



## Объединение сил: Руководство по формированию, вступлению и построению политических коалиций

### Введение

Многие политические партии и организации считают коалиции важным и полезным средством для укрепления власти и расширения ресурсов. В то же время коалиции зачастую довольно трудно сформировать и сложно сохранить. Данное руководство предлагает вам рассмотреть некоторые политические соображения о построении коалиций. Политические партии и организации должны использовать этот материал в качестве пособия для изучения различных вопросов, которые могут возникнуть при объединении сил. Несмотря на то, что существует множество различных типов коалиций, предметом рассмотрения данного руководства является создание коалиций для политических целей.

В данном пособии нет руководства к действию о том, как сформировать коалицию, и оно не служит в качестве твердой основы, применимой ко всем типам коалиций. Здесь выдвигается ряд конкретных вопросов, которые должны быть осмыслены политическими партиями и организациями во время рассмотрения возможности вступления в коалицию с другими партиями и организациями со схожими интересами.

Обдумав весь процесс, и ответив на *Вопросы о коалиции* как можно более точно, вы будете лучше подготовлены к работе с другими политическими игроками с целью продвижения вашей повестки вопросов и достижения ваших политических целей.

Здесь предлагаются к рассмотрению следующие вопросы:

- Что такое коалиция?
- Для чего нужна коалиция?
- Три типа ресурсов в политике
- Типы коалиций
- Уровни участия в политических коалициях
- Преимущества при построении или вхождении в коалицию
- Уступки, на которые приходится идти при построении или вхождении в коалицию
- Сложности, с которыми сталкиваются коалиции
- Успешные коалиции
- Вопросы для обсуждения
- Сохранение коалиции

### **Что является коалицией?**

Обычно коалиция - это временный союз, образованный двумя и более группами, особенно политическими партиями, с целью достижения большего влияния или власти, чем группы или партии, которые действуют в одиночку. Работая над общими задачами и целями, все группы-участники могут, как приумножить собственные силы, так и принести пользу в продвижении общих интересов. Коалиции имеют ограниченный срок существования, поскольку они нацелены на решение какой-либо конкретной задачи – победа на выборах, принятие определенных законодательных актов или формирование правительства; коалиции существуют до тех пор, пока эта цель не будет достигнута.

Все партнеры должны чувствовать, что они что-либо выигрывают или приобретают в результате участия в коалиции. Иначе говоря, это должна быть ситуация, от которой выигрывают все участвующие стороны.

### **Для чего нужна коалиция?**

Основной причиной для создания коалиции, вступления в коалицию или построения коалиции является возможность приобретения большего влияния и власти по сравнению с тем влиянием и властью, которые может получить организация, действующая в одиночку. Это можно осуществить путем объединения голосов в каком-либо выборном органе или путем объединения ресурсов во время проведения политической или гражданской кампании. В результате такого сотрудничества группы и партии способны добиться гораздо большего, чем, если бы они действовали каждая по отдельности.

Чтобы сформировать коалицию, партии и организации должны иметь четкую цель. Коалиция, которая была сформирована во время предвыборной кампании для победы на выборах, имеет иную цель, нежели коалиция, которая создается после выборов с целью формирования правительства. В некоторых случаях коалиция остается прежней, но меняется ее цель.

Существуют множество вопросов, которым необходимо уделить внимание при рассмотрении возможности формирования коалиции (или вступления в коалицию). Это могут быть вопросы проведения более качественного исследования, обмена информацией, мобилизации сторонников, информирования общественности, поддержки по конкретному вопросу, изыскания денежных средств, объединения с целью противостояния более сильному противнику и укрепления своей власти. Коалиция не обязательно должна заниматься всеми перечисленными вопросами, но она должна, по меньшей мере, их рассмотреть и определить, что для нее является наиболее значимым.

