

Продвижение прав человека: рыночные стратегии или религиозные войны¹

Продвижение прав является видом деятельности, базовым для НКО² и имеющим особое значение для правозащитных организаций. Оно выполняет функцию воспроизводства, правозащитная преемственность возможна только благодаря распространению и усвоению ценностей. Общий вектор просвещения или популяризации, как часто называют продвижение, по своему характеру направлен не на оказание индивидуальной помощи нуждающимся (бесконечно малому числу удастся помочь), но на более широкое, массовое, сообщество или сообщества. Надо понимать, что именно в России эти сообщества присутствуют в значительном сегменте общества, так как жертвой произвола становятся представители всех социальных страт. Таким образом, замысел текста не сводится к тому, чтобы атаковать фундаментальные принципы НКО или отдельных лидеров. Напротив, к размышлениям о том, как именно перевести на современные, а главное - профессиональные рельсы ту деятельность, без которой большое количество организаций не сможет преодолеть поколенческий барьер. Причем опасность исчерпания ресурсов одинаково страшна в среде внутренней и внешней. Так, старение организации, в которой не появляются новые члены в органах управления, новые активисты на всех уровнях деятельности, является известным смертельным диагнозом. Менее известна и тем самым более опасна тенденция, когда НКО теряют (или не находят) свою аудиторию. Тех, ради кого организация работает, тех, изменением кого она занимается. Попыткой продвигать ценности и социальные нормы (называя это просвещением) как будто бы занимаются почти все НКО, но, с другой стороны, почти никто этим не занимается хорошо.

Как сделать просветительскую работу ориентированной на объект просвещения? Как разомкнуть ее до массовых аудиторий и таким образом спасти от правового забвения население этой страны? Преодолев главное препятствие, которое лежит в области сознания, но не целевой аудитории, а тех, кто осуществляет деятельность. Тех, кто привык работать по старинке и не хочет меняться. Предложим неформальные методические записки тем,

¹ По мотивам доклада, прочитанного в Перми 18 мая 2006 года на конференции «Права человека в контексте российской модернизации» на пленарном заседании «Проблемы эффективности деятельности по обеспечению и защите прав человека в условиях российской модернизации».

² Мы будем использовать этот термин не только из-за противоречия самого предназначения текста ориентации на некоммерческую, то есть в попытке доказать несостоятельность такого подхода, но и из-за известной размытости термина НПО. В новые, общественно-палатные времена НПО стали так стремительно оGONGO'живаться, а первый сектор так стремительно срастаться со вторым и подтягивать под себя третий, что попытка разграничения будет обречена на неуспех. В этом тексте оГОНГ'оженные НПО мы и вовсе рассматривать не будем.

кто еще ощущает значимость проникновения под свой панцирь стороннего взгляда. Суть сводится к вопросам и ответам о продвижении: Что? Куда? Как? Зачем? Читателю предлагается отнестись к вопросам, как к игре в «Что? Где? Когда?», не забывая при этом, что объектом внимания/насмешек во всех случаях является он сам. На такой же позиции, впрочем, стоит и автор.

I. ЧТО

НКО и НЛО создаются для специалистов, аутистов и шарлатанов

Реконкиста 90-х годов прошлого века завершилась уже давно, борьба за возвращение российских земель в правовое лоно не впервые привела к поражению. Но рыцари без страха и упрёка не остались без дела, они гарцуют в своих блестящих доспехах, на своих породистых, наверное, даже получивших образование скакунах, не замечая того факта, что битва закончилась. Что неверные давно образовали союз с обозами и поделили наиболее доходные земли, бросив на произвол судьбы остальную святую территорию, что флаги борьбы за идеалы и ценности давно крепятся за муляжи расставленных на поле фигур. «А кони все скачут и скачут»... В сознании не замечающих своего одиночества дон кихотов обоего пола толпа рукоплещет их продвижению по городам и долам, а малая численность отряда объясняется его арьергардным предназначением. Мимолетные, словно назгулы, они проскальзывают незамеченными в публичном пространстве страны, не вызывая ни потрясений, ни эха информационных бурь прошлого.

На самом деле борьба за права граждан нашей страны не завершилась поражением в прямом смысле этого слова, просто достигнутые результаты не коснулись всех слоев населения. То есть не смогли прорвать девственное, в своей примитивности, сознание россиян. Были написаны демократические законы и замечательная Конституция, но только правоприменительная практика сыграла злую шутку с идеалистами. Нормы, которые должны были быть защищены этими документами, довольно быстро стало некому отстаивать. Демократические лидеры стали муляжами свобод – кто экономических, кто политических, потому они и обосновались на поле потешной битвы, что баталии разыгрывались без всякой попытки перейти в наступление. Впрочем, и бороться было не с кем, чиновники разного ранга освоили необходимую терминологию и вот уже много лет основное состязание происходит в сфере риторической. Далекой, на всякий случай, от публичности (далекой так, как далеки семинары и конференции от телевизионных дебатов). Вся эта виртуальность прав способствовала их сакрализации. То, что могло стать обыденным, стало святым. Круг тех, кто воспринимал права человека в качестве повседневной поведенческой нормы, стал сужаться. И сузился к началу XXI века до группы чернокнижников, очертивших пространство вокруг себя. Внутри этого пространства действует свод правил, настоянных на нездешних

декларациях и резолюциях. Порой заклинаниями,³ камланиями вокруг новых и старых идолов⁴ удается изменить конкретные судьбы, но давно не удается достичь никаких системных изменений в жизни граждан страны. Нет, это не осажденная крепость, ее пока не штурмуют. Это именно круг, неформальное пространство, значимость которого более очевидна изнутри, чем извне. Лучшие головы, чистые помыслы, благородные позывы - основа наиболее деятельной части гражданского общества России, так называемых гражданских организаций (в терминологии А.Ю. Даниэля). О них, таких противоречивых и востребованных, таких неэффективных и значительных, и пойдет речь. Конечно, такое сообщество легко обозвать сектой, хотя и не вертикального управления, российским ответвлением мировой религии. Посмотрим, сколь много сходств.

