



**УСТОЙЧИВЫЙ**

**АКТИВИЗМ**

**или Как мир к лучшему**

**менять и самим**

**не пригорать**



Авторки и авторы: Гана Зоор Свачинкова, Мартин Наврат, Бронислав Фаркач, Радослава Крылова, Барбора Бакошова

Редакторки/ы: Радослава Крылова, Барбора Бакошова, Мартин Гытьга

Дизайн: Петра Палишкова

Перевод на русский язык: Ганна Барадзина

На русском языке издано NESEHNUTÍ в 2023 году.

[www.nesehnuti.cz](http://www.nesehnuti.cz)

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

# Содержание

Предисловие	2
Неиерархия или Как управлять без начальства	3
Фасилитация как ядро группового обсуждения	15
Основы общественного участия или Как включить в принятие решений тех, кого это касается	26
Куда, как и зачем идём? Стратегический план подскажет	38
Коммуникационная шпаргалка или Проясните, что, кому и как хотите сказать	46
Забота о себе или Устойчивый активизм	50

# Предисловие

Дорогие читательницы и читатели!

Кажется, что сегодня перед активистами/ками стоят сложные задачи. Мир под угрозой тоталитарных недемократических режимов и климатического кризиса не может предложить нам стабильную перспективу безопасной и мирной жизни. В Европе бушует война, растут националистические и авторитарные настроения, а посягательства на права женщин, меньшинств и приезжих требуют отпора и поддержки для тех, кто в ней нуждается.

Многие из нас готовы отвечать на эти вызовы и бороться за устойчивое и справедливое общество и мир. И беремся ли мы за осведомление о климатическом кризисе, защиту прав животных, призываем ли к гендерному равенству или соблюдению прав человека и международных нормативов — мы берём на себя большую нагрузку и огромную ответственность, которую зачастую не хотят взять на себя самые влиятельные люди.

Мы с радостью замечаем вокруг себя много новых лиц и групп, осмеливающихся вступить на поле гражданской активности. Ещё несколько лет назад эти люди, возможно, не могли представить себя в такой роли. Даже в трудные времена мы видим много энергии, приверженности, солидарности и свежих идей и подходов.

Активизм — это бег на длинную дистанцию, часто на всю жизнь. И мы знаем по опыту, что это может быть нелёгкий путь. Чтобы избежать преждевременного и чрезмерного

выгорания, иногда полезно обратиться к проверенным техникам и часто повторяемым ошибкам. Именно поэтому мы решили обратиться к членам/кам нашего коллектива, а также к экспертам/кам и профессионалам/кам, с которыми сотрудничаем в NESEHNUTÍ, чтобы они поделились своим опытом по шести темам, связанным с устойчивым активизмом, то есть активизмом, который меньше изматывает и больше мотивирует и развивает.

На следующих страницах вы найдете советы по неиерархической организации коллективов, качественной фасилитации встреч и процессов принятия решений, партиципативным подходам к планированию и принятию решений, стратегическому планированию деятельности, чёткой коммуникации с целевыми группами и, наконец, советы по заботе о себе и друг о друге.

Безусловно, есть и другие темы, которые не менее важны для устойчивого активизма. Поэтому наш сборник не претендует на статус подробного учебника или руководства. Однако мы не сомневаемся, что в этих текстах вы найдете много полезных советов или идей, которые могут улучшить или перенести вашу совместную работу на новый уровень. Потому что не бывает слишком много взаимного вдохновения для наших коллективов в эффективной и устойчивой борьбе за лучший мир.

Желаем приятного чтения и радости в активизме!

Барбора Бакошова и Радослава Крылова, редакторки

# Неиерархия

## или Как управлять без начальства

Барбора Бакошова и Хана Зоор Свачинкова

Неиерархическая (горизонтальная) организационная структура основывается на убеждении, что коллективы или рабочие команды могут принимать решения на основе совместного обсуждения и взаимного обмена, сотрудничества и уважения, а не на основе отношений „начальство-подчинённые.“ Для многих коллективов, включая NESEHNUTÍ, неиерархическая структура связана с потребностью бросить вызов патриархальным моделям власти, распространённым в современном обществе, которые лишь подчёркивают и воспроизводят господство человека над природой, мужчин над женщинами, а также привилегированных над непривилегированными. В таком обществе одна небольшая группа людей принимает решения о судьбах всех остальных. Неиерархия, напротив, стремится создать среду взаимного равенства и коллективной ответственности. Она способна научить людей привносить свои аргументы в дебаты, слушать других, объединять разнообразные идеи и способствовать творчеству членов/ок коллектива.

В этой главе мы покажем различные формы неиерархии и дадим несколько советов о том, как наладить хорошо работающую неиерархическую структуру. Мы опираемся на собственный опыт в NESEHNUTÍ, где неиерархическая структура существует с момента создания организации в 1997 году.

### ВОЗМОЖНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НЕИЕРАРХИЧЕСКИХ СТРУКТУР

- равенство всех людей в команде,
- разделённая ответственность,
- каждый/ая имеет право голоса,
- обучение умению слышать друг друга,
- обучение компромиссу,
- поиск лучших решений путем обсуждения,
- большее разнообразие идей и лучшие решения,
- облегчение “присвоения” принятого решения каждым/ой в команде,
- более близкие и дружеские отношения в коллективе.

## РАЗНЫЕ НАЗВАНИЯ, ПОХОЖИЕ ПРИНЦИПЫ

Неиерархия не является единственным общеупотребительным термином. В литературе и на практике можно встретить и другие термины, которые по сути обозначают похожую децентрализованную структуру.

горизонтальная структура принятия решений

социократия

самоуправляемая организация

пост-бюрократическая организация

холакратия

демократическая организация

автономная рабочая группа

партисипативный менеджмент

диалоговая организация

плоская организация

свободная организация труда

плоская бирюзовая организация ая организация

децентрализованное управление организацией

## Уход от иерархии

Развитие демократических неиерархических структур произошло не только из политических побуждений (наперекор системным иерархиям) в рамках автономного активистского движения, из которого выросла и структура NESEHNUTÍ. Этот способ управления также популярен в бизнес-среде или, например, в различных образовательных учреждениях. Он поддерживает мнение, что сотрудников/ниц не нужно водить за ручку, и что работать они могут не только по приказу сверху, а на основе собственных или командных решений.

Для неиерархических коллективов ключевое значение имеют **общие ценности**. Эти ценности могут объяснить, почему коллектив работает именно так, а также придают смысл общей цели и направлению. Общие ценности определяют, что важно для работы внутри группы, а также к каким переменам в обществе она стремится.

## Различные формы неиерархии

Принципы неиерархической структуры лучше всего иллюстрируются конкретными примерами. Неиерархия может принимать различные формы в зависимости от целей и людей, которым она служит. Можно вдохновиться одной из существующих форм, но важно помнить, что каждая неиерархическая структура отражает потребности своих членов и членок.

## Принятие решений на демонстрациях или в акциях прямого действия

Неиерархическое принятие решений сегодня в основном ассоциируется с автономными и анархистическими движениями, которые видят в нём основной принцип своих эгалитарных идеалов. Эти идеалы также вдохновляют многие группы гражданского общества, которые занимаются вопросами окружающей среды и мира или борьбой за социальную справедливость.

Важная инициатива, которая привлекла внимание широкой общественности благодаря своему способу принятия решений — движение „Оссуру“ („Оккупай“). Оно возникло в 2011 году в ответ на увеличение влияния и накопленных богатств транснациональными корпорациями. Самым известным лозунгом движения было „Мы — 99 процентов“ (намёк на экономическое неравенство, когда большинство всех богатств концентрируется в руках всего 1 процента населения).

Во время протестов движение стремилось к прямой демократии, основанной на **консенсусном принятии решений**, то есть на согласии всех присутствующих. Решения принимались на пленумах или собраниях, на которых иногда присутствовали сотни людей. Многие наблюдатели соглашались с тем, что сила движения Оссуру заключалась именно в выборе этой формы принятия решений. Она позволила вовлечь в процесс новых людей и дать всем возможность направлять дальнейший ход протестов. Однако есть и критики, которые были недовольны длительностью процесса и параличом движения на определённых этапах коллективного принятия решений. Возможно, это привело к последующему ослаблению движения.

Подобные формы организации процессов начинают использовать и другие инициативы. Например, растущее во



## ВДОХНОВЕНИЕ ОТ ОССУРУ: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ МНОГОЛЮДНЫЙ ПЛЕНУМ?

Движение Оссуру принимало решения на совместных пленумах, где часто собирались сотни людей. Как при таком количестве людей дать слово каждому/ой из участвующих? Особенно важную роль в этой форме принятия решений играет фасилитатор/ка (о важности роли фасилитатора/ки см. в главе „Фасилитация как ядро группового обсуждения“). При большом количестве людей пленарное заседание может быть разделено на меньшие группы, которые сначала обсудят и согласуют предложения, а затем посылают на пленум одного/у делегата/ку из группы, которые презентуют идеи группы. Полезным методом для большого количества людей на пленуме является так называемый „человеческий микрофон“. Для того чтобы информация дошла до каждого/ой из присутствующих, сообщения фасилитаторов/ок или организаторов/ок собрания передаются от первых рядов к дальшим громким повторением предложений. Только когда такая „голосовая волна“ достигнет задних рядов, может зазвучать новое предложение.

всем мире глобальное эко-движение против добычи угля, которое организует блокады угольных шахт в Европе и по всему миру. В Чехии это движение представляет коллектив “Limity jsme my” (Лимиты — это мы). Среди прочего, этот коллектив организует климатический лагерь “Климакемп”, в рамках которого проводятся ненасильственные акции гражданского неповиновения. Подготовка лагеря и другие мероприятия проходят в рамках рабочих групп, которые регулярно информируют весь коллектив о своей работе. Важные вопросы движения рассматриваются на совместных пленарных заседаниях. Ключевые роли (например, пресс-секретарь/рка) по очереди переходят между членами/ками коллектива для того, чтобы избежать концентрации власти в руках одного человека. Также важную роль играет равная представленность мужчин и женщин. Участницы и участники „Климакемпа“ неиерархически и добровольно включаются в различные виды деятельности, необходимые для функционирования лагеря, а также в акции гражданского неповиновения — и здесь решения принимаются консенсусом на пленарном заседании. В дополнение к большим пленумам, могут проводиться и так называемые экшн-пленумы, которые проходят прямо во время акций прямого действия, и на которых обсуждается дальнейший ход действий группы, например, во время блокад. Обсуждение тогда проходит в более мелких, самоорганизующихся группах, а их представители/ницы потом сообщают о своих решениях на экшн-пленуме.

## HAND SIGNALS (СИГНАЛЫ РУКАМИ)

Сигналы руками используются в коллективах для ускорения обсуждения. Они заменяют словесное выражение эмоций, взглядов или потребностей при обсуждении. Этот метод особенно важен в больших группах, где обычно нет возможности услышать каждого/ую. За такими сигналами в коллективе в основном следят фасилитатор/ка, которые помогают направить обсуждение к общему решению.

**согласие (1)** — потрясываем обеими руками с растопыренными пальцами, поднятыми наверх

**несогласие (2)** — потрясываем обеими руками с растопыренными пальцами, опущенными вниз

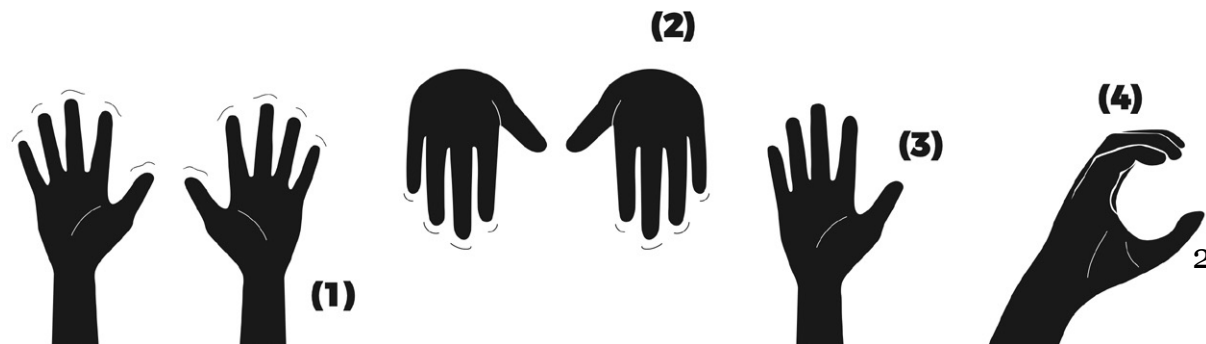
**желание высказаться (3)** — поднятая рука

**просьба пояснить (4)** — показываем рукой букву “С” (англ. C-clarification, пояснение). Используется, когда нужно более подробное пояснение или ещё раз услышать аргументы выступающих.

**технический момент (5)** — показываем руками букву “Т” (“технический момент”). Используется для важных организационных или технических объявлений. „Кто-нибудь записывает?“, „Можем проветрить помещение?“, „Обед готов!“

**блок (6)** — руки скрещены на груди в форме буквы Х. Это означает полное блокирование высказываемого предложения. В некоторых коллективах рекомендуется использовать этот знак не более двух раз в жизни.

**продвижение дискуссии (7)** — вращаем запястьями, как кофемолкой. Используется, когда “перемалываются” одни и те же аргументы, дебаты застревают, и есть необходимость продвинуться дальше.





## Неиерархия в школе

**Демократические школы** — это школы, в которых образовательные и организационные вопросы решаются совместно учащимися и учителями/ницами. Они основаны на принципах свободы в образовании, демократического управления, на продвижении равенства и личной ответственности, права на игру. В их основе — взаимное доверие и уважение. На регулярных пленарных заседаниях учащиеся и учителя/льницы встречаются, обсуждают и совместно создают правила школы или решают текущие проблемы или задачи. Таким образом могут работать как начальное, так и среднее образование. В Европе существует более 100 демократических школ.

Самая старая демократическая школа в мире — **Саммерхилл**, расположенная в английском графстве Саффолк. Она работает с 1921 года, когда её основал Александр Сазерленд Нилл. Он считал, что образование должно подстраиваться под ребенка, а не наоборот. Работа школы обсуждается на общих собраниях, где каждый/ая имеет равный голос, будь то ученик/ца или учитель/ница. Собрания выполняют функцию законодательного и судебного органа. В школе-интернате “Саммерхилл” около 75 детей в возрасте от 5 до 17 лет и 25 взрослых принимают решения сообща. Учащиеся могут выбирать, какие уроки посещать и посещать ли их вообще.

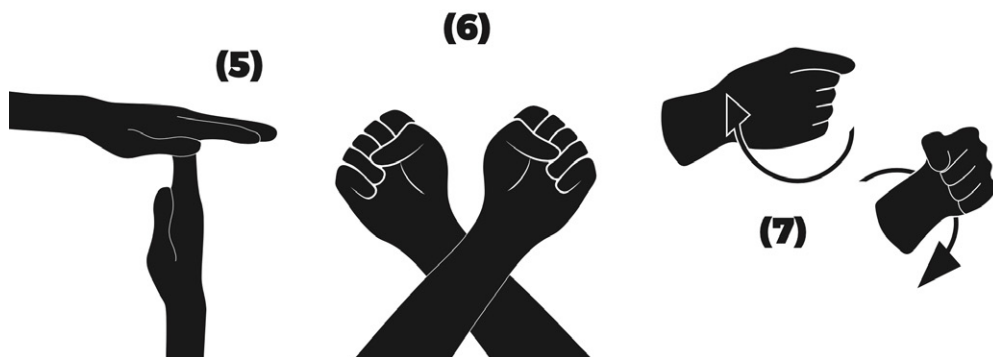
## Социальные кооперативы и неиерархия

Кооперативы являются частью концепции **экономики участия**, которая стремится уменьшить финансовое неравенство в обществе через участие и экономическую демократию. Экономическая демократия означает, что на решения должны влиять как минимум все, кого будут касаться их последствия.

