

## **РЕСУРСЫ И ИНСТРУМЕНТЫ**

*Организации и отдельные активисты, чьи истории опубликованы в рамках нашего проекта, выбирали тактики для действий, исходя из собственной уникальной ситуации, зная свои сильные и слабые стороны, и использовали выбранные методы как часть более емкой стратегии. Конечно, некоторые тактики – или их элементы – могут оказаться Вам полезными, но очень важно, чтобы Вы начали с анализа Вашей собственной ситуации: контекста, целей, ресурсов и возможных союзников.*

*Эта часть книги содержит материалы, которые, как мы надеемся, помогут Вам в этом анализе.*

### ***Разработка Креативных Стратегий и Тактик***

*Используйте советы из этого блока для определения Ваших целей и целевых групп, и для мозгового штурма по выявлению возможных стратегий и тактик. Пригодно как для структурирования беседы с несколькими людьми, так и для организации индивидуального анализа.*

### ***Как поделиться своей тактикой: модель презентации***

*Используйте эту модель, чтобы обучить других Вашей тактике. Одна из важнейших идей проекта «Новые Тактики» - создание сети тех, кто использует различные методы защиты прав человека и делятся ими друг с другом. Надеемся этой книгой привлечь и Вас к участию в процессе.*

### ***Адаптирование тактики***

*Вопросы из этой части помогут Вам определить, насколько выбранная тактика или ее элемент будет способствовать достижению Ваших целей. Помните, что не каждая тактика подходит для любой ситуации.*

### ***Самосохранение и взаимоподдержка***

*Во время оценки Ваших капиталов и задолженностей очень важно помнить о наиболее ценных ресурсах: Вас и Ваших коллегах. Используйте этот раздел для размышлений индивидуально или вместе с ними, о том, как найти новые возможности для поддержки друг друга.*

## Разработка Креативных Стратегий и Тактик

Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе.

Тактика без стратегии – шум перед поражением.

Сунн Тзу

*Утверждение Сун Тзу, написанное более 2х тысяч лет назад, говорит нам, что планирование без действий – бесполезно, а действие без планирования – безуспешно. На сегодняшний день мы имеем возможность проанализировать 3 сферы (которые Сун Тзу выделил так давно), чтобы сделать работу более успешной.*

### ❖ Изучите себя

Не верьте своему имиджу. У Вас должно быть реалистичное понимание Ваших сильных и слабых сторон, способностей и возможностей поддержки. Не менее важно понимать способности и лимиты Ваших сторонников.

### ❖ Изучите оппонента

Не верьте также и имиджу своего оппонента. Столь же важно понимать сильные и слабые стороны, способности и возможности поддержки Вашего оппонента для того, чтобы в нужный момент пустить в ход нужные инструменты, которые могут благоприятно или даже решающе повлиять на исход дела. Сунн Тзу уделяет особое внимание изучению и вмешательству в стратегию Вашего противника.

### ❖ Изучите пространство

Пространством может быть земля в буквальном смысле, где Вы встречаете оппонента. Сюда также относится время или место, правовые, социальные и культурные условия, или окружающая среда, в которой Вы действуете.

*Когда Вы собрали информацию, необходимую для анализа этих блоков, считайте, что Вы готовы к разработке стратегии. Стратегия – это соотнесение многих решений, которые понадобятся для достижения цели. Среди них могут быть:*

- Ключевые задачи и соответствующие целевые группы
- Ресурсы и сторонники
- Какую тактику когда использовать

*Тактика – это узко-направленное и конкретное действие, предпринимаемое для влияния на ситуацию. Важно, чтобы тактика была только элементов и служила более емкой стратегии.*

## **ШАГ 0: с чего начать?**

Здесь несколько важных моментов, о которых необходимо подумать с самого начала:

### ❖ Работа с людьми

Если возможно, попробуйте собрать в рабочую группу людей с разной биографией, жизненным опытом и планами на будущее. Это не только обогатит спектр возможных идей в Вашей группе, но и позволит большему количеству людей и групп обмениваться мыслями и учиться друг у друга.

Перед тем, как Вы начнете обсуждать что-то в группе, примите несколько основных правил. Например:

- Каждый достоин уважения.

- В одно время говорит только один человек.
- Если 2 человека хотят что-то сказать, первым должен быть тот, кто еще не говорил.
- Все идеи приветствуются.
- Неуважительные комментарии не допускаются и должны быть высказаны в уважительной, но в то же время твердой манере.
- На этапе анализа идей будьте позитивны и конструктивны.
- Договоритесь о способе вмешаться, если один из участников начинает доминировать.

