

# Зачем нужны новые тактики

THE NEED FOR NEW TACTICS

**Дуглас А. Джонсон**

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

# TRANSLATOR'S NOTES

## «Зачем нужны новые тактики?»

Дуглас А. Джонсон (Douglas A. Johnson)  
Центр Поддержки Жертв Пыток (Center for Victims of Torture, CVT)  
Исполнительный Директор

Современное правозащитное движение за последние несколько десятилетий совершило огромный шаг по продвижению к идеалам прав человека и созданию специальных правозащитных учреждений. Правозащитники способствовали выработке новых международных конвенций, осуждающих насилие, защищающих права женщин и детей, международному соглашению о дефиниции легитимных действий в политической сфере, требующих защиты и поддержки. Политические заключенные были защищены от насилия, многие освобождены. И во многих странах придуманы сложные органы, цель которых - в продвижении соблюдения международного законодательства в сфере прав человека – как на уровне государственной, так и международной политики. Трудно преувеличить важность или сложность этих достижений.

В основном, такие результаты вызваны применением 3х тактик: 1) разработка международных норм, и как следствие – системы конвенций, соглашений и стандартов; 2) мониторинг соответствия этим нормам; и 3) осуждение или критика государств в действии или бездействии, вызвавшем нарушения. Со временем эти подходы стали требовать гораздо более развитых инфраструктур и квалифицированных сотрудников.

Очевидно, что данные тактики способствовали прогрессу, поэтому должны и далее получать поддержку и развитие. Но также очевидно, что эти тактики нас сильно ограничивают, и сами по себе недостаточны для решения трудных проблем в сфере прав человека.

Обратимся к проблеме пыток. Касаемо нее (в сравнении с другими правозащитными проблемами) принято намного больше международных конвенций и стандартов, гарантировано больше конституционной и национальной правовой защиты. В большем объеме проводится мониторинг – и не только правовыми инфраструктурами, но и национальными и международными НКО. Добавьте к этому более 250-ти реабилитационных центров для жертв пыток по всему миру, каждый из которых документирует тысячи случаев нарушений, тем самым развивая правовые механизмы в этой сфере. Пытки – наиболее документированное нарушение.

Тем не менее, когда «Международная Амнистия» в 2000-м году запустила свою 3-ю кампанию против пыток, то пришла к выводу, что проблема пыток до сих пор так же актуальна, как и во время первой глобальной кампании в 1974-м году.

Только в последнее десятилетие мы наблюдали нарушения, шокирующие наглостью – в Боснии, Руанде, Сьерра Леоне и в более чем 150-ти других стран, в которых до сих пор применяются или допускаются пытки. Я должен сказать: очевидно, что *что-то не работает*.

В этой книге отстаивается точка зрения, что развитие идей прав человека требует расширения границ правозащитного поля, которое объединяло бы намного больше людей

из разных секторов общества. И также требует более всеобъемлющих стратегических подходов, которые в свою очередь нуждаются в другом, более развитом, наборе тактик.

По всему миру выдающиеся правозащитники уже начали эту работу: разработку инновационных подходов, построение неожиданных стратегических коалиций и сотрудничество с другими секторами. Проект «Новые Тактики Защиты Прав Человека» ставит перед собой цель собрать эти инновации вместе и вдохновить окружающих в их работе. В книге собраны более 75-ти историй об инновациях – рассказанных студентами, сельскими жителями, представителями правительственных комиссий и другими людьми, уже использующими как сложные современные технологии, так и простые инструменты, и ставящими перед собой разные цели – начиная от справедливых выборов и чистой воды до свободы для политических заключенных. *(Примечание авторов русскоязычной версии: полностью все истории Вы можете найти на сайте [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) на английском языке).*

Каждая из этих историй хороша по-своему, а вместе они представляют видение того, чего можно добиться в правозащитной работе.

