



# 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



# TRANSLATOR'S NOTES

# LA NECESSITE DE NOUVELLES TACTIQUES

By Douglas Johnson

Le mouvement moderne des droits de l'homme a fait un très grand pas au cours de ces dernières décennies dans l'avancée de l'idéal des droits de l'homme et a mis en place des protections spécifiques. Le mouvement a créé de nouvelles conventions qui condamnent la torture et qui protègent les droits de la femme et de l'enfant et a développé un consensus international par rapport à la définition des activités politiques légitimes qui doivent être protégées et soutenues. Des prisonniers politiques ont été protégés des tortures et plusieurs ont été libérés. Des institutions sophistiquées ont été fondées dans plusieurs pays pour susciter l'adhésion – sur le plan de la politique locale et internationale – aux normes internationales des droits de l'homme. Il ne serait pas une exagération de dire que ces réalisations sont importantes et qu'elles ont été obtenues de haute lutte.

L'exploitation de trois tactiques majeures nous a permis l'obtention de ces résultats :

1. la mise en place des normes internationales qui ont abouti à un certain nombre de conventions, de traités et de standards ;
2. le suivi de la conformité à ces normes ;
3. la dénonciation des actions ou de manque d'actions des gouvernements suite à la violation de ces normes. Au fil des années, ces approches nécessitent de plus en plus de structures et de connaissances.

Ces tactiques ont apporté des progrès importants et devraient être soutenues et poursuivies. Il est également évident qu'il y a des limites par rapport à ce que nous pouvons accomplir de cette manière et que ces approches ne sont pas en elles-mêmes suffisantes pour résoudre les problèmes des droits de l'homme.

Il existe par exemple plus de normes et de conventions internationales, plus de protections constitutionnelles et de législations nationales contre la torture que contre tout autre abus des droits de l'homme. La torture est suivie de très près non seulement par les organes des traités, mais également par les organisations non gouvernementales nationales et internationales. En plus de cette capacité, plus de 250 centres de prise en charge des survivants de la torture ont été créés à travers le monde, dont chaque centre fournit des preuves médicales qui démontrent la torture exercée sur des milliers de victimes et accroît la capacité légale d'établir la torture. La torture constitue l'abus le plus documenté et le plus dénoncé.

Cependant, lorsqu'en 2000 Amnesty International a lancé sa troisième campagne contre la torture, elle a conclu que la torture était aussi répandue à cette période que lorsque cette organisation a lancé sa première campagne globale en 1974.

Rien qu'au cours de la dernière décennie, nous avons connu de choquantes violations des droits de l'homme en Bosnie, au Rwanda, au Sierra Leone ainsi que dans plus de 150 pays qui continuent à perpétrer et à tolérer des actes de la torture. Permettez-moi de dire que quelque chose ne va pas.

Ce livre est axé sur la promotion des droits de l'homme, lesquels nécessitent la création d'un champ plus élargi qui rassemble beaucoup plus de personnes et de secteurs de la société que pour le moment. Ceci nécessite également le développement des approches stratégiques plus détaillées et plus étendues qu'on ne peut obtenir qu'à travers un déploiement plus élargi des tactiques.

Les défenseurs dévoués des droits de l'homme à travers le monde entier ont commencé ce travail en concevant des approches innovatrices, en formant des alliances stratégiques inattendues. L'objectif du Projet de Nouvelles Tactiques des droits de l'homme est de rassembler ces innovateurs et d'apporter à d'autres l'inspiration à travers leurs travaux. Ce livre de travail compte plus de 75 histoires de l'innovation tactique racontées par des étudiants, des villageois, des délégués du gouvernement et bien d'autres personnes qui utilisent une technologie sophistiquée ou des outils dont ils disposent déjà et qui travaillent pour atteindre des objectifs variés tels que les élections transparentes, de l'eau potable et la libération des prisonniers politiques. Individuellement, ces histoires sont vivifiantes et ensemble elles représentent une vision de ce que nous pouvons accomplir dans le domaine des droits de l'homme.

### **Les limites des stratégies actuelles**

La persistance des actes de la torture constitue un défi majeur pour la communauté tout entière. Étant donné que les trois tactiques des droits de l'homme les plus utilisées actuellement n'ont pas réduit de manière significative l'incidence de la torture, il est temps de porter un regard sur les faiblesses de cette stratégie en vigueur. La signification de ces faiblesses est le résultat de ce que j'appelle «Le Planning tactique».