Как часто бывает с сектами, не во всем признаем мы материнскую церковь, хотя догматы у нас общие. Наша Библия, как ни странно, Декларация прав человека, а не достижения реальных героев советской эпохи борьбы за права – например, Конституция. Мы рассматриваем своих святых – тех самых героев, но уже с нимбом – в отрыве от их достижений. Подвиг, как чисто религиозный поступок, стал гораздо важнее результатов. Подобные подвиги, но уже на производстве, культивируются в этом кругу. Надо гореть на работе (то есть горестно трудиться, труд должен быть истязанием), при этом мало зарабатывать, желательно быть бедным или выглядеть бедным. Успех и деньги являются неприемлемыми, символизируя корысть, противоположную сути катакомбному положению общественной деятельности. Чувство избранности достигается через необоснованное страдание. Мессианство носителей подчеркивается просветительской функцией организаций. Вход в управление довольно сложно организован - кастовость и закрытость НКО давно напоминает по своей структуре квазигосударство. Почувствовала и церковь (РПЦ) родственные связи, примерив тогу правозащитников на себя, объявив тему прав человека принадлежащей к области «спасения человека».⁵

И, наконец, основной продукт, основное благо, которое производят НКО, достается ее членам и сторонникам, но никак не массам. В этом системное отличие от героической эпохи, когда любые правозащитные действия (будь то манифестация на Красной площади или написание открытого письма) были ориентированы на массовое сознание, оболваненное советской идеологией. Вектор нынешних НКО направлен на собственные, в широком смысле (включая членов и сторонников), нужды. Что же мы производим? Много слов сказано про услуги, оказанные населению. Но если присмотреться к ним попристальнее, не через крупное сито модных количественных исследований, но изнутри, то мы увидим довольно малое число приемных, довольно низкие их пропускные способности. Что же кроме консультаций производят общественные организации в сфере продвижения

³ Тексты заклятий, в отличие от времен первобытных, являются общедоступными, составляя значительную часть законодательной базы страны, но все так же, как и в те времена, малоупотребимы.

⁴ Митинги в стране по-прежнему проходят на площадях имени советских героев, не потому ли они столь неэффективны, что взывание к развенчанному уже символам априори не может привести к каким-либо последствиям. В Москве и Санкт-Петербурге с ними конкурирует Пушкин да Соловецкий камень – последний делает сравнение с камланиями особенно точным.

⁵ Смотри доклад Митрополита Смоленского и Калининградского Кирилла «Права человека и нравственная ответственность» на X Всемирном русском народном собрании.

ценностей? Издаются книги, изготавливаются выставки, выращиваются вебсайты. Насколько этот товар конкурентоспособен на российском рынке? Ответа на этот вопрос вы никогда не получите, потому что сама его формулировка является кощунственной. Да как же может конкурировать Святое Писание (а правозащитные опусы в узком кругу ценятся не иначе как сакральные тексты) с бульварными повестями и глянцевыми журналами? Поставить в один ряд свое святое и их обыденное мы не в силах. Весь мир с его массовой культурой выброшен, как торговец из храма, посвященного правам.

Такое необоснованное отношение к своей собственной продукции скорее сможет объяснить психоаналитик. Скажем только – ни о какой конкуренции речи не идет. Товар, производимый НКО, выпускается несопоставимым с массовыми тиражами числом копий, он непривлекателен как по дизайну, так и по своему содержанию. Причина этих трех убийственных для рынка потребления характеристик сводится еще и к тому, что товар не пытаются даже продать, его раздают «своим» бесплатно, в нагрузку, а потому он лишен привлекательности еще на уровне замысла. К нему не надо привлекать. Он – для внутреннего пользования, ДСП. Тем временем давайте обратим внимание на то, что основа любого правозащитного товара по сути массова, и даже для своего применения на российской почве. Ведь права человека экстравертны, они не для членов или последователей той или иной организации. Вне зависимости от политических взглядов и даже поступков,⁶ универсальность прав может делать их предметом особого внимания большей части общества, а не только наиболее уязвленных групп или лиц. Более того, интерес и внимание к правам в значительной мере связаны не с их идеологической значимостью, но с их практической применимостью. Задачи правозащитников⁷ и находятся в области, позволяющей конвертировать этические нормы узкого круга в массовые ценности,⁸ и далее – в букву закона. Что самое главное, доводить использование последней до судебных решений благодаря rule of law.⁹ Ну или тем, что у нас на этом месте имеется. Российские НКО все больше заинтересованы в использовании практической части этой схемы, то есть индивидуальной помощи, забывая при этом про необходимость производства информационной продукции, которая может быть использована населением.¹⁰ Причем значительной его частью. Конечно, не стоит пытаться замахиваться с такой продукцией на 1/143 часть населения, как, впрочем, и 1/246 или 1/492, речь скорее может идти про охват примерно в 1/1000 населения нашей страны. Не стоит забывать, что такая продукция даже должна быть манифестацией ценностей той или иной организации. Но на деле за оказанием юридических услуг очень редко стоит передача тех или иных ценностей. Гуманитарная помощь пострадавшим, даже на регулярной основе, не приводит к либерализации взглядов. Более того, такая продукция, как индивидуальная помощь, никогда не станет массовой. Чем дальше, тем больше адвокатура будет отбивать клиентов у

⁶ И для убийц детей в Беслане все те же самые права человека (см. Кавказский Узел 9/8/2006 «Кулаев останется в Северной Осетии до вступления приговора в силу» <http://www.kavkaz.memo.ru/newstext/news/id/1039922.html>).

⁷ На нашей почве более всего связаны с защитой пострадавших от государства.

⁸ И как это, позвольте узнать, можно сделать без профессионального продвижения?

⁹ Англ. - верховенство закона. Употребление на русском языке этого термина, особенно политическими лидерами, генерирует представление о том, что таковое верховенство в России уже почти есть. Не будем потакать развитию этого стереотипа.

¹⁰ Потому что социальные нормы не возникнут сами по себе, из этического кодекса избранных.

правозащитников, и только самые обездоленные будут продолжать пользоваться услугами НКО.

Ценности, которые могут дойти до широкого потребителя, должны иметь внятную ей форму. Но что именно из сферы ценностей производится благодаря деятельности НКО? Иными словами, в чем основной публичный товар правозащитной организации? Наверное, все же не только в юридических услугах и не в печатной продукции, но в рефлексии. В оценке событий, в том постоянном ценностном барометре, который позволяет сказать, что хорошо, а что плохо. То есть в немедленной применимости ценностей к реальной ситуации в Ливане, Чечне, Восточном Тиморе или на Дальнем Востоке. Там, где происходит что-то важное. В чем же тогда инструментальность продукции, как ее пощупать? А как можно генерировать норму, не выдавая оценок? Что было с Гуантанамо до докладов правозащитных организаций и что стало после? Тюрьма все стоит, но социальная норма, основанная на понятных обществу ценностях, подтачивает эту бастилию. Но однажды ее закроют, что будет следствием рефлексии конкретных правозащитных организаций, воспринятой обществом, и последовавшей реакции. И эта история еще станет классическим примером продвижения ценностей.

