



# POTREBA ZA NOVIM TAKTIKAMA

THE NEED FOR NEW TACTICS

**DOUGLAS A. JOHNSON**

EXCERPT FROM: NEW TACTICS IN HUMAN RIGHTS: A RESOURCE FOR PRACTITIONERS  
MINNEAPOLIS: THE CENTER FOR VICTIMS OF TORTURE – MARCH 2004



# POTREBA ZA NOVIM TAKTIKAMA

*Douglas A. Johnson*

Suvremeni pokret za ljudska prava ostvario je golem napredak u posljednjih nekoliko desetljeća na području promicanja ideala ljudskih prava i uspostavljanja specifičnih zaštita. Stvorene su nove međunarodne konvencije koje osuđuju mučenje i štite prava žena i djece te je postignut međunarodni konsenzus oko definicije dopuštenih političkih aktivnosti koje zaslužuju zaštitu i potporu. Politički zatvorenici spašeni su od raznih okrutnosti, a mnogi od njih su oslobođeni. U mnogim državama osnovane su napredne institucije koje promiču poštivanje – na razini unutarnje i vanjske politike – međunarodnih standarda ljudskih prava. Ne možemo dovoljno naglasiti koliko su ti uspjesi važni ili koliko ih je teško bilo ostvariti. Tome su najviše pridonijele sljedeće tri taktike: 1) uspostavljanje međunarodnih normi koje su dovele do uvođenja konvencija, sporazuma i standarda; 2) praćenje poštivanja tih standarda; i 3) osuda ili kritika postupaka ili propusta vlada u slučaju kršenja standarda ljudskih prava. Postupno su se infrastruktura i vještine koje ti pristupi zahtijevaju dramatično unaprijedile.

Jasno je da su te taktike dovele do golemog napretka i zato bi se trebale nastaviti podupirati i primjenjivati. Također je jasno da pri tome nailazimo i na velika ograničenja i prepreke i da ti pristupi sami za sebe nisu dovoljni za rješavanje naizgled tvrdokornih problema ljudskih prava.

Uzmimo kao primjer mučenja. Od svih oblika kršenja ljudskih prava, najviše međunarodnih konvencija i standarda, ustavnih zaštita i nacionalnih zakona postoji protiv mučenja. Taj problem i najpomnije prate nadležna tijela za konvencije i sporazume, nacionalne institucije i međunarodne nevladine organizacije. Diljem svijeta osnovano je više od 250 centara za žrtve mučenja, koji koriste medicinske resurse da dokumentiraju mučenja nekoliko tisuća osoba i stalno unapređuju svoje forenzičke vještine. Mučenje je oblik kršenja ljudskih prava koji se najviše dokumentira i najsnažnije osuđuje.

Međutim, kad je 2000. godine *Amnesty International* pokrenuo svoju treću međunarodnu kampanju protiv mučenja, zaključio je da su mučenja jednako česta kao i u vrijeme prve globalne kampanje 1974. godine. Samo u posljednjih deset godina bili smo svjedoci šokantnih slučajeva kršenja ljudskih prava – u Bosni, Ruandi, Sierra Leoneu i više od 150 zemalja koje i dalje provode ili dopuštaju mučenja. Očito je da nešto ne funkcionira.

U ovom priručniku zastupamo stajalište da promicanje ljudskih prava zahtijeva širenje područja ljudskih prava i obuhvaćanje mnogo više pojedinaca i sektora društva. Također je potrebno razviti sveobuhvatnije strateške pristupe kroz primjenu šireg raspona različitih taktika.

Diljem svijeta predani borci za ljudska prava počeli su raditi na tome: razvijaju inovativne pristupe, izgrađuju neočekivana strateška savezništva i koriste iskustva iz neočekivanih sektora. Cilj projekta «**Nove taktike na području ljudskih prava**» jest okupiti te inovatore i nadahnuti druge da ih slijede. Ovaj priručnik sadrži više od 75 priča o taktičkim inovacijama koje su osmislili studenti, seljaci, vladini dužnosnici i drugi koji se služe naprednom tehnologijom ili sredstvima koja im već stoje na raspolaganju i ostvaruju različite ciljeve, od demokratskih izbora i čiste vode do slobode za političke zatvorenike.