#### ❖ **Свободный мозговой штурм**

Вбрасывайте как можно больше идей. Поддерживайте каждого в привнесении новых идей и не исключайте каких-либо из них как слишком трудных для реализации, слишком простых или слишком странных. Однако, все без исключения идеи не должны быть связаны с насилием. Ненасилие – краеугольный камень Вашей легитимности и кредитоспособности.

Записывайте все идеи по мере их возникновения. Некоторые будут выбраны для дальнейших дискуссий, некоторые – нет, но пока не исключайте ни одной. Любая идея, которая на первый взгляд кажется слишком странной или скандальной, при повторном рассмотрении может обнаружить в себе как раз необходимый элемент неожиданности. Позже Вам будет необходим более глубокий анализ, но на первом шаге Ваша задача – собрать как можно больше идей.

#### ❖ **Фиксирование процесса**

Записывайте идеи на больших листах бумаги, доске или флипчарте, чтобы все участники группы могли следить за процессом. Такой способ фиксирования процесса помогает всем запомнить детали и вернуться к каким-либо идеям позднее, а также поделиться им с остальными. Но также подумайте об опасности хранения записей работы Вашей группы.

#### **ШАГ 1: определите проблему**

- В чем проблема, которую требуется разрешить?
- Чтобы изучить проблему в деталях, выпишите несколько ключевых моментов (под-проблем). Возможно, Вам захочется поработать над каждой под-проблемой отдельно.
- Проблема связана с отдельно взятым действием, организацией, полицией или личностью?

*Сформулируйте проблему в одном лаконичном предложении.*

#### **ШАГ 2: определите мишень**

- Ваша мишень – человек, место или что-то, на что Вы планируете повлиять.
- Что или кто ответственен за возникновение проблемы?
- Кто ключевые фигуры в создании или продолжении проблемной ситуации?
- Есть ли какие-то нормы, законы или обстоятельства, способствующие продлению проблемной ситуации?
- Есть ли организации, ответственные за возникновение проблемы? Если да, что позволило им это сделать?

*Выделите 1 или 2 ключевые мишени, на которые Ваша группа хотела бы повлиять.*

#### **ШАГ 3: поставьте цель**

- Как Вы хотите повлиять на проблему?

- Коротко опишите желаемый результат Ваших усилий. Подумайте: если бы в Ваших силах было сделать все, что угодно – что бы Вы сделали? Не бойтесь быть слишком высокопарными – это групповой процесс, и всегда найдутся оптимисты, пессимисты и реалисты, чтобы корректировать друг друга.
- Как Вам может помочь определение ключевых фигур и мишени в достижении Вашей цели?

*Цель наверняка будет отличаться от миссии Вашей организации, но полезно держать миссию в голове, чтобы убедиться что стратегии и тактики, выбранные Вами, соотносятся с миссией.*

#### **ШАГ 4: определите сторонников и оппонентов**

- Вспомните Ваши цель и мишени.
- Кто Ваши сторонники и потенциальные сторонники – отдельные люди, организации, институции – в Вашей стране или на международном уровне? В чем их интерес Вас поддерживать?
- Кто Ваши оппоненты и потенциальные оппоненты? Почему они противятся Вашим действиям или почему могут воспринять Ваши действия как несовместимые с их интересами?
- Кто в данный момент является Вашими пассивными сторонниками и оппонентами? Вы можете большинство людей отнести к одной из этих сторон.

*Найти возможности для влияния на эти группы людей будет важной задачей при выборе тактик.*

#### **ШАГ 5: определите Ваши ресурсы**

- Ресурс – это все, что Вам доступно, и что может помочь в достижении цели.
- Какие конкретно ресурсы у Вас уже есть? Подумайте о людях, других организациях, сетях, финансовых, социальных, политических или правовых условиях.
- Как Вы и Ваши сторонники связаны с ключевыми фигурами, ответственными за возникновение проблемы? Это тоже ресурсы!

*Подумайте, как Вы поддерживаете друг друга или будете это делать.*

#### **ШАГ 6: выберите стратегию**

- Выбор стратегии влечет за собой принятие большого количества решений. Пройдя предыдущие шаги, Вы собрали ценную информацию для этого этапа.
- Принимая во внимание предыдущие размышления, ответьте, в каких сферах у Вашей группы наибольший потенциал для влияния на проблему?
- Коротко перечислите эти сферы, держа в голове Вашу цель.
- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы максимизировать Ваше влияние на мишень?
- Есть ли какой-то специальный порядок, в котором необходимо совершить эти шаги? Нужно ли совершить их одновременно, или учитывая другие действия?
- Обладаете ли Вы необходимыми ресурсами?

