



## הצורך בטקטיקות חדשות

מאת: דאגלס א' ג'ונסון

מאמר זה הוא מאמר הפתיחה של הספר

New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners.

הוא תורגם לעברית באמצעות מענק של New Tactics Project של Center for Victims of Torture.

אנו מודים לפרוייקט על התרגום

התנועה המודרנית לזכויות האדם עשתה בעשורים האחרונים צעדי ענק לקידום אידאל זכויות האדם ולבניית הגנות מיוחדות. התנועה יצרה אמנות בין-לאומיות חדשות בכל הקשור בעינויים ובהגנה על זכויות נשים וילדים והביאה לידי הסכמה בין-לאומית בהגדרת פעילויות פוליטיות לגיטימיות שראוי להגן עליהן ולתמוך בהן. אסירים פוליטיים זכו להגנה מפגיעה, ורבים מהם שוחררו. כמו כן, במדינות רבות פותחו מוסדות מתוחכמים כדי להביא לידי יתר הקפדה על התקנים הבין-לאומיים של זכויות האדם, הן במדיניות הפנים והן במדיניות החוץ. חשיבותם של הישגים אלו עצומה וכמוה גם הקשיים שהיו כרוכים בהשגתם.

שלוש טקטיקות מרכזיות הן שהובילו את ההתקדמות בתחומים אלו:

1) קביעת נורמות בין-לאומיות אשר יצרו גוף של אמנות, בריתות ותקנים (סטנדרטים);

2) פיקוח על הציות לתקנים;

3) גינוי או הוקעה של מעשים ומחדלים של ממשלות אם הפרו את התקנים.

עם השנים גדלו גידול עצום התשתית והכישורים הנדרשים ליישום גישות אלו.

ברור כי טקטיקות אלו הן אשר הביאו להתקדמות האדירה, ולכן ראוי להמשיך ולתמוך בהן ולפעול על-פי הן. ברי באותה מידה כי יש מגבלות גדולות למה שאנו יכולים להגשים בדרך זו וכי אין די בגישות אלו עצמן לפתרון הבעיות הבלתי-פתירות לכאורה של זכויות האדם.

ניתן לבחון, למשל, את בעיית העינויים. ישנם יותר אמנות בינלאומיות, יותר הגנות חוקתיות וחקיקות לאומיות נגד עינויים מאשר נגד כל הפרה אחרת של זכויות האדם. יש יותר פיקוח על עינויים, לא רק מצד תשתיות של גופי האמנה, אלא גם מצד ארגונים לא-ממשלתיים, לאומיים ובין-לאומיים. על כל אלו יש להוסיף את הקמתם של יותר מ-250 מרכזים לטיפול בניצולי עינויים מהעולם כולו – כל אחד מהם מביא משאבים רפואיים המתעדים את העינויים באלפי קרבנות ומגביר את יכולת הזיהוי המשפטי לתעד עינויים. עינויים הם הצורה המתועדת ביותר והמוקעת ביותר מכל צורות ההתעללות.

אף על פי כן, כאשר השיקה 'אמנסטי אינטרנשיונל' בשנת 2000 את המבצע הבין-לאומי נגד עינויים, הייתה המסקנה שעינויים נפוצים ממש כשהיו כאשר פתח הארגון במבצע הגלובלי הראשון שלו, בשנת 1974.

בעשור האחרון בלבד היינו עדים להפרות של זכויות האדם בהיקפים מזעזעים - בבוסניה, רואנדה, סיריה ליאונה ובעוד 150 ויותר מדינות אשר עדיין עוסקות בעינויים או מתירות אותם. אין בררה אלא לקבוע את הברור לכול: *משהו אינו פועל כשורה.*

טענתה של חוברת זו היא שכדי לקדם את זכויות האדם מוכרחים ליצור תחום רחב יותר שלהן, תחום שמספר בני האדם והמגזרים בחברה שיקלו יהיה גדול בהרבה מהמחויבים לו כיום. עוד צריך לפתח גישות אסטרטגיות מקיפות נוספות שמימושן יעשה אך ורק על-ידי שימוש בשורה ארוכה בהרבה של טקטיקות מזו שמשמשים בה כיום.

בכל רחבי העולם החלו העוסקים המסורים בזכויות האדם בעבודה זו: הם מפתחים גישות חדשניות, הם יוצרים בריתות אסטרטגיות בלתי-צפויות והם לומדים ממגזרים שלא העלו קודם על הדעת. הפרויקט של 'טקטיקות חדשות בזכויות האדם' מיועד להפגיש בין החדשנים האלה ולשמש השראה לאחרים בעבודתם. החוברת כוללת 75 ויותר סיפורים של חדשות טקטיות שיוצריהם היו סטודנטים, כפריים, פקידים ממשלתיים ואחרים המשתמשים בטכנולוגיה מתוחכמת או בכלים קיימים ופועלים להשיג שלל מטרות, ובהן בחירות הגנות, מים נקיים וחופש לאסירים פוליטיים.

כל אחד מסיפורים אלו מעורר השראה. כולם יחד, בחוברת זו, מהווים חזון של מה שאפשר להשיג בתחום זכויות האדם.

### **מגבלות האסטרטגיה הנוכחית**

בהמשך תופעת העיניים יש משום אתגר של ממש לקהילה העולמית. מאחר ששלוש הטקטיקות הנפוצות ביותר של תנועת זכויות האדם לא הפחיתו ביותר את שכיחות העיניים, הגיע הזמן לבחון היטב את מגבלות האסטרטגיה הנוכחית. מושג מסוים על מגבלות אלו אפשר לקבל באמצעות תהליך שאני מכנה 'מיפוי טקטי'.

נפתח ביחסים בין המענה לקרבנו. קבוצה של עשרה מומחים בתחום העיניים שרטטו תרשים של יחסים מתחומים אחרים שיש בהם עיוות בסיסי המאפשר התרחשות עיניים. למשל, המענים הם בדרך כלל חברים בצוות שיש בו מנהיגות הייררכית חזקה; הם גם יכולים להיות חלק מתחנת משטרה או יחידה צבאית מסוימת. עקבנו אחר יחסים אלו בכיוון האנכי, כדי להבין את שרשרת הפיקוד המתכננת, מארגנת וממנת את העיניים. אבל בחנו גם כל רמה בכיוון האופקי כדי להבין אפשרויות להשפעות ויחסים אחרים. בתחנות משטרה למשל יש גם אזרחים ורופאים, ולאלה יש יחסים עם העולם החיצוני, כלומר יש עליהם מידה מסוימת של שליטה והשפעה. במפה הראשונית שפותחה בתהליך זה, היה תרשים של יותר מ-400 מערכות יחסים, החל ברמה המקומית מאוד ועד לקהילה הבין-לאומית.

הנחנו שכל אחד מהיחסים שבתרשים הוא מקום אפשרי להתחיל בו את ההתערבות שנועדה לעצור את הצמד מענה / קרבן או לשלוט בו. בעזרת התרשים, מיפנו את היחסים המהווים יעד למגוון הטקטיקות ולאחר מכן את שרשרת היחסים שעליהם צריך להשפיע כדי לעצור את הצמד (מכאן נובע השם 'מפה טקטית')<sup>1</sup>. משעשנו זאת הגענו לכמה מסקנות חשובות.

