

Навіщо потрібні нові тактики?

Дуглас А. Джонсон

Центр Підтримки Жертв Каткування (Center for Victims of Torture, CVT)

Виконавчий Директор

Сучасний правозахисний рух за останні декілька десятиріч виконав величезний крок по просуванню до ідеалів прав людини і створенню спеціальних правозахисних установ. Правозахисники допомагали при створенні нових правозахисних конвенцій, що осуджують насильство, захищають права жінок і дітей. Правозахисники випрацювали також міжнародну домовленість про дефініцію легітимних дій у політичній сфері. Політичні в'язні були захищені від насилля, багатьох звільнено. В багатьох державах створено органи, які мають на меті пропагування реалізації міжнародного законодавства у сфері прав людини – як на рівні держав, так і в міжнародній політиці. Важко недооцінити чи перебільшити ці досягнення.

В основному, такі результати викликані застосуванням трьох тактик: 1) створення міжнародних норм і як наслідок – системи конвенцій, домовленостей і стандартів; 2) моніторинг реалізації цих норм; 3) осудження або критика держав у дії чи бездіяльності, що могли викликати порушення. З часом ці підходи стали вимагати набагато більш розвинутих інфраструктур і кваліфікованих співробітників.

Очевидно, що дані тактики є дуже прогресивними, тому повинні надалі отримувати підтримку і бути у розвитку. Але також очевидним є те, що тактики нас дуже обмежують і самі по собі є недостатніми для вирішення важких проблем у сфері прав людини.

Звернемось до проблеми катування. Відносно до неї (в порівнянні з іншими правозахисними проблемами) прийнято багато міжнародних конвенцій і стандартів, гарантовано більше конституційного і національного правового захисту. У великому об'ємі проводиться моніторинг – не тільки правовими інфраструктурами, але і національними та міжнародними НКО. Варто до цього долучити більш як 250 реабілітаційних центрів для жертв катування по всьому світу, кожен з яких документує тисячі випадків порушень, розвиваючи тим самим правові механізми у цій сфері. Каткування є найбільш документованими порушеннями.

Тим не менше, коли „Міжнародна Амністія” запустила у 2000 році свою третю кампанію проти катування, то прийшла до висновку, що ця проблема є і надалі так само актуальною, як в період першої глобальної кампанії в 1974 році.

Тільки в останні десятиріччя ми спостерігали порушення, що шокували своєю жорстокістю, в Боснії, Руанді, Серра Леоне і більш як 150 інших державах, в яких до цих пір застосовуються чи допускаються катування. Я повинен сказати: „очевидно, що *щось тут не працює*”.

В цій книзі відстоюється точка зору, що розвиток ідей прав людини вимагає розширення кордонів правового поля, яке об'єднувало би набагато більше людей з різних секторів співтовариства. Також, це вимагає всебічних стратегічних підходів, які в свою чергу потребують іншого, більш розвинутого набору тактик.

В цілому світі видатні правозахисники вже розпочали цю роботу : опрацювання інноваційних підходів, побудова неочікуваної стратегічної коаліції і співпраця з іншими секторами. Проект „Нові Тактики Захисту Прав Людини” ставить перед собою ціль у зібранні цих тактик і заохоченню оточуючих до роботи з ними. В книзі зібрано більш як 75 історій про інновації, що були розказані студентами, сільськими жителями, представниками урядових комісій і іншими людьми, які вже використовують складні сучасні технології , але також і прості інструменти, залежно від цілей, що необхідно реалізовувати – починаючи від справедливих виборів і чистої води, закінчуючи свободою для політичних в'язнів. *(примітка авторів українськомовної версії: повністю всі історії Ви зможете знайти на сайті www.newtactics.org , що на англійській мові).*

Кожна із цих історій добра по своєму, а разом вони представляють образ того, що можна досягнути у правозахисній роботі.

