

# РЕШАЕМ ВМЕСТЕ

Пособие по вовлечению местных жителей в решение актуальных местных проблем



РПОО «Белорусский Хельсинкский Комитет»  
[www.belhelcom.org](http://www.belhelcom.org)

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в стране существует немало позитивных примеров того, как благодаря грамотно выстроенному взаимодействию представителей местного сообщества, различных организаций, лиц, принимающих решения, местных органов власти, других вовлеченных сторон эффективно решаются актуальные проблемы на местном уровне.

Привлечение потенциала местных жителей способствует развитию гражданской активности и ответственности, позволяет использовать дополнительные ресурсы и, в конечном итоге, ведет к повышению качества жизни.

В то же время, данный процесс не является простым и очевидным и предполагает наличие определенных компетенций у тех людей, которые берутся за его организацию.

Данное пособие ставит целью предоставить доступные инструменты и рекомендации, которые помогут в планировании и решении актуальных местных проблем с вовлечением местных жителей.

Пособие будет полезно представителям негосударственных некоммерческих организаций, инициативных групп, активистам, заинтересованным в решении проблем местных сообществ.

Алгоритм решения актуальных местных проблем с вовлечением местных жителей, рассматриваемый в данном пособии, состоит из следующих основных шагов:

1. Выявление актуальных проблем с использованием индивидуального или группового интервью
2. Создание инициативной группы по решению проблемы
3. Описание проблемной ситуации и формулировка проблемы:
  - формулировка цели и задач
  - определение способа решения проблемы
  - анализ значимого окружения
  - составление плана действий по решению проблемы
4. Осуществление деятельности по решению проблемы
5. Оценка эффективности решения проблемы

Также в пособии рассмотрены основные инструменты, используемые в процессе решения проблемы, и приведен бланк индивидуального интервью.

При подготовке пособия были использованы материалы пособия для неправительственных и общественных организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИДа «Адвокация в действии», Международный Альянс по ВИЧ/СПИД и ICASO. Также материалы семинара по разработке кампаний по адвокации, «POLICY»/Служба Партнерства EuroCASO в Восточной Европе, Вильнюс, Литва, ноябрь 2003, а также проанализировано значительное число литературы, ссылка на которую дана в конце пособия.

Составители: Екатерина Костюченко – тренер-консультант МПО «АКТ», Елена Родионова – тренер-консультант МПО «АКТ», Юлия Хлащенко – специалист по коммуникациям РПО «Белорусский Хельсинкский Комитет».

## ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Для того чтобы эффективно действовать на местном уровне по решению актуальных проблем, необходимо очень хорошо понимать, в чем именно состоит проблема.

*Что такое проблема?*

Под проблемой понимают расхождение между «Хочу» и «Есть», между теми обстоятельствами, в которых человек находится сейчас и теми, в которых он хочет оказаться в будущем, между желаемым и действительным.

Проблема может выражаться в отсутствии чего-то желаемого/необходимого либо в присутствии чего-то нежелательного.

Примеры формулировки проблемы:

*Отсутствие в городе N площадки для выгула собак.*

*Высокий уровень распространения гепатита С среди потребителей инъекционных наркотиков города М.*

При этом наиболее объективную картину можно получить, как правило, только с непосредственным вовлечением в процесс выявления проблем представителей сообщества. Только таким образом можно получить достоверную информацию «из первых рук». Только сами представители сообщества знают, какие проблемы для них наиболее актуальны в конкретный момент времени, и какие пути их решения являются, по их мнению, самыми эффективными.

Вовлечение представителей сообщества в процесс выявления, а в дальнейшем и решения актуальных для них проблем, является весьма эффективным инструментом активизации и повышения потенциала местных жителей, развития сообществ и, как следствие – повышения качества жизни.

**Этап выявления проблем нельзя пропускать, даже если вам кажется, что проблема очевидна либо к вам обратился человек/группа с конкретной проблемой. Скорее всего, вам известны не все аспекты проблемы и связанные с ней обстоятельства. Очевидная для вас проблема может быть не приоритетна для людей, которых вы хотите вовлечь в процесс ее решения, а значит, вам будет непросто получить их поддержку. Люди более охотно участвуют в решении проблем, если они активно вовлечены на всех этапах процесса – от выявления до оценки результата.**

Кроме того, предлагаемый ниже инструмент позволяет не только определить и приоритезировать проблемы, но и получить много дополнительной информации, к примеру, что и кем уже делается по решению проблемы; какие пути решения представляются участникам интервью наиболее эффективными.

Для выявления и последующей оценки проблем, актуальных для сообщества, можно провести интервью – индивидуальное или групповое.

### **Общие рекомендации по проведению интервью**

Если есть такая возможность, лучше проводить индивидуальные интервью, так как присутствие других людей может влиять на ответы участников, и полученные ответы могут быть не вполне объективными.

Если все же планируется групповое интервью, необходимо позаботиться о том, чтобы участники не были знакомы друг с другом по этой же причине.

**Важно! Ни на одном из этапов проведения интервью не допустимо навязывать участникам свое мнение. Задача интервьюера – сбор и документирование информации.**

Основные вопросы интервью необходимо сформулировать заранее. Лучше избегать прямых вопросов о проблемах самих участников интервью. Попросите перечислить проблемы, которые, по мнению участника, актуальны для людей, в чем-то похожих на него. Например:

Как вы считаете, с какими проблемами сталкиваются пожилые люди в вашем поселке (жители многоквартирных домов, владельцы собак, многодетные родители и т.п.), такие, как Вы?

Такая форма вопроса позволит участнику интервью назвать актуальные для него проблемы, но при этом не испытывать неловкости, как в том случае, если бы вы стали спрашивать напрямую о его собственных проблемах.

Сколько интервью нужно провести, чтобы собрать необходимую и достаточную информацию?

Проводите интервью до тех пор, пока не перестанете получать новые ответы.

Например, после проведения восьми интервью последние 2–3 интервью могут не дать никаких новых ответов, отличных от уже данных ранее. Это говорит о том, что произошло «насыщение данными», и в проведении новых интервью нет необходимости.

Как правило, достаточно опросить 10–15 респондентов при индивидуальном опросе, и провести 3–4 групповых интервью по 5–12 человек в группе. В то же время, в отдельных случаях может понадобиться и большее количество интервью.

Объясните участникам интервью, что попытка решить сразу много проблем, скорее всего, не приведет к решению ни одной из них. Поэтому в результате серии интервью необходимо определить наиболее приоритетные проблемы, которые волнуют максимальное количество участников, и сосредоточить свои усилия на одной – двух проблемах. Добившись успеха, можно переходить к следующей по приоритетности проблеме.

Без этого пояснения у участников на этапе планирования решения проблем могут возникнуть вопросы:

*Я назвал 15 проблем, а в результате решаться будет только одна, почему?*

*В моем списке самой важной проблемой было отсутствие площадки для выгула собак, а теперь мне предлагают присоединиться к очистке ручья. Мое мнение никого не интересует?*

Такая ситуация может подорвать доверие к вашей организации/инициативной группе. Чтобы этого избежать, необходимо сразу проинформировать участников о дальнейшем использовании полученной от них информации.

### **Основные этапы проведения интервью**

1. Вступительная часть и знакомство

2. Свободное перечисление актуальных проблем целевой группы
3. Ранжирование (определение значимости, приоритетности названных проблем)
4. Детализация (краткое описание) проблем
5. Описание действий, которые уже предпринимаются/предпринимались для решения проблем
6. Определение мер для решения проблем

### **Краткое описание основных этапов проведения интервью**

#### **Этап 1. Вступительная часть и знакомство**

Перед проведением интервью необходимо:

- познакомиться;
- рассказать, для чего и как будет проводиться интервью;
- попросить разрешения участников на использование диктофона;
- согласовать правила.

Пример вступительной части

*«Здравствуйте! Меня зовут \_\_\_\_\_ . Спасибо, что вы согласились потратить свое время на интервью. Я представляю организацию «Название»/инициативную группу. Для того, чтобы мы могли действовать более эффективно, нам важно знать, какие проблемы волнуют (жителей деревни N, молодых родителей района X, владельцев собак города S, ...), таких, как вы. Мне бы хотелось поговорить с вами о волнующих вас проблемах и возможностях их решения. Для проведения интервью нам потребуется около часа. Как я могу к вам обращаться?»*

В случае группового интервью попросите участников представиться по кругу.

*«Сразу прошу вашего разрешения записать наш разговор на диктофон. Это необходимо для того, чтобы при анализе полученной информации мы ничего не упустили. Запись будет использоваться только нами и будет удалена сразу после проведения анализа. Информация об участниках интервью никому предоставляться не будет. Также прошу вас перевести телефоны в бесшумный режим».*

В случае группового интервью попросите участников говорить по одному, поднимая руку для обозначения своего желания высказаться. Это поможет услышать и зафиксировать все высказывания, а также избежать помех в аудиозаписи.

Перед началом интервью стоит оговорить рамки обсуждаемых проблем. Не секрет, что люди зачастую в первую очередь называют проблемы материального плана – низкие зарплаты/пенсии, отсутствие/неудовлетворительное качество жилья и т.п. Поэтому, чтобы избежать недопонимания либо негативной реакции участников интервью, лучше сразу сказать, что решение подобных вопросов находится вне сферы ваших возможностей.

**Процесс проведения этапов 2 – 3** для индивидуального интервью будет отличаться от процесса проведения тех же этапов при групповом интервью. Поэтому эти два этапа далее описаны отдельно. В то же время, **смысл и содержание** этапов 2 – 3 не зависит от количества участников (один или несколько). Поэтому **не пропускайте изучение этапов 2 – 3 проведения индивидуального интервью**, даже если вы планируете проводить групповое.

#### **Этапы 2 – 3. Если вы проводите индивидуальное интервью**

2. Свободное перечисление актуальных проблем целевой группы

Предложите участнику интервью назвать проблемы, с которыми он сталкивается как человек, представляющий вашу целевую группу. Для этого можно задать следующий вопрос:

*С какими проблемами сталкиваются такие, как вы и дальше конкретизируйте целевую группу, чьи проблемы вы изучаете (жители деревни N, молодые родители района X, владельцы собак города S)?*

Вы можете персонализировать этот вопрос, спросив:

*А с какими проблемами сталкиваетесь лично вы?*

Это полезно сделать, если вы видите, что человеку проще говорить о своих проблемах, а также для конкретизации ранее прозвучавших ответов.

Ответы участника интервью вносятся в специальный бланк (Приложение 1). Бланк можно распечатать либо заполнять его на компьютере. Если вы планируете заполнять распечатанный бланк от руки, предусмотрите побольше места для записей, вставив дополнительные строки в форму. Пишите достаточно подробно, разборчиво, старайтесь не сокращать. Это особенно важно, если обрабатывать информацию будете не вы сами, а другой человек.

