

Все, что вам необходимо и достаточно для планирования деятельности

Руководство
по планированию кампаний
для некоммерческих организаций

Дорогие читатели!

Я рад представить Вам перевод учебного пособия по планированию проведения общественных кампаний. Работа над данным пособием была непростой. И не только потому, что авторы при его написании использовали живой и образный язык с обилием метафор, к которым временами непросто подобрать аналоги в русском языке, но и потому, что само понятие общественной кампании, ее цели и оценки эффективности ее проведения, ориентируясь на конечный результат, является непривычной для нас. Многие практические подходы из приведенных в пособии примеров попросту непереносимы на наши реалии. Именно поэтому хотелось бы пояснить некоторые моменты для читателей этой книги.

С управленческой точки зрения, проведение общественной кампании — это такой же проект, как, к примеру, проект помощи бездомным или проект развития органического сельского хозяйства в регионе. Поэтому данное пособие уникально — ведь оно позволяет спланировать вполне эффективный проект (общественную кампанию) без глубокого погружения в теорию управления — просто отвечая пошагово на вопросы, поставленные в каждом разделе пособия. Именно таким способом нужно планировать простые, краткосрочные проекты, с небольшим бюджетом и ограниченным количеством вовлеченных заинтересованных сторон. И именно таким образом начинающие менеджеры могут осваивать на практике науку проектного менеджмента, постепенно совершенствуя свои знания и обращаясь за ответами на вопросы к более системным и теоретическим материалам.

Данное пособие представляет собой упрощенную адаптацию изложения проектного подхода к планированию деятельности в отношении поведения общественных кампаний. В этом состоит основная трудность, поскольку что любая адаптация предполагает упрощение, исключение отдельных аспектов из общей методологии и дополнение теоретических рассуждений конкретными примерами из жизни, своего рода типовыми решениями из отдельно взятой области. А если эта область (в данном случае — общественные кампании в странах Восточной Европы по сравнению с общественными кампаниями в США и странами Западной Европы) устроена по-другому, то типовые решения не будут работать и в какой-то мере потеряют свой смысл. Попробуйте, например, привезти специальный нож для чистки ананасов в страну, в которой никогда не видели ананасов, и попытаться объяснить на словах, что для чистки картошки этот нож также эффективен!

В этом смысле данное пособие является не только познавательным чтением, но и своего рода упражнением для менеджеров – вам постоянно придется помнить о том, «чем отличается картошка от ананаса» и пытаться понять, какие из предлагаемых решений на наши реалии, а какие нет. При этом надо понимать, что обычный, неадаптированный для ананасов, нож сам по себе является универсальным инструментом, и им можно чистить как ананасы, так и картошку, а кроме них — другие плоды и овощи. Такое чтение не только позволит уловить самое главное в данном пособии — пошаговый алгоритм к планированию проектов или кампаний, но и понять, как именно те или иные идеи могут быть адаптированы к условиям нашей общественной жизни.

Хотелось бы пожелать Вам познавательного и приятного чтения, а также веры в успех ваших общественно-значимых проектов!

Сергей Готин

*Консультант по вопросам планирования, управления и оценки проектов и программ.
Редактор русского перевода.*

*sergei@gotin.org
www.gotin.org*

Введение	3
Стадия 1.	
Подтвердите, что кампания возможна	9
Стадия 2.	
Поставить четкую, измеряемую, достижимую цель	11
Стадия 3.	
Проложить курс	13
Стадия 4.	
Предвосхищать условия.....	16
Стадия 5.	
Понять, как двигаться вперед.....	18
Стадия 6.	
Определить приоритеты ваших целевых групп.....	22
Стадия 7.	
Придать общественное значение вашей кампании.....	24
Стадия 8.	
Запустить вашу кампанию	27
Стадия 9.	
Придерживаться выбранного курса.....	30
Приложение	35

Благодарность

Мне пришлось приложить много усилий для того, чтобы собрать, сопоставить, обработать и упорядочить информацию, которая стала содержанием настоящего руководства. Нашей команде удалось убедить нескольких очень профессиональных экспертов, принимавших участие в различных кампаниях по всей стране и по всему миру, присоединиться к нам в нелегком деле создания данного руководства. Настоящее издание стало гораздо лучше благодаря их пронизательности и интуиции, забавным историям и, что самое главное, благодаря их мудрым словам. Именно они помогли создать это руководство таким, каким оно должно быть: серьезным рабочим инструментом, помогающим людям осуществлять планирование без каких-либо затруднений. Нашей команде, которая находится в Spitfire Strategies и

Институте лидерства в коммуникациях (Communications Leadership Institute) было бы практически невозможно сделать это самостоятельно, поэтому многих нам хотелось бы поблагодарить.

Вот те люди, которые помогли нам увидеть картину в целом, показали те ресурсы, которые имелись в то время и поделились опытом проведения своих кампаний. Мы благодарим Heather Booth, Midwest Academy; John Bouman, Sargent Shriver National Center on Poverty Law; Tim Burga, Ohio AFL-CIO; Laurie Cooper, Alaska Wilderness League; Tony Foleno, Ad Council; Myrna Greenfield, Oxfam America; Ilyse Hogue, MoveOn.org; Matt James, The Henry J. Kaiser Family Foundation; Brett Jenks, RARE; Andrea Kavanaugh, Pew Environment Group, The Pew Charitable Trusts; Peter Knights, WildAid; Rob Michalek, Ben & Jerry's; Michael Perry, Lake Research Partners; Duane Peterson, Business Leaders for Sensible Priorities; Ron Pollack, Families USA; Hans Riemer, Rock the Vote; Russell Stevens, SS+K; Marcia Trask, Adobe; Wendy Wendlandt, U.S. PIRG.

Также мы благодарим нашу группу экспертов, которая анализировала первые проекты, указывала на пробелы и говорила нам, когда мы отклонялись от основного направления работы: Jessica Donze Black, Campaign to End Obesity; Elizabeth Buchanan, SEIU; Mike Donilon, The Glover Park Group; Daniel Katz, The Overbrook Foundation; Anu Rangappa, Dewey Square Group; Tarek Rizk, The Aspen Institute (также автора раздела, посвященного коалициям); Bill Roberts, Beldon Fund; Mark Rovner, Sea Change Strategies (автора раздела посвященного поиску финансирования); Cristina Uribe, Next Rung Strategies; Richard Wiles, Environmental Working Group.

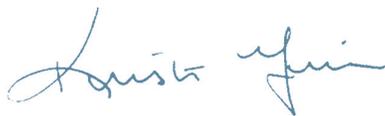
Мы хотим также сказать «спасибо» тем людям, которые внесли существенный вклад, поделились своими представлениями. Они находили остроумные приемы и инструменты для тех читателей, которым требовалось больше информации. Это Katya Andresen, Network for Good; Edith Asibey, Asibey Consulting; Will Novy-Hildesley, Peregrine

Strategic Consulting; Cyndi Samuels, Cobblestone Associates, LLC; Nancy Schwartz, Nancy Schwartz & Company; Diane Tompkins, The Curious Company; Heath Wickline, Underground.

Далее — наши испытатели, те, кто первым воспользовался данным инструментом. Они предоставили нам результаты своей работы и свои отзывы, что помогло сделать руководство более удобным для практического применения: Mark Dessauer, Active Living by Design; Lauren Shaham, American Association of Homes and Services for the Aging; Rich Huddleston, Tara Manthey, Ginny Blankenship, Pat Bodenhamer, Candice Smith at Arkansas Advocates for Children and Families; Aaron Doeppers, Campaign for Tobacco-Free Kids; Megan Baker, Canadian Parks and Wilderness Society; Laura Guerra-Cardus and Barbara Best, Children's Defense Fund; Jane Baird, Connecticut Children's Medical Center; Doug Rader and Sara Biscoe, Environmental Defense Fund; Tafarai Bayne, Figueroa Corridor Community Land Trust; Genny Biggs, Gordon and Betty Moore Foundation; Jennifer Litteral, Island Institute; Bob Duncan, Le Bonheur Children's Medical Center; Cheryl Graeve, League of Women Voters; Jennifer Lash, Living Oceans Society; Matt Celentano, Maryland Health Care for All; Sharon Ladin, National Association of Children's Hospitals and Related Institutions; Ranit Schmelzer and Lisa Codispoti, National Women's Law Center; Aaron Dority and Robin Alden, Penobscot East Resource Center; David Robinson and Albert Lowe, Strategic Actions for a Just Economy; Darcy Dobell, Tides Canada Foundation.

Благодарим также исследователей и писателей, которые доработали документ: Kendra Beach, Jay Davis, Norissa Giangola, John Gordon, Stephen Rodgers, Jared Steinberg, Stacia Tipton, Ed Walz, и всех участников группы Spitfire Strategies, а также Beth Trask из Environmental Defense Fund.

И наконец, мы бы хотели искренне поблагодарить Barry Gold из The Gordon and Betty Moore Foundation за четкое понимание того, как помочь некоммерческим организациям придерживаться намеченного курса и победить. Спасибо, Barry. Без твоей помощи мы бы не продвинулись дальше первого этапа.

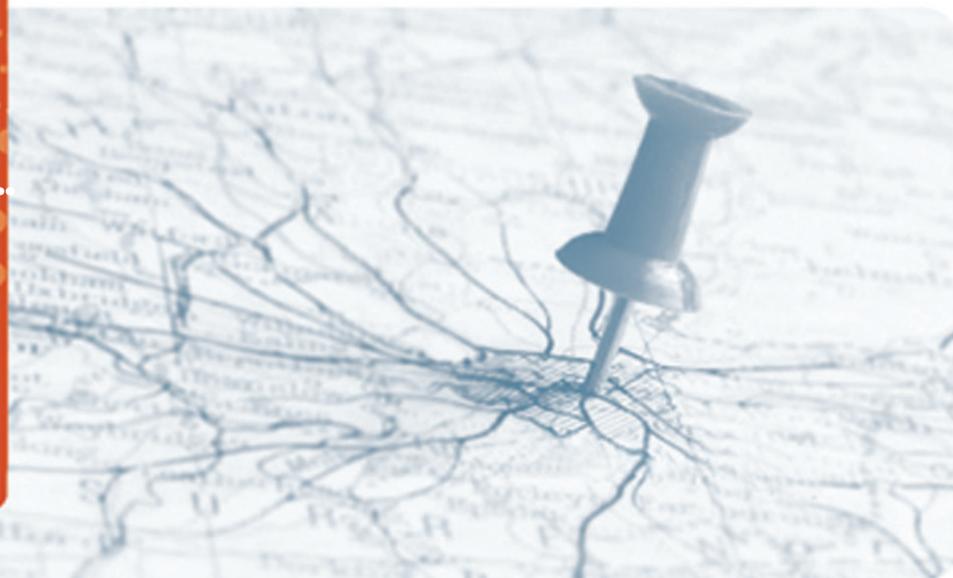


Kristen Grimm

*Руководство по планированию кампаний
для некоммерческих организаций*

Все, что вам
необходимо
и достаточно
для планирования
деятельности

Введение



Некоторые люди почти не связывают планирование деятельности со стандартизированным процессом, а в большей степени действует инстинктивно. Люди, участвующие в долгосрочных кампаниях, часто думают, что им удастся удержать ситуацию под контролем — так, как водитель надеется на то, что он сможет «почувствовать дорогу». Каждый раз, начиная новую кампанию, они берут с собой в дорогу ранее пригодившиеся методы и знания — проверенные инструменты и процессы. Они запоминают конечный пункт назначения, включают автопилот — и стратегия кампании создается на основе выработанных рефлексов и прошлого опыта. Они хорошо научены опытом, и поэтому берут с собой в дорогу минимум багажа и ищут кратчайшие пути. Но правильно ли это?

Менее опытные участники кампаний, как правило, стремятся взять с собой слишком много багажа из страха, что они потеряются в дороге, лишившись понимания тактики или оставшись без руководящих указаний. Они не расстаются с багажом в течение всего путешествия. Также они рассматривают все достопримечательности и дорожные знаки, попадающиеся им на обочине дороги, даже если для этого приходится отклоняться от правильного направления, даже в том случае, если конечный пункт назначения представлялся им довольно ясно в начале пути.

Организациям, стремящимся осуществлять эффективную деятельность, необходимо найти золотую середину между минимумом и максимумом багажа, необходимого для проведения успешной кампании. Это будет то количество знаний и умений, которое является средней величиной между объемами багажа гонщиков и пассажиров гужевого транспорта. Им необходим универсальный метод планирования, который может помочь в ведении как текущих, так и будущих кампаний, руководства, помогающее определить конечную цель, оценить возможности достижения этой цели, указать правильный курс, показать прогресс и являющееся достаточно гибким инструментом, если в процессе проведения кампании возникнет необходимость внесения изменений.

При поддержке Gordon and Betty Moore Foundation компания Spitfire Strategies и институт Communications Leadership Institute поставили цель

найти самый лучший подход к планированию кампании. Проведя ряд исследований, мы обнаружили, что различные группы людей используют различные подходы к планированию деятельности. Одни предпочитают составление подробных руководств и описаний процессов. Этот метод планирования мы назвали «Война и мир». Он является очень затратным, отнимает много времени в стремлении добиться чуть ли не минутной детализации и требует длительного изучения и выполнения. Другие группы стараются ускорить процесс, что в перспективе может привести к двум возможным результатам — случайный успех или полное фиаско. Что удивительно, некоторые кампании с незначительным планированием все же достигают именно той цели, которая была поставлена в самом начале. Однако подавляющее большинство их коллег оказывается в безвыходном положении из-за событий, внезапно подрывающих течение процесса, которые в результате вынуждают участников кампании тратить слишком много времени и денег на возвращение к выбранному курсу.