En commençant par les rapports entre le tortionnaire et la victime, un groupe de dix experts dans le domaine de la torture ont schématisé d'autres rapports où cette perversion fondamentale est pratiquée et qui facilite la torture. En exemple : généralement, les tortionnaires font partie d'une équipe à la tête de laquelle se trouve une hiérarchie dirigeante puissante. Ils peuvent aussi appartenir à un commissariat de police ou à une unité militaire spéciale. Nous avons suivi le mouvement vertical de ces rapports pour essayer de comprendre la chaîne de commande qui met au point, organise et finance l'usage de la torture. Nous avons également analysé le mouvement horizontal de chaque maillon de la chaîne pour comprendre d'autres influences et rapports possibles. Les commissariats de police, par exemple, utilisent également des civils et des médecins. Ces civils et médecins ont à leur tour des rapports dans le monde qui exercent un certain degré de contrôle ou d'influence sur eux-mêmes. Le scénario initial qui a été conçu à l'aide de ce processus a recensé plus de 4000 rapports aussi bien dans les communautés locales qu'au niveau international.

Nous avons posé le principe selon lequel tout rapport figurant sur ce schéma constitue un endroit possible où on peut commencer à intervenir pour interrompre ou contrôler ce rapport entre le tortionnaire et la victime. Grâce à ce schéma, nous avons localisé les rapports cibles des différentes tactiques et identifié la chaîne logique des rapports qui doivent intervenir dans l'interruption de cette chaîne (d'où l'appellation de «Planning tactique»). De cette manière, nous sommes arrivés à plusieurs conclusions importantes, à savoir :

1. Plusieurs tactiques ont été initiées aux extrêmes bouts du schéma comme au niveau international, ce qui veut dire que ces tactiques ont traversé plusieurs autres couches de rapports avant de toucher indirectement le rapport entre le tortionnaire et la victime. Nous avons supposé que cette situation a affaibli ou a dissipé la force de l'action.
2. Plutôt que d'être fragiles et facilement déstabilisés, les systèmes qui utilisent la torture sont très complexes et permettent ainsi aux différentes institutions qui profitent de son usage pour se soutenir. Lorsqu'un secteur du système est attaqué, les autres secteurs (tels que la structure policière, le ministère public, l'indifférence de l'ordre judiciaire etc.) aident à protéger la cible et lui permettent de s'auto réorganiser. Ceci veut dire que le système ne cèdera jamais aux tactiques individuelles. On doit attaquer le système à plusieurs niveaux au même moment pour le déséquilibrer et empêcher son auto reconstitution. Ceci nécessite l'utilisation de plusieurs tactiques œuvrant ensemble comme un maillon d'une stratégie plus vaste.

3. Sur le terrain, plusieurs organisations énoncent un nombre réduit de tactiques dans leur répertoire. Elles ont tendance à se focaliser sur un ensemble de tactiques sur lesquelles elles coopèrent ou collaborent rarement. Cette situation non seulement limite l'influence aux secteurs très réduits d'un système complexe qui se renforce entre eux, mais chaque organisation conçoit sa propre stratégie en se basant sur cette capacité isolée plutôt que sur ce qui doit être fait pour changer la situation. Nous faisons ce que nous pouvons et non ce que nous devons faire. Nous pensons qu'une grande coordination entre les tactiques les rendrait plus efficaces.
4. Plusieurs rapports du schéma n'ont été influencés dans aucune forme d'action. Leurs forces et leurs portées n'ont pas été considérées dans l'action. Notre spéculation est qu'un déploiement élargi et concerté des tactiques serait utile pour engager ces acteurs potentiels. *«Je ne soutiens pas que la pensée ou la formation tactique annule et remplace la pensée stratégique, au contraire, je dis que le développement tactique enrichit la pensée stratégique»*. Je pense que ces mêmes conclusions valent pour d'autres problèmes des droits sociaux et humains. Nous devons concevoir de nouvelles manières de travailler ensemble – et de nouvelles méthodes de travail – permettant de développer des stratégies efficaces pour le changement. Certaines stratégies actuelles nécessitent un cadre global dans lequel les ressources modestes de plusieurs acteurs sont effectivement associées dans une campagne solidaire. Ceci pourrait nécessiter ce que j'appelle un «rassembleur stratégique», qui serait une institution ou une personne dotée de crédibilité morale pour nous réunir au sein d'un nouveau rapport de travail. D'autres stratégies peuvent être initiées par les organisations qui commencent à expérimenter de nouvelles méthodes de pression sur des systèmes complexes et à susciter une action de la part de nouveaux acteurs du tissu social. Ce livre fait partie d'un très grand projet, à savoir, le Projet de Nouvelles Tactiques en Droits de l'Homme dont l'objectif est de créer un cadre de dialogue au sein de la communauté des défenseurs des droits de l'homme. Ce dialogue nous permettra de réfléchir ensemble sur comment nous pouvons jouir de ces droits et présenter les outils dont nous disposons pour une action plus efficace.

