

# **Стратегическое планирование для низовых активистских групп**

Петр Фомашов

25 октября 2019

# Оглавление

<b>Стратегическое планирование: анархистская перспектива</b>	<b>4</b>
Зачем активистским группам стратегия? . . . . .	4
Хорошо, но зачем лично мне заниматься стратегией? . . . . .	5
О чем пособие? . . . . .	5
<b>Словарь стратегического планирования</b>	<b>7</b>
<b>Этапы построения стратегии</b>	<b>8</b>
Мотивация и базовые ценности . . . . .	8
Анализ ситуации . . . . .	8
Формулирование целей . . . . .	9
Определение аудитории . . . . .	10
Выбор тактик . . . . .	12
Планирование . . . . .	13
Оценка работы и пересмотр стратегии . . . . .	13
<b>Инструменты: как конкретно составить стратегию?</b>	<b>15</b>
<b>Заключение</b>	<b>17</b>
<b>Использованные и рекомендуемые источники</b>	<b>19</b>

Что делать, чтобы активизм не превратился в «топтание на месте» или, наоборот, в хаотичные реакции на внешние события? Как ставить реалистичные цели и видеть успехи? Как оценить ситуацию и выбрать самую подходящую тактику? Собрали несколько инструментов и практических советов для групп, объединенных по политическим убеждениям, вокруг конкретных социальных конфликтов или определенных общественных проблем.

# Стратегическое планирование: анархистская перспектива

«Если у вас нет своей стратегии, вы — часть чужой стратегии»

*Элвин Тоффлер*

«...единство действия достигается единством цели и силой убеждения, которую имеет каждая идея, если она свободно выражена, серьезно обсуждена и найдена справедливой»

*Петр Кропоткин*

Почему стратегия важна в политике и в чем особенность нашего подхода к ее построению? В этой части мы собрали общие соображения, которые помогут определиться, если вы не уверены, стоит ли вообще заниматься стратегическим планированием.

## Зачем активистским группам стратегия?

Стратегия – это стержень любого политического коллектива, нацеленного на результат.

Она нужна как для борьбы, так и для солидарности. На чьей стороне в конфликте окажется перевес во многом зависит от уровня организованности. Кто сумеет лучше воспользоваться доступными ресурсами и продумать наиболее эффективный план действий, тот и достигнет своих целей, при прочих равных. Аналогично, увидеть общие интересы и возможности для сотрудничества проще группам, осознающим свои цели и выработавшим способы действия.

Иными словами, стратегия превращает разрозненных людей в коллективы, способные действовать сообща, осознанно меняя себя и окружающую действительность. Не важно, идет речь только о борьбе за парк или об участии в глобальном движении за свободу.

Анархистское движение в Беларуси сегодня сконцентрировано на долгосрочных проектах, каждый из которых действует как минимум в течение нескольких лет. Это большой шаг в сравнении с предыдущими периодами в движении, когда деятельность была слишком ситуативной и нестабильной. Теперь мы понимаем: чтобы увидеть, результат нужно приложить сконцентрированные усилия, и не всегда такой активизм – это что-то увлекательное и захватывающее.

Тем не менее, существующие проекты не всегда могут похвастаться хорошо продуманным развитием. Часто мы действуем по инерции, просто воспроизводя существование проекта и недостаточно понимая, к чему мы движемся. Так деятельность может превратиться в «топтанье на месте».

Словом, нам нужно научиться избегать, с одной стороны, хаотичной и непродуманной деятельности, связанной только с реакцией на текущие события. С другой — стагнации и слепого воспроизводства устоявшихся практик. Обе крайности мешают нам развиваться и отстаивать свои интересы, делают активизм неэффективным, деморализующим и ненужным. Именно стратегическое планирование помогает найти баланс.

## **Хорошо, но зачем лично мне заниматься стратегией?**

Идеал – это когда стратегию создают все участники и участницы движения. И вот почему.

В рамках представительной политики стратегию определяют партии, организации или отдельные лидеры. Они «спускают сверху» программы, а рядовые активисты и электорат могут выбирать из них те, с которыми согласны, и примыкать к движению. Если ни одна из предложенных стратегий их не устраивает, люди оказываются вне политики и их интересы не учитываются. В такой модели политический дискурс выстроен иерархически: одни люди осмысляют и описывают общественную ситуацию, другие – потребляют созданные ими смыслы.