Конечно, идеально для правозащитной организации распространять сферу своей компетенции настолько широко, чтобы высказываться по обширному кругу вопросов. Однако это может быть под силу только крупнейшим международным НКО, что не означает однако, что национальным и региональным организациям стоит высказываться только по «местным» вопросам – надо просто расширять свою компетенцию. Хотя местные темы порой гораздо более значимы для вашей аудитории. Рефлексия нужна не только и не столько про Ближний Восток, сколько про реалии, в которых живем мы с вами. И если рефлексия и публичная оценка являются продуктом рутинного типа для деятельности по продвижению, то изменение в сознании целевой аудитории, а затем и в среде (с помощью социальных норм) можно считать итоговым результатом деятельности НКО.

II. КУДА

Куда глаза глядят

Куда мы продвигаем? Это вновь вопрос на тему религии. Потому что, если мы продвигаем во враждебную среду, в чужое, незнакомое сообщество, то мы – миссионеры. Мы приходим, у нас есть Библия и мы ее продвигаем, кого нужно - обманываем, кого нужно - отодвигаем, кого нужно - вырезаем. К слову сказать, сама аналогия с Библией тоже не случайна. Декларация прав человека сильно напоминает заповеди на скрижалях, природа этих документов, за исключением происхождения, похожа. Да и сами права, данные то ли от рождения, то ли от Бога, делают тройной декалог резолюции, провозглашенной в 1948 году, производной от заповедей, основывающих фундамент нескольких мировых религий. Может, потому и приняли, что мировая война была только поводом, а экуменистическая

основа этических норм – причиной. Так или иначе, конечно, Декларация в сочетании с последовавшими толкованиями и апокрифами является для правозащитников аналогом Библии для протестантов или Корана для обновленчески настроенных мусульман. Текст Декларации – святой и подлежит распространению, включая переводы на туземные языки.¹¹ Вот и переводят на абхазский,¹² например, и распространяют гораздо более навязчиво, чем невинное местоположение в ящик стола в западной гостинице. Вы спросите, что в этом плохого? Да, мы несем святое учение в массы. Но кажется, что любой миссионер определяет среду через сопоставление с собой, себе подобными, с лоном своей церкви. Если же вы не подобны, то вас надо учить, через делание вас подобными, то есть одинаковыми по своей основе. Такая одинаковость противоречит принципам различия и многообразия, описанным подробно во второй статье Декларации.¹³ На современной российской почве уже давно развиваются общественные способы приобщения к единственно верным религиозным учениям, изучение иностранных языков становится факультативным видом деятельности того или иного религиозного учреждения, так же действует нероссийская церковь и в тюрьмах, помогая и обучая в прямом смысле заблудших. Наша же, не столь искушенная, учит уже не только в специализированных гимназиях, хотя от разговоров о введении «Основ православной культуры» уже давно перешли к делу.¹⁴ Общий смысл такого подхода прост – мы продвигаем в инородную среду свою систему ценностей, меняя среду, пытаюсь сделать ее однородной, в каком-то смысле пытаюсь сделать из сообщества – приход. Подходит ли такой подход для учения, которое постулирует, что оно – единственно верное. Да. Подходит ли оно для принципов формирования гражданского общества? Нет. Подтверждением тому является непопулярность гражданских прав, неочевидность ценностей, с ними связанных.

Если же мы продвигаем продукт на рынок, нашим с вами соседям, просто пешеходам, незнакомым людям, то мы уже не миссионеры, не те, кто несут это знамя святого учения, мы – маркетологи. Конечно, это громкий термин по отношению к нам, более напоминающим старушку, продвигающую молоко – дачникам, редиску – прохожим и всем вместе взятым незнакомцам – пустующую комнату в своем домике на берегу моря. Но, поверьте, чем больше проходит времени, тем сильнее, пусть не всегда осознавая это, старушка ориентируется на другие пустующие комнаты в их поселке, строительство овощного рынка и прибытие туристических

¹¹ Сравним с изучением «малых» языков, например в Латинской Америке или Папуа Новой Гвинеи, которое позволяло и позволяет миссионерам пропагандировать учение, в том числе и переводить его на местные языки. Это связано с представлениями о том, что царствие праведников настанет, когда на все языки (по консервативным оценкам их более 5500, а на изучение 400 языков одна из таких организаций потратила более 70 лет) будет переведен текст Библии. Миссионеры, безусловно, могут быть названы апостолами нового времени.

¹² На котором в Абхазии-то немногие говорят.

¹³ Каждый человек должен обладать всеми правами и всеми свободами, провозглашенными настоящей Декларацией, без какого бы то ни было различия, как то в отношении расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических или иных убеждений, национального или социального происхождения, имущественного, сословного или иного положения: <http://www.un.org/russian/documen/declarat/declhr.htm>

¹⁴ В 4 регионах этот курс из факультативного стал обязательным с 1 сентября 2006 года, сообщило «Эхо Москвы»: <http://www.echo.msk.ru/news/330698.html> Важно отметить, что задолго до этого высказывалось мнение о необходимости обязательного включения курса в школах, например, об этом говорил руководитель миссионерского (SIC) отдела Екатеринбургской епархии священник В. Зайцев: <http://orthodox.etel.ru/2002/45/03kultzaizev.shtml>

автобусов. И ее предложение меняется, исходя из этих и многих других факторов. Почему же мы, общественные организации, не смотрим на потребителя наших товаров, на спрос? Мы не пытаемся сформировать предложение не знакомым нам людям, мы пассивно ждем, когда в нашу дверь постучатся обездоленные, с тем чтобы отдать «молоко, редис и комнату» разом. И бесплатно – мы ведь НЕкоммерческие.

Насколько естественнее для правозащитной организации не сопоставлять своего клиента с собой, но сопоставлять их между собой. Как это делает бабушка, предлагая одному прохожему кровать, второму – комнату с садом, а третьему – домик с обедами.