Мапа тактик чи недостатки використовуваних стратегій

Протистояння катуванням зі сторони звичайних людей свідчить про серйозні зміни в глобальному співтоваристві. Три основні тактики не привели до істотного зниження випадків катування, а це означає, що прийшов час передивитись поточну стратегію. Деякі її недостатки виявляються у процесі, який я називаю „побудування мапи тактик” (tactical mapping).

Десятеро експертів з проблем катування створили діаграму усіх пов'язань, починаючи з відносин між жертвою і порушником, а закінчуючи всіма, хто є залучений до проблеми чи допускає порушення. Наприклад, звичайно сам порушник є членом команди зі строгим ієрархічним підпорядкуванням або служить у якомусь поліційному відділку. Ми поставили всі ці відносини на одній вертикалі, щоб виділити ланцюжок пов'язань, на якому організується і підтримується застосування катувань. Але ми також подивились на горизонтальне продовження кожного рівня, щоб не пропустити інших можливих впливів. Наприклад, поліційні відділки мають у розпорядженні громадських службовців, які працюють на зовні і мають деякий вплив на процеси, що відбуваються. Початково наша мапа включала в себе більш як 400 пов'язань, від зовсім локальних до тих, що відбуваються на рівні міжнародного співтовариства.

Ми припустили, що кожний пункт на схемі може стати початковим для втручання в процес. За допомогою цієї схеми ми нанесли на мапу поєднання/відношення, які можуть ініціювати різноманітні дії, а далі – створили логічний ланцюжок поєднань, на які вони можуть вплинути для вирішення проблеми (звідси назва – „мапа тактик”). В процесі ми прийшли до декількох висновків:

1. Більшість дій ініціюється на самих останніх ланках схеми, наприклад на високому міжнародному рівні, а це означає, що доведеться пройти багато етапів і інших пов'язань/відношень, перед тим як істотно вплинути на порушення і проблему. І як висновок – це послаблює і розсіює силу дії.

2. На відміну від делікатних і легко руйнівних, системи, що використовують катування, звичайно дуже складні і знаходяться у взаємопідтримці з багатьма іншими інституціями, яким вигідне застосування катування. Якщо на якусь частину великої системи здійснюється тиск, інші елементи (поліція, прокуратура, корумповані судді) захищають її і допомагають відновитись. Це означає, що окремі тактики тут не спрацюють. На систему необхідно впливати з багатьох сторін одночасно, щоб зруйнувати рівновагу і не допустити до її відбудови. Це вимагає застосування комбінації тактик, що є складовими частинами великої стратегії.

3. Більшість організацій задіяних у процесі використовують у своїй діяльності обмежений набір тактик і рідко їх комбінують. Але не тільки це в кінцевому результаті приводить до дуже низького впливу на систему. Організації, будуючи свої стратегії, базуються не на своїх можливостях, а на необхідному результаті. Ми робимо те, що можемо робити, а не те, що необхідно. Ми прийшли до висновку, що більше координації у співвідношенні між тактиками приведуть до більшої ефективності.

4. На дуже велику кількість пов'язань на схемі ми не впливаємо і не залучаємо їх. Ми не враховуємо їх силу і інтерес, починаючи діяти. Знадобиться набагато більший спектр тактик, щоб залучити цих потенційних „акторів” до вирішення проблеми.

„Я не сперечаюсь, що тактичне мислення прагне замінити собою стратегічне, але тактичний розвиток збагачує стратегічну думку”

Вірю, що ці ж висновки залишаються відповідними у застосуванні і до інших правозахисних проблем. Нам необхідно знайти нові шляхи спільної роботи та роботи взагалі, щоб створювати ефективні стратегії змін. Деякі стратегії, що застосовуються сьогодні вимагають макро-рівня роботи, в якій багато обмежених ресурсів найбільш ефективно скомбіновані у єдиній кампанії. Для цього може знадобитись так званий „стратегічний лідер” – інституція чи особа зі здібностями зібрати нас разом і зорганізувати нові робочі взаємовідносини. В інших випадках цей процес ініціюється організаціями, які пробують нові способи впливу на складні системи і стимулюють дії, знаходячи нові діючі особи в соціальній сфері. Ця книга відкриває проект „Нові Тактики Захисту Прав Людини” для того, щоб почати діалог в правозахисному співтоваристві про можливі шляхи розвитку і ілюструвати деякі інструменти, що знаходяться у нашому розпорядженні та є необхідними для підвищення ефективності.