Хорошим подспорьем будет диктофонная запись (если вы пользуетесь диктофоном во время интервью).

Часто в ходе индивидуального интервью участники не ограничиваются простым перечислением проблем, а начинают сразу подробно описывать суть проблемы (что соответствует шагу 4 нашего алгоритма). В этом случае нет необходимости перебивать участника, вы можете сразу вносить в бланк более детальную информацию о проблеме.

*Ситуация 1.* Порой участники интервью озвучивают волнующие их проблемы, масштабы которых явно выходят за рамки возможностей их решения силами вашей организации, инициативной группы либо местных активистов. Например, «плохая экология». В этом случае следует задавать уточняющие вопросы, проясняющие отрицательное влияние таких глобальных проблем вашу целевую группу либо конкретного интервьюируемого.

Варианты уточняющих вопросов:

*Не могли бы вы пояснить более конкретно, что вас особенно беспокоит?*

*И как эта проблема влияет на вас лично?*

*К каким последствиям для вас приводит эта проблема?*

Иногда для того, чтобы лучше понять суть проблемы, полезно попросить привести несколько конкретных примеров негативного влияния обозначенной проблемы на участника интервью.

*Ситуация 2.* Интервьюируемый может назвать «симптомы проблемы», ее последствия, при этом, в чём кроется сама проблема остаётся неясным. Например, «в нашем дворе невозможно нормально отдохнуть». В этом случае задайте уточняющие вопросы, проясняющие причины такого положения дел.

Варианты уточняющих вопросов:

*Почему это происходит?*

*Чем это вызвано?*

*В чем вы видите причину такой ситуации?*

В результате может оказаться, что во дворе нет ни одной скамейки – проблема проста и очевидна.

В этом случае вносить в бланк следует только ответы, появившиеся после уточняющих вопросов, если таковые потребовались.

### 3. Ранжирование (определение значимости, приоритетности названных проблем)

Для определения наиболее значимых, приоритетных проблем из названных участником, попросите его еще раз посмотреть весь перечень (зафиксированный на бланке интервью) и выбрать 5 самых актуальных. Этим пяти проблемам необходимо присвоить баллы от 1 до 5 следующим образом: самая важная проблема – 5 баллов, менее важная – 4 балла и т.д.

Если участник в ходе интервью назвал менее пяти проблем, например, три, то количество баллов все равно присваивается, начиная с 5, то есть наиболее важной проблеме – 5 баллов, менее важной – 4, и последней – 3.

Присвоенные баллы записываются в правый столбец первой страницы бланка индивидуального интервью.

Дальше в ходе интервью будут рассматриваться только выбранные проблемы (максимум 5). Иначе процедура интервью рискует затянуться и утомить и участника, и интервьюера.

Если в ходе предыдущих интервью (с другими участниками) вы уже получили достаточно информации по наиболее приоритетной проблеме и не ожидаете получить ничего нового, но организацию интересует следующая по приоритету проблема, то можно, объяснив респондентам свои мотивы, выбрать для дальнейшего анализа следующую по приоритету проблему.

## **Этапы 2 – 3. Если вы проводите групповое интервью – особенности организации процесса**

### 2. Свободное перечисление актуальных проблем целевой группы

Для проведения группового интервью вам понадобится флип-чарт, бумажный скотч (малярная лента), блокноты для флип-чарта (бумага формат А1), маркеры темных цветов (черный, синий, зеленый, коричневый, красный цвета, которые хороши видны на расстоянии).

Если нет возможности использовать флип-чарт – можно аккуратно крепить листы на стену, предварительно убедившись, что скотч и маркеры не оставят следов на стене. Также можно использовать мебель – шкаф, поставленные друг на друга столы.

Подумайте, где лучше разместить диктофон и не забудьте проверить качество записи перед началом интервью!

Групповое интервью лучше вести вдвоём, когда интервьюер задаёт вопросы группе, а его помощник ведёт записи на больших листах бумаги.

Рекомендации по ведению записей для группы:

- позаботьтесь о том, чтобы каждый находящийся в аудитории мог видеть записи на листах;
- пишите крупно и разборчиво;
- пишите достаточно подробно, чтобы запись была понятна даже тем, кто не

- участвовал во встрече;
- давайте заголовки каждому информационному блоку;
- нумеруйте листы.

### 3. Ранжирование (определение значимости, приоритетности названных проблем)

При проведении группового интервью ранжирование можно провести следующим образом: каждому участнику интервью дается 5 «голосов», которые нужно распределить между проблемами из списка. Участник может отдать по 1 голосу каждой из 5 выбранных им проблем, либо распределить их иначе – 5 голосов одной проблеме, 3 голоса одной проблеме и 2 голоса другой и т.п.

Отдавая один голос, участник ставит галочку рядом с выбранной проблемой. Также поступает и с остальными 4 своими голосами.

Прежде, чем участники начнут голосование, убедитесь, что все правильно поняли инструкцию. Лучше продемонстрировать процедуру на примере.

При подсчёте голосов будьте внимательны, участники могут отмечать свой голос разными знаками: галочками, точками, звёздочками и т.д., а также с разных сторон листа бумаги. Как бы ни был отмечен голос, его нужно посчитать.

После того, как все участники закончат ранжирование, выберите 3 – 5 проблем, получивших максимальное количество голосов, и далее работайте с ними.

Для этого каждую из проблем перепишите на отдельный лист формата А1 и далее работайте с каждой из проблем в соответствии с этапами алгоритма. При переходе к каждому следующему этапу, записывайте его название – это упростит вашу дальнейшую работу.

### Этап 4. Детализация (краткое описание) проблем

На этом этапе необходимо прояснить суть и кратко описать наиболее значимые проблемы, определенные в процессе ранжирования на предыдущем этапе.

Назовите еще раз проблему из бланка индивидуального интервью либо списка на листе (в случае группового интервью), получившую максимальное количество баллов (5), и задайте уточняющие вопросы.

Ситуация 3. Иногда, люди формулируют проблемы очень общими фразами. Например, «проблема трудоустройства». При такой формулировке не совсем понятно, в чём конкретно заключается проблема. Для некоторых трудоустройство – проблема, потому что у них нет ещё требуемого опыта работы, для других – нужного образования, третьи не могут получить желаемую работу из-за определенных стереотипов работодателей (молодые женщины с детьми или мужчины после 45 лет), кто-то неконкурентоспособен на рынке труда из-за имеющейся инвалидности. В каждом из этих случаев подходы к решению проблемы будут отличаться друг от друга. И для того, чтобы выбрать наиболее подходящий вариант нужно определить проблему как можно конкретнее.

Вопрос: *Что именно вы имеете в виду, когда говорите (формулировка проблемы)?*

Варианты уточняющих вопросов:

*Для кого именно это является проблемой?*

*В чем суть проблемы?*

*Почему это является проблемой?*

*Какие еще аспекты, связанные с названной проблемой, вы можете назвать?*

Результаты обсуждения кратко записываются в раздел «Шаг 4. Краткое описание проблемы» бланка индивидуального интервью либо на соответствующий лист при групповом интервью.

Порой на этом шаге, когда участник интервью начинает более подробно описывать проблемную ситуацию, он может вспомнить новые проблемы, которые не упоминались на втором шаге (свободное перечисления). В этом случае интервьюеру стоит зафиксировать их, однако повторное ранжирование делать не имеет смысла. Данные проблемы не столь актуальны для респондентов, поскольку о них вспомнили не в первую очередь.

После того, как суть проблемы прояснена, переходите к этапу 5.

#### Этап 5. Описание действий, которые уже предпринимаются/предпринимались для решения проблем

Для того, чтобы в дальнейшем спланировать эффективные действия по решению проблемы, необходимо представлять, какие меры уже предпринимались либо предпринимаются сейчас.

Примерные вопросы для этапа 5:

*Знаете ли вы, что уже делается по решению проблемы (формулировка проблемы)? Что именно?*

*Какие организации (государственные или негосударственные) помогают решить эту проблему? Каким образом?*

*Как люди самостоятельно или с помощью своих друзей и близких решают эту проблему?*

Можно персонализировать этот вопрос, спросив *«И как вы справляетесь с данной ситуацией? Что вы делаете в этом случае?»*

Результаты обсуждения кратко записываются в раздел «Шаг 5. Предпринимаемые усилия по решению проблемы» бланка индивидуального интервью либо на соответствующий лист при групповом интервью.

#### Этап 6. Определение мер для решения проблем

Теперь необходимо определить, что с точки зрения участников интервью нужно сделать для решения проблем.

Вопрос: *Что, по вашему мнению, необходимо сделать, чтобы решить проблему?*

Результаты обсуждения записываются в раздел «Шаг 6. Требуемые меры для решения проблем» бланка индивидуального интервью либо на соответствующий лист при групповом интервью.

Следует фиксировать все предложения респондентов, даже если они явно выходят за рамки ваших возможностей по решению проблем.

Работа с первой по приоритету проблемой на данном этапе закончена, и вы можете переходить к следующей проблеме из списка.

#### Завершение интервью

После окончания интервью поблагодарите участника за потраченное время и предоставленную информацию, а также дать возможность задать вопросы интервьюеру.

**Важно! На этом этапе вы можете спросить участника, готов ли он лично участвовать в решении названных им проблем, и если да, то каких именно и какие пути решения этих проблем видит участник. В случае положительного ответа договоритесь, как вы сможете связаться с участником для дальнейших действий и обменяйтесь контактной информацией. Такие люди могут составить костяк инициативной группы по решению той или иной проблемы. Вовлекайте их на всех этапах процесса, от планирования до оценки результатов.**

При проведении интервью очень большую роль играет личность и стиль поведения ведущего интервью (интервьюера). В ходе проведения опроса необходимо продемонстрировать общую позитивную настроенность на общение, энергичность, интерес к опросу, доброжелательность и толерантность.

Ниже перечислены *основные советы* начинающему интервьюеру, следование которым позволит сделать его работу успешной и эффективной:

- Как правило, люди с охотой говорят о проблемах, в этом случае ваша задача – активно слушать и задавать уточняющие вопросы. Примеры уточняющих вопросов приведены при описании каждого шага интервью.
- Очень важно взглядом, улыбкой и жестами демонстрировать живой интерес к тому, что говорит участник опроса. Это позволит человеку раскрепоститься и чувствовать себя более уверенным.
- Ни в коем случае нельзя оценивать, комментировать, осуждать высказываемое респондентом мнение. Как бы вы ни относились к тому, что говорит участник, вы должны быть беспристрастны, толерантны, доброжелательны и внимательны. Ваша задача – получить как можно больше предметной информации.
- Если вы видите, что человек увлекся и начинает уходить от темы, можно сказать: «Мы еще поговорим об этом, а сейчас давайте вернёмся к обсуждаемому вопросу».
- Если при проведении группового интервью один из участников начинает доминировать (много говорить, перебивать других, высказывать свою точку зрения по поводу мнений других респондентов), ему можно сказать: «Спасибо вам большое, но нам необходимо узнать мнение каждого человека в этой группе».
- Если в группе есть участник, который уклоняется от ответов, к нему можно несколько раз обратиться: «А что вы думаете на эту тему?». Если он по-прежнему старается отмолчаться или дает односложные ответы, лучше оставить его в покое.
- Прежде чем записать формулировку на лист бумаги (при групповом интервью) или в бланк интервью (при индивидуальной работе), ее целесообразно обсудить и согласовать с участником/ами. Таким образом, все будут понимать записанное одинаково.