Анархистский подход, напротив, подразумевает создание горизонтального движения без представительства. Низовые активистские коллективы сами формируют собственные стратегии и согласовывают их между собой, объединяясь в федерации, конфедерации или создавая сетевые структуры. Такой подход делает движение более устойчивым и эффективным, чем централизованные организации, руководимые лидерами:

- когда нет единого центра, вырабатывающего общую стратегию, движение становится более устойчивым к репрессиям и внутреннему вырождению;
- стратегии, построенные низовыми активистами, отвечают интересам групп и классов, к которым они принадлежат, лучше, чем программы политиков и отдельных организаций. Лидеры, как правило, не могут понять интересы всего множества угнетенных групп и классов, поскольку имеют опыт только одного класса, причем часто это особый «политический класс»;
- когда мы сами вырабатываем стратегии, мы с гораздо большим пониманием и энтузиазмом их реализуем.

## **О чем пособие?**

В рамках этого руководства мы предложим несколько инструментов и практических советов по стратегическому планированию для небольших активистских групп,

которые могут быть объединены по политическим убеждениям, вокруг конкретного социального конфликта или определенной общественной проблемы. Подчеркнем: мы не будем говорить о выработке стратегии целого движения – это тема для отдельного материала.

# Словарь стратегического планирования

Разберемся, что такое стратегия, как она связана с планом, целью и тактикой. Для этого сформулируем набор понятий, который будем использовать в рамках руководства.

Стратегия – соглашение о целях, тактиках и ценностях группы, которые определяют ее действия и привязаны ко времени, а также внешним и внутренним условиям. Другими словами, это основополагающие представления группы, отвечающие на вопросы: «почему мы собрались?», «что мы будем делать?», «когда и какой результат хотим получить?».

Цель – это желаемый результат. Не направление деятельности и не средства, а именно те изменения, которых мы хотим достичь. Например, «повышение зарплаты на 30% и закрепление этого в трудовом договоре», «отмена закона об отсрочках» или «увеличение численности нашей группы на пять человек». Цель может разбиваться на отдельные задачи.

Тактика – тип действия или действий для решения определенной задачи. Так, если цель, нашей группы по борьбе с застройкой заключается в сохранении парка, в качестве тактики мы выберем, например, физическое препятствие вырубке. Такая тактика может включать разные акции: шипование деревьев, установку забора или блокирование техники. Если мы решим одновременно использовать две тактики: физически препятствовать вырубке и привлекать внимание общественности, то к названным акциям могут добавиться публикации в СМИ, ведение паблика в соцсети или распространение листовок.

План – последовательность конкретных шагов, направленных на решение задач и привязанных ко времени и ресурсам. То есть «план» – более узкое понятие, чем «стратегия». Стратегия – это основа работы группы, ее желательно определить в самом начале, а план – это то, что создается и реализуется в процессе работы. При этом стратегия может включать план в общих чертах.

Аудитория – это группы и классы, к которым обращен наш месседж. Иными словами, те, до кого мы хотим что-либо донести, например, чтобы убедить их занять нашу позицию.

## **Этапы построения стратегии**

Обсуждать каждый из этапов можно в такой последовательности, как они изложены здесь. Но в некоторых случаях лучше менять последовательность, а также добавлять или пропускать некоторые части. Например, если цели группы очевидны заранее, лучше начать обсуждение с них. Когда четко известно, к чему мы стремимся, легче анализировать ситуацию.

### **Мотивация и базовые ценности**

Начать формирование стратегии можно с обсуждения вопросов «почему мы оказались в одном коллективе?», «что нас объединяет?» и «в чем мы расходимся?». Здесь можно обсудить индивидуальную мотивацию, видение ситуации, озвучить интересы, которые будут отражать цели группы. Если у участников и участниц есть определенная политическая позиция – нужно ее озвучить.

На этом этапе стратегического планирования не обязательно приходиться к общему знаменателю. Достаточно просто обозначить существующие мнения, увидеть их различия и сходства. Если различия есть, нужно обговорить заранее, возможна ли совместная работа, невзирая на эти разногласия. Это поможет избежать неожиданных расхождений и конфликтов по поводу ценностей в будущем.

