

## **РЕСУРСИ І ІНСТРУМЕНТИ**

Організація і окремі активісти, чії історії є опубліковані у рамках нашого проекту, вибирали тактики для дій, виходячи з власної унікальної ситуації, знаючи свої сильні і слабкі сторони, і використовували вибрані методи як частину більш місткої стратегії. Звичайно, деякі тактики – або їх елементи – можуть бути Вам придатними, але дуже важливо, щоб Ви почали з аналізу Вашої власної ситуації: контексту, цілей, ресурсів і можливих однодумців.

Ця частина книги містить матеріали, які, як ми маємо надію, допоможуть Вам у цьому аналізі.

### **Опрацювання Творчих Стратегій і Тактик**

Використовуйте поради з цього блоку для визначення цілей і цільових груп, і для мозкового штурму для виявлення можливих стратегій і тактик. Знадобиться це як для структурування бесіди з декількома людьми, так і для організації індивідуального аналізу.

### **Як поділитись своєю тактикою: модель презентації**

Використовуйте цю модель, щоб навчити інших Вашої тактики. Одною з найважливіших ідей проекту „Нові Тактики” є створення мережі тих, хто використовує різноманітні методи захисту прав людини і ділиться ними з іншими. Маємо надію заохотити і Вас цією книгою до участі у процесі.

### **Адоптовані тактики**

Питання з цієї частини допоможуть Вам визначити, на скільки вибрана тактика чи її елементи будуть корисні у досягненні Ваших цілей. Пам'ятайте, що не кожна тактика підходить для будь-якої ситуації.

### **Самозбереження і взаємна підтримка**

В момент оцінки Ваших капіталів і заборгованості, дуже важливо пам'ятати про найцінніші ресурси: про Вас і Ваших колег. Використовуйте цей розділ для роздумів індивідуально чи разом з ними, про те, як знайти нові можливості для взаємної підтримки.

### **Опрацювання Творчих Стратегій і Тактик**

*Стратегія без тактики – найповільніша дорога до перемоги.  
Тактика без стратегії – шум перед поразкою.*

**Суні Тзу**

Ствердження Сун Тзу; написане більше 2 тисяч років назад, говорить нам, що планування без дій – некорисне, дії без планування – безуспішні. На сьогоднішній день маємо можливість проаналізувати 3 сфери (які Сун Тзу виділив так давно), щоб зробити роботу більш успішною.

- **Вивчіть себе**

Не вірте у свій імідж. У Вас має бути реалістичне розуміння Ваших сильних і слабких сторін, здібностей і можливостей підтримки. Не менш важливо розуміти можливості і ліміти Ваших противників.

- **Вивчіть опонента**

не вірте також у імідж свого опонента. Так само важливо розуміти сильні і слабкі сторони, здібності і можливості підтримки Вашого опонента для того, щоб у потрібний момент запустити потрібні інструменти, які можуть позитивно чи навіть у вирішальний спосіб вплинути на кінцевий результат. Сун Тзу особливу увагу приділяє вивченню і втручанню у стратегію Вашого противника.

- **Вивчіть простір**

Простором може бути земля у буквальному розумінні, де Ви зустрічаєте опонента. Сюди також відноситься час чи місце, правові, соціальні чи культурні умови, чи оточуюче середовище, в якому Ви дієте.

Коли Ви зібрали інформацію для аналізу цих блоків, рахуйте, що Ви готові до опрацювання стратегії. Стратегія – це зіставлення багатьох рішень, які будуть необхідні для досягнення цілі. Серед них можуть бути:

\*ключові завдання і відповідні цільові групи

\*ресурси і однодумці

\*яку тактику коли використовувати

Тактика – це вузько-скерована і конкретна дія, що застосовується для впливу на ситуацію. Важливо, щоб тактика була тільки елементом і служила більш емкій стратегії.

### **Крок 0: з чого почати?**

Тут декілька важливих моментів, про які необхідно подумати з самого початку:

#### **• Праця з людьми**

Якщо можливо, спробуйте зібрати у робочу групу людей з різною біографією, життєвим досвідом і планами на майбутнє. Це не тільки збагатить спектр можливих ідей у Вашій групі, але і дозволить великій кількості людей і груп обмінюватись думками і вчитись один у одного.

