рассматривающие свободный поток информации как угрозу, стремятся к его манипуляции и контролю. Их действия в этом направлении подрывают демократические процессы, а также приводят к использованию печатных медиа, цифровых технологий и платформ для распространения ложного или вредоносного контента.

Правительственная пропаганда и риторика ненависти, которые раньше были ограничены государственными газетами и радио, теперь могут просочиться в каждый смартфон, усиливая влияние манипуляции информацией. Более того, неточная или ложная информация могут проходить и в зашифрованных мессенджерах, которые труднее отслеживать — таких, как WhatsApp или Signal, — что затрудняет выявление факта распространения ложного или вредоносного контента о вашей партии.

Представителям политической партии необходимо быть в курсе манипуляции информацией и снабдить себя необходимыми инструментами и знаниями по эффективному определению и ответу на эту проблему. Чтобы помочь труднодостижимым аудиториям и группам, которые чаще встречают или на которые специально направлен ложный или вредоносный контент, понадобится предпринять дополнительные усилия. Вот несколько стратегий вам на заметку.

- **Будьте примером правильного поведения, проверяйте информацию.** Открыто заявите, что вы воздерживаетесь от создания, использования или распространения ложного или вредоносного контента. Уделяйте особое внимание установлению источников информации, особенно в случае недостаточной надёжности данных. Признавайте и исправляйте любые ошибки при распространении или продвижении манипулятивного, вредоносного или вводящего в заблуждение контента, а также активно выступайте против использования манипулятивной информации вашими сторонниками или

союзниками. Придерживаясь этих практик, ваша партия делает вклад в аутентичность и надёжность информационной экосистемы.

- **Реагируйте на широко расходящуюся ложную информацию.** Снабдите ваших активистов инструментами и ресурсами для эффективного ответа на ложь и дезинформацию. Создайте специальные безопасные разделы на вашем сайте с доступом только для участников или используйте защищённые рассылки, чтобы передавать простые ответы на ложные нарративы. Ваша команда по кризисной коммуникации сможет сыграть важную роль в координации этих усилий и дать точные и своевременные ответы.
- **Обращайте внимание на недостойное поведение.** Пользуйтесь возможностью задать вопросы о нарративе антидемократического режима всякий раз, когда он оказывается пойман на лжи или на манипуляции на информационном ландшафте. Хотя может быть сложно убедительно доказать, что режим причастен к кампаниям по манипуляции информацией, используйте в вашей коммуникации и разъяснительной работе очевидные кейсы для разоблачения лжи.
- **Научите членов партии определять ложный, вредоносный или вводящий в заблуждение контент.** Выстраивайте доверие и при помощи обучения защищайте от манипулирования информацией членов и сторонников партии, которые контактируют с прессой. Обучите членов партии определять ложный, вводящий в заблуждение или вредоносный контент, а также продвигать полезные практики фактчекинга и распространения онлайн-контента. Создайте для членов партии инструменты, позволяющие оповестить руководство о ложном или вводящем в заблуждение контенте, а также протоколы для того, чтобы сообщать о нём в социальных сетях. Побуждайте членов партии выявлять эту информацию, если они с ней столкнутся. Привлеките к работе сеть экспертов в области стратегической онлайн-коммуникации и целостности информации, которые могут подсказать и оказать поддержку в плане того, в каких случаях отвечать, если это вообще нужно, на ложный, вводящий в заблуждение или вредоносный контент, и как это сделать с толком.
- **Отслеживайте и анализируйте тренды.** Создайте систему мониторинга и анализа трендов манипулирования информацией в вашем политическом контексте. Это может быть партнёрство с исследовательскими организациями, а также с организациями надзора за медиа, либо применение цифровых инструментов, предназначенных для выявления и отслеживания распространения неточной и ложной информации. Регулярно оценивайте суть и масштаб кампаний по манипулированию информацией, направленных на вашу партию и её членов.
- **Выстраивайте партнёрство и коллаборации.** Выстраивайте партнёрство и сотрудничайте с ОГО, медиа-изданиями, организациями фактчекинга, а также с другими политическими партиями, которые тоже заинтересованы в противодействии манипулированию информацией. Объединение усилий позволит вам расширить вашу работу, объединить ресурсы и поделиться экспертизой в области эффективной борьбы с манипулированием информацией.

- **Сотрудничайте с онлайн-платформами.** Установите коммуникацию и сотрудничество с основными онлайн-платформами, такими как, например, социальные сети и поисковые системы. Выступайте за прозрачность, ответственность в процессе модерации контента и эффективные механизмы выявления и удаления ложного, вредоносного и вводящего в заблуждение контента. Разрабатывайте политику и инициативы, ставящие на первое место защиту демократических процессов и распространение точной информации.
- **Вооружите граждан медиаграмотностью.** Инвестируйте в программы медиаграмотности и в инициативы, помогающие гражданам критически анализировать информацию, отличать надёжные источники от ненадёжных и разбираться в качестве информации. Создавайте обучающие материалы, проводите воркшопы и кампании, дающие людям навыки выявления манипулирования информацией и противодействия ему. Повышайте культуру медиаграмотности в рядах вашей партии и поощряйте членов партии активно делиться этими ресурсами с другими людьми.
- **Продвигайте независимую журналистику.** Поддерживайте независимую журналистику и журналистские расследования, играющие ключевую роль в открытии фактов манипулирования информацией. Сотрудничайте с уважаемыми и независимыми изданиями и журналистами, для которых важна точность, фактчекинг и этичность в подаче материала. Побуждайте представителей партии контактировать с ответственными медиа и предоставлять точную информацию с целью противостоять ложным и вводящим в заблуждение нарративам.
- **Постоянно адаптируйтесь и развивайтесь.** Стоит признать, что техники и тактики манипулирования информацией быстро развиваются. Будьте в курсе появляющихся трендов и подстраивайте вашу стратегию соответственно. Постоянно оценивайте эффективность ваших действий, собирая обратную связь от членов партии, активистов и заинтересованных сторон, чтобы уточнить ваш подход и оставаться на первых позициях в вопросах реакции на манипулирование информацией.