Приложив массу усилий, мы так и не смогли найти тот совершенный инструмент планирования, который искали. Поэтому мы создали это Руководство. Оно вобрало в себя наилучшие, на наш взгляд, практики и предлагает организациям и различного рода объединениям способы планирования, позволяющий четко определить, куда они идут, указать наилучший путь и показать, что может их ожидать на этом пути.

Тех, кто собирается воспользоваться данным руководством, мы предупреждаем о трех вещах:

1. Мы ничего не придумали. Мы изучили множество кампаний, как успешных, так и провальных, и мы можем поделиться полученным опытом. Мы также попросили экспертов, создавших одну или две успешные кампании (и проваливших все остальные), честно описать ключевые элементы планирования — не обобщенные знания, а только самое необходимое, и включили эти элементы в данное руководство.
2. Мы оставили много возможностей для гибкости и творческого подхода. Для тех, кто предпочитает минимальное планирование деятельности, данное руководство не ограничит творческий процесс. Даже наоборот, оно поможет вам направить свою творческую энергию в то русло, в рамках которого все ваши блестящие идеи будут только способствовать достижению целей кампании. Оно также позволит выстроить вашу кампанию так, как захотите вы. Вы определяете главные компоненты кампании — а мы поможем их спланировать.
3. Мы постарались упростить изложенный материал настолько, насколько это было возможно. Мы знаем, что хорошее руководство по планированию не должно быть отягощено многочисленными остановками, отступлениями и осмотрами местных достопримечательностей, когда читатель начинает спрашивать: «А когда уже мы приедем?». Данное руководство поможет вам идти по дороге, но не будет загромождать ее.

Что такое кампания?

Это спланированный цикл действий, предназначенный для достижения определенных целей.

Для кого предназначено это руководство?

Данное руководство разработано для того, чтобы научить людей лучше проводить политические, корпоративные, общественные, образовательные, проблемно-ориентированные кампании. Если вы хотите «протолкнуть» принятие закона, получить поддержку общественности в отношении какой-либо проблемы, организовать бойкот или разъяснить группе людей, что что-то для них плохо, то это руководство — для вас. Оно также поможет вам организовать другие виды кампаний, но мы решили сфокусироваться именно на перечисленных выше разновидностях, чтобы сделать руководство более лаконичным.

Как это руководство может вам помочь?

Перед тем как начать работу постарайтесь убедить себя в том, что ваша нынешняя кампания является самой важной из всех, которые вы когда-либо начинали. Независимо от того, сколько кампаний вы организовали — одну или сто, — каждая кампания является уникальной и требует такого подхода и планирования, которые идеально подойдут для достижения именно ее целей.

Каждая кампания должна начинаться с двух вопросов: чего вы хотите достичь и сможете ли вы этого достичь? Эти вопросы часто оставляются без внимания или просто замалчиваются. Далее вам необходимо задать себе еще более трудные вопросы. Готова ли ваша организация к такой деятельности? Правильно ли выбрано время? Есть ли у вас бюджет, необходимый для оказания влияния? Обладаете ли вы необходимыми ресурсами для осуществления кампании? Готовы ли избиратели к мобилизации? Готовы ли вы рисковать ради победы? А готовы ли потерпеть поражение? Эти вопросы следует задавать каждый раз, перед началом новой кампании.

Это руководство поможет методично выстроить правильный план, который даст толчок к воплощению вашей идеи. Оно поможет задать правильные вопросы, ведущие к правильным именно для вашей организации ответам, которые и определяют стратегию кампании. Наше руководство также поможет вам принять важные решения, касающиеся тех людей, которые должны быть рядом с вами, и в какой именно момент они вам понадобятся. И самое важное — руководство поможет вам перенести план на бумагу. Очень много широко-масштабных кампаний так и не стартовали, поскольку остановились на стадии возвышенных идей. Изложенные на бумаге, планы становятся более реальными и дают вашей команде некоторый алгоритм действий, которого она может придерживаться.

Путь, который придется пройти

Данное руководство проведет вас через девять стадий планирования кампании. В процессе прохождения каждой стадии вы будете принимать определенные решения. Данное руководство содержит многообразие идей, вопросов и примеров, которые помогут направить ваши решения в нужное русло, но ответственность за их принятие заведомо остается за вами. Помните: не существует подходящей для всех, универсальной модели проведения кампании. Ваша кампания является уникальной и, следовательно, ваш план и принимаемые вами решения также будут уникальными. Вы сможете найти здесь примеры, которые вас вдохновят, но не стоит искать в тексте скрытых ответов на ваши вопросы.

Ключ к планированию хорошей кампании — начать с наиболее существенных элементов и потом привязывать к ним остальные. Обязательно надо все записать! Написанные планы помогут сфокусировать деятельность на главном. Данное руководство проведет вас через процесс планирования по тем стадиям, которые логически необходимы для вас. После прохождения первой и второй стадий вы можете решить все перетасовать. Да, вы имеете право поступить именно так. Ведь это ваша инициатива. Но мы настоятельно рекомендуем вам пройти все девять стадий, и только тогда сказать «Мы сделали это!», даже если вы пройдете их в другом порядке, отличном от предложенного нами. Ввиду того что мы планируем дальнейшее улучшение и обновление данного руководства, надеемся, что вы поделитесь с нами своими предложениями, которые помогут его усовершенствовать.

Девять стадий планирования успешной кампании:

1. **Убедиться в том, что проведение кампании возможно.** Это время сделать шаг назад и оценить жизнеспособность кампании. Имеется ли такое сочетание обстоятельств, при котором ваши усилия приведут к успеху?
2. **Поставить четкую, измеряемую, достижимую цель.** Ваш план должен фокусироваться на достижении конкретной цели. Ваша цель — причина для того, чтобы действовать. Вы пытаетесь приблизить или предотвратить наступление какого-либо события? Здесь есть различия.
3. **Проложить курс.** Если вы едете из точки А в точку В, то на карте вы видите множество дорог, с помощью которых вы можете добраться до пункта назначения. Так и в случае с поставленной целью — существует много способов ее достижения. Вы будете использовать собственные знания в этой области и окружающую обстановку, чтобы определить ту наилучшую последовательность шагов, которые приведут вас к цели.
4. **Предвосхищать условия.** Отчетливо представьте себе все возможные сценарии (хорошие, плохие и ужасные), тогда ваш план будет включать стратегии для выгодного использования возможностей и смягчения угроз, в том числе сопротивление вашей деятельности.
5. **Понять, как двигаться вперед.** Что может помочь вам продвинуться дальше по дороге? Какие основные виды деятельности в рамках кампании помогут вам попасть из пункта А в пункт В?
6. **Определить приоритеты ваших целевых групп.** Теперь, когда у вас есть стратегия, сфокусируйтесь на определении приоритетов в отношении того, кого и в какое время следует привлечь к работе для того, чтобы одержать победу.
7. **Придать общественное значение вашей кампании.** Дайте вашей кампании имя и лицо. Они должны быть понятными и запоминающимися. Вам нужно, чтобы люди узнавали вас и ваши намерения, и совершенно не нужно, чтобы им пришлось самостоятельно гадать, что вы хотите сделать.
8. **Запустить вашу кампанию.** Взяв за основу ту деятельность, которая, по вашему мнению, поможет двигаться вперед, определите необходимую для вас тактику кампании: от интеллектуальной информации до диалога с правительством, мобилизации общества, вопросов коммуникации, построения коалиции, поиска финансирования.
9. **Придерживаться выбранного курса.** Постройте механизмы оценки плана, которые помогут определить те моменты, когда вы прогрессируете в вашей деятельности, а когда необходимо остановиться и внести коррективы в план. Постоянно встречайтесь с вашей командой для обсуждения прогресса.

Перед началом: проложить курс

Перед началом планирования вам необходимо решить, как именно будет выглядеть процесс планирования. Он должен быть организован в соответствии с современными требованиями. Составьте расписание и придерживайтесь его. Следует знать, какие решения необходимо принимать, когда их необходимо принимать, кого вам придется привлечь и в какое время.

Как гласит пословица, верблюд — это результат коллективной разработки лошади. Наверно, это болезненный удар по самолюбию верблюда, но смысл схвачен верно. Чем больше людей вы вовлекаете в планирование, тем больше риск создания внутренних противоречий и ненужных осложнений, и, что хуже всего, цель вашей кампании может быть утрачена. Поэтому важно создать небольшую, хорошо контролируемую команду, которой вы доверяете и поручаете выполнение определенных заданий.

Как только вы решили начать планирование, договоритесь о том, как будет протекать процесс и убедитесь в том, что каждый его участник говорит на одном языке с вами. Расскажите, какие решения необходимо принять и в какое время, а также определите конкретные роли для каждого вовлеченного в процесс человека.

Наиболее общие правила:

- Группа «информаторов». Это люди, видящие проблему изнутри вашей организации, мнением которых вы интересуетесь, обдумываете его, а затем либо учитываете, либо игнорируете. Они знают, что вы цените их идеи, и в то же время понимают, что их слово не является решающим.
- Группа, принимающая решения. Это люди, непосредственно оказывающие влияние на окончательные решения. Вы предоставляете им информацию, исходя из которой они смогут принять решение и в свою очередь представят его вам в нужный момент.
- Группа независимых экспертов. Это — независимая сторона. Именно эти люди могут выступать в роли комиссии, беспристрастно оценивающей ваши цели и план, указывая все их слабые места.
- Группа «менеджеров по продажам» (или «группа поддержки»). Это люди, которые должны верить в ваш план и оказывать вам поддержку в нужный момент.

При распределении ролей вы можете быть честным с людьми из группы поставщиков информации, и группы, принимающей решения. Сообщите им, что необходимо сделать, и постарайтесь наладить взаимодействие таким образом, чтобы они могли сделать эту работу. То же самое относится к людям из группы независимых экспертов. Скажите, что их роль — оценивать ваши предложения и задавать критические вопросы, очевидные для людей, которые наблюдают происходящее со стороны. А вот с людьми из группы «менеджеров по продажам» дело обстоит гораздо сложнее. Это — профессиональные обманщики. Они могут обеспечить вам поддержку извне, но необходимо поддерживать их в тоне, так как в тот момент, когда вы будете представлять свою финальную версию плана, они не должны подвергать его сомнению. Вы должны дать им шанс подавать сигналы об опасности и дать возможность почувствовать себя частью процесса, выделив любую, даже незначительную или формальную, роль для того, чтобы они ощутили свой вклад в окончательный результат. Но в то же время вы должны предотвращать возможный перехват инициативы и попытки сбить ход кампании с намеченного курса, иницируемые со стороны этих членов вашей команды.

Решите, каким образом спонсоры, соратники, члены коалиции и прочие представители заинтересованных сторон смогут принять участие в процессе планирования и понять, какова роль каждого из них в будущей деятельности.

Добейтесь ясности в понимании того, куда вы двигаетесь

Когда вы знаете, кто будет помогать вам планировать, четко определите, что должно стать результатом выполнения плана. Сформулируйте главный вопрос, ответ на который вы получите в результате процесса планирования, и четко определите такие показатели, как бюджет и сроки, которые будут определяющими для большинства ваших решений.

Педадь в пол — и не отпускать

Как и у любой хорошей истории, у планирования должны быть начало, середина и, самое главное, заключительная часть. Несмотря на то, что в пути вы встретите определенное количество конфликтов, план должен оказаться историей со счастливым концом, которая будет постепенно продвигаться к своему завершению — совместно принятому решению.

Всегда тщательно организовывайте мероприятия, посвященные планированию. Назначьте руководителя проекта. Определите и распределите заранее вопросы повестки дня, включите конкретные пункты для обсуждения и наметьте решения, которые должны быть приняты по результатам дискуссии. Мероприятие должно быть начато и закончено вовремя.

Людам нравится, когда планирование протекает без перерывов. Запутанный, неорганизованный и постоянно срывающий сроки процесс планирования, скорее всего, вызовет недовольство комитета по планированию и наделит план теми же свойствами.

Заводимся и поехали!

Когда у вас появится понимающий свою роль комитет по планированию и соответствующая необходимым временным рамкам, бюджету и поставленным целям процедура планирования, можно говорить о том, что вы готовы начать планирование. Описанный ниже процесс поможет вам это сделать. После каждой стадии надо остановиться и спросить себя: «Имеет ли это смысл?» Когда вы закончите ваш план, предоставьте возможность людям из группы независимых экспертов проанализировать и проверить ваши предположения.

Начнем, пожалуй!

СОВЕТ Создавайте маленькую команду. Чем больше группа, тем сложнее эффективно осуществлять процесс планирования.

Стадия 1.

Подтвердите, что кампания возможна



Вам может понадобиться добиться изменения политического курса, привлечь внимание или изменить поведение людей или компаний. Если этого не произошло до настоящего момента, почему вы собираетесь что-то делать для этого? И почему вы думаете, что именно ваша группа сможет это сделать? Перед тем как начать действовать, вам необходимо понять, каким образом вы сможете провести свою кампанию именно сейчас и выиграть ее. Сейчас для вас важнее не решить, как вы это сделаете, а ответить на простой вопрос — должны вы дать «зеленый свет» кампании или нет.

