

POTRZEBA NOWYCH TAKTYK

Douglas A. Johnson

Współczesny ruch na rzecz ochrony praw człowieka dokonał na przestrzeni kilku ostatnich dekad ogromnych postępów w zakresie propagowania idei praw człowieka, jak i wprowadzania konkretnych środków ich ochrony. W ruchu znalazło początek wiele konwencji międzynarodowych potępiających tortury oraz chroniących prawa kobiet i dzieci, rozwinął on międzynarodowe porozumienie co do określenia tych form aktywności politycznej, które zasługują na ochronę i wsparcie. Coraz częściej udawało się ochronić przed naruszeniami więźniów politycznych, niejednokrotnie doprowadzając do ich zwolnienia. W wielu krajach zostały rozwinięte wyspecjalizowane instytucje promujące spełniania - na poziomie polityki tak wewnętrznej, jak i międzynarodowej - standardów ochrony praw człowieka. Nie można przecenić wagi tych osiągnięć.

Rozwój ten należy zawdzięczać, w przeważającej mierze, trzem rodzajom taktyk: 1) stanowieniu norm prawa międzynarodowego ujętych w konwencji, traktaty i standardy; 2) monitorowaniu przestrzegania standardów ochrony; oraz 3) ujawnianiu i potępieniu działań i zaniechań władzy publicznej naruszających owe standardy. Przez lata, zasoby materialne oraz umiejętności konieczne dla podtrzymywania takiego podejścia wzrosły jednak znacząco.

Bezdiskusyjnym jest, że wspomniane taktyki przyniosły widoczny postęp, stąd wsparcie dla nich i dążenie do ich realizacji powinno być kontynuowane. Równie bezdiskusyjne jest to, że istnieją wymierne ograniczenia sprawiające, że potencjał opisanych taktyk okazuje się czasami niewystarczający dla rozwiązania szczególnie skomplikowanych problemów z zakresu ochrony praw człowieka.

Spójrzmy na problem tortur. Istnieje, przykładowo, więcej międzynarodowych konwencji i standardów, więcej konstytucyjnych środków ochrony i przepisów prawa krajowego wymierzonych w tortury, niż w jakąkolwiek inną formę naruszeń praw człowieka. Funkcjonuje monitoring tortur prowadzony za pośrednictwem ciał traktatowych, ale również krajowych i międzynarodowych organizacji pozarządowych. Do tych osiągnięć dodać należy stworzenie ponad 250 ośrodków terapii dla ofiar tortur na całym świecie, posiadających zasoby medyczne dla prowadzenia dokumentacji tortur opartej na tysiącach przypadków i podnoszących jakość dokumentacji dla celów sądowych. Tortury są najlepiej udokumentowanym i najbardziej piętnowanym ze wszystkich naruszeń.

Mimo to, kiedy *Amnesty International* przeprowadziła w roku 2000 swą trzecią międzynarodową kampanię przeciwko torturom okazało się, że są one dokładnie tak rozpowszechnione, jak po pierwszej globalnej kampanii tej organizacji w roku 1974.

Tylko w ostatniej dekadzie byliśmy świadkami naruszeń praw człowieka szokujących w swojej skali – w Bośni, Rwandzie, Sierra Leone i ponad 150 krajach, które wciąż wykorzystują lub dopuszczają tortury. Chciałoby się powiedzieć: *coś tutaj nie funkcjonuje*.

Przesłaniem niniejszego Podręcznika jest, że postęp w dziedzinie praw człowieka wymaga stworzenia szerszej platformy działania na rzecz praw człowieka, angażującej większą niż obecnie ilość osób i środowisk społecznych. Wymaga on ponadto rozwoju bardziej kompleksowego podejścia strategicznego, które może być osiągnięte jedynie poprzez użycie zdecydowanie szerszego, niż aktualnie wykorzystywany, asortymentu taktyk.

Na całym świecie oddani sprawie działacze na rzecz praw człowieka rozpoczęli już tę pracę, rozwijając innowacyjne podejścia, budując niespodziewane sojusze strategiczne i czerpiąc doświadczenie z dziedzin pozornie niezwiązanych z ochroną praw człowieka. Projekt „Nowe Taktyki w Prawach Człowieka” ma na celu zebranie tych innowacji i inspirowanie w ten sposób działalności innych. Podręcznik zawiera ponad 75 opisów innowacji taktycznych, wypracowanych przez studentów, działaczy lokalnych, urzędników – zarówno tych posługujących się w swej pracy zaawansowanymi technologiami, jak i tych wykorzystujących środki powszechnie dostępne – na drodze osiągania celów pozornie tak odległych od siebie jak uczciwe wybory, czysta woda czy wolność dla więźniów politycznych. Każdy z tych opisów jest sam w sobie inspiracją. Zebrane zaś razem w niniejszy podręcznik składają się na wizję tego, co może zostać osiągnięte na gruncie ochrony praw człowieka.

