

## UNOFFICIAL TRANSLATION

This document has been translated from its original language using DeepL Pro (AI translation technology) in order to make more content available to HIV Justice Academy users. We acknowledge the limitations of machine translation and do not guarantee the accuracy of the translated version.

No copyright infringement is intended. If you are the copyright holder of this document and have any concerns, please contact [academy@hivjustice.net](mailto:academy@hivjustice.net).

## TRADUCTION NON OFFICIELLE

Ce document a été traduit de sa langue d'origine à l'aide de DeepL Pro (une technologie de traduction en ligne basée sur l'intelligence artificielle) pour offrir aux utilisateurs de HIV Justice Academy une plus grande sélection de ressources. Nous sommes conscients des limites de la traduction automatique et ne garantissons donc pas l'exactitude de la traduction.

Aucune violation des droits d'auteur n'est intentionnelle. Si vous êtes le détenteur des droits d'auteur associés à ce document et que sa traduction vous préoccupe, veuillez contacter [academy@hivjustice.net](mailto:academy@hivjustice.net).

## TRADUCCIÓN NO OFICIAL

Este documento fue traducido de su idioma original usando DeepL Pro (una aplicación web basada en inteligencia artificial) a fin de facilitar la lectura del contenido para los usuarios de la HIV Justice Academy. Reconocemos las limitaciones de las traducciones realizadas a través de este tipo de tecnología y no podemos garantizar la precisión de la versión traducida.

No se pretende infringir los derechos de autor. Si usted es el titular de los derechos de autor de este documento y tiene alguna duda, pónganse en contacto con [academy@hivjustice.net](mailto:academy@hivjustice.net).

## НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

Этот документ был переведен с языка оригинала с помощью DeepL Pro (технологии перевода на основе искусственного интеллекта), чтобы обеспечить доступ пользователей Академии правосудия по ВИЧ к большему объему контента. Мы отдаем себе отчет в ограниченных возможностях машинного перевода и не гарантируем точности переведенной версии документа

Мы не имели намерения нарушить чьи-либо авторские права. Если вам принадлежат авторские права на этот документ, и у вас имеются возражения, пожалуйста, напишите нам на адрес [academy@hivjustice.net](mailto:academy@hivjustice.net)



Центр инноваций в области оценки

# **Рамки стратегии адвокации**

Инструмент для формулирования  
теории изменений в адвокации

**ЮЛИЯ КОФМАН И ТАНЯ ПИВКО**

март 2015 года

## ВВЕДЕНИЕ

Для тех, кто занимается социальными изменениями, продумывание и формулирование процесса того, как будут происходить изменения - или определение теории изменений - несомненно, является полезным упражнением для формулирования эффективной стратегии. Теории изменений - это иллюстрации того, как изменения должны происходить с течением времени и какую роль будут играть организации в осуществлении этих изменений. Они показывают, как стратегии будут связаны с промежуточными результатами, которые затем создадут основу для долгосрочных целей.<sup>1</sup>

Идея разработки теории изменений сегодня является общепринятой практикой среди финансирующих организаций и их грантополучателей. Однако инструменты, доступные для формулирования теорий изменений, вызывают меньше терпения. Общие жалобы сводятся к тому, что они могут быть слишком линейными, слишком оторванными от контекста и слишком ограниченными в своей способности содействовать размышлениям о том, как стратегии должны адаптироваться с течением времени. Это особенно верно для адвокации, где теории и связанные с ними стратегии могут потребовать изменений в ответ на меняющийся политический контекст или если тактика адвокации оказывается не столь эффективной, как ожидалось.

**В данной справке предлагается простой односторонний инструмент для размышлений о теориях изменений, которые лежат в основе стратегий адвокации государственной политики.** Сначала представлен сам инструмент, а затем предложены шесть вопросов, над которыми могут поработать адвокаты и финансисты, работающие с адвокатами, чтобы лучше сформулировать свои теории изменений.

Этот инструмент, названный структурой стратегии адвокации, имеет ряд преимуществ по сравнению с более привычными линейными инструментами теории изменений в виде коробок и стрелок:

- Поскольку адвокаты не являются предсказуемой или линейной, инструмент не заставляет мыслить линейно.
- Он предлагает место, с которого можно начать, а не чистый лист.
- Это помогает адвокатам более конкретно думать об аудитории - о том, кто и как должен измениться, и что нужно сделать, чтобы добиться этого.
- В то время как теории изменений часто рассматривают стратегии адвокации в отрыве от других усилий, этот инструмент помогает задуматься о том, как позиционируют себя другие адвокаты (единомышленники или

оппозиционеры).

- Это побуждает задуматься о полезных тактиках и значимых промежуточных результатах.

---

<sup>1</sup> Харрис, Е. (2005). Введение в теорию изменений. *The Evaluation Exchange*, 11(2), p.12, 19.  
Доступно на сайте <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue30/expert3.html>.