*Обсудите общий курс Ваших действий, и как они способствуют достижению целей. Помните, что, скорее всего, следуя стратегии, Вы только выйдете на следующий уровень, а не к достижению цели прямо сразу. Удостоверьтесь, что курс действий соотносится с Вашей целью, и не уводит Вас в другом направлении.*

#### **ШАГ 7: выберите тактики**

- Вот и пришло время выбрать тактики для реализации Вашей стратегии. Выбирая тактики, помните о том, что в Ваших силах, а что нет, и каковы Ваши приоритеты.

Не пожалейте время и вспомните о ключевых фигурах, Ваших возможностях, сторонниках и оппонентах, об их и Ваших сильных и слабых сторонах.

- Переберите все тактики, о которых Вы знаете.
- Какие тактики смогут превратить пассивных сторонников в активных?
- Какие тактики могут Вам помочь в том, чтобы пассивные оппоненты так и остались пассивными, или даже стали сторонниками?
- Какие тактики могут остановить или смягчить действия оппозиции?
- Может ли Ваша группа сделать это в одиночестве или Вам необходимо сотрудничать с другими группами?

*Теперь в отношении каждой отдельной тактики обсудите, насколько она укладывается в Вашу стратегию и ведет Вас к цели. Наверняка каждая тактика потребует более глубокого анализа и возможно несколько дополнительных шагов или даже целых тактик для реализации. Выберите наиболее оптимальные.*

#### **ШАГ 8: оцените каждую тактику**

- Обсудите, почему Вы выбрали эту тактику. Как именно она придаст Вам высочайший потенциал для движения к цели, исходя из текущей ситуации?
- Как можно изменить тактику, чтобы достичь наивысшей эффективности?
- Использует ли эта тактика Ваши ресурсы наиболее оптимальным образом?
- Как Вы можете привлечь дополнительные ресурсы? С кем еще можете работать? Какие тактики необходимо применять, чтобы мотивировать других на работу с Вами или на вложение ресурсов?
- Какие другие тактики Вам понадобятся в реализации этой – выбранной? Есть ли начальная мишень, которую Вам необходимо поразить прежде, чем Вы приблизитесь к более отдаленной?
- Необходимо ли Вам заручиться поддержкой других организаций до того, как Вы начнете реализовывать свои планы?

*Выделите как можно больше шагов на пути к успешной реализации выбранной тактики. Продолжайте думать о доступных ресурсах.*

#### **ШАГ 9: адаптируйте тактики из этой книги**

- Подробности ищите в следующем разделе.
- Выберите несколько тактик, над которыми хотели бы поработать.
- Что общего между Вашей ситуацией и ситуацией, описанной в книге? Что различается? Какие уроки Вы можете извлечь из опыта другой организации?
- Какими ресурсами Вы обладаете, и которых в данном примере нет? Как Вы можете использовать эти ресурсы, чтобы сделать тактику еще более эффективной?
- С какими дополнительными трудностями Вы столкнетесь?
- Как, возможно, Вам понадобится адаптировать данную тактику для реализации в Ваших условиях?
- Какая дополнительная информация необходима, и кто может ее достать?

*Этот процесс может стать хорошим средством для генерации новых идей, а также для роста и обучения Вашей организации, позволив Вам лучше развить способности к анализу, что поможет более реалистично планировать и эффективнее воплощать Ваши стратегии и тактики.*

## Адаптирование тактик

Надеемся, что тактики, собранные в этом проекте, вдохновят Вас на поиск новых путей в Вашей работе. И также надеемся, что среди представленных Вы найдете тактики, которые возможно применить в Вашей ситуации.

Под «применением» мы имеем в виду, что тактики можно адаптировать для Ваших контекстов и стран. Это совсем не значит, что Вы должны пробовать применять тактику (из нашего проекта или откуда угодно еще) прямо в таком виде, в котором она представлена. Вам необходимо проанализировать собственную ситуацию и ресурсы, проанализировать риски. Возможно, Вам придется скомбинировать несколько тактик, или выделить какую-то компоненту, применимую в Вашей ситуации (в отличие от всей тактики целиком).