Применение этих стратегий позволит вашей партии активно реагировать на манипулирование информацией, выстраивать доверие, развивать медиаграмотность и обеспечить аутентичность и надёжность вашей коммуникации, когда она столкнётся с антидемократическими тактиками в свою сторону.

ГЛАВА 6:
**ПОДГОТОВКА К
ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ**

6.1 Подготовка к демократическим преобразованиям

Финальная глава этого руководства сосредоточит внимание на переходе к демократии — конечной цели политических партий, функционирующих в сужающихся и закрытых гражданских пространствах.

Переход от авторитарного правления к свободной и инклюзивной политической системе — сложная и трудоёмкая задача, а отсутствие устоявшихся конституционных процессов или общепринятой нормы для транзита власти усложняет её ещё больше. Продемократическим партиям непременно следует предвидеть переход от политической кампании к управлению, и быть к нему готовыми независимо от ожидаемой длительности и скорости перехода.

Трудности перехода к демократии требуют тщательного рассмотрения и стратегического планирования. Дело не только в репутации вашей партии — политическая власть связана с серьёзной ответственностью: в частности, в тех случаях, когда свободных выборов давно не проводилось, успех демократии заключается в преодолении нестабильности и быстром исполнении данных людям обещаний. Исполнение основных обещаний кампании, от обеспечения доступа к чистой питьевой воде до получения жизненно важных услуг, играет ключевую роль в сохранении уровня общественной поддержки во время перехода.

Важно понимать разные стадии перехода, чтобы ориентироваться в этой сложной обстановке. Каждая стадия, от компромисса с режимом до проекта конституции и проведения выборов, полна своих трудностей, требующих стратегического мышления и планирования. Также в процессе перехода предстоит столкнуться и с устойчивыми акторами — армией, силами безопасности и бюрократическими структурами, ассоциированными с предыдущим режимом. Эффективные переговоры и реформирование этих структур необходимы для защиты целостности и успешности перехода к демократии.

Ещё один важный аспект планирования перехода — это развитие практической политики, затрагивающей реальные повседневные проблемы. Наличие готовых, хорошо продуманных решений даст демократическим достижениям на политическом поле эффективно проявиться в виде осязаемых улучшений жизни народа, и, хотя планирование перехода в значительной степени происходит за закрытыми дверями, необходимо приложить усилия к тому, чтобы сделать этот процесс как можно более прозрачным и инклюзивным.

Инструменты, предложенные в этой финальной главе, призваны помочь вам справиться с трудностями перехода к демократии. Эти инструменты содержат ценное руководство и идеи для вашей политической партии вне зависимости от того, движетесь ли вы к переходу в контексте парламентской или президентской республики, действуете ли в полудемократических условиях или же планируете проведение свободных выборов после периода недемократического правления. Партии должны воспользоваться возможностью проложить путь в более демократическое будущее, в котором будут соблюдаться принципы прозрачности, ответственности и инклюзии.

6.2 Составляющие успешного перехода

Успешный переход к демократической форме правления требует пристального внимания к ключевым элементам в основе эффективного правления: подготовка,

процесс, персоналии и политическая повестка («четыре П»), учитывая которые, ваша партия сможет справиться с трудностями прихода к власти и выполнить обещания, данные народу.

- **Подготовка.** Подготовка очень важна в условиях сужающегося или закрытого пространства, при возможном отсутствии конституционного порядка или процесса мирного перехода власти. Политические партии, действующие в такой среде, должны планировать на много шагов вперёд и тщательно готовиться к возможным трудностям. В эту подготовку входит обход ограничений свободы слова, собраний и ассоциаций, а также прогнозирование возможных репрессий со стороны авторитарного режима. Тщательно планируя сценарий, оценивая риск и занимаясь стратегической коммуникацией, партии повышают готовность к переходу и адаптируются к специфическим проблемам сужающихся и закрытых гражданских пространств.
- **Процесс.** При управлении процессом перехода в сужающихся и закрытых гражданских пространствах нужно пробиваться через ограничения, установленные авторитарными режимами. Такие режимы часто сопротивляются передаче власти и могут применять тактики подрыва или саботажа перехода. Политическим партиям нужно тщательно выработать процесс, который уравнивает необходимость в прозрачности и инклюзии с реалиями функционирования при авторитарной власти. Создание стратегических альянсов, работа с гражданским обществом и привлечение международной поддержки усилит легитимность перехода и сведёт к минимуму потенциальные препятствия со стороны режима.
- **Персоналии.** Подбор компетентной и разнообразной команды, которая возглавит правительство — особенно непростая задача в условиях закрытых или сужающихся пространств. Авторитарные режимы часто подавляют голоса несогласных, преследуют политических активистов и ограничивают участие определённых групп населения, включая женщин, меньшинства и сообщество LGBTQI+. Политическим партиям необходимо решить эту проблему и при подборе персонала уделить особое внимание инклюзии и широкому представительству. При подборе нужно искать людей, обладающих достаточным упорством, смелостью и приверженностью демократическим принципам, чтобы справиться с проблемами перехода от авторитарного правления к демократии.
- **Политическая повестка.** Выработка исчерпывающей политической повестки в сужающихся и закрытых гражданских пространствах нуждается в учёте уникального социально-политического контекста и среды ограничений, сформированной авторитарными режимами. Политические партии должны и тщательно учитывать неотложные нужды общества, и ставить долгосрочные цели демократического развития. Им необходимо выработать политику, обращённую на системные проблемы — нарушение прав человека, коррупцию и слабость институтов, и одновременно обеспечить народу доступ к жизненно важным услугам. Баланс между требованиями демократического правления и потребностью в стабильности и безопасности — значительная проблема, которую предстоит решить политическим партиям во время перехода.