## РАМКИ СТРАТЕГИИ АДВОКАЦИИ

Приведенная ниже схема может быть использована для иллюстрации любой стратегии адвокации.<sup>2</sup> Она организована вокруг двух основных измерений стратегии адвокации - целевой *аудитории* (ось x) и желаемых *изменений* (ось y) в этих аудиториях.



**Аудитория** - это лица и группы, на которых направлены стратегии адвокации и которые пытаются повлиять или убедить. Они представляют собой основных участников политического процесса и включают *общественность* (или определенные ее сегменты), *лиц, влияющих на политику* (например, СМИ, общественных лидеров, бизнес-сообщество, идейных лидеров, политических советников, другие правозащитные организации и т.д.), и *лиц, принимающих решения* (например, выборные должностные лица, администраторы, судьи и т.д.). Стратегии могут быть направлены как на одну аудиторию, так и на несколько одновременно.

---

<sup>2</sup> Впервые эта схема появилась в книге Coffman, J. (2008). *Foundations and Public Policy Grantmaking*.  
Документ подготовлен для Фонда Джеймса Ирвайна.

**Изменения** - это результаты, на которые направлена работа по адвокации с аудиторией для продвижения к политической цели. Три точки на этом континууме различаются тем, насколько далеко аудитория должна зайти в вопросе политики. Континуум начинается с базовой *осведомленности* или знания. Здесь цель состоит в том, чтобы аудитория узнала о существовании проблемы или потенциального политического решения. Следующая точка - *воля*. Здесь цель - повысить готовность аудитории принять меры по решению проблемы. Она выходит за рамки осведомленности и пытается убедить аудиторию в том, что проблема достаточно важна, чтобы оправдать действия, и что любые предпринятые действия действительно будут иметь значение. Третий момент - это *действие*. Здесь политические усилия фактически поддерживают или облегчают действия аудитории по проблеме. Опять же, стратегии адвокации могут быть направлены как на одно изменение аудитории, так и на несколько одновременно.

#### ПОНИМАНИЕ "ВОЛИ"

Теории изменений в области адвокации часто нечетко формулируют загадочную середину между осознанием и действием. Однако из исследований мы знаем, что повышение осведомленности о проблеме или потенциальном решении редко бывает достаточным для начала действий. Общественная или политическая "воля" описывает этап между этими двумя понятиями, когда осведомленность о проблеме трансформируется в ощущение срочности и актуальности, что является предвестником того, что аудитория начнет действовать, как только появится возможность. При построении теорий изменений в адвокации полезно изучить пять компонентов "воли":

- **Мнение** - это убеждение или суждение человека о каком-либо вопросе. Для того чтобы сформировалось мнение, люди должны занять определенную позицию по какому-либо вопросу. Существует целый ряд вопросов, о которых люди могут иметь представление, но не иметь никакого мнения.
- **Интенсивность** относится к силе мнения человека. Люди должны твердо придерживаться своего мнения - либо за, либо против проблемы или решения - прежде чем оно поднимется до уровня, достойного их внимания и времени.
- **Значимость** - это то, насколько важен и актуален вопрос для людей. Люди могут иметь сильное мнение о каком-либо вопросе, но при этом не считать, что этот вопрос достаточно важен для их жизни, чтобы делать политический выбор на его основе.
- **Способность** действовать - это ноу-хау, навыки и уверенность в том, что при необходимости можно предпринять желаемые действия. Например, граждане должны знать, как мобилизоваться или взаимодействовать с политиками для продвижения конкретного решения, прежде чем от них можно ожидать этого.
- **Готовность** к действию выражает идею о готовности человека предпринять определенное действие, несмотря на риски или компромиссы, связанные с этим действием, которые могут варьироваться от раздражения несогласных

сверстников или избирателей до ареста или насилия в результате участия в общественных демонстрациях.

Для получения более подробной информации о "воле" см. статью *Willing and Able: Более широкое определение общественной воли* Джулии Коффман, доступное на сайте [www.evaluationinnovation.org](http://www.evaluationinnovation.org).



**В рамках этой структуры существуют конкретные виды тактик адвокации, которые могут быть использованы для достижения политических целей.**

<sup>3</sup> Тактики организованы в соответствии с тем, где они находятся в каждом стратегическом измерении: какой тип аудитории может быть охвачен данной тактикой, и как далеко эта тактика может реально продвинуть аудиторию по спектру от осведомленности до желания действовать. Например, в левом нижнем углу схемы, где основное внимание уделяется повышению осведомленности общественности, тактики включают кампании по повышению осведомленности общественности, работу с избирателями и общественные опросы (в Приложении А даны определения каждой тактики адвокации).

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАМОК: ШЕСТЬ ВОПРОСОВ**

Этот раздел предлагает руководство по использованию инструмента для формулирования теории изменений, лежащей в основе стратегии адвокации. В нем адвокатам и финансистам предлагается ответить на шесть вопросов о стратегиях адвокации, используя структуру для поддержки теоретического мышления.