Вопросы, представленные ниже, помогут Вам проанализировать и адаптировать новые тактики для применения в Вашей ситуации.

- Подходит ли эта тактика для нашей проблемы и ситуации?
- С кем еще я могу это обсудить?
- Каким еще группам мне следовало бы рассказать о тактике?
- Видел/а ли я или использовал/а ли я тактику, подобную этой?
- Что в тактике успешного? Почему это успешно?
- Что и почему неуспешно?
- Как тактика могла бы помочь мне достичь целей?
- Будет ли это иметь необходимый эффект на выбранную мишень?
- Как эта тактика уже использовалась для поражения подобной мишени?
- Какие ресурсы нам потребуются?
- Какие ресурсы у нас уже есть?
- Как нам обрести недостающие ресурсы?
- У кого можно узнать подробности о применении этой тактики?
- Какие альянсы необходимо создать, чтобы тактика была успешной?
- Как их сформировать?
- Как могут мои оппоненты в этой проблеме отреагировать на тактику?
- Насколько опасной может быть данная тактика для меня и моей организации?
- Я готов/а к такому риску?
- Как я могу снизить риск?
- Могу ли я использовать лишь какую-то часть тактики?
- Могу ли я скомбинировать несколько тактик?
- Есть ли у нас запасной план?
- Что делать, если тактика не сработает?

## **Поделитесь своей тактикой: модель презентации**

*Наш проект направлен как на получение знаний о новых тактиках, так и на обучение этим новым тактикам. Мы бы хотели, чтобы Вы не только подумали о месте новых методов в Вашей работе и узнали о новых, но и поделились тем, что уже умеете, с остальными. Это выгодно как тем, кто придумал и применил тактику (ведет к укреплению авторитета, развивает навыки презентации), так и тем, кто впервые об этой тактике услышит.*

Ниже модель презентации тактики на 40 минут. Она поможет Вам представить именно ту информацию, которая сделает Вашу тактику понятной публике.

### **1 минута**

#### **Представьте тактику.**

Начните с краткого представления тактики. Сделайте упор на самой тактике, а не на проблеме или контексте (об этом позже). Вспомните, что мы понимаем по слову «тактика» и прочтите статью «Зачем нужны новые тактики?» чтобы убедиться в том, что Вы сами понимаете, о чем говорите.

Подумайте об интересном способе рассказать аудитории, почему Ваша тактика уникальна, важна или успешна. Расскажите небольшую историю. Задайте в зал вопросы, которые бы привлекли внимание слушателей.

### **5 минут**

#### **Опишите контекст.**

Аудитория должна понять, почему именно эта тактика была использована в данной ситуации:

- Опишите текущие или прошедшие социальные явления, требующие реакции, а особенно те, которые помогут понять Вашу тактику.
- Опишите, каков был Ваш ответ.
- Выделите желаемый результат применения тактики, и Ваши цели и задачи.
- Коротко расскажите о выбранной стратегии, и как данная тактика в нее укладывается.
- Нет необходимости подробно останавливаться на каждом вопросе, но постарайтесь затронуть их все.

### **20 минут**

#### **Объясните, как тактика работает.**

Это кульминация Вашей презентации. Предоставьте слушателям самую важную информацию, которая потребуется для применения тактики в их реалиях.

Расскажите, шаг за шагом, как Вы реализовывали тактику. Приведите какой-нибудь яркий пример. Представьте, что Ваши коллеги в другой стране хотели бы применить тактику. Что им необходимо знать? С чего начать? Сколько людей привлечь? Какая поддержка им понадобится? Какие ресурсы?

Не отходите от пошаговой схемы!

### **7 минут**

#### **Еще раз о том, как прошла тактика.**

Расскажите о мишени: повлиять на какое явление, организацию или людей должна была тактика? Помните, что целевая группа может быть первичной и вторичной.

Опишите результаты. Как их видят люди, вовлеченные в акцию? Используйте их цитаты или комментарии.

**7 минут**

**Обсудите, чему Вас научила эта ситуация, и как тактику можно использовать в другом контексте.**

Объясните, чему Вы научились. Что сработало? Что бы Вы сделали по-другому? Что бы Вы посоветовали остальным?

Из Вашего опыта, о чем нужно подумать прежде, чем начать применять тактику?

Если Вы знаете о других случаях использования тактики, кратко расскажите о них.