Чтобы продумать все до конца, ответьте на следующие вопросы:

- Правильно ли выбрано время? Готов ли законодательный акт для повторного одобрения? Имеется ли внешнее событие, затрагивающее широкую общественность (например, Олимпийские игры или выборы президента), которое предоставит вам возможность поднять ранее не затрагиваемую проблему? Имеются ли сообщества, готовые присоединиться к вам? Есть ли у новой администрации хороший офис?
- Достаточно ли у общества знаний о проблеме, которую вы хотите решить? Существует ли видимая необходимость решения этой проблемы? Почему вы так думаете?
- Существует ли группа избирателей или аудитория, которая готова мобилизоваться для решения проблемы?
- Имеется ли у вас четко сформулированное решение проблемы?
- Имеются ли у вас экспертные оценки, которые могут послужить толчком к старту кампании?
- Почему ваша организация лучше всего подходит для того, чтобы побороть эту проблему?
- Существуют ли факторы риска, которые могут возникнуть во время проведения кампании? Готовы ли вы принимать непростые решения и заключать неприятные альянсы? Отдадите ли вы все ради победы?
- Можете ли вы создать, или у вас готовая модель кампании, основываясь на которой можно будет быстро принимать решения? Готово

ли ваше правление предоставить вам свободу действий? Готовы ли к этому лидеры организации?

- Каковы будут последствия в случае, если вы проиграете? Как они отразятся на вашей жизни в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
- Сможете ли вы получить, или у вас имеются необходимые для выполнения работы ресурсы?
- Достаточно ли у вас времени?
- Если вы собираетесь лоббировать, все ли вы знаете о правовых ограничениях?

Ответив на все эти вопросы, решите, имеет ли смысл начинать кампанию. Если ответ утвердительный, откройте «Планировщик» и начните планирование, отметив «Да» в графе Стадия 1. Если не совсем уверены, обдумайте все еще раз. Кампании отнимают много времени, сил и денег. Вы должны быть уверены, что действительно сможете провести и выиграть кампанию, перед тем, как начинать ее.

Нацеливайтесь на конечный результат

Основной целью кампании за права человека является принятие федерального законодательства, запрещающее на рабочем месте дискриминацию, основанную на сексуальной ориентации и гендерной принадлежности или гендерном выражении. В 1994 г. президент и руководство Конгресса, казалось, были готовы принять специально разработанный подробный законопроект, побуждающий кампанию за права человека создать коммуникативную стратегию, в поддержку этой законодательной попытки. Однако последующие изменения в Конгрессе и Белом доме послужили причиной того, что стратегия кампании осталась сфокусированной на Вашингтоне и обреченной на неудачу.

Вместо признания поражения была изменена тактика проведения кампании и было решено продемонстрировать Конгрессу тот факт, что в деловых кругах имела место широкомасштабная поддержка политики по недопущению дискриминации. А деловые круги — это та группа избирателей, поддержка которой очень важна для выборных должностных лиц. Кампания за права человека нацелилась на формирование и распространение информации о тех предприятиях, которые добровольно внедрили политику по недопущению дискриминации на рабочем месте. Инициативная группа создала веб-сайт, на котором отслеживалось применение политики более чем в 5 000 компаний, включая 500 крупнейших промышленных компаний США, а также публиковались отчеты и ежегодный рейтинг, который выделял лучшие компании страны по признакам недопущения дискриминации и применения других аналогичных политик.

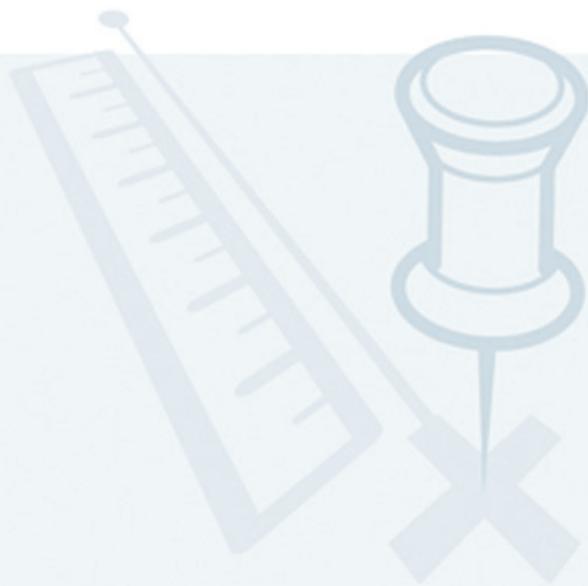
Организаторы кампании за права человека рассчитывали, что если 500 крупнейших промышленных компаний США примут эту политику добровольно, то Конгресс охотнее согласится законодательно закрепить ее. Группа смогла сохранить нацеленность кампании на ее основную миссию, изначальную, продемонстрировав тот факт, что политика по недопущению дискриминации является малозатратной и выгодной и в результате дает компаниям конкурентное преимущество при подборе персонала и его удержании на рабочем месте.

Этот расчет оправдался. На сегодняшний день более 300 из 500 крупнейших промышленных компаний США применяют политику по недопущению дискриминации, компании могут отслеживать свой антидискриминационный рейтинг на сайте кампании за права человека и ищут способы по улучшению этого показателя.

Урок: В то время как кампания за права человека не смогла одержать победу в конгрессе США, она смогла сделать недопущение дискриминации общепринятым принципом современного бизнеса. Изменив стратегию и переопределив понятие победы с точки зрения коммуникационной перспективы, кампания за права человека за последние три года выиграла больше, чем потеряла, получив поражение в Конгрессе.

Стадия 2.

Поставить четкую, измеримую, достижимую цель



Начните с того, что вы хотите осуществить, установите жесткий конечный срок, и будьте максимально точными.

Вот хороший пример точной цели кампании:

Обеспечить государственное законодательное определение сети морских заповедных зон на берегу Санта-Барбары к 2009 г.

Здесь конкретно обозначено, что именно необходимо сделать, кто это должен сделать, в каком месте и в какие сроки. Далее приведены другие примеры хорошо сформулированных целей:

- В ноябре 2008 г. провести голосование по инициативе, устанавливающей дополнительный 13-центовой налог на табачные изделия в масштабах штата Калифорния.
- К 2010 г. добиться одобрения Конгрессом «Решения Сената», закрепляющего необходимость принять в Соединенных Штатах обязательные и экономически выгодные государственные меры, направленные на глобальное изменение климата.
- Повлиять на правительство с целью увеличения финансирования социального обеспечения детей до 3,5 миллиона долларов США к концу года.
- Уменьшить показатель курящих среди девушек-подростков пяти штатов на 10 процентов к 2009 г.
- Увеличить количество, совместно пользующихся автомобилями, в штате Мэриленд на 20 процентов в течение трех лет.

Далее приведены некоторые цели кампаний, которые не будут достигнуты:

- Убедить правительство финансировать больше программ по поддержке семей.
- Убедить больше родителей разговаривать «по душам» с детьми.

СОВЕТ

Помните, что не все кампании представляют собой широкомасштабную, эффективную общественную деятельность.

Иногда ваши цели могут быть реализованы более успешно в том случае, когда кампания проводится «за кулисами» публичной деятельности.

Стадия 3.

Проложить курс



У вас есть ясная, четко сформулированная цель. Теперь вам необходимо определить, какие шаги и в какое время вам необходимо предпринять. Для решения этой проблемы от вас потребуется принятие определенных решений. Существует множество способов, с помощью которых вы можете достичь вашей конечной цели, вам же необходимо решить, какой из них больше всего подходит именно для вашей организации, учитывая внешние условия кампании, имеющиеся практические навыки, бюджет и временные рамки.

Например, вы планируете «Кампанию для Успешных Молодых Людей», и ваша цель — добиться того, чтобы все учащиеся девятых классов вашего штата составляли «План своей жизни» после окончания средней школы в рамках своей программы среднего образования.

В качестве первого шага можно провести мозговой штурм, результатами которого могут стать следующие предложения:

- Обойти округ за округом и убедить школьный совет штата сделать это своим правилом.
- Убедить законодательный орган штата принять соответствующий закон.
- Убедить губернатора издать соответствующее распоряжение.

Когда у вас появился список предложений, оцените каждый вариант и решите, какой из них наиболее эффективен. Задайте следующие вопросы:

- Какой из вариантов самый быстрый?
- Какой из вариантов самый простой?
- О реализации какого варианта вы знаете больше всего?
- Имеется ли аналогичный положительный опыт у других организаций, который вы могли бы перенять?
- Какой из вариантов является наименее зависимым от внешних факторов и использует наименьшее число допущений?

(Зависимость от внешних факторов — это связь кампании с определенными событиями, которые должны произойти. В том случае, если эти события не произойдут, это будет иметь определенные последствия для хода вашей кампании).

Выберите наиболее подходящий для вас курс, но включите в него самые важные остановки на своем пути. Если бы ваша кампания была путешествием из Вашингтона (округ Колумбия) в Денвер, вы бы написали: «Ехать из района Кливленд, затем в Чикаго и далее в Омахи и, наконец, в Денвер», а не так: «Свернуть с дороги, затем повернуть направо в конце квартала, проехать три квартала и затем свернуть налево на аллею», и т.д. На этом этапе описание проложенного вами курса должно быть сделано в общих словах, без изложения подробных деталей.

На этой стадии вы можете обнаружить, что озадачены поставленной проблемой, поскольку не знаете, как достичь вашей цели. Если так и есть, не паникуйте — исследование поможет вам понять, как изменить ситуацию. Ваше исследование должно ответить на следующие вопросы:

- Какова аудитория, которую необходимо воодушевить и мобилизовать?
- Где должны произойти перемены — в каких группах населения, организаций или физических лиц?
- Что должно измениться, где произойдут эти изменения — в отношении к чему-либо, в поведении или в приоритетах?
- Кто отвечает за эту проблему? Кто обладает юрисдикцией для решения проблемы на федеральном уровне, уровне штата или местном уровне (например, Департамент сельского хозяйства США, Управление штата по вопросам образования, школьные советы и т.д.)? Кто принимает решения?
- Кто обладает властью для того, чтобы повлиять на лицо, ответственное за принятие решения по проблеме?
- Какие факторы и конкурентные воздействия могут повлиять на решения программы?
- Какие примеры подобных изменений имели место ранее?
- Кто обладает наибольшим потенциалом для осуществления изменения? (Это не всегда тот человек, который является ответственным за данную проблему лично. Иногда таким лицом является человек, который обладает наибольшим влиянием на ответственное лицо.)
- Что вам необходимо — кулуарная деятельность или широкомасштабная общественная работа?
- Поднимая какие болезненные вопросы, вы можете заставить присоединиться к вам тех людей, которых вы хотите привлечь к кампании?
- Кто ваши потенциальные союзники?
- Кто ваши потенциальные противники? Кто — конкуренты?
- Какие козыри припасены у вас (участие знаменитости, неограниченный бюджет и т.д.)?

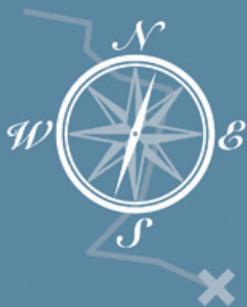
ПЛАНИРОВЩИК	
Стадия 3.	
Стадия 3.	

Когда у вас будет сформирована хорошая идея достижения цели вашей кампании, продумайте необходимые для изменения шаги. Пока не стоит задумываться о трудностях, подстерегающих вас на пути. В данный момент со-

средоточиться на необходимых конкретных шагах и том порядке, в котором они должны быть осуществлены. Определите временные рамки для каждого из шагов.

Давайте вернемся к предыдущему примеру. Предположим, что лучший вариант, который обеспечит успешное завершение вашей «Кампании для Успешных Молодых Людей» — это убедить законодательный орган штата принять закон, который обяжет всех учеников девятого класса к концу их обучения в этом классе составлять «План жизни» с момента окончания средней школы. Результатом работы группы будет отображение этих конкретных шагов в следующей схеме:

Стадия 3.



Какова ваша цель: **убедить законодательный орган штата принять закон, который обязывает всех учеников девятого класса составлять «план жизни».**

Шаги для достижения цели:

01. **Начать кампанию**
02. **Мобилизовать родителей потребовать принятия законопроекта**
03. **Представить законопроект в обеих палатах**
04. **Добиться благоприятного результата голосования в обоих комитетах**
05. **Палата представителей одобряет законопроект**
06. **Сенат одобряет законопроект**
07. **Правительство подписывает закон**

Какие важнейшие шаги необходимо сделать для того, чтобы ваша кампания увенчалась успехом? Когда эти шаги должны быть осуществлены? Помните — время не остановится специально для того, чтобы вы провели вашу кампанию. Внутренние и внешние факторы могут и будут диктовать свои условия, которые, в свою очередь, определяют, в какое время необходимо осуществить отдельные шаги.

Запишите в «Планировщик» основные шаги, необходимые для победы вашей кампании. Когда вы заполните эту часть, покажите результаты вашей работы Группе независимых экспертов и поручите им тщательно их изучить. А затем — берите курс на кампанию!

Стадия 4.