Ograniczenia obecnej strategii

Utrzymujące się stosowanie tortur stanowi znaczące wyzwanie dla społeczności globalnej. Trzy opisane wyżej, najbardziej rozpowszechnione taktyki ochrony praw człowieka nie zmniejszyły istotnie skali występowania tortur, najwyższa pora zatem spojrzeć na ograniczenia, jakie wykazuje obecna strategia. Ogólny obraz owych ograniczeń uzyskaliśmy w drodze procesu, który nazwać można „tworzeniem map taktycznych”.

Począwszy od zależności pomiędzy sprawcą tortur a ofiarą, zespół ekspertów zajmujących się problemem tortur dokonał zestawienia szeregu relacji z elementami patologicznymi, za sprawą których tortury dochodzą do skutku. Przykładowo, sprawcy tortur to nierzadko członkowie grupy o silnie zhierarchizowanej strukturze, jak komórka policji lub oddział wojska. Zbadaliśmy te relacje pionowo, by zrozumieć modelowy łańcuch poleceń, odpowiedzialny za planowanie, organizację oraz finansowanie tortur. Spojrzeliśmy jednak również na każdą płaszczyznę poziomo, by odnotować inne możliwe kierunki wpływu oraz istotne zależności. Przykładowo, komórki policji zatrudniają, poza policjantami, również osoby cywilne oraz personel medyczny – są oni silnie związani ze „światem zewnętrznym”, który jest w stanie, za ich pośrednictwem, wywierać różne formy wpływu i kontroli. Pierwotna mapa wykształcona za pomocą tego procesu zestawiała ponad 400 zależności, od tych najbardziej lokalnych do tych usytuowanych na poziomie społeczności międzynarodowej.

Założyliśmy, że każda z patologicznych relacji ujętych w zestawieniu stanowi potencjalny punkt wyjścia do interwencji mającej przerwać układ sprawca tortur - ofiara lub ustanowić kontrolę nad nim. Za pomocą zestawienia sporządziliśmy mapę relacji stanowiących cel poszczególnych taktyk,

następnie zaś łańcuch konkretnych zależności, które należało zaatakować, by przerwać opisany układ (stąd nazwa „mapa taktyczna”)¹. Pozwoliło nam to dojść do kilku ważnych wniosków:

1. Większość z taktyk była wdrażana poczynając od przeciwnych kranców zestawienia, np. już z poziomu międzynarodowego, taktyki musiały więc oddziaływać na kolejne zespoły (poziomy) innych czynników, zanim pośrednio wpłynęły na układ sprawca tortur – ofiara. Niewątpliwie osłabiło to lub rozproszyło siłę ich działań.

2. Systemy wykorzystania tortur są najczęściej bardzo złożone, co m.in. pozwala instytucjom czerpiącym korzyści z tortur na wzajemne wspieranie się. W obliczu ataku na dany element struktury, inne elementy (np. policja, prokuratura, sądy) łączą siły, by ochronić atakowany element, pozwalając mu jednocześnie na ocenę i likwidację strat. Zrozumieliśmy, że oznacza to niemożność dokonania wyłomu w systemie za pomocą indywidualnych taktyk. Należy raczej wywierać nacisk na system z wielu stron - tak, by stwarzając stan nierównowagi zaburzyć wspomniany proces wzajemnego wsparcia i naprawy systemu.

3. Większość organizacji działających w terenie wykorzystuje tylko znikomą ilość taktyk z ich „repertuaru”. Organizacje mają tendencję do skupiania się na wąskim zakresie taktyk, ponadto rzadko współpracują między sobą w celu ich realizowania czy doskonalenia. Stan taki nie tylko znacznie ogranicza możliwość wpływu na złożony i wzajemnie powiązany system patologii, ale prowadzi do kształtowania przez organizacje swoich strategii wyłącznie na podstawie ich wyizolowanego potencjału, nie zaś na podstawie celów koniecznych do osiągnięcia na drodze realnej zmiany. Nastawiamy się na robienie tego, co jesteśmy w stanie zrobić - nie tego, co jest obiektywnie konieczne. Stąd nasza propozycja wzmożonej koordynacji zastosowania poszczególnych taktyk, zwiększającej ich efektywność.

4. Mimo zastosowania taktyk, bardzo wiele patologicznych relacji z naszego zestawienia pozostało nienaruszonych. Czasami, ich odporność w ogóle nie została poddana próbie. W naszej ocenie, konieczny będzie znacznie szerszy asortyment taktyk, by wpłynąć na owe układy.