Pojedinačno gledano, te su priče nadahnuća. Sabrane na jednom mjestu u ovom priručniku, one predstavljaju viziju mogućih postignuća na području ljudskih prava.

## Ograničenja postojeće strategije

Učestalost i rasprostranjenost mučenja predstavljaju značajan izazov za globalnu zajednicu. S obzirom na to da tri najčešće taktike pokreta za ljudska prava nisu značajno smanjile broj slučajeva mučenja, vrijeme je da temeljito istražimo ograničenja postojeće strategije. U tome nam može pomoći proces koji nazivam «taktičko raspoređivanje».

Krećući od odnosa između mučitelja i žrtve, skupina od deset stručnjaka izradila je dijagrame drugih odnosa u koje je ugrađena ta temeljna perverzija i koji potiču mučenje. Na primjer, mučitelji su obično članovi tima sa snažnim hijerarhijskim vodstvom; mogu biti i dio određene policijske postaje ili vojne jedinice. Promatrali smo te odnose okomito da bismo shvatili zapovjedni lanac koji planira, organizira i podupire primjenu mučenja. Ali, također smo promotrili i svaku vodoravnu razinu da bismo uočili druge moguće utjecaje i odnose. Na primjer, policijske postaje također imaju građane i liječnike u službi, čije veze s vanjskim svijetom imaju određen stupanj kontrole nad njima ili utjecaja na njih. Početna shema razvijena u tom procesu sadrži dijagram s više od 400 odnosa, od lokalnih do onih u međunarodnoj zajednici.

Pretpostavili smo da je svaki odnos na dijagramu moguće polazno mjesto intervencije s ciljem prekidanja ili nadzora odnosa mučitelja i žrtve. Uz pomoć dijagrama, ucrtali smo odnose na koje se različite taktike usmjeruju i zatim logički lanac odnosa na koje moraju utjecati da bi prekinule odnos (otuda i naziv «taktičko raspoređivanje»)<sup>1</sup>. Na taj smo način došli do nekoliko važnih zaključaka:

1. Većina taktika pokrenuta je na krajnjim točkama dijagrama, npr. na međunarodnoj razini, što znači da je bilo potrebno proraditi mnoge slojeve drugih odnosa da bi posredno utjecale na odnos mučitelja i žrtve. Smatrali smo da time moć djelovanja slabi ili se rasipa.

2. Sustavi koji koriste mučenja nisu krhki i ne mogu se lako poremetiti, nego su često veoma složeni i omogućuju različitim institucijama koje imaju koristi od upotrebe mučenja da se međusobno podupiru. Dok se jedan dio sustava napada, drugi dijelovi (kao što su struktura policije, sustav tužiteljstva, ravnodušnost sudstva) pomažu zaštititi ciljanu skupinu i omogućuju joj da se obnovi. Umjesto toga, sustav se mora napasti na više područja istodobno da bi se narušila ravnoteža i onemogućila samoobnova. To zahtijeva istodobnu upotrebu više taktika kao dio šire strategije.

3. Većina organizacija koristi ograničeni broj taktika. Obično se usmjeravaju na uski raspon taktika i rijetko surađuju. Time se ograničava utjecaj na vrlo malen broj sektora u složenom sustavu koji se međusobno osnažuje te svaka organizacija oblikuje svoju strategiju na temelju te izolirane sposobnosti, umjesto na temelju onoga što je potrebno da bi se situacija promijenila. Činimo ono što možemo, a ne ono što je potrebno. Smatrali smo da bi međusobna koordinacija učinila taktike učinkovitijima.