Предвосхищать условия



Сейчас наступило время реально ощутить, во что вы ввязываетесь. Чтобы увидеть реальные очертания кампании, вам необходимо найти и понять возможные варианты дорог, кратчайшие проезды, которые смогут сократить вам путь, выбоины на дороге и технические остановки, которые стоят между вами и вашей целью. Проведите анализ, ответив на следующие вопросы:

- Кто поддерживает вашу цель?
- Кто вам нужен для того, чтобы достичь поставленной цели, но еще не с вами?
- Кто против того, чтобы цель была достигнута? Почему? Чем они объясняют свою мотивацию?
- Что конкурирует с целью?
- Почему вы думаете, что можете достичь этой цели? Какие активы вы имеете?
- Как вы думаете, по каким причинам вы можете потерпеть поражение? Какими будут последствия вашей неудачи?
- Кого необходимо привлечь к кампании на пути к победе (имеется в виду та целевая группа, которую каким-то образом необходимо вовлечь в деятельность)?
- Кто принимает окончательное решение? Как вы считаете, какой вердикт будет вынесен ответственным лицом (лицами) — положительный или отрицательный?
- Вы сами определяете время, или существует конечный срок, зависящий от внешних условий и определяющий временные рамки (например, пересмотр школьного учебного курса подходит к концу, или заканчивается сессия конгресса)?
- Расставьте приоритеты и очередность возникновения зависимых друг от друга событий и допущений, которые вы определили ранее. Поду-

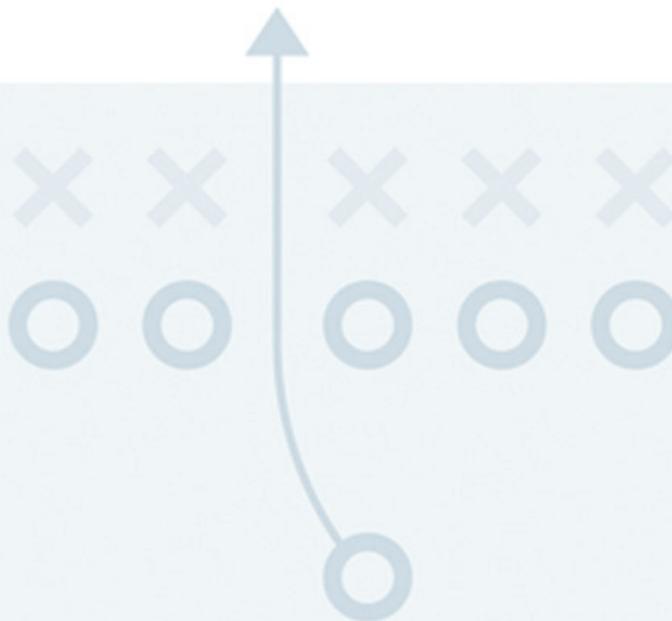
ПЛАНИРОВЩИК	
Стадия 4.	

майте, что может кардинально изменить ситуацию в том случае, если она сложится не так, как вы ожидаете. Например, если вы рассчитываете на то, что учителя выскажутся в поддержку включения «планирования жизни» в школьную программу, то подумайте, как вы будете реагировать в том случае, если учителя начнут выражать недовольство, противостоять увеличению обязательных учебных планов?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, ознакомьтесь с освещением этой проблемы и других связанных с ней проблем, в средствах массовой информации; опубликованными результатами общественных исследований — материалами работающих в этой сфере организаций, а также пресс-релизами, выступлениями и публичными высказываниями выборных лидеров, лидеров корпораций и других влиятельных людей. Вы также можете проинтервьюировать других заинтересованных лиц, информированных относительно проблемы, и спросить, как они оценивают ситуацию. Одним словом, изучите корни проблемы, чтобы четко уяснить тот контекст, в условиях которого вы начинаете кампанию. На этой стадии анализ должен дать вам четкое представление о рельефе той местности, по которой вы собираетесь путешествовать, и предупредить вас о сложности осуществления кампании — будет ли она легкой, трудной или средней.

Стадия 5.

Понять, как двигаться вперед



Итак, вы уже определились с целью, шагами, необходимыми для достижения этой цели, а также с некоторыми возможностями и сложностями, которые могут повлиять на вашу работу.

Вернитесь к схеме, составленной на Стадии 3 («Проложить курс») в «Планировщике», обратитесь к каждому шагу и выясните, что конкретно должно произойти, чтобы цель этого шага считалась достигнутой, определите то время, в которое это должно произойти. Рассматривая по очереди каждый шаг, задавайте вопрос: «Как мы можем это сделать?»

Если планируется «Кампания для Успешных Молодых Людей», то должны быть заданы следующие вопросы:

- Кто может представить законопроект? Необходимо выбрать нескольких возможных законодателей.
- Что может мотивировать законодателя на представление законопроекта, который внесет необходимые нам изменения? Кампания может поставить своей целью мобилизовать родителей и учителей на то, чтобы они обратились к инициативному законодателю с просьбой представить законопроект, что и станет первым шагом.
- Если будет выбран именно этот путь, каким образом можно будет мобилизовать родителей?

Вот теперь мы добрались до реальной работы, проводимой между шагами. Планирующие кампанию люди должны определить основные виды деятельности, необходимые для перехода от одного шага к другому, а также те критерии, которые покажут, можно ли двигаться дальше или необходимо сделать шаг назад. В рамках процесса планирования кампании, например, может быть принято решение о публикации отчета с информацией о том, что очень мало девятиклассников вообще когда-либо задумываются о поступлении в колледж или о перспективах получения работы после окончания средней школы, и почему это является проблемой. Этот отчет может быть опубликован в средствах массовой информации, распространяемых в тех округах, где проживает основная масса нужных потенциальных избирателей.

СОВЕТ

Не вдавайтесь в подробности — у вас будет возможность продумать их позже.

Сейчас просто сделайте наброски того, каким образом и когда вы представляете себе успешно завершить каждый шаг. Какие основные виды деятельности вы хотите осуществить?

Также можно создать веб-сайт, на котором родители смогут получить больше информации по данной проблеме, включая инструкции, шаблоны документов, контактные номера телефонов и адреса выбранных ими законодателей для того, чтобы попросить представить законопроект.

Для каждого шага четко выделите ответственное за принятие решений лицо, а также те действия, которые ему/ей необходимо будет выполнить. Определите конкретные временные рамки для этой деятельности. Согласованность работы, расчет времени — это самое главное. Обсудите приведенные ниже вопросы, которые помогут вам мотивировать и направить деятельность ответственных за принятие решений людей в нужном вам направлении:

Уровень осведомленности

- Обладает ли ответственное за принятие решений лицо достаточной компетенцией в отношении проблемы? Может ли он/она сформулировать основные тезисы проблемы?
- Если ответственный за принятие решений человек в недостаточной степени осведомлен о проблеме, каким образом вы можете предоставить необходимую информацию так, чтобы эта информация соответствовала его/ее интересам или основным ценностям?

Уровень заинтересованности

- Считает ли ответственное за принятие решений лицо данную проблему разрешимой? Заинтересован ли он/она в этом?
- Если ответственное за принятие решений лицо обладает достаточными знаниями о проблеме, но не заинтересовано в ее решении, каким образом вы можете проинформировать его/ее о последствиях проблемы так, чтобы эта информация соответствовала его/ее основным ценностям или интересам?

Вероятность поддержки

- Знает ли ответственное за принятие решений лицо о выбранном вами пути решения проблемы?
- Поддерживает ли ответственное за принятие решений лицо выбранный вами путь решения проблемы?
- Если ответственное за принятие решений лицо осведомлено о проблеме и заинтересовано в ее решении, но не знает, как это сделать, — попробуйте понять, каким образом вы можете проинформировать его/ее о решении проблемы, чтобы поддержка стала реальной?

Сложности, которые необходимо преодолеть

- Почему ответственное за принятие решений лицо может отказаться выполнять желаемые действия? Если вы не знаете ответ, кого вы можете об этом спросить?
- Если ответственное за принятие решений лицо знает о проблеме, заинтересовано в ее решении и верит в него, как вы можете разработать свой план так, чтобы исключить те обстоятельства, которые могут удержать ответственное за принятие решений лицо от осуществления действий?
- Если ответственное за принятие решений лицо знает о проблеме, заинтересовано в ее решении и осведомлено о пути решения, но не поддерживает его, как вы можете разработать свой план таким образом, чтобы поддержка была оказана?

На данный момент у вас должна быть последовательность стратегических целей, отвечающая критериям SMART.

Для того чтобы определить, что необходимо для перехода от одного шага к другому, задайте приведенные ниже ключевые вопросы и затем, опираясь на полученные ответы, выберите основные виды деятельности:

- Какие допущения, факты и ценности являются основой для данного шага?
- Какую аудиторию необходимо привлечь для выполнения этого шага?
- Что, по вашему мнению, поможет осуществить выполнение шага?
- Что потенциально может стать препятствием для выполнения этого шага?
- Каким образом вы можете минимизировать эти препятствия? Подкорректируйте вашу деятельность соответствующим образом.
- Что является теми критериями, которые подтвердят ваш успех и покажут, что пора переходить к следующему шагу, или наоборот — что необходимо подкорректировать деятельность в том случае, если ситуация отличается от ожидаемой?

Вам следует проработать эти вопросы для того, чтобы наполнить содержанием свое понимание процесса продвижения кампании от одного шага к другому. Большую часть тактических моментов, наполняющих эти виды деятельности, вы сможете определить на Стадии 8, получив в результате последовательность действий исполнителей, отвечающих за выполнение различных элементов кампании.

(См. таблицу на стр. 21.)

Может оказаться, что вы не имеете представления о том, как можно выполнить некоторые шаги, либо не можете оценить, сколько времени это займет. Наверняка вы знаете, кого необходимо мотивировать, но не знаете как. В таких случаях вам нужно определить, какое дополнительное исследование необходимо провести. Это может быть проведение опроса или фокус-группы, а может свестись к необходимости задать нескольким людям парочку хороших вопросов.

Во время проведения кампании вы можете решить изменить некоторые шаги. Может случиться что-нибудь, что позволит пропустить один шаг, — например, законодатель может самостоятельно, не выслушивая мнения родителей, представить законопроект. В этом случае вам не придется мобилизовать родителей для того, чтобы продвинуть законопроект, и можно будет направить все свои усилия на его поддержку. Если окажется, что вам необходимо корректировать курс, что называется, на ходу, то вам обязательно придется заново пересмотреть все последующие шаги, ведущие вас к цели, и подкорректировать основные виды деятельности, роли и временные рамки.

В конце данной стадии вы получите четко определенную цель кампании и диаграмму, отражающую выстроенную вами стратегию ее достижения. Все это вы сможете представить вашим ключевым партнерам для рассмотрения и одобрения. Затем вы можете представить этот документ вашей «группе поддержки» для одобрения. Очевидно, что вы будете ожидать от них согласия и поддержки с выбранным направлением деятельности, основными вмешательствами и идеей успеха.

СОВЕТ

Перед вами может лежать множество дорог, из которых надо выбрать одну. Но мы сами хозяева собственной судьбы и сами решаем, какая из дорог подходит нам лучше, основываясь на своих знаниях, — и этого достаточно. Неважно, насколько глубоки ваши собственные знания — ведь вы можете получить все необходимые сведения от ваших экспертов и на их основе принять окончательное решение.

Стадия 5.



Какова ваша цель: Убедить законодательный орган штата принять закон, который обяжет всех девятиклассников составлять «план жизни».

Шаги к цели	Основные виды деятельности	Критерии и временные рамки
01. Начать кампанию.	<ul style="list-style-type: none"> - Написать доклад; - Провести родительские собрания; - Обратиться в прессу. 	<ul style="list-style-type: none"> - 20 собраний с родителями (5 мая); - Статьи, опубликованные в пяти самых популярных изданиях (30 мая).
02. Мобилизовать родителей, чтобы они потребовали принятия законопроекта.	<ul style="list-style-type: none"> - Получить целевой список родителей от ваших союзников; - Организовать звонки потенциальным законодателям; - Создать веб-сайт и попросить родителей составлять и отправлять законодателям письма. 	<ul style="list-style-type: none"> - Список из 20 родителей (10 июня); - Более трех звонков (20 июня); - Более 10 электронных писем (20 июня).
03. Представить законопроект в обеих палатах.	<ul style="list-style-type: none"> - Найти способ получить двухпартийную поддержку в палате представителей и сенате; - Составить проект закона; - Обеспечить совместную поддержку; - Пресс-релиз о представлении законопроекта. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определить авторов законопроекта (12 июля).
04. Благоприятное голосование в обоих комитетах.	<ul style="list-style-type: none"> - Лица, оказывающие поддержку, просят слушания; - Заручиться поддержкой соавторов законопроекта; - Получить поддержку неопределенных на заседании комитета; - Представить доказательства (4 сентября). 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечить поддержку 20 неопределенных членов (12 сентября).
05. Палата представителей одобряет законопроект.	<ul style="list-style-type: none"> - Провести встречу с избирателями; - Разработать тезисы для соавторов законопроекта; - Организовать звонки потенциальным законодателям; - Собрание в здании Конгресса США. 	<ul style="list-style-type: none"> - Организовать три звонка (24 сентября); - пять родителей и детей на собрании в здании Конгресса США (15 октября).
06. Сенат одобряет законопроект.	<ul style="list-style-type: none"> - Провести голосование в сенате; - Разработать тезисы для соавторов законопроекта; - Организовать звонки потенциальным законодателям; - Пресс-релиз о принятии законопроекта. 	<ul style="list-style-type: none"> - Организовать три звонка (10 октября); - Обеспечить освещение происходящего в пяти крупнейших представителях масс-медиа (15 октября).
07. Правительство подписывает.	<ul style="list-style-type: none"> - Встреча с губернатором штата; - Разослать приглашения на церемонию подписания; - Составить комментарии для СМИ о принятом законопроекте, поздравляя законодателей и губернатора штата с одержанной победой на благо подрастающей молодежи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Представить группу из 100 родителей и детей на церемонии (1 ноября); - Опубликовать политические комментарии в газетах штата (2 ноября).