- Следите за временем, старайтесь не затягивать интервью.

### Обобщение и анализ полученной информации

Результатом работы интервьюера является заполненный бланк индивидуального интервью с информацией, максимально точно отражающей высказывания участников.

В случае группового интервью информацию, зафиксированную на больших листах необходимо внести в компьютер, воспользовавшись формой бланка индивидуального интервью. Единственное отличие в этом случае – вместо баллов в столбце «Приоритетность» будет стоять количество голосов. Такие бланки необходимо пометить и сложить отдельно.

Диктофонные записи позволят вам уточнять соответствие записанного высказываниям участников, заполнить пробелы, убедиться, что вы правильно поняли участника интервью.

Теперь необходимо обобщить полученные данные и определить проблемы, являющиеся приоритетными для опрошенных, расставив их по убыванию приоритетности (вначале наиболее приоритетная).

Конечно, можно сделать это вручную. Но это обычно сопряжено с ошибками и необходимостью проделывать всю процедуру несколько раз, чтобы проверить себя.

Поэтому предлагаем воспользоваться вспомогательной формой 2 для расчёта приоритетности проблем в формате Excel, которая заполняется после того, как проведены все интервью. Если вы сами совсем не владеете Excel, поищите среди вашего окружения человека, который сможет вам помочь.

Внесите в форму 2 все проблемы и соответствующие им баллы и/или голоса. Скорее всего, вы увидите, что некоторые проблемы будут иметь одну и ту же суть, но разные формулировки.

Сгруппируйте их так, чтобы они находились в форме рядом, друг под другом. Для этого вам нужно полностью переместить строки. Например, если в строках 1 и 4 упоминается одна проблема, но в разных формулировках, добавьте после строки 1 пустую строку и в нее перенесите все данные из строки 4. Убедитесь, что данные строки 4 не дублируются!

После того, как вы сгруппировали все похожие проблемы, вы можете выбрать наиболее подходящую формулировку из имеющихся, либо самостоятельно переформулировать проблему. Теперь добавьте еще одну строку и внесите в нее окончательную формулировку.

В каждом столбце просуммируйте баллы и/или голоса, относящиеся к похожим проблемам, и получившиеся числа внесите в соответствующие столбцы в новой строке (в которой записана окончательная формулировка). Будьте внимательны, проверьте себя несколько раз. Когда будете уверены, что все сделали правильно, удалите лишние строки.

Таким образом, вместо нескольких строк с информацией об одной и той же проблеме, сформулированной по-разному, у вас получится одна строка с обобщенными данными по этой проблеме.

Аналогичным образом обобщите и другие строки, если это возможно.

Если какая-то проблема была упомянута в интервью, но при ранжировании она не получила ни одного голоса или балла, то при заполнении формы напротив этой проблемы следует поставить 1 балл только за то, что она была упомянута. В столбце «Приоритет» будет находиться сумма баллов и голосов, присвоенных всеми участниками интервью данной проблеме. Она рассчитывается в Excel автоматически с помощью формулы.

Если проводились только индивидуальные интервью, то в форму можно вносить данные для проведения дополнительного анализа. Например, внизу можно добавить пол участника, чтобы затем определить, какие проблемы более актуальны для мужчин, а какие – для женщин (если для вас эта информация важна).

#### Форма для расчета приоритетности проблем

	Шаг 1 - 2. Перечень проблем и ранжирование	Количество баллов (если интервью индивидуальные) /голосов (если интервью групповые)				
		Приоритет	Интервью 1	Интервью 2	...	Интервью N
	Формулировка проблемы					
1						
2						
3						
4						
5						

*Внимание! Форма приведена справочно, для облегчения работы следует пользоваться формой в формате Excel, где все расчеты производятся автоматически на основании введенных данных.*

Следующим шагом анализа является обобщение информации, полученной в разных интервью по наиболее приоритетным проблемам целевой группы. В обобщении информации по проблеме важно отразить различные аспекты проблемы не зависимо от того как много человек упомянуло данный аспект.

Отчёты должны быть хорошо структурированы и оформлены в следующей манере: Тезис → Его раскрытие → Цитата.

Всегда есть какие-то яркие цитаты, фразы участников, которые могли бы отлично проиллюстрировать аналитические выводы исследования. Без таких цитат отчёт порой выглядит неубедительным: видны только взгляды самого исследователя.

Однако отчёт должен быть написан так, чтобы, если убрать цитаты, его сущность и основные положения не утратили своей силы.

Именно поэтому важно соблюдать баланс между аналитикой и цитированием, т.е. организовать отчёт таким образом, чтобы в нем в равной степени были представлены как мысли и выводы самого исследователя, так и голоса тех, кого опрашивали.

При цитировании разрешается редактировать высказывания участников, удаляя нецензурные выражения, слова-жаргонизмы и слова, засоряющие речь. Ведь цель приведения цитаты — подтверждение ваших данных.

При этом в отчёте не должно быть прямых или косвенных указаний на лиц, предоставивших информацию. Основной принцип — не навреди участнику интервью. Вся обобщённая информация вносится в форму отчёта о проведении оценки потребностей целевой группы.

Итак, теперь у вас есть информация о наиболее актуальных местных проблемах и их приоритетности. Вы знаете, что (по информации опрошенных) делается (если делается) для решения этих проблем самими людьми, их окружением, представителями государственных или негосударственных организаций. Также вы знаете, какие действия по решению обозначенных проблем необходимы с точки зрения участников опроса.

Теперь необходимо определить, над решением какой конкретно проблемы вы будете работать. Логичнее всего заняться решением той проблемы, которая набрала наибольшее число баллов/голосов участников интервью, т.е. приоритетной. В то же время, если по каким-то причинам вы лично не готовы работать над решением приоритетной проблемы (не вдохновляет лично вас, явно превосходит ваши возможности) – лучше выбрать вторую из списка.

### **ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ**

Под инициативной группой в данном пособии мы будем понимать добровольное объединение граждан, которое создается для решения какой-либо общей проблемы. Инициативная группа не является юридическим лицом, а ее деятельность (порядок их создания, внутреннее управление, отчетность перед членами) не регулируется законодательно. Как правило, в инициативной группе определяется человек, который является ее координатором. Создание инициативной группы, а также определение координатора можно зафиксировать документально (протоколом).

Вся дальнейшая деятельность по решению проблемы осуществляется членами инициативной группы с активным вовлечением граждан. Важная задача инициативной группы – предоставление обратной связи (информации о состоянии дел относительно решения проблемы) заинтересованным лицам, в интересах которых осуществляется деятельность, и организациям, вовлеченным в процесс решения проблемы.

Обратная связь может быть организована посредством проведения собраний, объявлений, электронной рассылки, информирования через группы в социальных сетях, Skype, Viber и т.п.

### **ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ И ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ**

После того, как выбрана проблема, над решением которой будет работать, ваша инициативная группа, необходимо подготовить краткое описание проблемной ситуации и сформулировать проблему.

Этот шаг позволит вам еще раз проанализировать ситуацию, убедиться в том, что вы хорошо себе представляете суть проблемы и в дальнейшем сможете кратко, четко и ясно изложить ее другим. Ведь в процессе работы над решением проблемы вам придется неоднократно рассказывать о проблеме различным людям (представителям организаций, в чьей компетенции находится решение проблемы; представителям СМИ; людям, так или

иначе затронутым данной проблемой; вашим потенциальным союзникам и противникам и т.д.).

Правильная формулировка проблемы – половина ее решения.

На шаге 4 индивидуального/группового интервью – детализация проблемы – вы получили много информации, которая может быть использована на этом этапе. Поэтому, отвечая на вопросы ниже, обращайтесь к отчету о проведении интервью.

Далее приведены вопросы, ответы на которые необходимо найти и зафиксировать письменно, и примеры ответов для конкретной ситуации. В результате у вас получится краткое и, в то же время, подробное описание проблемной ситуации. Это описание понадобится вам и в дальнейшем, для подготовки информационных сообщений, писем, встреч, выступлений и т.п.

- В чем заключается проблема?

*Налог на владение собаками в городе Солигорске очень высокий. Он составляет от 0,5 до 1,5 базовой величины в зависимости от размера собаки за каждый месяц налогового периода.*

- Почему возникла эта проблема? Каковы ее причины?

*Солигорским районным Советом депутатов было принято решение №106 «Об установлении местных сборов и налогов на территории Солигорского района и введении их в действие», которым были определены вышеуказанные ставки налога на владение собаками. До этого момента на территории Солигорского района действовало решение Минского областного Совета депутатов №49, которое определяло ставки налога от 0,05 до 0,5 базовой величины. С января 2016 года в Беларуси увеличилась базовая величина. Соответственно увеличился размер и налога на владение собаками.*

- Почему надлежит решить проблему? (Если не удастся найти ответ на этот вопрос, задумайтесь, стоит ли заниматься решением этой проблемы). Какие последствия может иметь отказ от решения проблемы?

*Многие владельцы собак не готовы платить налог на владение собаками в размере от 0,5 до 1,5 базовой величины, поскольку необходимая сумма составляет значительную часть доходов владельцев. В данной ситуации многие владельцы могут избавиться от своих собак, выгнав их на улицу, чтобы избежать уплаты налога. Люди, которые были готовы приютить бездомных собак, могут отказаться от своих планов. В результате может возрасти количество бездомных собак. Кроме того, часть новых владельцев может отказаться от регистрации собак, что приведет к уменьшению поступления средств в местный бюджет.*

- Для кого это является проблемой? Как много людей она затрагивает непосредственно?

*В первую очередь, эта проблема затрагивает владельцев собак, имеющих не высокий уровень доходов, для которых размер налога слишком велик. Ориентировочное количество таких владельцев - N человек. Также эта ситуация может отразиться на жителях района в целом.*

Таким образом, формулировка проблемы в нашем примере может выглядеть следующим образом: *Высокая величина налога на владение собаками в Солигорском районе.*

## ПЛАНИРОВАНИЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

### Уточнение целевой группы

Под целевой группой мы будем понимать группу людей, непосредственно затронутых проблемой. Иными словами, это группа людей, в жизни которых в результате решения проблемы произойдут положительные изменения.