Перед тим, як Ви почнете обговорювати щось в групі, прийміть декілька основних правил. Наприклад:

\*кожний є гідний уваги

\*одночасно говорить лише одна людина

\*якщо дві людини хочуть щось сказати, першою має бути та, яка ще нічого не говорила

\*всі ідеї похвалюємо

\*коментарі без пошани не допускаються і повинні бути вказані з пошаною, але у той же час у твердій манері

\*на етапі аналізу ідей будьте позитивні і конструктивні

\*домовтесь про спосіб втручання, якщо одна людина починає домінувати

#### **• Вільний мозковий штурм**

Закидайте якомога більше ідей. Підтримуйте кожного у пропонуванні нових ідей і не виключайте яких-небудь із них як за важких до реалізації, за легких чи дивних. Однаково, всі без виключення ідеї не повинні бути пов'язані з насильством. Брак насильства – це фундамент вашої легітимності і кредитоспроможності.

Записуйте всі ідеї по мірі їх виникання. Деякі будуть вибрані для подальших дискусій, деякі – ні, але поки що не виключайте ні одну. Кожна ідея, яка на перший погляд здається незрозумілою чи скандальною, при повторному перегляді може відкрити в собі як раз необхідний елемент несподіванки. Пізніше Вам буде необхідний глибший аналіз, але на першому кроці ваше завдання – зібрати якомога більше ідей.

#### **• Фіксування процесу**

Записуйте ідеї на великих картках паперу, дошці чи фліпчарті, щоб всі учасники групи могли слідкувати за процесом. Такій спосіб фіксування процесу допомагає всім запам'ятати деталі і повернутись до яких-небудь ідей пізніше, а також поділитись ним з іншими. Але теж подумайте про безпеку зберігання нотаток праці Вашої групи.

### **КРОК 1: визначте проблему**

- У чому проблема, яку потрібно вирішити?
- Щоб вивчити проблему в деталях, випишіть декілька ключових моментів (під-проблем). Можливо, Вам захочеться попрацювати над кожною під-проблемою окремо.
- Проблема пов'язана з окремо взятою дією, організацією, поліцією чи особистістю?

Сформулюйте проблему в одному лаконічному реченні.

## **КРОК 2: визначте мішень**

- Ваша мішень – людина, місце чи щось, на що Ви плануєте вплинути.
- Що чи хто відповідальний за виникнення проблеми?
- Хто ключові фігури у створенні чи продовженні проблемної ситуації?
- Чи є якісь норми, закони чи обставини, що будуть сприяти продовженню проблемної ситуації?
- Чи є організації, відповідальні за виникнення проблеми? Якщо так, що дозволило їм це зробити?

Виділіть одну чи дві ключові мішені, на які Ваша група хотіла би вплинути.

## **КРОК 3: поставте ціль**

- Як Ви хочете вплинути на проблему?
- Коротко опишіть бажаний результат Ваших зусиль. Подумайте: якщо б у Ваших силах було б зробити все, що завгодно – щоб Ви зробили? Не бійтесь бути занадто „зухвалими” – це груповий процес і завжди знайдуться оптимісти, песимісти і реалісти, щоб коректувати один одного.
- Як Вам може допомогти визначення ключових фігур і мішені у досягненні Вашої цілі?

Ціль напевно буде відрізнитись від місії Вашої організації, але корисно тримати місію в голові, щоб переконатись що стратегії і тактики, вибрані Вами, співвідносяться з місією.

## **КРОК 4: визначте однодумців і опонентів**

- Згадайте Ваші цілі і мішені.
- Хто Ваші однодумці і потенційні однодумці – окремі люди, організації, інституції – у Вашій державі чи на міжнародному рівні? У чому їх інтерес Вас підтримувати?
- Хто Ваші опоненти і потенційні опоненти? Чому вони впираються Вашим діям, або чому можуть сприйняти Ваші дії як несумісні з їх інтересами?
- Хто в даний момент являється Вашим пасивним однодумцем і опонентом? Ви можете більшість людей віднести до одної з цих сторін.

Знайти можливості для впливу на ці групи людей буде важливим завданням при виборі тактик.

## **КРОК 5: визначте Ваші ресурси**

- Ресурс – це все, що Вам доступно і що може допомогти в досягненні цілі.
- Які конкретно ресурси в Вас вже є? Подумайте про людей, інші організації, мережі, фінансові, соціальні, політичні чи правові умови.
- Як Ви і Ваші однодумці пов'язані з ключовими фігурами, відповідальними за виникнення проблеми? Це вже ресурси!

Подумайте, як Ви підтримуєте один одного чи будете це робити.