„Nie należy twierdzić, że podejście taktyczne zastąpić ma podejście strategiczne - rozwój taktyki ma raczej wzbogacić myśl strategiczną”

Jesteśmy przekonani, że powyższa zasada ogólna znajduje zastosowanie również na gruncie problematyki związanej z ochroną praw człowieka. Musimy połączyć swe siły we wspólnej pracy, która wraz z rozwojem poszczególnych metod działania pozwoli nam na stworzenie efektywnych strategii zmian społecznych. Niektóre spośród współczesnych strategii wymagają ujęcia w szersze ramy, w których efektywność ograniczonych zasobów wielu podmiotów wzrośnie poprzez wspólną, zmasowaną kampanię. Może to wymagać znalezienia swoistego „koordynatora strategicznego”, instytucji lub osoby z kredytem zaufania wystarczającym do zebrania nas na drodze wspólnego działania. Podobne inicjatywy mogą być wspierane przez organizacje wykorzystujące innowacyjne

¹ Tworzenie map taktycznych zostało rozwinięte przy wsparciu Panelu Doradczego ds. Zapobiegania Torturom Organizacji Bezpieczeństwa i Rozwoju w Europie (OBWE) oraz niepieniężnej dotacji Fundacji Braci Rockefellerów.

metody wywierania nacisku na złożone systemy będące źródłem naruszeń, czy metody stymulowania aktywności społecznej – aktywizowania dotychczas biernych członków społeczności. Niniejsza książka wyrosła z centralnego projektu „Nowe Taktyki w Prawach Człowieka” nastawioną na rozwój dialogu wewnątrz społeczności działającej na rzecz praw człowieka. Dialogu o tym, jak powyżej postulowany proces realizować oraz tym, jak zrewidować znajdujące się w naszej dyspozycji środki, by skuteczniej przysłużyły się osiągnięciu zakładanych celów.

Nowa idea

Centrum dla Ofiar Tortur (*Center for Victims of Torture, CVT*) zostało założone w roku 1985 jako pierwsza w Stanach Zjednoczonych kompleksowa jednostka wsparcia dla osób poddanych torturom. Od samego początku działalności, kierownictwo CVT postrzegało pracę Centrum jako czynnik rozwoju nowych taktyk przeznaczonych do użytku również przez innych członków społeczności działającej na rzecz przestrzegania praw człowieka. Kiedy zrozumieliśmy, że nasza praca może zaowocować postępami w zakresie taktyk, zaczęliśmy również wspierać rozwój innych programów terapii dla ofiar tortur. Te nowe zjawiska otworzyły nieznane dotąd możliwości strategiczne dla ruchu na rzecz ochrony praw człowieka: przykładowo, przywracanie poczucia kontroli stłumionego przez represję, pomoc dla społeczności ogarniętych klimatem strachu na drodze do normalizacji, jak i organizowanie ochrony zdrowia w społecznościach lokalnych jako nowe wyzwanie dla idei praw człowieka. W toku naszej działalności zaczęliśmy również gromadzić doświadczenia innych grup i jednostek wprowadzających innowacyjne rozwiązania w kwestiach spoza głównego nurtu zagadnień praw człowieka.

„Nowe Taktyki” wzięły swój początek w roku 1995. Krótco potem, CVT zorganizowało w Turcji sieć grup doradczych dla zaopiniowania pomysłu utworzenia „symposium dobrych praktyk”, badającego taktyki wykorzystywane do rozwiązywania lub możliwie efektywnego zwalczania rozpowszechnionych naruszeń praw człowieka. Zamierzaliśmy skupić się bardziej na rozwiązaniach niż analizie problemów, wychodząc z założenia, że zarówno rozwój społeczeństwa obywatelskiego, jak i działania władzy publicznej doznają często radykalnego ograniczenia wskutek braku jasnych przykładów działań, jakie można i trzeba w konkretnym przypadku podjąć. Zdawaliśmy sobie sprawę ze znaczenia i użyteczności analizy, tj. właściwego rozpoznania sytuacji, jednak czynności z nią związane były już z całkiem dobrymi efektami wykonywane przez główny nurt ruchu. Jak sądziliśmy, niewystarczającą ilość uwagi poświęcono tymczasem skutecznym rozwiązaniom. Zbyt dużo razy odpowiadano na pytanie „co” kosztem odpowiedzi na pytanie „jak”.

Koncepcja znalazła oddźwięk i zainteresowanie ze strony szerokiego spektrum instytucji w Turcji. W 1997 roku CVT utworzyło partnerstwo z dwiema organizacjami tureckimi – Helsińskim Zgromadzeniem Obywateli (*Helsinki Citizens Assembly*) oraz Centrum Praw Człowieka Instytutu Administracji Publicznej dla Turcji i Bliskiego Wschodu (*Human Rights Centre of the Turkish and Middle Eastern Institute for Public Administration*). Systematyczne badania w zakresie innowacyjnych taktyk rozpoczęły się na szeroką skalę w roku 1999 przy wsparciu ze strony fundacji John D. and Catherine MacArthur Foundation. Ustanowiliśmy ponadto złożony z dziewięciu instytucji

Międzynarodowy Komitet Doradczy dla zapewnienia przejrzystości i wsparcia politycznego oraz Grupę Roboczą ds. Praw Człowieka złożoną z dwudziestu jeden instytucji regionalnych mających usprawnić identyfikację obiecujących taktyk oraz czuwać nad utrzymywaniem ogólnego kursu projektu.