1. את מרבית הטקטיקות התחלנו בקצוות הקיצוניים של התרשים, כגון ברמה הבין-לאומית; כלומר, הן נאלצו לפלס את דרכן דרך שכבות רבות של יחסים עד שהשפיעו בעקיפין על הצמד מענה / קרבן. אנו משערים שבכך נחלש או התפוגג כוחה של הפעולה.
2. מערכות שמשמשות בעיניים אינן קלות לשבירה, וקשה לערער אותן. לרוב הן מורכבות מאוד ומאפשרות למוסדות שמפיקים תועלת מהעיניים לתמוך אלה באלה. אם מתקיפים חלק אחד של המערכת, החלקים האחרים (כגון פיקוד המשטרה, מערכת התביעה, אדישות מערכת המשפט) מסייעים להגן על היעד ומאפשרים לו להתאושש. הבנו שמשמעות הדבר היא שהמערכת לא תיכנע לטקטיקות בודדות. תחת זאת, צריך להשפיע על המערכת בכמה תחומים בעת ובעונה אחת כדי להוציאה משיווי משקלה ולמנוע התאוששות. הדבר מחייב שימוש בריבוי טקטיקות, ואלה פועלות יחד במסגרת אסטרטגיה מקיפה יותר.
3. למרבית הארגונים בשטח יש מבחר מוגבל של טקטיקות. הם נוטים להתמקד בקבוצה מצומצמת של טקטיקות, ורק לעתים רחוקות משתפים בהן פעולה. לא זו בלבד שהדבר מגביל את ההשפעה למגזרים צרים מאוד במערכת מורכבת שיש בה הגנה הדדית, אלא שכל ארגון מבסס את האסטרטגיה שלו על יכולת מוגבלת זו, ולא על מה שצריך לעשות כדי להשפיע על המצב. אנחנו עושים מה שאנחנו יכולים, לא מה שצריך לעשות. אנו משערים שיותר שיתוף פעולה בין הטקטיקות יעשה אותן אפקטיביות יותר.
4. הרבה מאוד יחסים בתרשים לא הושפעו כלל ונתרו בלא התערבות בכל צורתה של הפעילות הנוכחית. כוחם וחששותיהם לא נדרשו לפעולה. אנו משערים שיידרשו הרבה יותר טקטיקות כדי להכניס לפעולה גורמים פוטנציאליים אלו.

אני סבור שאותן מסקנות תופסות גם בעניין בעיות חברתיות וזכויות אדם אחרות. עלינו למצוא דרכים חדשות לעבוד יחד וגם דרכי עבודה חדשות שייצרו אסטרטגיות שינוי אפקטיביות: מקצת מהאסטרטגיות הנוכחיות זקוקות למסגרת מקרו, שבה המשאבים המוגבלים של רבים יתחברו ביתר אפקטיביות במבצע מאוחד. דבר זה יצריך אולי מה שאני מכנה 'מְכַנְס אסטרטגי' – מוסד או אדם בעל אמינות מוסרית אשר יאחד אותנו ליחסי עבודה חדשים. ואולם, ארגונים יכולים לפתוח באסטרטגיות אחרות אשר מתחילות לבדוק דרכים חדשות להפעיל לחץ על מערכות מורכבות ולעורר לפעולה גורמים חדשים ברשת החברתית. ספר זה הוא חלק מהפרויקט הכולל של 'טקטיקות חדשות בזכויות האדם'. מטרתו לפתח דו-שיח בתוך קהילת זכויות האדם שידון בשאלה כיצד נוכל לממש אותן, והוא מנסה לתאר בקווים רחבים כמה מהכלים העומדים רשותנו לצורך פעילות אפקטיבית יותר.

<sup>1</sup>מיפוי טקטי' פותח בתמיכת הפנל המייעץ למניעת עיניים של הארגון לביטחון ושיתוף פעולה באירופה

(OSCE) וכן באמצעות תרומה ייעודית מקרן האחים רוקפלר.

**"אינני טוען, אם כן, שחשיבה טקטית או הדרכה באים במקום חשיבה אסטרטגית,  
אלא שהתפתחות טקטית מעשירה את החשיבה האסטרטגית."**

### **צמיחתו של רעיון**

המרכז למען קרבנות עיניים (CVT) נוסד בשנת 1985. הוא שימש מתקן ראשון לטיפול מקיף בניצולי עיניים בארה"ב. מנהיגי CVT ראו בעבודתם, כבר מבראשית, פיתוח טקטיקה חדשה לשימוש קהילת זכויות האדם. כשהתחלנו להבין אלו טקטיקות עשויות לצמוח מעבודתנו, שאבנו עידוד ופיתחנו גם מרכזי טיפול אחרים לניצולי עיניים. מוסדות חדשים אלו יצרו הזדמנויות אסטרטגיות חדשות לתנועת זכויות האדם: למשל, שיקום המנהיגות שהדיכוי עשק אותה וסיוע לקהילות להתגבר על מורשת הפחד ולארגן את קהילת הבריאות בתור ענף חדש של זכויות האדם. במהלך עבודתנו התחלנו גם ללקט סיפורים על קבוצות ואנשים אחרים אשר עסקו בחדשנות מחוץ למוקד הזרם המרכזי.

רעיון הפרויקט 'טקטיקות חדשות' נולד בשנת 1995. זמן קצר לאחר מכן כינס CVT קבוצות ייעוץ בטורקיה כדי לחקור את רעיון ועידת 'שיטות העבודה המיטביות' לבחינת טקטיקות שמשמשות בהן ברחבי העולם כדי לפתור – או לפחות להיאבק ביתר יעילות – בהפרות הנפוצות של זכויות האדם. רצינו להתמקד בפתרונות ופחות בבעיות, ולצאת מתוך הרעיון שההפרות נמשכות – לפחות חלקית – משום שהחברה האזרחית וגם הממשלה נבלמות כי אין להן דוגמאות מפורטות מה לעשות. אמנם חשבנו שהגישה המתמקדת בבעיה היא שימושית, אך התנועה של הזרם המרכזי כבר מיצתה אותה בהצלחה רבה למדי; לדעתנו לא יוחדה די תשומת לב לפתרונות אפקטיביים. תשומת לב מרובה כבר הוקדשה למה אך מעטה מדי ל-כיצד.

הרעיון זכה לתהודה ולכבוד מצד מגזר רחב של מנהיגי טורקיה. בשנת 1997 הקים CVT שותפות עם שני ארגונים טורקיים, 'עצרת אזרחי הלסינקי' ו'מרכז זכויות האדם של המכון הטורקי והמזרח תיכוני למינהל ציבורי' כדי לפתח את הפרויקט של 'טקטיקות חדשות בזכויות האדם'. מחקר שיטתי על טקטיקות חדשניות החל ברצינות בשנת 1999 בתמיכת קרן ג'ון וקתרין מק-ארתור. כמו כן הקמנו ועדה מייצגת בין-לאומית של תשעה ממנהיגי העולם כדי לספק מראה עיניים ותמיכה פוליטית וכן קבוצת עבודה לזכויות האדם בת 21 חברים ממנהיגי זכויות האדם מכל חלקי העולם כמעט, וזאת כדי לסייע בזיהוי טקטיקות מבטיחות ולתרום לכיוון הכללי של הפרויקט.

קבוצת העבודה נפגשה עם חברי קבוצת הייעוץ הטורקית באיסטנבול בשנת 2000. ראש ממשלת קנדה לשעבר, קים קמפל, ייצג את ועדת הייעוץ הבין-לאומית וישב בראש הישיבה. הקבוצה עסקה בדיונים על גישות חדשניות לקידום זכויות האדם, בדגמים לגישות בין-תחומיות ובניסוח תכניות פעולה לעבודת הפרויקט בעתיד.

אנשים שעבדו בתחום זכויות האדם חלק ניכר מחייהם סיפרו כיצד הרעיונות והמידע שבהם שותפו בפגישה סייעו להם לחשוב אחרת על ההזדמנויות לרתום אנשים חדשים ולגשת לחומר מנקודות ראות רעננות. המשכנו להתבסס על חזון ראשוני זה על-ידי מתן כלים – כולל ספר זה ואתר האינטרנט [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) – ועל-ידי הדרכת פעילים של זכויות האדם בחדשנות טקטית ובחשיבה אסטרטגית באמצעות סדרת סדנאות בין-תחומיות אזריות.