Цель: девятиклассники обязаны составить «План жизни».

Стадия 6.

Определить приоритеты ваших целевых групп



Теперь у вас есть подходящая стратегия. Но чтобы начать воплощать ее в жизнь, вы должны выяснить приоритеты ваших целевых групп. Еще раз определите, кто в вашей стратегии является ключевым лицом, принимающим решения. Затем перечислите все важные целевые группы, которые необходимо мобилизовать для осуществления изменения, и установите их приоритет, а затем проинформируйте об этом людей из группы, принимающей решения (Подсказка: это будут люди из той целевой группы, которая вовлекается в деятельность на стадиях 3—5.) Далее вы должны оценить поставленные цели с точки зрения имеющегося бюджета и сделать непростой выбор относительно тех целевых групп, которые смогут оказать вам наиболее существенную поддержку. Бюджет может накладывать определенные ограничения, однако они помогут вам сконцентрироваться на вещах, абсолютно необходимых для достижения основных целей.

Количество энергии и средств, которые вы потратите, должно быть прямо пропорционально важности каждой целевой группы. Если в какой-то момент вы ловите себя на мысли, что зациклились на продвижении группы, находящейся на пятом или шестом месте в списке приоритетов, то значит необходимо на ходу скорректировать курс вашего движения и перенаправить высвободившуюся энергию на достижение основных целей.

Определяя приоритетность целевых групп, рассмотрите три вопроса:

1. Что бы вы хотели, чтобы они знали?
2. Что бы вы хотели, чтобы они сделали?
3. Что они уже знают и делают?

Ответы на эти вопросы помогут вам определить, какой тип исследования целевой группы необходим. Затем, после проведения исследования, вы можете копнуть поглубже и задать следующие вопросы:

- Что представители группы уже знают о проблеме?
- Воспримут ли они ту информацию, которую вы хотите им дать?
- Каким образом лучше всего донести информацию до целевой группы? Как вы сможете «добраться» до этой группы? Кого они будут слушать?

ПЛАНИРОВЩИК	Стадия 6.

- Какова вероятность, осуществления целевой группой того, чего вы от нее хотите?
- Что повысит эту вероятность?
- Существуют ли такие обстоятельства или события, которые с высокой вероятностью воспрепятствуют осуществлению таких действий вашей целевой группой?
- Что скажет ваша оппозиция?
- Насколько сильна оппозиция?
- Что вы можете сделать, чтобы ослабить влияние таких обстоятельств?

Теперь перечислите приоритетные целевые группы и отметьте, что вы хотите, чтобы они знали и делали. Важно указать, что они уже знают и делают. Тогда вам не придется зря тратить время этих людей, что могло бы снизить ваши шансы на получение их помощи.

Результаты исследования целевой группы могут повлиять на всю вашу стратегию. Пересмотрите Стадию 3 заново. Появились ли в результате проведения исследования целевой группы какие-либо факты, которые могут привести вас на мысль о том, как изменить ваш план, чтобы достичь основной цели? Если да, то внесите изменения прямо сейчас.

Проведенное исследование также может сильно повлиять на формирование идей на следующей стадии.

Стадия 7.

Придать общественное значение вашей кампании



СОВЕТ

Далеко не все кампании нуждаются в широком освещении в обществе. Возможно, вы имеете дело с коалицией неожиданных партнеров, которые могут заставить отвернуться от вас даже наиболее ярых сторонников. Возможно, вы хотите заставить противника врасплох. Или лицо, ответственное за принятие решения, поддерживает вашу цель, но не хочет привлекать к себе внимание. Иногда кампания наиболее эффективна именно в том случае, когда она скрыта от общественности.

Теперь, когда вы поняли, что именно пытаетесь сделать и кто может вам в этом помочь, необходимо укрепить ваши позиции хорошо продуманной кампанией и платформой, содержащей ее основную идею. Многие из нас читали или слышали о кампаниях, которые имели достойные цели и опирались на истинные ценности, скрытые за непривлекательными или даже курьезными названиями и совершенно не вдохновляющими посланиями либо лозунгами. Чтобы люди к вам присоединились, их необходимо вдохновить, и ваша первая возможность сделать это — название кампании. Оно должно быть запоминающимся, легко и недвусмысленно передавать ваши ценности, а также помогать людям, присоединяющимся к вашей кампании, быстро передавать эти ценности своим друзьям и знакомым. К примеру, кто не захочет присоединиться к кампании «Будь сильным», которое выбрал для себя фонд Лэнса Армстронга?

Пора определить ту часть вашей кампании, которая будет доступна для широкой общественности.

Создавая облик кампании, определите следующие моменты:

- Какие ценности вы будете транслировать вашей аудитории? Например, «Кампания процветания» в округе Майами-Дейд ставила своей целью увеличить до максимума количество заявок на предоставление налогового кредита на заработанный доход (Earned Income Tax Credit — ЕТІС). Организаторы кампании могли бы назвать ее «ЕТІС для всех», но люди, возможно, не поняли бы, что такое ЕТІС. Используя слово «процветание», организаторы кампании показали, чего именно они добиваются для каждого жителя Майами — процветания. Эта ценность соответствует интересам людей.
- Вы собираетесь выступить «за» или «против»?
- Вы собираетесь действовать агрессивно или вдохновлять? К примеру, ваш лозунг «Просто сделайте это» или «Вместе мы можем...»
- Какова основная тема вашей кампании? Ваша тема — это большая картина, которую вы хотите показать своей целевой группе. Далее приведены примеры:

- Защищая что-либо ценное
 - Отвергая что-либо опасное
 - Обновляя что-либо устаревшее
 - Улучшая что-либо искаженное (вариант — реформируя что-либо коррумпированное)
 - Укрепляя что-либо перспективное
- Помогает ли облик вашей кампании снизить критику в ваш адрес? Может ли оказаться так, что облик, наоборот, будет способствовать критике?
 - Способствует ли облик кампании возникновению доверия к вашей деятельности?

Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, используйте информацию, полученную на Стадии 4 (Предвосхищать условия) и Стадии 6 (Определить приоритеты ваших целевых групп). Например, зная, что ваши основные сторонники, скорее всего, организуют агрессивную кампанию, применяющую конфронтационную тактику, вам следует последовать их примеру, а не выбирать «вдохновляющий» подход, для которого характерна более мягкая тактика.

В качестве примера давайте рассмотрим те действия, предпринятые для того, чтобы уменьшить количество бумажных каталогов, рассылаемых по почте, и тем самым снизить количество макулатуры. Инициативная группа организовала кампанию по сбору подписей потребителей в поддержку идеи контроля почты в почтовых ящиках. В то время как организаторы кампании хотели уменьшить количество ненужных каталогов, исходя из экологических соображений, многие из членов целевой группы в большей степени были заинтересованы в том, чтобы получить возможность выбора нужных им каталогов и тем самым уменьшить количество ненужной рекламной корреспонденции в почтовых ящиках, а не количество мусора в окружающей среде. Такое название, как «Почтовый Эко-ящик» не привело бы к желаемой цели. Организаторы понимали, что целевой группе нравится шоппинг и они хотят получать каталоги. Организаторам кампании необходимо было донести до людей, что они не против каталогов в целом, они против только ненужных каталогов. Также им было необходимо такое название, которое наделяло бы потребителей определенными полномочиями что-то сделать. Основываясь на этих критериях, инициативная группа рассмотрела несколько вариантов и остановилась на названии кампании «Выбор каталога». Оказалось, что «выбор» — это именно то, что нужно было потребителям, и название имело успех. Более 987 000 потребителей подписались на сайте www.catalogchoice.org под идеей получения возможности контроля над почтой, появляющейся в собственных почтовых ящиках, тем самым уменьшая количество ненужных каталогов.

Кроме хорошего названия вам понадобится несколько основных посланий, которые четко сформулируют платформу вашей кампании и будут соответствовать общей стратегии. Вам надо подготовить подобные послания для различных целевых групп, но для начала необходимо сформулировать три-четыре основные идеи, чтобы заинтересовать людей в поднимаемой вами проблеме.



Помните, что конечная цель выбора названия —

получение общественной поддержки. Не будьте слишком изобретательны, чтобы не отпугнуть людей, которые могут просто не понять вашей идеи. Не тратьте массу времени, пытаясь создать слоган, который одновременно будет являться аббревиатурой и реально существующим словом. Как только у вас появился черновой вариант названия, опробуйте его на нескольких представителях целевой группы и зафиксируйте их впечатления. Наберите в поисковых системах Интернета ваше название и проанализируйте, как используется такое слово или словосочетание. Если вы не можете сами придумать название, а бюджет позволяет, то можно нанять креативную брендинговую компанию, постоянно выполняющую подобные заказы.

Стадия 8.

Запустить вашу кампанию



Теперь вы знаете, что именно хотите осуществить и в какое время. У вас есть общее представление того, как это сделать, и вы понимаете, кого вам надо привлечь для достижения цели. Вы определили, какие основные виды деятельности приведут вас к успеху, и у вашей кампании есть общественный облик. Теперь вам необходимо определить тактику и составить ежедневный план, который необходим для успешного проведения кампании.

В «Планировщике» есть таблица, которая включает шесть основных тактик кампании:

1. Интеллектуальная информация
2. Правительственные отношения
3. Мобилизация / организация «полевой работы»
4. Коммуникации
5. Коалиции
6. Поиск финансирования

Помните, что ваша кампания уникальна. Этот документ — не шпаргалка, здесь приведены только примеры, которые могут помочь вам спланировать успешную кампанию. Вы можете обнаружить еще одну тактику, не указанную здесь, — если это так, то запишите ее прямо сейчас. Вам следует придерживаться такого же процесса планирования независимо от того, какую тактику вы выберете.

Как только вы определите, какая из тактик является наиболее действенной для вашей кампании, вам следует внести ее в план деятельности. В нем должны обязательно присутствовать две составляющие — временные рамки и ответственные лица. У многих кампаний был план, который так и остался не выполненным по причине отсутствия конечных сроков и ответственных лиц. Избавьтесь от этой проблемы в самом начале, установив конечные сроки и назначив ответственных лиц.

ПЛАНИРОВЩИК	
	Стадия 8.
Стадия 8.	Стадия 8.
Стадия 8.	

Для каждой тактики вам надо будет проработать каждый из приведенных ниже вопросов, а ваши ответы помогут составить план действий.

Общие моменты

Перечислите ваши логические обоснования тактики здесь. Почему вы выбрали именно эту тактику как часть вашей кампании? С какой целью? Как эта тактика поможет кампании достичь успеха? (Например, если бы больше выборных официальных лиц и представителей Республиканской партии знали, что избиратели поддерживают расширение страхового покрытия медицинской помощи для детей, то они, вероятнее всего, поддержали бы такое предложение, поскольку понимают, что интересы избирателей соответствуют их основным приоритетам. С этой точки зрения, проведение и опубликование опроса избирателей республиканской партии на соответствующую тематику является полезным видом деятельности)

Основные виды деятельности

Перечислите основные виды деятельности, которые вы планируете осуществить. Для этих видов деятельности вы позже составите детальный план и назначите конкретных членов вашей команды ответственными за выполнение.

Ответственные лица

Обладает ли назначенное вами лицо достаточным опытом для применения тактики? Обладает ли он/она достаточным потенциалом?

Оценка воздействия

Перечислите все способы, с помощью которых вы сможете оценить воздействие. Ответьте на следующие вопросы:

- Что, согласно вашим ожиданиям, произойдет в результате осуществления вами спланированной деятельности?
- Что однозначно укажет на успешность результатов вашей деятельности?
- Что подскажет вам, что деятельность потерпела полную неудачу?
- Опишите те системы или методы, которые у вас имеются либо которые вам необходимы для того, чтобы измерить степень успешности или неудачи при применении тактики?
- Когда вам необходимо проанализировать измеримые результаты (или результат проверок) и принять решение об осуществлении последующих действий?
- Кто будет отвечать за отслеживание прогресса?

Временные рамки

Как только вы детально рассмотрите каждую из тактик, разместите их на общей для всей кампании временной шкале. Для быстротекущих кампаний прорисуйте месяц за месяцем, неделю за неделей. Если у вас имеются опасения насчет того, достаточно ли у вас персонала, установите приоритеты для тактик А и В и изобразите их в виде нескольких ярусов (строк), где более высоко расположенная тактика А означает те мероприятия, которые обязательны для выполнения, а ниже расположенная тактика В иллюстрирует то, что можно сделать в том случае, если останется время.

Не забудьте рассмотреть другие важные факторы, которые повлияют на ваш успех

Предполагаемые сложности

Что может пойти не так? Как вы можете минимизировать риск?

Вопросы бюджетирования

Отметьте, как каждая из тактик сможет уложиться в ресурсы, которыми вы располагаете, и какие дополнительные источники вам понадобятся задействовать для того, чтобы кампания продвигалась.