W 2000 roku w Stambule zorganizowano spotkanie Grupy Roboczej z turecką grupą doradczą. Przewodniczyła mu była premier Kanady, Kim Campbell, reprezentująca jednocześnie Międzynarodowy Komitet Doradczy. Zebranie było częścią dyskusji na temat innowacyjnych podejść w promowaniu i rozwoju poszanowania praw człowieka oraz struktury modeli edukacyjnych, sformułowało ponadto plany poszczególnych działań w ramach projektu.

Uczestnicy spotkania - osoby mające ogromne doświadczenie pracy w dziedzinie ochrony praw człowieka oceniły koncepcje tam podnoszone i dyskutowane jako dające nowe spojrzenie i rokujące duże nadzieje pozyskania nowych osób dla działalności w ruchu. Podtrzymaliśmy dążenia do realizacji tej wizji przez zapewnienie narzędzi – w tym niniejszej książki oraz strony internetowej www.newtactics.org – oraz przez szkolenie obrońców praw człowieka w zakresie innowacji taktycznych oraz koncepcji strategicznych podczas serii lokalnych warsztatów.

Ogólne ramy koncepcji

Szesnaście lat pracy w CVT jednoznacznie przekonało mnie o tym, jak niezmiernie ważne, ze społecznego i politycznego punktu widzenia, jest zapewnienie osobom poddanym torturom odpowiedniej terapii. Przewartościowało to sposób, w jaki postrzegałem dystynkcję pomiędzy zapobieganiem torturom oraz otaczaniem opieką ofiar tego procederu. Zespół CVT dowiódł, że opieka nad ofiarami tortur polega w pierwszej kolejności na przywracaniu im poczucia kontroli oraz niesieniu pomocy społecznościom, do których należały ofiary, w przełamywaniu klimatu strachu. Przekonaliśmy się ponadto, że terapia stanowi swoistą metaforę – „bezpieczne miejsce”, wokół którego członkowie dotkniętej naruszeniami społeczności mogą gromadzić się, by wspólnie pracować i uczyć się podejmować wyzwania. Ośrodki wsparcia, takie jak CVT, pozyskują dla działalności na rzecz ochrony praw człowieka nowe grupy osób, jak dydaktyków, pracowników ochrony zdrowia oraz (co bodaj najważniejsze) decydentów politycznych. Z naszej pozycji jako centrum wsparcia dążymy zaś to położenia kresu wykorzystywaniu tortur oraz lobujemy za rozwiązaniami prawnymi i politycznymi, które polepszą warunki życia ofiar tortur. Mimo, że (przynajmniej w początkowych latach naszego działania) nie było to przez nas planowane, w praktyce poszerzyliśmy definicję pracy na rzecz praw człowieka, głównie dzięki implementacji nowych taktyk.

Orientowanie koncepcji na nowe taktyki było moją rolą również podczas międzynarodowej kampanii związanej z pokarmem dla niemowląt w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. W roku 1976 przewodniczyłem grupie działaczy lokalnych zmagającej się z problemem głodu. Roczny budżet naszego programu wynosił 500 dolarów, do czego dochodziła moja skromna pensja. Kilku z nas objęło współpracą cały kraj i stworzyło Aktywną Koalicję dla Odżywek dla Niemowląt (*Infant Formula Action Coalition*, INFAC). Znikomymi środkami uruchomiliśmy bojkot największej światowej korporacji spożywczej, Nestlé, by wymusić zmiany w jej marketingu substytutów mleka matek.

Zbudowaliśmy sieć 300 lokalnych oddziałów w Stanach Zjednoczonych; stworzyliśmy koalicję 120 organizacji wspierających nasze działania w innych krajach z 40 milionami członków; uruchomiliśmy pierwszy powszechny bojkot, który objął 10 krajów; utworzyliśmy pierwszą ponadnarodową sieć problemową, IBFAN, działającą w 67 krajach; staliśmy się jedną z pierwszych organizacji pozarządowych zaproszonych na spotkanie ONZ jako równorzędny państwom i korporacjom partner, by wynegocjować pierwszy i jedyny w ramach ONZ kodeks marketingowy dla wielkich korporacji; wreszcie, po doprowadzeniu do zmniejszenia przychodów Nestlé o 5 miliardów dolarów, podpisaliśmy z firmą porozumienie o zmianie praktyk marketingowych w kierunku zgodnym z międzynarodowym kodeksem – porozumienie, które zostało okrzyknięte „najważniejszym zwycięstwem w historii międzynarodowego ruchu konsumenckiego”.