### **1) Как позиционируется стратегия?**

Первым шагом в использовании инструмента является определение и иллюстрация того, как стратегия позиционируется в рамках системы. Лучше всего начать с широких размышлений о том, как стратегия вписывается в два стратегических измерения системы.

*Какую аудиторию необходимо привлечь - общественность, политиков, влияющих на политику, и/или лиц, принимающих решения, - для достижения цели политики?* Некоторые вопросы политики можно продвинуть путем целенаправленной работы с политиками и ключевыми лицами, оказывающими влияние, при незначительном участии общественности. Другие вопросы продвигаются в основном с помощью общественности, особенно те, которые требуют народного голосования, например, инициатива в бюллетене. Но чаще всего адвокаты требуют стратегической работы с многочисленными группами и отдельными лицами, которые играют роль в политическом процессе и влияют на него.

*Чего адвокаты хотят добиться от каждой аудитории для достижения политической цели?* Некоторые вопросы являются совершенно новыми, проблемы, которые необходимо решить, не были четко задокументированы, и

аудитория не знает о важности проблемы. Другие вопросы известны, но им не хватает ощущения срочности и важности на политической арене. Другие могут "застрять". Например, доказательная база, документирующая существующие проблемы, может быть недостаточной или неубедительной, проблемы могут восприниматься настолько глубоко укоренившимися, что предлагаемые решения кажутся неосуществимыми, или может отсутствовать организованная аудитория, которая бы выступала за принятие политики. Поскольку вопросы политики находятся на разных этапах, определение того, где

---

<sup>3</sup> Система может применяться к широкому спектру политических целей, включая цели на местном, государственном или федеральном уровне, а также цели в законодательной, исполнительной, административной или судебной сферах.

аудитории в настоящее время, а также то, насколько далеко им нужно продвинуться для достижения той или иной политической цели, имеет большое значение.

Штриховка на рисунке иллюстрирует, как можно определить позиционирование стратегии. Гипотетическая цель политики в этом примере требует стратегии, ориентированной на действия, которая мобилизует как общественность, так и политиков, оказывающих влияние на политику, для пропаганды среди лиц, принимающих решения, и побуждения их к действиям. Стратегия предусматривает тактику, включающую организацию и мобилизацию сообщества, создание коалиции и скоординированные действия, а также формирование лидеров среди лиц, принимающих решения, для того, чтобы добиться действий, необходимых для продвижения политического вопроса. В других случаях различные аудитории могут находиться в совершенно разных местах на континууме изменений.



**СОВЕТ:** Не начинайте с определения тактики, которую использует или должна использовать стратегия. Вместо этого начните с того, где стратегия находится по двум основным параметрам, а затем используйте тактики в качестве проверки уместности такого позиционирования. Помните, что эти тактики являются лишь наглядными примерами. Не ожидается, что стратегия будет использовать все из них.

тактики, которые попадают в затенение стратегии. Кроме того, некоторые тактики могут выходить за пределы этой тени.

**СОВЕТ:** Посмотрите на то, что *не затенено*, и подумайте, почему это не так. Например, осведомленность о каком-либо вопросе или проблеме может быть уже высокой и поэтому не является предметом внимания; вместо этого задача будет заключаться в повышении восприятия аудиторией его значимости и готовности действовать от имени этого вопроса.

---

## 2) На кого и как конкретно пытается повлиять стратегия?

В отличие от типичного инструмента теории изменений, концепция поощряет конкретное рассмотрение того, на кого и как направлена стратегия. Хотя в концепции определены три широкие категории аудитории, с которыми могут работать адвокаты, важно уточнить, на кого из этих категорий направлена стратегия. Какие сегменты общественности? Какие группы или лица, оказывающие влияние на политику? Какие лица, принимающие решения?

Умение эффективно общаться лежит в основе эффективной адвокации, а эффективная коммуникация требует адаптации сообщений к аудитории. Например, аргументы, которые приводят в восторг членов профсоюза, могут не сработать с бизнес-сообществом.

### ПРИМЕРНЫЕ АУДИТОРИИ

ОБЩЕСТВО	ИНФЛЮЕНСЕРЫ	ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ
Родители детей школьного возраста	Торговые ассоциации	Члены Конгресса
Пенсионеры 65 лет и старше	Деловое сообщество	Законодатели штата
Millennials	Труд/Союзы	Члены городского совета
Супружеские пары	Политические элиты	Администраторы агентств
Демократы или республиканцы	Богатые доноры	Члены школьного совета
Иммигранты	Учителя	Суперинтенданты

**СОВЕТ:** Для того чтобы произошли изменения, кто-то должен сделать что-то не

так, как он делает сейчас. Убедитесь, что стратегия направлена на то, чтобы побудить кого-то к действию. Десятилетия исследований показали, что для того, чтобы мобилизовать людей на действия, недостаточно просто повысить их осведомленность о каком-либо вопросе или проблеме.