Социальные кооперативы характеризуются следующими признаками: общественно полезная цель деятельности, демократическое принятие решений, поддержка инициатив граждан, независимость от государственных или частных учреждений, нетрадиционное отношение к прибыли (обычно она идёт на развитие кооператива, а не перераспределяется), учёт экологических аспектов, удовлетворение местных потребностей и использование местных ресурсов как приоритет.

Примером неиерархического социального кооператива в Чехии является пражское **бистро Střecha (“Крыша”)**. На момент своего открытия в 2008 году, в нём работали одиннадцать человек — пять учредителей/ниц кооператива, две поварки и четыре человека без стабильного жилья, зачастую только что вышедшие из мест отбывания наказаний. Все они получают равную зарплату и могут присутствовать на собраниях, где решения принимаются на основе консенсуса. Ответственность за решения лежит на членах/ках кооператива, поэтому после года работы в кооперативе работникам/цам автоматически предлагается стать его членами/ками.

На неиерархических принципах работает также социальный кооператив **Tři ocásci (“Три хвостика”)** в Брне (Чехия), который имеет кафе, кондитерскую и веганский ресторан, а также организывает “Подземный университет”, библиотеку и издаёт книги. Коллектив „Трёх хвостиков“ насчитывает около пятидесяти



членов/ок, работает децентрализованно на основе малых рабочих групп, и принятие решений в нём тоже происходит на основе консенсуса. Рабочие группы обладают полномочиями и компетенциями для принятия решений по конкретным вопросам. Например, коллектив “Базы” (ресторан с библиотекой) регулярно собирается на общесооперативные пленарные заседания для информирования, обратной связи и внесения предложений, выходящих за рамки компетенции рабочих групп или связанных со стратегическими решениями. Здесь вы не найдёте штатной должности управляющих — их заменяют так называемые микрокоманды (снабжение, финансы, склад, кадры, PR, помещения и т.д.), которые организуют процессы совместно.

## Шесть важных принципов функционирования неиерархии

Для слаженной работы неиерархических групп полезно помнить о нескольких основных принципах. Мы поделимся с вами самыми важными принципами для организации NE-SENNUTI, которая имеет неиерархическую структуру уже более 25 лет. В настоящее время коллектив насчитывает около 30 членов и членок.

### Совместное принятие решений

Принятие решений в неиерархических коллективах может иметь различные формы. Однако важно, чтобы коллектив с самого начала установил и чётко описал, как это будет происходить. Решения принимаются обычно либо на основе консенсуса, либо большинством голосов. Обе формы имеют свои преимущества и недостатки.

При **принятии решений на основе консенсуса**, когда требуется согласие всех, больше внимания уделяется глубокому обсуждению и поиску решения, которое устроит всех. С другой стороны, процесс принятия такого решения может быть длительным и иногда неэффективным. Кроме того, в определённых ситуациях участвующие, чьи голоса находятся в меньшинстве, могут чувствовать себя вынужденными согласиться, чтобы не “тормозить” остальных своей позицией.

Голосование — это форма **принятия решений большинством**. Для него может быть необходим различный кворум (т.е. минимальное количество людей для принятия решения), например, больше половины группы, две трети и т.д. Голосование может ускорить процесс принятия решения, особенно в случаях, когда обсуждение заходит в тупик и в данный момент невозможно



найти решение, устраивающее всех, но в то же время решение по каким-то причинам всё равно должно быть принято. Однако и при голосовании необходимо выделить достаточно времени для обсуждения, чтобы результат был как можно более приближен к консенсусу.

Также полезно подумать и о ситуациях, когда решение необходимо принять немедленно.

**VNESEHNUTÍ** есть возможность принимать решения per rollam (вне собрания, по электронной почте). В этом случае крайний срок для сбора необходимого количества голосов составляет пять рабочих дней. Если необходимо принять решение в течение одного дня, об этом коллектив информируется через СМС или по телефону.

Хорошо иметь расписанные механизмы принятия решений и следовать некоторым принципам, которые одновременно ускоряют процесс и гарантируют, что принятое решение можно будет отследить в будущем.

### **Забота об отношениях**

Неиерархическая структура создаёт среду общей ответственности, тесного сотрудничества и близких отношений внутри команды. Совместное разрешение конфликтных ситуаций или сложных проблем также требует развития отношений в коллективе. Для работы с непростыми темами и связанными с ними стрессом и истощением нужны системы профилактики выгорания и устойчивый активизм.

## **ЧТО ЗНАЧИТ ХОРОШЕЕ СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ?**

### **■ хорошо сформулированное предложение**

- » люди в коллективе могут ознакомиться с предложением ещё до встречи
- » понятно, о чём будет приниматься решение, если необходимо, описывается контекст
- » должно быть SMART - specific/конкретным, measurable/измеримым, achievable/достижимым, relevant/актуальным и trackable/ограниченным во времени

### **■ хорошо записанное решение**

- » принятое решение тоже должно быть SMART, представьте, что вы смотрите на него через год, будет ли оно понятным?
- » включает в себя описание шагов, необходимых для реализации решения на практике
- » включает в себя конкретных людей, ответственных за выполнение этих шагов
- » включает в себя дедлайн для завершения этих шагов
- » если это важно, описывает, кто и как голосовал/а
- » чётко говорит, было ли предложение принято или нет, проходило ли голосование, кто записал/а предложение, и, если необходимо, где можно найти дополнительную информацию к данному решению

### **■ хорошо задокументированное решение**

- » существует специальное “хранилище” принятых решений, доступное для всех в коллективе
- » существует понятная система, облегчающая навигацию по хранилищу
- » есть ответственное лицо, которое документирует и архивирует решения и поддерживает порядок в хранилище
- » записывается, как кофемолкой. Используется, когда “перемалываются” одни и те же аргументы, дебаты застревают, и есть необходимость продвинуться дальше.

В NESEHNUTÍ есть несколько инструментов для заботы о людях в коллективе. Существует рабочая группа, которая отвечает за заботу о коллежанках и коллегах. В рамках этой группы каждый/ая в организации может выбрать своего/ю заботящихся, к которым они могут обращаться за помощью или советом. В то же время сами заботящиеся следят за тем, чтобы их подопечные были здоровы и не перегружены работой. Группа также отвечает за набор новых людей, их интеграцию в коллектив и ознакомление со структурой работы в течение менторского периода. Она также оказывает поддержку людям, покидающим организацию или коллегам/коллежанкам, ухаживающими за детьми. Как в случае с новыми людьми, так и для людей, покидающих организацию, существуют подробно описанные процедуры и руководства. Это важно, поскольку часто это сложные долгосрочные процессы, в которых легко упустить что-то из виду. В то же время они оказывают большое влияние на то, как человек ориентируется в новом коллективе и на то, с какими чувствами покинет его.

В NESEHNUTÍ также каждые два месяца проводится супервизия. Присутствие супервизора/ки обеспечивает безопасное пространство для того, чтобы поделиться эмоциями или разрешить конфликты по вопросам, связанным с функционированием организации. Супервизию можно проводить и для отдельных малых групп.

## **Работа в командах**

Отсутствие иерархии не означает, что все решают обо всём — это может работать только в самых маленьких группах. В более крупных необходимо делегировать полномочия по принятию решений малым рабочим группам.

Некоторые из команд в NESEHNUTÍ являются постоянными, в основном это программные и инициативные группы, работающие над конкретными вопросами: гендерное равенство, городская среда, помощь новопривывшим, поддержка гражданского общества за рубежом и права животных. Эти подгруппы самостоятельно решают вопросы по своим темам и регулярно информируют о своей деятельности всю организацию на пленарных заседаниях, где утверждаются их стратегические планы или другие стратегические решения (например, изменение названия группы). Однако даже внутри этих групп, по мере их роста, могут возникать другие, более мелкие подгруппы для работы над кратко- и долгосрочными задачами. Команды работают на основе доверия, т.е. до тех пор, пока не возникнет проблема, остальные люди в организации доверяют команде и считают, что они компетентны в решении задач, которые взяли на себя.

Есть и команды, которые работают по сквозным темам, в основном это финансовая команда, команда, заботящаяся о людях, или команды по связям с общественностью и работе с волонтерами/ками и донорами/ками. Эти команды чаще общаются со всеми другими группами, поэтому они также подвергаются более тщательному контролю со стороны всей организации и отдельных команд и, соответственно, чаще информируют всю организацию о своей деятельности.

Иногда группы могут быть временными или не иметь права принимать решения — например, когда необходимо подготовить решение, которое должна принять вся группа, потому что оно повлияет на всех. В NESEHNUTÍ, например, были созданы группы по переезду или празднованию дня рождения организации. У этих рабочих групп была чёткая задача, заранее определены полномочия на принятие решений и цель (представить наилучший вариант переезда

всей организации, которая прокомментирует и одобрит предложение, а затем осуществит переезд; представить бюджет и план, утвердить их в организации, а затем организовать празднование), и как только задача была выполнена, такие группы завершали свою деятельность.

## Роли в команде

Для того чтобы неиерархическая команда функционировала эффективно, желательно, чтобы в ней были распределены роли, то есть чтобы люди знали, кто за что отвечает. Именно поэтому для NESEHNUTI так важны описания рабочих обязанностей, которые мы не делаем чисто формальными, а стараемся вложить в них, как и над чем мы работаем. Каждый/ая создает своё собственное описание рабочих обязанностей, которое мы утверждаем каждые полгода, чтобы все в организации могли его видеть и при необходимости высказать своё мнение. Подробное описание рабочих обязанностей также помогает более эффективно передавать работу новым людям.

Кроме распределения ролей внутри команды для выполнения долгосрочных задач, необходимо также распределять роли на время каждого собрания (см. раздел “Роли на собраниях”). В небольших группах у одного человека может быть сразу несколько ролей, но лучше распределять обязанности по проведению собраний между разными людьми. Для укрепления потенциала группы полезно чередовать роли — тогда люди могут проще заменять друг друга, информация не концентрируется в одних руках, и не чувствуется давление на нескольких самых активных людей. Человек, который ведёт и протоколирует встречу, обладает также символической властью: чем мы

займёмся сегодня и что оставим на следующий раз? Что будет записано, а что останется на словах? Все эти мелкие детали могут повлиять на функционирование группы, поэтому идеально будет, если как можно больше членов/ок команды смогут побывать в этой роли.

## Коммуникация

В неиерархических коллективах понятная коммуникация необходима больше, чем где-либо ещё. Каждый/ая должен/на знать, где можно найти информацию или где можно оставить конкретные предложения. Например, в NESEHNUTI вопросы, касающиеся стратегии организации и концептуальных изменений рассматриваются на общем концептуальном собрании, которое проходит только два раза в год. Протоколы встреч и другие документы хранятся в месте, о котором знают все в организации. Новый человек должен/на быть посвящён/на в систему как можно скорее. В идеале, у новичка должен/на быть кто-то, к кому можно обратиться или кто сможет ввести в эти вопросы.

Для эффективной коммуникации очень важно создать безопасную среду, в которой люди слушают друг друга на встречах, поднимают руку, чтобы высказаться, и презентуют свою точку зрения, не забирая время и пространство у других. Этому также способствует аргументация фактами, осознанная работа с эмоциями или неписаное правило, согласно которому тот/та, кто вступает в дискуссию, должны всегда предлагать какую-то новую точку зрения или способствовать продвижению обсуждения. Фасилитация позволяет высказаться каждому/ой и не занимать при этом слишком много пространства.

Однако не менее важны саморефлексия и собственные

## РОЛИ НА СОБРАНИЯХ

- Перед встречей назначается человек, ответственный/ая за то, чтобы **собрать** участвующих. Он/Она узнаёт, какая дата подходит большинству команды (удобный инструмент для этого, например, doodle.com), и резервирует помещение на это время. (Достаточно ли столика в кафе? Комнаты? Нужно ли более просторное семинарное помещение?) Вся группа получает информацию о месте и времени встречи.
- Перед большим собранием нужно, чтобы кто-то собрал/а **материалы ко встрече** и заранее разослал/а его остальным. Хорошо, если вы в группе сможете определить желаемую форму таких материалов: например, ограничить объём, задать ключевые вопросы (Что нужно рассмотреть на собрании? Что было сделано? Что запланировано?), конкретизировать, как должно выглядеть принятое решение и т.д. Это позволит составить план собрания, **повестку дня**. Не забудьте определить дедлайн для сбора материалов и напомнить о нём, чтобы люди успели вовремя подготовиться. Для встреч рабочих групп повестку дня можно определить в начале собрания, но желательно по крайней мере заранее знать тему. Даже для небольшого собрания можно организовать сбор тем заранее, например, через общий онлайн-документ или в общем чате/рассылке.
- Если собрание не является регулярным, хорошо бы назначить кого-то, кто будет заниматься **организационными вопросами** (Будет ли

кофе-пауза? Нужен ли нам проектор? Что из канцтоваров пригодится?)

- На каждой встрече должны быть ведущие или **фасилитаторы/ки**. Фасилитатор/ка — это человек, который/ая пытается довести собрание к желаемой цели. Подробнее об этом читайте в главе „Фасилитация как ядро группового обсуждения“.
- На каждом собрании должен/на быть кто-то, кто ведёт **протокол**. Форма протокола может быть согласована заранее (В компьютере или от руки на флипчарте? Нужно ли записывать и содержание обсуждения или только принятые решения?) Всегда хорошо периодически сверять то, что вы записали, с группой или фасилитатором/кой, чтобы в протоколе отражалась объективная информация, а не мнение протоколиста/ки. Если вы записываете на компьютере, можно проецировать записи — это позволит сразу же сверить то, что записано, с тем, что было сказано или согласовано. Если вы пишете на флипчартах, можно попросить нескольких человек по частям переписать информацию на компьютер, а затем поручить кому-нибудь свести всё воедино. После собрания протокол следует отредактировать перед рассылкой — выделить задачи, переписать решения в отдельный документ и т.д.

усилия, направленные на то, чтобы сделать обсуждение как можно более инклюзивным.

В этом может помочь открытая и чёткая коммуникация между членами/ками команды и конструктивная обратная связь. С этим связана и безопасная коммуникация, причём не только в группе, но и в онлайн-среде.

Коммуникация — это то, что всегда имеет смысл улучшать, поэтому мы постоянно стараемся самообразовываться. Например, в этом могут помочь курсы по ненасильственной коммуникации или тренинги по даванию обратной связи.

## Правила

Неиерархия не означает неорганизованное и хаотичное управление. Напротив, для того, чтобы она работала эффективно и долгосрочно, необходима чётко определённая структура. Эта структура включает в себя систему правил, которые согласовываются членами/ками коллектива и со временем дополняются и изменяются. Важно, чтобы эти правила были легко доступны для всех и чтобы они были чёткими и прозрачными. Прозрачность системы правил снижает влияние неформальных авторитетов, поскольку история принятых решений хорошо документирована и записана, поэтому нет необходимости полагаться на память отдельных людей. Это также во многом ускоряет процесс принятия решений. В NESEHNUTÍ все правила записаны во внутренней „википедии“, где они чётко разделены на подглавы, которые можно быстро найти. Однако важно, чтобы правила в организации или коллективе не разрастались до такой степени, когда никто уже не

может ориентироваться в системе и помнить их. Важно также, чтобы правила отражали текущие потребности всех членов/ок коллектива и группы в целом. Поэтому необходимо постоянно пересматривать утверждённые правила, сверять, каким целям они служат, и обеспечивать порядок в системе.