Jestem dumny z tej kampanii, jak i prawie dekady pracy. Podobnie jednak jak wszyscy początkujący, zrobiliśmy kilka błędów. Błędy owe odzwierciedlają ograniczoną znajomość taktyk. Na przykład, początkowo sam myliłem taktykę ze strategią. Myślenie strategiczne polega na uzyskaniu maksymalnego efektu przy wykorzystaniu dostępnych środków, biorąc więc pod uwagę, że w mojej dyspozycji pozostawała początkowo tylko jedna taktyka, powyższa konfuzja była zapewne nieunikniona. Podobnie jak wielu innych działaczy, którzy pojawiają się na poziomie lokalnym, również i ja rozpocząłem od poziomu bezpośredniej działalności, przeniósłem się na poziom analizy taktyk, ostatecznie próbując zrozumieć, jak kształtować strategię, z ograniczonym tylko pojęciem o narzędziach mi dostępnych.

Dzięki doświadczeniu w kształtowaniu strategii organizacji, stało się dla mnie zrozumiałym, że im więcej wiemy o taktykach, tym większa elastyczność cechuje nas w ustalaniu celów czy kierunków strategicznych. Nie należy zatem twierdzić, że podejście taktyczne zastąpić ma podejście strategiczne - rozwój taktyki ma raczej wzbogacić myśl strategiczną.

Cele, strategia i taktyki

Mimo, że skupienie na taktykach jest bardzo ważne, nie stanowi najwyższego priorytetu organizacji. Musi ona w pierwszej kolejności szeroko określić cele, które odzwierciedlać będą wartości wyznawane przez jej założycieli, aktywnych działaczy i szeregowych członków, którzy zajmują się realizowaniem jej misji. Cele owe muszą być bardzo jasno określone, by skoncentrować się na ustalaniu planów działania. Organizacja powinna ponadto wyznaczyć cele pośrednie, które opisywać będą w detalu, *co ma zostać osiągnięte* w określonych przedziałach czasowych, oraz które obejmą strategiczną wizję tego, *co można realnie osiągnąć*.

Strategia nie jest niczym szczególnie skomplikowanym, choć w wielu sytuacjach tworzenie strategicznych koncepcji przychodzi z trudem. Strategia nie zamyka się w pojedynczej, lecz raczej zespole połączonych decyzji: odpowiednim określeniu celów ogólnych i szczegółowych, zrozumieniu charakteru i potencjału dostępnych środków oraz zadecydowaniu o momencie wykorzystania taktyk i ich rodzaju. Już ponad dwa tysiące lat temu chiński filozof Sun Tzu nauczał, że strategia wykształca się wraz ze zrozumieniem przeciwnika (jego celów, strategii, mocnych i słabych punktów),

zrozumienia nas samych (naszych sojuszników, naszych mocnych punktów i realnych ograniczeń) oraz zrozumienia pola walki (gdzie zostanie stoczona bitwa). Taktyki przeciwnika stanowią kluczowy element jego strategii, poznanie ich jest podstawowym warunkiem przeciwdziałania im. To, co jesteśmy w stanie osiągnąć, włącznie ze znanymi nam taktykami, które umiemy skutecznie wdrożyć, będzie miało wymierny wpływ na kształt naszej strategii. Koncepcje taktyczne stanowią zatem niezbędny komponent strategii.

Taktyka to działanie podejmowane w ramach strategii - forma wykorzystania naszych zasobów zorientowana na wywołanie zmiany w rzeczywistości. Taktyka przybiera postać aktywności, systemu lub instytucji, czasami również techniki. Taktyki będą objawiały się inaczej w zależności od rozmiarów, realnych możliwości oraz zasobów danej organizacji. Taktyki uosabiają czyjeś konkretne dążenie do wywołania zmiany, podczas gdy strategia obejmuje decyzje o tym, jakie taktyki wykorzystywać, które cele zasługują na uwagę oraz jakie zasoby zostaną zaangażowane. Nasza znajomość taktyk wpływa na wybór strategii.

Myślenie taktyczne jest niezbędne dla skutecznej walki o poszanowanie praw człowieka. Pozwolę sobie na opisanie tej zasady w większym szczególe:

1. Wiedza o tym, jak coś zrobić wpływa na to, co uważamy za możliwe do zrobienia; taktyki determinują strategię.

Nie znaczy to, że prezentuję pogląd o skrajnym determinizmie. Innowacje wprowadzane były przez cały okres historii ludzkiej, ilekroć ktoś wymyślał nową odpowiedź na stary problem. Historia zna przypadki, gdy to samo rozwiązanie próbowano bezskutecznie zastosować wiele razy, ale też sytuacje, gdy starą taktykę zastępowała nowa. Dobrze ilustrują to dwa przykłady z historii wojskowości: 1) rozwój greckiej falangi, która jako technika bitewna zastąpiła dotychczasowe poleganie na niezorganizowanej, lecz druzgocącej konnicy, oraz 2) wprowadzenie kuszy w angielskiej armii Henryka V, co wyparło ciężko uzbrojonych rycerzy. Innowacje taktyczne przetały szlak dla nowych możliwości strategicznych.