**СОВЕТ:** Обратите внимание на роль, которую общественность должна сыграть в стратегии. Даже если принято решение, что для достижения цели политики не требуется спрос и мобилизация общественности, что потребуется для обеспечения успешной реализации и устойчивой поддержки в долгосрочной перспективе?

---

### 3) Какие предположения лежат в основе того, как происходят изменения?

Теории изменений должны не только определять позиционирование и тактику. Они должны определять основные предположения и убеждения о том, как будет развиваться процесс адвокации для достижения политических целей. Для этого необходимо основывать теорию изменений на представлениях о том, как работает политика и политический процесс, что нужно сделать, чтобы добиться изменений в этом процессе по данному вопросу, и на какие конкретные рычаги нужно нажать адвокатам, чтобы катализировать изменения.

Основополагающие допущения могут быть основаны на:

**Теории социальных наук:** Многие теории, основанные на исследованиях, о политическом процессе и о субъектах, которые играют в нем роли, могут стать концептуальной основой теории изменений в адвокации. Эти теории могут исходить из таких различных дисциплин, как политология, социология, психология, социальная психология или коммуникация, и могут касаться того, как работает политический процесс, субъектов, участие в нем, или различные стратегии адвокации. Они могут опираться, например, на теории о сетях, коалициях, гражданском обществе или организации и мобилизации сообществ.

Описание теорий социальных наук о политическом процессе см. в статье

*Pathways for Change: 10 теорий для информационного обеспечения адвокации и изменения политики'*

Сары Стаховиак на сайте

[www.evaluationinnovation.org](http://www.evaluationinnovation.org).

**Ценности:** Теории изменений также могут быть основаны на собственных ценностях и представлениях адвокатов или финансистов о том, что работает. Некоторые правозащитники или финансисты ценят изменения в политике независимо от того, как они происходят; другие заботятся о достижении определенных шагов и результатов на этом пути. Например, некоторые финансисты хотят видеть вовлечение голосов, затронутых обсуждаемой политикой. Другие подчеркивают важность сотрудничества между правозащитными группами. Другие ценят использование адвокатами оценки и данных для обоснования

своей текущей работы.

**Опыт:** Хотя нет никакой гарантии, что то, что сработало раньше, сработает снова при адвокации, предположения о том, как произойдут изменения, могут также исходить из предыдущего опыта успешных или неуспешных усилий по адвокации.



**СОВЕТ:** Ищите конкурирующие или несовпадающие представления о том, как происходят изменения. Организации, участвующие в совместной адвокации, могут иметь различные представления о том, как лучше всего добиться изменений в политике. Некоторые могут считать, что профессиональный адвокат под руководством

---

подход, использующий в основном тактику внутренней адвокации, является наиболее эффективным и действенным. Другие могут считать, что низовой подход позволит тем, на кого влияет политика, на которой сосредоточена адвокация, участвовать и помогать формировать повестку дня адвокации, и в конечном итоге приведет к изменениям, которые будут более устойчивыми. Даже когда организации сотрудничают, они могут не знать, что в ход идут конкурирующие теории изменений, и что эти различные представления вызывают конфликты между участвующими группами.

**СОВЕТ:** Изучение предположений о политике и политическом процессе может дать новые знания о том, на какую аудиторию следует ориентироваться или какая тактика будет работать в тех или иных обстоятельствах. Может быть полезно вернуться к первым двум вопросам после этого шага, чтобы определить, следует ли позиционировать стратегию по-другому или конкретные аудитории требуют большего внимания.

---

#### **4) Кто еще работает над этим и как?**

В адвокации часто участвуют несколько голосов, работающих над одним и тем же вопросом - как солидарных, так и оппозиционных. Преимущество структуры заключается в том, что она позволяет наложить несколько стратегий адвокации на одну и ту же структуру. Подобное отображение можно использовать для определения позиции других организаций или коллабораторов и того, как они дополняют или не дополняют друг друга. Определение позиционирования коллабораторов вводит стратегию в контекст, показывает, где и как она может принести пользу, и выявляет потенциальные точки конфликта. Это также иллюстрирует потенциальные точки синергии, которые, возможно, еще не существуют.

Это отображение позволяет ответить на такие вопросы, как:

- Как адвокаты дополняют друг друга?
- Нет ли ненужного дублирования усилий?
- Работают ли стратегии непреднамеренно в оппозиции?
- На что указывает позиция оппозиции в отношении того, как адвокатам

следует реагировать?

Наложение позиций других организаций на структуру также способствует более четкому определению того, как конкретная правозащитная организация вносит свой вклад в достижение политических целей.

**СОВЕТ:** Если уместно, не забудьте определить, как позиционируется оппозиция или конкурирующий интерес. Подумайте, необходимо ли противодействие, особенно в тех случаях, когда деятельность или результаты совпадают. Например, если у оппозиции есть медиа-стратегия, рассмотрите следующие вопросы

---

потенциальные реакции аудитории на конкурирующие сообщения и как соответствующим образом оформлять сообщения.