## Интересные источники

- Лалу Фредерик. Открывая организации будущего. Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2020.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Доступ по ссылке: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- NESEHNUTÍ (2017). Who is the boss here? Non-hierarchical management in practice. Доступ по ссылке: <https://nesehnuti.cz/wp-content/uploads/2018/04/who-is-the-boss-here.pdf>
- Rau, J. (2014). Consent decision-making. Society for All. Доступ по ссылке: <https://www.sociocracyforall.org/consent-decision-making/>
- Seeds for Change (2013). A Consensus Handbook: Co-operative decision-making for activists, co-ops and communities. Доступ по ссылке: <https://seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf>
- Seeds for Change. Настольная книга по консенсусу. Радикальная теория и практика, 2014. Доступ по ссылке: <https://www.rtpbooks.info/product/nastolnaja-kniga-po-konsensusu-seeds-for-change/>
- Sociocracy 3.0 (2019). Sociocracy 3.0 – A Practical Guide. Доступ по ссылке: <https://sociocracy30.org/guide/>
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: from Newton to chaos. *Organizational dynamics*, 26(4), 21–32.
- Сайт лагеря “Климакемп” 2022: <https://limityjsmemy.cz/en/climate-camp-2022/>



# Фасилитация

## как ядро группового обсуждения

Мартин Наврат

### Что такое фасилитация

**Фасилитация** – это стиль ведения группового обсуждения, цель которого – прийти к совместно выработанному приемлемому результату. Фасилитация должна облегчать процесс группового обсуждения в ситуациях, когда необходимо собрать и оценить информацию по какой-то теме; когда группа планирует новый проект или общественную кампанию; когда необходимо принять важное решение, разобраться в разгорающемся конфликте или проанализировать, как чувствуют себя члены/ки группы.

**Фасилитатор или фасилитаторка** имеет опыт модерации дискуссий, ведущих к взаимопониманию, фокусирует энергию участвующих на теме обсуждения и выбирает методы действия в зависимости от конкретной ситуации, при этом всегда стараясь сделать так, чтобы каждый участник и участница могли активно включиться и выразить свои взгляды в безопасной атмосфере. Фасилитатор/ка отвечает за процесс взаимопонимания, а не за итоговое решение.

**Фасилитация** – это навык, применимый в различных контекстах групповой работы (проведение собраний, управление рабочими, образовательными, терапевтическими группами или группами самопомощи). В контексте работы как формализованных ассоциаций, так и неформальных активистических и гражданских

групп, соседских групп и различных сообществ навыки и инструменты фасилитации могут помочь лучше управлять группой, оптимизировать процесс принятия решений и развивать отношения между членами и членками группы или сообщества.

### Что позволяет фасилитация?

- участникам и участницам встречи – **поделиться своими взглядами** на решаемую проблему и опытом взаимодействия с ней,
- создать условия для **генерации** разнообразных идей о возможностях решения проблемы,
- обеспечить **содержательную и критическую оценку** и сравнение вариантов решений,
- создать пространство для **равноправной дискуссии** между людьми на разных профессиональных, социальных, экономических или иерархических позициях,
- обеспечить **достижение общего согласия**, которое бы удовлетворяло всех участвующих,
- выработать **общие результаты работы** группы (общую стратегию, план реализации, заявление),

- **поддерживать мотивацию** вовлечённых или членов/членок команды в реализации совместного плана или проекта,
- **инициировать сотрудничество и открытость** между заинтересованными сторонами или внутри команды,
- **укрепить взаимопонимание** между заинтересованными сторонами,
- **облегчить** участвующим **выражение личных установок, эмоций и потребностей** по отношению к обсуждаемой теме и к другим участвующим,
- **привести к конструктивному разрешению конфликтов** между участвующими,
- **поддерживать** постоянное чёткое **понимание целей** и смысла встречи,
- **делегировать совместную ответственность** за осмысленную дискуссию её участникам/цам,
- **повысить качество** группового обсуждения,
- **поощрять партиципативный и неиерархический стиль управления** и командной работы,
- помочь группе или организации **более эффективно и целенаправленно** приходить к совместным решениям.

Таким образом, фасилитация уравнивает аспекты содержания дискуссии, личных взглядов и отношений в группе так, чтобы участвующие достигли цели и в то же время чувствовали себя комфортно, дружелюбно и сплочённо.

## Основные принципы фасилитации

Фасилитация требует от фасилитатора или фасилитаторки соблюдения основных принципов, которые абсолютно необходимы для уважения и использования этой роли. В то же время необходимо учитывать, что фасилитатор/ка – это всего лишь человек со своими мнениями, потребностями, ценностями и эмоциями, как и все другие участвующие. Фасилитацию нельзя рассматривать только как метод и набор правил. Фасилитатор или фасилитаторка должны знать эти принципы, применять их в своей практике, научиться понимать их значение, развивать и учитывать их с учётом контекста, типа группы и серьёзности решаемой проблемы. Ключевым фактором является обратная связь с самой группой и её потребностями, а также заказчик или заказчица, которые вместе с фасилитатором/кой заранее уточняют задание.

### Независимость

То, что в значительной степени определяет положение фасилитатора/ки в группе и его/её принятие группой, – это их независимость. Фасилитатор/ка **не должны влиять на исход обсуждения** и зависеть от ожиданий участвующих относительно исхода обсуждения. Фасилитатор/ка не должны зависеть от участвующих или их руководства. Независимость проявляется, в частности, в том, что фасилитатор/ка не даёт никому из участвующих **больше права голоса** и никому не отдаёт предпочтений (по причине статуса, близости мнений, рабочих отношений и т.д.).

### Беспристрастность

Фасилитатор/ка **не высказывает своего собственного мнения** по рассматриваемому вопросу, если только группа

не предложит ему/ей сделать это. Даже в этом случае они могут только указать на возможные решения, но не берут на себя ответственность за них. Таким образом, фасилитатор/ка не обязаны обладать опытом в обсуждаемом вопросе, а группа не должна ожидать, что они могут принести им решение. Фасилитатор/ка также уважает результаты, с которыми может не полностью соглашаться с точки зрения личного мнения или ценностей. Мнению фасилитатора/ки, их личным взглядам или эмоциям по обсуждаемому вопросу может быть отведено место только в редких исключениях, это должно быть сделано осознанно и только тогда, когда это может помочь группе.

### Недирективность

Фасилитатор/ка **не принимает решений за группу** и не определяет, в каком направлении она должна двигаться. Он/она предоставляет группе предложения, возможности и вопросы, которые способствуют принятию решений и движению группы в нужном ей направлении. Участвующие обычно ожидают и принимают структуру обсуждения от фасилитатора/ки, но при этом могут внести изменения, если фасилитатор/ка начинает звучать назидательно или нетактично влиять на то, как ведётся обсуждение.

### Структурированность

Фасилитатор/ка привносит в группу системность, цель и усилия по поиску консенсуса и результатов. Фасилитатор/ка **предлагает понятную структуру процесса, шаги и техники, которые наполняют эту структуру, знает о целях**, которые ставит перед собой группа, и пытается воплотить эти цели в чёткие результаты. Степень структурированности процесса зависит от обсуждаемой темы и времени, которым располагает группа. В некоторых случаях структура процесса должна быть жёстко соблюдена, в других случаях система и структура возникают в процессе

обсуждения. Слишком мягкая структура может не привести к результатам, слишком спланированный процесс может не выявить истинных причин проблемы или важных решений.

### Неоценочный подход

Фасилитатор/ка не оценивает мнения отдельных членов и членок группы. Они не комментируют, хорошо или плохо чьё-то мнение, согласны или не согласны они с ним. Оценку мнений они предоставляют группе и поощряют её к конструктивному рассмотрению отдельных предложений и позиций.

### Делегирование совместной ответственности

Фасилитатор/ка имеет свою зону ответственности, компетенций и власти, но в то же время постоянно **делегирует эту ответственность группе**. Фасилитатор/ка просит группу одобрить процедурные шаги (голосование, принятие решений). Фасилитатор/ка следит за тем, чтобы группа постоянно знала, на каком этапе процесса она находится, каковы следующие шаги и каковы будут последствия. Это позволяет группе разделять контроль над процессом.

### Естественность

Фасилитатор/ка – всего лишь человек. Несмотря на все вышперечисленные принципы, он/она должен/на быть естественной частью группы со своими мнениями и эмоциями. Показчиком в таких ситуациях является установление связи с группой и восприятие её потребностей.

## Основные этапы фасилитируемой встречи

Каждая встреча проходит по-разному, и фасилитатор/ка заранее согласовывает с заказчиком/цей цели, повестку дня и этапы дискуссии, исходя из сформулированных потребностей заказчика/цы, группы и собственного опыта.

Исходя из проблемы, которую необходимо решить, и её контекста фасилитатор/ка вместе с организатором/кой заранее готовит программу встречи, которую объясняет и уточняет вместе с группой в самом начале встречи. Фасилитатор/ка проводит группу процессом обсуждения до самого завершения встречи. В конце согласовываются итоги встречи. После встречи фасилитатор/ка может оформить их в письменном виде и передать заказчику/це или группе. Во время встречи фасилитатор/ка наблюдает и активно запрашивает обратную связь от участвующих и организаторов/ок.

### Какую форму могут принимать этапы обсуждения?

#### 1. Рассматриваемая проблема и её контекст

- Какова основная причина встречи, обсуждаемая проблема, связанные с ней темы, доступная информация?
- Чего хочет достигнуть организатор или организаторка встречи?
- Каким будет количество людей в группе и её состав? Чьё присутствие необходимо?
- Как эта встреча согласуется с предыдущими или будущими мероприятиями?
- Как проблема, которую необходимо решить, связана с целями организации, проекта?

#### 2. Подготовка ко встрече

- Какой тип встречи подойдёт?
- Кто будет участвовать во встрече? Какие эти люди?
- Каковы взаимоотношения и динамика внутри группы?
- Какие роли необходимы для того, чтобы встреча прошла гладко?
- Какими будут методы принятия решений?
- Сколько помещений понадобится и как их обустроить?
- Какие базовые моменты (критически значимый минимум) необходимо обсудить на встрече?
- Какие шаги нам нужно предпринять, чтобы способствовать достижению ожидаемых результатов? (Нужно ли собрать информацию по теме у группы ещё до начала встречи?)
- Хотим ли мы собирать идеи уже на месте? Хотим ли мы передать какую-то информацию? Принять решение? Проголосовать?)
- Какие формы взаимодействия подойдут (работа в группах, обмен информацией в тематических группах, совместное обсуждение)?
- Сколько времени нам потребуется для каждого этапа процесса?

### 3. Программа

- цель встречи, основные этапы процесса, график
- ожидаемые результаты
- представление программы группе (объяснение, обоснование, при необходимости – размещение распечатанной программы на видном месте)
- утверждение программы участвующими
- напоминание об утверждённой программе используйте в случае интервенции, если группа отклонится от целей встречи

### 4. Начало

- открытие, приветствие
- перечисление целей и ожидаемых результатов
- представление команды фасилитаторов/ок
- представление и знакомство участвующих (в случае большой группы можно представить только ключевых людей)
- согласование программы, расписания и правил функционирования группы

### 5. Ведение дискуссии

- раскрытие тем обсуждения через определение проблем, подачу инструкций к работе, открытые вопросы
- использование инструментов профилактики и интервенции (например, правила дискуссии)
- применение методов принятия решений (например, установление критериев, подсчёт баллов, голосование и т.д.)
- ведение публичного протокола обсуждений (на флипчарте, доске, через презентацию на проекторе)
- уточнение и упорядочение информации
- использование инструментов фасилитации: структурирование с помощью вопросов, определение проблем, безоценочное комментирование процесса, активное слушание
- управление временем
- формулирование и подведение итогов достигнутых шагов
- достижение согласия (методом консенсуса, голосованием) или описание пунктов несогласия

### 6. Завершение

- структурирование результатов встречи
- подготовка плана действий и последующих шагов (кто, что, с кем, с чем, когда, где) на основе результатов
- рефлексия проведенного процесса (обратная связь)
- согласование последующей встречи и возможных пунктов повестки дня (что необходимо сделать до этого времени)
- завершение, благодарности, поддержка, необходимая для реализации результатов встречи

### 7. Результаты

- обработка результатов встречи в понятной письменной форме и проверка их верного понимания
- рассылка результатов встречи группе или другим заинтересованным лицам

### 8. Обратная связь

- Постоянная во время встречи – фасилитатор/ка отслеживает реакцию участвующих на происходящее и вносит соответствующие коррективы в структуру программы или в свои интервенции.
- Блоковая во время встречи – при подаче инструкций и подводя итоги по теме, фасилитатор/ка проверяет, как участвующие понимают происходящее.

## Основные инструменты фасилитации

Итак, мы познакомились с основными принципами фасилитации. Это определённые ценности, которые фасилитатор/ка должны иметь в виду, усвоить и практически применять в своём поведении. Также фасилитации помогают конкретные инструменты, или фасилитационные интервенции. Это способности и навыки, которые реально помогают обсуждению.



## Фасилитатор/ка обозначает этапы процесса и даёт инструкции для дискуссии

Основная задача фасилитатора/ки – выстроить процесс таким образом, чтобы участвующие в каждый момент времени знали, какова тема обсуждения, какой вопрос рассматривается и как этапы процесса связаны друг с другом.

## Фасилитатор/ка следит за использованием времени на встрече

Одним из ключевых аспектов встречи и важнейшим инструментом фасилитатора/ки является организация времени. Каждая встреча и различные её части должны иметь чётко определённые временные рамки. На протяжении всего процесса фасилитатор/ка помнит о временном аспекте и балансирует изначально запланированную структуру и временные рамки встречи с реальными потребностями группы.

## Фасилитатор/ка направляет дискуссию с помощью вопросов и определения проблем

Цель каждой встречи состоит прежде всего в том, чтобы хорошо сформулировать проблему, которую необходимо решить, и вопросы, на которые мы должны знать ответы, – а затем искать эти ответы в ходе встречи. Встречи обычно начинаются с открытых вопросов – фасилитатор/ка использует их, чтобы определить тему, доступную информацию и мнения группы. По мере продвижения процесса задаются дополнительные вопросы, чтобы прояснить идеи, варианты и решения. Многие вопросы фасилитатора/ки направлены на проверку понимания и подведение итогов обсуждения.

### **Фасилитатор/ка активно слушает**

Ещё одним из ключевых навыков и инструментов фасилитатора/ки является умение слушать. Фасилитатор/ка постоянно использует вопросы, чтобы убедиться, что он/она и группа понимают, что происходит на встрече. Наиболее часто используемым инструментом для этого является перефразирование мнений участвующих в понятной для всех форме и введение отдельных фактов и мнений в контекст. Перефразирование помогает участвующим сформулировать свои позиции и более чётко выразить свои взгляды или отразить эмоции, связанные с обсуждаемой темой. Активное слушание помогает фасилитатору/ке постоянно удерживать внимание и концентрацию на группе и обсуждении.

### **Фасилитатор/ка уточняет и упорядочивает информацию**

С активным слушанием тесно связано умение упорядочивать и уточнять сказанное. Во время обсуждения фасилитатор/ка даёт возможность дополнять информацию и разбивать её на соответствующие группы (причины проблемы, предложения по решению, группы, затронутые проблемой).