## **КРОК 6: виберіть стратегію**

- Вибір стратегії тягне за собою прийняття великої кількості рішень. Проходячи попередні кроки, Ви збрали цінну інформацію для цього етапу.
- Приймаючи до уваги попередні роздуми, дайте відповідь, в яких сферах у Вашої групи найбільший потенціал для впливу на проблему?
- Коротко перерахуйте ці сфери, тримаючи у голові Вашу ціль.
- Які кроки необхідно починити, щоб максимально збільшити Ваш вплив на мішень?
- Чи є якийсь спеціальний порядок, в якому необхідно чинити ці кроки? Потрібно їх чинити одночасно чи враховуючи інші дії?
- Чи посідаєте Ви необхідні ресурси?

Обговоріть спільне коло Ваших дій і як вони сприятимуть в досягненні цілі. Пам'ятайте, що скоріш за все, слідуючи стратегії, Ви тільки вийдете на наступний рівень, а не відразу до досягнення цілі. Переконайтесь, що курс дій співвідноситься з Вашою ціллю і не відводить Вас у інший напрямок.

### **КРОК 7: виберіть тактики**

- Ось і прийшов час вибрати тактики для реалізації Вашої стратегії. Вибираючи тактики пам'ятайте про це, що лежить у Ваших силах, а що ні, а також які у Вас пріоритети. Не пожалійте часу і згадайте про ключові фігури, Ваші можливості, однодумців і опонентів, про їх і Ваші сильні слабкі сторони.
- Переберіть всі відомі Вам тактики.
- Які тактики зможуть змінити пасивних однодумців в активних?
- Які тактики можуть Вам допомогти у тому, щоб пасивні опоненти так і залишились пасивними, чи навіть стали однодумцями?
- Які тактики можуть зупинити чи пом'якшити дії опозиції?
- Чи може Ваша група зробити це самостійно, або можливо Вам знадобиться співпраця інших груп?
- 

Тепер, відносно кожної окремої тактики обговоріть, на скільки вона складається на Вашу стратегію і веде Вас до цілі. Напевне, кожна тактика потребує більш глибокого аналізу і, можливо, декілька додаткових кроків чи навіть цілих тактик для реалізації. Виберіть найбільш оптимальні.

### **КРОК 8: оцініть кожну тактику**

- Обговоріть, чому Ви вибрали цю тактику. Як саме вона придасть Вам високий потенціал для просування до цілі, виходячи з актуальної ситуації?
- Як можна змінити тактику, щоб досягнути найбільшої ефективності?
- Чи використовує ця тактика Ваші ресурси у найбільш оптимальний спосіб?
- Як Ви можете залучити додаткові ресурси? З ким ще можна працювати? Які тактики необхідно застосовувати, щоб мотивувати інших до роботи з Вами чи на вкладення ресурсів?
- Які ще інші тактики Вам знадобляться у реалізації цієї – вибраної? Чи є початкова мішень, яку необхідно поразити перед тим, як Ви наблизитесь до більш віддаленої?
- Чи необхідно Вам заручитись підтримкою інших організацій перед тим, як Ви почнете реалізувати свої плани?

Виділіть якомога більше кроків на дорозі до успішної реалізації вибраної тактики. Продовжуйте думати про доступні ресурси.

### **КРОК 9: адопуйте тактики з цієї книги**

- Подробиць шукайте у наступному розділі.
- Виберіть декілька тактик, над якими хотіли б попрацювати.
- Що спільного між Вашою ситуацією і ситуацією описаною в книзі? Що відрізняється? Які уроки Ви можете почерпнути з досвіду іншої організації?
- Які ресурси Ви посідаєте, і яких не має у даному прикладі? Як Ви можете використати ці ресурси, щоб зробити тактику ще більш ефективною?
- З якими додатковими труднощами Ви зіткнетесь?
- Як, можливо, Вам знадобиться адопувати дану тактику для реалізації у Ваших умовах?
- Яка потрібна ще необхідна інформація і хто може її дістати?

Цей процес може стати добрим засобом для генерації нових ідей, а також для росту і навчання Вашої організації, що дозволить Вам краще розвинути здібності до аналізу, а це допоможе більш реалістично планувати і ефективніше реалізовувати Ваші стратегії і тактики.

### **Адаптування тактик**

Маємо надію, що тактики, зібрані у цьому проекті, надихнуть Вас до пошуку нових шляхів у Вашій роботі. І також маємо надію, що серед запропонованих Ви знайдете тактики, які можливо буде застосувати у Вашій ситуації.

Під „застосуванням” ми маємо на увазі, що тактики можна буде адопувати до Ваших контекстів і держав. Це зовсім не означає, що Ви повинні пробувати застосовувати тактику (з нашого

проекту чи ще якусь іншу) безпосередньо у такому вигляді, у якому вона запропонована. Вам необхідно проаналізувати власну ситуацію і ресурси, проаналізувати ризик. Можливо, Вам доведеться скомбінувати декілька тактик, або виділити якусь по компонентам, які можна застосувати у Вашій ситуації (на відміну від цілої тактики повністю).