**СОВЕТ:** Структура может быть полезным инструментом для изучения позиции всего поля по вопросу адвокации - где есть пробелы в потенциале или реализации, и какие действия могут быть необходимы для того, чтобы эти пробелы были заполнены.

---

## 5) Как будет выглядеть стратегия через несколько лет?

Для достижения цели политики может потребоваться много времени. Или может внезапно открыться окно возможностей, которое никто не мог предвидеть, что ускорит процесс. Успешные адвокаты обычно со временем меняют свои стратегии в соответствии с меняющимися обстоятельствами, такими как смена выборных должностных лиц, изменение общественного мнения, кризис, неожиданная оппозиция или принятие соответствующего законодательства. Кроме того, стратегии могут быть поэтапными. Например, сначала может быть важно обосновать проблему с помощью исследований или использовать демонстрационные программы для документирования решения и его эффективности. Следующий этап может включать в себя эффективное донесение этой информации до аудитории, способной что-то предпринять. Последовательность распределения усилий и ресурсов во времени может иметь решающее значение.

Подумайте о том, что будет через три-пять лет. Подумайте:

- Как возможные изменения в контексте - политическом, экономическом или социальном - могут повлиять на позиционирование стратегии?
- Если предположить, что стратегия идет не совсем по плану, и одна или несколько аудиторий не реагируют, как стратегия будет корректироваться в ответ?

---

**СОВЕТ:** На этом этапе полезным упражнением может стать сценарное планирование или планирование на случай непредвиденных обстоятельств. Определите небольшое количество возможных сценариев на ближайшие несколько

лет и определите последствия для стратегии в случае реализации этих сценариев. Например, как может измениться стратегия в случае смены контроля над законодательной или исполнительной властью? Как значительное изменение бюджета может повлиять на позицию вопроса в политической повестке дня?

**СОВЕТ:** Здесь также может пригодиться "предварительный анализ адвокации". Предварительный анализ - это *гипотетический* посмертный или посмертный анализ, который проводится в начале усилий по адвокации, но при этом представляется, что усилия уже были предприняты и потерпели неудачу. Затем адвокатам, финансистам и другим заинтересованным сторонам поручается определить возможные причины провала усилий. Каждый человек самостоятельно записывает все возможные причины, по которым усилия могли потерпеть неудачу, даже те вопросы, о которых они обычно не упоминают или опасаются, что это будет невежливо. Затем каждый участник делится одной причиной из своего списка, пока все причины не будут записаны и не будет составлен коллективный список.<sup>4</sup> Затем участники обсуждают, какие из этих событий наиболее вероятны, как команда может следить за сигналами о том, что дела идут не так, и как стратегия может лучше предвидеть эти проблемы.

---

## **6) Какие промежуточные результаты необходимы для того, чтобы понять, идет ли стратегия по плану?**

Учитывая непредсказуемость политической среды и огромное количество факторов, которые могут повлиять на изменение политики, важно оценивать усилия по адвокации не только с точки зрения их способности достичь конкретной политической цели. Помимо конечного результата, многие усилия по адвокации имеют в виду более широкий набор промежуточных результатов, поскольку адвокаты пытаются создать и поддерживать свое влияние в политическом процессе. Например, помимо непосредственного взаимодействия с политиками, правозащитники могут создавать коалиции с другими организациями или создавать высокопоставленных политических представителей, что повышает их способность продвигать различные политические вопросы. Или же они могут стремиться к созданию сети общественных защитников, которые станут активными сторонниками на низовом уровне.

Иногда для достижения политических целей требуются годы; промежуточные результаты сигнализируют о важном прогрессе, который будет достигнут на этом пути. Фиксация промежуточных результатов помогает адвокатам проверить, идут ли стратегии по плану или необходимо внести коррективы. Это также гарантирует, что оценки не сделают несправедливого вывода о том, что все усилия по адвокации провалились, если политические цели не были достигнуты в ожидаемые сроки.