6.3 Подготовка к переходу и реформе правительства

Подготовка к переходу и реформе правительства в закрытых или сужающихся гражданских пространствах сопряжена со специфическими проблемами, требующими тщательного рассмотрения. В условиях ограниченной политической свободы и усиливающихся ограничений проводить переход становится ещё труднее. Вот несколько советов по решению этих проблем.

- **Покажите возможности управления.** В закрытых или сужающихся гражданских пространствах, в которых возможность политического выражения может быть ограничена, необходимо подчёркивать возможности управления, которыми обладает ваша партия. Чтобы вызвать доверие и завоевать репутацию надёжной партии, подчёркивайте её экспертную роль, опыт и приверженность эффективному управлению, невзирая на ограничения.
- **Теневой кабинет.** Формирование теневого кабинета особенно важно в тех государствах, где политическая оппозиция может столкнуться с усилением проверок и ограничений. Этот кабинет, состоящий из квалифицированных людей с разнообразной биографией, которые в случае их избрания могут занять ключевые посты в правительстве, послужит наглядным примером готовности вашей партии к управлению и к выполнению политической повестки.
- **Команда по переходу.** Формирование отдельной команды перехода становится особенно важно в сужающихся или закрытых гражданских пространствах, в которых транзит власти может столкнуться с сопротивлением и препятствиями. Эта команда, возглавляемая человеком с надёжной репутацией, должна обладать экспертными знаниями для решения конкретных проблем, связанных с принятием правительства, включая работу с потенциальной оппозицией или бюрократическим противодействием.
- **Определяйте неудачи и препятствия для эффективности.** Подробно оцените структуру действующего правительства, чтобы выявить ошибки, неэффективность и сферы деятельности, требующие реформ. Вникните в суть ограничений, налагаемых авторитарным режимом, и разработайте способы справиться с этими недостатками.
- **Непрерывность государственных функций:** Во время перехода к демократии в приоритетном порядке обеспечьте непрерывность государственных функций, особенно в условиях закрытых или сужающихся пространств, в которых общественные службы могут быть уже и так перегружены или их может не быть. Определите, фокус неотложного внимания, и разработайте стратегию обеспечения бесперебойного доступа населения к жизненно важным услугам.
- **Законодательная повестка.** Разработка комплексной законодательной повестки принципиально важна в сужающихся и закрытых гражданских пространствах, когда процессы выработки повестки и вовлечение гражданского общества ограничены. Определите ключевые области для законодательной реформы, соответствующие приоритетам вашей партийной повестки и работайте над срочными общественными нуждами в рамках ограниченного политического контекста.

- **Поэтапный подход.** Определите проблемы, возникающие в сужающихся или закрытых пространствах, и в процессе перехода действуйте поэтапно. Так ваша партия сможет постепенно справиться со всеми затруднениями, нарастить общественную поддержку и стратегически решить проблемы, не подвергая опасности общую цель — переход к демократии. Для обеспечения плавного перехода и эффективного управления в непростых условиях поддерживайте баланс между немедленными действиями и долгосрочным планированием.

Ваша партия справится со сложностями перехода к демократии, адекватно подготовившись к формированию правительства и сосредоточившись на системных реформах, непрерывности работы правительства, а также на выработке повестки.

6.4 Процесс перехода при демократических переменах

По мере того, как разворачивается процесс перехода от авторитарного правления к демократии, необходимо со всей серьёзностью отнестись к ряду факторов, необходимых для укрепления демократического процесса. Обеспечение успешности перехода требует эффективной коммуникации и стратегического планирования. Вот ключевые принципы, которые помогут партии преодолеть этот критический период:

- **Успокойте граждан.** Внушайте уверенность и уменьшайте тревожность по поводу возможной политической нестабильности, делаясь продуманным и комплексным планом перехода. Объясните гражданам, что процесс будет прозрачным, тщательно управляемым и открытым ко всем мнениям, в том числе и к мнениям тех, кто в данный момент поддерживает режим. Подчеркните преимущества демократического правления и того, как оно может сделать общество более инклюзивным и процветающим.
- **Инклюзивный процесс.** Демонстрируйте приверженность к инклюзии через привлечение разнообразных групп граждан к созданию новой системы правления. Поощряйте конструктивное участие традиционно исключаемых групп — женщин, молодёжь и другие слабо представленные сообщества, к примеру, назначая их на ключевые правительственные посты в переходном правительстве. Чтобы построить более сильную и представительную демократию, проследите, чтобы их голоса были услышаны, а их точки зрения были бы встроены в процесс принятия решений.
- **Представительство.** Уважайте права человека и обеспечьте представительство всех сегментов общества. Для достижения гендерного равенства и развития разнообразия повышайте осознанное участие женщин в политических процессах и в занятии лидерских ролей. Поощряйте молодёжь и слабо представленные группы населения брать на себя официальные роли и реально влиять на формирование нового правительства и политики.
- **Быстрые выборы.** Установите чёткие временные рамки и обеспечьте скорую организацию свободных и справедливых выборов, чтобы предотвратить любое потенциальное возвращение старого режима во время перехода. Быстрая организация демократических выборов сохранит вашу инициативу и предотвратит попытки помешать переходу.