Любая проблема будет решаться более эффективно, если в процесс ее решения активно вовлекать людей, затронутых этой проблемой.

Поэтому необходимо очень четко описать группу людей, для которых эта проблема является актуальной, значимой.

Описание должно включать особенности представителей целевой группы, существенные по отношению к данной проблеме – возрастные, социальные, территориальные и др., которые их объединяют.

Если вы следовали алгоритму, у вас уже достаточно информации для описания вашей целевой группы. В нашем примере это *владельцы собак Солигорского района, имеющие не высокий уровень доходов, для которых размер налога слишком велик, в количестве около N человек.*

### Формулировка цели и задач

Цель – это планируемый позитивный конечный результат. При планировании деятельности необходимо четко понимать, чего именно вы хотите достичь. Именно поэтому так важно правильно определить и сформулировать цель.

- Формулируйте цель позитивно, говорите о том, чего вы хотите достичь, а не о том, чего хотите избежать.
- Формулировка цели должна содержаться в одном предложении.

Сформулировав цель, проверьте ее, ответив на вопросы:

1. Конкретна ли цель? Понятно ли, какого изменения вы хотите достичь?
2. Измерима ли цель? Содержит ли она какой-то измеримый показатель (количество, цена и т.п.), признак, по которому вы поймете, что цель достигнута?
3. Ограничена ли цель во времени? Определены ли временные рамки, в которые планируется ее достичь?
4. Реалистична ли цель? Можно ли достичь ее в запланированные сроки и с имеющимися у вас ресурсами и возможностями?

Если хотя бы на один вопрос вы ответили отрицательно – вам необходимо еще поработать над формулировкой цели.

*Цель – добиться снижения налога на владение собаками для жителей города Солигорска и Солигорского района до уровня 0,05 - 0,5 базовых величин за каждый месяц налогового периода (в зависимости от размера собаки) к 30 декабря 2016 года.*

### Определение способа решения проблемы

После того, как вы сформулировали цель, необходимо определить способ решения проблемы. На этом этапе вы снова можете обратиться к результатам проведенных интервью. Можно выписать все предложенные во время интервью варианты, затем методом мозгового штурма добавить свои. Определите критерии, в соответствии с которыми вы будете выбирать способ решения проблемы. После этого проанализируйте каждый способ из списка, используя критерии.

В качестве критериев, как правило, выбирают реалистичность (насколько реально достичь цель выбранным способом, достаточно ли у вас возможностей для реализации этого способа), принцип минимальных затрат. Нет смысла писать заявку на привлечение иностранного финансирования, если проблема может быть решена с помощью письма в соответствующую инстанцию либо путем организации субботника. Руководствуйтесь здравым смыслом!

После того, как вы определились со способом решения проблемы, необходимо сформулировать задачи.

Задачи – планируемые промежуточные результаты, достижение которых в совокупности обеспечит достижение цели.

- чем четче и яснее ваши задачи, тем легче вам будет планировать свою деятельность по достижению цели.
- правильно сформулированные задачи облегчат вам мониторинг продвижения к цели.
- формулируйте задачи не как процесс, а как конкретный результат, определенное состояние дел.
- проверьте формулировки задач, используя вопросы 1 – 4 (уже по отношению к каждой задаче).
- убедитесь, что достижение всех задач приведет к достижению вашей цели.

1. *Определить положения документа (Постановление местного Совета депутатов), в который необходимо внести изменения.*
2. *Провести информационную кампанию среди населения города Солигорска и Солигорского района по привлечению сторонников снижения налога на владение собаками.*
3. *Добиться от местного Совета депутатов решения о снижении налога на владение собаками в соответствии с установленной процедурой.*
4. *Оценить результаты кампании и разработать дополнительные меры по влиянию на принятие необходимого решения (в случае необходимости).*

### **Анализ значимого окружения**

Любая проблемная ситуация так или иначе затрагивает не только непосредственно саму целевую группу, но и другие субъекты – людей и организации, которые тем или другим образом могут влиять на ее решение. Среди этих субъектов могут быть как ваши потенциальные сторонники, (люди или организации, которые заинтересованы в решении проблемы и могут вам помочь) так и потенциальные противники (люди или организации, которые не заинтересованы в решении проблемы и могут оказывать противодействие).

Все эти люди и организации и составляют значимое окружение по отношению к решаемой проблеме. Вам необходимо провести анализ значимого окружения, для того,

чтобы эффективно привлекать сторонников и их ресурсы и минимизировать «ущерб», который могут нанести потенциальные противники.

Заполнение следующей таблицы поможет вам проанализировать значимое окружение. Прежде, чем приступать к заполнению таблицы, конкретизируйте указанные в таблице субъекты (сообщество, государство и т.д.) для вашей ситуации:

Сообщество – группы граждан (пенсионеры, молодые родители, школьники, жители микрорайона или двора и т.п.), отдельные люди (инициативные граждане, местные неформальные лидеры)

Государство – местные органы государственного управления

Бизнес – конкретные коммерческие структуры

СМИ – конкретные СМИ (местная газета, местное ТВ или радио)

Организации гражданского общества – местные общественные объединения, инициативные группы, органы местного самоуправления.

Возможно, в вашем случае не все категории войдут в значимое окружение. В примере с налогом на владение собаками в значимое окружение вряд ли войдут коммерческие структуры.

	<i>Сообщество</i>	<i>Государство</i>	<i>Бизнес</i>	<i>СМИ</i>	<i>Организации гражданского общества</i>
Какие заинтересованные субъекты наиболее важны для решения проблемы?					
Как они могут поспособствовать, чем помочь в решении проблемы?					
Какую пользу они получают от решения проблемы, в чем их интерес?					
Какие меры можно принять для привлечения сторонников?					
Кто может быть против решения проблемы?					
Как они могут противодействовать?					
Как свести к минимуму негативные последствия противодействия (какие меры принять)?					

Когда вы перейдете к разработке плана, не забудьте включить в него записанные в таблицу меры, направленные на привлечение сторонников и сведение к минимуму последствий противодействия со стороны потенциальных противников.

### **Составление плана действий по решению проблемы**

План – это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ, которые призваны обеспечить выполнение поставленной цели. Пример плана см. ниже.

Основными компонентами плана являются:

- мероприятия – конкретные действия, которые ведут к выполнению задачи/реализации цели;
- сроки выполнения – конкретные временные рамки, в которые мероприятия должны быть выполнены. Это может конкретная дата (если речь идет, к примеру, о проведении встречи, субботника, пресс-конференции), либо промежуток времени (если мы говорим, например, о подготовке какого-либо документа);
- ответственные – конкретные лица, которые в конечном итоге отвечают за выполнение мероприятия. Часто для выполнения мероприятия требуется участие нескольких человек или даже организаций. В этом случае можно ввести дополнительную графу – вовлеченные лица/организации. Тем не менее, очень важно, чтобы за каждое мероприятие отвечал один конкретный человек;
- необходимые ресурсы. Этот компонент плана является не обязательным, анализ необходимых ресурсов можно проводить отдельно, но включение этой графы в план помогает сделать такой анализ более структурированным и наглядным. Становится понятным, какие ресурсы необходимы для выполнения конкретного мероприятия. Важный момент – если в процессе подготовки плана вы выяснили, что для конкретного мероприятия у вас нет необходимых ресурсов, вы можете сразу включить в план действия по их поиску и привлечению.

*Короткая справка.*

*Можно выделить следующие основные группы ресурсов: человеческие, материальные, информационно-технологические, финансовые, временные.*

*Человеческие ресурсы – это персонал организаций, члены сообщества, инициативной группы, местные жители, волонтеры, привлекаемые специалисты, партнеры и др.*

*Материальные ресурсы – оборудование, помещения, мебель, техника, транспортные средства и т.п.*

*Информационно-технологические ресурсы – совокупность данных, знаний, технологий, процедур, инструментов и т.п.*

*Финансовые – деньги.*

*Временные – время, которым вы можете.*

- в план, который приведен в качестве примера, включена графа «примечания». Она НЕ является частью самого плана, а добавлена для внесения комментариев для читателей пособия.

### Общие рекомендации по разработке плана

- Мероприятия в план структурируются под каждую отдельную задачу. Не следует пытаться придумать мероприятие, относящееся сразу к нескольким задачам.
- Каждое мероприятие, включенное в план, должно работать непосредственно на решение той проблемы, над которой работает ваша инициативная группа и которая была определена на основе анализа на первом этапе.
- Прежде, чем внести мероприятие в план, проанализируйте альтернативные варианты и выберите тот, который, с вашей точки зрения, будут наиболее эффективными и наименее ресурсоемкими.
- Сроки выполнения должны быть реалистичны.
- Учитывайте другие события, проходящие в рамках сообщества, региона, страны. К примеру, во время выборов вам вряд ли удастся пригласить на свое мероприятие местных чиновников, задействованных в предвыборной кампании. Но в это же время проще заручиться поддержкой кандидата, который заинтересован в получении голосов избирателей, пригласив его на свое мероприятие либо договорившись о встрече по важному для вас вопросу.
- Обеспечьте возможность участия в планировании всех членов вашей инициативной группы, поскольку в дальнейшем вам предстоит вместе работать над его реализацией и очень важно, чтобы каждый чувствовал свою причастность.
- Если не у всех представителей инициативной группы есть возможность принять участие в разработке плана, обязательно информируйте их о принятых решениях. Для обсуждения плана (как и любых других действий инициативной группы) можно использовать электронную рассылку, группы в социальных сетях, Skype, Viber и т.п. Также важно информировать целевую группу (тех людей, в жизни которых произойдут положительные изменения в результате решения проблемы). Такая обратная связь очень важна, поскольку любые действия на благо целевой группы будут эффективны только тогда, когда сами представители целевой группы принимают в них активное участие.
- При проведении встречи по разработке плана (как и любой другой встречи, связанной с решением проблемы) полезно вести протокол.

Критерии хорошо составленного рабочего плана:

1. Естественность логической цепочки: проблема - цель - задача - мероприятия.
2. Из плана ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, когда и в какой последовательности.
3. Четко описаны участники мероприятий.
4. План включает разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок.
5. Понятны причины выбора именно таких мероприятий.
6. Понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий.
7. Обязательно указываются исполнители мероприятий.

	Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственные	Необходимые ресурсы	Примечания
<i>Задача 1. Определить положения документа (Постановление местного Совета депутатов), в который необходимо внести изменения.</i>					
1.1.	Провести анализ нормативно-правовой базы и определить процедуру внесения изменений в существующий документ (Постановление местного Совета депутатов)	<i>В этой графе указываются конкретные даты проведения мероприятия либо временной</i>	представитель БХК, юрист	юрист, доступ к нормативно-правовой базе компьютер с доступом в Интернет	<i>Если у вас нет юриста, в план необходимо включить мероприятие по привлечению юриста. Аналогично, если у вас нет других ресурсов, включите в план мероприятия по их поиску/привлечению!</i>
1.2.	Изучить опыт других регионов по внесению изменений в документ, регламентирующий размер налога на владение собаками	<i>промежуток, в течение которого мероприятие должно быть выполнено</i>	представитель БХК, юрист	юрист, доступ к информации об опыте других регионов, людям, имеющим опыт внесения изменений, инициативная группа/волонтеры	
1.3.	Изучить установленную процедуру внесения изменений в Постановление местного Совета депутатов		представитель БХК, юрист	юрист, доступ к нормативно-правовой базе, документам, регламентирующим внесение изменений либо людям, владеющим этой информацией	
<i>Задача 2. Провести информационную кампанию среди населения города Солигорска и Солигорского района по привлечению сторонников снижения налога на владение собаками</i>					
2.1.	Разработать текст информационного сообщения с обоснованием необходимости снижения налога на владение собаками		представитель БХК, ...	человек, владеющий навыками составления текстов, информационных сообщений, писем, компьютер, бумага, принтер, копировальный аппарат...	<i>Текст сообщения необходим для устного и письменного информирования лиц, принимающих решения, владельцев собак,</i>

					<i>местных жителей. Более подробно о разработке информационного сообщения см. далее в п.</i> <b>Разработка информационного сообщения</b>
2.2.	Привлечение волонтеров для проведения информационной компании среди населения и сбора подписей		представитель БХК, координатор волонтеров	доступ к потенциальным волонтерам, заранее подготовленный текст с информацией для потенциальных волонтеров – для чего их привлекают, что им нужно будет делать, в какие сроки и т.п.	<i>Волонтеров можно привлекать разными способами – через интернет, объявления, размещение информации в СМИ, среди владельцев собак и др.</i>
2.3.	Проведение встреч с владельцами собак в популярных местах выгула собак		координатор волонтеров, волонтеры	напечатанный текст информационного сообщения, листы для сбора подписей, ручки	
2.4.					

**Внимание!!!** В плане прописаны примеры возможных мероприятий, направленных на решение задач. План не является законченным!

## **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ**

Вы завершили основные шаги по подготовке решения проблемы. Теперь можно переходить к действиям, непосредственно направленным на ее решение. Подготовительный этап является достаточно длительным и не простым. Однако, если вся подготовительная работа проделана качественно, сами действия по решению проблемы, как правило, не вызывают серьезных затруднений и приводят к желаемому результату.

На этом этапе очень важен постоянный мониторинг реализации плана, то есть отслеживание соответствия действий, сроков, промежуточных результатов и других показателей запланированным. Если вы увидите, что что-то идет не так, необходимо остановиться и проанализировать причины несоответствия. Возможно, в план придется внести коррективы.

Чаще всего такая ситуация возникает из-за того, что на подготовительном этапе (на любом из шагов) была допущена погрешность. Также могут иметь место и внешние причины, которые не зависят от вас. В любом случае, важно своевременно заметить несоответствие и принять необходимые меры.

## **ИНСТРУМЕНТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

Ниже описаны некоторые наиболее распространенные инструменты, которые могут быть использованы в процессе деятельности по решению проблемы и даны рекомендации по их эффективному применению.

В процессе решения проблем вы будете общаться с различными людьми, группами, организациями. Очень важно кратко и понятно излагать проблему, которую вы хотите решить, а так же действия, которые вы от них ожидаете. Поэтому очень полезно заранее сформулировать информационное сообщение.

Как уже упоминалось, на подготовительном этапе у вас появилось много полезных «заготовок», например, формулировка и краткое описание проблемы. Пользуйтесь этим при разработке информационных сообщений, написании писем, пресс-релизов, проведении встреч и т.д.

### **Информационное сообщение**

Информационное сообщение (иногда используется термин «послание») – это краткое, четкое и убедительное представление цели ваших действий. Суть его состоит в том, чтобы мотивировать целевую аудиторию (тех, на кого направлено информационное сообщение) к действию. Оно должно содержать информацию о том, чего вы хотите достичь, почему и каким образом.

При разработке информационного сообщения необходимо учесть следующие моменты:

*Знание целевой аудитории:* кто эти люди? каковы их особенности? каковы их интересы? в чем их потенциальная выгода, если они поддержат то, что вы предлагаете?

*Эффективная коммуникация:* не перегружайте сообщение информацией. Все, кто будет читать сообщение, должны запомнить одну четко высказанную в нем мысль.

*Восприятие аудиторией:* разрабатывайте послание, которое аудитория поймёт. Используйте язык вашей целевой аудитории, избегайте профессиональных терминов, непонятных широкому кругу.

*Использование проверенных данных:* очень важно в качестве поддержки ваших аргументов использовать надёжную, достоверную и точную информацию (предпочтительно собранную или проверенную профессионалами, имеющими официальное признание).

*Тестирование послания:* предварительно протестируйте сообщение, чтобы проверить правильность формулировок и убедиться, что сообщение будет правильно понято.

#### Пять составляющих эффективного информационного сообщения:

1. *Содержание:* что вы хотите сообщить? Какую основную мысль вы хотите донести до целевой аудитории? Что останется в памяти человека, прочитавшего данное сообщение?

Содержание сообщения включает: То, чего вы хотите добиться. Почему вы хотите этого добиться (положительный результат, к которому приведут действия, или негативные последствия бездействия). Как вы предлагаете этого добиваться. Каких действий вы ожидаете от аудитории.

2. *Язык.* Будет ли понятен ваш стиль изложения для данной целевой аудитории? Понятны ли все выбранные вами формулировки и слова или представители целевой аудитории могут их интерпретировать по-своему?

3. *Посредник:* кто «доставит» сообщение? Это человек или группа лиц, которые передают информацию. Пользуются ли они уважением среди представителей целевой аудитории? Есть ли у вас возможность включить в число передающих сообщение кого-либо из людей, лично заинтересованных в решении проблемы? Воздействие сообщения можно усилить, если включить в него прямое обращение тех групп населения, которые непосредственно затронуты данной проблемой.

4. *Способ передачи сообщения.* Это метод коммуникации, который вы используете для «доставки» информационного сообщения. Каким путём лучше доставить ваше послание? Как лучше всего обратиться к вашей целевой аудитории (личные встречи, пресс-конференции, общественные слушания, афиши и листовки в общественных местах, конференции, обращения, интервью, письма).

5. *Время передачи сообщения.* Происходят ли в настоящее время другие события в общественной жизни, которые можно использовать для передачи сообщения и таким образом привлечь внимание к выполнению поставленной задачи? Либо напротив, планируются ли какие-то важные события, которые «отвлекут» внимание от вашего сообщения?

Важные примечания.

- Для конкретной целевой аудитории некоторые способы подачи информации являются более эффективными. Например, у политических деятелей высокого уровня, как правило, дефицит времени.
- Использование средств массовой информации, таких как телевидение, стоит очень дорого. Возможно, следует подумать об альтернативном и более дешёвом способе.
- Когда участники информационной кампании открыто, заявляют о существовании

проблемы, особенно если она неоднозначно рассматривается в обществе, всегда существует риск вызвать бурную ответную реакцию. Открытые общественные дискуссии (например, общественные слушания), которые дают возможность высказать свою точку зрения на проблему обеим сторонам, могут накалить обстановку. Тем не менее, тщательно планируя мероприятие, правильно подбирая выступающих, подробнее и аргументировано излагая свою точку зрения, риск накалить обстановку можно уменьшить.

### **Проведение личных встреч с лицами, принимающими решение**

Проведение личных встреч – один из часто используемых инструментов для построения диалога и донесения сообщения непосредственно лицу, принимающему решение. Личные контакты дают возможность выстраивать долгосрочные отношения с лицами, принимающими решения, которые в будущем могут оказаться очень полезными.

#### Подготовка к встрече

*Шаг 1:* Определитесь с целью вашей встречи. Проанализируйте, чего вы хотите добиться в результате данной встречи. Не пытайтесь решить все проблемы за одну встречу.

*Шаг 2:* Разработайте послание. Определившись с целью встречи, разработайте простое и убедительное послание. Опишите проблему (используйте данные и статистику, касающиеся проблемы, или описание ситуации). Попробуйте представить, как выглядит данная проблема с точки зрения лица, принимающего решения.

Чего вы хотите достичь (четко сформулируйте вашу цель). Почему вы хотите достичь этого (какие позитивные изменения произойдут в результате достижения цели и/или негативные последствия из-за пассивной позиции). Как Вы предлагаете этого достичь. Какие действия вы желаете видеть со стороны лица, на которое направлены ваши действия (если это возможно, то с указанием сроков). Подготовьте краткое описание вашей позиции для того, чтобы представить ее лицу, принимающему решения.

*Шаг 3:* Выберите правильного человека, который будет участвовать во встрече с вашей стороны. Убедитесь, что этот человек обладает навыками ведения переговоров. Помните, «встречают по одежке», поэтому внешний вид также важен. Постарайтесь знать о теме больше, чем ваш собеседник. Участие в переговорах людей, лично затронутых проблемой, также в некоторых случаях может привлечь внимание лица, принимающего решения. Если в переговорах будет участвовать более чем один человек, договоритесь о том, кто и что будет говорить.

*Шаг 4:* Практикуйтесь. Отрепетируйте ваше послание с коллегами или друзьями. Попросите кого-нибудь сыграть человека, который принимает решения, чтобы он задал вам трудные вопросы. Подумайте, как и когда организовать встречу с нужным вам человеком. Важно выбрать правильное время для встречи с лицами, принимающими решения, когда ваша проблема уже стоит на их повестке дня или есть большая вероятность этого, например, перед важным голосованием, или когда они способны принимать меры в поддержку вашей деятельности, например, во время разработки плана работы на следующий год, программы или бюджета. Запишитесь на прием. Должностные лица имеют специально выделенные часы и дни недели для приема граждан. Пошлите письмо, в котором описана цель и причины, по которым вы хотите встретиться. Получите подтверждение по телефону. Если вам не удастся встретиться с целевым лицом, а только

с кем-то из штатных работников (косвенное целевое лицо), относитесь к ним, как бы вы относились к лицу, принимающему решения.

