



## 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 בעיניים 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 במדינות הפנים והן במדינות 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 העיניים. ישנם יותר אמנות בינלאומיות, יותר הגנות חוקתיות וחקיקות לאומיות נגד עיניים מאשר נגד כל הפרה אחרת של זכויות האדם. יש יותר פיקוח על עיניים, 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 עיניים מהעולם כולו – כל אחד מהם מביא משאבים רפואיים המתעדים את העיניים באלפי קרבות ומגביר את יכולת הזיהוי המשפטי לתעד עיניים. עיניים הם הצורה המתועדת ביותר והמוקעת ביותר מכל צורות ההתעללות.

אף על פי כן, כאשר השיקה 'אמנסטי אינטרנשיונל' בשנת 2000 את המבצע הבין-לאומי נגד עיניים, הייתה המסקנה שעיניים 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 בעיניים 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 מתחכמת 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 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-ארטור. 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 קמפבל, 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 טיפול, 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 מחשבותיי 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<sup>2</sup>; 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.