Питання нижче представлені, допоможуть Вам проаналізувати і адоптувати нові тактики до застосування у Вашій ситуації.

- Чи підходить ця тактика для нашої проблеми і ситуації?
- З ким ще я можу це обговорити?
- Яким ще групам мені належало б розповісти про тактику?
- Чи бачив(ла) я або використовував(ла) тактику подібну до цієї?
- Що в тактиці успішного? Чому це успішно?
- Що і чому безуспішне?
- Як тактика могла б допомогти мені у досягненні цілей?
- Чи буде це мати необхідний ефект на вибрану мішень?
- Як ця тактика вже використовувалась для враження подібної мішені?
- Які ресурси нам знадобляться?
- Які ресурси в нас вже є?
- Як нам отримати ресурси, яких нам бракує?
- В кого можна дізнатись подробиці по застосуванню цієї тактики?
- Які альянси необхідно створити, щоб тактика була успішною?
- Як їх сформувати?
- Як можуть відреагувати мої опоненти по цій темі на тактику?
- На скільки небезпечною може бути дана тактика для мене і моєї організації?
- Я готовий(а) до такого ризику?
- Як я можу понизити ризик?
- Чи можу я використати лише якусь частину тактики?
- Чи можу я скомбінувати декілька тактик?
- Чи маємо ми запасний план?
- Що робити, якщо тактика не спрацює?

### **Поділіться своєю тактикою: модель презентації**

Наш проект скерований як на отримання знань про нові тактики, так і на невчання цих нових тактик. Ми би хотіли, щоб Ви не тільки подумали про місця нових методів у Вашій роботі і дізнались про нові тактики, але і поділились тим, що вже вмієте з іншими. Це вигідно так тим, хто вигадав і застосував тактику ( веде до зміцнення авторитету, розвиває нові презентації), як і тим, хто вперше про цю тактику почув.

Нижче модель презентації тактики на 40 хвилин. Вона допоможе Вам представити саме цю інформацію, яка зробить вашу тактику зрозумілою для публіки.

#### **1 хвилина - представте тактику**

Почніть з короткого представлення тактики. Зробіть натиск на саму тактику, а не на проблему чи контекст (про це пізніше). Згадайте, що ми розуміємо під словом „тактика” і прочитайте статтю „Навіщо потрібні нові тактики?”, щоб переконатись у тому, що Ви самі розумієте про що говорите.

Подумайте про цікавий спосіб розповісти аудиторії чому ваша тактика унікальна, важлива чи успішна. Розкажіть невелику історію. Задайте питання у зал, які б звернули увагу слухачів.

#### **5 хвилин опишіть контекст**

Аудиторія повинна зрозуміти, чому саме ця тактика була використовувана у даній ситуації:

- Опишіть актуальні чи минулі соціальні явища, які потребують реакції, а особливо ті, що допоможуть зрозуміти Вашу тактику.
- Опишіть, якою була Ваша відповідь.
- Виділіть бажаний результат застосування тактики, а також Ваші цілі і завдання.
- Коротко розкажіть про вибрану стратегію і як дана тактика в неї вкладається.
- Немає необхідності докладно зупинятись на кожному питанні, але постарайтесь торкнутись їх всіх.

**20 хвилин** поясніть, як тактика працює це кульмінація Вашої презентації. Запропонуйте слухачам найважливішу інформацію, яка буде необхідною для застосування тактики в їх реаліях.

Розкажіть, крок за кроком, як Ви реалізовували тактику. Приведіть якийсь яскравий приклад. Уявіть собі, що Ваші колеги в іншій країні хотіли б застосувати тактику. Що їм необхідно знати? З чого почати? Скільки людей задіяти? Які підтримка їм знадобиться? Які ресурси?

Не відходьте від покрокової схеми!

### **7 хвилин ще раз про це, як пройшла тактика**

Розкажіть про мішень: вплинути на яке явище, організацію чи людей мала тактика? Пам'ятайте, що цільова група може бути первинною і вторинною. Опишіть результати. Як їх бачать люди заангажовані в акцію? Використайте їх цитати чи коментарі.

### **7 хвилин обговоріть, чому Вас навчила ця ситуація і як тактику можна використати в іншому контексті**

Поясніть, чого ви навчились. Що спрацювало? Щоб Ви зробили по іншому? Щоб Ви порадили іншим?

З Вашого досвіду, про що можна подумати перед тим, як починати застосовувати тактику?

Якщо Вам відомі інші випадки використання тактики, коротко розкажіть про них.