### Проведение встречи

Представьте (используйте визитные карточки). Будьте уверены в себе. Говорите четко. Не используйте технические термины или жаргон. Коротко изложите цель вашего визита и выясните, сколько у вас есть времени для встречи. Должностные лица чаще всего очень занятые люди и поэтому время встречи может быть ограничено 10-15 минутами или менее, за это время вам необходимо изложить проблему, обсудить возможные пути ее решения и последующие шаги. Поблагодарите человека, принимающего решение, за ранее оказанную поддержку (если таковая имела место) либо за готовность встретиться. Начните с вопросов, в которых заинтересован ваш собеседник и которые не вызовут противоречия. Свяжите ваши задачи с задачами вашего собеседника. Пусть ваши просьбы будут конкретны и реалистичны. Не запутывайте большим количеством сообщений и информации. Не просите решить все проблемы и сразу. Не только говорите, но и слушайте. Умейте договариваться, уступать. Покажите лицу, принимающему решения, что ваша цель в решении проблемы получила широкую поддержку. Подведите итог того, что ваш собеседник сказал или пообещал. Не удовлетворяйтесь неопределенным выражением поддержки. Возвратитесь к двум основным вопросам:

- Согласно ли лицу, принимающее решения, с тем, что нужно что-то менять?
- Что он/она согласны делать для осуществления изменений?

### После встречи. Ваши следующие шаги.

Напишите письмо человеку, с которым вы встречались, с благодарностью за встречу (даже если данный человек был мало чем полезен), кратко повторив суть вопроса и положительные комментарии со стороны лица, принимающего решения, в особенности его обещания активных действий. Расскажите, что вы планируете делать дальше, пообещайте информировать его и выразите надежду, что вы сможете работать вместе над проблемой в будущем.

## **Построение коммуникаций с обществом**

Технологии и алгоритмы в коммуникации изменяются быстро, но вот человеческое поведение и следовательно принципы эффективной коммуникации достаточно постоянны. Поэтому рассматривайте это пособие как некую общую рамку и постоянно сверяйтесь с актуальными статьями, посвященными тем или иным коммуникативным инструментам (таких статей достаточно в интернете даже на русском языке).

Из своего опыта мы можем сформулировать следующие советы.

**Взаимодействуйте.** Обращайте особое внимание на посыл, который хотите донести (об этом подробно рассказано в предыдущих главах). Это не легко, но старайтесь строить

коммуникацию не как информирование, а как взаимодействие с людьми. Человеку всегда должно быть понятно, что он должен сделать или осознать после того, как получил ваше послание.

При этом нужно понимать, что реальное взаимодействие возможно только в точке, где ваш интерес пересекался с настоящим интересом человека, иначе вы будете выглядеть глупо и назойливо.

Достаточно простые, но все равно важные примеры действий, которых вы можете ожидать от человека: подписаться на рассылку, присоединиться к сообществу, порекомендовать друзьям, подписать петицию (здесь рекомендуем прочесть о *call to action*).

**Проектируйте свое взаимодействие.** Когда вы планируете свое взаимодействие с человеком, заранее продумывайте, где могут крыться проблемные точки и как их обойти (здесь рекомендуем прочесть об *эвристиках Нильсена*; как правило, о них вспоминают в контексте дизайна сайтов и приложений, но нам кажется полезным помнить о них в контексте и многих других взаимодействий).

Не тратьте свои силы зря. Сейчас людям доступно много каналов и инструментов коммуникации (традиционные медиа, соцсети, e-mail-коммуникация, собственные сайты и блоги, коммуникация в оффлайне (живые встречи, выставки)). Важно избежать соблазна использовать весь инструментарий, особенно при ограниченном ресурсе.

Хорошая коммуникативная работа должна начинаться с четкого понимания, какие инструменты доступны в вашем регионе и какие лучше всего будут работать для вас, исходя из сочетания эффекты/вложенные ресурсы. Например, часто люди начинают с того, что заводят сайт. Но это работа по проектированию сайта, его поддержке и самое важное— созданию аудитории. А на самом деле, возможно, необходимый эффект достигается тем, что нужно подружиться с локальными блогерами или крупными городскими пабликами в соцсетях (типа «Подслушано в...»).

**Пробуйте чужие решения.** Подсматривайте лучшие коммуникативные решения у бизнес-проектов.

### **Написание пресс-релиза**

Пресс-релиз — специальным образом составленное короткое сообщение для сотрудников средств массовой информации, стандартный метод извещения СМИ о событии.

Пресс-релизы дают возможность сотрудникам СМИ достаточно быстро познакомиться с происходящим вокруг и выбрать наиболее значимые и интересные для своей аудитории новости. Поскольку речь идет о выборе, мы, по сути, имеем дело с конкуренцией новостей. Если ваш пресс релиз недостаточно интересен, неграмотно

составлен или одновременно получена более «сенсационная» новость, то его просто проигнорируют.

*Общие правила:*

- пресс-релиз пишется по поводу конкретной новости или события, которые называются информационным поводом;
- предоставляемая информация должна быть интересна не только вам;
- информация должна быть только свежей;
- пресс-релиз содержит информацию, а не рекламу или саморекламу.

*Структура пресс-релиза:*

1. Название или логотип организации, высылающей пресс-релиз.
2. Надзаголовок — слово «Пресс-релиз».
3. Заголовок пресс-релиза. Содержит основную идею сообщения. Должен быть ярким, интересным, запоминающимся, показывать перспективность и актуальность предложенной темы.
4. Сроки опубликования. Если необходимо — указываются сроки опубликования или дата рассылки (например: к публикации не ранее 01.12.2016).
5. Резюме, или лидер-абзац. Краткое изложение новости или события, которое должно побудить читать остальной текст. Одно предложение — одна идея, одна мысль, один тезис; по объему не превышает 12-13 слов и отвечает на вопросы КТО? ЧТО? Как правило, выделяется жирным шрифтом или курсивом и помечается датой, когда написан пресс-релиз (число, месяц, год), и городом, откуда исходит новость.
6. Основная часть. Раскрывает новость, представленную в лидер-абзаце, и отвечает на вопросы ГДЕ-КОГДА-ПОЧЕМУ-КАКИМ ОБРАЗОМ? Строится по убыванию значимости предлагаемой информации (принцип перевернутой пирамиды).
7. Цитаты. В западной традиции написания пресс-релиза основную часть принято дополнять цитатами публичных и известных персон по теме предоставляемой информации.
8. Приглашение. Информация, где состоится мероприятие, время проведения, время и сроки регистрации участников, условия участия, как добраться до места (по возможности, включается схема или карта).
9. Контактная информация. Указание полных фамилии, имени и отчества (ФИО) и должности автора пресс-релиза или лица, к которому можно, при необходимости, обратиться за пояснениями, комментариями или вопросами, телефон (мобильный и/или стационарный), факс, адрес веб-сайта.

*Оформление*

Помимо структуры, необходимо соблюдать общие правила оформления пресс-релиза:

- пресс-релиз размещается на фирменном бланке организации (если есть);
- желательно ограничить объем текста одной страницей;
- имена и фамилии выделяются жирным шрифтом;
- оставляются большие поля для пометок;
- выбирается достаточно крупный шрифт, чтобы текст был легко читаем;
- все абзацы пишутся с красной строки;
- желательно, чтобы предложения не превышали двадцати слов;

- используется двойной междустрочный пробел;
- текст размещается только на одной стороне страницы;
- аббревиатуры (если они есть) вначале вводятся полностью;
- текст не должен содержать грамматических и стилистических ошибок.

#### Рассылка по факсу

Рассылка пресс-релизов с помощью факса не составляет большой трудности, однако важно помнить:

1. Если пресс-релиз все-таки занимает больше одной страницы, внизу каждой страницы ставится слово «далее». В конце сообщения всегда ставятся значки ###, говорящие об окончании пресс-релиза.
2. После того, как пресс-релиз выслан, следует перезвонить адресату и убедиться, что материал получен и текст читаем.

#### Рассылка по электронной почте

1. Текст пресс-релиза помещается в само «тело» электронного письма и прикрепляется к письму как присоединенный файл.
2. В окно электронного письма «Subject» (Тема сообщения) и в начало самого письма перед текстом пресс-релиза вписывается личное обращение к тому человеку или к тем людям, кто будет его читать, либо фраза «Информация для прессы».
3. При общей рассылке пресс-релиза не следует указывать адреса журналистов, в каком-либо другом окне письма, кроме «СС» (Скрытая копия).
4. Вложенные файлы желательно посылать в формате Word или текстовом.
5. Очень нежелательно перегружать файлы графикой.
6. Вложенные файлы не должны содержать вирусов!

### **Взаимодействие с журналистами и блогерами**

Медиа и популярные блоги — это прекрасный канал коммуникации с обществом.

Весь смысл грамотной работы с журналистами в том, чтобы не отапливать вселенную. Не нужно заниматься веерной рассылкой пресс-релизов (их все равно никто не читает!), используйте адресную личную коммуникацию вместо массовых рассылок.

Для начала поймите, как выглядит медиа-поле в вашем регионе. Какие издания и каких журналистов читают те, на кого вы хотите повлиять. Так же внимательно, как и к СМИ, отнеситесь и к блогерам, популярным в вашем регионе / пишущим по вашей теме. При этом понимайте, что если вы ничего о них не знаете — это вовсе не означает, что их не существует

Затем изучите нужных вам авторов и издания: что им интересно, в чем их позиция (изучайте публикации, открытые статусы в соцсетях и т.п.). Определите для себя, что вы

можете предложить этим людям. Познакомьтесь с ними (на мероприятиях, в соцсетях, работающий совет для регионов: просто сходите в редакцию) и начните общаться напрямую.

При этом старайтесь не просто продвинуть свою историю — а найти эксклюзив для каждого автора.

### *Интервью для СМИ*

Если же вы стали интересными для журналистов и вас забрасывают просьбами об интервью, вот некоторые советы, как вести себя.

#### Подготовка к интервью

- соберите информацию о журналисте и СМИ, которое он представляет;
- заранее обговорите список вопросов;
- соберите в отдельной папке набор документов, имеющих отношение к решаемой проблеме;
- перед началом интервью сформулируйте для себя перечень так называемых «скользких» вопросов, которые могут быть заданы, и подготовьте ответы на них заранее;
- определите для себя, проговорите и хорошо запомните, что именно необходимо сказать во время интервью;
- если вы думаете, что тема сложная и вы можете быть интерпретированы некорректно, постарайтесь договориться о возможности вычитать текст интервью до публикации. При этом помните, что текст — результат творческой работы профессионала, человек может относиться к нему трепетно, не злоупотребляйте правками. Также помните, что создание медиа — это, в первую очередь, производство: там важны сроки и многие технические детали.