- Сколько вам придется потратить на проведение кампании?
- Сколько рабочего времени должен потратить персонал?
- Предполагаются ли расходы на такие вещи, как издание печатных материалов, рекламные закупки, почтовые расходы, организация питания, разработка и техническое обеспечение веб-сайта или разработка рекламно-информационных материалов?
- Будете ли вы нанимать людей со стороны?

Теперь заполните таблицу для Стадии 8 в «Планировщике». Если ответственными лицами за каждую из тактик у вас назначены разные люди, попросите каждого из них заполнить таблицу для своей тактики. Предложите им пересмотреть уже разработанную стратегию и подробно заполнить в том разделе, за который они отвечают.



В приложении для рассмотрения приведены

дополнительные рекомендации по каждой из шести основных тактик, включая конкретные вопросы и примеры тех видов деятельности, которые вы можете захотеть включить в разрабатываемую кампанию.

Стадия 9.

Придерживаться выбранного курса



На данный момент вы заложили в основу вашей кампании стратегию и разработали ведущий к успеху план. Логично ожидать, что эти две составляющие должны обеспечить вам ровную дорогу к финишу, не так ли? К сожалению, в реальной жизни это случается довольно редко. Рельеф местности, по которой вы продвигаетесь в рамках проведения кампании, постоянно изменяется, и необходимо быть готовым к тому, чтобы адаптироваться к каждому новому ландшафту и максимально использовать его особенности.

Подготовка к возникновению неожиданных обстоятельств является наиболее часто упускаемым из виду, но одним из важнейших моментов в планировании кампании. Выбоины и участки ремонта дороги могут заставить вас искать объездные пути, в то время как незапланированные остановки могут означать улыбку фортуны и давать новые возможности. Вы должны быть готовы действовать быстро в любых обстоятельствах.

Регулярные критические оценки хода кампании жизненно важны для нее; не дожидайтесь аутопсии — она проводится посмертно. Отмечайте даже маленький успех и используйте его для того, чтобы поддерживать вдохновение в рядах вашей целевой группы. Отметьте недостатки и используйте их для проведения корректировки в середине курса. Критерии оценки могут быть измеримыми или базироваться на отдельных наблюдениях, но всегда должны фокусироваться на промежуточных результатах, продуктах (output), или конечных результатах, эффектах (outcome).

Промежуточные результаты следует понимать как конкретные мероприятия, которые вы проводите, чтобы ваша кампания продвигалась вперед, или как вехи на временной диаграмме вашей кампании. Промежуточные результаты — это видимые доказательства работы вашего плана. Например, если вы выбрали такой вид деятельности, как проведение пресс-конференции, и указали в плане, что проведете две пресс-конференции в течение квартала, — то это и есть тот промежуточный результат, который можно будет отследить и оценить.

Конечные результаты — это те изменения, эффекты, которые происходят вследствие достижения промежуточных результатов. Они показывают, что

вы продвигаете кампанию вперед к желаемой цели. Каков результат проведения вами двух пресс-конференций? Это приведет к более широкому освещению проблемы в средствах массовой информации или привлечет к участию определенное количество журналистов? Попытайтесь выразить ожидаемые результаты в числах. Например, ваши ожидания могут выражаться в расширении освещения проблемы на 25% либо увеличении количества журналистов до 30 человек. Это и будет тот конечный результат, который можно будет измерить.

На пути к ядерной державе

В течение нескольких лет широкая коалиция групп по ратификации Договора о полном и всеобщем запрещении испытаний ядерного оружия, который должен был наложить запрет на осуществление любых ядерных взрывов независимо от их целей или среды, в которой производится взрыв, проводила подготовительную работу. Когда президент Клинтон подписал договор в сентябре 1996 г., группы уже спланировали объединение своей деятельности с целью добиться ратификации Договора в Сенате. Большая часть работы проводилась в Конгрессе США, где группы на протяжении долгого времени последовательно вели дискуссию о достоинствах и недостатках договора, осторожно нейтрализовывали аргументы его противников, а также заложили основу для непрерывного потока писем в редакции СМИ, постоянных публикаций на эту тему и персонального лоббирования вопроса, а также политических комментариев по проблеме, и организовываемых по инициативе избирателей. Все это делалось для того, чтобы придать деятельности сенаторов нужное направление.

В сентябре 1997 г., через год после подписания документа Клинтоном, в рамках продолжающейся работы по программе разоружения Белый дом передал Договор для ратификации в Сенат. Наблюдался устойчивый прогресс, который выражался в том числе в поддержке основных сенаторов, чьи голоса должны были оказаться решающими на окончательном голосовании по ратификации.

Этот прогресс натолкнулся на серьезную преграду в мае 1998 г., когда Индия, а затем Пакистан провели испытания ядерного оружия, тем самым создавая возможность гонки ядерных вооружений в Южной Азии, где обстановка становилась все более напряженной. Испытания явились тем событием, в котором нуждались противники Договора для торможения прогресса кампании. Это дало им возможность посеять сомнения в отношении способности мирового сообщества соблюсти подобный Договор. Коалиции пришлось значительно увеличить временные рамки кампании, и она начала работу в режиме чрезвычайной ситуации.

Воспользовавшись смятением, лидеры Республиканской партии запланировали экстренное пленарное голосование Палаты законодательного собрания в отношении Договора, зная, что кампания по ратификации фактически висит на волоске. Голосование за ратификацию закончилось неудачей, и администрация Клинтона признала, что вынести Договор на повторное голосование до следующей сессии Конгресса будет невозможно.

Единственное, что остается неизменным — это непрерывные изменения, и ваша кампания не является исключением из правил. Окружение, среда вашей кампании будет изменяться, и, скорее всего, это будет происходить не один раз. Принимая во внимание происходящие изменения, выполняйте две вещи:

1. Запланируйте еженедельные совещания для гарантии того, что движение осуществляется по расписанию

Каждую неделю или чаще проводите текущие совещания, чтобы убедиться, что все запланированные мероприятия проходят в заданные сроки и вписываются в рамки заданного бюджета. Этими совещаниями кто-то должен руководить. Чтобы обсуждение было конкретным, назначьте на эту роль человека, который, с одной стороны может видеть картину в целом, а с другой стороны имеет достаточный авторитет для того, чтобы принимать отчеты от остальных участников. Он или она должны собирать людей, просматривать план, проверять, какая деятельность должна проводиться согласно плану. Ответственный за каждый вид деятельности должен представить отчет о текущем состоянии дел, предложить варианты решения для любой деятельности, выходящей за рамки запланированных мероприятий, и зафиксировать, что он или она должны выполнить и о чем должны отчитаться на следующей неделе.

2. Ежемесячно проводите совещания для оценки эффективности

Ежемесячно проводите совещания, чтобы оценить, каков результат проводимой деятельности и насколько результативное воздействие отличается от запланированного, а также убедиться, что вы не отклонились от курса, либо посмотреть, что идет не по плану и какие коррективы необходимо внести в процессе осуществления кампании.

Еще раз рассмотрите те критерии оценки деятельности, которые вы заложили при создании операционной составляющей вашего плана. Проведите текущее совещание и рассмотрите на нем следующие вопросы:

- Какие существенные сдвиги в работе произошли со времени проведения последнего совещания?
- Как изменилось освещение проблемы в СМИ или обсуждение со времени проведения последнего совещания?
- Каким образом лица, ответственные за принятие решений, влияющие на принятие решения, а также противники проводимой вами деятельности изменили свою позицию относительно проблемы? Как они реагируют на проводимую кампанию?
- Актуальны ли спланированные вами шаги или выбранные тактики?
 - Если нет, то какие изменения необходимо произвести? Как эти изменения повлияют на распределение ресурсов, перечень назначений и временные рамки кампании?
- Можете ли вы усилить заявления, которые делаются в рамках вашей кампании, основываясь на новой информации?
- Появились ли в результате обсуждений (по проблеме) новые участники, которые могут быть задействованы в качестве союзников или быть зачисленными в стан противников? Для обоих случаев — как эти новые участники могут повлиять на тезисы вашей кампании, ее цели и тактики?
- Существуют ли такие противники, которые могут стать нежелательными союзниками из-за изменения своих позиций либо какого-либо значительного события?
- Каковы конкретные показатели прогресса?
- Появились ли какие-либо показатели прогресса, которые вы не предвидели заранее? Если ответ утвердительный, проанализируйте, следует ли включить их в перечень формальных показателей прогресса?

- В какой момент кампания может потерпеть неудачу? Что можно сделать, чтобы это предотвратить?
- Заглядывая вперед, какие вызовы могут встать перед вами? Готовы ли вы столкнуться с ними? Надо ли вам вносить изменения в разработанный план, чтобы с выгодой для себя использовать новые возможности?

Регулярно проводимые совещания являются важным фактором для поддержания актуального статуса вашего плана, способствуя его обновлению и помогая более эффективно проводить кампанию. Внесите совещания во временную диаграмму вашей кампании, дайте участникам понять, что присутствие на них является обязательным, заранее определите повестки дня и организационные моменты (например, место проведения или номер телефона, используемый для связи с участниками). После каждого совещания корректируйте вашу стратегию на основании принятых решений, а затем известите вашу группу по планированию о внесенных изменениях, чтобы все участники имели одинаковую информацию о происходящем.

Оцените возможности

Разработчики плана должны составить перечень критериев для оценки появляющихся возможностей. Оценивая возможности как перспективные для хода вашей кампании, следует реагировать только на те критерии, которые имеют ценность, стратегическую значимость и помогут вам в конечном итоге достичь цели. Внезапно появляющиеся возможности, не имеющие прямого отношения к деятельности, часто являются причиной крушения планов. Помните, кроме того, что вы хотите полностью использовать возникающие возможности, вы также не хотите сбиться с курса. Такой перечень критериев поможет вам в любом случае.

Примерный список критериев для оценки возможностей

- Сокращает ли эта возможность дорогу к достижению одной из целей кампании?
- Каковы причины для того, чтобы отказаться от этой возможности?
- Каковы причины для того, чтобы использовать эту возможность?
- Сможет ли эта возможность заменить какие-либо из ранее запланированных тактик и оказать более сильное влияние по сравнению с ними?
- Обладаем ли мы рабочим временем и необходимым бюджетом для максимального использования этой возможности?
- Что может пойти не так? Готовы ли мы рисковать?

Запишите и используйте

Окончательный план кампании, оформленный в виде документа, должен стать рабочим материалом на проводимых совещаниях для того, чтобы следить за ходом деятельности. Этот документ не должен быть положен на полку и предан забвению.

Заключительное слово

Ваш план должен служить источником вдохновения как для вас, так и для других связанных с кампанией людей. Если когда-либо наступят тяжелые времена, вы сможете заглянуть в план и напомнить себе, что этот путь является именно той дорогой, которая может привести вас к победе. Если ваша коалиция начнет сводить вас с ума, вы сможете заглянуть в план и напомнить себе, за что вы боретесь и почему компромиссы стоят того. А если вы собьетесь с пути — то сможете заглянуть в план и найти дорогу обратно. План — это ваша карта. Он приведет вас именно туда, куда вы хотите, если будете придерживаться его указаний.

Итак, чего же вы ждете? Начинать планировать вашу следующую успешную кампанию!

В данном разделе мы более подробно рассмотрим шесть основных тактик, применяемых в большинстве кампаний. Вы должны адаптировать каждую из тактик для своей кампании, ответив на приведенные ниже вопросы, которые помогут вам при разработке плана действий.

Интеллектуальные знания

Это печатная продукция, содержащая информацию в поддержку вашей кампании: отчеты, отчетные бланки, подборки данных, карты балльных оценок, опросы общественного мнения и краткие обзоры.

Принимая решение о необходимости включения интеллектуальных знаний в вашу кампанию (и в случае положительного решения — какого их вида знания) рассмотрите следующие вопросы:

- Каким образом повысится уровень знаний целевой группы в отношении проблемы?
- Почему целевая группа должна доверять этой информации?
- Удобна ли она для пользователя?
- Будет ли она выделяться по сравнению с другими материалами?
- Каковы ваши ожидания относительно тех действий, которые эта информация заставит предпринять вашу целевую группу?

- Как долго эта информация будет актуальной?
- Какими различными способами вы сможете использовать эту информацию в ходе вашей кампании?
- Есть ли в этой информации что-либо новое?

Передовой опыт

- Рассмотрите вопрос «переупаковки» несопоставимой информации и помещения ее на центральное место.
- Сделайте информацию настолько подходящей для целевой группы, насколько это возможно. Например, локализируйте ее, переведите на разные языки или включите научные данные.
- Не стоит недооценивать силу хорошей аннотации. Она может оказаться тем единственным текстом, который читают люди.
- Убедитесь в том, что эта информация действительно интересна и важна.
- Многие члены вашей целевой группы могут не иметь ученой степени в вопросах, относящихся к данной проблеме. Пишите для стандартной аудитории или же разделяете информацию, предоставляемую различным целевым группам.
- Имейте в виду — большинство людей не читает сноски.