Благодаря этому обсуждению должно появиться примерное представление о стремлениях группы, исходя из которых можно анализировать ситуацию, а затем сформулировать конкретные цели и выбрать тактики.

### **Анализ ситуации**

Вся стратегия должна быть привязана к окружающим условиям. Прежде чем переходить к формулированию цели, то есть желаемой ситуации, нужно определить, в какой ситуации мы находимся сейчас.

Это можно сделать разными способами, один из распространенных – SWOT-анализ. Он позволяет определить угрозы и возможности, с которыми может столкнуться группа, а также ее слабости и сильные стороны. Для этого нужно заполнить таблицу, записав в каждую ячейку все факторы, которые приходят в голову.



	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	Силы (strengths) — свойства проекта или группы, дающие преимущества в отстаивании наших интересов	Слабости (weaknesses) — внутренние свойства, препятствующие деятельности проекта
<b>Внешняя среда</b>	Возможности (opportunities) — внешние благоприятные факторы	Угрозы (threats) — внешние обстоятельства, которые могут помешать в нашей деятельности

Может потребоваться поиск дополнительной информации: изучить опыт похожих групп, просмотреть опросы общественного мнения или поговорить с людьми, с которыми связаны какие-то из возможностей или угроз.

Некоторые пункты в таблице могут быть более важными, чем другие. Чтобы детализировать полученную картину, можно проранжировать каждый пункт, например, по шкале от 1 до 10. Тогда будет виден не только общий набор внешних и внутренних факторов, но и станет понятно, на какие из них нужно обратить внимание в первую очередь.

Кроме того, полезным может оказаться отдельное сравнение каждого из пунктов между собой. Например, среди угроз может быть высокий уровень репрессий, но это будет уравновешено продуманной культурой безопасности в группе. Таблица SWOT-анализа не позволяет фиксировать такие связи, но их можно просто проговорить или записать отдельно.

## **Формулирование целей**

После того, как мы обсудили наши ценности и мотивацию, проанализировали ситуацию, в которой предстоит действовать, мы примерно понимаем, чего хочет достичь группа. Следует это сформулировать в конкретные цели.

Цель отражает желаемый результат деятельности группы, при этом она должна быть:

а) достижимой, то есть нужно ставить такую цель, которую группа потенциально может достичь в обозримом будущем. Например, «построение мирового анархо-коммунизма» — это недостижимая цель для небольшой активистской группы;

б) измеримой, что означает возможность выделить показатели, по которым группа поймет, что цель достигнута или не достигнута.

В примере о конфликте вокруг вырубки парка достижимая и измеримая цель активистской группы местных жителей могла бы быть сформулирована так: «Застройщик и администрация города официально меняют свои планы, и парк остается нетронутым».

Анархистские группы часто формулируют свою цель абстрактно и неэффективно. Например, «популяризация анархо-феминизма», «обновление анархистской теории»

или «способствовать борьбе общества за свои права». С помощью таких формулировок коллектив обозначает свою идейную позицию или сферу деятельности. Не нужно их путать с целями проекта. Если есть потребность сформулировать политический вектор группы, лучше это сделать, написав манифест, набор принципов или миссию коллектива.

Целей может быть несколько, и разделить их можно по нескольким критериям. Так, можно выделить одну центральную цель, где отражено главное, к чему стремится группа, и ряд сопутствующих, которые группа хочет достигнуть параллельно. Можно также разделить цели на «программу минимум» и «программу максимум» по степени их труднодостижимости. В случае долгосрочного проекта полезно разделить цели на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные, исходя из вашего представления о развитии проекта.

Важно хорошо продумать цели, поскольку именно они определяют аудиторию, тактики и план. Хорошо продуманная цель в будущем позволит понять, насколько успешным оказалась деятельность коллектива.

**Цель должна быть:**

- измеримой;
- достижимой.