## **Une idée Emergente**

### **Centre des Victimes de la Torture (CVT)**

Le Centre des Victimes de la Torture (CVT) a été créé en 1985 comme première structure intégrée de prise en charge des survivants de la torture aux Etats-Unis. Initialement, les dirigeants du CTV avaient envisagé la mise en place d'une nouvelle tactique que la communauté des droits de l'homme devait utiliser. Lorsque nous avons commencé à comprendre les tactiques qui pouvaient se dégager de notre travail, nous avons alors encouragé le développement d'autres programmes de prise en charge des survivants de la torture. Ces nouvelles institutions ont créé de nouvelles opportunités stratégiques pour le mouvement des droits de l'homme : par exemple restituer le leadership confisqué par la répression, aider les communautés à s'accorder sur l'héritage de la peur, et organiser la communauté chargée des soins médicaux en tant qu'une nouvelle circonscription des droits de l'homme. Nous avons également collecté au cours de notre travail, les histoires des autres groupes et des personnes qui innovaient en marge du centre de préoccupation.

Le Projet de Nouvelles Tactiques a été conçu en 1995. Peu après, le CVT a invité les groupes constitutifs en Turquie afin d'explorer l'idée d'un symposium sur l'analyse de meilleures pratiques à travers le monde en vue de résoudre – ou plus précisément de lutter contre – les abus universels des droits de l'homme. Notre intention était de nous focaliser sur les solutions plutôt que sur les problèmes et de poursuivre l'idée selon laquelle les abus persistent parce que la société civile et le gouvernement sont bloqués par le manque d'exemples spécifiques de ce qu'il faut faire. Nous avons pensé que l'attention accordée aux

solutions efficaces n'était pas suffisante et qu'une orientation vers le problème serait utile, mais le mouvement central le faisait déjà très bien : beaucoup d'attention était déjà porté sur le «quoi» et très peu d'attention sur le «comment».

Cette idée a été accueillie favorablement et avec respect en Turquie par la majorité des leaders du secteur. En 1997, le CVT a formé un partenariat avec deux organisations turques– l'Assemblée des Citoyens de Helsinki et le Centre des Droits de l'Homme de l'Institut de l'Administration Publique de la Turquie et du Moyen Orient – en vue de développer le Projet de Nouvelles Tactiques des Droits de l'Homme. C'est en 1999 que des recherches constantes sur les tactiques innovatrices ont commencées sérieusement avec l'appui de la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur. Nous avons également créé un comité consultatif international composé de 9 leaders mondiaux pour permettre une visibilité et un soutien politique. Nous avons également mis sur pied dans presque toutes les régions du monde, un Groupe de Travail en Droits de l'Homme composé de 21 défenseurs des droits de l'homme pour aider à identifier les tactiques prometteuses et pour contribuer à l'action globale du projet.

Le Groupe de Travail et le groupe Consultatif turque se sont réunis à Istanbul en 2000. L'ancien Premier Ministre canadien, l'Honorable Kim Campbell représentait le Comité Consultatif International et avait présidé la rencontre. Les discussions des deux groupes ont porté sur les approches innovatrices en vue de l'amélioration des droits de l'homme, les approches transversales de formation modèles et la formulation d'un plan d'action pour les travaux ultérieurs du projet.

Des individus qui ont eu à travailler dans le domaine des droits de l'homme durant une grande partie de leur vie ont commenté comment les idées et les informations partagées au cours de la rencontre leur ont permis d'avoir une autre vision de l'opportunité d'utiliser de nouvelles personnes pour aborder les problèmes différemment. Nous avons continué à améliorer cette vision initiale en fournissant des outils – y compris ce livre et une page web, [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) – et en formant les défenseurs des droits de l'homme dans le domaine des innovations tactiques et de la pensée stratégique à travers une série d'ateliers transversaux régionaux.