Подводные камни

- Оппозиция также прибегнет к использованию интеллектуальной информации. Старайтесь не фокусировать свою деятельность на оспаривании неверной информации. Такие «информационные войны» обычно приводят в замешательство целевые группы, и они начинают переключаться на другие объекты.
- Не позволяйте вашему Эго диктовать условия. Если ваша организация не является профессионалом в создании подобных вещей, найдите тех людей, которые умеют это делать.
- Не думайте, что сухих фактов достаточно для победы. Если люди эмоционально привязаны к своему образу мыслей, вряд ли какой-то отчет сможет изменить их мнение.
- Данные, полученные с помощью опросов, являются ценными. Однако большинство использует опросы для того, чтобы подтвердить свои предположения, а не для того, чтобы кардинальным образом изменить свое мнение.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

«Сделать так, чтобы было интересно» (Made to Stick)

<http://www.madetostick.com>

Эта книга написана братьями Чипом и Дэном Хиз (Chip Heath & Dan Heath), — экспертами в бизнесе и маркетинге. Она помогает создавать идеи-долгожители, которые смогут заинтересовать людей. Книга содержит руководство по выбору нужного вида интеллектуальной информации и помогает избежать «синдрома переизбытка информации».

«Другими словами» (In Other Words)

<http://www.emcf.org/pub/otherresources.htm>

Здесь вы найдете три публикации эксперта по лингвистике Тони Просчио (Tony Proscio), которые помогут организациям использовать слова таким образом, чтобы они стали наиболее эффективно передавать тот смысл, который вы хотите в них вложить.

«Изыюминка презентации»

(Presentation Zen)

<http://www.presentationzen.com/>

Блог специалиста по коммуникациям Гарри Рейнолдса (Garry Reynolds) посвящен вопросам, касающимся создания профессиональной презентации.

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО СОЦИОЛОГИЧЕСКИМ ОПРОСАМ

Руководство Американской библиотечной ассоциации по веб-сайтам, посвященным опросам общественного мнения (American Library Association's Guide to Public Opinion Poll Web sites)

<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crlnews/backissues2006/october06/opinionpoll.cfm>

Этот сайт приводит данные опросов, проводимых во всем мире. Он содержит информацию обо всех наиболее крупных компаниях, занимающихся проведением опросов, новости по теме, публикации в СМИ, а также данные о проводящихся на настоящий момент исследованиях.

«Справочник данных» (Data Directory)

<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/polls/datadir.htm>

Газета Washington Post публикует данные соцопросов, доступные онлайн для общественных (неполитических и некоммерческих) организаций. Он включает данные опросов, проведенных с помощью средств массовой информации, результаты общенациональных опросов, некоммерческие и академические данные, а также результаты исследований, проводимых государственными органами.

FedStats.gov

<http://www.fedstats.gov/>

Этот сайт содержит статистические данные и результаты исследований, проводимых федеральным правительством. В нем предусмотрена возможность поиска данных по географическому и тематическому признакам, а также по агентствам. Содержит ссылки на некоммерческие организации и их отчеты.

Gallup

<http://www.gallup.com/>

Gallup — это самая известная организация, занимающаяся проведением опросов и исследований. На сайте предусмотрена возможность поиска данных по теме и географическим регионам мира.

PollingReport.com

<http://www.pollingreport.com/index.html>

Это сайт, объединивший данные, полученные в результате проведения общественных опросов в США. Содержит данные опросов, посвященных отдельным проблемам или актуальным событиям.

Public Agenda Online

<http://www.publicagenda.org>

Public Agenda Online — это неполитическая и некоммерческая организация, занимающаяся изучением общественного мнения, поисковыми исследованиями и руководствами. Предусмотрена возможность поиска по результату или теме исследования.

Архивы опросов общественного мнения в Roper Center

(Roper Center Public Opinion Archives)

<http://www.ropercenter.uconn.edu/>

«Быстрый обзор тем» дает возможность получить краткий обзор основных исследований по ряду проблем, а подробную информацию о каждой из них вы можете получить, перейдя по ссылке. Этот сайт также имеет разделы по основам проведения исследований общественного мнения и различного вида опросов.

Мировое общественное мнение (World Public Opinion)

<http://www.worldpublicopinion.org/>

Этот сайт приводит данные международных исследований общественного мнения и различных опросов; предусмотрена возможность поиска информации по теме и региону.

Взаимоотношения с государственными органами

Привлечение выборных должностных лиц для достижения целей вашей кампании с помощью собраний, брифингов и заявлений.

Решая, следует ли специально устанавливать отношения с государственными органами, рассмотрите следующие ключевые вопросы:

- Вам необходимо изменить саму политику или те заявления, которые делаются с высоких трибун?
 - Чиновников какого уровня вы хотите вовлечь в свою деятельность?
 - Вам необходимо изменить закон, или вы можете достичь своей цели при текущем законодательстве?
 - Как много на данный момент знают о проблеме высокопоставленные политики? Почему проблема должна их заинтересовать?
 - Сформулируйте конкретно, каких действий вы хотите от политиков (например, чтобы они изменили определение «заболоченной территории» в конкретном постановлении, изменили устанавливаемые законом размеры доходов, полученных от страховых выплат, относящихся к страхованию здоровья детей, или увеличили финансирование программы по предотвращению выпадения радиоактивных осадков).
 - Собираетесь ли вы заниматься просвещением чиновников в отношении какой-либо проблемы или лоббировать принятие конкретного законопроекта?
 - Каковы ваши отношения с целевыми должностными лицами?
 - Есть ли оппозиция, освещающая проблему с другой стороны?
 - Каковы другие заинтересованные стороны (такие, как адвокаты, группы по наблюдению за исполнением законопроектов, поставщики услуг и группы избирателей), находятся во взаимоотношениях с целевыми должностными лицами? Должны ли вы планировать их участие в кампании в качестве потенциальных союзников или отвлекающих факторов?
- Какие временные ограничения (такие, как календарь заседаний, временной график распределения бюджета, выборы) вы должны брать в расчет при планировании вовлечения политиков в вашу деятельность?

Передовой опыт

- Изменение политики требует времени. Планируйте последовательные шаги и отмечайте каждую победу как возможность привлечь и удержать лучших политиков. Также не стоит тянуть, ожидая окончания работы, чтобы отблагодарить своих высокопоставленных союзников. Публично заявите о том, что они поддерживают вашу цель, независимо от ее масштаба — глобальную или второстепенную. Тогда у них будет стимул продолжать тратить свое время и усилия своих сотрудников на достижение целей вашей кампании.
- Оцените, насколько ваши интересы совпадают с основными политическими интересами целевых должностных лиц. Например, выборные должностные лица хотят быть переизбранными, при этом официальные представители различного уровня также хотят, чтобы их мэр, правитель, президент или другое должностное лицо было переизбрано.
- Избиратели являются основной целевой группой выборных должностных лиц. Убедитесь, что диапазон ваших идей связывает вашу проблему с территорией проживания их избирателей.
- Установите и цените ваши отношения с персоналом. Они выступают в качестве ваших адвокатов перед высокопоставленными чиновниками и обеспечивают вход к ним.

Подводные камни

- Враг вашего друга может стать и вашим врагом. Выбирая самого лучшего политика, оцените его или ее потенциальных политических противников и тщательно продумайте все возможные последствия для того случая, если они станут и вашими противниками.
- Не забывайте о других ветвях власти. Законодательные органы обычно консультируются с представителями исполни-

тельных агентств перед тем, как изменять исполняемые этими агентствами законы, а агентства, в свою очередь, всегда решают, как парламентский надзор отреагирует на нормативно-правовые изменения.

- Знайте ограничения для своей деятельности. Существуют ли правовые ограничения для лоббирования, которые могут повлиять на ваши отношения с правительственными сотрудниками?
- Бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Любое изменение политики всегда кому-то во что-то обходится. Высокопоставленные политики знают это как никто другой. Предвосхищайте их вопросы о налоговых расходах, затратах для бизнес-сектора, семейных расходах и изменениях финансового положения других заинтересованных сторон.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Центр по лоббированию в общественных интересах (Center for Lobbying in the Public Interest) www.clpi.org

Тренинговый ресурсный Интернет-центр CLPI предлагает широкий спектр информации о некоммерческой пропаганде и лоббировании, в частности о законодательной пропаганде.

Исследовательская служба Конгресса (Congressional Research Service, CRS) http://www.rules.house.gov/archives/crs_reports.htm

Сайт CRS предлагает вашему вниманию большое количество отчетов и руководств, которые помогут вам изучить работу Конгресса.

Государственное и местное управление (State and Local Government)

Огромное количество информации о государственных и местных органах власти можно получить в Национальной ассоциации губернаторов (National Governors Association), Национальной конференции законодательных собраний штатов (National Conference of State Legislators), Со-

вете мэров США (U.S. Council of Mayors), Национальной лиге городов (National League of Cities) и Национальной ассоциации округов (National Association of Counties).

Мобилизация / работа «в полях»

Привлечение, «вербовка» и активизация ваших сторонников при помощи бойкотов, митингов, петиций, а также реклама с участием знаменитостей.

Чтобы определить, существует ли необходимость в «полевой работе» и общественной мобилизации для хода вашей кампании, ответьте на следующие вопросы:

- Какие ключевые группы людей вам надо мобилизовать, чтобы достичь локальных и общих целей вашей кампании? Определите приоритеты для этих групп, основываясь на понимании того, какая из этих групп с наибольшей вероятностью будет вовлечена в вашу деятельность и какими ресурсами вы располагаете.
- Составьте схему человеческих ресурсов. Кто может помочь вам установить контакт с целевыми группами, и с кем из этих людей у вас уже выстроены отношения? Например, есть ли у вас поддержка члена правления, имеющего доступ к влиятельным бизнесменами? А может, у вас налажено сотрудничество с некоторой группой людей, имеющей возможность помочь вам установить контакт с другой целевой группой, на которую не удалось выйти самостоятельно?
- Каким образом ваша целевая группа получает информацию? Сколько времени и денег понадобится вложить для того, чтобы установить с ней связь?
- Если время поджимает, то выполнения каких действий вы больше всего хотите от каждой группы?
- Если вы хотите каких-либо действий от целевой группы, то как вы можете облегчить ей задачу?
- Найдите все возможности, для донесения вашей идеи. Футболки, плакаты, значки

на митингах должны доносить до публики вашу основную идею, а не ваше имя.

- Можете ли вы провести кампанию на высшем уровне, концентрируясь на мнении элиты, а не работая с народными массами?
- Вам действительно необходимо проводить общественную кампанию, или есть возможность достичь цели, поработав с основными игроками за закрытыми дверями?

Передовой опыт

- Начинайте с позитива. Люди более охотно отзываются на те идеи, которые начинаются с позитивных коллективных ценностей, а затем призывайте к действию.
- Будьте последовательны. Ведь вы хотите, чтобы каждый думал, что количество сторонников вашей идеи значительно. Вы можете создать такое ощущение, гарантировав, что каждый человек, говорящий о вашей идее, говорит одно и то же — снова и снова.
- Часто самые маленькие собачки лают громче всех. Иногда для достижения вашей цели необходима не огромная толпа, а всего лишь несколько человек. Многие защитники окружающей среды представляют собой очевидные примеры того, как «слабый и преданный» может дать фору «большому и непостоянному» активисту.

Подводные камни

- Избегайте обращения «к широкой общественности». Это особенно важно для работы «в полях». Вы не можете достучаться до всех сразу и каждого в отдельности. Сфокусировавшись на чем-то и глубоко проработав вопрос, вы сможете достичь лучших результатов, чем распыляясь в попытках охватить все сразу.
- Рекламная кампания — это не лучший способ мобилизации целевых групп. Большинство людей лучше реагируют на «просьбу», поступившую от отдельного человека или другой группы людей, например их министра, учителя или коллеги. Прямая личная передача взглядов зачастую бывает более эффективной по сравнению с лучшими рекламными роликами. Убедитесь, что на

первом месте у вас человеческий фактор, а рекламная кампания расширяет, а не заменяет лично-ориентированную деятельность.

- Лучший оратор — это не всегда вы. Подумайте, кто лучше всего сможет установить контакт с вашими целевыми группами. Ваша аудитория может вежливо выслушать вас, но вам стоит реально оценить, на кого они будут смотреть как на настоящего лидера, кто сможет убедить их, что то, о чем он говорит, действительно в их интересах. Может, это ваш союзник, а может, выходец из этой целевой группы? Как вы сможете вовлечь этого оратора в вашу деятельность?
- Веб-сайты могут стать мощнейшим ресурсом и инструментом для поддержки вашей кампании, однако не стоит забывать о людях, которые в действительности вдохновляют остальных к действию. Сначала найдите хороших ораторов, а уже затем подкрепите их деятельность с помощью других инструментов.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Activation Point™

www.activationpoint.org

Spitfire Strategies провела это исследование, основываясь на лучших практиках планирования речевого воздействия, адаптированных для уникальных требований организаций, занимающихся социальными изменениями.

Организация по социальному изменению (Organizing for Social Change)

www.midwestacademy.com/academy_manual.html

Это уже 3-е издание руководства из 425 страниц, которое раскрывает все аспекты организации прямых действий.

Коммуникации

Все разнообразные средства, которые можно использовать с целью продвижения ваших идей в широкие массы, такие как средства массовой информации, блоги, платная реклама, веб-

Как «самые голосистые» получили медицинскую помощь

Три группы людей получили государственную медицинскую помощь по плану Medicare: престарелые, инвалиды и больные с конечной стадией печеночной недостаточности. Почему были выбраны больные с конечной стадией печеночной недостаточности, а не больные раком, который поражает больше людей? Потому что эти люди провели кампанию лучше.

сайты, электронная почта, социальные сети, встречи, события, печатные материалы, действия и усилия быстрого реагирования, конференции и организации представителей.