Проект „Нові Тактики Захисту Прав Людини”

Центр підтримки жертв катування (Center for Victims of Torture, CVT) створено в 1985 році як перший комплексний реабілітаційний центр для жертв катування у США. З самого початку лідери CVT бачили свою роботу як створення нової технології у сфері прав людини. Ми почали розуміти, які тактики могли з'явитись у процесі нашої роботи і ми також слідували за створенням інших реабілітаційних програм для жертв катування. Ці нові організації дали початок новим стратегічним можливостям для розвитку правозахисного руху: відновлення лідерства подавленого репресіями, допомога співтовариствам у приведенню їх до гідного, справедливого існування, а також робота з „здоровими” співтовариствами, як з групою однодумців. Поряд зі своєю роботою ми також почали збирати різні історії інших груп та людей, чії дії вважались інноваційними.

Проект „Нові Тактики” задумано в 1995 році. Невдовзі CVT зібрав консультативні групи, щоб попрацювати над ідеєю „кращих прикладів” на Симпозіумі в Туреччині, де було представлено тактики з усіх частин світу, що використовувались для рішення проблем і більш ефективної боротьби з порушеннями у сфері прав людини. Ми хотіли сконцентруватись на результатах, а не на проблемах і представити твердження, що принаймні у частині випадків порушення продовжуються, тому що суспільство і влада не бачать можливості у інших варіантах поведінки. Не дивлячись на те, що орієнтація на проблеми є також необхідною, ядро правозахисного руху вже добре над цим попрацювало і очевидним було, що недосить уваги приділялось результатам. Багато говорилось про те *що*, але за мало про те *як*.

Ідея дістала широкий резонанс і визнання багатьох лідерів у Туреччині. У 1997 році CVT сформував партнерство для роботи над проектом з двома турецькими організаціями – Гельсінська Громадська Асамблея (Helsinki Citizens Assembly) та Правозахисний Центр Турецького і Середньо-Східного Інституту Державного Управління (Human Rights Centre of the Turkish and Middle Eastern Institute for Public Administration). Системні дослідження інноваційних тактик почались у 1999 році за підтримки Фонду Джона Д. і Кетрін Т. МакАртурів. Ми також сформували Міжнародний Консультаційний Комітет, у який ввійшло дев'ятеро всесвітньо відомих лідерів для політичної підтримки та Робочу Групу з Питань Прав Людини, в яку входило 21 лідерів зі сфери прав людини, що представляли майже всі частини світу так, щоб не залишити непоміченими корисні тактики і зробити свій внесок у розвиток проекту. Робоча Група зустрілась з членами турецької консультативної групи в 2000 році у Стамбулі. Бувший прем'єр-міністр Канади – Кім Кембелл – що представляв Міжнародний Консультаційний Комітет, вів зустріч. Учасників заохочено до дискусії про нові підходи до розвитку прав людини. Група випрацювала різноманітні навчальні методи і сформувала плани роботи по проекту в найближчий час.

Активісти, що пропрацювали велику частину свого життя у сфері прав людини, пізніше давали коментарі про те, як саме ідеї і інформація, що були представлені на зустрічі, допомогли їм по-новому подивитись на способи заохочення нових людей. Ми продовжили цю роботу і створили книгу і сайт: www.newtactics.org, а також стали проводити навчальні програми для активістів про застосування нових тактик і стратегічне мислення.

Що нас обмежує?