### **Cadre de notre pensée**

Mon travail au CTV pendant plus de 16 années m'a permis de comprendre qu'il y a des implications sociales et politiques importantes dans les soins apportés aux survivants de la torture. Cela a changé ma vision concernant les distinctions présumées entre la prévention de la torture et la prise en charge des survivants de cette torture. Le personnel du CTV a découvert que la prise en charge des survivants concerne la reprise en main du leadership et l'assistance apportée aux communautés pour surpasser la peur. Nous avons compris que l'image de la guérison crée un espace politique plus sécurisant qui permet aux communautés de se regrouper, de travailler et de s'habituer à la prise des risques. Les centres de soins comme le CTV font intervenir dans les travaux des droits de l'homme, d'autres groupes tels que les éducateurs, les professionnels en soins médicaux et les décideurs. A partir de notre position en tant que centre de soins, nous recommandons la fin de la torture et nous encourageons les politiques et lois qui aident à améliorer la vie des victimes de la torture. Bien qu'au début, nous ne l'ayons pas intitulé ainsi, nous avons élargi la définition de la tâche des droits de l'homme et nous avons appliqué de nouvelles tactiques.

J'ai également développé ma pensée pendant la campagne internationale sur l'alimentation de l'enfant organisée dans les années 70 et 80. Vers la fin de 1970, j'ai dirigé un groupe d'activistes communautaires travaillant sur des questions de la famine; nous avions un budget annuel de 500 dollars en plus de mon salaire de subsistance.

Certains d'entre nous ont commencé à travailler à travers le pays et ont fondé la Coalition d'Action pour la Formule de l'Enfant (INFACT). Avec nos maigres ressources, nous avons lancé le boycott contre

Nestlé, la plus grande société alimentaire mondiale, pour l'amener à modifier sa commercialisation des produits de substitution du lait maternel. Nous avons créé un réseau de 300 comités en Amérique, nous avons créé une coalition de plus de 120 organisations nationales de ratification avec plus de 40 millions de membres, nous avons organisé le premier boycott communautaire international en activité dans 10 pays, nous avons mis en place le premier réseau des sujets transnationaux (IBFAN) qui fonctionnent dans 67 pays. Nous étions parmi les premières ONG à être invitées à une réunion des NU en tant que participants au même titre que des nations et des sociétés. De plus, nous avons négocié la publication par les NU, du premier et unique code commercial de société et après avoir fait chuté les revenus de Nestlé de près de 5 milliards de dollars, nous avons signé une convention conjointe avec cette société dans laquelle elle s'est engagé à conformer ses pratiques commerciales au code international – une convention qui a été accueillie comme la plus importante victoire dans l'histoire du mouvement international des consommateurs.

Je suis fier de cette campagne et fier de près d'une décennie de travail que nous avons accompli. Nous avons cependant commis des erreurs comme tout débutant dont la plupart peuvent être attribuées à ma connaissance limitée des pratiques. Par exemple, au début, j'ai confondu les tactiques avec les stratégies. La pensée stratégique consiste à exploiter au maximum ce dont on dispose, et comme dans mon esprit je ne connaissais qu'une seule tactique, il était peut-être inévitable de commettre des erreurs. Tout comme la plupart des leaders qui ont émergé au niveau de la communauté et qui ont cherché à réparer un tort, j'ai commencé par une activité, puis je suis passé au niveau des tactiques et enfin, j'ai essayé de comprendre comment développer la stratégie à l'aide des notions et des outils limités dont je disposais.

Comme j'ai acquis beaucoup d'expérience dans le développement de la stratégie d'une organisation, il m'est devenu évident que plus on maîtrise les tactiques, plus on est souple à donner de nouvelles directions à notre stratégie. Je ne soutiens pas que la pensée ou la formation tactique annule et remplace la pensée stratégique, au contraire, je dis que le développement tactique enrichit la pensée stratégique.

### **Objectifs, stratégies et tactiques**

Bien qu'il soit important de porter l'attention vers les tactiques, cela ne devrait pas être la première priorité d'une organisation qui doit se fixer de grands objectifs qui reflètent les valeurs et croyances de ses fondateurs, ses dirigeants ou ses membres qui défendent ses missions et ses intentions. Pour orienter le planning, ces objectifs doivent être clairs. Une organisation devrait aussi se fixer des objectifs intermédiaires qui définissent ce quelle veut accomplir dans le temps et qui tiennent compte de la vision stratégique de ce qui est faisable.