### **Карта тактик или недостатки используемых стратегий**

Противостояние попыткам со стороны обычных людей свидетельствует о серьезных изменениях в глобальном сообществе. Три основные тактики не привели к существенному снижению случаев пыток, значит пришло время пересмотреть текущую стратегию. Некоторые ее недостатки выявляются в процессе, которые я называю «построение карты тактик» (tactical mapping).

Десять экспертов по проблеме пыток составили диаграмму всех связей, начиная отношения между жертвой и нарушителем, и заканчивая всеми, кто вовлечен в проблему или допускает нарушение. Например, обычно сам нарушитель является членом команды со строгим иерархическим подчинением, или служит в каком-то полицейском участке. Мы поставили все эти отношения в единой вертикали, чтобы выделить цепочку связей, организующую и поддерживающую применение пыток. Но мы также посмотрели на горизонтальное продолжение каждого уровня, чтобы не упустить других возможных влияний. Например, полицейские участки имеют в подчинении гражданских служащих, которые работают во внешнем мире и имеют некое влияние на происходящие процессы. Первоначально наша карта включала в себя более 400 связей, от совсем локальных до участвующих в международном сообществе.

Мы предположили, что каждая точка на схеме может стать начальной для вмешательства в процесс. С помощью этой схемы мы занесли на карту связи/отношения, которые могут инициировать различные действия, а затем – логическую цепочку связей, на которые они могут повлиять для решения проблемы (отсюда название – «карта тактик»). В процессе мы пришли к нескольким выводам:

1. Большинство действий инициируется на самых последних уровнях схемы, например на высоком международном уровне, а значит, придется пройти много этапов и других связей/отношений, прежде чем косвенно повлиять на нарушителя и проблему. Мы заключили, что это ослабляет или рассеивает силу действия.

2. В отличие от хрупких и легко разрушаемых, системы, использующие пытки, обычно очень сложны, и находятся во взаимоподдержке со многими другими институтами, которым выгодно применение пыток. Если на какую-то часть большой системы происходит давление, другие элементы (полиция, прокуратура, равнодушные судей) защищают ее и помогают восстановиться. Это означает, что отдельные тактики здесь не сработают. На систему необходимо влиять сразу со многих сторон одновременно, чтобы разрушить равновесие и не допустить ее самовосстановления. Это требует применения комбинации тактик, являющихся составными частями более емкой стратегии.
3. Большинство организаций, затронутых в вопросе, используют в своем репертуаре ограниченный набор тактик, и редко их комбинируют. Но не только это в конечном итоге приводит к очень низкому влиянию на систему, также организации строят свои стратегии, базируясь на своих возможностях, а не на необходимом эффекте. Мы делаем то, что можем делать, а не то, что необходимо. Мы пришли к выводу, что больше координации и соответствия между тактиками приведут к более высокой эффективности.
4. На очень большое количество связей на схеме мы не влияем и не вовлекаем их. Мы не учитываем их силу и интерес, начав действовать. Намного более широкий спектр тактик понадобится, чтобы вовлечь этих потенциальных «актеров» в решение проблемы.

**«Я не спорю, что тактическое мышление стремится заменить собой стратегическое, но тактическое развитие обогащает стратегическую мысль».**

Я верю, что те же выводы остаются верными и в применении к другим правозащитным проблемам. Нам необходимо найти новые пути работы вместе – и работы вообще – чтобы создавать эффективные стратегии изменения. Некоторые применяющиеся сегодня стратегии требуют макро-уровня работы, в которой много ограниченных ресурсов наиболее эффективно скомбинированы в единой кампании. Для этого может потребоваться так называемый «стратегический лидер» - институция или персона со способностями собрать нас вместе и организовать новые рабочие взаимоотношения. Но в других случаях этот процесс инициируется организациями, которые начинают пробовать новые способы влияния на сложные системы и стимулируют действия, находя новых действующих лиц в социальной паутине. Эта книга открывает Проект «Новые Тактики Защиты Прав Человека», для того чтобы начать диалог в правозащитном сообществе о возможных путях развития и иллюстрировать некоторые инструменты, находящиеся в нашем распоряжении и необходимые для повышения эффективности.