Робота у CVT за 16 років навчила мене, що у справі підтримки жертв катування є важливі соціальні та економічні моменти. Це змінило мої погляди на штучно створений поділ поміж роботою по попереджуванню катування та реабілітацією жертв. Працівники CVT відкрили, що опіка над потерпілими відновлює громадську участь і допомагає співтовариствам долати страх. Ми також переконались у тому, що метафора „зцілення” створює безпечніший політичний простір, в якому співтовариства можуть збиратись разом, працювати та ризикувати. Реабілітаційні центри, такі як CVT, заохочують нові групи – тренерів, медичних спеціалістів та політиків – до правозахисної роботи. А також з нашої позиції, як реабілітаційного центру, ми любіємо припинення катування і покращення законів відносно ситуації жертв катування. Ми не обмежували себе і на самому початку, але тепер ми чітко працювали на розширенні поняття правозахисної роботи та застосування нових тактик.

Також обмежувала мої роздуми про „Нові Тактики” участь у міжнародній кампанії по дитячому харчуванню в 1970-1980 роки. У кінці 1976 року я очолив місцеву групу активістів, що працювала

над проблемою голоду. Наш бюджет виносив 500\$ у рік плюс мої власні кошти на харчування. Невелика частина з нас почала працювати з іншими групами по всьому світу і створила Коаліцію по дитячим проблемам (Infant Formula Action Coalition – INFAC). Маючи наші мізерні ресурси, ми почали бойкот однієї з найбільших у світі корпорації по продукції продуктів харчування – Нестле/Nestle, з метою викликати зміни у продукції заміників грудного молока. Ми побудували мережу з 300 американськими відділеннями; створили коаліцію з більш як 120 організаціями-однорумцями з загальною кількістю членів – більше ніж 40 мільйонів осіб; починаючи з маленької групи ми спровокували міжнародний бойкот в десяти державах; створили першу мережу по проблемам транснаціональних корпорацій, IBFAN, діючу в 67 країнах; стали однією з перших НКО, яку, на рівні з представниками держав і корпорацій, було запрошено до участі у зустрічі ООН, де ми в кінцевому результаті домовились про першу і єдину маркеровку зі схваленням ООН; після присудження Нестле штрафу на суму 5 мільйонів доларів, ми стали організацією, що підписала домовленість з компанією про зміну її маркетингової політики відповідно до міжнародних норм, яку пізніше було оголошено як „найважливішу перемогу в історії рухів за права споживачів”.

Я пишаюсь цією перемогою і майже 10 роками праці. Але як і всі новачки, ми зробили декілька помилок. Більшість із цих помилок стались від недостатніх знань про тактики. Наприклад, я з самого початку путав тактику зі стратегією. Мислити стратегічно означає досягати найкращого результату з доступними ресурсами, а мені здавалось, що доступною для мене є тільки одна тактика і це незмінно. Як і інші лідери, що починали на місцевому рівні, я почав із тактик і працював з обмеженим уявленням про доступні інструменти.

Здобуваючи більше досвіду в побудові стратегії організації, мені ставало очевидніше, що чим більше ми розуміємо про тактики, тим маємо більшу гнучкість у побудові стратегічних напрямків. Я не сперечаюсь, що тактичне мислення прагне замінити собою стратегічне, але тактичний розвиток збагачує стратегічну думку.

Цілі, стратегії і тактики

Попри те, що фокусування на тактиках необхідне, це не є першим пріоритетом організації. У першу чергу, організації необхідно визначити цілі, що будуть відображати цінності і переконання її засновників, лідерів або членів, а також місію і наміри. Цілі повинні бути чіткими, щоб сконцентруватись на плануванні. Також організації необхідно встановити проміжні цілі, яку будуть більш близькі до кінцевого результату.

У стратегії не має нічого містичного, хоча мислити стратегічно завжди важко.

Стратегія – це не окреме рішення, а зібрання всіх рішень: вибір основних завдань і цільових груп, необхідність однорумців і ресурсів, рішення, коли і які тактики використовувати. Більш як 2000 років назад Сунн Тзу говорив, що стратегія народжується при аналізуванні дій супротивника (його цілей, стратегії, сильних і слабих сторін) і своїх власних дій (наших однорумців, сильних і слабих сторін), а також „місцевості” (де буде відбуватись так звана битва). Тактики опонента – ключ до зрозуміння його стратегії і тих тактик, що можуть допомогти нам у боротьбі. Чого ми можемо досягнути, які тактики нам відомі і які ми успішно застосовуємо – все це може вплинути на побудову стратегії. Тактичне мислення є надзвичайно важливою складовою стратегічної думки.