**Вопросы о коалиции:**

Перечислите все причины, побуждающие вас вступить в коалицию:

- Что является главной целью этой коалиции?
- Будут ли члены коалиции обмениваться информацией и результатами исследований?
- Будет ли коалиция, прежде всего, информировать общественность?
- Будет ли коалиция проводить мобилизацию сторонников?
- Будет ли коалиция проводить кампанию в отношении определенной проблемы?
- Каким образом коалиция будет проводить сбор денежных средств?
- Поможет ли коалиция отдельным участникам в достижении власти?
- Каким образом будут сотрудничать лидеры участников коалиции?
- Будут ли все участники коалиции полезны для общего дела?

**Три вида ресурсов в политике**

В политике в вашем распоряжении оказываются три вида ресурсов: время, деньги и человеческие ресурсы. Важно определить какие ресурсы и в каком количестве может предоставить каждый из участников коалиции, а затем, при формировании бюджета, распределить эти ресурсы наиболее эффективным образом с выгодой для всех участников. Не менее важно разработать методы определения того, способны ли участники коалиции выполнять свои обязательства по предоставлению ресурсов.

- **Время** – определенный отрезок времени между сегодняшним днем и выборами, либо голосованием в законодательных органах. Бесплодная трата времени или неэффективное его использование являют собой потерю ценнейшего ресурса, что сравнимо с «выбрасыванием денег на ветер». Чтобы убедиться, что время не проходит зря, необходимо его планировать и следовать расписанию.
- **Деньги** – финансовая сторона достижения целей кампании. Соответственный бюджет и план по сбору средств, которые необходимы для решения вопросов, требующих финансовых затрат.
- **Человеческие ресурсы** – для осуществления планов и решения задач требуются сотрудники и добровольцы. Важно привлечь на свою сторону добросовестных сотрудников и добровольцев и задействовать их в работе наиболее эффективным образом.

**Вопросы о коалиции:**

Определите ресурсы, необходимые для поддержания коалиции, и кто будет предоставлять эти ресурсы:

- Сколько потребуется времени, денег и человеческих ресурсов?
- Какие ресурсы каждый из участников соберет либо предоставит?
- Как будет осуществляться мониторинг ресурсов?
- Сколько людей потребуется для достижения целей коалиции?
- Какие потребуются умения и навыки, и кто их предоставит?

**Типы коалиций**

Существуют разные типы коалиций, которые могут играть определенную роль в политике:

- **Коалиции между двумя и более политическими партиями** – политические партии могут договариваться о совместной работе для того, чтобы максимально увеличить свои шансы на предстоящих выборах или укрепить свою роль в законодательной сфере.
- **Коалиции между выборными должностными лицами** – выборные должностные лица могут принимать решение о сотрудничестве или, по меньшей мере, согласиться не препятствовать друг другу на взаимовыгодных условиях. Такие коалиции могут представлять собой блоки политических партий в законодательном органе, либо это могут быть политики из определенного региона, которые принимают решение работать вместе для достижения конкретной цели.
- **Коалиции между политическими партиями и гражданскими организациями** – гражданские организации могут вступать в коалицию с политическими партиями с целью содействия политической партии и продвижения определенных планов.
- **Коалиции между гражданскими организациями** – гражданские организации могут договариваться об объединении сил на политической арене, что дает им возможность влиять на результаты выборов и на результаты голосования по определенному вопросу в области законодательства.

**Вопросы о коалиции:**

Определите, к какому типу относится коалиция, которая будет сформирована:

- Будет ли это коалиция между политическими партиями?
- Будет ли это коалиция между выборными должностными лицами?
- Будет ли это коалиция между политической партией и гражданскими организациями?
- Будет ли это коалиция между гражданскими организациями?

### **Уровни участия в политических коалициях**

Политические партии и гражданские организации должны договориться о степени взаимодействия в формировании коалиции. Ниже рассматриваются различные уровни сотрудничества от более простого к более сложному.