4. Na toliko mnogo odnosa na dijagramu nije se pokušalo utjecati ili uključiti u bilo koji oblik trenutnog djelovanja. Njihove prednosti i problemi nisu se uzimali u obzir. Smatrali smo da je potreban širi raspon taktika da bi se aktivirali ti potencijalni činitelji.

---

<sup>1</sup> Taktičko raspoređivanje razvijeno je uz potporu Savjetodavnog panela za sprečavanje mučenja Organizacije za europsku sigurnost i suradnju te donacije u robi i uslugama organizacije Rockefeller Brothers Fund.

Vjerujem da se ti zaključci mogu primijeniti i na druge društvene probleme i ljudska prava. Moramo pronaći nove načine suradnje – i nove načine rada – da bismo stvorili učinkovite strategije promjene. Neke postojeće strategije zahtijevaju makrookvir, u kojem se ograničeni resursi mnogih strategija učinkovitije kombiniraju u jedinstvenoj kampanji. To može zahtijevati «strateškog sazivača», instituciju ili osobu s moralnom vjerodostojnošću koja nas može okupiti u novi radni odnos. Ali, mogu ih pokrenuti i organizacije koje počinju ispitivati nove načine pritiska na složene sustave i poticanje djelovanja novih činitelja u društvenoj mreži. Ova je knjiga dio šireg projekta «**Nove taktike na području ljudskih prava**», čiji je cilj razviti dijalog između aktivista za ljudska prava o tome kako se mogu postići i ponuditi neka sredstva koja nam stoje na raspolaganju za učinkovitije djelovanje.

## Ideja u nastajanju

*Centar za žrtve mučenja* (Center for Victims of Torture) osnovan je 1985. godine kao prva opća ustanova za žrtve mučenja u SAD-u. Od početka je vodstvo Centra nastojalo razviti novu taktiku koja bi bila od koristi na području ljudskih prava. Počeli smo shvaćati koje bi taktike mogle proizaći iz našeg rada i potaknuli razvoj drugih programa tretmana za žrtve. Te nove institucije stvorile su nove strateške mogućnosti za pokret za ljudska prava: npr. obnavljajući vlast nakon represivnog režima, pomažući zajednicama da se pomire s nasljeđem straha i organizirajući zajednicu zdravstvene skrbi kao novu skupinu potpore ljudskim pravima. Tijekom našeg rada također smo počeli prikupljati priče drugih grupa i pojedinaca koji su osmišljavali inovacije na marginama pokreta.

Projekt «**Nove taktike na području ljudskih prava**» osmišljen je 1995. godine. Ubrzo nakon toga, Centar je okupio savjetodavne skupine u Turskoj da bi razmotrile ideju simpozija o «najuspješnijim praksama», čiji bi cilj bio istražiti taktike koje se koriste diljem svijeta za rješavanje ili učinkovitiju borbu protiv najčešćih kršenja ljudskih prava. Željeli smo se usmjeriti na rješenja umjesto na probleme. Naše je polazište bila ideja da se kršenja ljudskih prava barem djelomično nastavljaju zato što su i civilno društvo i vlada ograničeni nedostatkom specifičnih alata i strategija. Iako smo vjerovali da je usmjerenje na problem bilo korisno, već ga je prilično uspješno primjenjivala glavna struja pokreta; smatrali smo da se ne pridaje dovoljno pozornosti učinkovitim rješenjima. Prevladavalo je usmjerenje na «što» umjesto na «kako».

Ideja je naišla na odobravanje unutar šireg kruga uglednih vođa u Turskoj. Godine 1997., Centar je uspostavio partnerstvo s dvije turske organizacije – *Helsinškim građanskim odborom* i *Centrom za ljudska prava Instituta za javnu upravu* Turske i Bliskog istoka – na projektu «**Nove taktike na području ljudskih prava**». Sustavno istraživanje inovativnih taktika počelo je 1999. godine uz potporu *Zaklade Johna D. i Catherine T. MacArthur*. Također smo osnovali *Međunarodni savjetodavni odbor* od devet svjetskih vođa da bismo osigurali vidljivost i političku potporu te *Radnu skupinu za ljudska prava* koja je okupila 21 aktivista za ljudska prava u gotovo svakoj regiji svijeta da bi definirali obećavajuće taktike i pridonijeli općem smjeru projekta.