## **Определение аудитории**

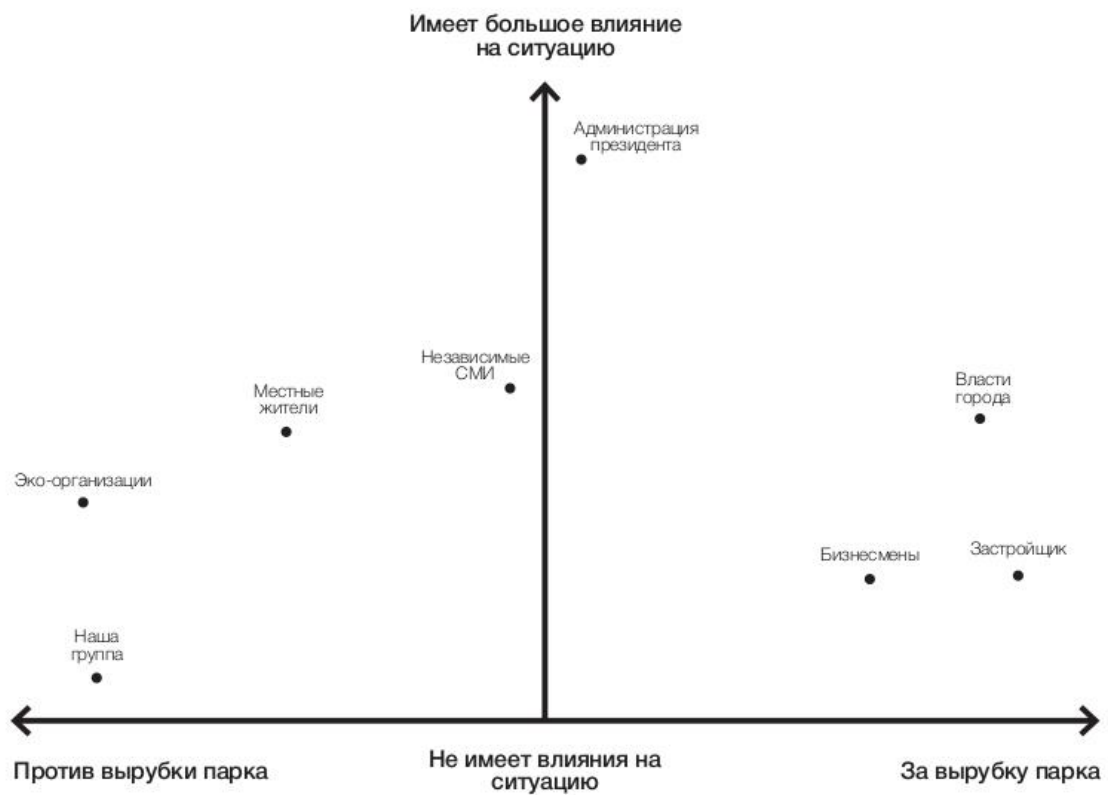
Как правило, политика связана с коллективными действиями и коммуникацией: мы убеждаем одних людей что-то сделать, доносим другим свои требования. Чтобы делать это эффективно, нужно определить, кому конкретно должно быть направлено каждое наше послание.

**Чек-лист по определению аудитории:**

- кто связан с нашей целью?
- какую занимает позицию?
- насколько позиция этого «игрока» важна в рамках нашей цели?
- к каким группам и с каким посылом следует обращаться в первую очередь?

Для этого можно использовать «анализ силового поля». Этот метод показывает, как группы и организации относятся к нашим целям и насколько сильно они могут повлиять на ситуацию.

Нарисуем координаты, где горизонтальная ось будет означать отношение к нашим целям: слева полностью положительное (мы), справа – полностью отрицательное, в середине – нейтральное. Вертикальная ось будет показывать степень влияния «игрока» на возможность достижения нашей цели. Затем вспомним каждую группу и организацию, которая как-то связана с ситуацией и разместим ее в этих координатах.



В примере с вырубкой парка в правой части будут располагаться власти города, застройщик и бизнесмены. В левой части – наша группа, остальные местные жители и эко-активисты. Нейтральную позицию могут занять независимые СМИ и Администрация президента.

Теперь мы можем оценивать, сколько усилий нужно, чтобы склонить на нашу сторону ту или иную группу. Так, можно объединиться с эко-организациями и перетянуть на свою сторону мнение большинства местных жителей. Независимые СМИ занимают более нейтральную позицию, но могут влиять на ситуацию – с ними тоже нужно наладить взаимодействие. Перетащить на свою сторону застройщика и городские власти нам вряд ли удастся, но мы можем, по крайней мере, вынудить бизнесменов потерять интерес к проекту. Администрации президента не так важен конкретный супермаркет, и если нам удастся склонить на свою сторону местных жителей и СМИ, а также ослабить давление сторонников вырубки, то чиновники из Администрации президента не захотят расширения протеста и перерастания его в политический кризис и, вероятно, решат отменить застройку.