Analogicznie, kiedy o możliwych sposobach działania myślimy w wąskich kategoriach, siłą rzeczy ograniczamy również naszą wizję tego, co jest możliwe do osiągnięcia. Sam odrzuciłem wiele dobrych rad podczas kampanii na temat odżywek dla niemowląt - nie miałem wiedzy koniecznej do wdrożenia owych sugestii działania, nie było mnie zaś stać na opłacenie tych, którzy taką wiedzę posiadali.

2. Różne taktyki okazują się skuteczne w odniesieniu do różnych problemów.

Nie wszystkie taktyki wpływają na te same cele jednakowo. Kampanie pisania listów kierowanych pod adresem demokratycznych rządów spotkają się z inną reakcją niż ta sama ilość listów wymierzona przeciwko władzy autokratycznej. Bojkot rynkowy wymaga z kolei zbadania sytuacji ekonomicznej celu i jego wrażliwości na ten rodzaj działań uczestników.

Musimy nauczyć się dostosowywać taktyki do konkretnych celów, znajdując te, które odniosą najdalej idący skutek. Kiedy taktyki przestają wywierac wpływ na założone cele, należy wprowadzić innowacje zwiększające efektywność.

3. Różne taktyki inaczej trafiają do różnych kręgów odbiorców mogących je zastosować.

Każdy z nas opanował inny sposób zdobywania wiedzy. Dobrzy nauczyciele potrafią to rozpoznać i poprzez zmiany swych taktyk nauczania ułatwiają ten proces. By zaangażować możliwie najwięcej osób w pracę na rzecz ochrony praw człowieka, takie samo podejście musimy prezentować w odniesieniu do taktyk zmiany społecznej.

Dla niektórych taktyka pikietowania przed domem sprawcy tortur wiąże się ze strachem; inni uważają pisanie listów za zbyt oddalone od rzeczywistego źródła problemu. Możemy w nieskończoność roztrząsać to, kto ma rację, lub zaakceptować prostą prawdę: ludzie reagują inaczej na taktyki oparte na ich indywidualnym pojęciu przyczynowości, ich tolerancji na ryzyko, wreszcie czasu, jakim dysponują, przetwarzając informacje.

Jeżeli ruch ochrony praw człowieka posługuje się w aktywizacji społeczeństwa tylko jedną lub dwiema taktykami, odwołuje się tym samym tylko do tego ograniczonego kręgu odbiorców, dla których taktyki już z założenia warte są kontynuowania. Tradycyjnie trudne w użyciu w ramach szerszego spektrum społecznego są na przykład taktyki prawne: mają tendencję do przybierania formy długoterminowych, niesprecyzowanych wysiłków, gdzie poza wąskim gronem specjalistów niewiele osób może znaleźć dla siebie zajęcie. Konieczne jest więc zaangażowanie dodatkowych taktyk, które otworzą dla większej ilości osób szansę zostania uczestnikiem, a nie tylko obserwatorem działalności.

Członkowie społeczności, które doświadczyły represji, nauczyli wycofywać się z życia publicznego. By zaangażować te społeczności w działalność taką jak nasza, musimy zaoferować taktyki wrażliwe na różne stopnie tolerancji oraz różnorodne wizje zmian społecznych.

4. Elastyczność taktyczna stanowi źródło zaskoczenia.

Powtarzające się wykorzystanie określonych taktyk sprawia, że nasi przeciwnicy uczą się je odpierać i niwelować ich negatywny wpływ.

Kiedy uruchomiliśmy bojkot Nestlé, nieprawidłowa reakcja korporacji doprowadziła do jej błędnych posunięć, które istotnie wzmocniły naszą inicjatywę. Wraz z kontynuacją kampanii, firma przy pomocy ekspertów osłabiła siłę krytyki i wdrożyła odpowiednie środki przeciwdziałania. Dokonywaliśmy zatem następujących po sobie zmian w taktyce, by wytrącić korporację z równowagi i pozbawić skuteczności podejmowane przez nią środki obrony.

Bezustanne naruszenia praw człowieka dowodzą istnienia inteligentnego, wpływowego przeciwnika z dużymi zasobami. Można sobie przypomnieć siłę pierwszej kampanii pisania listów *Amnesty International*, gdy taktyka była tak dalece zaskakująca. Po przeszło 30 latach większość państw nauczyło się do tego stopnia biurokratyzować odpowiedź, by uodpornić się na tę taktykę.