*Radna skupina* sastala se s članovima turske savjetodavne skupine 2000. godine u Istanbulu. Bivši predsjednik vlade Kanade, ekscelencija Kim Campbell, predstavljao je *Savjetodavni odbor* i predsjedavao sastankom. Skupina je raspravljala o inovativnim pristupima promicanju ljudskih prava, osmislila kombinirane trenerske pristupe i izradila planove djelovanja za nastavak projekta.

Pojedinci koji su se većim dijelom svojeg života bavili ljudskim pravima izjavili su da su im ideje i informacije koje su saznali na sastanku pomogle da promijene način razmišljanja o mogućnostima angažiranja novih pojedinaca i pristupe problemu na nov način. Nastavili smo graditi tu početnu viziju kroz razvijanje alata – ovog priručnika i internetskih stranica [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) – i edukaciju aktivista za ljudska prava o taktičkim inovacijama i strateškom razmišljanju kroz niz regionalnih radionica.

## Okvir našeg razmišljanja

Tijekom svojeg šesnaestogodišnjeg rada u Centru, naučio sam da postoje važne društvene i političke posljedice pružanja tretmana za žrtve mučenja. To je promijenilo moj način razmišljanja o pretpostavkama o razlikama između sprečavanja mučenja i brige o žrtvama. Zaposlenici Centra shvatili su da skrb o žrtvama znači obnovu vlasti i pomoć zajednicama da pobijede nasljeđe straha. Otkrili smo da metafora oporavka i obnove stvara sigurniji politički prostor koji omogućuje zajednicama da se okupe, surađuju i nauče riskirati. Centri za tretman žrtava poput CVT-a uključuju nove skupine, npr. obrazovne stručnjake, zdravstvene djelatnike i donositelje političkih odluka, u područje ljudskih prava. Mi u Centru zagovaramo ukidanje mučenja te politiku i zakone koji će poboljšati živote žrtava. Iako to nismo učinili u prvih nekoliko godina, s vremenom smo proširili definiciju rada na području ljudskih prava i počeli primjenjivati nove taktike.

Na mene je također utjecala i moja uloga u međunarodnoj kampanji za dječju hranu tijekom 1970-ih i 1980-ih. Krajem 1976. godine vodio sam građansku aktivističku grupu za probleme gladi; imali smo programski proračun od 500 USD godišnje, uz moju plaću. Nekolicina nas počela je raditi zajedno diljem zemlje i osnovala *Koaliciju za pripremu za dojenčad* (Infant Formula Action Coalition - INFAC). Uz pomoć tih skromnih sredstava, pokrenuli smo bojkot najveće prehrambene korporacije na svijetu, Nestléa, da bismo ih prisilili da promijene način oglašavanja zamjena za majčino mlijeko. Izgradili smo mrežu od 300 američkih podružnica; osnovali koaliciju više od 120 nacionalnih organizacija s više od 40 milijuna članova; pokrenuli prvi građanski međunarodni bojkot u 10 zemalja; osnovali prvu transnacionalnu mrežu, IBFAN, u 67 zemalja; postali jedna od prvih nevladinih organizacija koja je pozvana da uz države i korporacije bude ravnopravan sudionik na sastanku UN-a i, nakon što smo oštetili Nestlé za oko 5 milijardi USD, potpisali zajednički sporazum s tvrtkom prema kojem je trebala promijeniti svoje prakse oglašavanja u skladu s međunarodnim kodeksom (taj je sporazum nazvan «najvažnijom pobjedom u povijesti međunarodnog potrošačkog pokreta»).