### **Фасилитатор/ка комментирует процесс дискуссии**

В процессе дискуссии фасилитатор/ка может комментировать происходящее в группе безоценочным способом. Это позволяет группе задуматься о собственном поведении (конфликты, тупиковые ситуации, несоблюдение правил).

### **Фасилитатор/ка использует методы решения проблем и техники принятия решений**

Фасилитатор/ка использует методы и техники, позволяющие структурировать проблемы, оценивать их, искать решения, уточнять варианты решений и выбирать их в группе (мозговой штурм, записывание идей, установление критериев, голосование, совместный поиск консенсуса и т.д.).

### **Фасилитатор/ка завершает важные этапы встречи и фиксирует согласие**

На протяжении всего обсуждения фасилитатор/ка завершает важные этапы, чётко отделяя фазы открытого обсуждения от фаз поиска и выбора решения. Он/Она чётко обозначает каждый завершённый шаг и помещает его в контекст предыдущего и последующего этапов, что помогает сориентировать группу.

### **Фасилитатор/ка ведёт протокол дискуссии**

Фасилитатор/ка, самостоятельно или с помощью секретаря/ки, обеспечивает доступность всей информации и идей, возникших в группе. С помощью записей на флипчарте или проекции на экран фасилитатор/ка даёт группе возможность увидеть и вернуться к высказанным мнениям или вопросам. Это обеспечивает коллективную память группы, что делает само обсуждение гораздо более эффективным.

## **Проблемное поведение участвующих и возможные реакции**

Задача фасилитатора/ки – удержать дискуссию в заранее оговорённых рамках с учётом поставленной цели. Но не всегда и не в каждой ситуации все участвующие разделяют общую цель. Каждый участник или участница могут по-своему понимать цели и необходимые результаты встречи. Экстремальным случаем могут быть люди, не заинтересованные в том, чтобы договориться, или не желающие вносить свой вклад в достижение общей цели или решения. В обоих случаях фасилитатор/ка может использовать методы, которые не помешают групповому обсуждению, а в идеале приведут ко включению всех участвующих.

Проблемное поведение не должно быть связано у фасилитатора/ки с конкретным человеком, несмотря на то что иногда итоги встречи существенно зависят от личности обсуждающего или обсуждающей. Как правило, за этой проблемой скрывается важная информация, аспект темы, который в результате может способствовать решению проблемы и достижению глубокого согласия, не основанного на поверхностной толерантности. На практике мы видим, что проблематичное поведение участвующих в какой-то степени присуще каждому и каждой из нас. Фасилитатора/ку на серьёзное вмешательство в дискуссию может мотивировать и простая личная антипатия. Поэтому перед каждым серьёзным вмешательством, направленным на одного человека, фасилитатор/ка должны спросить себя: что сейчас мотивирует поведение данного участника/цы, какие интересы и взгляды он/она выражает или скрывает.

## **Если упорно молчат**

Часто среди участвующих есть люди, которые не говорят. Они приходят на встречу, слушают, но не высказывают своего мнения, и зачастую невозможно понять, что они чувствуют или думают по теме. Причины такого поведения могут лежать в плохо налаженной программе встречи, неверно выбранной теме или в недостаточно чётком объяснении целей встречи. В этом случае может помочь повторение задач и актуализация потребностей группы. Иногда молчаливые участвующие – интроверты, и им комфортнее просто следовать за ходом дискуссии, а публичное высказывание своего мнения для них – сложная задача. Фасилитатор/ка может поощрять участвующих, мягко предлагать свою помощь, корректировать используемые методы (например, ввести работу в парах или малых группах), но ни в коем случае не принуждать к дискуссии. Частичным решением может быть создание пространства для письменных комментариев, вопросов или сообщений.

## **Если говорят слишком много**

Противоположностью молчаливым являются люди, которые любят поговорить, и очень долго. Это может быть связано с их статусом, более высоким уровнем знаний о проблеме или количеством информации, к которой они имеют доступ. Иногда такому оратору/ке может быть важно только подтверждение или укрепление своего статуса в группе. Мотивация к яркому выступлению может быть и полностью оправдана, тогда такие участвующие могут принести пользу группе.



Это могут быть лидеры/ки мнений, неформальные лидеры/ки группы или сообщества, и в таком случае их более продолжительное выступление оправдано. Но если человек заговаривается, повторяется и не обращает внимания на окружающих, фасилитатору/ке стоит вмешаться. Они могут напомнить о правилах (например, лимит продолжительности выступления) или выразительно перефразировать оратора/ку, чтобы те могли завершить своё выступление несколькими ясными соображениями по делу.

### **Если мешают другим**

Довольно распространённая ситуация в групповых дискуссиях – обсуждения не по теме (обычно в парах). Такое поведение может не только мешать из-за дополнительного шума, но и снижает мотивацию и концентрацию других участников. Причиной такого поведения обычно является невозможность спонтанно вступить в дискуссию. Но иногда речь идёт о банальной потребности поболтать со знакомыми. В худшем случае участвующие скучают или не считают программу важной. В подобных ситуациях фасилитатор/ка может обратить внимание на болтающих, подойти к ним или, в крайнем случае, публично к ним обратиться. Он/Она также может попросить группу о подтверждении программы или правил.

### **Если переходят на личности**

Логично, что групповые дискуссии иногда создают пространство для нашей потребности выразить критику или агрессию по отношению к непопулярным людям или мнениям. В такие моменты люди обычно выражаются эмоционально, не совсем понятно, нелогично и неконструктивно. Участвующие в таких ситуациях способны перебивать других и не соблюдать правила

дискуссии. Причиной такого поведения обычно является затянувшийся спор или неприязнь к конкретным людям, но иногда речь может идти лишь о попытке быстро донести свою точку зрения. Фасилитатору/ке в таких ситуациях следует притормозить дискуссию, отделить мнения от личностей, использовать правила, искать и формулировать части выступлений, которые относятся к теме.

### **Если постоянно критикуют**

В каждом и каждой из нас живёт вечный критик. В дискуссии эта роль представлена человеком, который всё подвергает сомнению и постоянно пытается копаться в деталях. И хотя способность учуять риски и обнаружить скрытые проблемы, которые группа невольно упускает из виду, могут стать настоящим кладом, бесконечная критика может демотивировать остальных участников. Фасилитатору/ке в таком случае нужно отличать важные возражения и аргументы от неважных. Они могут оценить вклад критики и в то же время направить эмоции в дискуссии на поиск решения.

### **Если опаздывают**

Опоздания в современном обществе – вечная проблема. Они мешают группе (шум, дополнительные вопросы). В худшем случае опоздавшие являются носителями важной информации, и их отсутствие с самого начала нарушает ход встречи. Иногда опоздавшие включаются в дискуссию, которая уже завершилась, и из-за незнания контекста нарушают ход обсуждения. Причиной такого поведения частично является принятая в обществе терпимость к опозданиям до 15 минут или к «задержкам». Иногда это может быть ошибкой со стороны организаторов/ок – например, когда до встречи не было выяснено, подходит ли время начала участвующим (рабочее время, транспортная

доступность). Фасилитатор/ка в таком случае должны ограничить отвлекающие эффекты, будь то с помощью соответствующей организации помещения (опоздавшие не появляются прямо перед группой), мягкого объяснения, на каком этапе находится группа, или с помощью уместного ситуации включения опоздавших в дискуссию.

### **Если уходят раньше**

Уход до окончания встречи имеет аналогичный эффект. Хотя он и меньше отвлекает участвующих, шум и потеря групповой динамики портят общее впечатление. Причины такого поведения те же, что и в случае опозданий. Проблемой также может стать уход важных людей, которые должны присутствовать при окончательном голосовании и принятии решений. С такими участвующими по возможности нужно оговорить время окончания встречи заранее. Фасилитатор/ка имеет лишь ограниченные возможности реагирования на такое поведение. В некоторых случаях он/она может в соответствии с происходящим в группе ускорить отдельные шаги и закончить встречу на пункте, согласованном с группой.

### **Если им скучно**

Не всегда тема встречи оказывается такой интересной, как того ожидали участвующие. В таком случае скучающие участники/цы могут подрёмывать, что-то читать, ходить за чаем и кофе. Если такое поведение единично и сильно не нарушает работу группы, к нему можно относиться с терпимостью. В противном случае, лучше убедиться, не нужна ли пауза всей группе, не ушла ли группа в сторону от своих задач, или попытаться каким-то образом изменить ритм встречи (неожиданным упражнением, разминкой, незапланированным перерывом).

### **Если постоянно сидят в телефоне (или другом девайсе)**

В последнее время, благодаря повсеместно распространенным смартфонам, планшетам и ноутбукам, это очень частое поведение. Отчасти это мода, отчасти чувство необходимости постоянно быть на связи. В худшем случае, участвующие отвлекают остальных (выходят поговорить по телефону), в лучшем – “всего лишь” отвлекаются от хода встречи. И такая небольшая отвлечённость делает встречу менее продуктивной. Фасилитатор/ка в таких случаях может, в зависимости от контекста, ввести новые правила встречи или заранее договориться с организаторами/ками о важных условиях для проведения встречи (например, отключенные телефоны или wi-fi). Идеальный способ „самозащиты“ фасилитатора/ки от такого поведения – вовлечь всех в игру.

Список проблемного поведения можно было бы продолжать ещё долго. На встречах бывают люди, которые постоянно жалуются, или не хотят понимать, или используют слишком специфичный профессиональный жаргон, или те, которым нужно реагировать на происходящее во что бы то ни стало сразу же, или те, кто говорит слишком тихо. Всё это означает, что фасилитаторы/ки должны постоянно учиться понимать разные способы поведения и выражения участвующих, искать в них скрытый смысл и мотивы, и пытаться согласовать их с интересами всей группы.

### 13 СОВЕТОВ ПО ФАСИЛИТАЦИИ (АДАПТИРОВАНО ИЗ КНИГИ „СЕКРЕТЫ ФАСИЛИТАЦИИ“)

1. Когда решения придумывают, понимают и принимают люди, которых они касаются, результаты будут более эффективными.
2. Когда требуется взаимопонимание и поддержка, необходима фасилитация.
3. Ясные вводные вопросы помогают лучше представить ответы на них.
4. Направляйте группу вопросами, а не утверждениями и указаниями.
5. Во время подготовки определите цель встречи, ожидаемый результат, профиль участников, возможные проблемы и план процесса.
6. Начните со списка основных правил, но позвольте участникам дополнять его.
7. Всегда имейте под рукой чистый лист бумаги, где можно „припарковать“ вопросы и идеи, невключённые в повестку дня, но важные для участников и решения проблемы на более поздних стадиях встречи.
8. В начале каждого нового пункта повестки дня всегда подведите итоги того, что уже сделано, и обозначьте, что будет происходить дальше.
9. Записывайте то, что было сказано, а не то, что вы услышали.
10. Повторяйте или отмечайте вопросы, которые уже были обсуждены и имеют решения.
11. Давайте задачи только тем, кто присутствует на встрече.
12. Помните, что проблемное поведение – это лишь симптом, скрытая мотивация, а не причина.
13. В случае группового кризиса, замешательства или непонимания дайте группе обсудить, как они воспринимают эту ситуацию.

#### Другие интересные ресурсы по теме

- Вилкинсон, Майкл. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами. Альпина Паблишер, 2019.

В главе „Основы общественного участия или Как включить в принятие решений тех, кого это касается“ можно найти другие советы и интересные материалы по работе с группой.

# ОСНОВЫ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ

## или Как включить в принятие решений тех, кого это касается

Мартин Наврат

*Поскольку мышление в значительной степени является коллективным, мы не можем его улучшить как индивидуумы. В диалоге группа получает доступ к более широкому источнику коллективного мышления (целое организует части). Цель диалога в том, чтобы выйти за пределы уровня знаний каждого отдельного участника.*

Дэвид Бом, физик, работавший, среди прочего, над вопросами важности диалога для человеческого познания.

В самом широком смысле, общественное участие, также называемое партиципацией, означает со-участие в каком-либо общем деле (в акции, проекте, стратегии, плане, решении и т.д.). Если я хочу принимать участие, мне нужны пространство и структура, которые создадут возможность партиципации. Если я хочу дать возможность участвовать другим, я создаю среду, в которой они могут включиться в то, что я хочу, планирую или создаю. В повседневной жизни мы попеременно оказываемся в обеих ролях. Как отец или мать, я даю возможность своим детям вместе

*Сообщества обладают мудростью до той меры, до которой они используют своё разнообразие. Самые мудрые из них признают, что каждое мнение представляет собой часть истины и что именно через совместную, творческую, взаимную игру мнений возникает самая мудрая, самая полная и самая мощная истина.*

Том Этли, исследователь и активист.

придумывать, как будет выглядеть наш семейный отпуск. Как гражданин/ка, я хочу знать, какие проекты будут реализованы в моём городе. Как активный/ая гражданин/ка, я хочу добиваться социальных изменений и хочу, чтобы мои сограждане/ки формулировали и организовывали подобные изменения вместе со мной. В сфере управления за правила общественного участия обычно отвечают местные органы власти, правительство или активная группа, выступающая за изменения, которые, по её мнению, отвечают общественным интересам.

Спрос на общественное участие растёт. Многие “двигатели и двигательницы сообществ” в виде формальных и неформальных групп да и сами чиновники начинают понимать, что проекты, в которых слишком много давления и спешки, или те, о которых мало что известно, обычно приводят к противоположным результатам. Понятие устойчивости сегодня связано не только с окружающей средой и её защитой, но и со способностью государственной администрации, инвестора или активной группы продвигать свои идеи и намерения а также обеспечивать свою работу в долгосрочной перспективе.

В таких начинаниях поддержка сообщества оправдывается дважды: повышением качества проекта (люди могут улучшить проект своими комментариями) и при его реализации.

Сегодня общественное участие становится трендом и стандартом демократического управления. Кроме того, группы активистов/к часто выступают за недирективные процессы планирования, делая общественное участие частью менее иерархического способа принятия решений (см. главу „Неиерархия или Как управлять без начальства“). Остается главный вопрос — как обеспечить процесс общественного участия? Как включать общественность, при этом не создавая завышенные ожидания и фантазии, усложняя тем самым процесс планирования?

## Преимущества и риски участия

Конечно, участие общественности может приносить не только пользу. Сам процесс предъявляет требования ко всем участвующим. Учитывая тип проекта и степень участия общественности, необходимо продумать все детали до начала процесса.

В сфере государственного управления основным и до сих пор действующим международным документом, охватывающим эту область, является **Орхусская конвенция** Европейской Экономической Комиссии ООН. Она содержит общий свод правил участия общественности в принятии решений. Документ вступил в силу в 2001 году, и был подписан всеми странами Евросоюза, а также всеми странами Восточного партнёрства (Азербайджан, Армения, Грузия, Молдова, Украина; самозваное государство Беларусь в 2022 году заявило о выходе из конвенции). В Статье 7 Орхусской конвенции, относящейся к планированию развития, прямо говорится, что общественность должна быть вовлечена в подготовку планов, программ и концепций, которые в той или иной степени касаются окружающей среды. Этот документ подразумевает определённые ключевые обязательства для эффективного участия общественности в принятии решений. К ним относятся свобода доступа общественности к информации, активное информирование общественности, прямые консультации с гражданами/ками, участие общественности в планировании и оценка процесса планирования с точки зрения участия общественности.