Практически каждая кампания использует определенный набор традиционных коммуникационных тактик. Как же выбрать, что использовать и в какой момент? Рассмотрите следующие вопросы:

- Какие основные идеи вы хотите донести? Кому?
- Кто может лучше всех представить идею?
- Какие каналы (такие, как индивидуальные встречи, некоммерческие СМИ, Интернет) имеют наибольшее влияние на целевую группу?
- Что может сказать оппозиция, и как вы отреагируете на это?
- Надо ли будет вам применять систему событий быстрого реагирования?

Передовой опыт

- Разделите целевые группы на сегменты. Чем уже сегмент, тем лучше.
- Испытайте «в полевых условиях» некоторые средства коммуникации и вложите деньги в те, которые являются наиболее многообещающими.
- Коммуникационная деятельность должна воздействовать на целевые группы минимум три раза посредством разных каналов, например через электронную почту, личные встречи и СМИ.

Подводные камни

- Не ищите поддержки от каждого представителя широкой общественности. Нацеливаясь на всех, вы не «зацепите» ни одного.
- Одни средства коммуникации предполагают меньший контроль ваших посланий, чем другие. Например, используя платную

рекламу, вы контролируете освещение вашей идеи. Используя некоммерческие СМИ, будьте готовы к тому, что журналисты будут фильтровать информацию. Сделайте свой выбор обдуманно, а также разработайте план действий для устранения нежелательных последствий, если возникнет такая необходимость.

- Возможность повтора — это ключевой момент. Если вы не можете себе позволить повторить свое послание, ищите другой вид деятельности.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Smart Chart™ 3.0

<http://www.SmartChart.org>

Этот интерактивный инструмент, разработанный Spitfire Strategies, который помогает некоммерческим организациям сделать правильный выбор средств коммуникации.

Andy Goodman

www.agoodmanonline.com

http://www.agoodmanonline.com/bad_ads_good_causes

Энди Гудман (Andy Goodman) — гуру в сфере коммуникаций, автор множества публикаций, помогающих некоммерческим организациям представлять информацию в более эффективном виде, а также автор книги «Почему из хороших намерений получается плохая реклама» (Why Bad Ads Happen to Good Causes).

Advocacy 2.0

http://www.advocacy2.org/index.php/Main_Page

Advocacy 2.0 — это совместный ресурс для активистов, освещающий все аспекты коммуникаций и организации сетевой работы.

«Ближе к смыслу»

(Getting to the Point)

<http://www.nonprofitmarketingblog.com>

Блог Кати Андерсон (Katya Anderson), эксперта по маркетингу, помогает некоммерческим организациям узнать секреты корпоративного маркетинга.

«Формирование общественного мнения: каждый десятый американец указывает девяти остальным, как голосовать, где обедать и что покупать» (The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy)

Джон Берри (Jon Berry) и Эд Келлер (Ed Keller), эксперты в области поведения потребителей, научат вас, как определить и выгодно использовать людей, формирующих общественное мнение целевой группы.

Кампании NetCentric (NetCentric Campaigns)

<http://www.netcentriccampaigns.org/trainingcenter>

Этот сайт содержит ресурсы, относящиеся к использованию онлайн-контента и Интернет-технологий, которые могут оказаться полезными для прогрессивных социальных технологов.

«Пурпурная корова» (Purple Cow)

Книга эксперта по маркетингу Сета Година (Seth Godin) расскажет вам о том, как преобразовать ваш бизнес наилучшим образом.

«Побеждает тот, кто лучше говорит» (Whoever Tells the Best Story Wins)

Книга рассказчицы Аннетт Симмонс (Annette Simmons) объясняет, как использовать собственные истории для того, чтобы ваша коммуникация была эффективной и оказывала влияние.

Коалиции

Другие организации или союзники, которые поддерживают вашу миссию, промежуточные и конечные цели.

Появление коалиции приносит определенные вызовы. Тем не менее, они выгодны с точки зрения совместного использования ресурсов, расширения области влияния и возможности громче заявить о себе.

Когда будете решать, нужна ли коалиция для вашей кампании, подумайте над следующими вопросами:

- Каковы потенциальные выгоды от партнерства с другой организацией? Возможные выгоды включают:
 - дополнительные ресурсы
 - возможности обучения
 - расширение потенциала
 - более широкая аудитория для вашего послания
 - больше открытых дверей
 - более тщательно продуманная работа
 - новые возможности финансирования
 - уменьшение вероятности дублирования деятельности
- Каковы потенциальные недостатки?
 - борьба за сферы влияния
 - различная оценка рисков
 - разные взгляды на ключевые концепции, такие как цель, стратегия или тема
 - конкурирующие приоритеты
 - нечеткие цели
 - растрата ресурсов
- Вы готовы передать процесс разработки цели и создания стратегии членам коалиции?
- Есть ли возможность выстроить партнерство таким образом, чтобы максимально увеличить эффективность коалиции и минимизировать борьбу за сферы влияния?
- Подумайте, чего хотят и в чем нуждаются другие участники коалиции. Каковы их предположения? Что они хотят для себя от кампании? Придется ли вам от чего-либо отказаться или идти на компромисс для того, чтобы каждый получил от коалиции то, что хочет?
- Сможете ли вы создать систему работы с коалицией, включающую в себя повторный пересмотр целей, стратегии или темы на протяжении всей кампании, так, чтобы контролировать противоречия и попытки

раздела сфер влияния и одновременно продолжать продвигать кампанию вперед?

Передовой опыт

- С самого начала постоянно и единообразно говорите союзникам о вашем понимании целей, стратегии и темы кампании, а также о вашем понимании того, кто должен быть целевой группой для этой работы.
- Увеличивайте вашу коалицию только в том случае, если это необходимо для того, чтобы выполнить работу. Вовлекайте членов в работу как можно раньше, чтобы избежать повторного обсуждения уже решенных вопросов.
- Назначьте ответственных на основании влияния членов вашей коалиции и поддерживайте понятные и постоянные каналы коммуникации внутри коалиции. Рассмотрите инвестирование в некоторые рационализаторские инструменты, чтобы сохранять связь между членами коалиции и не сбиваться с курса.
- Совместно создавайте принципы коалиции, которые потом надо ратифицировать. Эти принципы должны охватывать важные моменты работы коалиции, например: как принимаются решения — большинством голосов или с помощью консенсуса; какова процедура добавления новых членов; как происходит распределение совместных фондов, а также как определяются лидеры внутри коалиции.
- Рассмотрите построение внутренней системы критериев, которые будут отражать путь к успеху. Назначьте члена коалиции, который будет контролировать прогресс с помощью этих промежуточных целей.

Подводные камни

- Насколько бы привлекательно не выглядела коалиция из 100 членов на бумаге или с точки зрения некоторых спонсоров, намного лучше контролировать коалицию, размер которой соответствует поставленным задачам, а каждый из ее членов необходим для выполнения этих задач.
- Убедите группы поддержать вашу цель и стратегию с самого начала. Коалиции без четкого понимания совместной цели зачастую оказываются неустойчивыми и рас-

падают, как только начинается серьезная работа. Имея с самого начала четкие совместные цели, вы будете готовы встретиться с трудностями, когда придет время.

- Следите за тем, чтобы члены вашей коалиции получали достаточно информации (не слишком много, но и не слишком мало) о прогрессе кампании. Обсудите проведение анонимного анкетирования ваших партнеров по коалиции.
- Коалиции часто теряют крайне необходимое время, реагируя на кризисы, незапланированные обстоятельства или новое развитие событий вокруг проблемы. Разработайте план действий для быстрого реагирования и убедитесь, что каждый участник коалиции понимает, каковы будут последствия, если реакция не последует вовремя.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Пропаганда влияния (Advocacy for Impact)

http://www.gii-exchange.org/web/file_upload/advocacy%20for%20impact.pdf

Этот сайт дает возможность заглянуть внутрь шести сильных правозащитных кампаний, которые были структурированы в виде коалиций для того, чтобы достичь результатов в работе по снижению уровня бедности во всем мире и пропаганде здорового образа жизни.

Непрерывный процесс (Continuous Progress)

<http://www.continuousprogress.org>

Continuous Progress приводит инструменты оценки правозащитной деятельности, включая руководство для доноров и правозащитников по управлению коалицией и сохранению ее жизнеспособности.

Институт для сообществ: ресурсы коалиции (Institute for Communities: Coalition Resources)

http://tools.iscvt.org/advocacy/empower_the_coalition/start

Институт предлагает множество инструментов для усиления, управления и наилучшего использования вашей коалиции.

Фандрайзинг, или поиск финансирования

Часто случается так, что цели кампании превышают ее финансовые ресурсы. Если ваш бюджет ограничен и не позволяет вам одновременно двигаться дальше, используя важную тактику, или устанавливая контакт с основной целевой группой, вам придется выбирать то, что имеет наиболее высокий приоритет. Чтобы определить, нужно ли вам искать дополнительные источники финансирования, а если да — то как, задайте себе следующие вопросы:

- Вы действительно никак не сможете достичь целей без дополнительного финансирования?
- Есть ли у вашей организации отработанный фандрайзинговый механизм, к которому можно прибегнуть?
- При исследовании вашей аудитории заметили ли вы кого-нибудь, кто может претендовать на роль «бизнес-ангела» и помочь с финансированием вашей деятельности?
- Есть ли какие-либо ограничения со стороны налогового управления США, препятствующие поиску финансирования для вашей кампании?

Передовой опыт

- Различные виды поиска финансирования требуют применения различных стратегий. Самые распространенные разновидности финансирования — это небольшие пожертвования (обычно менее 500\$ или 1000\$, а зачастую намного меньше), значительные пожертвования от физических лиц, гранты от различных фондов и гранты от корпораций. Выполните небольшую самостоятельную работу и обоснуйте, какой из видов финансирования в наибольшей степени соответствует нуждам и ресурсам вашей организации.
- В любом случае, наилучший способ получить деньги — это индивидуальные просьбы других доноров для вашей кампании. Им намного проще продать вас, чем вам самим продать себя.
- Расскажите хорошую историю. Одна привлекающая всеобщее внимание история более

убедительна, чем длинная презентация, полная фактов и цифр. При поиске финансирования у физических лиц выступите с «фундаментальной речью». Такие термины, как «теория изменений», заставят отдельных доноров посмотреть на вас с интересом.

- Будьте готовы ответить на следующие вопросы:
 - Как именно вы собираетесь использовать пожертвование/финансирование?
 - Что изменится, если вы получите пожертвование/финансирование?
 - Какой процент от пожертвования/финансирования пойдет на деятельность программы по сравнению с фандрайзинговой или административной деятельностью?
 - Каковы показатели успеха?
- Распланируйте цикл коммуникаций вокруг поиска финансирования. Ваша работа не заканчивается в тот момент, когда деньги найдены. Вы должны этому донору как минимум благодарственное письмо, а за некоторые пожертвования «спасибо» придется сказать два или три раза. Не ждите следующего пожертвования до того, как отчитаетесь за предыдущую кампанию; донор непременно захочет узнать, как вы использовали его или ее предыдущее пожертвование. Сотрудничество с донором — это ключ к продуктивным и длительным взаимоотношениям.

Подводные камни

- Не становитесь жертвой веры в чудеса. Распространенная иллюзия — полагать, что донор сам найдет вас и оплатит все ваши расходы (однако бывает и так). Еще одна такая же распространенная иллюзия — представление о том, что существует некий универсальный способ привлечения донора, который поможет избежать серьезной работы и сэкономить кучу потраченного на поиск денег времени. Компании, занимающиеся фандрайзинговыми технологиями, сделали хорошие деньги, подкармливая эти иллюзии, так что будьте бдительны, выбирая способы финансирования.
- Материалы не должны содержать слишком много сухих фактов при практически

полном отсутствии эмоционального начала. Поиск финансирования, особенно от физических лиц, строится на видении, чувствах и эмоциях. Конечно, вы должны быть убедительны и сделать все для этого, но факты и цифры должны быть отражены в реальных историях.

- Будьте терпеливы. Поиск денег требует времени. Часто основной донор реагирует только на восьмое или девятое обращение, а это может занять до года. И никогда не высказывайте просьбу о финансировании при первой встрече!
- Когда придет время, уверенно попросите финансировать вас. Не употребляйте двусмысленных выражений вроде «поддержите нас» либо указаний неопределенного размера дотаций. Прямо скажите, что вам нужно «финансирование» либо «пожертвование». Дайте донору представление о тех ресурсах, которые вам необходимы. Застенчивость или неопределенность в нужный момент может обречь на гибель ваши перспективы.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Поиск финансирования на раз, два, три (Fundraising 1, 2, 3)

<http://www.fundraising123.org/>

Организация «Network for Good» предлагает услуги обучающего центра по поиску финансирования.

Блог DonorPower (DonorPower blog)

<http://www.donorpowerblog.com/>

Блоггер Джефф Брукс (Jeff Brooks) приводит рекомендации по поиску финансирования у перспективных доноров.

Журнал по успешному поиску финансирования (Fundraising Success Magazine)

<http://www.fundraisingsuccessmag.com>

Этот ежемесячный журнал содержит множество информации о стратегиях и рекомендациях экспертов по поиску финансирования.



www.justenoughplanning.org

Институт Communications Leadership Institute
www.communicationsleadership.org

Компания Spitfire Strategies
www.spitfirestrategies.com