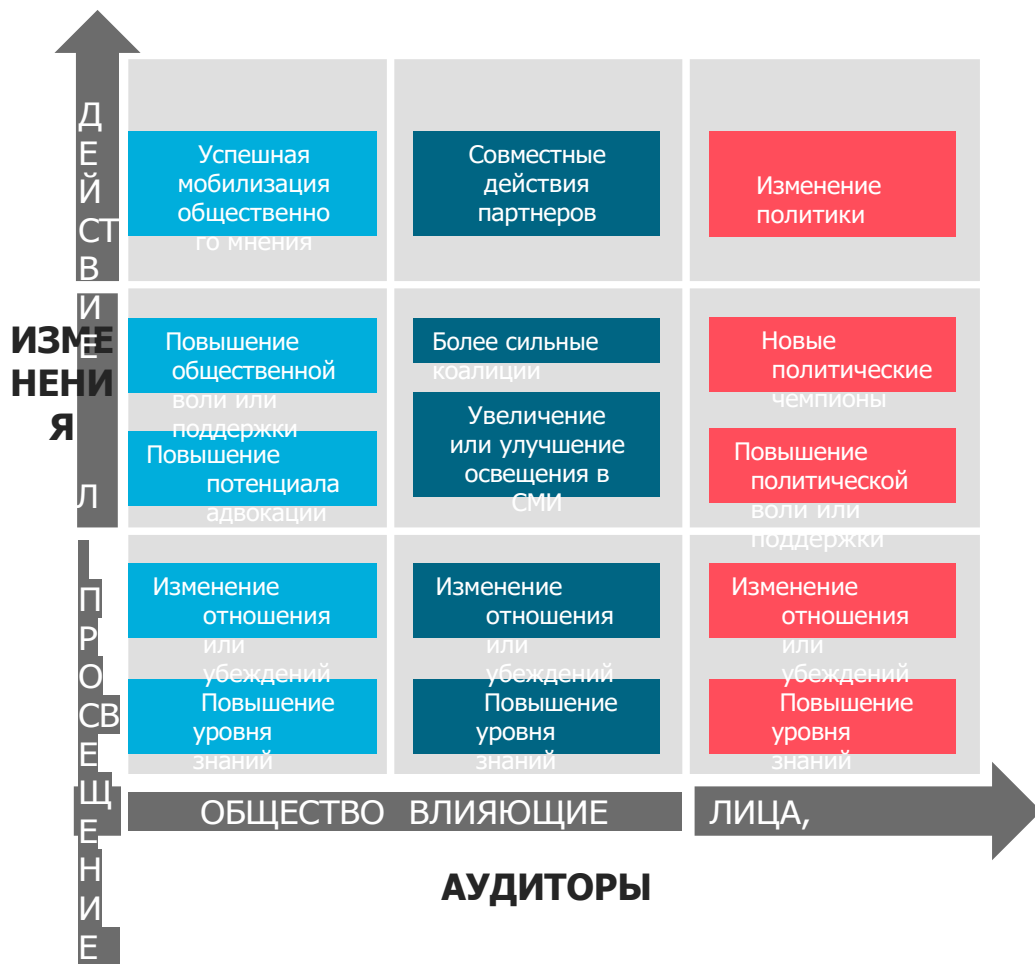
На рисунке ниже представлен набор возможных промежуточных результатов

для стратегии адвокации, в зависимости от того, как эта стратегия расположена в системе. Это не исчерпывающий список, но он указывает на общие промежуточные результаты для адвокатов. Все они связаны с желаемыми изменениями в целевых аудиториях, а не с результатами деятельности адвокатов, которые чаще всего предлагаются в качестве доказательства прогресса.

---

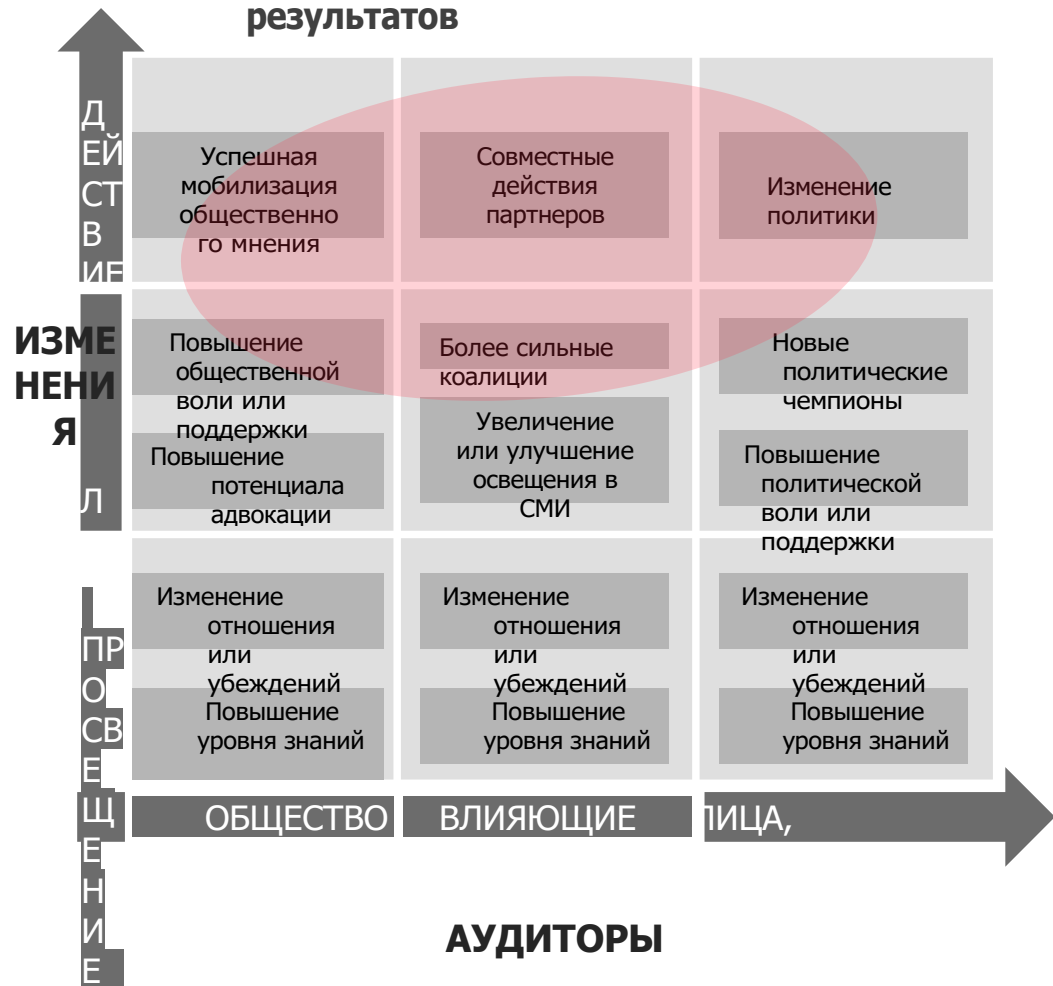
<sup>4</sup> Адаптировано из Klein, G. (2007). *Проведение предварительного анализа проекта*. *Harvard Business Review*, 85(9), 18-19.