Тактика – це спеціальна дія, реалізована у рамках стратегії, що використовує наші ресурси з метою викликання змін в оточуючому світі. Тактикою може бути активність, система чи навіть інституція – в одній ситуації і технологія – в іншій. Тактики можуть проявляти по різному в залежності від розміру, потенціалу і ресурсів організації. Тактика реалізується в тому, що змінює ситуацію, в той час як стратегія включає в себе набір рішень, в тому числі – яку тактику використовувати, на яку впливати і які задіяти ресурси. Наше знання тактик також має вплив на формування стратегії.

Тактичне мислення є необхідним у ефективній боротьбі за права людини, дозволяє дещо докладніше на цьому зупинитись.

- 1. Те, що ми знаємо про різні методи впливає на те, що ми думаємо про можливі методи; тактики допомагають визначити стратегію.**

Інновації трапляються постійно в історії коли хтось по-новому вирішує проблему. Тим не менше, в історії безліч прикладів, коли одне і теж рішення пробують застосовувати знову і знову, і все без результату, або – коли одна тактика замінює іншу. Ось два добрих приклади з воєнної історії : винайдення грецької фаланги, на основі чого розпрацьовано нову систему ведення бойових дій, що перевершила традиційне до тих пір полягання на неорганізоване, але нечисленне кінне військо і другий приклад – введення довгого луку в спорядження англійської армії Генріха V, що перевершило попереднє важке озброєння лицарів. Тактичні інновації проклали дорогу для нових стратегічних можливостей.

Подібним чином, коли наші роздуми про те, що ми можемо зробити - дуже обмежені, ми відкидаємо багато інших можливостей. Я відмовився від багатьох добрих ідей під час кампанії по дитячому харчуванню, тому що не знав, як реалізувати запропоновані варіанти та не міг заплатити тим, хто це знав!

2. Різні тактики є ефективними для різних цілей.

Не всі тактики є так само добрі для кожної ситуації. Кампанії по писанню листів працюють цілком по різному в демократичній і авторитарній системах. Економічний бойкот вимагає мішені, яка буде залежати від економічних умов і може бути поражена діями учасників кампанії.

Ми повинні навчитись обирати тактики виходячи із цілей, вибираючи ті, які принесуть найбільший ефект. Тактики, які не діють, необхідно замінити інноваційними і більш ефективними.

3. Різні тактики заохочують різних людей.

У кожного з нас свої здібності до науки. Добрі вчителі звертають на це увагу і допомагають вчитись, підбираючи необхідні інструменти. Щоб заохотити до сфери прав людини якомога ширшу публіку, нам необхідно застосовувати цей самий індивідуальний підхід і у виборі тактик.

Деякі вважають, що пікети перед домом порушника – це дуже небезпечно; на думку інших висилання листів – це заняття скероване в не тому напрямку. Ми можемо сперечатись, хто з них правий або можемо просто прийняти, що різним людям будуть близькі різні тактики, а це вже залежить від характеру дії, сприймання ризику, доступного часу і. т. д.

У сфері прав людини, відповідаючи на проблему тільки однією або двома тактиками, якщо ми хочемо залучити нових людей, то впливаємо ми тільки на вузьку частину населення, тобто тих, кому ці тактики є близькі.

Правовими діями, наприклад, важко зацікавити широкі маси: Звичайно це довгий і доволі закритий процес, у якому є місце лише для маленької групи професіоналів. Нам необхідно задіяти інші тактики, щоб заохотити більше людей до участі, а не тільки до спостереження.

В державах, в яких проходили репресії, люди з власного досвіду стараються не брати участі у суспільному житті. Щоб заохочувати людей з таких культур, необхідно пропонувати різні способи участі з різноманітним рівнем ризику і бажаними соціальними змінами.