#### Во время интервью

- старайтесь встретиться с журналистом на «своей» территории;
- не увязайте в деталях, не отдаляйтесь от заданного корреспондентом вопроса;
- если вопросы начинают принимать нежелательное направление, постарайтесь в своих ответах вернуться к оговоренной теме;
- ее бойтесь признать, что не знаете ответ на вопрос;
- не будьте многословны, умеете держать паузу, но, в то же время, избегайте односложных ответов (да, нет);
- не используйте профессиональный жаргон;
- отвечайте с энтузиазмом, уверенно и свободно;
- даже если вопрос кажется наивным, отвечайте на него серьезно и без снобизма;
- приводите факты и примеры;
- будьте готовы к тому, что самые сложные и неожиданные вопросы журналист может задать в конце разговора или когда выключена камера, микрофон, диктофон;
- в конце интервью поблагодарите журналиста, возьмите его контактные данные и договоритесь о возможности связаться с ним при необходимости;
- если после выхода материала в нем обнаружатся ошибки, свяжитесь с журналистом, чтобы обсудить возможности их исправления;

- стараться поддерживать активные деловые отношения с одним и тем же журналистом;
- не забывать о праве отказаться от интервью.

### *Интервью-комментарий*

Интервью также может иметь вид комментария, когда журналист, как правило, по телефону, просит собеседника кратко высказать свое мнение по тому или иному известному факту, событию, высказыванию и т.д. В итоге получается небольшой информационный материал в рамках заданной темы.

- перед тем, как отвечать на вопрос, попросите журналиста представиться;
- уточните контекст появления комментария в СМИ;
- постарайтесь записать разговор на диктофон;
- порекомендуйте журналисту тех специалистов, которые также могут прокомментировать ситуацию.

### **Особенности интервью на радио**

- учитывайте специфику канала (развлекательный или информационный) и его целевой аудитории;
- перед эфиром для тренировки дикции запишите на магнитофон то, что хотите сказать во время интервью;
- избегать «слов-паразитов»;
- не трогайте микрофон;
- попросите записать интервью, вышедшее в эфир, на носитель и храните ее в архиве организации или своем личном.

### **Соцсети (SMM)**

SMM — это маркетинг в социальных сетях с использованием бесплатных и платных инструментов.

*Чем полезны соцсети гражданским инициативам:*

- Расширяют вашу аудиторию.
- Позволяют получать обратную связь: вы можете видеть уровень вовлечения вашей аудитории (вовлечением в социальных сетях называют лайки, репосты, комментарии, переходы по ссылкам) и таким образом понимать, насколько вы эффективны.
- Сейчас они дают самый реальный портрет целевой аудитории: вы можете понять, кто и как с вами взаимодействует, каким именно людям вы интересны и скорректировать свое поведение под запросы аудитории.
- Это источник знания о проблемах вашего региона. Вы можете не заводить специальную страницу для вашей инициативы, но все равно регулярно читайте соцсети для понимания того, что интересно людям.

*Проблемы работы в социальных сетях:*

- Информационный шум и постоянно изменяющиеся алгоритмы работы самих соцсетей. В лентах пользователей соцсетей циркулирует очень много информации, для того, чтобы заметным в ленте и успешным, придется вкладываться в производство контента и общение с людьми.

- Высокая цена ошибки. Соцсети позволяют быстро выстраивать позитивный имидж, но в то же время там мгновенно разлетается информация об СММ-провалах.

*Как начать работать в соцсетях:*

- *Определите целевую аудиторию.* Сколько лет типовому человеку, с которым вы взаимодействуете, где он живет, как разговаривает, какой стиль общения предпочитает. Определитесь, в чем ваше *ценностное предложение* — какую проблему человека вы решаете.
- *Поставьте себе задачу: что вы хотите от SMM.* Перечислите самые важные для вас конверсии. Например: регистрации, подписки на рассылку, оставленные номера телефонов. Запишите желаемые результаты и периодически сверяйтесь с результатами.
- *Контент.* Для того, чтобы соцсети работали эффективно, публикуйте контент не от случая к случаю, а с высокой периодичностью. Составьте себе *контент-план*. При составлении контент-плана помните *об особенностях потребления контента и формирования ленты в каждой соцсети* (эти знания доступны в интернете; например, известно, что публикации заметнее, если их сопровождают картинки и видео). Постоянно отслеживайте, как люди взаимодействуют с вашим контентом и при необходимости меняйтесь.
- *Какую социальную сеть выбрать?* Не доверяйте стереотипам об аудиториях. Попробуйте начать сразу во всех, а позже сосредоточьтесь на соцсети, в которой соотношение ресурсы/эффекты лучше всего. Если у вас нет возможности делать для каждого аккаунта уникальный контент, для начала можно публиковать везде одно и то же.
- *Сколько нужно потратить денег и времени?* Некоторые инициативы и люди становятся популярными в соцсетях и без использования платных инструментов, только за счет интересного контента (например, посмотрите на аккаунт Комаровского рынка в инстаграме). Нам кажется, что если у вас небольшая инициатива, то в начале вы можете минимально вложиться в покупку охвата, а контент производить своей командой на чистом энтузиазме.

**Рекомендуем в своей работе использовать следующие ресурсы:**

<http://tilda.education/> Здесь собраны бесплатные образовательные материалы по коммуникации

<https://glvrd.ru/> Ресурс, который помогает проверить написанный вами текст и очистить его от словесного мусора

Также мы рекомендуем вам найти в интернете информацию о понятиях, выделенных в разделе о коммуникации *курсивом*.

## **Написание писем**

**Статья 12. Требования, предъявляемые к обращениям в соответствии с Законом Республики Беларусь « Об обращениях граждан и юридических лиц»**

1. Обращения излагаются на белорусском или русском языке.
2. Письменные обращения граждан, за исключением указанных в пункте 4 (Замечания и (или) предложения вносятся в книгу замечаний и предложений в соответствии с формой книги замечаний и предложений, установленной Советом Министров Республики Беларусь) настоящей статьи, должны содержать:

наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которым направляется обращение;

фамилию, собственное имя, отчество (если таковое имеется) либо инициалы гражданина, адрес его места жительства (места пребывания);

изложение сути обращения;

личную подпись гражданина (граждан).

3. Письменные обращения юридических лиц должны содержать:

наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которым направляется обращение;

полное наименование юридического лица и его место нахождения;

изложение сути обращения;

фамилию, собственное имя, отчество (если таковое имеется) либо инициалы руководителя или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать обращения;

личную подпись руководителя или лица, уполномоченного в установленном порядке подписывать обращения, заверенную печатью юридического лица.

### Шаблон официального письма

Наименование и (или) адрес организации либо должность лица, которым направляется обращение

Фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) либо инициалы гражданина, адрес его места жительства (места пребывания)

Заголовок письма

Приветствие

1-ый абзац: выразите вашу просьбу – то, что вы хотите, чтобы сделал адресат.

2-ой абзац: перечислите самые важные подтверждения вашей просьбы. Постарайтесь, чтобы этот абзац выражал самые важные причины, побуждающие к действию.

3-ий абзац: напишите о том, как лично адресат может повлиять на решение проблемы. Здесь должны быть не только факты, этот параграф должен также затронуть человека лично. Вы можете снова сослаться на вашу просьбу здесь.

4-ый абзац: поблагодарите адресата за то, что уделил время рассмотрению вашей просьбы и напишите, как с вами можно связаться

Заключение

Ваша подпись Ваше имя (напечатано)

Ваша должность (позиция)

### Полезные советы

*Одно письмо – одна проблема.* Такое письмо более действенно и повысит шансы получить быстрый ответ.

*Просите о чем-то конкретном.* Укажите, какие конкретные действия вы ожидаете от того, кому адресовано письмо.

*Будьте кратки.* Для того чтобы быть уверенным, что ваше письмо прочитают, а не бегло просмотрят, излагайте ваши мысли кратко и чётко.

*Личный подход.* Свяжите описываемую проблему с вашим личным опытом или со случаем, который вы очень хорошо знаете. Используйте свои собственные слова. Если у вас есть профессиональный опыт в области затронутой проблемы, не забудьте это указать в письме.

*Используйте официальный бланк организации.* Получатель письма отнесётся к нему с больше долей доверия, если увидит, что за описанной проблемой стоит организация.

*Выразите ваше признание,* если нужно. В любом случае можно найти положительные достижения в предыдущей работе адресата и упомянуть это в письме.

*Ответ на письмо.* Попросите вашего адресата высказаться по поводу его/её позиции в ответном письме.

*Последующая коммуникация.* Последующие письма могут иметь намного большее влияние, чем самое первое письмо. Обязательно поблагодарите вашего адресата за любой ответ и задайте вопросы относительно тех его/её ответов, которые вас не удовлетворили.

## ПЕТИЦИИ

Пети́ция (ходáтайство, обращение, прошение; [лат. \*petitio\*](#)) — коллективное прошение, подаваемое в органы государственной власти или органы местного самоуправления в письменном виде.

Беларусское законодательство предусматривает право граждан на обращение путём подачи письменных, электронных или устных обращений. Все три вида обращений юридически равноценны:

- письменное обращение – обращение заявителя, изложенное в письменной форме, в том числе замечания и (или) предложения, внесенные в книгу замечаний и предложений;
- устное обращение – обращение заявителя, изложенное в ходе личного приема;
- электронное обращение – обращение заявителя, поступившее на адрес электронной почты организации либо размещенное в специальной рубрике на официальном сайте организации.

Кому направлять петицию?

При выборе адресата обращения, стоит начинать с самого низкого уровня, так предписывает законодательство. Поэтому нет смысла сразу писать в министерство, если вопрос ещё не рассматривался на уровне исполкома – вы только потеряете время на перенаправление обращения в нижестоящий орган. Если же ваш вопрос ранее рассматривался нижестоящим органом, то при обращении в вышестоящий необходимо приложить копию ранее полученного ответа.

## Текст петиции-обращения

Последовательно раскрывайте суть вашей петиции-обращения, отвечая себе на следующие вопросы:

1. В чем заключается проблема, которая, по моему мнению, требует решения?
2. Что я предлагаю (прошу у госоргана) сделать, чтобы ее решить? Каким будет результат от реализации моих предложений (требований)?
3. Какие у меня есть факты и другая информация, подтверждающие актуальность проблемы?

Обратите внимание, что в соответствии со статьёй 14 Закона «Об обращениях граждан и юридических лиц» при отсутствии в обращениях каких-либо рекомендаций, требований, ходатайств, сообщений о нарушении актов законодательства, недостатках в работе организаций либо при наличии в них только благодарности такие обращения принимаются к сведению и ответы на них не направляются.

Кроме того, чтобы ваше обращение не оставили без рассмотрения, следует воздерживаться от написания петиций, состоящих из лозунгов. Например, «хватит это терпеть!», «достали мучить народ!», «вы за все ответите!».

Категорически не допускается употребление в обращениях нецензурных либо оскорбительных слов или выражений. Также запрещено размещение клеветы, унижения чести, достоинства, деловой репутации физических лиц, умаления деловой репутации организаций и т. п., материалов порнографического характера, информации, которая направлена на свержение либо насильственное изменение конституционного строя, нарушение целостности и безопасности государства, пропаганду войны, насилия, разжигание национальной, религиозной и расовой вражды, иной информации, которая может причинить ущерб правам и законным интересам граждан.