#### **Проект «Новые тактики защиты Прав Человека»**

Центр Поддержки Жертв Пыток (Center for Victims of Torture, CVT) появился в 1985 году как первый комплексный реабилитационный центр для жертв пыток в США. С самого начала лидеры CVT рассматривали свою работу как разработку новой технологии в сфере прав человека. Мы начали понимать, какие тактики могли появиться в процессе нашей работы, и мы также поощряли разработку других реабилитационных программ для жертв пыток. Эти новые организации породили новые стратегические возможности для развития правозащитного движения: восстановления лидерства, подавленного репрессиями, помощь сообществам по приведению их жизни в соответствие с понятием

справедливости, и работа со здоровым сообществом как с группой сторонников. Наряду со своей работой мы также стали собирать разные истории других групп и людей, чьи действия считались инновационными.

Проект «Новые Тактики» был задуман в 1995-м году. Вскоре CVT собрал консультативные группы, чтобы поработать над идеей «лучших примеров» на Симпозиуме в Турции, представившем тактики со всех частей света, использовавшиеся для решения проблем и более эффективной борьбы с нарушениями в сфере прав человека. Мы хотели сконцентрироваться на результатах, а не на проблемах и представить идею, что, по крайней мере в части случаев, нарушения продолжаются, потому что и гражданское общество и правительство не видят возможностей других вариантов поведения. Несмотря на то, что ориентация на проблемы также полезна, ядро правозащитного движения уже хорошо над этим поработало, и мы видели, что недостаточно внимания уделялось результатам. Много говорилось о том «что», но слишком мало о том «как».

Идея получила широкий резонанс и признание многих лидеров в Турции. В 1997-м году CVT сформировал партнерство для работы над проектом с 2-мя турецкими организациями – Хельсинкская Гражданская Ассамблея (Helsinki Citizens' Assembly) и Правозащитный Центр Турецкого и Средне-Восточного Института Государственного Управления (Human Rights Centre of the Turkish and Middle Eastern Institute for Public Administration).

Системное исследование инновационных тактик началось в начале 1999-го года при поддержке Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров. Мы также сформировали Международный Консультационный Комитет, в который вошли 9 всемирно известных лидеров, для публичности и политической поддержки, а также Рабочую Группу по Правам Человека, сформированную из 21-го лидера из сферы прав человека, представивших почти все уголки мира, чтобы не оставить незамеченными полезные тактики и внести вклад в общее развитие проекта.

Рабочая Группа встретилась с членами турецкой консультативной группы в 2000-м году в Истанбуле. Бывший Премьер-министр Канады – Ким Кэмпбэлл – представлявший Международный Консультационный Комитет, вел встречу. Участников вовлекли в дискуссии о новых подходах в продвижении прав человека, группа разработала различные обучающие методы и сформулировала планы работы по проекту на ближайшее время.

Активисты, проработавшие большую часть своей жизни в сфере прав человека, позднее давали комментарии о том, как идеи и информация, представленная на встрече, помогли им по-новому взглянуть на способы привлечения новых людей и применить это уже в ближайшем будущем. Мы продолжили работу – и создали эту книгу и сайт:

[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org), а также стали проводить обучающие программы для активистов по применению новых тактик и стратегическому мышлению.