4. Гнучкість у виборі тактик – ресурс для несподіванок.

Якщо ми повторюємо одні і ті ж дії, наші противники до них звикають і вчать їм протистояти.

Коли ми ініціювали кампанію проти Нестле, вони взяли це за близько до серця і зробили багато помилок, що привело до посилення кампанії. Але згодом, корпорація знайшла способи щоб пом'якшити критику в такий спосіб, що наступне повторення тактики стратило би всяку ефективність.

Факт, що права людини продовжують порушуватись підкреслюється тим, що порушник є вмільий, сильний і забезпечений. Можна собі уявити силу кампанії Міжнародної Амністії, що використовувала листи, коли ця тактика була сюрпризом. Але можна також собі уявити, як після 30 років таких кампаній, більшість державних апаратів вивчилось бюрократизувати відповіді і захищатись від цієї тактики.

Несподіванка виводить противника зі стану рівноваги. Це може привести до помилок, які похитнуть його позицією. Це також може привести до навчання, так як тактика ваших противників може змусити передивитись свої погляди. Відсутність гнучкості у виборі тактик приведе до нескінченних повторів, а її присутність – до навчання для обох сторін.

5. Тактики вчать багатьох речей учасників і спостерігачів.

Перша кампанія по дитячому харчуванню (1975-1985) створила нові можливості для ведення глобальної політики. На кожному етапі кампанії виникали нові прецеденти і неможливо було зрозуміти, яким буде наш наступний крок. З того часу інші міжнародні кампанії формувались за тими самими правилами і досягли можливості дійти до цілі набагато швидше. Наприклад, кампанія по забороні фугасів зайняла 18 місяців, INFACT – майже 10 років. Цей феномен нагадує мені випадок з музикантом, що вивчає новий фрагмент. З досвідом наші мускули розуміють як потрібно рухатись, а це дає можливість мозку планувати вишукані варіації. З практикою стає легше.

Інший приклад з Уругваю. За 70 років ні разу не було використане положення з уругвайської конституції, що дозволяло на відміну законів прийнятих парламентом через публічне референдум. Правозахисники Уругваю отямались і зібрали петиції з 25 % виборців та спробували побороти беззаконність тих, хто катував і вбивав громадян під час диктатури. Не дивлячись на те, що референдум провалився, на підтриманий більшістю, жителі Уругваю пізнали новий спосіб втручання у політику і референдум був використовуваний ще 8 разів у наступні 12 років.

6. Тактики – це навчальна система для заохочення учасників і партнерів в організаційну роботу.

Деякі акції можуть бути короткі (марш), інші – довгими (бойкот). Але як система дій, всі вони вимагають планування і координації. Вони створюють для багатьох громадян можливості участі, навчання і більш глибокого занурення в роботу організації чи кампанії. Заохочення на тактичному рівні – прекрасна площина для навчання молодших та нових співробітників чи волонтерів.

Коли CVT вперше запропонував конгресу США на розгляд Акт Підтримки Жертв Каткування (Torture Victims Relief Act) – як правову тактику ми використали можливість заохотити інші правозахисні організації, релігійні спільноти та інших потенційних однодумців. Взявши участь, вони дізнались більше про роботу з жертвами катування і переживання цих людей та почали розповсюджувати наш погляд на ці проблеми, але вже під своїм ракурсом.

Ми не претендуємо на те, щоб ця книга стала „збіркою переписів” по побудові стратегії чи щоб поширювала окремий визначений набір тактик. На вибір тактик може впливати розмір групи, сприймання ризику, аналіз дій противника у контексті, в якому тактика буде використовуватись.

Ми хочемо спонукнути правозахисників думати стратегічно і розширювати їх власний словник тактик, презентуючи можливості інноваційної роботи, що була виконана по всьому світу. Для нас це виклик – працюємо ми в урядах чи в правозахисних організаціях – вкладати сили у нові стратегічні інструменти, які дозволять нам працювати разом і більш ефективно.