Ponosan sam na tu kampanju i gotovo deset godina rada. Ali, kao i svi početnici, napravili smo nekoliko pogrešaka, od kojih mnoge mogu pripisati svojem nedovoljnom poznavanju taktika. Na primjer, u početku nisam shvaćao razliku između taktike i strategije. Strateško razmišljanje znači najbolje iskoristiti ono što vam stoji na raspolaganju, a budući da sam smatrao da mi je na raspolaganju samo jedna taktika, to je možda bilo neizbježno. Kao i mnogi drugi građanski aktivisti koji pokušavaju ispraviti nepravde, počeo sam na razini jedne aktivnosti, nastavio razmišljati o taktikama i pokušavao uvidjeti kako oblikovati strategiju, uz ograničeno shvaćanje alata koji su mi bili dostupni.

Budući da sam imao više iskustva u oblikovanju strategije organizacije, postalo mi je jasnije da, što bolje shvaćamo taktike, to imamo više fleksibilnosti za određivanje novih strateških smjerova. Ne želim reći da taktičko razmišljanje ili razvoj taktika zamjenjuje strateško promišljanje, nego da ga obogaćuje.

## Ciljevi, strategija i taktike

Iako je usmjerenje na taktike nužno, to nije glavni prioritet organizacije. Organizacija najprije mora odrediti opće ciljeve koji odražavaju vrijednosti i uvjerenja njezinih osnivača, vođa ili članova i uključuju njezinu misiju i svrhu. Ti ciljevi moraju biti jasni da bi usmjerili planiranje. Organizacija također mora uspostaviti privremene ciljeve koji preciznije određuju što će se s vremenom ostvariti i u koje je ugrađena strateška vizija onoga što je ostvarivo.

Nema ničeg tajanstvenog u strategiji, iako je često teško strateški razmišljati. Strategija nije jedna jedina odluka, nego skup odluka: odabir ključnih ciljeva i primjerenih ciljanih skupina, uvide u potrebne skupine potpore i sredstva te odluke o tome koje taktike primijeniti i kada. Prije više od 2 000 godina, Sun Tzu poučavao je da strategija proizlazi iz razumijevanja protivnika (njegovih ciljeva, strategije, prednosti i slabosti), razumijevanja samih sebe (naših saveznika, prednosti i nedostataka) i razumijevanja terena (gdje će se bitka voditi). Taktike protivnika ključna su komponenta njegove strategije i uvid u te taktike pomaže nam da mu se suprotstavimo. Ono što možemo ostvariti, uključujući i koje taktike poznamo i koje možemo uspješno primijeniti, utjecat će na osmišljavanje naše strategije. Prema tome, taktičko razmišljanje je ključna komponenta strateškog razmišljanja.

Taktika je konkretno djelovanje koje poduzimamo u sklopu strategije i način na koji organiziramo naše resurse da bismo potaknuli promjenu u svijetu. Taktika može biti aktivnost, sustav ili čak institucija u jednoj situaciji ili tehnika u drugoj. Taktike će se različito očitovati ovisno o veličini, sposobnostima i resursima organizacije. Taktike utjelovljuju način na koji pristupamo pokretanju promjena, dok strategija uključuje odluke o tome koje taktike koristiti, koje ciljane skupine zaslužuju pozornost i koji će se resursi upotrijebiti. Naše poznavanje taktika također oblikuje strategiju koju odabiremo.

Taktičko razmišljanje je nužno za učinkovitu borbu za ljudska prava. Dopustite da detaljnije objasnim tu tvrdnju.

### **1. Ono što znamo učiniti utječe na ono što smatramo da možemo ostvariti; taktike pomažu odrediti strategiju.**

Ne želim zauzeti pretjerano determinističko stajalište. Inovacije se događaju tijekom cijele ljudske povijesti svaki put kad netko pronade novo rješenje za određeni problem. Međutim, povijest čovječanstva puna je primjera u kojima se stalno bezuspješno pokušava s istim rješenjem ili u kojima nova taktika zamjenjuje staru. Postoje dva dobra primjera u povijesti ratovanja: 1) razvoj grčke falange, koja je stvorila sustav ratovanja koji je zamijenio tradicionalno oslanjanje na neorganizirane, ali nadmoćne ratnike na konjima, i 2) uvođenje dugog luka u englesku vojsku Henrika V kao zamjena za vitezove u oklopima. Taktička inovacija otvorila je vrata novim strateškim mogućnostima.