Działanie z zaskoczenia pozwala na skuteczne wytrącenie przeciwnika z równowagi. Pociąga to za sobą niekiedy popełnianie przez niego błędów, co podważa jego pozycję. Może to również pociągać za sobą zmianę perspektywy, gdy podmiot będący celem taktyki na pewnym etapie zdaje sobie sprawę z potrzeby dokonania zmian na lepsze. Brak elastyczności prowadzi do powtarzalności

naszych koncepcji, jak i reakcji przeciwnika. Elastyczność oznacza natomiast zdobywanie doświadczenia przez obydwie strony.

5. Taktyki wskazują uczestnikom podejmowanych działań oraz obserwatorom, jak aktywnie włączyć się w otaczającą ich rzeczywistość.

Pierwsza kampania związana z odżywkami dla niemowląt (1975 - 1985) stworzyła nieznaną dotąd sposób prowadzenia globalnej polityki. Było to nieustanne wyzwanie, każdy z etapów kampanii niósł ze sobą kolejne precedensy; jednocześnie nie było nikogo, kto wskazałby nam, jak postąpić dalej. Od tego czasu inne międzynarodowe kampanie mogły kształtować się i funkcjonować w tych samych ramach, rozwijając się dzięki temu znacznie szybciej. Pokazała to międzynarodowa kampania przeciwko minom lądowym, która cele swe osiągnęła w 18 miesięcy, podczas gdy INFACT zajęła nam niespełna 10 lat.

Postrzegam to zjawisko jako zbliżone do opanowywania przez muzyka nowego utworu. Żmudne ćwiczenia pozwalają mięśniom na wypracowanie techniki, podczas gdy umysł planuje subtelne wariacje i udoskonalenia. W miarę, jak ćwiczymy, staje się to łatwiejsze.

Kolejny przykład pochodzi z Urugwaju. Przez przeszło 70 lat, przewidziany w konstytucji urugwajskiej mechanizm odrzucenia legislacji parlamentu w drodze referendum nie był wykorzystywany. Urugwajski ruch na rzecz przestrzegania praw człowieka „odkurzył” ten mechanizm, gromadząc podpisy 25 procent osób uprawnionych do głosowania, by położyć kres bezkarności tych, którzy torturowali i mordowali obywateli w okresie dyktatury. I chociaż wynik referendum okazał się, niewielkim marginesem głosów, niepomyślny, społeczeństwo urugwajskie niewątpliwie nauczyło się nowego sposobu uprawiania polityki; mechanizm referendum wykorzystywany był jeszcze osiem razy w ciągu kolejnych 12 lat.

6. Taktyki stanowią technikę szkoleniową nastawioną na angażowanie uczestników działań oraz sojuszników w pracę na rzecz organizacji.

Niektóre taktyki mogą być krótkoterminowe (np. marsz) lub długoterminowe (np. bojkot). Jak każdy system działania, każda z nich wymaga zaplanowania, koordynacji oraz właściwego ukierunkowania. Stwarzają one możliwość włączenia się wielu obywateli, poznania prac organizacji lub kampanii oraz odpowiedniego poświęcenia się im. Zaangażowanie na poziomie taktycznym jest doskonałym szkoleniem dla młodszych lub nowych działaczy oraz ochotników.

Kiedy CVT po raz pierwszy zaproponowało uchwalenie Ustawy o Pomocy dla Ofiar Tortur² (*Torture Victims Relief Act*) przez Kongres Stanów Zjednoczonych (taktyka legislacyjna), wykorzystaliśmy okazję do zaangażowania innych organizacji, społeczności religijnych i innych potencjalnych sojuszników. Poprzez to zaangażowanie, stali się oni bardziej uświadomieni w zakresie funkcjonowania programów terapii oraz doświadczeń ofiar. Włączyli ponadto problematykę tortur w zakres swojej regularnej działalności.

² *Torture Victims Relief Act* jest ustawą amerykańską zaprojektowaną dla rozwoju kompleksowej strategii amerykańskiej przeciwko torturom oraz, poprzez terapię, zapewnienia wsparcia dla ofiar tortur na całym świecie. Ustawa początkowo przewidywała na cel związany z terapią 31 milionów. Ta suma została reasygnowana oraz powiększona w roku 2005.

Innowacje taktyczne stanowią niezbędny element skutecznego wdrażania mechanizmów ochrony praw człowieka na całym świecie. Jeśli rozszerzymy zakres naszego myślenia taktycznego i strategicznego, ruch na rzecz poszanowania praw człowieka ma szansę być bardziej efektywny.

Podsumowując:

1. Wąski zakres taktyk prowadzi do ograniczenia kręgu ich odbiorców; szerszy zakres taktyk odwołuje się do szerszego zakresu potencjalnych stosujących.
2. Zbytne poleganie na jakiegokolwiek pojedynczej taktyce prowadzi do jej zastosowania w złych okolicznościach i zmarnowania szansy rozwinięcia celów strategicznych; elastyczne myślenie stwarza taktyczną możliwość tworzenia zaawansowanych koncepcji strategicznych.
3. Nadmiernie używana taktyka zachęca przeciwnika do usystematyzowania swej odpowiedzi na nią, jak i ułatwia przeciwnikowi obronę; elastyczność taktyczna rodzi zaskoczenie i umożliwia zdobywanie wiedzy.