Немного подкорректировав названия осей, можно использовать схему не только для протестных кампаний, но и для проектов вроде киноклуба или Еды вместо бомб.

## **Выбор тактик**

Тактики должны быть, прежде всего, адекватны целям. Если мы выступаем за сохранение парка, мы можем выбрать физическое противодействие вырубке, а если боремся за выплату зарплат обманутым работникам, то лучше подойдет экономическое давление на работодателя: от бойкота до забастовки. То есть выбирать следует такие тактики, которые эффективнее других помогут достичь поставленных целей. Для этого полезно изучать опыт других групп и сравнивать его с нашими условиями.

Важно оценить, сколько ресурсов требует каждая тактика и выбрать именно те, на которые у нас хватит денег, людей и прочих ресурсов. Если мы видим, что самая эффективная тактика требует столько ресурсов, сколько мы найти не сможем, от нее следует отказаться в пользу, возможно, менее эффективной, но реализуемой. Наоборот, если ресурсов много, можно использовать все доступные тактики.

### **Чек-лист по выбору тактики:**

- эффективнее других достигает цель;
- для ее реализации достаточно ресурсов;
- не противоречит ценностям группы и внешним условиям.

Также на выбор тактик влияют ценности группы и внешние условия. Представим, что застройщик, вырубаящий парк, – азиат или кавказец. Мы знаем, что использование расистской риторики могло бы увеличить общественную поддержку нашей кампании и помогло бы в достижении цели. Но мы не будем использовать эту тактику, и не только потому что она противоречит нашим ценностям. Мы знаем также о внешних условиях: вражда между нациями и расами существует прежде всего в ин-

тересах правящего класса. В долгосрочной перспективе она только усилит позиции бизнесменов и городских властей, которые вырубают парки.

## **Планирование**

Когда мы определились со всеми главными компонентами стратегии, можно переходить к способам реализации, то есть – составлению плана.

Можно начать с привязки ко времени некоторых важных событий. Например, если мы выбрали в качестве главной тактики физическое препятствование вырубке парка, нужно осуществлять его в определенное время – когда придет техника и начнется вырубка. Если нет обстоятельств, ограничивающих нас во времени, мы можем расставить эти «вехи» произвольно. Лучше всегда ставить дедлайны, поскольку так легче оценивать интенсивность и успешность деятельности проекта. Таких «вех» может быть несколько, и, привязав каждую к определенной дате, мы получим план в общих чертах.

Затем его можно детализировать, определив промежуточные действия, которые должны быть выполнены к каждому из центральных событий, которые мы уже привязали к дате. Так, мы получим пошаговый план развития нашей кампании или инициативы: к такой-то дате сделать сайт или паблик, в такой-то день провести акцию, к такому-то моменту договориться о сотрудничестве с дружественными инициативами.

Не нужно детализировать план до мелочей, главное обозначить основные временные рамки и последовательность действий. Затем в процессе работы можно будет опираться на эту схему, обсуждать и разбирать конкретные задачи, устанавливать четкие дедлайны.

Срок, на который составляется план, зависит от того, чем будет занят коллектив. Если речь идет о небольшой протестной кампании, то план может составляться на несколько месяцев и постоянно пересматриваться. Если это долгосрочный проект, план можно составлять на год или несколько лет, делать его более детальным в ближайшей перспективе и более схематичным на длительный срок.

На этом же этапе можно проранжировать цели на основе их срочности и значимости, решив, какие из них будут достигаться в первую очередь, а какие можно отложить.

Если нет уверенности по поводу составленного плана или действовать приходится в нестабильных внешних условиях, стоит заранее продумать «План Б» или, по крайней мере, обсудить, что вы будете делать, если поймете, что построенный план не работает.

## **Оценка работы и пересмотр стратегии**

К разговору о стратегии нужно периодически возвращаться, чтобы «держать руку на пульсе». Важно контролировать, насколько деятельность соответствует плану, удается ли укладываться в сроки, все ли промежуточные задачи выполняются и,

конечно, какие у группы достижения и неудачи. Это помогает не упускать долгосрочные цели и осмысленность текущих действий, что поддерживает моральный климат в команде.