La stratégie n'a rien de mystérieux, même s'il est souvent difficile de penser de façon stratégique. La stratégie n'est pas une simple décision, mais plutôt une confluence des décisions ; le choix des objectifs clés et des cibles appropriées, la connaissance des composantes, des ressources et des décisions dont on a besoin pour le choix des tactiques à utiliser et à quel moment. Il y a plus de 2000 ans, Sun Tzu a enseigné que la stratégie est le résultat de la connaissance de l'adversaire (ses objectifs, sa stratégie, ses forces et ses faiblesses), la connaissance de nous-mêmes (nos alliés, nos forces et nos faiblesses) ainsi que la connaissance du terrain (l'endroit où la bataille aura lieu). Les tactiques de l'adversaire constituent un élément clé de sa stratégie et la connaissance de telles tactiques nous aide à les contrecarrer. Ce que nous pouvons accomplir, y compris les tactiques que nous connaissons et celles que nous pouvons appliquer avec succès, va influencer notre dispositif stratégique. La pensée tactique est alors une composante importante de la pensée stratégique.

La tactique est une action spécifique que l'on pose au cours d'une stratégie et constitue une façon d'organiser nos ressources en vue d'apporter un changement dans le monde. Une tactique peut être une activité, un système ou même une institution dans une situation et une technique dans une autre. Les tactiques sont différentes selon la taille, la capacité et les ressources de l'organisation. Les tactiques

incluent comment on veut effectuer un changement alors qu'une stratégie concerne la décision sur quelles cibles on doit porter l'attention et sur quelles ressources utiliser. Notre connaissance des tactiques influence également notre choix de la stratégie.

La pensée tactique est une arme importante dans la lutte pour les droits de l'homme. Permettez-moi de développer ce raisonnement.

### **1. La connaissance de ce que nous voulons faire, influence ce que nous pensons être faisables ; les tactiques déterminent la stratégie**

Je ne voudrais pas être catégorique ici, mais il y a généralement des innovations dans l'histoire des hommes à chaque fois que quelqu'un trouve une nouvelle solution à un problème. Cependant, l'histoire des hommes est pleine d'exemples de problèmes que nous n'arrivons pas à résoudre avec une même solution ou pour lesquelles nous utilisons une nouvelle tactique à la place d'une autre plus ancienne. Deux bons exemples sont tirés de l'histoire des militaires : 1) l'institution du «phalanx» grec, qui a créé un système de combat ayant surpassé la confiance classique accordée aux nombreux, mais désorganisés cavaliers de guerre et 2) l'introduction par le Roi Henri V, du long arc dans l'armée anglaise, qui a déclassé les chevaliers hautement blindés. L'innovation de la tactique a ouvert la voie aux nouvelles opportunités stratégiques.

De même, lorsque notre pensée se limite sur la façon dont nous devons agir, nous réduisons notre champ de vision sur ce que nous pouvons accomplir. J'ai eu à ignorer plusieurs conseils qu'on me donnait pendant la campagne sur l'alimentation de l'enfant parce que je ne connaissais pas comment réaliser les activités qui m'étaient proposées – et j'étais incapable de payer ceux qui les réalisaient.

### **2. Différentes tactiques sont efficaces contre différentes cibles**

Toutes les tactiques n'affectent pas toutes les cibles de la même manière. Les campagnes en faveur de la lettre écrite contre les gouvernements démocratiques connaîtront une réaction différente que les mêmes nombre de lettres adressées à des gouvernements autocratiques. Le boycott économique doit être dirigé vers une cible dont la préoccupation et la vulnérabilité résident dans sa condition économique, qui peut être affectée par les participants.

Nous devons apprendre à concevoir nos tactiques en fonction de nos cibles, en recherchant celles qui auront le plus grand impact possible. Si nos tactiques n'affectent pas nos cibles, nous devons essayer de nouvelles tactiques qui sont plus efficaces.

### **3. Différentes tactiques sont adaptées à différentes collectivités.**

Chacun de nous a sa propre manière d'apprendre ce que les bons professeurs détectent. Ils nous aident alors à apprendre en modifiant leur façon d'enseigner. Pour engager beaucoup de personnes dans les travaux des droits de l'homme, nous devons adopter la même attitude envers les tactiques de changements sociaux.

Certaines personnes trouvent que l'organisation d'une manifestation devant la maison d'un tortionnaire est une tactique effrayante : d'autres considèrent que la tactique de rédaction des lettres est très éloignée de la cible. La question de savoir qui a raison, peut être discutable et nous pouvons reconnaître que face à une tactique, les gens réagissent différemment selon leur notion de causalité, leur tolérance du risque, le temps qu'ils disposent ou leur manière de traiter les informations.