### **מסגרת לחשיבתנו**

עבודתי ב-CVT ב-16 השנים האחרונות לימדה אותי שישנן השלכות חברתיות ופוליטיות חשובות לטיפול בניצולי עיניים. היא עיצבה מחדש את חשיבתי על ההבדל לכאורה בין מניעת עיניים לבין דאגה לניצולים. עובדי CVT גילו שהטיפול בניצולים משמעותו שיקום המנהיגות וסיוע לקהילות להתגבר על מורשת הפחד. גילינו שהמטפורה של ריפוי יוצרת מרחב פוליטי בטוח יותר ומאפשרת לקהילות להתכנס, לעבוד ואף להסתכן. מרכזי טיפול כגון CVT מביאים לעבודת זכויות האדם קבוצות חדשות, ובהן מחנכים, אנשי רפואה וקובעי מדיניות. מהעמדה שלנו בתור מרכז טיפולי, אנו פועלים להפסקת עיניים ולמדיניות וחוקים אשר ישפרו את חיי קרבנות העיניים. למרות שלא לכך התכוונו, לפחות לא בשנים הראשונות, הרחבנו את הגדרת עבודת זכויות האדם ויישמו טקטיקות חדשות.

עוד גיבש את מחשבתי על 'הטקטיקות החדשות', תפקידי במבצעים הבין-לאומיים למען מזון תינוקות בשנות השבעים והשמונים. בסוף 1976 עמדתי בראש קבוצת פעילים עממיים אשר עסקה בבעיות הרעב; התקציב לתכנית שלנו עמד על 500 דולר לשנה, בתוספת דמי הקיום שלי. היינו קבוצה קטנה, והתחלנו לעבוד יחד בכל רחבי הארץ וליצור את 'קואליציית הפעולה למען מזון תינוקות' (INFANT). במשאבים דלים אלו השקנו חרם נגד תאגיד המזון הגדול ביותר בעולם, 'נסטלה', כדי לכפות שינויים בשיווק תחליפי חלב אם. הקמנו רשת של 300 סניפים באמריקה; יצרנו קואליציה של 120 יותר ארגונים לאומיים תומכים שלהם מעל 40 מיליון חברים; יצרנו את החרם העממי הבין-לאומי הראשון, והוא פעל בעשר מדינות; הקמנו את הרשת הרב-לאומית הראשונה לנושא, IBFAN, רשת הפועלת ב-67 מדינות; היינו הארגון הלא-ממשלתי הראשון אשר הוזמן לישיבה של האו"ם בתור משתתף שווה ערך למדינות ולתאגידים, ובסופו של דבר ניהלנו מו"מ בעניין החוק השיווקי הראשון והיחיד לתאגידים אשר יצא מטעם האו"ם; לאחר שהזקנו להכנסות 'נסטלה' בסכום של חמישה מיליארד דולר, חתמנו על הסכם משותף עם החברה לשנות את שיטות השיווק שלה לפי החוק הבין-לאומי. הסכם זה זכה לתשבחות בתור 'הניצחון החשוב ביותר בתולדות תנועת הצרכנים הבין-לאומית'.

אני גאה באותו מבצע ובעבודה של עשור כמעט. אבל ככל המתחילים, עשינו כמה שגיאות. רבות מהן אפשר לייחס לידע המוגבל שלי בטקטיקה. למשל, תחילה לא ידעתי להבחין בין טקטיקה לבין אסטרטגיה. חשיבה אסטרטגית עוסקת בעצם ביכולת להפיק את המרב ממה שעומד לרשותך, ומאחר שלדעתי עמדה לרשותי רק טקטיקה אחת, זה היה אולי בלתי-נמנע. כמו מנהיגים רבים כל-כך הצומחים מן העם ומנסים לתקן עוולה מסוימת, התחלתי ברמת הפעילות, בגרתי לחשיבה על טקטיקות, ונאבקתי להבין כיצד לגבש אסטרטגיה בעזרת הבנת המוגבלת את הכלים שעמדו לרשותי.

צברתי עוד ועוד ניסיון בגיבוש אסטרטגיה של ארגון, ועם הניסיון התברר לי שככל שבין יותר בטקטיקה, תהיה לנו גמישות רבה יותר בקביעת כיוונים אסטרטגיים. אינני טוען אם כן שחשיבה טקטית או הדרכה באים במקום חשיבה אסטרטגית, אלא שהתפתחות טקטית מעשירה את החשיבה האסטרטגית.

### **מטרות, אסטרטגיה וטקטיקה**

אף שחינו להתמקד בטקטיקה, אין זו הקדימות העליונה של ארגון. ארגון חייב תחילה לקבוע מטרות נרחבות אשר משקפות את הערכים והאמונות של מייסדיו, מנהיגיו וחבריו ואשר בהן מעוגנים השליחות והמטרות של הארגון. מטרות אלו חייבות להיות ברורות כדי להתמקד בתכנון. ארגון זקוק גם למטרות ביניים אשר מגדירות ביתר דיוק מה יבצע על ציר הזמן, ובהן משובץ החזון האסטרטגי של מה שהוא בר-ביצוע.

אין שום דבר מסתורי באסטרטגיה, אף שלפעמים קשה לחשוב מחשבה אסטרטגית. אסטרטגיה אינה החלטה יחידה. יש בה יותר מיזוג של החלטות: בחירת יעדי מפתח ומטרות מתאימות, הבנת הארגונים והמשאבים הנדרשים והחלטות באילו טקטיקות להשתמש ומתי. לפני כאלפיים שנה לימד סאן צו שאסטרטגיה צומחת מתוך הכרת היריב (מטרותיו, האסטרטגיה שלו, יתרונותיו וחסרונותיו), הכרת עצמנו (בעלי בריתנו, יתרונותינו וחסרונותינו) והכרת השטח (שבו יתקיים הקרב). טקטיקות היריב הן רכיב מפתח לאסטרטגיה שלו, והכרת טקטיקות אלו מסייעת לנו לפעול נגדן. מה שאנו יכולים להגשים, כולל טקטיקות מוכרות שאנו יכולים לממש בהצלחה, ישפיע על גיבוש האסטרטגיה שלנו. לכן חשיבה טקטית היא רכיב קריטי בחשיבה אסטרטגית.

טקטיקה היא פעולה מסוימת שנוקטים במסגרת האסטרטגיה ודרך לארגן את משאבינו כדי להשפיע על העולם. טקטיקה יכולה להיות פעילות, מערכת ואפילו מוסד במצב אחד וטכניקה במצב אחר. טקטיקות יופיעו בשלל צורות, לפי הגודל, היכולת והמשאבים של הארגון. הטקטיקה מגלמת כיצד עומדים לבצע שינוי, ואילו באסטרטגיה מחליטים באילו טקטיקות נשתמש, באילו טקטיקות נתמקד ובאילו משאבים נשתמש. ידענותנו בטקטיקה מעצבות גם את האסטרטגיה שבחר.

חשיבה טקטית חיונית למאבק למען זכויות האדם. אתאר את ההיגיון שבכך ביתר פירוט.

### **1. מה שאנו יודעים לעשות משפיע על מה שאנו חושבים שאפשר לעשות; הטקטיקה מסייעת לקבוע את האסטרטגיה.**

אינני רוצה להיות דטרמיניסטי מדי. יש חדשנות כל הזמן בתולדות המין האנושי – בכל פעם שמישהו מגיב תגובה חדשה לבעיה. בכל זאת, ההיסטוריה האנושית מלאה דוגמאות שבהן ניסו את אותו פתרון שוב ושוב בלא-הצלחה או של טקטיקה אחת שהחליפה את הקודמת לה. הנה שתי דוגמאות מוצלחות מהתחום הצבאי:

1) פיתוח הפלנגה היוונית, אשר יצרה מערכת לחימה והתגברה על ההישענות המסורתית על הסתערות חיל פרשים בלתי מאורגן;

2) הטמעת הקשת הארוכה בצבא האנגלי של הנרי החמישי גברה על האבירים בעלי השריון

הכבד. חדשנות טקטית סללה את הדרך להזדמנויות אסטרטגיות חדשות.