Если мы видим разнообразие наших потенциальных клиентов, то можем начинать выделять среди них группы (то есть сегментировать аудиторию), работая с каждой из них по различным методикам. И главное отличие от миссионерства – развитие, движение не по единственно верному пути, не в указанную нами сторону. Мы не корректируем направление движения, но используем движение. То есть, возвращаясь к продукции в сфере продвижения, с одними в ситуации продажи редиса мы заведем только короткий разговор и ссыпем товар в прокламацию. Вторые получают банку молока с этикеткой, передающей наше послание. И с третьими, живущими в нашей комнате, мы можем беседовать долго, не вручая печатной продукции, она уже была выдана им в нагрузку с комнатой и стоит на книжной полке. Фотообои в комнате подчеркивают то, что мы хотим донести до жильца. Если суть нашего послания во всех случаях одинакова, то вскоре жилец начинает потреблять и молоко, и редиску, постепенно превращаясь из индифферентно настроенного туриста в сторонника наших ценностей. Но с окончанием отпуска он/она не льет слез, пытаясь стать членом семьи.

Продвигая ценности в сознание конкретных людей, стоит ориентироваться на группы подобных им. Привлекая их, мы печем пирожки на разный вкус, но с неизменным ценностным замесом. Потому что наша задача все равно состоит в изменении общества, но не всего в целом и не с заданным результатом. Фактически, для продвижения тех или иных ценностей, нам надо изучать различия общества (среды), подстраивая свое воздействие под ее внутренние свойства.

III. КАК

Сидя на кухне, страну не поменяешь

Этот вопрос возвращает нас к главной теме языка, то есть к тому, КАК мы продвигаем. Язык, если сводить его к узкому значению, то есть те слова, которые мы говорим на аудитории, и те наши тексты, которые аудитория употребляет, являются основной формой продвижения. Особенно в наших, российских условиях, когда словосочетание «рекламный бюджет» вызывает понятное удивление. Язык – важнейший инструмент нашего действия. Но не теоретизированный – философский или юридический –

язык правозащитника, а язык донесения послания до аудитории. Действием же является двусторонняя коммуникация без потери основного смысла сообщения. Если мы на рынке (в смысле: на базаре), то у нас есть клиент (еще не покупатель) и мы должны понять, как разговаривать с ним. В итоге наш товар либо покупают, либо – нет, а потому пристальное внимание клиента, который не собирается осуществлять покупку, дорого не стоит. Аналогом такого базара для продвижения служит рынок внимания потребителя, готового воспринимать только определенный объем информации, но далеко не весь доступный ему благодаря пяти органам чувств. И надо конкурировать с гляцем и порнографией, что довольно сложно в условиях тотальной наукообразности и внутреннего предназначения наших текстов (включая и этот, про который, впрочем, честно сказано, что он адресован маргиналам нашего круга).

И сказать надо так, чтобы стало понятно. Потому что быть понятным – полдороги к всученному товару. Быть понятным – это как обозначение адекватной цены на товар. Но быть понятным можно, если только вас услышали на понятном языке. Понятный язык сильно отличается от красивого или мелодичного. Он инструментален. Но выбор между тем, чтобы быть услышанным или быть понятным, в большинстве своем правозащитники совершают в пользу первого.

Чтобы быть понятным, стоит формулировать свои идеи по-разному. Именно так: свои идеи можно сформулировать разным образом. Не отказываться от них в угоду слушателя, не подретушировать старомодный текст продвинутыми фичами,¹⁵ но выдать дарвинскую теорию в разных «шкурах» (*обертках сути*). Одна наиболее подойдет для школьника начальных классов, другая – школьнику, который одной ногой уже на вступительных экзаменах в вуз (то есть является абитуриентом). Студент, который учится на первых курсах, и тот, кто оканчивает вуз, потребуют разного обращения к себе (обертки, дизайна). Не стоит забывать и о том, что эти группы могут быть более дробно сегментированы (по половому, социальному, демографическому признаку), не говоря уже про выбранную ими специальность и собственно факультет, на котором они учатся. Так все же **высказаться и быть услышанным? Быть услышанным или быть понятным?** Дать себе возможность выплеснуть в зал всю мощь интеллекта, все богатство словарного запаса радугой такой расхлестнуть на покорные плечи сидящих на очередной конференции НКО, ожидающих кофе-брейка и потому готовых любоваться любым свечением – от тусклого северного сияния записных пустобрехов до более яркого нимба харизматических лидеров. И конечно, стоит вспомнить в любой аудитории, что за редиску или комнату вы собираетесь продать в этом зале. Если у вас одна комната или только пучок редиски, то не стоит распинаться перед сотнями. Лучше тихо постоите в дверях, и вы получите своего клиента. Соразмеряем ли мы наш товар с покупательской способностью аудитории? То, становится ли товаром продукция, которую мы производим, и появляются ли у нее постоянные покупатели, зависит от того, слышат ли нас. Рекламные ролики гуманитарных агентств, показанные на федеральных телеканалах, вряд ли можно считать более успешным предприятием, чем доклад о гражданском обществе, прочитанный в детском саду.

¹⁵ Features – англ., в данном случае «функция», на метаязыке современных подростков связано с обозначением той или иной нестандартной функции устройства (фотоаппарата, плеера etc).

Если мы ориентируемся на результат (то есть на изменение сознания, а затем среды), то высказываться не так важно, главное - быть услышанным. Еще важнее быть понятым. Но даже последнее не обязательно приводит к идеальным результатам.

Ключевым вопросом является не просто то, на каком языке мы говорим, как мы изучаем тех людей, с которым мы собираемся говорить, которым мы собираемся ту или иную вещь сообщить, но как мы можем предложить наши услуги (наш продукт). Вопрос в сервисности НКО, которая не может быть бездушна, но априори связана с ориентацией на людей. Мы любим говорить, что НКО ориентированы на людей. В чем же заключается этот продукт, если мы считаем, что у нас есть этот продукт, который мы доставляем до людей. Потому что если нет продукта, в самом широком смысле слова, то о какой ориентации на публику может идти речь?