## Соответствующие промежуточные результаты



На следующем рисунке показано, как картирование стратегии адвокации может помочь в принятии решений о том, какие промежуточные результаты относятся к данной стратегии. В данном случае, основываясь на том, как гипотетическая стратегия расположена в схеме, адвокаты могут рассмотреть возможность фиксации степени участия общественных голосов в устойчивой мобилизации (кто действует, что они делают и остаются ли они вовлеченными), а также степени укрепления коалиции и участия партнеров по сотрудничеству в скоординированных действиях. В Приложении В приведены определения каждого промежуточного результата, а также примеры индикаторов для отслеживания достижения этих результатов.

## Сопоставление соответствующих промежуточных результатов



**СОВЕТ:** Составьте план того, как промежуточные результаты могут быть зафиксированы по мере реализации стратегии адвокации. Помните, что это всего лишь *теории о том*, как должны произойти изменения. Измерение промежуточных результатов покажет, как эти теории реализуются на практике и нуждаются ли стратегии в корректировке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленный здесь инструмент для обдумывания и формулирования теории изменений учитывает отличительную природу стратегии адвокации. Он ориентирован на аудиторию, помогает думать о совместном характере адвокационных усилий и о том, как усилия дополняют или расходятся, а также помогает пользователям думать о том, как отслеживать прогресс и выявлять необходимые изменения по мере того, как теория реализуется на практике.

Как стратегия адвокации должна развиваться, так и теория изменений, лежащая в ее основе. Важно периодически пересматривать вопросы в инструменте,



проверяя, какие предположения лежат в его основе, как партнеры или оппозиция сместили акценты или появились ли новые сценарии будущего.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТАКТИКИ

<b>Наращивание потенциала в области адвокации</b>	Использование финансовой поддержки, обучения, коучинга или наставничества для повышения способности организации или группы возглавить, адаптировать, управлять и технически реализовать стратегию адвокации.
<b>Развитие чемпионов</b>	Привлечение высокопоставленных лиц для принятия проблемы и ее публичного отстаивания.
<b>Более сильные коалиции</b>	Объединение голосов адвокатов путем объединения отдельных лиц, групп или организаций, которые согласны с определенным вопросом или целью.
<b>Коммуникации и обмен сообщениями</b>	Передача информации целевой аудитории с целью повлиять на представление, обсуждение или восприятие того или иного вопроса.
<b>Мобилизация сообщества</b>	Создание или развитие на базе сообщества волны поддержки какого-либо вопроса или позиции.
<b>Организация сообществ</b>	Работа с людьми в сообществах для развития способности выступать от своего имени.
<b>Демонстрационные программы</b>	Реализация политического предложения в небольших масштабах на одном или нескольких участках, чтобы показать, как оно может работать.
<b>Обучение влиятельных лиц</b>	Рассказывать людям, влиятельным на политической арене, о проблеме или позиции, а также о ее широкой или горячей поддержке.
<b>Развитие лидерства</b>	Повышение способности (посредством обучения, коучинга или наставничества) отдельных лиц вести других людей к действиям в поддержку какого-либо вопроса или позиции.
<b>Судебные процессы</b>	Использование судебной системы для продвижения политики путем подачи судебных исков, гражданских исков и других тактик защиты.
<b>Защита интересов СМИ</b>	Обращение к печатным, вещательным или электронным СМИ для привлечения внимания к проблеме конкретной аудитории.
<b>Типовое законодательство</b>	Разработка конкретного политического решения (и предлагаемого языка политики) для рассматриваемого вопроса или проблемы.
<b>Анализ и исследование политики</b>	Систематическое изучение вопроса или проблемы с целью их более точного определения или выявления возможных решений.
<b>Образование политиков</b>	Рассказывать политикам и кандидатам о проблеме или позиции, а также о ее широкой или горячей поддержке.
<b>Кампания "Политическая воля"</b>	Коммуникации (личные, в СМИ, социальных сетях и т.д.) для повышения готовности политиков действовать в поддержку проблемы или политического предложения.
<b>Кампании по повышению осведомленности общественности</b>	Общение с общественностью, которое повышает признание существования проблемы или знакомство с политическим предложением.
<b>Общественное образование</b>	Рассказывать общественности (или сегментам общественности) о проблеме или позиции, а также о ее широкой или горячей поддержке.
<b>Общественные форумы</b>	Групповые собрания и дискуссии, открытые для общественности и помогающие выступить в защиту какого-либо вопроса.
<b>Общественный опрос</b>	Опрос населения по телефону или через Интернет для сбора данных, которые можно использовать в пропагандистских сообщениях.