בדומה לכך, אם חשיבתנו על האופן שבו שאנו יכולים לפעול היא חשיבה צרה בהגדרתה, אנו מגבילים את נקודות הראות שלנו לגבי מה שניתן להגשמה. דחיתי הרבה עצות טובות במהלך מבצע מזון התינוקות, מפני שלא ידעתי כיצד לבצע את הפעילויות שהוצעו ולא יכולתי להרשות לעצמי לשלם למי שידעו!

### **2. טקטיקות שונות אפקטיביות נגד מטרות שונות**

לא כל הטקטיקות משפיעות על כל המטרות במידה שווה. מבצעים של כתיבת מכתבים המופנים לממשלה דמוקרטית יזכו לתגובה שונה מהתגובה שיזכה לה אותו מספר של מכתבים המופנה לממשלה אוטוקרטית. חרם כלכלי צריך להתמקד במטרה שמצבה הכלכלי חשוב לה ושהמשתתפים בהרם יוכלו לפגוע בה.

עלינו ללמוד להתאים את הטקטיקות שלנו למטרותינו, ונגלה את המשפיעות ביותר מביניהן. אם טקטיקה אינה משפיעה על המטרות שלנו, עלינו להיות חדשניים ולהמציא טקטיקות חדשות ואפקטיביות יותר.

### **3. טקטיקות שונות זו מזו מושכות קבוצות שונות זו מזו.**

לכל אדם סגנון למידה משלו. מורים טובים מזהים זאת ומסייעים לנו ללמוד על-ידי שינוי טקטיקות ההוראה שלהם. כדי לרתום את השורה הארוכה ביותר של בני אדם לעבודת זכויות האדם, עלינו לנקוט גישה דומה בעניין שינוי טקטיקות חברתיות.

יש מי שעמידה במשמרת מחאה ליד ביתו של מענה מפחידה אותו מאוד; אחרים סבורים שכתבת מכתבים מנותקת מדי מהשינוי הדרוש. אפשר להתווכח מי צודק, ואפשר להבין שאנשים מגיבים לטקטיקות באופן שונה זה מזה, לפי האבחנות שלהם בעניין סיבתיות, מידת הסיבולת שלהם לסיכונים, הזמן העומד לרשותם ושיטת עיבוד המידע שלהם.

אם תגובתה של קהילת זכויות האדם תהיה להציע רק טקטיקה אחת או שתיים כדי לרתום את הציבור, היא תמשוך רק קבוצה קטנה מקרב מי שטקטיקות אלו מתקבלות על דעתם. טקטיקות משפטיות למשל ידועות בקושי העולה כאשר מבקשים להשתמש בהן במגזר רחב של האוכלוסייה; לרוב מדובר במאמצים איזוטריים וארוכי-טווח, ולבד מקבוצה קטנה של אנשי מקצוע, איש אינו יכול להשתתף בהם. עלינו לנקוט טקטיקות אחרות כדי להעניק לאנשים רבים יותר הזדמנות להשתתף, ולא רק בתור משקיפים.

בתרבויות שחוו דיכוי, בני האדם למדו להסתגר מהחיים הציבוריים. כדי לרתום אוכלוסיות שמקורן בתרבויות כאלה, עלינו להציע להן טקטיקות אשר יפנו לכל מיני רמות סיבולת סיכון ולמגוון נקודות ראות במה שקשור בשינוי חברתי.

#### 4. גמישות טקטית היא מקור ההפתעה.

אם אנו חוזרים על אותה טקטיקה, יריבנו לומדים כיצד להתגונן מפניה ולעמוד בהשפעתה.

כאשר התחלנו בחרם נגד 'נסטלה', הגזימה החברה בתגובתה ועשתה שגיאות רבות אשר בסופו של דבר חיזקו את החרם. עם התמשכות החרם פיתחה 'נסטלה' מומחיות להחליק את הביקורת ויצאה ביעילות בהתקפות-נגד. אנחנו שינינו כל העת את הטקטיקות שלנו כדי להוציא אותה משיווי משקלה וכדי שהתקפות הנגד שלה לא יהיו אפקטיביות.

העובדה שממשיכים להפר את זכויות האדם מדגישה את קיומם של יריבים חכמים, חזקים ובעלי משאבים ניכרים. אפשר לשער שהמבצע הראשון של 'אמנסטי אינטרנשיונל' לכתבת מכתבים היה רב-עצמה, כי הטקטיקה הייתה מפתיעה כל-כך. אפשר לשער גם שלאחר שלושים שנה, מרבית המדינות למדו למסד את תגובתן ולהגן על עצמן מפני טקטיקה זו.

יצירת הפתעות גורמת ליריב לאבד משיווי משקלו. היא יכולה לגרום לו לעשות שגיאות ולחבל בעמדתו. אך היא גם מוליכה ללמידה; יעד הטקטיקה מגיע להבנות חדשות או מבין את הצורך בשינוי חיובי. חוסר גמישות גורם לחזרה מחשבתית אצלנו וגם אצל היריב. גמישות מקדמת למידה אצל שני הצדדים.

#### 5. טקטיקה מלמדת את המשתתפים ואת המשקיפים כיצד להתנהל בעולם.

הקמפיין הראשון למזון תינוקות (1975 עד 1985) פילס דרך חדשה לניהול פוליטיקה כלל-עולמית. היה בו אתגר, מפני שכל שלב במבצע יצר תקדימים חדשים: לא היה מי שינחה אותנו מה לעשות בשלב הבא. מאז נולדו מבצעים בין-לאומיים אחרים והלכו באותה דרך, אך הם הצליחו להתקדם הרבה יותר מהר. הנה המבצע הבין-לאומי לאיסור מוקשים 'בשתיים'; מבצע זה השיג את מטרותיו בתוך 18 חודש, ואילו INFACT נמשך כעשר שנים.

אני חושב שתופעה זו דומה למוזיקאי הלומד יצירה חדשה. עם האימונים, השרירים לומדים כיצד לנוע ומעניקים למוח הזדמנות לחשוב על וריאציות מתוחכמות ועל שיפורים. ככל שמתאמנים, המלאכה נעשית קלה יותר.

הנה דוגמה אחרת, מאורגוואי. סעיף בחוקת אורוגוואי מאפשר לבטל חוק של הפרלמנט במשאל עם, אך שבעים שנה לא הופעל הסעיף. תנועת זכויות האדם של אורוגוואי ניצרה ממנו את האבק ואספה חתימות של 25% מבעלי זכות הבחירה בניסיון לבטל את החיסיון של מי שעינו ורצחו אזרחים בתקופת הדיקטטורה. אמנם במשאל העם נכשלו בהפרש קטן, אך אוכלוסיית אורוגוואי למדה דרך חדשה בפוליטיקה: משאל העם הופעל עוד שמונה פעמים ב-12 השנים שלאחר מכן.

#### 6. טקטיקה היא מערכת ההדרכה לרתימת משתתפים ובעלי ברית לעבודת הארגון.

מקצת מהטקטיקות הן טקטיקות קצרות-טווח (כגון מצעד) ומקצתן ארוכות-טווח (כגון חרם). אבל בהיותן מערכת של פעולות, ככולן דרושים תכנון, תיאום והכונה. הן יוצרות הזדמנויות לאזרחים רבים להיות מעורבים, ללמוד ולהיות מחויבים יותר לעבודת הארגון או המבצע. מעורבות ברמה הטקטית היא מגרש אימונים מצוין לעובדים צעירים או חדשים ואף למתנדבים.