- **Решение не конкурировать** – политические партии и кандидаты могут решить, что они не будут бороться за одни и те же места или соперничать между собой в одной и той же области. Они могут также решить, что не будут голосовать против предложений в области законодательства, выдвинутых кем-то из сторон. Такой тип сотрудничества может быть как открытым и широко известным, так и тайным и находиться вне поля зрения общественности.
- **Объединение сил на словах** – политические партии и организации могут публично заявлять о том, что они поддерживают позицию друг друга по определенным вопросам. Это может не требовать дальнейшей совместной работы или объединения ресурсов; в таких случаях достаточно наглядной демонстрации поддержки.
- **Совместная работа в качестве кандидатов** – кандидаты обмениваются информацией и предпринимают действия, направленные на поддержку друг друга.
- **Совместное использование ресурсов** – кандидаты или политические партии объединяют ресурсы, с целью одержать победу над другим кандидатом, партией или коалицией.

**Вопросы о коалиции:**

Определите уровень участия в коалиции для вашей партии или организации:

- Каким будет уровень участия каждой политической партии или организации, находящейся в коалиции?
- Какими ресурсами ваша группа не готова делиться, находясь в коалиции?
- Чего больше всего недостает вашей организации?
- Какими ресурсами вы могли бы поделиться в наибольшей степени?

**Преимущества при построении или вхождении в коалицию**

Существуют различные потенциальные преимущества, которыми могут воспользоваться политические партии и организации при вступлении в коалицию.

- В результате объединения сил, коалиции дают возможность организациям и партиям, вступившим в них, добиваться чего-либо, что они не смогли бы получить, действуя в одиночку.
- Путем приобретения большего влияния и власти, коалиции обеспечивают группы и партии ощутимыми результатами, которые были невозможны для достижения каждым из участников в отдельности.
- Коалиции могут предоставить группам и партиям методы и средства в сфере построения организаций и расширения базы поддержки.
- Члены коалиции могут сосредоточиться на своих сильных сторонах, и при этом, опираясь на сильные стороны партнеров по коалиции в других областях, разделить в равной мере все достижения коалиции с другими участниками.
- Партнеры по коалиции имеют возможность учиться чему-то у других организаций и приобретать новые навыки. Объединяя усилия и делясь опытом, члены коалиции могут повысить уровень своих знаний и возможностей.
- Объединение ресурсов также означает, что коалиция способна преодолевать дефицит в какой-либо области. Сумма часто оказывается больше, чем ее слагаемые.
- Увеличение количества, участие большего числа людей – способствует преодолению дефицита времени и денег. Большее число людей означает, что для достижения определенной цели потребуется меньше временных и денежных затрат, поскольку больше работы делается усилиями добровольцев.

- Различные партии или партнеры могут обеспечить коалиции этническое и социокультурное многообразие. Партии, состоящие преимущественно из представителей какой-либо одной этнической принадлежности могут повысить свою популярность путем включения в коалицию других партий или организаций из других этнических групп. Партия также может укрепить свои позиции, работая с организацией, которая ассоциируется с каким-либо конкретным вопросом или делом.

**Вопросы о коалиции:**

Определите цель коалиции:

- Что приобретут партнеры, вступив в коалицию?
- Чем коалиция поможет в развитии каждой отдельной организации?
- Какие умения и навыки привнесут партнеры и чему смогут научиться?
- Станет ли коалиция влиятельной?
- Что вы сможете сохранить, объединившись с другими?

**Уступки, на которые приходится идти при построении или вхождении в коалицию**

С объединением в коалицию может быть связан ряд потенциально неблагоприятных обстоятельств, которые должны быть приняты во внимание:

- Для того чтобы найти точки соприкосновения с другими членами коалиции, группа или партия, возможно, должна будет в поиске компромисса поступиться какими-либо из собственных приоритетов или принципов. Но преимущества, приобретенные в результате компромисса, должны превосходить потери.
- Вступая в коалицию, группа или партия до некоторой степени теряет контроль над тем, какой посыл она несет общественности и над принятием тактических решений. На период избирательной кампании или выборов группа или партия может также потерять свои отличительные организационные особенности или название, что способно привести к разногласиям и пререканиям, как между участниками коалиции, так и внутри организаций - членов коалиции.