## Выгоды

- учитываются реальные потребности сообщества,
- укрепляется связь с местом действий,
- улучшается коммуникация между органами государственного управления, экспертами/ками и общественностью,

- поддерживается развитие механизмов демократического принятия решений на местном уровне – люди принимают решения об окружающей среде, в которой они живут,
- укрепляется местное сообщество путём совместной работы над конкретным проектом,
- укрепляются социальные контакты в сообществе и процессы социального взаимообучения.

## Риски и ограничения

- требуется больше времени и организационных затрат по сравнению с традиционным подходом,
- усложняется задача для эксперта/ки (например, проектировщика/цы); проект требует более интенсивной коммуникации и презентации,
- необходимо больше финансовых ресурсов для планирования (кофе-паузы, реклама, оборудование для встреч),
- как правило, требуется помощь или консультация внешних фасилитатора/ки или консультанта/ки, владеющих методами партисипативного подхода.

## Настройка процесса общественного участия

Чтобы действительно воспользоваться преимуществами партиципационного подхода и избежать самых больших рисков, перед началом процесса хорошо было бы ответить на несколько ключевых вопросов.

### 1. Что мы ожидаем от процесса, каковы масштабы и цели общественного участия?

Является ли тема важной и интересной для общественности? Есть ли воля к вовлечению общественности со стороны организаторов/ок проекта? Может ли общественность реально повлиять на форму итогового проекта или

события? Хотим ли мы в рамках партиципации получить от общественности одобрение какого-то уже существующего предложения, или же хотим проконсультироваться с общественностью и готовы изменять или даже придумывать новое предложение с нуля вместе с людьми? Есть ли у нас навыки и ресурсы (финансы, время, технологии), чтобы организовать процесс общественного участия и довести его до конца, т.е. до видимых и конкретных результатов?

### 2. Каков контекст проекта?

Является ли проблема долгосрочной? Были ли граждане/ки проинформированы о проблеме? Проводились ли какие-либо обсуждения, анкетные опросы и т.д. по проекту?

### 3. Кого касается проект?

Кто может получить наибольшую выгоду от проекта? Может ли он кому-то навредить? Работают ли в месте реализации проекта какие-нибудь значимые учреждения (жилищные кооперативы, школы, фирмы, музеи и т.д.)? Какие другие учреждения должны знать о проекте или иметь право голоса в отношении него (местные, региональные или национальные органы власти)? Касается ли проект каких-либо формальных или неформальных гражданских инициатив? Знаем ли мы о каких-либо местных выдающихся людях, неформальных лидерах/ках или общественных деятелях/ницах?

### 4. Что влияет на график реализации проекта?

Насколько проект ограничен формальными процедурами (административные процедуры, строительные стандарты, утверждение советом и т.д.)? Есть ли какие-либо важные этапы в процессе утверждения? Предвидятся ли какие-либо важные сопутствующие события или события, которые могут „конкурировать“ с нашим процессом?

## 5. Какие методы будут эффективны для данного процесса?

Существует ряд методов общественного участия. Мы должны использовать те из них, которые обеспечат адекватное участие общественности, принимая во внимание важность проекта. Для этого следует сделать так, чтобы расходы на процесс были соизмеримы с результатами, которые должны быть достигнуты.

### Методы работы с общественностью

Отталкиваясь от Орхусской конвенции, мы можем упрощённо разделить методы общественного планирования на три временные фазы:

1. Информирование общественности о проекте.
2. Сбор информации, анализ темы или проблемы и формулирование предложения и видения проекта.
3. Структурированное планирование проекта совместно с общественностью и консультация экспертного предложения по проекту с общественностью.

Эти фазы переплетаются в процессе реализации конкретного проекта, информирование общественности происходит параллельно с процессом планирования и комментирования проекта. Комбинация методов также нужна, чтобы охватить различные целевые группы, которых касается проект, разными способами.

## ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ МЕТОДОВ

- размер и тип проекта,
- временные возможности исполнителей/ниц,
- финансовые, кадровые и материальные ресурсы,
- устоявшиеся модели коммуникации с местными жителями/ницами.

Различные методы следует комбинировать и использовать в хорошо продуманных, последовательных шагах, встроенных в план вовлечения общественности. Это делается для того, чтобы охватить как можно больше целевых групп, которых касается проект.

### Интернет и социальные сети

Интернет-порталы и социальные сети сегодня широко используются для информирования о реализации и развитии проекта. Здесь граждане/ки могут получить основную информацию в письменном и графическом виде, проголосовать за предложенные варианты, написать комментарии или публично обсудить проект. При использовании этих инструментов важно помнить, что в этом случае в опросе представлена только определенная часть населения, и поэтому полученные данные не являются репрезентативной выборкой общественного мнения (часто там будут отсутствовать мнения старшего поколения и людей с более низким уровнем образования). Таким образом, хотя интернет-ресурсы во многих случаях являются очень быстрым способом получения комментариев, они должны быть дополнены другими методами.

## **Пресс-релизы – статьи в местных СМИ, листовки**

Статьи в местных медиа в некоторых странах являются самой простой и относительно недорогой формой информирования общественности. Предпосылкой для использования этого средства массовой информации является его широкая читательская аудитория, а также способ частота его публикации. Местные информационные бюллетени можно также использовать для распространения опросов или анкет. В случае более сложных проектов можно использовать отдельные публикации, посвящённые конкретному проекту (листовка, брошюра, приглашение на мероприятие по планированию).

## **Местное телевидение, радио**

Города и муниципалитеты могут использовать для продвижения проекта популярные и широко распространённые СМИ: местное или региональное телевидение и радио – в зависимости от местных возможностей. Активисты/ки обычно используют различные социальные сети, которые могут успешно конкурировать с традиционными СМИ.

## **Хеппенинги, перформансы, флеш-мобы**

Такие культурно-общественные мероприятия могут быть очень полезны для привлечения внимания к вопросам, требующим решения, для привлечения внимания общественности и СМИ, а также для того, чтобы предложить нетрадиционный взгляд на проблему и её решение. Информационная ценность такого мероприятия может быть усилена пресс-релизом с кратким изложением его цели.

## **Анкеты и опросы**

Анкетирование и опросы являются распространённым методом изучения общественного мнения. Их использование предполагает определённую степень предварительной информированности общественности, поэтому они не подходят в качестве вводных мероприятий. При подготовке опроса важно уточнить, как вы будете оценивать полученные данные и работать с ними.

Анкета должна быть простой и ясной, без двусмысленных или наводящих вопросов, и должна иметь возможность открытого ответа и предложений от участвующих. Она может включать в себя варианты ответов, а также карты или аэроснимки, на которых участвующие могут сами обозначать объекты.

То, как будут собираться ответы, имеет решающее значение для успеха опроса. Поэтому метод распространения и сбора анкет должен быть удобным для респондентов/к. Поэтому не рекомендуется отправлять их по почте или собирать анонимно в административных зданиях. Анкеты также позволяют получить от респондентов/к и другую важную информацию.

## **Интерактивные выставки**

Выставки фотографий об истории и изменениях в городе или о развитии какой-то проблемы, выставки планов или рисунков идеального города от детей – это хорошая возможность начать общественное обсуждение о конкретной проблеме или месте. Это также хорошая возможность привлечь общественность к комментированию городского или местного плана на разных уровнях. Хорошая реклама



является необходимым условием успеха выставок. Их можно дополнять мероприятиями для различных целевых групп, мастер-классами или лекциями. На выставке также можно установить ящик для сбора заполненных анкет или книгу отзывов.

### **Фиксирование проблем публичных пространств**

Волонтеры/ки (с как можно более различным бэкграундом) при ежедневных прогулках по городу фиксируют на подготовленном бланке проблемные места, непонятные перекрестки, узкие или опасные тротуары или пешеходные переходы. Результаты служат основой для дальнейшего анализа района или места.

### **Гражданские карты**

Речь идёт о создании городских карт мест, которые жители/ницы считают важными, ценными и которые они хотели бы сохранить или развивать в будущем, или создание карт проблемных или опасных мест. Такие карты лучше всего создавать прямо на месте, там, где есть хороший обзор. Местные жители/ницы могут использовать цветные кнопки, маркеры или стикеры, чтобы отметить, например, место, которое им нравится, место, куда зовут друзей, или место, которое они хотели бы показать потомкам через 25 лет. Таким же способом можно создавать и проблемные карты, на которых они могут отметить, например, место, где им страшно находиться.

Для создания карты необходимо иметь достаточное количество волонтеров/ок, объясняющих новичкам процедуру.

### **Структурированные интервью с жителями/ницами и владельцами/ицами недвижимости**

Этот метод подходит для мест, где планируется реализация какого-либо проекта, но нет явного интереса со стороны населения или есть сомнения по поводу отношения к проекту. Интервью следует проводить по заранее подготовленным вопросам, чтобы потом можно было обработать их результаты. В идеале интервью должно проводиться с разными целевыми группами (дети, молодежь, матери с детьми, владельцы/ицы собак, пожилые люди), а также с крупными владельцами/ицами недвижимости и представителями/ницами учреждений, которые находятся по соседству с местом реализации проекта.

### **Общественные консультации со значимыми представителями/ницами сообщества**

Для того чтобы узнать мнения (комментарии) общественности по поводу предлагаемых местных проектов, иногда целесообразно работать с представителями/ницами важных групп в сообществе. Это могут быть представители/ницы детских садов, общественных организаций, спортивных клубов или клубов пенсионеров. Они могут представлять мнение определённой группы жителей/ниц.

### **Модерируемое придумывание будущего города**

Некоторым представителям/ницам общественности довольно сложно понять процесс разработки планов преобразования публичных пространств или плана города. Например, это не очень понятный процесс для

детей и молодёжи, хотя на них будущий облик публичных пространств может иметь сильное влияние. В основе метода лежит встреча, во время которой участвующие, при помощи зачитываемых им инструкций, переносятся в будущее, в свой идеальный город или деревню. Затем они рисуют то, как они это себе представляют, и обсуждают, чем эта картина отличается от настоящего и что можно изменить.

### **Встреча по планированию**

Встреча по планированию — это групповая встреча продолжительностью около трёх часов, на которой приглашенные жители/ницы под руководством опытного/ой фасилитатора/ки думают о будущем использовании и форме местности. Такая встреча может следовать за групповой экскурсией, поэтому хорошо организовывать их недалеко от места проекта. Планирование обычно делится на две части. В первой части вся группа оценивает преимущества и недостатки территории, предлагает возможные изменения и выбирает из предложений наиболее важные. Во второй части участвующие работают в небольших группах с отобранными предложениями и так называемой слепой картой (инструмент общественного участия, который без предварительно определённых ограничений и планов позволяет общественности выразить своё мнение и представление о будущем использовании пространства). Результатом встречи является несколько вариантов будущего использования территории в графической форме и в словесном описании. Эта информация послужит полезным документом для архитектора/ки при подготовке проекта.

### **Встреча по планированию с посещением территории**

Встреча по планированию с посещением территории проекта не требует больших ресурсов, но для того, чтобы она состоялась, участвующие должны быть проинформированы заранее. Хорошо, если встреча будет организована в непосредственной близости от территории и в подходящее время. После посещения территории заметки в текстовом и графическом виде переносятся на слепые карты.

### **Включение общественности в реализацию проектов по улучшению места**

Общественность также может быть вовлечена в редактирование самого запланированного проекта. Это поможет сэкономить финансовые ресурсы при реализации проекта, и при этом развить навыки и знания членов/к сообщества, а также создать более глубокое отношение населения к новому городскому объекту.



## **Принципы организации общественных обсуждений**

Наиболее распространённой формой общественного участия является публичное обсуждение, которое позволяет вживую обмениваться информацией, мнениями и искать точки соприкосновения. Групповые обсуждения могут отличаться по формату, повестке дня, организации и количеству участников. Однако в большинстве случаев действуют определённые правила и организационные принципы.

### **1. Реалистичная и хорошо продуманная цель**

- Какие решения должны быть приняты?
- Какая информация нам нужна для принятия решений?
- Какие вопросы, связанные с темой, могут быть заданы?
- Кто является носителями/лицами необходимой информации?
- На кого повлияет это решение?
- Каковы потенциальные конфликты, связанные с решением?
- Каков минимальный результат или консенсус, которого мы хотим достигнуть?
- Что последует за этой встречей?

### **2. Продуманное, своевременное и активное продвижение мероприятия**

- Подходящее время для встречи (учитывайте праздники, каникулы, конкурирующие события)

- Заблаговременная реклама — не менее чем за 14 дней (тем не менее, может быть полезным послать напоминание за несколько дней или часов до мероприятия)
- Индивидуальное приглашение важных персон
- Использование электронных медиа, соцсетей
- Публикации в местных медиа
- Плакаты в месте проведения мероприятия и других подходящих местах

### **3. Привлекательное и понятное приглашение**

- Кто будет потенциальными участниками дискуссии и как лучше к ним обратиться?
- Вся ли важная информация содержится в приглашении — что, зачем, где, когда и кто?
- В какой форме будет опубликовано приглашение (печатная или электронная, формат, дизайн)?
- Приглашение графически привлекательно?

### **4. Определение важных участников и их компетенций**

- Кто будет модерировать или фасилитировать встречу?
- Кто является главным организатором/кой (лицом) мероприятия?
- Кто принимает решения по данному вопросу?
- Кто оказывает значительное влияние на принятие решений по данному вопросу?
- Кто обладает необходимой информацией?

- Кого затронет принятое решение?
- Сколько презентаций потребуется? Не будут ли они повторяться? Не будут ли они слишком длинными и утомительными? (Если возможно, заранее обсудите содержание презентаций со всеми выступающими).
- Есть ли у организационной команды чёткий план и распределение обязанностей?
- За кем остается последнее слово в определении деталей встречи?
- Кто будет помогать в подготовке помещения (столы, стулья, освещение, звук)?
- Кто отвечает за технику и оборудование (удлинители, проектор, ноутбук, флипчарт, маркеры, экран)?
- Кто отвечает за кофе-паузу или напитки?
- Кто будет фотографировать или снимать событие?
- Кто может помочь журналистам/кам в случае необходимости?
- Кто ведёт и проверяет список присутствующих?
- У кого есть телефонные контакты всех важных гостей?
- Кто обеспечит протокол встречи и его распространение?
- Кто следит за освещением?

## 5. Подходящее помещение и оборудование

- Какова ожидаемая посещаемость встречи?
- Может ли помещение быть адаптировано к различному количеству участников?
- Можно ли адаптировать помещение по потребностям (переместить стулья, столы, экран, поменять освещение, вывесить плакаты, карты, флипчарты)?
- Хорошо ли будет виден экран всем участвующим?

- Будет ли виден флипчарт и есть ли где повесить создаваемые во время встречи документы?

## 6. Адекватное техническое оборудование

- Необходимо ли для мероприятия звуковое оборудование? Если да, то сколько микрофонов потребуется для дискуссии? (Подумайте о модераторе, выступающих и зрителях/ницах).
- Будет ли хорошо виден экран? Можно ли включить и выключить свет в помещении, или создать тень при ярком дневном свете?
- Проверили ли вы, как работают вместе проектор и компьютер, подключение их к сети?
- Работают ли презентации (нужный формат, читабельность текста)?
- Нужен ли презентующим кликер (мышка, лазерная или обычная указка)?

## Как могло бы выглядеть успешное общественное участие?

В процессе подготовки, реализации и оценки проекта участие общественности можно оценивать по нескольким критериям. Хороший проект не обязательно означает, что все критерии были соблюдены. Скорее, они являются руководством, напоминанием о самых важных моментах.