Окружающая ситуация может меняться, а продуманная на первых этапах деятельности коллектива стратегия может оказаться ошибочной. Наконец, стратегия, как и любые схемы, – это только упрощенная модель реальности. Поэтому нужно периодически возвращаться к ее обсуждению и оценивать, насколько эффективными оказались те или иные тактики, правильно ли мы оценили имеющиеся ресурсы и как могут отразиться на нашей стратегии новые внешние условия.

Если развитие группы идет постепенно и не происходит ничего экстраординарного, к пересмотру стратегии можно обращаться только в запланированные заранее моменты. Например, каждые полгода или три месяца. Но если произошли важные события, которые, очевидно, влияют на деятельность коллектива, или вы не укладываетесь в план, следует немедленно вернуться к обсуждению стратегии.

Оценке деятельности и пересмотру стратегии стоит посвящать отдельное собрание. Можно обсудить только отдельные пункты, например, тактики или план, а можно последовательно пройти по каждому этапу.

## Инструменты: как конкретно составить стратегию?

Нужно организовать собрание или несколько собраний, где обсудить описанные выше пункты. Мотивацию и ценности, ситуацию, цели, аудиторию, тактики и план. Как правило, в обсуждении можно использовать обычную процедуру консенсуса: постановка вопроса – обсуждение – формулирование предложения – высказывания за и против. Ниже мы представим некоторые способы, которые могут сделать обсуждение на каждом из этапов более эффективным.

**Мозговой штурм:** все хаотично называют различные идеи, ведущий собрания их записывает. Как правило, высказывания записываются без обсуждений, поскольку цель – собрать как можно больше идей.

**Высказывание по кругу:** нужно сформулировать вопрос и предложить собравшимся высказаться по нему по очереди в том порядке, в котором они сидят. Этот инструмент используется, когда нужно знать мнение каждого участника коллектива, а также в тех случаях, когда часть собравшихся «отмалчивается» – высказывание по кругу стимулирует людей говорить.

**Работа в парах или в подгруппах:** собравшиеся делятся на пары или небольшие группы, чтобы проработать отдельный вопрос или тему. Так можно, во-первых, стимулировать высказывания – людям легче говорить в более мелких группах, а во-вторых, сократить время собрания, если подгруппы будут параллельно обсуждать два разных вопроса. Например, весь коллектив делится на две подгруппы, каждая из которых прорабатывает по две ячейки таблицы SWOT-анализа.

**Мировое кафе:** во время групповой работы или работы в парах подгруппы изображают на ватманах результаты своего обсуждения, затем все в свободном режиме знакомятся с идеями других подгрупп.

**Я-Ты-Мы** – инструмент, который помогает прийти группе к единому мнению в сложных вопросах, когда ответ не очевиден. На этапе «Я» каждый индивидуально формулирует собственный ответ на обсуждаемый вопрос и записывает его на стикер. Затем все стикеры зачитываются и похожие клеятся рядом. Согласно сгруппированным ответам на обсуждаемый вопрос формируются подгруппы – на этапе «Ты» люди приходят к общему мнению внутри этих подгрупп. После этого, когда есть всего несколько ответов на обсуждаемый вопрос, на этапе «Мы» начинается общее обсуждение. В результате этого обсуждения можно синтезировать либо один общий ответ, либо включить в окончательное решение сразу несколько ответов.

**Проверка температуры** – способ наглядно увидеть отношение каждого участника коллектива к предлагаемой идее. Все собравшиеся, сидя или стоя в кругу, показывают свое отношение, опуская руки вверх или вниз. Чем выше руки, тем больше человеку нравится предложенная идея.

<b>Мотивация и базовые ценности</b>	Высказывание по кругу
<b>Анализ ситуации</b>	Работа в парах и подгруппах
	Мировое кафе
<b>Формулирование целей</b>	Мозговой штурм
	Мозговой штурм
	Я-Ты-Мы
<b>Определение аудитории</b>	Проверка температуры
	Мозговой штурм
	Высказывание по кругу
<b>Выбор тактик</b>	Проверка температуры
	Мозговой штурм
	Высказывание по кругу
<b>Планирование</b>	Проверка температуры
	Высказывание по кругу



## Заключение

Обсуждение представленных в этом руководстве этапов даст много идей о том, как может развиваться деятельность группы. Вероятно, это обсуждение будет длиться не одно собрание, поэтому важно собрать воедино те отчеты с собраний и материалы, которые получатся в итоге. Лучше создать отдельный документ, где расписать, к чему пришли по каждому из пунктов стратегии. Это позволит быстро находить нужную информацию и повысит шансы, что результатами обсуждения действительно будут пользоваться, а не забросят их сразу после того, как собрание по стратегии закончится.