- Поскольку группу или партию ассоциируют с другими участниками коалиции, их также могут ассоциировать и с негативными характеристиками других членов коалиции.

**Вопросы о коалиции:**

Определите, какие недостатки должны быть приняты во внимание?

- По каким вопросам придется пойти на компромисс?
- От контроля над решением каких вопросов придется отказаться?
- Какие негативные аспекты нужно будет принять во внимание?
- Как члены вашей партии/группы отнесутся к этим уступкам?
- Каким образом эти вопросы будут урегулированы?

**Сложности, с которыми сталкиваются коалиции**

При вступлении в коалицию или формировании коалиции могут возникнуть различные сложности, которые следует принять во внимание и постараться преодолеть. Ниже представлены примеры некоторых из них:

- **Общая цель, задачи и ограничения** – партнеры по коалиции часто не могут прийти к согласию по поводу общих целей: либо по причине каких-то упущений (к примеру, они просто никогда не обсуждали эти цели), либо по причине не достаточно тесной коммуникации (когда у одного участника коалиции возникает одна идея, а у другого – другая). Неспособность выработать четкую цель и поставить соответственные практические задачи, которые определяют все, чем будет заниматься данная коалиция, может стать причиной разногласий и раскола в коалиции.
- **Мотивация** – ситуация, при которой участники коалиции имеют не одинаковые основания для вхождения в коалицию и не одинаковый уровень мотивации, может вызвать недовольство между партнерами. Они могут работать, преследуя разные цели; либо складывается ситуация, при которой одни не прилагают особых усилий, в то время как другие выполняют большую часть самой сложной работы.



- **Полномочия по принятию решений** – в коалиции должно быть четкое представление о процедуре принятия решений, и о том, кто из партнеров будет контролировать те или иные ресурсы.
- **Механизм разрешения споров** – партнерам необходимо заранее, до возникновения каких-либо потенциальных проблем, установить ясный и всеми признанный механизм разрешения конфликтов.
- **Поддержание доверительных отношений** – партнерам по коалиции необходимо верить, что все участники коалиции проявляют честность и открытость во всех делах и соглашениях внутри коалиции. Возникновение подозрений о том, что некоторые партнеры не выполняют свои обязательства, способно привести к развалу коалиции, даже если эти подозрения не имеют под собой никаких оснований. Во избежание подобных подозрений, возникающих в процессе работы коалиции, существенным пунктом является разработка открытых и прозрачных процедур.
- **Распределение рабочей нагрузки** – партнеры по коалиции должны быть уверены в том, что все участники коалиции добросовестно выполняют свою работу и вносят ожидаемый от них вклад в достижение целей коалиции; а также в том, что нагрузка справедливо распределена между всеми членами коалиции.
- **Слабое звено** – как и в любой другой организации, внутри коалиции могут обнаружиться слабые места. Поскольку коалиция представляет собой объединение усилий, сначала недостатки могут появиться в работе одного из партнеров. Очень важно выявить эти слабые стороны в самом начале, с тем, чтобы вовремя найти способы их преодолеть, либо того, как с ними работать.
- **Коммуникация** – партнеры по коалиции должны разработать четкие и надежные средства для общения между партнерами и для коммуникации с общественностью.
- **Признание и известность** – партнеры по коалиции должны чувствовать, что они получают признание и завоевывают заслуженную популярность. В некоторых случаях партнеры могут пожелать сохранить анонимность или остаться в тени, но, в большинстве случаев, они нуждаются в признании внесенного ими вклада.
- **Во избежание конфликта приоритетов** – у разных партнеров по коалиции могут быть разные приоритеты внутри коалиции. Иногда эти приоритеты могут не соответствовать друг другу или даже противоречить. Очень важно, чтобы все партнеры разделяли приоритеты коалиции как целого, и пришли к согласию в работе, направленной на достижение общих целей.
- **Скрытые замыслы** – партнеры по коалиции должны быть честны и открыты относительно того, что они надеются получить в результате участия в коалиции; и не должны иметь такие приоритеты, которые были бы неизвестны другим партнерам.