Slično tome, kad je naše razmišljanje o tome kako možemo djelovati usko definirano, mi ograničavamo naše shvaćanje onoga što je moguće ostvariti. Tijekom kampanje o dječjoj hrani odbacio sam mnogo dobrih savjeta jer nisam znao kako provesti predložene aktivnosti – a nisam si mogao priuštiti platiti za usluge onima koji su to znali!

## **2. Različite taktike učinkovite su protiv različitih ciljanih skupina.**

Sve taktike ne utječu na sve ciljane skupine jednako. Pisanje pisama demokratskim vladama potaknut će drugačiju reakciju od istog broja pisama autokratskim vladama. Gospodarski bojkot zahtijeva ciljanu skupinu koja je zabrinuta za svoje ekonomsko stanje i ranjiva na način koji sudionici mogu iskoristiti.

Moramo naučiti prilagoditi naše taktike ciljanim skupinama i otkriti one koje će imati najmoćniji mogući učinak. Kad taktike ne utječu na ciljane skupine, moramo pronaći nove i učinkovitije.

## **3. Različite taktike privlače različite skupine potpore.**

Svaki pojedinac ima različit stil učenja. Uspješni učitelji to znaju i pomažu nam da učimo mijenjajući svoju taktiku podučavanja. Da bismo aktivirali najveći broj pojedinaca za borbu za ljudska prava, moramo zauzeti isto stajalište prema taktikama društvene promjene.

Neki misle da su prosvjedi ispred doma mučitelja vrlo zastrašujuća taktika; drugi smatraju da je pisanje pisama previše distancirano od područja gdje je promjena potrebna. Možemo raspravljati o tome tko je u pravu ili možemo zaključiti da ljudi reagiraju različito na taktiku na temelju svojih poimanja uzročno-posljedičnih veza, tolerancije na rizik, raspoloživog vremena ili načina prerade podataka.

Ako aktivisti za ljudska prava ponude samo jednu ili dvije taktike da bi aktivirali javnost, obraćaju se vrlo uskom krugu pristaša za koji te taktike imaju smisla. Pravne taktike, na primjer, izrazito su naporne za široke sektore stanovništva: to su obično dugoročni i ezoterični naponi tek male skupine stručnjaka. Moramo primijeniti druge taktike da omogućimo ljudima da sudjeluju i ne budu samo promatrači.

U kulturama koje su pretrpjele represiju, građani nisu navikli uključivati se u javni život. Da bismo potaknuli građane u takvim kulturama na djelovanje, moramo ponuditi taktike koje podrazumijevaju različite razine tolerancije na rizik i različita shvaćanja društvene promjene.

## **4. Taktička fleksibilnost je izvor iznenađenja.**

Ako ponavljamo istu taktiku, naši protivnici znaju kako nam se suprotstaviti i ograničiti naš učinak.

Kad smo pokrenuli bojkot Nestléa, početna reakcija korporacije bila je pretjerana i učinili su mnogo pogrešaka koje su na kraju osnažile bojkot. Ali, kako se kampanja nastavila, Nestlé je počeo vješto neutralizirati kritike i izveo učinkovite protunapade. Stalno smo mijenjali taktike da bismo izbacili tvrtku iz ravnoteže i da bi njezini protunapadi bili neučinkoviti.

Činjenica da se ljudska prava i dalje krše govori nam da postoje pametni i moćni protivnici sa značajnim resursima. Možemo zamisliti kolika je bila moć prve kampanje pisanja pisama *Amnesty Internationala* jer je taktika bila toliko neočekivana. Ali, također možemo pretpostaviti da je nakon 30 godina većina država naučila birokratizirati odgovor i zaštititi se od te taktike.