Работа в сфере продвижения ценностей связана с созданием продукта, призванного воздействовать на сознание, и не подразумевает немедленного изменения социальных норм. Последнее должно уже становиться самостоятельной работой профильных НКО в сотрудничестве с государством. На наших просторах такое носит в основном имитационный характер, по причине оGONG'оживания властью независимых организаций. В тех случаях, когда ведется реальная деятельность, мы видим непонимание вторичности социальных норм. До тех пор, пока они не подкреплены на ценностном уровне, они не будут доступны обществу. Так, например, в некоторых регионах страны особенно активно ведется работа по социализации людей с ограниченными возможностями – строятся пандусы в магазинах, достигаются договоренности с властями о необходимости пандусов во всех учреждениях, закупаются автобусы со специальными лифтами для кресел, даже организовываются специальные пляжи. Эта деятельность заслуживает высокой оценки. Она делает конкретные города доступными для той части их жителей, возможности которых ограничены. Но если мы посмотрим на уровень социальных норм, ценностный уровень всех жителей этих городов, то мы увидим, что необходимо работать с восприятием инвалидов, а не только с логистикой. Потому что город может стать доступным для них только благодаря жителям, а не сотням сооружений, пусть даже самых совершенных. Вместе с тем складывается ощущение, что на государственном уровне реализуются программы продвижения, и не только России как позитивного бренда в странах Запада.¹⁶ Ценности, связанные с защитой Родины, социальная норма службы в армии, явно продвигаются на аудиторию старших школьников. Активно снимаются сериалы¹⁷ и художественные фильмы, не говоря уже про деятельность стремительно собирающей инвесторов медиа-группы «Звезда».¹⁸ Некоторое время назад даже был записан и раскрыт до общероссийского уровня дуэт молодежного, адресованного городской группе

¹⁶ Для создания благоприятного имиджа в 2006 было нанято международное PR-агентство Ketchum, еще ранее был создан государственный англоязычный канал Russia Today.

¹⁷ Канал RenTV, например, транслирует сериал «Солдаты» с довольно привлекательным, в частности юмористическим, взглядом на армию. Ирония, впрочем, не перерастает в столь необходимую сатиру.

¹⁸ По сообщению газеты «Коммерсантъ», в распространенном 04.09.06 официальном пресс-релизе медиа-группы «Звезда» (в которую входят телеканал, радиостанция «Звезда-FM» и интернет-портал) говорится о том, что Минобороны РФ в лице замминистра генерал-полковника Николая Панкова и президент АФК «Система» Александр Гончарук «заключили соглашение о сотрудничестве в области патриотического воспитания граждан России, социального обеспечения военнослужащих и развития медиагруппы «Звезда».

риска, коллектива «Отпетые мошенники» со все еще модным и значительно более спокойным кумиром 1990-х Леонидом Агутиным.¹⁹ Клип повествовал о веселом призыве в армию (минуя призывной пункт, по всей видимости, вызывающий у целевой аудитории тревогу) и не менее радостной службе, дружном общении «дедов» (роль Агутина) с «духами» - роль коллектива «Отпетых мошенников». Примеров сериалов и кинопопей довольно много, не будем увлекаться ими с тем, чтобы не пропустить главного. Индустрия шоу-бизнеса, по аналогии с американскими образцами, пропагандирует привлекательный образ армии. Государство, в лице профильного ведомства, осознает реальные проблемы. Но вместо того, чтобы решать их на уровне обсуждения ценностей и социальных норм, не говоря уже о решении в судебном порядке проблемы преступности, оно формирует иную реальность, демонстрируя суррогатный аналог Вооруженных сил. В условиях подцензурных СМИ такая советская схема могла бы сработать, но информация о неадекватных размахах дедовщины все же поступает в общество, в том числе благодаря деятельности профильных НКО.²⁰ И «дело Сычева» становится катализатором общественного раздражения, сводя на нет успехи на ниве формирования позитивного имиджа.²¹ Этот урок очень полезен и для НКО – не стоит забывать о реальности, занимаясь продвижением ценностей.

Надо понимать, какие у нас есть издержки при продаже продукта, какие, с позволения сказать, репутационные риски. Если ваш продукт полностью виртуален, как виртуальны в России любые нормативные акты, но вы продвигаете именно их – не ожидайте успеха. Более того, вы нанесете себе ущерб, так как будете терять доверие аудитории до тех пор, пока будете продвигать неработающие нормы. Или пока не подорвете свою репутацию настолько, что потеряете аудиторию. Но все эти советы относятся только к стадии, когда продукт только задумывается. Если он уже создан и доставлен, если вашим единственным продуктом является книга 1000-ным тиражом, розданная друзьям и соратникам, то о какой ориентации на массы опять же может идти речь? Это опять же вопрос языка, но только уже в его широком толковании. Тысяча книг – наш метаязык, который мы используем для своих единомышленников. Мы очень часто обращаемся к своим сторонникам, тем, кто нас поддерживает, тем, кто 10-15 лет выходит с нами на площадь. Ведь именно они читают наши книги. Хотя наладить систему распространения издания, даже с таким тиражом, вполне возможно. Не стоит ждать изменений в обществе, сидя на кухне или оперируя в сфере гражданских междусобойчиков. Если мы хотим изменений, мы не должны работать с нашими сторонниками и единомышленниками. Мы должны обращаться к тем, кто сомневается, к тем, кто колеблется, кто совершает свой выбор. Обращение к сторонникам определяет наш язык, именно поэтому возникает столько метаязыков, о которых в разных аудиториях уже не раз говорил А.К. Симонов. Нам надо освоить язык ясный для индифферентно настроенной публики. А не формировать профессиональные метаязыки различных сообществ.

¹⁹ Песня называется «Паровоз». Текст, в частности, содержит и припев: «будешь служить так же, как все», напоминающий угрозу, приказ или заклинание.

²⁰ Комитеты солдатских матерей, Коалиция за демократическую АГС, фонд «Право матери» довольно сильно выделяются своей активностью среди других правозащитных организаций.

²¹ Загадкой остается вопрос, догадались ли генералы измерять с помощью количественных опросов изменения в представлениях целевой аудитории об армии или отчитываются произведенной продукцией.

Правозащитная кока-кола

Такой подход нам знаком по повседневной телевизионной реальности или по распроданным на слоганы улицам крупных городов. Мы все ежедневно употребляем вовнутрь большое количество рекламы. Вовнутрь, довольно глубоко, употребляем то, что ориентировано на нас, вне зависимости от того, является ли объектом продвижения порошок для сухости детских поп или политический лидер в окружении соратников. В случае, когда изготовитель порошка для поп ориентируется на молодых родителей – один покупатель, когда на бабушек – другой. Аналогичным образом позиционируют по разным аудиториям свой товар и другие производители, причем товар – не самое главное. Основное, это само продвижение, его внешний вид и кампания, развернутая вокруг. Батончик «Марс» адресован той части аудитории, для которой привлекательными являются наиболее активные и модные виды времяпрепровождения (уличные гонки на велосипедах или досках), а типологически схожий с ним батончик «Шок» продвигается на фантазирующего школьника. Темно-коричневый газированный напиток кока-кола продвигается последние несколько лет на невероятно широкую аудиторию и во все времена года. Бюджет таких кампаний превышает бюджеты некоторых небольших государств. Но, если вы присмотритесь, то увидите, что альтернативную тактику избрали специалисты пепси-колы, не отличимого внешне, но конкурирующего продукта. Они, очевидно, ориентированы на массовую аудиторию поп-культуры.