### **Что нас ограничивает?**

Работа в CVT за 16 лет научила меня, что в деле поддержки жертв пыток есть важные социальные и политические моменты. Это изменило мои взгляды на искусственно созданную разницу между работой по предупреждению пыток и по реабилитации жертв. Работники CVT обнаружили, что забота о пострадавших восстанавливает гражданское участие и помогает сообществам преодолеть страх. Мы также убедились в том, что метафора «излечение» создает более безопасное политическое пространство, которое помогает сообществам собираться вместе, работать и рисковать. Реабилитационные

центры, такие как CVT, привлекают новые группы – тренеров, медицинских специалистов и политиков – в правозащитную работу. И с нашей позиции, как реабилитационного центра, мы лоббируем приостановление пыток и улучшение законов и принципов для жертв пыток. Мы не ограничивали себя и в самом начале, но теперь мы явно работали над расширением понятия правозащитной работы и применением новых тактик.

Также ограничивало мои размышления о «Новых Тактиках» участие в международной кампании по детскому питанию в 1970-е и 1980-е. В конце 1976-го года я возглавлял местную группу активистов, работавшую над проблемой голода, у нас был бюджет – 500\$ в год плюс мои собственные средства на пропитание. Небольшая часть из нас стали работать вместе с другими группами по всей стране и создали Коалицию по детским проблемам (Infant Formula Action Coalition - INFAC). Имея наши скудные ресурсы, мы начали бойкот крупнейшей в мире корпорации по производству продуктов питания – Нестле/Nestle, с целью вызвать изменения в производстве заменителей грудного молока. Мы построили сеть с 300-ми американскими отделениями; создали коалицию с более чем 120-ю организациями-сторонниками с общим числом членов – более 40-ка миллионов; начав с маленькой группы, спровоцировали международный бойкот в 10-ти странах; учредили первую сеть по проблемам транснациональных корпораций, IBFAN, действующую в 67-ми странах; стали одной из первых НКО, приглашенных наравне с представителями стран и корпораций к участию во встрече ООН, и в конечном итоге договорившейся о первой и единственной маркировке с одобрения ООН; и после присуждения Нестле штрафа в 5 миллиардов долларов, стали организацией, подписавшей совместное соглашение с кампанией об изменении маркетинговой политики в соответствии с международными нормами – соглашение, провозглашенное как «наиважнейшая победа в истории движений за права потребителей».

Я горжусь этой победой и почти 10-ю годами работы. Но, как и все новички, мы сделали несколько ошибок. Многие из тех ошибок произошли из-за недостатка знаний о тактиках. Например, я самого начала путал тактику со стратегией. Стратегически мыслить – значит добиваться наилучшего результата с имеющимися ресурсами, и мне казалось, что мне доступна только одна тактика, и это неизменно. Как и многие лидеры, начинающие на местном уровне и старающиеся исправить зло, я начал с тактик и работал с ограниченным представлением о доступных инструментах.

Обретая больше опыта в построении стратегии организации, мне становилось яснее, что чем больше мы понимаем в тактиках, тем большей гибкостью обладаем в построении стратегических направлений.

Я не спорю, что тактическое мышление стремится заменить собой стратегическое, но тактическое развитие обогащает стратегическую мысль.

### **Цели, стратегия и тактики**

В то время как сфокусироваться на тактиках необходимо, это не является первым приоритетом организации. В первую очередь, организации необходимо поставить цели, отражающие ценности и верования ее учредителей, лидеров или членов, а также миссию и намерения. Цели должны быть четкими, чтобы сконцентрироваться на планировании. Также организации необходимо установить промежуточные цели, которые более близки к конечному результату.

---

#### **Зачем нужны новые тактики**

**Websites:** <http://www.newtactics.hrworld.ru/> <http://www.newtactics.org>

**E-mail:** [NT-team@hrworld.ru](mailto:NT-team@hrworld.ru) [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)

**Center for Victims of Torture—New Tactics in Human Rights Project**

В стратегии нет ничего мистического, хотя думать стратегически всегда сложно. Стратегия – это не отдельное решение, а совокупность решений: выбор основных задач и целевых групп, необходимость сторонников и ресурсов, решения, когда и какие тактики использовать. Больше 2-х тысяч лет назад Сунн Тзу говорил, что стратегия рождается при обдумывании действий противника (его целей, стратегии, сильных и слабых сторон), своих собственных действий (наших сторонников, сильных и слабых сторон) и «местности» (где будет проходить так называемая битва). Тактики оппонента – ключ к пониманию его стратегии и тех тактик, которые могут помочь нам в борьбе. Чего мы можем достичь, какие тактики мы знаем и какие успешно применяем – все это может повлиять на построение стратегии. Тактическое мышление чрезвычайно важная компонента стратегического мышления.