### 1. В проект были вовлечены все потенциальные целевые группы

Проект не ориентирован только на одну часть потенциальных пользователей/ниц. Живой и разнообразный проект не выполняет лишь одну функцию, он обращён к группам разного возраста и интересов, и поэтому должен предлагать различные возможности и виды деятельности.

### 2. Существует понятный и прозрачный план вовлечения общественности с чёткими сроками

На всех этапах работы над планом было достаточно времени для вовлечения общественности. Все потенциально заинтересованные стороны должны быть заранее осведомлены о намерениях проекта, а также проинформированы о следующих шагах проекта и их сроках.

### 3. При коммуникации, информировании и вовлечении использовались различные способы обращения к общественности

Разные целевые группы могут быть настроены на разные типы каналов коммуникации. Кто-то читает местные

новости, кто-то следит за доской объявлений, кто-то отвечает на личные приглашения, кто-то работает исключительно с электронной почтой и интернетом. Хорошая коммуникация — это баланс этих инструментов с затратами, соизмеримыми с размером проекта.

### 4. Команда исполнителей/ниц проекта знакома с принципами и методологией общественного участия, понимает и принимает их

Вовлечение общественности требует времени, терпения и иногда увеличивает стоимость проекта. Поэтому важно, чтобы команда исполнителей/ниц понимала как выгоды общественного участия, так и связанную с ним работу. Преимуществом будет знание методологии планирования и вовлечения общественности, поскольку личного опыта участия обычно недостаточно. Для партиципативных проектов следует выбирать проверенных, коммуникабельных экспертов/ок и политиков/чек, готовых учитывать мнения населения. Преимуществом будет опыт участия в партиципативных проектах.

### 5. Во время процесса присутствуют внешние консультанты/ки с достаточным опытом по вовлечению общественности, коммуникации и фасилитации общественных собраний

Привлечение внешних консультантов/ок не обязательно, но это очень полезный способ обеспечить знакомство с процессом участия. Независимое ведение процесса обычно повышает качество общественного обсуждения.

**6. Общественность имеет возможность узнать, как продвигается подготовка и как их мнения были учтены в ходе реализации проекта**

В процессах общественного участия очень важно уделять внимание тому, чтобы люди знали, как учитываются их идеи и комментарии.

**7. При подготовке и реализации проекта используются местные ресурсы, особенно в плане местных жителей/ниц, важных персон, местных технологий и материалов**

Однако применение этого принципа необходимо хорошо продумать в случае привлечения экспертов/ок. Иногда внешние эксперты/ки могут принести в проект непредвзятость и профессионализм (архитекторы/ки, фасилитаторы/ки, строительные фирмы, контролирующие органы).

**8. Реализаторы/ки проекта при его подготовке и реализации используют ресурсы различных партнеров (финансовые, человеческие, материалы)**

Если проект должен носить партиципативный (общественный) характер, то его результат не должен зависеть от одного человека или организации. Совместное участие в проекте в виде вложенного финансирования, материалов, времени волонтеров/ок и т.д. со стороны различных участников даёт проекту гарантию того, что он воспринимается серьёзно и действительно важен обществу.

**9. Проект должен включать как краткосрочные, так и долгосрочные меры**

Проект должен включать в себя как менее затратные, быстрые изменения, которые покажут общественности, что изменения происходят; так и более долгосрочные, крупные мероприятия на территории и более долгосрочное видение того, как будет выглядеть территория проекта после его реализации (долгосрочные изменения, удержание инфраструктуры).

**10. Первоначальная инициатива исходит снизу, а не сверху, а сообщество проявляет активность ещё до начала реализации проекта**

Проект поддерживается или иницируется местным сообществом. Организационные навыки, связанные с вовлечением сообщества, не являются врождёнными. Опыт организации общественных мероприятий может помочь организаторам/кам эффективно привлекать общественность, а также вовлекать уже активных граждан.

**11. В сообществе есть инициатор/ка проекта, или (в лучшем случае) инициативная группа, имеющие естественных лидера/ку с имеющимся авторитетом в сообществе; инициативная группа разнообразная**

Независимо от того, координируется ли проект местными органами власти или группой активистов/ок, всегда важно привлекать местные группы и лидеров/ок. Это может

быть неформальная группа, общественная организация, жилищный кооператив и т.д. Важно, чтобы эти люди и их лидеры/ки были знакомы и признаны местным сообществом. Организационная команда должна отражать разнообразие потенциальных целевых групп проекта, чтобы интересы и потребности меньшинств не были упущены при подготовке и в ходе реализации.

## **12. Административные процессы хорошо налажены, гибки и ориентированы на действия, налажено сотрудничество между инициативной группой и местными властями**

Особенно для больших городов важно, чтобы различные этапы проекта, которыми занимаются разные подразделения местной администрации, переходили из одного в другой плавно и ответственно, и чтобы их результаты постоянно контролировались, оценивались и актуализировались.

## **13. Местный проект приносит радость**

Планирование с участием общественности держится на том, что люди не должны чувствовать, что ходят на бесконечные собрания и выполняют трудную, неприятную работу. Мероприятия должны быть праздничным, приятным совместным опытом, а участвующие должны получать удовольствие от результатов проекта.

## **14. Проект косвенно ведёт за собой дальнейшие действия**

Успех общественного участия можно оценить и по тому, какие косвенные дополнительные выгоды для сообщества можно зафиксировать после реализации проекта. Это может быть повышенный интерес населения к происходящему в городе, дальнейшее вовлечение местных лидеров/ок в жизнь деревни, использование навыков при подготовке дальнейших проектов и заявок на получение финансовой помощи. Возможно косвенное выявление неиспользованных до этого времени ресурсов сообщества (напр., повара-энтузиасты, неформальные лидеры/ки детских групп, умелые ремесленники/цы, неформальные местные художники/цы).

# Куда, как и зачем идём? Стратегический план подскажет

Радослава Крылова, Барбора Бакошова

Что вы представляете себе, когда услышите „стратегическое планирование“? Думаю, мы будем недалеко от истины, если скажем, что в вашем воображении возникают люди в костюмах, конференц-залы с кондиционерами и непонятные графики... Однако наличие долгосрочного, хорошо продуманного плана будущей деятельности — это не только мир бизнеса и абстрактных соображений, оторванных от реальности. Наоборот, это полезный инструмент, который может продвинуть активизм на новый уровень.

Почему нашей группе стоит создавать стратегический план? Как сделать так, чтобы наш стратегический план действительно работал и продвигал нас вперёд? В этой главе мы представим несколько советов и идей из личного опыта работы в организации, которая уже много лет создаёт стратегические планы. Одна из нас также поделится своим опытом фасилитаторки, помогающей другим коллективам создавать стратегические планы.

## Что нам даст стратегическое планирование?

- можно увидеть самим и показать другим более долгосрочные перспективы нашей работы, не ограничивающиеся повседневными задачами,
- можно научиться не тратить нашу энергию впустую,
- планирование может помочь поместить нашу деятельность в более широкий общественный контекст,
- можно договориться о том, к каким изменениям и целям мы стремимся,
- можно выбрать методы работы, которые действительно приведут к цели,
- можно решать проблемы или преодолевать препятствия, которые мешают нам достичь цели,
- планирование помогает увидеть различные виды деятельности и задачи как одно целое, и поделиться этим видением с остальными членами/ками команды,



- есть возможность ретроспективной оценки нашей деятельности, то есть сравнения наших представлений с реальностью,
- можно найти консенсус в отношении того, что мы в коллективе считаем важным,
- можно на какое-то время отойти от бесконечных циклов грантов, проектов и отдельных кампаний и взглянуть на нашу работу с более широкой перспективы,
- можно наметить задачи для проактивного фандрейзинга и перестать хвататься за любые появляющиеся возможности.

Когда мы начинаем заниматься активизмом, у нас обычно много идей, энергии и представлений, как добиться положительных изменений. В некоторых случаях, особенно при проведении коротких акций (до нескольких недель), таких позитивных изменений получается добиться быстро и безболезненно. Но чаще всего это долгий путь, на протяжении которого могут закончиться силы, который может привести нас в тупик или к потере мотивации и первоначального „драйва“. Часто мы пытаемся использовать слишком много стратегий одновременно или стремимся к нескольким большим изменениям сразу и неправильно оцениваем временные затраты. При обсуждении мы можем с удивлением обнаружить, что представление других членов/ок нашей команды о том, куда мы хотим двигаться, сильно отличаются от нашего.

Чтобы избежать таких ситуаций, неплохо начать со стратегического планирования. Это поможет нам договориться об общем видении и разработать шаги, которые приведут к его реализации. Всё это с учётом наших сил, чтобы не взвалить на себя больше, чем можем унести.

## ЧТО МОЖНО СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАНИРОВАТЬ? НАПРИМЕР...

- общие шаги по нашей теме на год или несколько лет вперёд,
- короткий отрезок нашей работы, на который мы хотим сфокусироваться, например — интенсивная общественная кампания,
- развитие группы внутри и снаружи — т.е., в каком направлении нам нужно развиваться, совершенствоваться, приобретать опыт, менять PR, имидж и т.д.

## О чём нужно подумать, прежде чем приступить к стратегическому планированию

- очень хорошо, если процесс планирования могут вести опытные фасилитатор/ка, знающие специфику вашей работы (и/или специфику неиерархической структуры организации),
- очень важно, чтобы в процесс стратегического планирования были вовлечены все, кто будет участвовать в его реализации; обычно это все члены/ки группы,
- перед началом работы важно обсудить смысл и цель процесса с теми, кто будет в нём участвовать, чтобы прийти к общему видению и ожиданиям,

- обязательно согласуйте период времени, на который вы хотите разработать стратегический план,
- рассмотрите возможность привлечения людей извне организации, например, экспертов/ок в по вашей теме; однако хорошо продумайте и обсудите их роль в процессе — стратегический план в первую очередь должен быть результатом работы, мнений и потребностей тех, кто будет активно работать над его реализацией, а не экспертов/ок или случайных помощников/иц,
- имейте в виду, что стратегическое планирование требует времени (обычно нескольких дней), внимания и спокойствия, информированности и энергии,
- хорошо спланируйте место проведения (желательно выбрать приятное место, отдалённое от вашего офиса, чтобы обстановка не отвлекала людей и не напоминала про рутинные задачи, поскольку это не позволяет глубоко вникнуть в суть дела и мыслить стратегически), время и условия для стратегического планирования, чтобы процесс был приятным, ничто и никто не мешали вам, и было время всё обдумать, а процесс не был утомительным,
- заранее продумайте, какая информация вам будет необходима для планирования, у кого она есть, а у кого нет; дайте всем достаточно времени, чтобы ознакомиться с ней и при необходимости поясните информацию, так чтобы у всех была одинаковая отправная точка,
- если ваша команда находится в состоянии выгорания, разочарования или фрустрации, то лучше сначала помочь тем, кто страдает, а стратегическое планирование перенести на то время, когда у вас будет для него достаточно энергии и желания творить вместе.

Дальше мы расскажем о различных этапах планирования. Если вы решитесь на стратегическое планирование, существует ряд подробных руководств по различным этапам и методам, в идеале процесс для вас должны вести опытные фасилитатор/ка.

## **Куда мы идём или Наше видение, миссия и цель**

Прежде чем приступить к стратегическому планированию, полезно взглянуть на свою работу “с высоты птичьего полета”. Что мы пытаемся сделать и зачем? К чему мы стремимся? Чтобы получить ответы на эти вопросы, можно поразмышлять над нашим общим видением, целью, миссией и ценностями.

Видение можно описать как образ мира, который мы хотим видеть. Даже если оно может навсегда остаться мечтой, важно, чтобы наши действия вели к этому, чтобы наши ежедневные поступки были наполнены смыслом.

Когда у нас сложилось видение, можно задуматься о целях, то есть почему мы делаем то, что делаем. Это может показаться тривиальным вопросом. Но ответ на него важен как корректировка всех последующих шагов: действительно ли этот шаг связан с целью наших действий? Знаем ли мы, зачем делаем этот шаг?

Миссия — это наша собственная роль в создании идеального мира и достижении наших целей. Какой вклад наша группа может внести в воплощение идеального видения мира в реальность? Что мы делаем для выполнения целей? Когда мы думаем о миссии, важно помнить о том, что делает нас уникальными и незаменимыми, каковы наши самые

сильные стороны в стремлении реализовать видение нашей мечты. Поскольку невозможно сделать всё на свете, что-то стоит оставить другим. Поэтому, создавая видение и миссию, хорошо бы проанализировать окружающую „экосистему“, то есть организации и других игроков с похожей тематикой (НГО, власти, люди и т.д.), которые оказывают влияние на то, на чём мы фокусируемся.

Совместное создание видения и миссии может быть полезным процессом, в ходе которого мы узнаем много нового о том, как думают наши коллеги и колежанки и чего они хотят достичь. Заодно можно увидеть, какие из наших идей и навыков мы можем предложить миру.

Перечень общих ценностей, которые характеризуют видение идеального мира и нашу работу по его созданию, может служить поддержкой нашего видения и миссии. Ценности следует формулировать в виде утвердительных ключевых слов, понятных всем участвующим. И хотя такие слова как „открытость“ или „равенство“ могут показаться абстрактными клише, с ними можно работать, так чтобы они служили основой и опорой нашей работы над видением и миссией. Время от времени можно вместе пересмотреть наш перечень ценностей и спросить: „Действительно ли наш коллектив открыт? В чём да, а в чём нет? Как мы можем стать по-настоящему открытыми?“.

И на протяжении всего процесса не забывайте задавать себе простой вопрос: „Почему?“

## КАК ВМЕСТЕ СОЗДАТЬ ВИДЕНИЕ, ЦЕЛИ И МИССИЮ?

Может показаться, что договориться о чём-то настолько абстрактном очень сложно. Опытный/ая фасилитатор или фасилитаторка, конечно, могут разработать метод, подходящий именно вашей группе, но для начала можно вдохновиться следующими идеями:

- Каждый/ая самостоятельно может в спокойной обстановке задуматься над вопросами: Какой образ мира я хочу видеть? (Можно заранее договориться о том, сколько времени, по вашему мнению, потребуется для создания такого мира). Почему? Какова роль нашей группы в создании такого мира? Ответьте на каждый вопрос в 2-3 предложениях.
- Соберитесь в пары и обсудите ваши версии видения, миссии и целей; постарайтесь сформулировать общие версии, которые бы включали оба ваши варианта видения, миссии и целей.
- Соберитесь вчетвером и вместе найдите такое видение, миссию и цели, которые будут общими для всех вас.
- Повторяйте это до тех пор, пока не соберётся вся группа и вы не найдёте общее видение, миссию и цели, с которыми согласится весь коллектив; начиная с определённого количества людей, полезно стремиться с помощью фасилитатора/ки обеспечить вовлечённость всех участвующих и найти действительно консенсусную формулировку.

## Хорошая карта — это основа или **Анализируем**

Теперь у нас есть представление о том, на что должны быть направлены наши действия. Но прежде чем решиться на какой-то путь, необходимо взглянуть на состояние команды и окружающего мира. Проще говоря, сориентироваться на карте. Это нужно для того, чтобы правильно выбрать, с чего начать и каким путём идти.

Существует ряд методов, позволяющих реалистично оценить теперешнее состояние дел. В стратегическом планировании наиболее часто используется метод SWOT, распространён также и STEEP-анализ.

Какой бы метод мы ни выбрали (в идеале в сотрудничестве с фасилитатором/кой), в результате мы должны хорошо сориентироваться в ситуации, в которой находится наша группа. Нам нужно понимать происходящие вокруг события, влияющие на нашу работу. Мы также должны понимать состояние, в котором находится наша команда, включая оценку потенциала, который мы можем и хотим посвятить будущей деятельности.