- **Стабильность и безопасность.** Уделите первоочередное внимание стабильности и безопасности во время передачи власти от старого режима новоизбранному демократическому правительству. Сотрудничайте с компетентными организациями и заинтересованными сторонами, чтобы переход прошёл гладко, а также чтобы свести к минимуму вероятность помех или вакуума власти. Повышайте доверие к новому правительству и уверенность в нём, уделяя первоочередное внимание защищённости и безопасности граждан, а также защите демократических институтов.

Внимание ко всем этим аспектам процесса перехода позволит вашей партии продвигаться к успешному переходу к демократическому правлению, развитию инклюзии, стабильности и уважения прав человека. Необходимо адаптировать подходы и стратегии, исходя из сложностей и динамики авторитарного режима, в условиях которого вы работаете. Эффективная коммуникация и стратегическое планирование сыграют важную роль в укреплении демократического процесса во время этой критически важной фазы перемен.

6.5 Стадии перехода к демократии

В период перехода и до выборов сложно предсказать неподвластные вашему контролю события и обстоятельства. Однако понимание типичных этапов перехода может помочь вашей партии в стратегическом планировании.

Рассмотрим некоторые из них.

<p>Компромисс с режимом <i>Режим сдаётся перед общественным давлением и позволяет запуск процесса демократизации, либо вынужден уступить от власти вследствие массового гражданского неповиновения и т.д.</i></p>	<p>Проект конституции <i>Представители общественности согласны с тем, что для новых выборов, работы правительства и кодификации прав граждан нужна конституционная основа.</i></p>
<p>Формирование правительства <i>После выборов и перед формальной передачей власти партии могут сформировать коалицию или договориться о разделении ключевых ролей в правительстве.</i></p>	<p>Правительство национального единства <i>После капитуляции режима и проведения выборов, демократические силы могут договориться о том, чтобы временно передать правление какому-либо объединяющему кандидату, пока идёт дискуссия и поиск согласия по остальным элементам перехода. Эта мера снижает риск отката назад от результата, в который было вложено много труда.</i></p>
<p>Выборы <i>Выборы вызывают множество вопросов. Когда они состоятся, и где люди будут голосовать? Кто будет наблюдать за выборами? Кто и как</i></p>	<p>Транзит власти <i>Каким образом формальный транзит власти продемонстрирует легитимность нового правительства? Кто будет наблюдать, авторизовать,</i></p>

будет подсчитывать голоса? Смогут ли женщины, молодёжь, определённые этнические группы или представители регионов баллотироваться или быть избранными?

«благословлять» этот транзит? Какие ещё переходы могут иметь место на более приземлённом или бюрократическом уровне?

Инструмент 6: Нарратив переходного процесса

Чтобы эффективно пройти этапы перехода к демократии, вашей партии нужно выработать последовательный и убедительный нарратив, прямо обозначающий проблемы и возможные решения. Поэтапное создание краткой истории может быть таким:

- **Компромисс с режимом.** Мы осознаём сложность политического ландшафта и стремимся к инклюзивным переговорам со всеми заинтересованными сторонами, включая правящий режим, оппозицию, ОКО и международные силы. Мы поддерживаем диалог и ищем точки соприкосновения, чтобы создать структуру, уважающую разные мнения и гарантирующую возможность равного участия для всех.
- **Проект конституции.** Мы признаём, что процесс написания конституции должен быть коллективным и инклюзивным. Привлекая людей из всех социальных слоёв к формированию новой конституции, мы создадим основной документ, который выражает демократические принципы, защищает права человека и устанавливает механизмы ответственности и грамотного правления.
- **Институциональные реформы.** Мы осознаём необходимость перестроить и усилить демократические институты, которые были ослаблены или нарушены. Мы сосредоточимся на улучшении прозрачности, профессионализма и честности в исполнительной и судебной системах, силах безопасности, структурах управления выборами и общественном управлении. Мы реформируем эти институты, чтобы восстановить общественное доверие к ним и обеспечим их работу в интересах народа.
- **Подготовка к выборам.** Мы обязуемся создать поле равных возможностей для всех политических партий, участвующих в выборах. Имплементация надёжных законов выборов, обеспечение честной регистрации, а также всестороннего просвещения избирателей — важные шаги. Приоритетная задача — формирование независимых органов по проведению выборов для наблюдения за процессом и предотвращения нарушений или манипуляций на выборах.
- **Избирательная кампания.** Наша кампания будет основываться на искреннем желании слышать проблемы и чаяния людей. Мы будем активно вовлекать граждан через различные каналы, в том числе онлайн-платформы, встречи с избирателями и прямое взаимодействие. Встраивая их обратную связь в повестку и программы, мы строим правительство, действительно представляющее волю народа.

- **День выборов и результат.** Мы обеспечим прозрачный, инклюзивный и мирный электоральный процесс. Главные обязательства — уважать результат выборов и облегчить транзит власти, проводя его плавно, если мы победим. Во время перехода необходимо придерживаться демократических ценностей и принципов, признавая, что наш успех состоит не просто в том, чтобы победить на выборах, а в поддержании инклюзивной демократии.

Вырабатывая убедительный нарратив, делающий акцент на инклюзии, прозрачности и ответственности перед гражданами и их роли, ваша партия перейдет к демократии, отразив коллективную волю и чаяния людей. Активное вовлечение граждан и постоянная адаптация к переменам помогут вам построить более сильную и инклюзивную демократию для всех.