Iznenađenja pomažu narušiti ravnotežu kod protivnika. To može dovesti do pogrešaka koje ugrožavaju njegov položaj, ali i do učenja, jer može steći nove uvide ili prepoznati potrebu za pozitivnim promjenama. Nedostatak fleksibilnosti dovodi do ponavljanja u našem i protivnikovom načinu razmišljanja. Fleksibilnost promiče učenje kod obje strane.



## **5. Taktike uče sudionike i promatrače kako se angažirati.**

Prva kampanja o dječjoj hrani (1975.-1985.) utemeljila je nov način vođenja globalne politike. To je bio izazov jer je svaka faza kampanje stvorila nove presedane; nitko nas nije mogao savjetovati koji će nam biti sljedeći korak. Otada su se i druge međunarodne kampanje osmišljavale i provodile unutar istog okvira i napredovale mnogo brže. Sjetite se međunarodne kampanje za zabranu mina, koja je ostvarila svoje ciljeve za 18 mjeseci, dok je nama trebalo gotovo 10 godina.

Za mene je ta pojava slična glazbeniku koji uči svirati novu skladbu. Vježbanjem mišići nauče kako se pokretati, što omogućuje mozgu planiranje finih varijacija i poboljšanja. Vježbanjem sviranje postaje lakše.

Drugi primjer dolazi iz Urugvaja. Odredba urugvajskog ustava koja je dopuštala da se javnim referendumom poništi zakon izglasan u parlamentu nije se primijenila 70 godina. Urugvajski aktivisti za ljudska prava iskoristili su tu odredbu i prikupili peticije od 25 % glasača u pokušaju da ukinu imunitet onima koji su mučili i ubijali građane tijekom diktature. Iako referendum nije uspio (nedostajao je tek mali postotak glasova), Urugvajci su otkrili nov način političkog djelovanja; u sljedećih 12 godina održano je 8 takvih referenduma.

## **6. Taktike su sustavi poduke za uključivanje sudionika i saveznika u rad organizacije.**

Neke taktike mogu biti kratkoročne (npr. prosvjedni mimohod), a druge dugoročne (npr. bojkot). Ali, kao sustavi djelovanja, sve taktike zahtijevaju planiranje, koordinaciju i smjer. One potiču mnoge građane da se uključe, educiraju i razviju predanost radu organizacije ili kampanji. Uključivanje na taktičkoj razini odličan je način poduke mlađih ili novih zaposlenika i volontera.

Kad je Centar prvi put predložio uvođenje Zakona o pomoći žrtvama mučenja<sup>2</sup> Kongresu SAD-a (zakonodavna taktika), iskoristili smo priliku da aktiviramo druge organizacije za ljudska prava, vjersku zajednicu i druge potencijalne saveznike i upoznamo ih s programima za žrtve i njihovim iskustvima da bi prihvatile naša shvaćanja mučenja.

Taktičke inovacije ključne su za uspješno poštivanje ljudskih prava diljem svijeta. Taktička i strateška poboljšanja u razmišljanju omogućuju aktivistima za ljudska prava da budu učinkovitiji. Ukratko:

1. Ograničen raspon taktika vodi do malog broja pristaša; širok raspon taktika privlači i uključuje veći broj građana.
2. Pretjerano oslanjanje na jednu jedinu taktiku vodi do njezine primjene u pogrešnim situacijama i propuštenim prilikama za širenje strateških meta; fleksibilno taktičko razmišljanje stvara mogućnost za napredno strateško ciljanje.
3. Prečesto korištena taktika potiče protivnike da sustavno pripreme odgovor i olakšava im da obrane svoja stajališta; taktička fleksibilnost omogućuje iznenađenja i učenje.