## Каким путём пойти, или **Как вместе ставить цели**

Итак, мы уже знаем, куда хотим пойти, зачем мы туда идём, у нас есть чёткая карта и всё необходимое снаряжение, осталось только решить, как и с помощью чего наша миссия будет реализована.

## ЗАГАДОЧНЫЙ SWOT

Название SWOT — это аббревиатура английских слов „Strengths“ (сильные стороны), „Weaknesses“ (слабые стороны), „Opportunities“ (возможности) и „Threats“ (угрозы). В ходе анализа группа размышляет о своём внутреннем состоянии, спрашивая, что может облегчить нашу работу (сильные стороны) и что может усложнить её (слабые стороны). Затем группа рассматривает ситуацию во внешнем мире, спрашивая, что можно использовать в своей работе (возможности) и с чем ей придётся столкнуться в предстоящий период (угрозы). В ходе обсуждения группа пытается определить области, на которых ей следует сосредоточить особое внимание, поскольку они имеют решающее значение для будущей работы. Таким образом, результат SWOT-анализа может привести нас прямо к формулировке целей на будущее, или может служить контрольной точкой в последующем процессе, помогая нам увидеть, учитываются ли в поставленных целях наиболее важные области.

Формулирование общих целей составляет ключевую часть стратегического планирования. Цели определяют направление нашей будущей деятельности, станут ориентиром, по которому можно будет оценивать успехи или неудачи. Важно, чтобы формулирование целей было процессом, в котором каждый/ая имеет право голоса и может участвовать в определении их окончательного звучания. Всегда полезно основывать формулировку целей на видении и миссии, которые содержат долгосрочную общую цель группы. Кроме того, при формулировании обратите внимание на области, которые вы определили как ключевые в ходе анализа, и время от времени задавайте себе основной вопрос „почему?“. Не забывайте о рамках своего потенциала — на трёхлетний стратегический план может быть достаточно трёх хорошо поставленных стратегических целей.

Финальные цели должны быть чёткими и конкретными, и должно быть понятно, в какие сроки они будут реализованы. Одним из способов, как их хорошо сформулировать, является метод SMART-целей.

## ПОУМНИЧАЕМ ИЛИ МЕТОД SMART

Метод SMART помогает хорошо сформулировать цели. В названии спрятана англоязычная аббревиатура:

**S specific/специфичная** — формулируем цель таким образом, чтобы она была достаточно конкретной и даже с течением времени было бы понятно её содержание. В этом могут помочь следующие вопросы:

- Чего я хочу достичь?
- Почему эта цель важна?
- Кто участвует в достижении цели?
- Где будет реализована цель?
- Какие ресурсы необходимы для достижения цели?

**M measurable/измеримая** — цель чётко определяет, чего мы хотим достичь и как мы будем оценивать, достигнута ли она.

**A achievable/достижимая** — можно ли достичь сформулированной цели с имеющимися инструментами, ресурсами и знаниями? Что нам нужно развивать, а что улучшить, чтобы её достигнуть, сколько энергии это у нас отнимет?

**R relevant/релевантная** — цель актуальна для конкретного времени и ситуации. Подходит ли теперешняя социальная обстановка для её выполнения? Хватает ли у нас на неё потенциала?

**T trackable/ограниченная по времени** — цель и этапы её выполнения имеют чёткие временные рамки или дедлайны. Благодаря графику мы можем видеть, сколько работы нам предстоит сделать и в какой последовательности нужно реализовывать этапы цели.

*Примечание: Иногда можно встретить и другие варианты расшифровки: вместо „achievable“ используется „ambitious“ (амбициозная), а вместо „relevant“ - „realistic“ (реалистичная). Общий смысл при этом остаётся похожим.*

## Как мы это сделаем или План действий

Последним пунктом стратегического планирования может стать составление списка будущих мероприятий для достижения поставленных целей. Составляя список, спросите себя, действительно ли эта деятельность приблизит нас к достижению цели, и нет ли других, более эффективных методов, или методов, лучше соответствующих вашим сильным сторонам и возможностям. Подумайте о том, что вы уже планируете сделать и что теперь хорошо вписывается в более широкие рамки вашего стратегического плана.

Записывая задачи или мероприятия, важно сформулировать их таким образом, чтобы даже человеку, не участвовавшему/ей в планировании, было понятно, что именно подразумевается под задачей через год. В данном случае подойдёт методика SMART.

Планируйте на долгосрочную перспективу — кто знает, кто из вас будет в команде, когда вы вернётесь к плану через два года. Делегируйте задачи и действия конкретным людям — неважно, будут ли они выполнять задачу сами или только следить за её выполнением. Это должны быть люди, которые присутствуют на планировании и подтвердят, что берутся за задачу и знают, как её выполнить. Для каждой задачи или активности следует также записать, когда она будет выполнена или реализована.

## У нас есть план. Что теперь?

Итак, свежий стратегический план составлен, цели определены, мероприятия и задачи распределены. Кажется, можно приступить к реализации плана. Не совсем так. В конце процесса планирования нам все ещё необходимо подумать о трёх важных моментах:

- 1. Ответственность за стратегический план** — не только каждая цель, но и каждая подзадача должны иметь человека, который/ая будет за неё отвечать. В идеале хорошо иметь одного человека, который/ая будет “присматривать” за всем стратегическим планом и будет отвечать за то, чтобы регулярно напоминать о плане и следить, чтобы команда к нему регулярно возвращалась. Однако коллектив не должен забывать, что каждый его член или членка вносит значительный вклад в успешную реализацию стратегического плана, и это бремя, конечно, не ложится исключительно на ответственного человека.
- 2. Пересмотр стратегического плана** — хотя стратегический план определяет наши дальнейшие шаги и задачи для достижения заявленных целей, он никогда не должен восприниматься как неизменная догма. Жизнь может внести свои коррективы, а это может повести к изменению целей, описанных в плане.

Поэтому важно в нужный момент снова пересмотреть план и задуматься, не изменилась ли внешняя и внутренняя ситуации настолько, что план нуждается в более существенных корректировках. Тогда важно снова найти время и всем вместе переформулировать или полностью изменить цели и задачи плана. Для долгосрочных стратегических планов может быть полезно регулярное пересмотрение, например, раз в год. Кроме того, ещё чаще необходимо пересматривать разные этапы целей и проверять выполнение задач.

- 3. Оценка стратегического плана** — хороший стратегический план должен включать чёткие индикаторы, которые покажут, были ли достигнуты цели и выполнены задачи. При наличии таких показателей оценку плана можно сделать относительно легко и быстро. Однако уделите этому достаточно времени. Оценка также является рефлексией для всей команды, временем чтобы отпраздновать то, что было сделано, и подумать о том, что нужно сделать по-другому в будущем.

#### Полезные ссылки:

- Вилкинсон, Майкл. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами. Альпина Пабlishер, 2019.



# Коммуникационная шпаргалка

## или Проясните, что, кому и как хотите сказать

Гана Зоор Свачинкова

Для успешной общественной кампании важно договориться о том, как вы будете представлять свою тему, что и кому вы хотите донести, и какова цель вашей коммуникации. Это особенно актуально, когда от вашего имени выступают несколько человек. Ясность в коммуникации оценят не только те, кто будет подавать информацию для медиа или вести социальные сети, но и, например, волонтеры/ки, которые могут представлять вас на мероприятиях, не будучи так глубоко осведомлены по теме.

В NESEHNUTÍ мы используем проверенный временем шаблон для создания коммуникационных шпаргалок (см. в конце главы). Мы создаём такие шпаргалки для отдельных групп, тематик и кампаний. Кроме результата, которым является составленная коммуникационная шпаргалка, не менее важен и процесс её создания. Помимо всего прочего, он заключается в том, чтобы собрать людей вместе и подумать о том, о чём они, возможно, никогда раньше вместе не думали.

Конечно, это не единственный способ построения коммуникационной стратегии. Вы можете найти другие способы или договориться в группе о том, что лучше всего

подходит именно вам. Коммуникационная шпаргалка прежде всего отвечает на вопросы КАК, ЧТО и КОМУ мы хотим сообщить. Но не менее важным является время или средства, которые мы используем для коммуникации, т.е. КОГДА и С ЧЕМ мы выступаем в публичном пространстве.

Как для кампаний, так и для самих групп необходимо создать т.н. план коммуникации. Он включает, например, сроки, коммуникационные каналы или мероприятия и ответственных лиц (см. раздел „Ресурсы“ в нашем шаблоне). Однако создание такого плана требует большего количества встреч и планирования, чем составление самой коммуникационной шпаргалки. Именно поэтому мы решили составлять его на специальных совещаниях, организованных для этой цели. В NESEHNUTÍ план коммуникации обычно составляется для каждой группы на шесть месяцев — мы знаем, по крайней мере, за полгода, какие мероприятия запланированы для общественности; какие печатные материалы, пресс-релизы, статьи, посты в социальных сетях будут опубликованы; какие публичные мероприятия будут организованы и т.д. Конечно, невозможно придерживаться плана на 100% всё время; что-то может добавиться или отмениться по ситуации, но



это важно для общей ориентации (более подробно читайте в главе „Куда, как и зачем идём? Стратегический план подскажет”).

Я хотела бы поделиться советами и лучшими практиками по созданию коммуникационной шпаргалки. Я собирала их сначала как членка группы, для которой составлялась такая шпаргалка, а потом помогала составлять несколько коммуникационных шпаргалок другим командам, работая PR-координаторкой.

### **Советы по созданию коммуникационной шпаргалки**

- В самом начале чётко определите, для чего вам нужна коммуникационная шпаргалка. Планируете новую кампанию? Хотите поработать над презентацией вашей группы? Или работаете над темой, которую сложнее донести до общественности и поэтому нуждаетесь в более подробном руководстве по коммуникации?
- Насколько это возможно, в создании коммуникационной шпаргалки должна быть задействована как можно большая часть команды. Встреча по её разработке должна создать пространство для прояснения некоторых вопросов относительно вашей внешней презентации.
- В идеале, коммуникационная шпаргалка должна быть составлена в тот момент, когда вы только планируете кампанию. Важно, чтобы это происходило в спокойной обстановке, без стресса, связанного с необходимостью на следующий день рассылать пресс-релиз.
- Важно выделить около 2-3 часов для первой встречи, во время которой вы должны пройти по всем

пунктам шаблона. Идеально иметь проектор и сразу же показывать написанные предложения, чтобы все могли их увидеть и прокомментировать. Можно обойтись и без проектора, записывая предложения прямо на компьютер, с которого можно потом зачитывать всей группе.

- В процессе составления коммуникационной шпаргалки будет полезно, если человек, ведущий/ая процесс, будет не из вашей команды. Человек, который/ая не так хорошо разбирается в теме, может заодно играть роль стороннего/ей наблюдателя/ницы, который/ая даст вам ценную обратную связь и укажет на кажущиеся вам очевидными вещи. Эту роль также может взять на себя кто-то из группы, но даже в этом случае следует попытаться взглянуть на вещи со стороны. Этот человек не должен/на участвовать в генерации идей, а скорее задавать вопросы и пытаться помочь группе завершить процесс. Он/Она работает по шаблону и задает вопросы о том, что может быть неочевидным для фокус-группы.
- Роль фасилитатора/ки в этом процессе может также включать запись предложений, услышанных от группы. Он/Она может помогать с их формулировкой так, чтобы те не были слишком сложными и были понятны целевой группе, например, уменьшая количество используемых иностранных слов, сокращая предложения, помещая их в контекст, который знаком людям и т.д.
- В начале процесса обязательно сразу же формулировать всё в окончательном виде. Начните примерно так же, как при мозговом штурме (нет неправильных ответов), и постепенно расставляйте приоритеты или изменяйте идеи так, чтобы все были удовлетворены окончательной формой коммуникационной шпаргалки.

- Не обязательно заполнять всё сразу, возможно, вам придётся распределить задачи для следующей встречи. Вам могут понадобиться встречи в небольших группах, или возникнет потребность встретиться с экспертом/кой по конкретному вопросу или самим поискать нужную информацию. Некоторым людям удобнее работать над документом на онлайн-платформах (например, в документах Google Drive, где можно параллельно работать всем вместе).
- На второй встрече проанализируйте всё, что вы что вы создали до сих пор. Запланируйте эту встречу в идеале не раньше чем через три недели-месяц — этого времени будет достаточно для проработки задач, также это позволит вам посмотреть на документ свежим взглядом. Теперь можно обсудить спорные части, уточнить конкретные предложения и вместе успешно завершить работу над коммуникационной шпаргалкой.
- Не забудьте определить, как вы будете использовать коммуникационную шпаргалку в своей работе, когда и как вы будете её актуализировать. Часто бывает достаточно, чтобы группа прошла через процесс её разработки, чтобы уточнить общее направление коммуникации. Но для облегчения дальнейшей работы готовая коммуникационная шпаргалка, созданная командой, действительно бесценна.
- Познакомьте с коммуникационной шпаргалкой людей, которые не участвовали в процессе её создания, но будут с ней работать. Решите, достаточно ли разослать её по электронной почте или лучше передать лично.

## **Шаблон для создания коммуникационной шпаргалки от NESEHNUTI (адаптирован для использования другими группами)**

Название кампании/группы: \_\_\_\_\_  
План действителен до: ММ/ГГГГ (перед истечением срока действия необходимо обновить документ).

### **Этот документ в первую очередь содержит следующую информацию:**

- Как мы договорились презентовать нашу общественную кампанию или группу.
- Согласованные основные целевые группы, которые будут для нас приоритетными: с кем и как мы хотим вести коммуникацию.
- Тон, в котором мы хотим представлять кампанию или группу: как мы хотим выступать по данной теме.
- Основные факты и аргументы: наиболее важные темы, которые мы хотим продвигать в презентации, формулировки, которые мы хотим использовать, и факты (цифры, данные, примеры), которые мы хотим использовать в аргументации. Подавляющее большинство коммуникации с общественностью (пресс-релизы, короткие публикации, выступления в СМИ, статьи) будет состоять из повторения формулировок и фактов, изложенных в этом документе.
- План основных медийных мероприятий на период ММ/ГГГГ — ММ/ГГГГ.