Таблица нарратива процесса перехода: Приложение 6

6.6 Переход к демократии: кадры

На этом этапе планирования перехода к демократии необходимо выделить ключевых людей, которые будут играть важную роль в этом процессе. Если вы представите благонадежных и уважаемых людей, то у граждан будет уверенность в процессе перехода:

- **Переговоры с режимом:** Для перехода необходимо найти человека, которого уважают и который способен объединять — он сможет стать главным переговорщиком с текущим режимом. Этот человек должен обладать развитыми навыками дипломатии и способностью объединять противников. Кандидатом на такую позицию может стать известный государственный деятель, опытный медиатор или уважаемый политический деятель, имеющий опыт выстраивания диалога и примирения.
- **Правительство национального единства.** Для формирования переходного правительства, представляющего чаяния разнообразных социальных групп, нужно выделить объединяющую фигуру, которая сможет эффективно управлять внутренней администрацией. В послужном списке этого человека должны быть развитие инклюзии и содействие консенсусу. Также может понадобиться привлечение целого спектра разнообразных и представительных организаций или лидеров сообществ, которые могли бы собраться и сформировать правительство широкой коалиции.
- **Проект конституции.** Для легитимации предлагаемого конституционного процесса важно привлекать экспертов, лидеров гражданского общества, а также уважаемых людей из традиционно игнорируемых групп. Их участие повысит инклюзию и доверие к разработке проекта. Итоговый вариант конституции будет отражать ценности и чаяния всего общества, если включить в команду людей, обладающих экспертизой в области конституционного права, защиты прав человека, а также в области социальной справедливости.
- **Выборы.** Для планирования свободных и справедливых выборов важно будет получить поддержку людей с надёжной репутацией тех, кто способен поддержать демократические выборы и обеспечить целостность электорального процесса. Это могут быть влиятельные политики, уважаемые члены гражданского общества или надёжные международные организации, обладающие экспертизой в области наблюдения за выборами. К тому же, кандидат на должность председателя выборной комиссии должен иметь доказанную репутацию непредвзятого профессионала, приверженного демократическим ценностям.
- **Смена правительства.** Во время фазы смены правительства необходимо организовать разнообразный и представительный состав министров, который смогут эффективно управлять и будут решать проблемы народа. В команду должны быть включены эксперты в различных областях, которые будут представлять разные секторы общества. Далее необходимо определить тех, кто могли бы перенять портфели «режимных» министров, тем самым обеспечить преемственность и плавный переход. Состав команды должен стремиться к гендерному балансу и отражать этническое, религиозное и культурное разнообразие народа, поощрять инклюзию и равное представительство.

Включение таких ключевых фигур в нарратив перехода к демократии повышает степень надёжности, представительности и всеобъемлющего охвата процесса, способствует доверию среди граждан и демонстрирует приверженность демократическим ценностям.

Инструмент 6б: Планирование перехода к демократии

Чтобы эффективно управлять процессом перехода важно определить задачи и расставить приоритеты. Ниже указан частичный список задач для перехода, которые могут быть включены и в ваш список. Оцените каждую задачу по шкале от одного до пяти: чем выше оценка, тем выше приоритет.

Задача	Оценка (1-5)
Освобождение политических заключённых	
Аудит государственных инстанций/ресурсов на предмет коррупции	
Проведение полицейской/военной реформы	
Рассмотрение потенциальных кандидатов на посты министров	
Назначение и брифинг теневых министров	
Назначение технических экспертов на ключевые общественные позиции	
Реструктуризация правительства (например, изменение министерских портфелей, сокращение размера правительства, добавление новых министерств)	
Повышение инклюзии правительства (например, назначение женщин на министерские посты, более молодой состав, представительство различных этнических групп)	
Установление срока принятия присяги и вступления в должность	
Поддержание контакта с государственным аппаратом	
Написание инаугурационной речи или ключевых месседжей для обозначения периода перехода.	

6.7 Выработка политической повестки

Трансформация из оппозиционного движения в правящую структуру связано со специфическими трудностями, требующими комплексного и тщательного подхода при выработке политической повестки. Приведём дополнительные подсказки для разработки повестки, приспособленной к условиям сужающихся и закрытых гражданских пространств.

- **Стабилизация экономики.** Уделяйте особое внимание предотвращению экономического коллапса и повышению экономической стабильности. Разработайте комплексные меры по снижению инфляции, защите рабочих мест, привлечению инвестиций, а также обеспечьте функционирование жизненно важных услуг. Обратите внимание на такие стратегии, как, например, создание благоприятной среды для бизнеса, поощрение предпринимательства, развитие торговли и инвестиций, а также на применение систем социальной защиты, чтобы справиться с экономическим неравенством и уязвимостями.

- **Непрерывность функционирования государства.** Обеспечьте непрерывную работу основных функций государства для поддержания стабильности и общественного доверия. Во время периода перехода сосредоточьтесь на поддержании жизненно важных общественных услуг — безопасность, правосудие, здравоохранение, образование и инфраструктура. Разработайте планы перестройки и усиления государственных институтов, улучшения общественного управления, а также работайте над прозрачностью и ответственностью в предоставлении общественных услуг.
- **Вовлечение граждан.** Активно вовлекайте граждан в процесс демократического перехода, чтобы повысить инклюзию, личное участие и доверие к правительству. Развивайте программы гражданского образования, которые дадут гражданам необходимые знания и навыки конструктивного участия в демократических процессах. Создавайте платформы для общественного диалога, консультаций и обратной связи, а также проследите за тем, чтобы при принятии решений по повестке были бы услышаны и учтены различные голоса, включая притесняемые и недостаточно представленные группы населения.
- **Разработка стратегической повестки.** Когда первоочередные нужды будут удовлетворены, переходите к целостной и дальновидной повестке, затрагивающей проблемы, присущие пространствам, которые в прошлом были сужающимися или закрытыми. Прежде всего — задачи, касающиеся нужд и стремлений населения, при этом нужно учитывать и ограничения, созданные авторитарным режимом. Возможно, это будет политика, направленная на развитие прав человека, укрепление верховенства закона, расширение политических свобод и повышение равенства и социальной справедливости.
- **Имплементация и мониторинг повестки.** Чтобы эффективно распространять вашу повестку, разработайте надёжные механизмы её внедрения, мониторинга и оценки. Установите прозрачные и ответственные структуры управления, включая оценочные алгоритмы для отслеживания прогресса, выявления проблем и внесения необходимых коррективов. Привлекайте ОГО, независимых экспертов и международных партнёров для экспертизы, надзора и поддержки в оценке и имплементации повестки.