Zamysłem twórców niniejszego Podręcznika nie było tworzenie "książki kucharskiej" zawierającej przepisy na tworzenie określonych strategii, czy zespołów taktyk. Decyzje taktyczne muszą pozostawać pod wpływem potencjału danej grupy, jej tolerancji na ponoszenie ryzyka, jej analizy przeciwnika oraz związanych z nim uwarunkowań, jak i specyficznego kontekstu wykorzystania taktyki.

Zamiast tego, mamy nadzieję zainspirować działaczy praw człowieka do tworzenia koncepcji strategicznych i zwiększania ich własnego zasobu taktycznego, poprzez prezentację niewielkiego wycinka ogromu innowacyjnej pracy, jaka wykonywana jest aktualnie w różnych rejonach świata. Rzucamy sobie tym samym wyzwanie, odnosząc je zarówno do rządów, jak i organizacji ochrony praw człowieka, by aktywnie inwestować w rozwój nowych narzędzi strategicznych, które pozwolą nam na wspólną, bardziej efektywną pracę.

NOWE TAKTYKI W PRAWACH CZŁOWIEKA: OPRACOWANIE DLA PRAKTYKÓW

Taktyki i taktyczne myślenie

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu pięciu lat, strategiczne planowanie stało się dla organizacji pozarządowych normą. Co ciekawe, z rozwojem strategicznego planowania nie łączyło się pojęcie 'taktyki', które nadal dla wielu pozostaje określeniem pejoratywnym. Często używa się określenia 'taktyczny' a nie 'strategiczny' podkreślając w ten sposób ograniczony, krótkoterminowy charakter, nie mający cech myślenia długofalowego, skupionego na celu. 'Taktyki' sugerują stosowanie metod nastawionych na uzyskanie krótkoterminowych celów czy określonej pozycji, także w sposób nieetyczny. Ze względu na rzadkie użycie tego słowa w kontekście praw człowieka wywołuje ono częste wątpliwości, czy nie jest pojęciem z zakresu wojskowości oraz pytania związane z jego wieloznacznością, rzeczywistym sensem, kwestią niewystępowania w danym regionie. W związku z powyższymi wątpliwościami, można postawić pytanie o wybór słowa 'taktyka', jakiego dokonali autorzy tego opracowania zamiast przyjęcia określeń takich jak podejście, metodologia lub technika.

W projekcie „Nowe Taktyki w Prawach Człowieka” wybraliśmy słowo ‘taktyka’ ze względu na jego integralny związek z pojęciem strategii. Strategia określa co jest ważne, taktyka wskazuje jak to osiągnąć. Związek pomiędzy *co* i *jak* ma podstawowe znaczenie dla zrozumienia — i wyjaśnienia — pojęcia strategii i taktyk. Taktyki — którymi mogą być działania, systemy, techniki czy nawet instytucje — są podstawowym składnikiem strategii.

Inną przyczyną nieporozumień jest fakt, że to, co jedni uznają za strategię, może być dla innych taktyką. Rząd może opracować strategię tworzenia nowych instytucji mających za zadanie ochronę praw człowieka. Jedną z taktyk w ramach tej strategii może być powołanie narodowej komisji praw człowieka. Jednak sama komisja jako jednostka musi zdefiniować swoją strategię i taktyki, jakie zastosuje, żeby osiągnąć postawione przed nią cele.

Budowa prowadzących do sukcesu strategii opiera się także na elastyczności i dostępie do szerokiego spektrum taktyk. Jak wyjaśniam we wstępie „Potrzeba nowych taktyk” (s. 12), ludzie, organizacje i ruchy społeczne, które w zbyt dużym stopniu polegają na wąskim zakresie taktyk narażają się na zastosowanie ich w niewłaściwy sposób lub utratę sposobności do zastosowania innych, bardziej skutecznych w danej sytuacji taktyk. Mogą nie być w stanie zdobyć tak dużego poparcia, jakie uzyskałyby stosując bardziej zróżnicowane sposoby działania. Z kolei korzystanie stale z tych samych taktyk pozwala przeciwnikowi na zaadaptowanie się do nich i wprowadzenie zmian, które osłabiają siłę ataku.

Niniejsze opracowanie, chociaż nie pretenduje do miana wyczerpującego, stanowi ilustrację szerokiego spektrum taktyk, używanych przez organizacje działające na rzecz ochrony praw człowieka na całym świecie. Jest wyrazem uznania i dokumentem kreatywności – często wynikającej z konieczności – działaczy praw człowieka, jak i siły myślenia strategicznego i taktycznego.

Douglas A. Johnson

Dyrektor Centrum dla Ofiar Tortur