Для всех коммерческих компаний, профессионально продвигающих свой продукт, обертка гораздо важнее содержания, конкуренты важнее аудитории. Конечно, в теории продвижение социальных норм построено по противоположным принципам, содержание играет важную роль, конкуренты – небольшую.²² Но на деле содержание зачастую страдает от идеологем, что ничем не лучше ущемления от дизайна. Изготовители политических лидеров гораздо менее продвинуты, чем компании Джонсон с Джонсоном или Кока с Колой, они редко пытаются сегментировать и изучать аудиторию. Порой лидерами пытаются обаять весь электорат разом, хотя, конечно же, есть у более искушенных консультантов представления о сторонниках. На них часто и ориентирована продукция. Достигнутые результаты мы лицезреем на политическом Олимпе. Аналогичным, хотя гораздо менее профессиональным образом, действуют и НКО. Язык, ориентированный на единомышленников, символика, понятная друзьям, продукция, употребляемая большим кругом коллег и соратников. Все это и ведет к поражению в битве за аудиторию, безучастности общества и старению бренда. Обычно гиганты политических и общественных сообществ имеют довольно мощные группы поддержки, которые размываются постепенно, что позволяет продолжительное время держаться даже на снижающейся волне. Заткнув уши от критики и водрузив модные

²² Хотя для позиционирования Amnesty International нельзя недооценивать роль Human Rights Watch и наоборот. Влияние конкуренции на определение приоритетов в деятельности НКО характерно и для московских организаций, но не идет им на пользу, так как в большинстве своем конкурировать приходится за донора, но не за аудиторию или публичное признание. Последнее делает соревновательный эффект в отношениях Human Rights Watch и Amnesty International фактором развития, тем самым способствуя осуществлению миссии обеих организаций. Чего нельзя сказать о бытовых склоках российских НКО.

непроницаемые шторы, позволяющие не замечать преуспевающих соседей, современные нам политические партии и крупнейшие общественные организации так и несутся по воле волн в направлении забвения. Причем и те и другие очень довольны собой.

Мы привыкли еще с советских времен пропаганды, что за массовостью стоит обман. Мы привыкли, что продвижение политика – это подлог, впихивание под видом ценностей конкретных личностей, не влезающих в экраны, не умеющих говорить, да и некомпетентных в большинстве своем. Мы привыкли, что товар потому и продвигают, что он некачественный. А качественный – лежит под прилавком и ждет спецраспределения. Но времена «Березок» и других сословных привилегий прошли, пора начинать жить в динамичном, разомкнутом азиатском мире. Да, к сожалению, наши политики свою еще эволюцию не прошли. Но уже в сфере продвижения более простых продуктов значительно сложнее заставить покупать прокисшее молоко или гнилую редиску. Цены действительно во многом регулируются свободной конкуренцией товаров, по крайней мере, в сфере массовой розницы, где сросшиеся 1-й и 2-й секторы еще не монополизировали рынок.²³ Но ценности – это ведь слово, значение которого мы утратили, корень этого слова – цена. Причем не искусственная, навязанная монополистом, не важно гражданским²⁴ или коммерческим. Цена – это то, что формируется спросом и предложением, если есть спрос и клиенты готовы платить, то есть востребованность. Невозможно бесконечно озвучивать позицию: «Спрос, который надо формировать» и ничего при этом не делать. Но именно к этому сводится риторика многих НКО. Если вы хотите продавать носовые платки на новом рынке, то вам придется начать с этических норм в среде, где сморкаются с помощью пальцев, и с момента, когда этические нормы станут социальными, вашему бизнесу обеспечен успех. Если конкуренты не обойдут. Если же ваш бизнес – гражданский, а продукт – не платки, но сама ценность ношения насморка в кармане, то конкуренты только в помощь. Такой же путь необходимо пройти и гражданским, политическим правам человека, которые пока не востребованы в стране и не имеют цены. За них пока не готовы платить. И не стоит рождать методические пособия и книги о применимости, то есть о социальной норме, пока не пройден весь путь. Инструмент нужен только тому, кто понимает, как его использовать или хочет это понять. Инструкции об обращении в Европейский суд и носовые платки одинаково бесполезны в первобытной среде. Задача НКО – сформировать спрос на такой инструмент, как гражданские права. Это можно сделать только на свободном рынке, продав человеку то, что ему принадлежит, по меткому выражению оппонировавшего Артема Марченкова. Но принадлежит пассивно, как неразведанная нефтяная скважина. Мы же предлагаем продавать владельцу информацию о наличии, способе извлечения и использования. Что прав, что нефти – разницы никакой. Как однажды уже резюмировал эти рассуждения Игорь Аверкиев: «...нам просто нужно убедить россиян, что права человека – это выгодно, это удобно в жизни». Для

²³ Как это произошло в сфере жилищного строительства, углеводородной промышленности, услуг беспроводной телефонной связи и многих других.

²⁴ Тема гражданского монополизма заслуживает особого внимания. Она часто используется в целях сугубо демагогических, но очевидно, что феномен все же имеет место. Есть ниши более свободные, несмотря на сформировавшийся круг игроков (работа с молодежью), и менее (национальная дискриминация). У всех случаев борьбы за нишевое превосходство есть одна общая черта: оспариваются только ниши, подразумевающие публичную деятельность. Никто не оспаривает нишу оказания индивидуальной помощи.

убеждения россиян просветительская продукция НКО должна быть выведена на уровень массового употребления.