К выработке политической повестки нужно привлекать широкий круг заинтересованных сторон, включая ОГО, научных экспертов и лидеров сообществ. Обращайтесь к их экспертным знаниям и обратной связи, пусть они вносят свой вклад в процесс, обеспечивая инклюзию и эффективность вашей повестки. Адаптируйте вашу повестку к конкретным нуждам, стремлениям и реалиям населения, учитывая те специфические проблемы, которые возникают при переходе от сужающихся и закрытых гражданских пространств к демократии.

7. Заключение

По мере того, как вы подходите к окончанию чтения этого тактического руководства, остановитесь на минутку, чтобы подумать о том, какие знания и практические советы вы получили, чтобы справиться с трудностями работы в сужающихся и закрытых гражданских пространствах. Переход к демократии — это постепенный процесс, требующий терпения, настойчивости и постоянного контакта с людьми, жизни которых этот переход полностью изменит. Когда ваша партия вступит на этот путь трансформаций, сохраняйте безусловную преданность принципам прозрачности, инклюзии ответственности, которые свойственны демократическому обществу.

Переход к демократии — исключительно отражение коллективной воли людей. Руководя этим переходом, всегда помните о том, что прежде всего вы должны уважать эту волю и создать правительство, которое уважительно относится к нуждам и чаяниям граждан и реагирует на них. Несмотря на все трудности, возникающие на этом пути, каждый шаг к установлению демократического правления, основанного на уважении к общим человеческим правам и верховенству закона — это движение вперёд, к созданию справедливого и процветающего общества для всех его членов.

ПРИЛОЖЕНИЯ: ТАБЛИЦЫ И ШАБЛОНЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Инструмент 1а: Практикум по стратегическому прогнозированию

Как пользоваться этим инструментом: выпишите левую колонку в нижнюю часть на флипчарте или на онлайн-доске и пройдите по вопросам в каждом промежутке. Начните с заглавной ячейки и продвигайтесь по секторам в нижеприведённой последовательности.

Что дальше?	Подведите итог вашим первоначальным предположениям. Этот инструмент проверяет элементы вашей стратегии, обращая внимание на прошлое, будущее, а также через взгляд наружу и внутрь. Фокусируйте дискуссию, начиная с изложения следующего шага вашей стратегии.
Посмотрите вперёд	Поощряйте воображение — это необходимо для выработки хорошей стратегии. Избегайте негатива, поощряйте креативное мышление, но следует избегать выдачи желаемого за действительное.
Посмотрите назад	Проанализируйте прошлые действия вашей партии. Суть не в том, чтобы кого-то обвинить за прошлые ошибки, скорее необходима позитивная и конструктивная дискуссия, отражающая ваше текущее положение, и сосредоточьтесь на уроках, которые можно извлечь из прошлого и применить при планировании будущего.
Посмотрите наружу	Ищите вдохновение и практические уроки в опыте других партий, активистов и движений.
Посмотрите внутрь	Обратитесь к опыту участников и выясните, насколько сильно то, что видит и ощущает низовой сегмент, отличается от понимания и опыта тех, кто приближены к руководству.

Инструмент 1б: Образец инструмента по стратегическому прогнозированию

Вот образец того, как может выглядеть таблица прогнозирования для опытного демократического движения, проводящего кампании уже много лет.

<p>Что дальше? <i>Мы планируем использовать уважение к нашему лидеру для воспитания нового поколения молодых лидеров, чтобы привлечь больше молодых избирателей, которые в настоящий момент пассивно относятся к проблемам демократии.</i></p>	
<p>Посмотрите вперёд</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>У нас уважаемый, но немолодой лидер, и он считает, что нужно думать о будущем.</i> 	<p>Посмотрите назад</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Иногда молодым лидерам удавалось установить контакт с молодёжью, но не удавалось сохранить его.</i>

<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Нас поддерживают люди, которые помнят протесты и репрессии 10 лет назад.</i> ● <i>Молодые люди более пассивны и менее вовлечены в наше движение, но их доля в электорате растёт. Мы рискуем потерять релевантность, если не выстроим контакт с ними.</i> ● <i>Рисуем ли мы оттолкнуть наших давних сторонников, смещая фокус на более молодых избирателей?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Мы не разработали послание, которое точно привлекло бы этих потенциальных избирателей.</i> ● <i>Мы слишком легко разочаровались и сдались, а стоило бы экспериментировать, учиться и продолжать идти к цели. В этот раз нам нужно быть более целеустремлёнными.</i>
<p>Посмотрите внутрь</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>В нашем активе недостаточно молодых людей; руководят в основном люди более старшего возраста. Нам нужно новое молодое руководство.</i> ● <i>Нам нужно изменить способы нашей коммуникации и меньше фокусироваться на лидере партии.</i> 	<p>Посмотрите наружу.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Другие партии быстрее приспособились к новым платформам социальных сетей и давали своим членам креативно высказываться на них.</i> ● <i>Другие партии более успешно работали с молодыми спикерами, включая женщин и молодёжь, из этнических меньшинств.</i>

Инструмент 1с: Шаблон инструмента стратегического прогнозирования.
Смотрите инструкции выше.