## **Самосохранение и взаимоподдержка: люди – Ваш важнейший ресурс**

*В трудном деле продвижения и защиты прав человека иногда нам приходится работать в опасных условиях по много часов. Вы можете наткнуться на истории и взгляды, которые нелегко принять и пережить. И то, что Вы делаете, может травмировать Вас или вызвать стресс, независимо, работаете ли Вы напрямую или через посредников.*

*Все по-разному справляются со стрессом. Кто-то начинает больше работать в ущерб семье и друзьям, кто-то решает, что с него достаточно и начинает часто менять работу или волонтерские должности. Другие курят или пьют. Или как минимум теряют позитивный настрой и отныне считают, что нельзя веселиться, когда кто-то в мире страдает.*

*Чтобы обрести силу, решимость и получать удовольствие от работы, необходимо уметь справляться с нездоровым стрессом (не всякий стресс нездоров – есть виды стресса, которые повышают наш тонус!).*

### **Азбука самосохранения**

#### **❖ Ваше состояние**

Прежде всего, Вам необходимо научиться узнавать симптомы нездорового стресса и последствия психологических травм.

Обращайте внимание на:

- Свое физическое состояние: не стали ли Вы болеть чаще? Возможно, Вы чувствуете себя в напряжении, нервничаете или чаще расстраиваетесь?
- Отношения: хватает ли Вам и Вашим близким времени на общение.
- Изменения в себе: Вам больше не подходят занятия и хобби, которые раньше помогали расслабиться или проходили вместе семьей и друзьями? Изменились Ваши взгляды или верования? Вы смотрите на мир по-другому?

#### **❖ Ищите баланс**

Ищите баланс между разными видами деятельности, включая работу, личную или семейную жизнь, отдых и развлечения.

Вы будете более продуктивно работать, если сумеете найти возможности для отдыха. То, что помогает Вам расслабляться, может сильно отличаться от предпочтений Вашей семьи или друзей. Важно, чтобы способ релаксации не вредил Вашему здоровью и благополучию, а также отношениям с близкими людьми. Если Вы научитесь распознавать моменты, когда баланс потерян, Вы обретете шанс изменить ситуацию.

#### **❖ Связи и отношения**

Выстраивайте и поддерживайте отношения с Вашими коллегами, друзьями, членами семьи и сообщества.

Вся работа по улучшению мира окажется бессмысленной, если Вы не испытываете приятных чувств от общения во время этой работы. И снова, если Вы научитесь распознавать опасные моменты – когда начинаются проблемы в отношениях с другими людьми – Вы сможете предпринять необходимые действия для решения проблем.

### **Обсудите способы взаимоподдержки**

Для членов Вашей организации может оказаться очень полезно выделить время и обсудить способы, которые пригодны для борьбы со стрессом – индивидуально или в группе.

Используйте любой из этих вопросов, чтобы начать дискуссию в парах, малых группах или одной большой группе.

- Поделитесь своими мыслями по поводу правозащитной работы. Почему Вы продолжаете вкладывать свое ценное время, энергию и ресурсы в это дело?
- Вспомните, какое занятие Вас когда-либо очень порадовало, и которое никак не связано с работой. Вы часто уделяете время этому занятию?
- Вспомните ситуацию, когда изменились Ваши взгляды на себя, семью, сообщество, страну или что-то еще.
- Что с Вами происходит, когда Вы подавлены, устали, разочарованы или злы. Как Вы справляетесь с этими чувствами и ситуациями? Помогает ли Вам это или делает только хуже? Касается ли это остальных?
- Поделитесь Вашими наблюдениями за группой, когда уровень стресса возрастает. Что Вы предпринимаете как группа?
- Вспомните, когда Вы чувствовали и не чувствовали поддержку семьи в Вашей работе. Что делали члены Вашей семьи, чтобы помочь Вам? Или наоборот?
- Вспомните, когда Вы чувствовали и не чувствовали поддержку одного из Ваших коллег. Что делал этот человек, чтобы помочь Вам? Или наоборот?
- Как Вы думаете, что Вы как коллеги или члены одной организации можете предпринимать, чтобы облегчить тяжесть работы с людьми, испытывавшими нарушения прав человека?

*Теперь Вы готовы начать работать над мерами самосохранения и взаимоподдержки. Вы знаете, что делают в трудные моменты Ваши коллеги. Попробуйте перенять их позитивный опыт. Иногда повторяйте подобные беседы для поддержки Вашего самого ценного ресурса – Вас и Ваших коллег!*