כאשר הציע CVT בפעם הראשונה להגיש לקונגרס האמריקני את 'חוק שיקום קרבנות העינויים'<sup>2</sup> (טקטיקה חוקתית), הוא השתמש בהזדמנות זו כדי לרתום ארגונים אחרים לזכויות האדם, את הקהילה הדתית ובעלי ברית פוטנציאליים אחרים. בזכות הירתמותם, רכשו ידע נוסף על העבודה הנעשית בתכניות לטיפול בקרבנות עינויים ועל חוויות הניצולים, והם החלו להטמיע את ההבנות שלנו בשפתם.

חדשנות טקטית חיונית למימוש זכויות האדם בעולם כולו. על-ידי הרחבת חשיבתנו הן ברמה הטקטית והן ברמה האסטרטגית יש לקהילת זכויות האדם הזדמנות להיות אפקטיבית יותר. ולסיכום:

---

<sup>2</sup> חוק שיקום קרבנות עינויים' בחוקת ארה"ב מיועד לפתח אסטרטגיה אמריקנית מקיפה נגד עינויים ולספק תמיכה לשיקום קרבנות עינויים בעולם כולו. במקור הקציב החוק 31 מיליון דולר לטיפול בקרבנות עינויים. סכום זה הוגדל בשנת 2003.

1. טווח צר של טקטיקות מביא אוכלוסיות מצומצמות; טווח רחב יותר של טקטיקות פונה לאוכלוסיות רחבות יותר ומביא לידי מעורבותן;
  2. הסתמכות-יתר על טקטיקה יחידה כלשהי גורמת לשימוש בה בנסיבות שגויות ולהחמצת הזדמנויות להרחיב את היעדים האסטרטגיים; חשיבה טקטית גמישה יוצרת הזדמנות לשכלול השימוש באסטרטגיות.
  3. שימוש יתר בטקטיקה מעודד את היריב לתגובות שיטתיות ומקל על היריבים להגן על עמדותיהם; גמישות טקטית יוצרת הפתעה ולמידה.
- אין בכוונת חוברת זו להיות "ספר בישול" ליצירת אסטרטגיות וגם לא לקדם קבוצה מסוימת של טקטיקות. יש לבחור טקטיקות לפי יכולות הקבוצה, הסיבולת שלה לסיכונים, ניתוח היריבים או מצב היריבות וכן לפי ההקשר שבו מתכוונים להשתמש בטקטיקות.
- תקוותנו היא להעניק השראה לעוסקים בזכויות האדם שתעזור להם לחשוב חשיבה אסטרטגית, להגדיל את אוצר הטקטיקות שלהם ולאפשר להם הצצה בהיקף העבודה החדשנית הנעשית בכל רחבי העולם. אנו מציבים לעצמנו אתגר, בתוך הממשלות ובמוסדות לזכויות האדם, להשקיע בפיתוח כלים אסטרטגיים חדשים אשר יאפשרו לנו לעבוד יחד ביתר יעילות.



## פיתוח אסטרטגיות וטקטיקות יצירתיות

המאמר לקוח מתוך הספר *New Tactics in Human Rights - A Resource for Practitioner*.  
הספר נוצר בידי *New Tactics in Human Rights Project*, שהוא פרוייקט של  
*Center for Victims of Torture*.  
הוא תורגם בסיוע מענק של הפרוייקט.

אסטרטגיה בלי טקטיקה היא הדרך האטית ביותר לניצחון. טקטיקה בלי אסטרטגיה היא הרעש שלפני התבוסה.

### סון צו

אמרתו של סון צו נכתבה לפני יותר מ-2000 שנה, והיא אומרת לנו שאין טעם בתכנון בלי פעולה, ופעולה בלי תכנון היא הרת-אסון. בימינו נוכל ללמוד רבות משלושת תחומי הניתוח שסון צו ידע כבר לפני זמן רב כל-כך שהם יסודות ההצלחה.

בפרוייקט *New Tactics*, נעשה שימוש בהגדרות הבאות:

**מטרה:** התוצאה הרצויה אליה מכוונים מאמצי העשייה של הארגון.  
**אסטרטגיה:** מתווה של צעדי מפתח וגישות כדי להגשים את המטרה.  
**טקטיקה:** פעולה ספציפית הננקטת כדי לישים את האסטרטגיה. טקטיקות הן המנגנונים, או ה'מנופים', לישום אסטרטגיות. הם הכלים שבאמצעותם נעשה שינוי, בעוד האסטרטגיה מגדירה מה חשוב לעשות. טקטיקות הן על ה'איך', בעוד אסטרטגיות הן על ה'מה'.  
**יעדים:** האנשים, מקומות או 'דברים' עליהם הטקטיקה אמורה להשפיע.  
**בני-ברית פעילים:** אנשים וארגונים התומכים באופן פעיל או תומכים באופן גלוי בעבודתכם, או אשר מעורבים בעבודה זו.  
**בני-ברית פאסיביים:** אנשים או ארגונים התומכים במטרותיכם אבל אינם מעורבים בקידום עבודתכם.  
כדי לבנות טקטיקות מוצלחות, אנו מציעים מספר שלבים:

### א. הכר את עצמך

אל תאמינו לתעמולה של עצמכם. עליכם לאמץ השקפה מציאותית על נקודות החוזק, החולשות, המשאבים, היכולות והתמיכה. כמו כן חשוב שתדעו בבירור את היכולות והמגבלות של בני בריתכם.

### ב. הכר את יריבך

גם לתעמולה של היריב אל תאמינו. חשוב לא פחות להבין את נקודות החוזק, החולשות, המשאבים והיכולות של היריב. אלו יעזרו לכם לתפוס את המומנטום וגם את היזמות שעשויות להועיל או אפילו להיות מכריעות לקידום עניין זכויות האדם שלכם. סון צו ממליץ להקדיש תשומת מיוחדת להבנת האסטרטגיה של היריב ולערעורה.

### ג. הכר את השטח

השטח יכול להיות השטח, פשוטו כמשמעו, שאתם פוגשים בו את יריביכם. השטח יכול לכלול גם את הזמן או את המרחב, את התנאים המשפטיים, החברתיים והתרבותיים או את הסביבה שאתם פועלים בה.  
לאחר שתאספו את המידע שאתם זקוקים לו כדי לנתח תחומים אלו, תהיו מוכנים לפתח את האסטרטגיה שלכם. האסטרטגיה היא מצבור החלטות רבות לקראת מטרה מסוימת, ובהן:

- יעדי מפתח ומטרות מתאימות
  - קהלים ומשאבים
  - באילו טקטיקות להשתמש ומתי
- טקטיקה היא פעולה ספציפית או מוחשית שנקטת כדי להשפיע על מצב נתון. חשוב שהטקטיקות שלכם יהיו חלק מהאסטרטגיה הכוללת וישרתו אותה.

#### ד. כיצד מתחילים

ישנם כמה פריטים שחשוב לזכור כשמתחילים:

#### עבודה עם אחרים

כל אימת שאפשר, נסו לקבץ קבוצה ובה אנשים בעלי מגוון פרספקטיבות, רקעים וניסיון חיים. יהיה בכך לא רק כדי להעשיר את מאגר הרעיונות שיעלו בקבוצה, אלא גם כדי לאפשר לאנשים וקבוצות רבים יותר לחלוק את רעיונותיהם וללמוד מאחרים.

קבעו כמה כללים בסיסיים לדיון לפני שתתחילו, ובהם:

- יש לכבד כל אחד.
- כל דובר, והוא בלבד, ידבר בתורו.
- אם שני אנשים רוצים לדבר, האדם שטרם דיבר יקבל קודם את רשות הדיבור.
- כל העלאת רעיון מברכת.
- הערות מזלזלות אינן מקובלות, ויש לנסחן מחדש ניסוח מכובד אך תקיף.
- כשאתם מעריכים רעיונות, עשו זאת באופן חיובי ובונה.
- עליכם גם להסכים על דרך קבילה להתערבות הקבוצה אם אחד החברים מתחיל להשתלט על הדיון.