Что дальше?	
Посмотрите вперёд	Посмотрите назад

Посмотрите внутрь

Посмотрите наружу

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Инструмент 2а: Создаём регистр рисков

Воспользуйтесь нижеприведённой таблицей для определения рисков, с которыми вы сталкиваетесь, действуя в сужающихся и закрытых гражданских пространствах. Рассмотрите вашу уязвимость к каждому из них, определите шаги и запланируйте дальнейшие действия по снижению рисков. Оцените вероятность и влияние каждого типа рисков по нижеуказанной шкале.

Категории рисков:

- Административные риски
- Экономические риски
- Риски, связанные с идентичностью
- Судебные риски
- Политические риски
- Имущественные риски
- Информационные риски
- Цифровые риски
- Риски, связанные с психическим здоровьем
- Риск насилия
- Риск во время зарубежных поездок

Риск	Уязвимости	Уже устраняем	Нужно устранить	Вероятность 1 низкая 5 высокая	Воздействие 1 незначительное 5 значительное

--	--	--	--	--	--

Когда вы закончите выписывать и анализировать риски, начните расстановку приоритетов. Оцените каждый из рисков по шкале от одного до пяти с точки зрения его вероятности или продолжительности.

Оценка вероятности				
1	2	3	4	5
Возможно, но очень маловероятно	Возможно, но маловероятно	Не очень вероятно, но стоит проследить	Вероятно, но зависит от изменения обстоятельств	Уже произошло либо есть основания полагать, что произойдёт

Далее оцените риски с точки зрения их возможного или реального влияния на вашу деятельность.

Оценка воздействия				
1	2	3	4	5
Минимальное влияние на работу партии	Раздражает или отвлекает, но не критично для деятельности	Помешает нормальной работе партии, но всё ещё можно продолжать деятельность	Серьёзно нарушит работу партии и создаст риск безопасности ваших сторонников	Сделает работу вашей партии невозможной Серьёзный риск для жизни и свободы сторонников

Инструмент 2b: матрица приоритетности рисков

Используйте свои оценки воздействия и вероятности для определения тех рисков, на которых следует сосредоточиться.

Воздействи

е

5 Очень сильное					
4 Сильное					
3 Среднее					
2 Низкое					
1 Очень низкое					
	1 Очень низкая	1 Низкая	3 Средняя	4 Высокая	5 Очень высокая

Вероятность

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Инструмент 3а: Аудит структуры партии

Выполните аудит по нижеуказанным направлениям. Анализируйте реальную, а не желаемую структуру вашей партии.

Выпишите все постоянные роли на всех уровнях — государственном, региональном и локальном, — которые необходимы для организационной и повседневной работы партии, от руководства до ключевых исполнителей. Для каждой роли должна быть указана требуемая компетенция.

--

Выпишите проекты, которыми занимается партия.

--

Кто принимает решения на разных уровнях партии?

Кто отвечает за выполнение запланированных, уже существующих или долговременных проектов?

--

Есть ли люди, отвечающие исключительно за критические задачи? Есть ли задачи, полностью зависящие от конкретных людей? Ниже укажите слабые места с точки зрения организации.

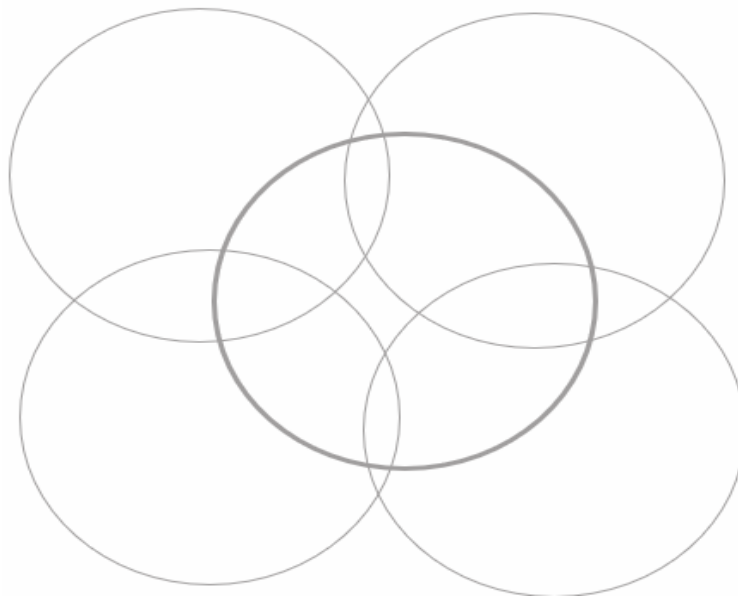
--

Вы определили зоны ответственности по ролям, проектам, принятию решений и выполнению задач, и отметили задачи, которыми занимается недостаточно людей. Как вы могли бы шире распределить ответственность в вашей организации?

- Кого еще можно подключить к выполнению определенных задач?
- Какие задачи, выполняемые одним человеком, могли бы выполняться в команде?
- В каких из существующих команд не хватает участников?
- Уверены ли вы в том, что привлечение людей из традиционно игнорируемых или слабо представленных социальных групп проводится с правильным распределением ответственности, включая и принятие решений?

Инструмент 3б: Формирование взаимосвязанных команд

Используйте шаблон (см.ниже) для перестройки схемы партийной структуры, основываясь на том, какие команды вы определили. Посмотрите, достаточно ли эффективно организовано распределение ролей, чтобы ограничить риск при репрессиях. Состав команд должен перекрываться, участники должны находиться более, чем в одной команде, как сказано в главе 3.



Инструмент 3с: Стратегическая коммуникация

Пользуясь этим шаблоном для мозгового штурма на тему того, как передать вашу стратегию всего одним предложением, которое отвечает на три неочевидных вопроса. Как только ваш контент уместился в этот формат одного предложения,

можно будет делить его на части, облегчив коммуникацию и вместе с тем сохранив простоту послания.