Синтез «Нового Мира» с «Playboy»

Образцом поведения являются организации, постоянно озабоченные состоянием своей аудитории, изучающие ее изменения, модифицирующие свою миссию и деятельность исходя из потребностей клиентов. Только такое, активное отношение к своему потребителю позволяет держать себя в тонусе времени, не прибегая к дорогостоящим подтяжкам лица и другим пластическим операциям общественного ребрендинга (введение биологически молодых людей в старые управленческие схемы особенно часто эксплуатируется в политической сфере). То есть менять черты лица и другие доступные для публичного обозрения детали организма, исходя из своей миссии. Если последняя подразумевает, что необходимо быть поющим «тарзаном» Киркоровым, не позволяйте себе обрюзгнуть и облысеть, аудитория этого не простит. Публичность, политическая или общественная, имеет довольно много общего с шоу-бизнесом. Из интересных сходств, которые могут быть полезны для НКО, – чувство глубокого удовлетворения, которое приносит шоу аудитории. Целевые группы становятся очень преданными своим кумирам. Кумиры начинают думать, как им работать с поклонниками. Эта схема методически иллюстрирует вектор продукт – продвижение продукта – покупка продукта – удержание аудитории для нового продукта. Таким образом формируются и расширяются группы сторонников, таким образом происходит обновление целевой аудитории. Использовать эту схему в своей работе могут и общественные организации.

Дому культуры в поселке городского типа Ревда (Кольский полуостров) необходимо также ориентироваться на изменения среды, как и Киркорову, – старение и последующая потеря преданной аудитории диктуют необходимость формирования новой. Так в доме культуры появляется бильярдная (в которой можно курить) и видеосалон с обновляющимся ассортиментом кинолент (хотя в пору уже покупать DVD и оплачивать спутниковое телевидение). В абсолютном большинстве общественные организации не анализируют свою аудиторию и не пытаются получить новых клиентов. Нормально ли это? Да, для любых организаций клубного типа, закрытых на прием новых членов. Для организации жертв, случившихся ранее катастроф,²⁵ социальных катаклизмов или военных

²⁵ Сколько уже было однотипных катастроф в России, произошедших в связи с халатностью чиновников, но до сих пор не появилось организации, ориентированной на помощь будущим пострадавшим. Существуют только группы самопомощи жертвам конкретных, случившихся ранее катастроф. За будущее отвечает МЧС.

конфликтов.²⁶ Но уже для любого товарищества садоводов, пенсионеров или инвалидов, не говоря уже об учителях или правозащитниках, ответ на этот вопрос лежит в плоскости анализа миссии.

Последние несколько месяцев обсуждается процесс IPO²⁷ одной из крупнейших российских государственных компаний - Роснефть, который (в качестве предложения), видимо, является панацеей инвестиционного видения для России. Но, как ни странно, нас интересует во всей этой истории не ЮКОС, уничтоженный на пути Кремля в цивилизованную европоцентричную семью, а сама необходимость становиться открытым, публичным. Даже такой каннибал, как государство, не переставая пожирать своих отпрысков, осознает необходимость хорошо выглядеть. IPO, понимаешь... И стал действительно хорошо выглядеть, поедая прежнюю пищу с приборами и салфетками.

Так вот таковой публичности²⁸ не хватает для продвижения своих ценностей НКО. Вся их, кстати, непомерно высокая прозрачность адресована агрессивному государству, которое требует отчета перед собой, но никак не обществу. В общество благодаря СМИ попадают обмылки идей, обрывки фраз (при удачном стечении обстоятельств они являются

²⁶ Хотя конкурирующие организации «Матери Беслана» и «Голос Беслана» анализируют аудиторию и активно работают в сфере продвижения ценности справедливого правосудия. Они, впрочем, являются исключением в этом перечне. Другим НКО, борющимся за независимое судебное производство, необходимо равняться на осетинский пример работы с общественным мнением. Добиваться публичности, привлекая внимание к судебному процессу, ход которого был безразличен для большинства россиян, создавая важные информационные поводы – хорошая стратегия. Можно даже получить таких мощных союзников, как «Эхо Москвы», ВВС и «Радио Свободы», если задумываться над привлечением внимания. Например, голодовкой в зале суда или публичной передачей улики преступления суду. Используя навыки продвижения, впервые был применен успешный правозащитный GR (governmental relations) с помощью блокирования федеральной трассы. Трассы перекрывали десятки раз и до «Матерей Беслана», но сочетание действия с призывом к полномочному представителю Президента возымели эффект. Дмитрий Козак приехал лично на встречу с митингующими и получил их послание. Противоположный эффект получили митингующие в Карачаево-Черкессии, добивавшиеся также справедливого судебного производства (по так называемому «делу Каитова») и захватившие в итоге здание правительства. Козак-то тоже приехал, но дело закончилось репрессиями против митингующих. Этот пример наглядно демонстрирует ограничение протестного потенциала и выгоды использования технологий продвижения послания.

²⁷ Англ. - initial public offering, первичное публичное размещение, то есть вывод акций компании на биржу. Влечет за собой применение значительного числа международных стандартов, в частности по прозрачности бизнеса, подразумевает обеспечение доступности информации всем заинтересованным лицам.

²⁸ Оставаясь элитарными, НКО напоминают современные толстые, интеллектуальные журналы, с их высокопарностью по отношению к массовым, привлекательным, глянцевым. Попытка синтеза литературы и массового трэша, которую пытался осуществить Артемий Троицкий с журналом Playboy, заслуживает в нашем случае внимательного изучения. Конечно не пустого копирования, так некоторые общественные организации пытаются сделать свои издания более привлекательными за счет использования цветной полиграфии и глянцевой бумаги. И вот уже на высоком типографском уровне читателю доступны все те же портреты руководителей НКО, все те же скучные тексты, адресованные неизвестно кому. Только глубокий анализ аудитории, выявление особенностей позволят ее привлечь, сделать интересным содержание издания. Аналогичным образом и деятельность организации, бывает, содержит налет деловитости и профессионализма. Этакий глянец ориентированного на результат менеджмента. Реальный синтез повседневной правозащитной деятельности и продвижения ценностей, за ней стоящих, должен быть измерим. Боретесь за чистоту окружающей среды в своем городе? Вычищаете парки и речушки каждую весну? Этого недостаточно, ведите борьбу в сознании тех, кто превращает экологов в «золотую роту». В противном случае, имеет смысл распустить НКО и создать компанию, которая будет постоянно убирать за напачкавшим населением.