#### סערת מוחות בלא הגבלה

אפשרו להעלות בגלוי רעיונות רבים ככל האפשר. עודדו כל אחד לתרום מרעיונותיו, ואל תפסלו אף אחד מהרעיונות בגלל הקושי לבצעו, פשטותו או מוזרותו. ואולם, כל הרעיונות, בלי יוצא מן הכלל, צריכים להיות לא-אלימים. ההימנעות מאלימות היא היסוד לגיטימיות ולאמינות.

רשמו את כל הרעיונות. מקצתם ייבחרו לדיון בהמשך, מקצתם לא, אבל אל תפסלו אף אחד מהם. גם רעיון שנראה בתחילה מוזר או שערורייתי עשוי במבט שני להיראות רעיון שמכיל את אלמנט ההפתעה הנחוץ. לאחר מכן תצטרכו לנתח ניתוח מעמיק נוסף, אבל בתחילה המטרה הראשונית היא להעלות כמה שיותר רעיונות.

#### תיעוד התהליך

רשמו את הרעיונות על בריסטולים או על לוח כדי שכל הקבוצה תוכל לעקוב אחר התפתחות התהליך. תיעוד התהליך יוצר זיכרון קולקטיבי של החוויה ומספק אפשרות לחזור אל הרעיונות בפעם אחרת או לחלוק אותם עם אחרים. עם זה, עליכם להביא בחשבון את הסיכונים שבהעלאת התהליך על הכתב.

#### שלב 1: זהו את הבעיה

- מהי הבעיה שיש לטפל בה?
- כדי לעזור לך לבחון את הבעיה לפרטיה הקטנים, רשמו כמה מרכיביה הבסיסיים. ייתכן שתמצאו לטפל בכל אחד מהרכיבים הקטנים בנפרד, במטרה לפתור את הבעיה הכוללת יותר שלב אחר שלב.
- האם הבעיה קשורה בהתנהגות מסוימת, מוסד, מדיניות, חוק או אדם מסוים?
- נסחו את הבעיה במשפט אחד תמציתי ומדויק.

#### שלב 2: זהו את מטרותיכם

- המטרה שלכם היא האדם, המקום או העניין שברצונכם להשפיע עליו.
- מי או מה אחראי לבעיה שזיהיתם?
- מי הם שחקני המפתח המעורבים ביצירת הבעיה או בהתמשכותה?
- האם יש מדיניות, חוקים או דרכי פעולה התורמים להתמשכות הבעיה?
- האם יש מוסדות שמתפקדים לתת מענה לבעיה? אם כן, מדוע אינם מצליחים לעשות זאת?
- זהו אחד או שניים משחקני המפתח או מהמטרות שהקבוצה שלכם רוצה להשפיע עליהם.



### שלב 3: זהו את יעדיכם

- איזו השפעה אתם רוצים שתהיה לכם על הבעיה?
  - תארו בקצרה את התוצאה הרצויה של מעשיכם. שקלו: אילו היה לכם הכוח להגשים הכול, מה הייתה התוצאה? אל תחששו להיות גרנדיוזיים מדי – זה היתרון של תהליך קבוצתי. בדרך כלל יש אופטימיסטים, פסימיסטים וראליסטים, והם כבר יאזנו אלה את אלה.
  - כיצד שחקני המפתח או המטרות יכולים לעזור לכם להשיג את מטרתכם המוצהרת?
- שימו לב:** אפשר שהמטרה תהיה שונה ממשימתו של הארגון שלכם, אבל חשוב לזכור את משימתכם כדי לוודא שהאסטרטגיות והטקטיקות שבחרתם עולות עמו בקנה אחד.

### שלב 4: זהו את בני בריתכם ואת יריביכם

- זכרו את מטרותיכם.
- מי הם בני בריתכם או בני בריתכם הפוטנציאליים – יחידים, ארגונים, מוסדות – במדינתכם או ברמה הבין-לאומית? מדוע יש להם או עשוי להיות להם אינטרס לתמוך במעשיכם?
- מי הם היריבים או היריבים הפוטנציאליים שלכם? מדוע הם מתנגדים למעשיכם או עשויים לראות בהם מעשים מנוגדים לאינטרסים שלהם?
- מי הם בני הברית והיריבים הפסיביים שלכם כרגע? רוב האנשים ישתייכו לקטגוריה זו.
- מציאת דרכים להשפיע על קבוצות אלו חשובה לבחירת הטקטיקה.

### שלב 5: זהו את המשאבים שלכם

- משאב הוא כל מה שעוזר לכם להגיע למטרותכם.
- אילו משאבים ממשיים כבר יש לכם? חשבו על אנשים, ארגונים אחרים, רשתות, כספים ותנאים חברתיים, פוליטיים או משפטיים.
- אילו קשרים יש לכם או לבני בריתכם עם שחקני המפתח שתפקידם לתת מענה לבעיה שזיהיתם קודם? גם אלה מהווים משאבים.
- שקלו כיצד אתם מטפלים בעצמכם או כיצד אתם מתכוונים לטפל בעצמכם (ראו: טיפול במשאב היקר ביותר שלכם, בהמשך).

### שלב 6: זהו את האסטרטגיה שלכם

- הגדרת האסטרטגיה שלכם כרוכה בהרבה החלטות. עם השלמת השלבים שלעיל, כבר סיפקתם מידע רב ערך לצורך קבלת ההחלטות האסטרטגיות.
- לאחר ששקלתם את השלבים הקודמים, באילו תחומים יש לקבוצה שלך הפוטנציאל הגדול ביותר להשפיע?
- רשמו רשימה תמציתית של התחומים הללו, לאור מטרתכם.
- אילו שלבים נחוצים כדי למקסם את השפעתכם על המטרה?
- האם יש סדר מסוים שבו צריך ליישם את השלבים הללו? האם הם צריכים להתבצע בעת ובעונה אחת או בתיאום עם פעולות אחרות? האם יש לכם המשאבים הנחוצים?
- דונו בדרך פעולתכם וכיצד תעזור לכם להתקרב למטרה. זכרו כי הכי סביר שהאסטרטגיה שלכם תביא אתכם אל רמה אחרת של פעולה ולא אל המטרה עצמה. ודאו שדרך הפעולה עולה בקנה אחד עם המטרה הכללית ואינה גוררת אתכם לכיוון אחר לחלוטין.

### שלב 7: זהו את הטקטיקות שלכם

- עכשיו הגיע הזמן להחליט באילו טקטיקות תשתמשו ליישם את האסטרטגיה שזיהיתם. כאשר אתם בוחרים טקטיקה, שקלו את יכולתכם ואת סדרי העדיפויות שלכם. בחנו את שחקני המפתח, הציבור, בני הברית והיריבים וכן את נקודות החוזק, החולשה והמשאבים של היריב.
- ערכו רשימת מלאי של הטקטיקות שאתם מכירים או שיש לכם גישה אליהן.
- אילו טקטיקות עשויות לעודד בני ברית פסיביים להפוך לבני ברית פעילים?
- אילו טקטיקות עשויות להבטיח שיריביכם הפסיביים יישארו פסיביים או אפילו שייפכו לבני ברית?
- אילו טקטיקות עשויות לבלום או לרכך התנגדות?
- האם קבוצתכם מסוגלת לעשות זאת לבד או שעליכם לשתף פעולה עם קבוצות אחרות?
- בכל פעם בחרו בטקטיקת המשך דיון אחת שתתאים לאסטרטגיה ולמטרה שלכם. כל טקטיקה תצריך דיון מעמיק יותר וכמה שלבים או אפילו כמה טקטיקות נוספות ליישום.