Если мы ВЫПОЛНИМ ЭТО ДЕЙСТВИЕ... (Что мы сделаем?)	...то мы ДОСТИГНЕМ ЭТОЙ ЦЕЛИ (Зачем мы это делаем?)	...потому что ПРИЧИНА (Как это «что» приблизит нас к «почему»?)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Инструмент 4: Определяем союзников

Воспользуйтесь нижеприведённым инструментом для составления списка потенциальных союзников — политических партий, ОГО и международных организаций. Проанализируйте, где их миссия пересекается с вашей.

Организация и лидер
Тип организации
Миссия

Какие интересы мы разделяем?

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Инструмент 5а: Инструмент для уточнения сообщения

Оцените, соответствует ли ваше сообщение нижеследующим критериям/указаниям по проблеме, решению и действию.

Проблема

С какими основными проблемами сталкиваются люди, живущие при данном режиме?

- Опишите проблему как можно проще и так, чтобы связать это с жизнью людей и описать влияние на общество.
- Выбирайте те проблемы, за которые напрямую ответственен антидемократический режим.

Решение

Про что ваша кампания и как она связана с проблематикой?

- Вместо абстракций опишите жизненный опыт вашей аудитории.
- Сдержанное решение может вызывать больше доверия, нежели чрезмерно раздутое обещание. Смог бы режим предложить такое же решение или оно принадлежит только вашей партии?

Действие

Что могут сделать люди для того, чтобы достичь описанных вами перемен?

- Если приближаются выборы, попросите людей проголосовать за вашу партию.
- Если же демократический переход ещё впереди, призовите к конкретным, небольшим, чётким шагам к этой цели.
- Достаточно ли безопасны эти действия, чтобы вы могли со всей ответственностью к ним призывать?

Инструмент 5b: Разработка основного сценария

Воспользуйтесь нижеприведённой таблицей для выработки основного сценария. Назовите одну самую важную вещь, которую должен сообщать каждый, кто говорит от имени вашей партии. Это и будет лучшая версия вашего сообщения, как и в таблице выработки месседжа выше.

ЕСЛИ СКАЗАТЬ ТОЛЬКО ЧТО-ТО ОДНО

Далее — каковы три лучших аргумента в пользу данного посыла? Это должны быть 1-2 простых предложения самым простым и понятным языком. Задайтесь вопросом, работают ли ваши аргументы на ваш месседж или против него.

АРГУМЕНТЫ 1-3

На какие вопросы вам нужны ответы? Подумайте о том, что постоянно спрашивают или о том, что говорят оппоненты, желая вас задеть. Предположите три самых частых вопроса и напишите простые и ясные ответы на них, которые передадут ваш ключевой месседж.

ВОПРОС 1-3

ОТВЕТ 1-3

Инструмент 5с: Инструмент разработки нарратива

Проработайте свой нарратив, основываясь на дискуссии о целевых группах, фрейминге и посыле, изложенных в Главе 5. Устройте мозговой штурм — пригласите членов и сторонников партии, чтобы они поделились своими историями, и воспользуйтесь их личным опытом для донесения своего нарратива.

Ценности

Каковы ваши ценности? На каких простых убеждениях, искренне разделяемых широким кругом людей, с которыми вы общаетесь, основана ваша аргументация?

Нарушение

Каким образом антидемократический режим нарушает эти широко распространённые ценности? Негодяи, подрывающие эти ценности — кто они?

<p>Видение <i>Каким был бы мир, если бы он отражал ваши ценности? Как всё будет устроено, если у вас всё получится? Как вы этого добьетесь?</i></p>
<p>Голоса <i>Как ваша партия и движение понимает инклюзию и разнообразие в обществе?</i></p>
<p>Голосуйте! <i>О чем вы просите и какой у вас призыв к действию? Какое именно действие или последовательность действий должны сплотить людей для поддержки?</i></p>

Инструмент 5d: Кризисный список контактов

Роль	Основные члены команды	Запасные члены
Менеджер <i>Координатор кризисной коммуникации</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Оперативный координатор <i>Ассистент и тот, кто способен быстро всё организовать</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Коммуникаторы <i>Коммуникаторы, разрабатывающие материалы</i>	Имя	Имя
	Контакт	Контакт
Ассоциированные эксперты <i>Эксперты, поддерживающие кризисную команду (например, учёные)</i>		Имена и контакты

Инструмент 5e: Первая публичная ответная реакция

	ЦЕЛЬ <i>Чего мы хотим достичь?</i>	ИНФОРМАЦИЯ <i>Что нам известно?</i>	КОММУНИКАЦИЯ <i>Что мы хотим донести?</i>
ОПРЕДЕЛЕНИЕ			
ФРЕЙМИНГ			
ПОБУЖДЕНИЕ			

Инструмент 5f: После первой ответной реакции

Соберите вашу кризисную команду, чтобы обсудить следующие шаги при помощи этого шаблона.

	ЗНАНИЕ Что люди знают?	ЧУВСТВО Что люди чувствуют?	ДЕЙСТВИЕ Что люди делают?
Текущее состояние			
Наша роль			
Желаемое состояние			

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Инструмент 6: Выработка нарратива для переходного процесса

Возьмите шесть этапов перехода к демократии, изложенных в Главе 6, расставьте их по порядку и напишите короткую историю о каждом из этих элементов. Получится готовый нарратив, который можно использовать для того, чтобы развеять сомнения граждан относительно вашего плана перехода к демократии.

Компромисс с режимом	
Правительство национального единства	
Проект конституции	
Выборы	
Формирование правительства	
Транзит власти	