Как раскрутить вашу петицию?

Важно помнить, что даже индивидуальное обращение имеет юридическую силу, но обращение, под которым подписалось много людей, получает гораздо более высокую общественную значимость в глазах властей и повышает шансы на решение проблемы. Чем большему количеству людей вы расскажете о петиции-обращении, тем больше людей её подпишут, тем более значимой с точки зрения чиновника будет выглядеть проблема или идея, и соответственно тем выше шанс на победу.

Важным преимуществом электронной петиции является то, что вы можете мгновенно поделиться своей идеей с большим количеством людей. Для её «раскрутки» стоит использовать все доступные вам средства и каналы коммуникации:

- Друзья, семья, соседи, коллеги, знакомые – попросите их поддержать вас, поставить подпись и распространить идею.
- Социальные сети. Самый простой способ рассказать о петиции большому количеству людей - опубликовать ссылку на петицию в Facebook, Twitter, Вконтакте, Одноклассниках и других социальных сетях. Просите друзей и знакомых подписать петицию и сделать максимальный репост.
- СМИ – отличный способ привлечь внимание к петиции. Лучше всего срабатывают статьи в электронных СМИ, поскольку у них есть возможность вставить ссылку на петицию в текст статьи и тем самым увеличить количество просмотров и подписей вашей петиции.
- Электронная почта. Разошлите письма с просьбой подписать петицию и рассказать

о ней другим людям. Чем более массовая рассылка, тем лучше.

- Чаты и мессенджеры. Это могут быть Skype, Viber, WhatsApp или другие приложения для обмена сообщениями. Опубликуйте сообщение и ссылку в вашем статусе.
- Онлайн-форумы и блоги. Сообщение о кампании по сбору подписей под петицией можно разместить в вашем личном блоге, на форуме или в виде комментария к новости, которая соответствует вашей тематике.
- Объявления и листовки для соседей. Если петиция касается вашего двора, улицы или дома, то к ней стоит привлечь внимание ваших соседей. Расклейте объявления и разбросайте листовки с просьбой подписаться под обращением по почтовым ящикам.
- Электронное обращение на сайте Petitions.by. Команда Petitions.by в случае необходимости готова оказать помощь в распространении петиции и привлечения внимания к ней через сайт, СМИ и социальные сети.

**Источник:** [Удобный город – Petitions.by](http://Petitions.by)

### **Разработка информационных материалов**

Информационные материалы разрабатываются главным образом с целью привлечения внимания к проблеме, обеспечения читающего базовой информацией.

Вы можете их использовать для того, чтобы: мобилизовать людей на поддержку какой-то акции; сделать рекламу встречи или мероприятия; придать популярность какому-либо заявлению.

Чтобы произвести должный эффект, все возможные форматы информационных материалов, от рекламного щита на скоростной дороге до постера формата А4, наклеенного на фонарном столбе на уровне глаз, должны обладать общими характеристиками:

Простота изложения. Название или главное обращение постера должен легко читаться и быть понятным. Если в первые несколько секунд читатель начинает сомневаться в смысле обращения или недопонимает его, он его просто проигнорирует.

Изображение должно быть четким и понятным, соответствовать содержанию.

Стоимость печати, площадь на билбордах, дизайн и вёрстка – все это может быть дорогим способом подачи вашего сообщения. Тем не менее, если все это уже однажды было сделано, результат вашей работы может быть использован повторно в процессе достижения поставленных задач.

### **Использование Интернета**

Существуют многочисленные возможности для использования Интернета в целях решения актуальных местных проблем. Блоги, e-мэйлы, доски объявлений, социальные сети и т.п. – всё это дает огромные возможности для обмена информацией. Многие группы населения, к примеру, молодежь, все реже используют источники информации и способы коммуникации, не связанные с Интернетом. Это необходимо учитывать при планировании своего взаимодействия с такими группами, иначе вы просто не сможете до них «достучаться».

Тем не менее, следует помнить о некоторых ограничениях:

- невозможно заменить личную коммуникацию лицом к лицу или необходимость непосредственного участия в мероприятиях.
- большинство людей, принимающих решения, не читают электронные письма. И даже те, которые это делает, не придают им такого значения, как полученным обычным письмам, факсам или телефонным звонкам.

### **МОНИТОРИГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ**

На протяжении всей деятельности инициативной группы по решению проблемы необходимо осуществлять мониторинг, то есть постоянно отслеживать соответствие текущего состояния дел запланированному, а также вносить необходимые изменения.

Цель мониторинга – использовать полученную информацию для повышения эффективности деятельности по решению проблемы.

После того, как вы выполнили свой план, направленный на решение проблемы, необходимо провести оценку эффективности ваших действий и достижения поставленной цели. Данный этап очень важен, поскольку позволяет сделать ваши действия в будущем более эффективными.

К проведению оценки очень важно привлекать людей и организации, которые были задействованы в процессе планирования и решения проблемы. Их мнение исключительно важно.

В процессе оценки необходимо получить ответы на следующие основные вопросы:

- Достигнута ли поставленная цель?
- Полностью или частично?
- Если цель достигнута полностью – что привело к успеху? Что было сделано особенно удачно? Привлечение, каких людей/организаций позволило получить результат? Какие проблемы возникали? Как они решались? Какие уроки вы извлекли?
- Если цель достигнута частично или не достигнута – в чем причина? Что было сделано не правильно? Какие уроки вы извлекли? Что бы вы сделали по-другому, если бы начали сначала? Примите решение, будете ли вы продолжать работать над этой проблемой в случае неудовлетворительного результата. Если да, то весь процесс, начиная с уточнения цели, необходимо начать с начала, приняв во внимание извлеченные уроки.

Обязательно поблагодарите всех, кто был вовлечен в решение проблемы! Это мотивирует людей в дальнейшем сотрудничать с вами и активно участвовать в решении других актуальных местных проблем.

**БЛАНК ИНДИВИДУАЛЬНОГО ИНТЕРВЬЮ****Шаг 2. Перечень проблем**

С какими проблемами сталкиваются такие как Вы «определение целевой группы»?

Проблема	Приоритетность (от 5 до 1) <sup>1</sup>

**Шаг 3. Ранжирование.** Выберите из этого списка 5 наиболее важных проблем и поставьте баллы по приоритетности проблем следующим образом: самая важная проблема – 5 баллов, менее важная – 4 балла и т.д. 1 – наименее важная проблема из 5.

**Шаг 4-6.**

Проблема 1. (по результатам шагов 1 и 2)	(формулировка)
Шаг 4. Краткое описание проблемы. <b>Что именно вы имеете в виду, когда говорите «(формулировка проблемы)»</b>	
Шаг 5. Предпринимаемые усилия по решению проблемы. <b>Знаете ли вы, что уже делается по решению проблемы (формулировка проблемы)? Что именно?</b>	
Какие организации (государственные или негосударственные) помогают решить эту проблему? Каким образом?	

1 5 – самая важная, 4 – менее важная проблема, и так далее. 1 - - наименее важная проблема из 5.

*Как люди самостоятельно или с помощью своих друзей и близких решают эту проблему?*

Шаг 6. Требуемые меры для решения проблемы. **Что, по вашему мнению, необходимо сделать, чтобы решить проблему?**

Наблюдения и комментарии интервьюера:

## Отчёт о проведении оценки потребностей целевой группы

Информация о проведении оценки

*В данном разделе необходимо дать информацию о периоде проведения оценки, количестве интервью и их участниках, а также описание характеристики целевой группы, представители которой приняли участие в интервью.*

Период проведения оценки  
(с точностью до месяца и года)

Например, май – июнь 2016 года

Информация о проведенных интервью:

	Количество интервью	Количество участников
Всего проведено интервью		
из них		
- индивидуальных		
- групповых		

Краткая характеристика целевой группы, представители которой приняли участие в интервью:

*В разделе следует описать, каким образом проводился отбор респондентов, характеристики респондентов, принявших участие в интервью, указать причины, по которым какие-либо отобранные респонденты отказались от интервью, если такое было.*

Полученные результаты

*В данном разделе необходимо привести обобщенные формулировки проблем, выстроенные в порядке приоритетности по сумме баллов всех интервью. Наиболее приоритетные проблемы описываются более подробно с точки зрения их сути и необходимых мер для их решения.*

*По каждой проблеме делаются выводы и рекомендации для последующего принятия решения в отношении действий организации по решению проблем целевой группы.*

Целевая группа сталкивается со следующими проблемами, расставленными в порядке их приоритетности:

№	Обобщенная формулировка проблемы	Количество баллов
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Описание проблемных ситуаций:

Проблема 1	(формулировка)
Краткое описание проблемы:	
Предпринимаемые усилия по решению проблемы:	
Организации (государственные или негосударственные), которые помогают решить проблему и каким образом:	
Требуемые меры для решения проблемы:	
Выводы и рекомендации:	

(остальные проблемы анализируются по аналогичной схеме)

#### Список использованной литературы

1. Адвокация. Методические рекомендации. Киев, Международный Альянс по ВИЧ/

- СПИД в Украине, 2005.
2. Вовлечение общественности к участию в принятии решений на местном уровне». / Сост.: Шолпан Айтенова, Асель Крыкбаевой, Айгуль Жарас. – Астана, ОФ «Центр экономических исследований, оценки и мониторинга», 2015.
  3. Жураковский В., Близнюк Л. Как разработать проект для получения целевого финансирования. Часть II. Планирование мероприятий и составление бюджета. Сборник материалов, Мн., МПОО «АКТ», 2012.
  4. Жураковский В., Корж В. Продвижение интересов местного сообщества: основные подходы и практические инструменты. Мн., МПОО «АКТ», 2016.
  5. Лидерство в местных сообществах: Что такое местное сообщество и оценка его потребностей. Мн., Просветительское учреждение «Офис европейской экспертизы и коммуникации», 2015.
  6. Лидерство в местных сообществах: Планирование работы в местном сообществе: от идей к действиям. Мн., Просветительское учреждение «Офис Европейской экспертизы и коммуникации», 2015.
  7. Лидерство в местных сообществах: Основы групповой фасилитации, публичной презентации и ведения переговоров для эффективной работы в местных сообществах. Мн., Просветительское учреждение «Офис Европейской экспертизы и коммуникации», 2016.
  8. Методология оценки потребностей целевых групп некоммерческих организаций/ авт.-сост.: Л. Близнюк, В. Жураковский, В. Корж, М. Ландо.-Мн, МПОО «АКТ», 2016.
  9. Повышение прозрачности местных бюджетов, вовлечение местного сообщества в бюджетный процесс/Сост.: Шолпан Айтенова, Асель Крыкбаевой, Айгуль Жарас. – Астана, ОФ «Центр экономических исследований, оценки и мониторинга», 2015.

Электронные ссылки: [www.petitions.by](http://www.petitions.by)