цитатами), совсем редко монологи и видеосюжеты. Вряд ли стоит считать такую информацию достаточной для осуществления функции публичности, которая является составным элементом продвижения. Если ваша организация заинтересована не в кондовом просвещении, но в продвижении ценностей, то необходимым условием является публичность. Последняя не обязательно будет генерировать основное свойство, необходимое для продвижения, – доверие аудитории. Но стоит задуматься о том, как получить доверие. Только оно позволит увеличивать число сторонников ваших ценностей, что гораздо важнее, чем число благополучателей. Используя все составные элементы публичности, правозащитная организация может надеяться на успех.

Ориентируйте свою организацию на:

- 1) прозрачность – то есть открытое декларирование задач и результатов деятельности;
- 2) внятность аудитории - то есть такое использование языка, которое позволяет быть понятным, а не только услышанным;
- 3) доступность - саму возможность получать актуальную информацию об организации и ее позиции через СМИ или Интернет;
- 4) такую конъюнктуру, как привлекательность, стилистика, которая как минимум не является отталкивающей для основной части потребителей;
- 5) развитие дополнительных целевых аудиторий – то есть ориентацию на пополнение базы данных клиентов.

Вряд ли следование этим правилам приведет к возможности печатать акции, но оно добавит доверия у аудитории и поможет ее расширить, а значит, приблизит вашу миссию к осуществлению. Кстати, о миссии.

IV. ЗАЧЕМ ПРОДВИГАЕМ?

Миссия выполнима

Вопрос «Зачем?» обращает нас к моменту создания организации. Надеюсь ваша, читатель, была создана для того, чтобы привнести нечто новое, изменить существующее положение вещей в обществе. Может быть, эта задача – на 100 лет. Но в таком случае нужно разбить сто лет на 20 отрезков с тем, чтобы видеть, каких результатов удастся достичь за пятилетку, что меняется в людях. И, что самое главное, – каких не удастся, как скорректировать свою деятельность. Ориентироваться в борьбе за права человека стоит на человека, не на права. Ведь спрос на права может

увеличиваться, а может понижаться со временем.

Мерой спроса являются цены на ценности. Потому что само слово «ценности» тоже, несомненно, произошло от корня «цена». То есть необходимо невероятно высоко ценить нечто с тем, чтобы **оно** стало ценностью. Конечно, критики скажут – ценности духовные не могут быть оценены. Но будут не правы, духовные ценности свою стоимость обретают в приверженцах. Когда их нет, ценности девальвируются, когда их мало – маргинализируются. Что, впрочем, не всегда ведет к их умиранию, мир катакомб явил немало колоссов от идеологии (таких как христианство или большевизм), но не взрастил гражданских обществ в подвалах. Именно поэтому НКО, занимающиеся продвижением ценностей, должны поставить перед собой вопрос – **что** они продвигают? Кому предназначен тот товар, то есть **куда**, в какую среду идет продвижение? Какую цену за него готовы платить, то есть **как** осуществляется продвижение? Может быть, эта цена – посещение митинга, непредсказуемые последствия и неприятности по службе all included, а может, цена ниже – полчаса на чтение сайта в неделю, три часа на знакомство с новой книгой, при правильно поставленной работе все эти виды деятельности являются формой передачи ценностей. Но только тем, кто платит своим вниманием, временем, усилиями, а, в конце концов, и деньгами. И, наконец, что мы хотим получить, **зачем** производится вся эта работа? Ответ на этот вопрос должен быть сформулирован с самого начала.

Изменения в сфере продвижения могут относиться только к самому сложному полю, к наименее исследованной площадке, к самой непредсказуемой территории – к сознанию клиента (благополучателя). Именно в сознании, по признанию маркетологов, и разыгрываются основные баталии. Битвы, свидетелей которых не бывает. Битвы, в которых наши рыцари без страха и упрека играют неизвестную роль, ясно только, что не столь благодатную. Сознание и есть поле, на котором наши ценности либо приживутся и перерастут в социальные нормы, либо погибнут.

Для того, чтобы добиваться результатов в сфере продвижения ценностей, мы должны хорошо понимать, как разные целевые аудитории, некоторые из которых относятся к нашим клиентским группам, воспринимают нас. Опросы общественного мнения доступны сейчас даже ленивым, но многие ли используют эти данные для постановки целей и задач или написания заявок? Первые шаги к изучению менее извещанного феномена - НКО на всероссийском уровне были сделаны еще в 2003-2004 годах и преданы гласности.²⁹ Мы также измеряли отношение к различным ценностям, которое менялось в тех регионах, где проводились кампании по продвижению ценностей (одним из них была Пермская, тогда еще, область, где кампания была проведена коалицией нескольких НКО, включая ПРПЦ,

²⁹ Национальный опрос был организован коллективом ИА «МЕМО.РУ» совместно с Сарой Мендельсон — старшим сотрудником программы России и Евразии в CSIS (Центр стратегических и международных исследований, Вашингтон), Тедом Гербером — профессором социологии из университета Висконсин-Мэдисон и проведен «Левада-центром» (11 202 респондента были опрошены в 46 регионах). Данные продемонстрировали отношение россиян к «Мемориалу», Комитету солдатских матерей и Московской Хельсинкской группе. Позже были проведены опросы на региональном уровне, выявившие отношение жителей региона к деятельности местных НКО. Подробнее см СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА, Информационное агентство «МЕМО.РУ» («Международный Мемориал»), 2005: <http://www.memo.ru/about/bull/b29/index.html>

«Мемориал», ППП, и активно поддержана администрацией в лице Т.И. Марголиной). На целом ряде последовавших встреч и конференций НКО делались презентации успешных практик продвижения. Приводились данные из отчета «Левада-центра» и компании «Валидата», которые свидетельствовали об изменениях по конкретным вопросам (от восприятия темы войны в Чечне до мотивации по патронатным семьям), которых удалось достичь. Реакция правозащитного сообщества была наиболее агрессивной. Осваивать terra incognita сознания своих потенциальных потребителей, изучать целевую аудиторию – зачем это нужно? В более примитивном, прикладном, PR-значении многие лидеры готовы заниматься своим имиджем. Но конечно, как неоднократно говорил С.А. Ковалев, это в большей мере удел политиков. Нашими же результатами изменений должны быть данные о восприятии ценностей, приобретении навыков по их отстаиванию, а не о росте популярности НКО.

Думаю, что было бы полезно понять, каких изменений хотят НКО в обществе через 10-20 лет. Было бы интересно прочесть исследование миссий различных просветительских организаций - выполняема ли хоть одна из них? Если такого видения нет, то его надо формировать. Иначе как достигать горизонта, который еще даже не обозначен?