**Вопросы о коалиции:**

Определите, какие возможные сложности следует принять во внимание:

- Какие сложности наиболее вероятны?
- Что может стать причиной этих сложностей?
- Можете ли вы решить, как избежать этих проблем?
- Как ваша организация будет преодолевать эти сложности?

**Успешные коалиции**

Существует несколько важных факторов, которые следует принять во внимание, чтобы повысить шансы коалиции на сохранение и достижение поставленных перед ней задач.

- Определите **четкую цель** коалиции и точки соприкосновения. Важно сосредоточиться на тех пунктах, по которым члены коалиции способны согласиться, и стараться избегать вопросов, где разногласия приведут только к потере времени. Участники коалиции не обязательно должны быть согласны по каждому отдельному вопросу, но они должны определить, по меньшей мере, один или два пункта, достаточно важных, чтобы направить на них общие усилия.
- Убедитесь, что все члены коалиции получают **выгоду** от участия в коалиции **в равной или достаточной степени**. Важно, чтобы все партнеры чувствовали, что благодаря участию в коалиции они приобретают больше влияния и власти. Если организация-участник коалиции чувствует, что не получает от этого партнерства соответствующую выгоду, она может решить, что покинуть коалицию будет более разумным шагом для ее интересов.
- **Разрешение вопроса о несогласии по определенным пунктам**. Участники коалиции не приходят к согласию по всем вопросам (иначе они могли бы стать единой партией или группой). Бывает так, что некоторые темы запрещено обсуждать внутри коалиции во избежание конфликтов, а бывает и так, что вопросы, по которым члены коалиции заведомо не согласны, не препятствуют достижению общих целей.
- **Вы должны быть готовы идти на компромисс**. Для того чтобы найти точки соприкосновения с партнерами по коалиции, группы-участники должны быть достаточно гибкими и, возможно, им придется уступить по определенным вопросам с целью достижения консенсуса.
- **Умение договариваться**, а именно – отдавать и брать что-либо, что партия или организация хотела бы получить взамен при потере меньшего приоритета.
- **Лица, ответственные за принятие решений** в каждой из групп, должны уметь вести переговоры. Представители организаций должны быть уполномочены

принимать решения от имени своей группы и обеспечивать выполнение принятых соглашений.

- **Между партнерами должна быть атмосфера доверия и сотрудничества.** Организации-участники должны верить, что все партнеры по коалиции честны по отношению друг к другу и работают с полной отдачей.
- **Уважайте** интересы партнеров. Уважайте мнение организаций-участников, а также их проблемы, их сильные и слабые стороны. Каждая организация, работая в коалиции, привносит в нее свой уникальный опыт, структуру, программу, ценности и особенности руководства. Важно обеспечить взаимопонимание между членами коалиции для достижения общих целей.
- Убедитесь в **четком понимании** той роли и сферы ответственности, которую получит каждый из участников коалиции. После того как было установлено согласие по главным принципиальным вопросам, важно, чтобы все партнеры получили четкое представление о том, чего от них ожидают как от членов коалиции. Это может потребовать точного планирования по распределению различных задач и сосредоточению ресурсов.
- Достигайте **ощутимых результатов**. Коалиция должна получать определенные результаты, понятные как участникам коалиции, так и широкой общественности. Коалиции должны не только достигать поставленных целей, но и уметь наглядно показать свои достижения. При одних обстоятельствах успехом становится победа по какому-либо вопросу, а при других, если вы сможете воспрепятствовать победе ваших оппонентов, это также может расцениваться как успех.