<b>Кампания "Общественная воля</b>	Коммуникации, направленные на повышение готовности целевой аудитории (не политиков) действовать в поддержку какого-либо вопроса или политического предложения.
<b>Обратная связь с регулирующими органами</b>	Предоставление информации о существующих политических нормах и правилах политикам или другим лицам, имеющим полномочия действовать по данному вопросу и приводить изменения в движение.
<b>Работа с избирателями</b>	Донесение вопроса или позиции до определенных групп избирателей в преддверии выборов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ИТОГОВ И ПРИМЕРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИМЕРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
<b>Изменение отношения или убеждений</b>	Чувства или влияние целевой аудитории на проблему или политическое предложение.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент членов аудитории с благоприятным отношением к вопросу или интересу</li> <li>• Процент членов аудитории, отметивших, что этот вопрос важен для них</li> </ul>
<b>Совместные действия партнеров</b>	Отдельные лица или группы координируют свою работу и действуют сообща.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые организации, присоединившиеся к сотрудничеству</li> <li>• Согласование политической повестки дня среди участников сотрудничества</li> <li>• Совместные действия, предпринимаемые организациями (например, совместные встречи, согласование сообщений)</li> </ul>
<b>Повышение потенциала адвокации</b>	Способность организации или коалиции руководить, адаптировать, управлять и технически реализовывать стратегию адвокации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение знаний о тактике адвокации, мобилизации или организации</li> <li>• Улучшение навыков и контактов со СМИ</li> <li>• Расширение возможностей получения и использования данных</li> </ul>
<b>Повышение уровня знаний</b>	Признание аудиторией существования проблемы или знакомство с политическим предложением.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент членов аудитории, осведомленных о проблеме</li> <li>• Активность сайта для частей сайта с информацией, связанной с адвокацией</li> </ul>
<b>Увеличение или улучшение освещения в СМИ</b>	Количество и/или качество освещения в печатных, вещательных или электронных СМИ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество цитирований в СМИ исследований или продуктов адвокатов</li> <li>• Количество историй, успешно размещенных в СМИ (например, op-ed)</li> <li>• Количество упоминаний адвоката (или обученного представителя) в СМИ</li> <li>• Количество статей в СМИ, отражающих предпочтительную формулировку вопроса</li> </ul>
<b>Повышение политической воли или поддержки</b>	Готовность политиков действовать в поддержку вопроса или политического предложения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество ссылок на <i>продукты или идеи</i> адвокатов при обсуждении политики/политики</li> <li>• Количество выборных должностных лиц, которые публично поддерживают усилия по адвокации</li> <li>• Количество упоминаний вопроса в выступлениях политиков (или дебатах)</li> <li>• Количество и партийное представительство спонсоров и соавторов законопроекта</li> <li>• Количество голосов за или против конкретного законодательства</li> </ul>
<b>Повышение общественной воли или поддержки</b>	Готовность целевой аудитории (не занимающейся разработкой политики) действовать в поддержку проблемы или политического предложения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент членов аудитории, готовых предпринять действия в интересах конкретного вопроса</li> <li>• Посещение мероприятий по адвокации (например, общественных форумов, шествий, митингов)</li> </ul>
<b>Новые политические чемпионы</b>	Лица, занимающие видное положение, которые принимают какой-либо вопрос и публично выступают в его защиту.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых сторонников или заинтересованных лиц</li> <li>• Новые избирательные группы, представленные среди чемпионов</li> <li>• Выступайте за действия в поддержку проблемы (например, высказывайтесь, подписывайтесь)</li> </ul>

<b>Более сильные коалиции</b>	Взаимовыгодные отношения с другими организациями или лицами, которые поддерживают или участвуют в стратегии адвокации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество, тип и/или сила развитых организационных отношений</li> <li>• Количество, тип и/или прочность отношений с маловероятными партнерами</li> </ul>
<b>Успешная мобилизация общественного мнения</b>	Увеличение числа людей, на которых можно рассчитывать в плане постоянной адвокации или действий по какому-либо вопросу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых адвокатов</li> <li>• Новые группы, представленные среди адвокатов</li> <li>• Новые действия адвокатов в поддержку вопроса</li> </ul>