### **Самозбереження і взаємо підтримка: люди – Ваш важливіший ресурс**

У важкій справі просування і захисту прав людини інколи нам доводиться працювати в небезпечних умовах багато часу. Ви можете наштовхнутись на історії і погляди, які нелегко прийняти і пережити. І те, що Ви робите може Вас травмувати чи викликати стрес, незалежно, працюєте Ви на пряму чи через посередників.

Кожний по різному радить собі зі стресом. Хтось починає більше працювати в кривду родині і друзям, хтось вирішує, що з нього досить і починає часто міняти роботу чи волонтерські посади. Інші курять або п'ють. Чи як мінімум тратять позитивний настрій і віднині вважають, що не можна веселитись, коли хтось на світі страждає.

Щоб посісти силу, рішучість і дістати задоволення від роботи, необхідно вміти радити собі з нездоровим стресом (не кожний стрес нездоровий – є такі його види, що підвищують наш тонус!).

### **Абетка самозбереження**

#### **Ваш стан**

Перед усім Ви необхідно навчитись розпізнавати симптоми нездорового стресу і наслідки психологічних травм.

Звертайте увагу на:

- Свій фізичний стан: чи не почали ви частіше хворіти? Можливо, Ви відчуваєте себе в напрузі, нервуєте чи частіше розстроюєтесь?
- Відносини: чи вистарчає Вам і Вашим близьким часу на спілкування?
- Зміни в собі: Вам більше не підходять заняття і хобі, які раніше допомагали розслабитись чи проходили разом з родиною чи знайомими? Змінились Ваші погляди чи вірування? Ви дивитесь на світ по іншому?

### **Шукайте баланс**

Шукайте баланс між різними видами діяльності, включаючи роботу, особисте чи сімейне життя, відпочинок і розваги.

Ви будете працювати більш продуктивно, якщо зумієте знайти можливості для відпочинку. Те, що допомагає Вам розслабитись, може сильно відрізнятись від преференції родини або друзів. Важливо, щоб спосіб релаксації не шкодив Вашому здоров'ю і благополуччю, а також відносинам з близькими людьми. Якщо Ви навчитесь розпізнавати моменти, коли баланс загублено, Ви посядете шанс змінити ситуацію.

### **Зв'язки і відносини**

Будуйте і підтримуйте відносини з Вашими колегами, друзями, членами родини і співтовариства. Вся робота для покращення світу опиниться беззмисловою, якщо Ви не відчуваєте приємних відчуттів від спілкування під час цієї роботи. І знову, якщо Ви навчитесь розпізнавати небезпечні моменти – коли починаються проблеми у відносинах з іншими людьми – Ви зможете вчинити необхідні дії для вирішення проблеми.

### **Обсудіть способи взаємопідтримки**

Для членів Вашої організації може бути дуже корисним виділити час і обговорити способи, які є придатні для боротьби зі стресом – індивідуально чи в групі.

Використайте яке завгодно з цих питань, щоб почати дискусію в парах, малих групах чи в одній великій групі.

- Поділіться своїми думками з приводу правозахисної роботи. Чому Ви продовжуєте вкладати свій цінний час, енергію і ресурси у цю справу?
- Згадайте, яке заняття Вас коли-небудь дуже втішило і яке ніяк не пов'язане з роботою. Ви часто уділяєте час цьому заняттю?
- Згадайте ситуацію, коли змінились Ваші погляди на себе, родину, співтовариство, державу чи щось ще?
- Що з Вами коїться, коли ви пригнічені, змучені, розчаровані чи злі. Як Ви собі радите з цими почуттями і ситуаціями? Чи Вам це допомагає, а може робиться ще гірше? Чи стосується це інших?
- Поділіться Вашим спостереженнями за групою, коли рівень стресу підвищується. Що Ви вчините як група?
- Згадайте, коли Ви відчували і не відчували підтримку родини у Вашій роботі. Що робили члени Вашої родини щоб Вам допомогти? Чи навпаки?
- Згадайте, коли Ви відчували і не відчували підтримку одного з Ваших колег. Що робила ця людина щоб Ва допомогти? Чи навпаки?
- Як Ви гадаєте, що Ви як колеги чи члени однієї організації можете робити, щоб полегшати важкість роботи з людьми, що відчули порушення прав людини?

Тепер Ви готові почати працювати над мірами самозбереження і взаємо підтримки. Ви знаєте, що у важкі моменти роблять Ваші колеги. Спробуйте переняти їх позитивний досвід. Інколи повторюйте подібні бесіди для підтримки Вашого самого цінного ресурсу – Вас і Ваших колег!