### Вопросы для обсуждения

- **Официальная документация** – станет ли коалиция юридическим лицом, независимым органом, которому потребуются составление юридических документов? Хотят ли партнеры составить какие-либо официальные соглашения или протоколы о взаимопонимании, в которых будут прописаны черты и задачи коалиции?
- **Письменно зафиксированные ценности, приоритеты и принципы** – «то, под чем подписываются партнеры при вступлении в коалицию» - будет ли составлен какой-либо документ, который отразит основные ценности, приоритеты и принципы коалиции, по поводу которых было достигнуто согласие, и под которым они «подписываются», вступая в коалицию?
- **Публичность** – будет ли коалиция заинтересована в публичности, и каким образом, по мнению партнеров, она должна информировать широкую общественность о своей деятельности? Имеется ли план по работе со средствами массовой информации, и кто из партнеров возьмет на себя работу по его исполнению?
- **Сотрудники** – потребуются ли коалиции постоянные сотрудники и организационная структура?

**Вопросы о коалиции:**

Другие вопросы, которые следует обсудить при создании коалиции:

- Необходимо ли разработать юридические документы?
- Считают ли партнеры по коалиции необходимым составление письменного документа, отражающего ценности, приоритеты и принципы, с которыми согласны все участники коалиции и под которыми они готовы «подписать»?
- Заинтересована ли коалиция в публичности, и кому будет доверено выступать от имени коалиции?
- Будет ли коалиция нанимать сотрудников и разрабатывать долговременную организационную структуру?

**Если коалиция сформирована, необходимо ее сохранить**

Когда партнеры приняли решение о создании коалиции и пришли к согласию по поводу всех возможных пунктов, касающихся деятельности будущей коалиции, трудной задачей остается поддержание коалиции, способной на достижение поставленных целей, и чтобы при этом в выигрыше были все группы-участники.

- **Сохраняйте доверие** – оставайтесь верны философии своей организации, при этом старайтесь быть внимательны к другим участникам коалиции, чтобы выстроить и сохранить доверительные отношения между организациями. Возможно, потребуется разработка мер, направленных на укрепление доверия или, по меньшей мере, разработка некоторых способов отслеживания уровня доверия между партнерами, с целью удостовериться, что в то время как первоначальная эйфория осталась в прошлом, - партнеры продолжают видеть преимущества от своего участия в коалиции и продолжают сотрудничество.
- **Встречи лиц, ответственных за принятие решений**, – лица, уполномоченные своими группами принимать решения на уровне коалиции, должны договориться о проведении регулярных встреч, необходимых для поддержания коммуникации или разрешения любых возникающих разногласий.
- **Внутренняя коммуникация** – партнерам потребуется поддерживать коммуникацию, как между участниками коалиции, так и внутри своих партий.
- **Внешняя коммуникация** – партнеры должны будут соблюдать согласованные процедуры коммуникации с общественностью и со средствами массовой информации.

### **Вопросы о коалиции**

Определите, какие механизмы потребуется создать для поддержания и укрепления коалиции:

- Какие меры по укреплению доверительных отношений потребуется предпринять, чтобы поддержать атмосферу доверия в коалиции?
- Кто из лиц, ответственных за принятие решений, будет проводить регулярные встречи по вопросам определения приоритетов и разрешения конфликтов?
- Какие процедуры для внутренней коммуникации должны быть разработаны, чтобы поддерживать коммуникацию между партнерами?
- Какие процедуры должны быть разработаны в отношении внешней коммуникации?

### **Заключение**

Надеемся, что если вы проработали этот документ и ответили на предложенные вопросы со всей серьезностью, то вы получили более ясное представление о выгодах и возможных «подводных камнях» формирования коалиции. Затратив некоторое время на обдумывание процесса в определенном порядке, ваша партия или организация будет лучше подготовлена к построению сильной коалиции. Сильная коалиция принесет пользу всем участникам. Если вы уделите время созданию крепкой основы, то коалиция, которую вы формируете, получит больше шансов для реализации поставленных задач и преодоления возможных трудностей. Сильная коалиция будет продолжать приносить новые победы.

Дж. Брайн Одей, Эксперт в области политических партий  
Национальный Демократический Институт, Ирак