Тактика – это специальное действие, предпринимаемое в рамках стратегии, и использующее наши ресурсы с целью вызвать изменения в окружающем мире. Тактикой может быть активность, система или даже институция – в одной ситуации, и технология – в другой. Тактики могут проявляться по-разному в зависимости от размера, потенциала и ресурсов организации. Тактика реализуется в том, что меняет ситуацию, в то время как стратегия включает в себя набор решений, в том числе, какую тактику использовать, на кого влиять, и какие ресурсы задействовать. Наше знание тактик также влияет на формирование стратегии.

Тактическое мышление необходимо в эффективной борьбе за права человека. Позвольте немного подробнее на этом остановиться.

**1. Что мы знаем о разных методах, влияет на то, что мы думаем о возможных методах; тактики помогают определить стратегию.**

Инновации происходят повсеместно в человеческой истории, когда кто-то по-новому решает проблему. Однако, в истории полно примеров, когда одно и то же решение пробуют снова и снова, и все без успеха, или когда одна тактика заменяет другую. Вот два хороших примера из военной истории: изобретение греческой фаланги, на основе чего была разработана новая система ведения военных действий, превзошедшая традиционное полагание на неорганизованное, но бесчисленное конное войско, и 2) введение длинного лука в снаряжение английской армии Генриха V, что превзошло предыдущее тяжелое вооружение рыцарей. Тактические инновации проложили дорогу новым стратегическим возможностям.

Подобным образом, когда наши размышления о том, что мы можем сделать, узко ограничены, мы отвергаем много других возможностей. Я отказался от многих хороших идей во время кампании по детскому питанию потому, что не знал, как реализовать предложенные варианты, и не мог заплатить тем, кто знал это!

**2. Разные тактики эффективны для разных целей**

Не все тактики хороши в любых ситуациях. Кампании по написанию писем работают совершенно по-разному в демократической и авторитарной системах.

Экономический бойкот требует мишень, которая зависит от экономических условий и может быть поражена действиями участников кампании.



Мы должны научиться выбирать тактики исходя из целей, выбирая те, которые принесут наибольший эффект. Тактики, которые не действуют, необходимо заменять инновационными и более эффективными.

### **3. Разные тактики привлекают разных людей**

У каждого из нас свои способности к обучению. Хорошие учителя это замечают и помогают учиться, подбирая необходимые инструменты. Чтобы вовлечь в сферу прав человека как можно более широкую публику, нам необходим тот же индивидуальный подход в выборе тактик.

Некоторые считают, что пикеты перед домом нарушителя – это очень опасно; другие находят, что посылание писем – занятие, направленное совсем не в нужную сторону. Мы можем спорить, кто из них прав, или можем просто принять, что разным людям близки разные тактики, и это зависит от характера действия, восприимчивости к риску, доступного времени и т.д.

В сфере прав человека, отвечая на проблему только одной или двумя тактиками, если мы хотим привлечь новых людей, то мы действуем только на узкую часть населения, которым эти тактики близки. Правовыми действиями, например, трудно привлечь широкие массы: обычно это долгий и довольно закрытый процесс, в котором есть место лишь для маленькой группы профессионалов. Нам необходимо задействовать другие тактики, чтобы привлечь больше людей к участию, а не к наблюдениям.

В странах, где проходили репрессии, люди по опыту стараются не участвовать в общественной жизни. Чтобы привлекать людей из подобных культур, необходимо предлагать разные способы участия, с различным уровнем риска и желаемыми социальными изменениями.