---

<sup>2</sup> Zakon o pomoći žrtvama mučenja je američki zakon čiji je cilj razviti opću strategiju protiv mučenja i pružiti potporu za oporavak žrtava diljem svijeta. Prvobitno je odobren 31 milijun USD za tretman žrtava mučenja. Zakon je ponovno odobren i proširen 2003. godine.

Naša namjera nije da ovaj priručnik bude «kuharica» za stvaranje strategija ili promicanje određenih taktika. Taktičke odluke moraju se donositi ovisno o sposobnostima organizacije, njezinoj spremnosti na rizik, analizi protivnika i kontekstu u kojem će se taktike koristiti.

Umjesto toga, nadamo se da ćemo potaknuti borce za ljudska prava da razmišljaju strateški i upoznaju se s novim taktikama predstavljajući tek mali dio inovativnog rada diljem svijeta. Postavljamo pred sebe, kao zaposlenike vlada i institucija za ljudska prava, zadatak da ulažemo u razvoj novih strateških alata koji će nam omogućiti da učinkovitije surađujemo.

## Taktike i taktičko razmišljanje

U posljednjih 25 godina, strateško planiranje postalo je norma u nevladinim organizacijama. Zanimljivo je da pojam taktike nije pratio razvoj strateškog planiranja, a mnogi ga i dalje smatraju pogrdnim. Obično kažemo da je nešto ili netko «taktičan» umjesto «strateški usmjeren», što znači da je podložan ograničenom kratkoročnom načinu razmišljanju umjesto dugoročnom temeljitom promišljanju. «Taktika» podrazumijeva manevriranje za kratkoročan dobitak ili položaj, možda na nemoralan način, a budući da se ne koristi često na području ljudskih prava, taj je izraz potaknuo niz pitanja. «Nije li to vojna terminologija?» «Ta riječ zbunjuje!» «Što misliš pod taktikom?» «Ljudi u mojoj regiji ne koriste tu riječ.» Prema tome, možda se pitate zašto upotrebljavamo riječ «taktika», a ne neku drugu, npr. pristup, metodologija ili tehnika?

U sklopu projekta «**Nove taktike na području ljudskih prava**», riječ «taktika» koristimo zbog njezine integralne povezanosti s pojmom «strategija». Strategija definira što je važno učiniti, a taktika utjelovljuje način na koji to ostvariti. Odnos između «što» i «kako» važan je za razumijevanje – i demistifikaciju – pojmova strategije i taktike. Taktike – koje mogu biti aktivnosti, sustavi, tehnike ili institucije – su jedni od ključnih građevnih elemenata strategije.

Drugi razlog za nerazumijevanje jest da strategija za jednu grupu može biti taktika za drugu. Vlada, na primjer, može razviti strategiju za osnivanje novih institucija za zaštitu ljudskih prava. Jedna od taktika u toj strategiji može biti osnivanje nacionalnog povjerenstva za ljudska prava. Ali, kao entitet, povjerenstvo mora definirati svoju strategiju i taktike koje će primijeniti da bi je preciznije provodilo.

Izrada uspješnih strategija također se oslanja na taktičku fleksibilnost i pristup širokom rasponu taktika. Kako sam već objasnio, ljudi, organizacije i pokreti koji se pretjerano oslanjaju na ograničen broj taktika mogu ih na kraju koristiti u pogrešnim situacijama ili propustiti prilike za druge primjerenije taktike. Možda neće uspjeti privući toliko velik broj pristaša kao što bi to mogli uz raznolikije taktike. Također, stalno korištenje istih taktika omogućuje protivnicima ili sustavima da se prilagode i promijene, što čini naše taktike manje učinkovitim.

Ova knjiga, iako ne iscrpljuje problem do kraja, pokazuje širinu taktika koje koriste međunarodni borci za ljudska prava. Ona je dokaz kreativnosti – koja se često rađa iz nužde – aktivista za ljudska prava i moći taktičkog i strateškog razmišljanja.

***Douglas A. Johnson,**  
izvršni direktor Centra za žrtve mučenja*