שלב 8: העריכו טקטיקה אחת

- דונו בשאלה מדוע בחרתם בטקטיקה זו; מדוע יש לה הפוטנציאל הגדול ביותר לקרב אתכם למטרתכם במצב הנוכחי?
- כיצד תאומץ טקטיקה זו באופן שתהיה לה ההשפעה הרבה ביותר על מצבכם?
- האם הטקטיקה מנצלת את משאביכם בדרך הטובה ביותר?
- כיצד תוכלו ליצור משאבים נוספים? עם מי עוד תוכלו לעבוד? באילו טקטיקות עליכם להשתמש כדי לשכנע אחרים לעבוד אתכם או לתרום משאבים?
- באילו טקטיקות נוספות ייתכן שתצטרכו להשתמש כדי לעזור לכם ליישם את הטקטיקה שבחרתם? האם יש מטרה ראשונית שעליכם לתת אליה את הדעת לפני שתגיעו למטרה הסופית (למשל, למצוא בני ברית במוסד לפני שאפשר לפנות אל המנהל בעניין שינוי מדיניות)?
- האם עליכם להשיג תמיכה של ארגונים אחרים לפני שתתחילו לבצע את הטקטיקה שלכם?
- התוו שלבים רבים ככל האפשר לקראת יישום הטקטיקה ביעילות. המשיכו להעריך את המשאבים הקיימים.

שלב 9: התאימו טקטיקות ממאגר המידע של *New Tactics*

- פנו אל "התאמת טקטיקות" לקבלת עצות נוספות על התאמת טקטיקות.
  - בחרו כמה דוגמאות לטקטיקות שברצונכם לבחון.
  - מה הם קווי הדמיון בין הטקטיקה שבדוגמה לבין מצבכם? מה ההבדלים? אילו לקחים תוכלו ללמוד מניסיונו של הארגון האחר?
  - אילו משאבים נוספים יש לכם שאינם בדוגמה שבחברת? כיצד תוכלו לנצל משאבים אלו כדי לעשות את הטקטיקה שלכם יעילה עוד יותר?
  - אילו מכשלות נוספות עומדות בפניכם?
  - אפשר שיהיה עליכם להתאים את הטקטיקה למצב. כיצד תעשו זאת?
  - איזה מידע נוסף נחוץ ומי ישיג אותו?
- תהליך זה יכול לשמש אמצעי ליצירת רעיונות חדשים להשגת מטרתכם ואימון טוב לארגון שלכם כדי לפתח כישורים אנליטיים מחודדים יותר שיעזרו לכם לתכנן ולהעריך באופן מציאותי את האסטרטגיה והטקטיקה שלכם.

## ה. התאמת טקטיקות

הטקטיקות המתוארות בחוברת זו נועדו לעודד אתכם לחשוב על דרכים חדשות לבצע את עבודתכם. אנו מקווים גם שתמצאו טקטיקות שתוכלו להחיל על מצבכם. כאשר אנו אומרים 'טקטיקות שאפשר להחיל', אנו מתכוונים לכך שאפשר להתאים אותן לשימוש בכל מיני הקשרים ובמגוון ארצות לעומת מה שהיה במקור. אין בכך כדי לומר שתוכלו או שכדאי לכם להשתמש בטקטיקה – מספר זה או ממקור אחר – בדיוק באותו אופן ששימשה במקור. עליכם להעריך את מצבכם ואת המשאבים שלכם ולאמוד את הסיכונים הכרוכים בהם. ייתכן שתצטרכו לשלב טקטיקה אחת באחרת או שתגלו כי מרכיב או היבט מסוים בטקטיקה יכול להיות ישים במצבכם, בניגוד לטקטיקה הכוללת עצמה.

לפניכם שאלות שיעזרו לכם להעריך ולהתאים טקטיקות חדשות למצבכם.

- האם הטקטיקה הזאת מתאימה לסוגיה שלי ולמצב שלי?
- עם מי עוד אוכל לדון בכך?
- לאילו קבוצות נוספות כדאי לי לספר על כך?
- האם ראיתי אי-פעם טקטיקה כזו או שהשתמשתי בטקטיקה כזו?
- האם זה היה מוצלח?
- מדוע, או מדוע לא?
- האם תעזור לי טקטיקה זו להשיג את המטרות שלי?
- האם תהיה לזה ההשפעה הרצויה על המטרה שלי?
- האם כבר השתמשו בטקטיקה זו למטרה שלי?
- לאילו משאבים אצדקק?
- אילו משאבים כבר יש לי?
- איך אוכל להשיג את המשאבים שאין לי?
- עם מי אוכל לדבר כדי להשיג מידע נוסף על הטקטיקה?
- אילו בריתות עליי לכרות כדי להשתמש בטקטיקה זו?
- כיצד אוכל לכרות בריתות אלו?
- כיצד המתנגדים לי עשויים להגיב לטקטיקה זו?
- כמה סכנה כרוכה בשימוש בטקטיקה זו, לי או לארגון שלי?
- האם אני מוכן לקבל עליי את הסיכון הכרוך בטקטיקה זו?
- כיצד אוכל לצמצם את הסיכונים שעשויים להיות כרוכים בשימוש בטקטיקה זו?
- האם אוכל להשתמש רק בחלק מהטקטיקה?
- האם אוכל לשלב טקטיקה זו בטקטיקות אחרות?
- מהי תכנית הגיבוי שלי?
- מה אעשה אם הטקטיקה לא תצליח להשיג את מה שקיוויתי?

## 1. שיתוף אחרים בטקטיקה שלכם: הצגת טקטיקה לדוגמה

פרויקט New Tactics עוסק הן בהנחלה הן בלמידה של טקטיקות חדשות. אנו רוצים שלא רק תחשבו על העבודה שלכם במונחי טקטיקה ותלמדו מהטקטיקות שבספר, אלא שגם תשתפו אחרים בטקטיקות שלכם. שיתוף אחרים בחידושים טקטיים מועיל למפתחי הטקטיקות (בבניית כישורי המנהיגות וההצגה שלהם) וגם למי שלומדים אותן.

להלן מתווה בסיסי להצגה בת 40 דקות של הטקטיקה שלכם. היעזרו במתווה זה לבחור את המידע שיעזור לקהל שלכם להבין וליישם את הטקטיקה שלכם על הצד הטוב ביותר.

אמרו מהי הטקטיקה (דקה אחת)  
התחילו את ההדרכה בתיאור קצר של הטקטיקה שלכם. זכרו להתמקד תחילה בטקטיקה ולא בבעיה או בהקשר (יהיה זמן להסביר גם אותם).  
כמו כן, חשבו על דרך מעניינת לספר לקהל שלכם מדוע הטקטיקה הזאת ייחודית, חשובה או מוצלחת. ספרו סיפור קצר. שאלו שאלה שתלכוד את תשומת הלב של הקהל שלכם.

תארו את ההקשר (5 דקות)  
אתם רוצים שהקהל שלכם יבין מדוע השתמשתם דווקא בטקטיקה מסוימת זו במצב זה. עזרו להם בדרכים אלו:

- תארו סוגיות חברתיות בעבר או בהווה אשר דרשו תגובה, במיוחד כאלה שיעזרו לאחרים להבין את הטקטיקה שלכם.
- תארו את התהליך שבו גובשה התגובה.
- התוו את התוצאה הרצויה מהשימוש בטקטיקה, כלומר – היעדים והמטרות.
- הסבירו בקצרה את האסטרטגיה הננקטת וכיצד הטקטיקה משתלבת בה.
- אל תתעכבו זמן רב על כל אחד מתחומי השאלות הללו, אבל הקפידו לעסוק בקצרה בכל תחום.