### **4. Гибкость в выборе тактик – ресурс для неожиданностей**

Если мы повторяем одни и те же действия, наши противники привыкают к ним, учатся им противостоять.

Когда мы инициировали кампанию против Нестле, они слишком близко восприняли это к сердцу, и сделали много ошибок, что привело к усилению кампании. Но по ходу корпорация нашла способы смягчить критику так, что дальнейшее повторение тактики потеряло бы всякую эффективность.

Факт, что права человека продолжают нарушаться, подчеркивается тем, что нарушитель умен, силен и состоятелен. Можно представить силу кампании Международной Амнистии, использующей письма, когда эта тактика была сюрпризом. Но можно представить, как после 30-ти лет таких кампаний, большинство государственных аппаратов выучились бюрократизировать ответы и защищаться от этой тактики.

Неожиданность выводит противника из состояния равновесия. Это может привести к ошибкам, которые подорвут его позиции. Это также может привести к обучению, т.к. Ваших противников тактика может заставить пересмотреть свои взгляды. Отсутствие гибкости в выборе тактик приведет к бесконечным повторам, а гибкость – к обучению для обеих сторон.

## **5. Тактики многому учат участников и наблюдателей**

Первая кампания по детскому питанию (1975-1985) создала новые возможности для ведения глобальной политики. На каждом этапе кампании возникали новые прецеденты, невозможно было понять, каким будет наш следующий шаг. С тех пор другие международные кампании формировались по тем же правилам и обрели возможность достигать цели намного быстрее. Например, кампания по запрету фугасов заняла 18 месяцев, INFACT – почти 10 лет. Этот феномен напоминает мне случай с музыкантом, учащим новый фрагмент. С опытом, наши мускулы понимают, как необходимо двигаться, давая мозгам возможность планировать утонченные вариации. С практикой становится проще.

Другой пример из Уругвая. За 70 лет ни разу не было использовано положение из уругвайской конституции, разрешающее публичным референдумом отменить законы, принятые парламентом. Правозащитники Уругвая хватились и собрали петиции с 25-ти% избирателей и попытались побороть безнаказанность тех, кто пытал и убивал граждан во время диктатуры. Несмотря на то, что референдум пал, не поддержанный большинством, жители Уругвая узнали новый способ вмешательства в политику, и референдум использовался еще 8 раз за последующие 12 лет.

## **6. Тактики – это обучающая система для вовлечения участников и партнеров в организационную работу**

Некоторые акции могут быть короткими (например, марш), некоторые – длительными (например, бойкот). Но как система действий, все они требуют планирования и координации. Они создают для многих граждан возможности участия, обучения и более глубокого вовлечения в работу организации или кампании. Вовлечение на тактическом уровне – прекрасная почва для обучения младших и новых сотрудников или волонтеров.

Когда CVT впервые предложил Конгрессу США на рассмотрение Акт Поддержки Жертв Пыток (Torture Victims Relief Act) - правовая тактика - мы использовали возможность привлечения других правозащитных организаций, религиозного сообщества и других потенциальных союзников. Поучаствовав, они узнали больше о работе с жертвами пыток и опыте этих людей, и стали распространять наш взгляд на эти проблемы под своим ракурсом.

*Мы не претендуем на то, чтобы эта книга стала «сборником рецептов» по построению стратегий, или чтобы продвигала определенный набор тактик. На выбор тактик может влиять размер группы, восприимчивость к риску, анализ действий противника и контекста, в котором тактика будет использоваться.*

*Мы бы хотели побудить правозащитников думать стратегически и расширять их собственный словарь тактик, бегло презентуя возможности инновационной работы, проделанной по всему миру. И для нас это вызов – в правительствах ли или в правозащитных организациях мы работаем – вкладывать силы в новые стратегические инструменты, которые позволят нам работать вместе и более эффективно.*