## **1. Кто будет пользоваться шпаргалкой**

*Любой человек, выступающий/ая публично (устно, письменно, иным образом) от лица кампании или группы. От координатора/ки кампании или группы до волонтеров/ок на информационных стендах. Они будут знать, что можно и чего нельзя говорить журналистам/кам и общественности, как аргументировать нашу точку зрения, о чём писать в публикациях, материалах и т.д.*

## **2. Контекст: цель кампании или группы**

*В этом документе мы рассматриваем презентацию нашей кампании или группы. Чтобы понять цель презентации, можно повторить, что является целью кампании или группы как таковой. К чему и в какие сроки мы стремимся?*

## **3. Состояние дискуссии по теме**

*Здесь в нескольких пунктах можно проанализировать состояние общественной дискуссии по нашей теме (особенно медийной и политической).*

## **4. Цель коммуникации**

*Каких изменений мы хотим добиться в дискуссии? Или какую тему мы хотим продвинуть для обсуждения? Какова цель нашей коммуникации?*

## **5. Тон**

*Как мы хотим говорить на эту тему? На какой точке зрения мы хотим сфокусировать аргументацию? Как мы хотим звучать? На чём мы хотим построить презентацию?*

## **6. Целевые группы**

*На кого нам в первую очередь нужно повлиять в дебатах по данной теме? Как разные целевые группы влияют друг на друга? Нужно ли нам как-то проранжировать их в порядке важности?*

## **7. Что должны услышать люди?**

*Эта и следующая часть являются ключевыми пунктами всего документа. Главные темы, которые мы хотим продвигать для обсуждения. Какие типы аргументов (слоганы, лозунги) мы будем использовать? Сюда не входят конкретные факты, которыми мы будем их подкреплять (они будут рассмотрены дальше). Здесь должны быть основные положения, включая примерные формулировки, которые мы будем использовать в выступлениях в СМИ, публикациях, статьях, пресс-релизах и других материалах.*

## **8. Факты**

*Цифры, данные, примеры, просто факты, которые мы будем использовать в аргументации. Каждая кампания или группа должна подготовить порядка 3-10 основных фактов, которые будут повторяться снова и снова.*

## **9. Средства**

*Какие основные средства коммуникации мы будем использовать? Обзор основных запланированных мероприятий, сроков и ответственных лиц. Этот пункт будет иметь много совпадений с планом мероприятий кампании или группы.*

## **10. Вопросы и ответы (FAQ)**

*Перед началом коммуникации стоит в команде из нескольких человек попытаться продумать возможные вопросы, критические замечания и возражения, которые могут возникнуть — будь то со стороны СМИ, общественности или ключевых игроков. Это позволит иметь готовый ответ „почти на всё“ и реагировать очень оперативно. Также стоит постоянно добавлять в эту главу вопросы и критические замечания, возникающие в ходе коммуникационной кампании (и, конечно же, ответы на них).*

# Забота о себе или Устойчивый активизм

Бронислав Фаркач

Активизм — это прежде всего способ внести свой вклад в изменения общества. Помимо влияния на внешний мир, наш активизм влияет и на нас самих. Благодаря активизму мы можем изменить свой взгляд на окружающий мир, завести новых друзей и научиться друг у друга новым знаниям и навыкам. Но иногда это приносит и негативные чувства, которые имеют последствия для нас и нашего активизма.

Причина негативных чувств заключается в том, что активизм — это иногда очень сложно. Мы боремся с усталостью, стрессом, объёмом работы, неудачами или переполняющими нас эмоциями. Иногда эти негативные чувства настолько сильны, что могут ограничивать нас в активизме. Мы чувствуем усталость, сопротивление к активизму, или нам кажется, что мы уже не можем делать свою работу хорошо. Эти чувства могут привести к хроническому состоянию, которое исследователи иногда называют выгоранием.

В результате этих негативных чувств мы можем иногда испытывать желание полностью прекратить активистскую

деятельность. Это плохо сказывается на нас самих, мы можем почувствовать, что потерпели неудачу в чём-то очень важном для нас. Но это также влияет на общественное движение в целом. Может случиться так, что из-за негативных чувств мы не доделаем начатое дело, никому его не передадим. Или не используем приобретённые знания, навыки и контакты.

Вот почему важно сосредоточиться на этих негативных чувствах, осознать их и работать над тем, чтобы свести их к минимуму. Когда мы пытаемся внести свой вклад в построение лучшего общества для всех нас, прежде всего нужно чувствовать себя комфортно в своих активистских коллективах.

Различные стратегии работы с негативными чувствами принято называть заботой о себе (selfcare). В идеале мы стремимся к устойчивому активизму. Подобно концепции устойчивости в экологии, термин устойчивый активизм подчёркивает важность использования собственной энергии и ресурсов обдуманно и целесообразно, с учётом долгосрочных целей.

## ЧТО ТАКОЕ ВЫГОРАНИЕ?

Понятие выгорания первоначально возникло в помогающих профессиях — в социальной работе, здравоохранении и образовании. Сегодня этот термин распространился на другие профессии и сферы деятельности, в которых есть много стресса или эмоциональных усилий, такие как спорт или активизм. Концепция выгорания первоначально возникла в результате исследований, почему работники помогающих профессий так часто уходят с работы. В случае с активизмом мы также можем задать вопрос, а не является ли выгорание причиной (недобровольного) ухода из профессии?

## КАК РАСПОЗНАТЬ ВЫГОРАНИЕ У СЕБЯ И У ДРУГИХ?

Обычно выгорание происходит поэтапно, и для его распознавания чаще всего используются три основных критерия:

1. Эмоциональное истощение — это результат переполненности разными чувствами от эмоционально сложной или стрессовой работы. В активизме мы часто заняты темами и деятельностью, которые имеют большое значение для нас лично, что может способствовать эмоциональному истощению.
2. Цинизм или отчуждение — является проявлением эмоционального отключения от работы и проявляется в отношениях с другими людьми. Человек ведёт себя раздражительно, работает без интереса и энтузиазма, выглядит „отключенным/ой“ и, кажется, теряет свои идеалы.
3. Снижение эффективности — в результате двух предыдущих аспектов человек выполняет минимум нужных задач, относится к работе как к неприятной необходимости, она занимает больше времени, чем обычно, и часто выполняется неряшливо. Сюда же относятся неуверенность в себе и сомнения в том, стоит ли вообще заниматься активизмом.

Другие авторы/ки называют дополнительные симптомы выгорания в активизме. Например, невнимательность, неспособность сосредоточиться, частые перепады настроения, негативизм или физические проявления, такие как общая усталость, бессонница или головные боли. Подобные симптомы иногда могут быть признаком депрессии, тревожного расстройства или других психологических проблем, на которые тоже стоит обратить внимание. Но ключевым моментом в распознавании выгорания является то, что симптомы связаны непосредственно с активизмом.

## Как мы можем сделать активизм более устойчивым?

### Давайте прислушиваться к своим чувствам

Первый шаг заботы о себе — обращать внимание на свои чувства, связанные с активизмом. Ощущаю ли я радость от участия в социальных изменениях в той области, которая мне небезразлична? Или активизм превратился для меня в кучу задач, которые я тяну на себе, как тяжкое бремя? Сколько времени и сил я уделяю активизму, не жертвую ли я чем-то другим, важным для меня? Некоторые авторы рекомендуют вести дневник активиста/ки, часто бывает достаточно просто время от времени поразмышлять о том, что даёт и отнимает активизм. (см. УПРАЖНЕНИЕ НА РЕФЛЕКСИЮ в этой главе).

### Важно находить время для себя

В активизме мы часто имеем дело с вопросами, которые много для нас значат, и может казаться, что нужно решать проблемы ещё быстрее и постоянно работать ещё усерднее. Но время от времени сделать перерыв, чтобы отдохнуть и сосредоточиться на собственных потребностях, очень важно, и в этом нет ничего постыдного. Когда мы отдохнули и заряжены энергией, то можем делать свою активистскую работу ещё лучше.

## Найдите свой способ отдыха

Все люди отличаются и по-разному справляются с проблемами и стрессом. Некоторые лучше всего расслабляются, занимаясь спортом, другие — смотря сериалы, кому-то помогает медитация, а кому-то — музыка. Разные источники могут советовать единственный способ борьбы с выгоранием, но каждому/ой из нас может подойти что-то другое.

### Одно решение не всегда может быть эффективным

Все мы знаем из других сфер жизни, что иногда нам хочется побыть в одиночестве, а иногда — с людьми. Когда речь идет об отдыхе, часто происходит то же самое — иногда мы хотим провести время вместе с другими, а иногда — просто отключиться и сосредоточиться на себе. Хорошо отдыхать с друзьями и подругами из активистского коллектива, но также хорошо иметь хобби вне активизма. Стоит попробовать разные пути и искать то, что подходит именно вам.

### Устойчивый активизм — это не только забота о себе

Как уже упоминалось, в литературе часто используется термин „selfcare“ (забота о себе) для обозначения различных стратегий управления стрессом в активизме, но важно помнить, что с некоторыми проблемами трудно справиться в одиночку. Иногда нам нужна поддержка со стороны других членов/ок коллектива, с которыми мы можем

открыто говорить о своей активистской деятельности. Другие также могут подсказать способы расслабиться, или мы можем проводить с ними время вне нашей совместной активистской работы. Но некоторые негативные чувства имеют свои корни в самих коллективах. Отношения с другими членами/ками группы не всегда складываются идеально и могут быть источником дальнейшего напряжения.

### **Давайте стремиться к открытости**

Говорить о своих чувствах в группе не всегда легко, но часто необходимо, чтобы чувствовать себя в ней комфортно и чтобы группа в целом функционировала. Иногда мы сосредотачиваем всю нашу энергию и внимание на своих активистских целях, а межличностные отношения упускаются из виду. Поэтому очень важно попытаться создать открытую среду, в которой каждый/ая может свободно говорить о том, что испытывает. Полезно время от времени встречаться и говорить о своих чувствах и процессах в группе. Хорошо, если фасилитатором/кой встречи может быть кто-то не из коллектива со знаниями и навыками для проведения таких встреч, кто сможет со стороны посмотреть на то, как складываются отношения в группе.

Техники, описанные в других главах этой брошюры также могут помочь в создании открытой среды в коллективах.

### **Осторожно с нездоровой „культурой активизма“**

Иногда мы имеем свои представления о том, как должен выглядеть „правильный“ активизм. Часто это нереалистичный идеал активиста/ки, которые обладают большим количеством знаний и навыков, работают с утра до ночи и жертвуют другими аспектами своей жизни ради активизма. Проблема может возникнуть, когда такая „культура активизма“ и нереалистичный идеал поддерживаются в наших коллективах, даже если это не обсуждается открыто. Культура, ориентированная на результат, может негативно повлиять на наш подход к активизму. Например, если по какой-то причине нам нужно замедлиться, мы можем чувствовать себя виноватыми за то, что не были эффективными и горящими идеей, хотя знаем, что этот идеал нереален. Даже если это нелегко, нужно коллективно открыто рефлексировать о том, что не существует единой формы активизма, что каждый/ая из нас отличается и обладает разным количеством времени и энергии, чтобы посвятить себя активизму.

### **Давайте помогать друг другу**

Наша жизнь состоит не из одного активизма. Большинство из нас ходит на работу или учится, и имеет много других повседневных дел, не связанных с активизмом. Иногда может помочь, если некоторые из этих дел можно разделить с другими членами/ками коллектива, будь то присмотр за детьми, совместно приготовленный ужин во время организационных собраний или что-то ещё.

## Время от времени важно праздновать

Кампании, которыми мы занимаемся в активизме, часто бывают забегом на длинную дистанцию, и изменения, к которым мы стремимся, не приходят легко или сразу. Поэтому иногда мы склонны видеть скорее неудачи, чем успехи. Несмотря на различные трудности в активистской работе, полезно сосредоточиться на успехах, даже если они могут быть небольшими. Одна из причин для празднования — это то, что наш коллектив работает хорошо, у нас хорошие отношения, и мы можем учиться новому друг у друга. Небольшое празднование может стать хорошим способом осознать это и рассказать другим. Оно также может быть приятным ритуалом для встреч с коллегами и коллежанками вне вашей активистской деятельности.

## УПРАЖНЕНИЕ НА РЕФЛЕКСИЮ

Это упражнение может быть полезным, когда вы хотите осознать своё текущее состояние, цели и препятствия в активизме. Например, попробуйте использовать его, когда захотите остановиться на мгновение и продумать следующий шаг. Такая рефлексия может быть полезной не только при обдумывании следующих шагов, но и поможет вам подумать о том, как сделать эти шаги устойчиво и с заботой о себе.

Вам помогут семь вопросов, над которыми хорошо задуматься отдельно и в данной очерёдности. В ответ на каждый из вопросов-шагов запишите несколько предложений или ключевых слов, и только затем переходите к следующему. Упражнение можно выполнять в одиночку или в паре, обсуждая каждый шаг с другим человеком по очереди.

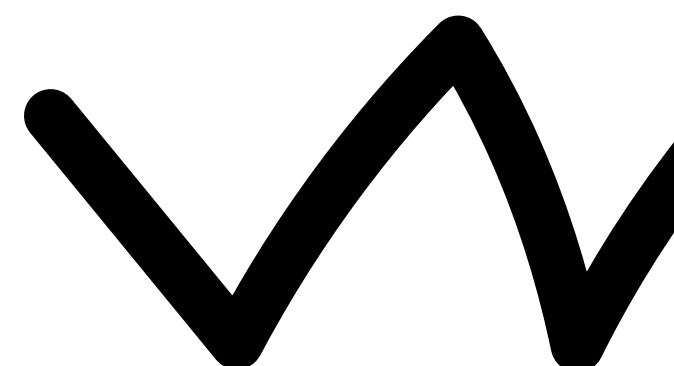
### 7 вопросов-шагов:

1. Чему меня научил активизм (в данной общественной кампании) на данный момент?
2. Какова моя цель и следующий шаг, который я собираюсь сделать?
3. Какие ресурсы (= знания, навыки, поддержка со стороны других, время, материальные ресурсы) у меня есть для этого?
4. Какие ресурсы мне ещё нужны?
5. „Самосаботаж“ — что мне нужно сделать, чтобы следующий шаг не вышел?
6. Как я могу преодолеть „самосаботаж“?
7. Как я буду праздновать достижение своей цели?



## Полезные ссылки:

- Barker, Meg-John. Hell Yeah Self Care. Доступ по ссылке:  
<https://rewriting-the-rules.com/wp-content/uploads/2017/02/HellYeahSelfCare.pdf>
- Cox L. (2011). How Do We Keep Going? Activist Burnout and Sustainability in Social Movements. Helsinki: Into-ebooks. Доступ по ссылке: [http://mural.maynoothuniversity.ie/2815/1/LC\\_How\\_do\\_we\\_keep\\_going.pdf](http://mural.maynoothuniversity.ie/2815/1/LC_How_do_we_keep_going.pdf)
- Luthmann, T. (2018). Politisch aktiv sein und bleiben: Handbook Nachhaltiger Aktivismus. Münster: Unrast.
- Rettig, H. (2006). The lifelong activist: How to change the world without losing your way. Herndon: Lantern Books.
- The Activist Trauma Support Group. Sustainable Activism & Avoiding Burnout. Доступ по ссылке:  
[https://www.activist-trauma.net/assets/files/burnout\\_new\\_flyer\\_rightway.pdf](https://www.activist-trauma.net/assets/files/burnout_new_flyer_rightway.pdf)



## NESEHNUTÍ (Независимое социально-экологическое движение)

Мы — социально-экологическая неправительственная организация. Цель наших экологических акций и действий по защите прав человека заключается в том, чтобы показать, что перемены в обществе, основанном на уважении к людям, животным и природе, возможны и должны происходить прежде всего снизу.

Именно поэтому мы поддерживаем вовлечённых людей, которых интересует то, что происходит вокруг них, и которые считают ответственность за жизнь на нашей планете неотъемлемой частью своей собственной свободы.

### Программа Путь инициативы

Путь инициативы помогает активным людям за рубежом менять свои страны к лучшему. Мы фокусируемся на страны восточной Европы, в основном на Южный Кавказ и Украину. Особое внимание мы уделяем продвижению ценности прав человека, охране окружающей среды, правам животных. Мы поддерживаем местные инициативы через консультации и финансово.

<https://initiativeway.org/>



NESEHNUTÍ

Крижова 15, 603 00 Брно

Чехия

тел.: +420 605 239 579

[brno@nesehnuti.cz](mailto:brno@nesehnuti.cz)

[www.nesehnuti.cz](http://www.nesehnuti.cz)



The project is co-financed by the Governments of Czechia, Hungary, Poland and Slovakia through Visegrad Grants from International Visegrad Fund. The mission of the fund is to advance ideas for sustainable regional cooperation in Central Europe.

Издано при финансовой поддержке Международного Вышеградского Фонда