Ясно сформулированные цели и способы их достижения, всесторонний анализ ситуации, хорошо продуманный план действий и регулярная рефлексия своей стратегии сильно повысят эффективность любого коллектива. Используя простые инструменты, представленные в этой брошюре, наши группы и инициативы смогут избежать как хаотичных, несвязанных между собой действий, так и стагнации от многолетнего повторения одного и того же. Кроме того, разговор о стратегии позволяет видеть реалистичную картину успехов и недостатков, что предохранит нас от лишних разочарований и улучшит моральный климат.

Часто выбор стратегии – это компромисс между целями, ценностями и доступными ресурсами. Не всегда мы можем делать именно то, что хотим. В таких случаях можно пересмотреть цели. Например, если мы точно знаем, что не сможем остановить вырубку парка, потому что не сможем мобилизовать достаточное количество людей, следует отказаться от этой цели. Вместо это можно участвовать в борьбе против вырубки для того, чтобы собрать больше сторонников. Так, в случае очередной застройки нас уже будет достаточно, чтобы ее остановить.

Любые решения имеют свои плюсы и минусы, обсуждая с единомышленниками стратегию, нужно помнить об этом и, не занимая однобокой позиции, оценивать каждое предложение комплексно. Правильное решение – это чаще всего не решение без недостатков, а решение с наилучшим из имеющихся сочетанием плюсов и минусов.

Стратегию не всегда можно сделать детально продуманной. Во время обсуждения может оказаться, что много нужной информации попросту нельзя получить. Перефразируя Клаузевица: «политика – это область недоверного». Именно поэтому «единственно верная» стратегия невозможна. Всегда остается элемент неуверенности, и все планы и цели, о которых мы говорим, следует оценивать в терминах вероятности их реализации.

Но в любом случае, лучше узнать и предвидеть десять процентов из того что мы можем, чем действовать вслепую. Даже знать о своем незнании — полезно. К тому же опыт активизма в определенной сфере поможет интуитивно принимать правильные стратегические решения даже в условиях неизвестности.

Стратегия — это не то, что можно однажды «придумать» и потом пользоваться. Это процесс, который вплетен в практику, только действуя и постоянно размышляя над своей деятельностью можно добиться успеха. Дорога возникает под шагами идущих!

## Использованные и рекомендуемые источники

1. Гелдерлоос, П. Консенсус: принятие решений в свободном обществе. – М.: Радикальная теория и практика, 2010. – 104 с.
2. Гелдерлоос, П. Ненасилие ущербно тактически и стратегически // Как ненасилие защищает государство. – М.: Радикальная теория и практика, 2014. – С. 102-141.
3. Грэбер, Д. Неожиданная победа // Фрагменты анархистской антропологии. – М.: Радикальная теория и практика, 2014. – С. 91-111.
4. Понятие и этапы стратегического планирования // Партал грамадскіх аб'яднанняў. – <https://www.ngo.by/management/ponyatie-i-etapy-strategicheskogo-planirovaniya>
5. Стратегическое планирование в НПО – Б.: 2013. – 64 с.
6. Файн, Дж. Выбирайте тактики, поддерживающие вашу стратегию // Beautiful Trouble: пособие по креативному активизму / под ред. Э. Бойд, Д. Митчелл. – М.: Радикальная теория и практика, 2015. – С. 88-90.
7. General organising – <https://libcom.org/organise/general>
8. Planning your Campaign – <https://www.seedsforchange.org.uk/strategy>
9. Seeds for Change. Настольная книга по консенсусу. – М.: Радикальная теория и практика, 2014. – 248 с.

Библиотека Анархизма  
Антикопирайт



Петр Фомашов  
Стратегическое планирование для низовых активистских групп  
25 октября 2019

<https://avtonom.org/news/anarhisty-vypustili-broshyuru-strategicheskoe-planirovanie-dlya-aktivistskih-grupp>

[ru.theanarchistlibrary.org](http://ru.theanarchistlibrary.org)