הסבירו כיצד הטקטיקה פועלת (20 דקות)  
זהו לב המצגת. אתם מספקים לקהל שלכם את המידע הבסיסי שהם זקוקים לו כדי ליישם את הטקטיקה שלכם במצבים שלהם.  
תארו במפורט, שלב אחר שלב, את האופן שבו ביצעתם את הטקטיקה שלכם. אנו ממליצים להשתמש במקרה אחד לדוגמה. דמיינו לעצמכם עמית ממדינה אחרת שעומד להשתמש בטקטיקה שלכם – מה עליו לדעת? היכן יתחיל? כמה אנשים מעורבים? לאיזו תמיכה יזדקק? לאילו משאבים יזדקק?  
זכרו לפעול שלב אחר שלב!

סקרו את התפתחות הטקטיקה (7 דקות)  
דברו על המטרות: על אילו התנהגויות, מוסד, מדיניות או יחידים הטקטיקה נועדה להשפיע? זכרו שעשויות להיות מטרות ראשוניות וגם מטרות לטווח-ארוך או מטרות סופיות.  
הסבירו את התוצאות בפועל: כיצד המעורבים מתארים את התוצאה ואת ההשפעה? השתמשו בציטוטים או בתגובות של המעורבים.

ספרו מה למדתם וכיצד אפשר להשתמש בטקטיקה זו בהקשר אחר (7 דקות)  
הסבירו מה למדתם מיישום הטקטיקה: מה הצליח? מה הייתם עושים אחרת? אילו המלצות יש לכם לאחרים?  
מניסיונכם, אילו גורמים צריך להביא בחשבון לפני יישום הטקטיקה? מה מגבלותיה?  
אם אתם יודעים על יישומים אחרים של הטקטיקה, ספרו בקצרה כיצד יושמה באופן שונה ומדוע.

## ז. טיפול עצמי: טיפול במשאב היקר ביותר שלכם

בביצוע העבודה הקשה של קידום זכויות אדם והגנה עליהן, אתם עשויים לעבוד שעות רבות במצבים מסוכנים. ייתכן שתיחשפו למראות, לקולות ולסיפורים שקשה לשאתם. עיסוקכם עלול להביא לידי טראומה ולחץ, גם אם אתם חווים את החוויה מקרוב וגם אם דרך אחרים. לאנשים דרכים רבות להתמודד עם לחץ. יש אנשים שינסו לעבוד קשה יותר על חשבון משפחתם וחבריהם או שיחליטו כי נמאס להם ויחליפו עבודות או מקומות התנדבות לעתים קרובות. אחרים עשויים לעשן יותר או לשתות יותר, ועוד אחרים עלולים לחדול מלראות את הצד החיובי בחיים ולחשוב שאסור לאנשים ליהנות בעוד אחרים סובלים. כדי לשמור על כוחותיכם, על המחויבות שלכם ועל ההנאה מביצוע עבודתכם, עליכם להתמודד עם הלחץ הלא-בריא (לא כל לחץ הוא לא-בריא! לעתים לחץ תורם דווקא לשיפור העבודה).

### שלושת היסודות של הטיפול העצמי

שלושת היסודות של טיפול עצמי הם מודעות, איזון וקשר (Saakvinte and Pearlman. 1996).

#### מודעות

ראשית עליכם להיות מסוגלים לזהות את הסימנים והתסמינים של לחץ לא-בריא ואת השפעות הטרומה (ישירה או עקיפה). לצורך זה דרושה מודעות.

- היו מודעים לגופכם: האם אתם חולים לעתים קרובות יותר, חשים מתח, כעס או תסכול לעתים קרובות יותר?
- היו מודעים לקשרים שלכם: האם אתם מייחדים זמן לאנשים שאתם אוהבים ומאפשרים להם לייחד לכם זמן?
- היו מודעים למה שהשתנה בכם: האם כבר אינכם נהנה מתחביבים או פעילויות שעזרו לכם להירגע או שהיו אמצעי להתקשרות ולבילוי עם בני משפחה וחברים? האם השתנו תפיסות האמונה שלכם או תפיסותיכם במה שקשור באנשים אחרים? האם השקפת העולם שלכם השתנתה?

#### איזון

- חפשו איזון בין כמה סוגי פעילויות – עבודה, חיים אישיים וחיי משפחה, מנוחה ופנאי.
- תהיו יעילים יותר אם תוכלו לנוח ולהירגע. מה שעוזר לאדם אחד להירגע עשוי להיות שונה מאוד ממה שבני משפחתו ועמיתים עושים לצורך רגיעה. חשוב שהדרכים להירגע לא יפגעו בבריאותכם, ברווחתכם או בקשרים החשובים לכם. שימו לב מתי אתם מאבדים איזון בחייכם, וכך תהיה לכם הזדמנות לשינוי.

#### קשר

בנו קשרים ויחסים תומכים עם עמיתים, חברים, בני משפחתכם והקהילה. לכל העבודה שאתם עושים למען חברה טובה יותר יש חשיבות מועטה אם אינכם חווה קשרים חיוביים ובריאים לאורך הדרך. שוב, שימו לב מתי אתם מאבדים קשר עם האנשים החשובים לכם, וכך תהיה לך הזדמנות לחשוב ולפעול כדי להחזיר את האיזון לחייכם.

### דיון בטיפול עצמי

אפשר שלארגונכם תצמח תועלת רבה, אם תייחדו זמן לדון בדרכים שבהן כולכם מתמודדים – אישית וקולקטיבית – עם הלחץ שבפעילות למען זכויות האדם.

השתמשו בכמה מן השאלות שלהלן כדי לפתוח דיון בזוגות, בקבוצות קטנות או בארגון כמכלול:

- מה אתם אוהבים בפעילות למען זכויות האדם? מדוע אתם ממשיכים להקדיש זמן יקר, אנרגייה ומשאבים לפעילות זו?
- ספרו על משהו שמסב לכם הנאה שאין לו כל קשר לפעילותכם. האם אתם מצליחים להקדיש זמן לכך?
- ספרו על חוויה שגרמה לכם לשנות את האופן שבו אתם רואים את עצמכם, את משפחתכם, את הקהילה שלכם, את ארצכם או כל דבר אחר.
- ספרו מה הבחנתם שקורה לכם כאשר אתם מזועזעים, עייפים, מתוסכלים או כועסים. כיצד אתם מנסים להתמודד עם הרגשות והמצבים הללו? האם גם אחרים מעורבים בכך? האם מה שאתם עושים עוזר למצב? האם זה מחמיר אותו?

- ספרו מה הבחנתם שקורה לקבוצה כאשר רמת הלחץ עולה. מה אתם עושים בתור קבוצה כדי להתמודד עם המצב?
- ספרו על רגע שבו הרגשתם שיש לכם או שאין לכם תמיכה מצד משפחתכם בקשר לפעילות שאתם מעורבים בה. מה הם עשו כדי לעזור לכם או להקשות עליכם?
- ספרו על רגע שבו הרגשתם שיש לכם או שאין לכם תמיכה מצד עמיתים בקשר לפעילות שאתם מעורבים בה. מה הם עשו כדי לעזור לכם או להקשות עליכם?
- דברו על דרכים שבהן אתם – בתור עמיתים או ארגון – יכולים לעזור זה לזה להקל את הנטל שבעבודה עם אנשים שזכויותיהם הופרו, או את הנטל הכרוך בהפרת הזכויות שלכם עצמכם.
- ולבסוף, לאחר שהתנסיתם בשיטת שלושת היסודות לטיפול עצמי, דברו על דבר-מה שתעשו אחרת.

כעת אתם מוכנים לעשות משהו כדי לשמור על מודעותכם שלכם ועל פעילויותיכם למען טיפול בעצמכם. אתם גם יודעים מה עמיתים עושים כדי לעזור לעצמם. יחדו זמן לחיזוק הצעדים החיוביים והפעילויות הללו. הקפידו להמשיך ולדון בקביעות על חשיבות השמירה על המשאב החשוב ביותר שלנו – אנו עצמנו!