Si la communauté de défense des droits de l'homme réagit en offrant seulement une ou deux tactiques en vue d'engager le public, nous n'attirerons que la minorité de la collectivité pour qui ses tactiques ont un sens. Les tactiques juridiques par exemple ont la triste notoriété d'être difficile à utiliser avec plusieurs secteurs de la population : elles sont réputées être des efforts à long termes ou exotériques et leur utilisation est réservée uniquement à un groupe restreint de professionnels. Nous devons utiliser d'autres tactiques qui offrent à plusieurs personnes l'occasion d'être des participants plutôt que des observateurs.

Les populations ne s'intéressent plus à la vie publique dans les cultures qui ont connu la répression. Pour engager les collectivités de ces cultures, nous devons offrir des tactiques qui s'identifient avec les tolérances du risque et avec différentes visions du changement social.

#### **4. La souplesse de la tactique est une source de surprise**

En utilisant les mêmes tactiques, nos adversaires apprennent à les contrecarrer et à contenir l'impact.

Lorsque nous avons initié le boycott contre la société Nestlé, elle a réagi si vivement qu'elle a commis beaucoup d'erreurs qui ont fini par renforcer le boycott. Cependant, au fur et à mesure que le boycott se poursuivait, la société Nestlé a développé une stratégie pour détruire les critiques et a utilisé une contre-attaque efficace. Nous étions obligé de changer régulièrement nos tactiques pour déstabiliser la société afin que ses contre attaques ne soient pas efficaces.

Le fait que les droits de l'homme continuent à être violés justifie l'existence des adversaires habiles et puissants qui disposent des ressources considérables. On peut alors imaginer la force de la première campagne de la lettre écrite lancée par Amnesty International, parce que la tactique était une grande surprise. Nous pouvons également imaginer comment après 30 ans, la plupart des pays ont appris à bureaucratiser une réponse et à se protéger contre cette tactique.

L'effet de surprise déstabilise l'adversaire. Cette situation entraîne des erreurs qui fragilisent sa position. Elle peut également servir de leçon puisque la cible de la tactique peut la percevoir différemment et comprendre la nécessité d'un changement positif. La rigidité aboutit à la répétition dans notre pensée ainsi que dans la pensée de l'adversaire. La souplesse favorise l'éducation des deux parties.

#### **5. Les tactiques enseignent aux participants et aux observateurs comment s'engager dans le monde**

La première campagne sur l'alimentation de l'enfant (1975-1985) a apporté une nouvelle façon de conduire les politiques mondiales. Ce fut un défi parce que chaque étape de la campagne a créé de nouveaux précédents ; personne ne nous avait conseillé sur ce qu'il fallait faire après. Depuis lors, d'autres campagnes internationales ont eu lieu, ont fonctionné dans le même cadre et se sont poursuivies rapidement. Prenez le cas de la campagne internationale lancée contre les mines terrestres qui a pris juste 18 mois pour atteindre ses objectifs alors que l'INFACT a pris presque 10 ans pour atteindre les siens.

Nous pouvons comparer ce phénomène à un musicien qui est en train d'apprendre une nouvelle chanson. Pendant qu'il s'entraîne, les muscles s'habituent aux mouvements, permettant à son cerveau de programmer des variations subtiles et des perfectionnements. L'habitude rend la tâche plus facile.

Un autre exemple nous vient de l'Uruguay. Une disposition de la constitution uruguayenne qui prévoyait un référendum public pour modifier la législation parlementaire n'avait jamais été utilisée pendant 70 ans. La communauté uruguayenne de défense des droits de l'homme a dépoussiéré cette disposition et a collecté des pétitions à plus de 25% des électeurs potentiels pour essayer de revenir sur l'impunité de ceux qui ont torturé et tué des citoyens pendant la dictature. Bien que le référendum ait échoué de

justesse, la population uruguayenne a appris une nouvelle manière d'exercer la politique. Après cela, le peuple uruguayen a encore utilisé le référendum 8 fois en 12 ans.

## **6. Les tactiques sont des systèmes qui engagent les participants et les alliés dans le travail de l'organisation.**

Certaines tactiques peuvent s'appliquer à court terme (exemple une démonstration) et d'autres à long terme (exemple un boycott). Mais en tant que systèmes d'action, elles nécessitent le planning, la coordination et la gestion. Elles offrent des opportunités à plusieurs citoyens de s'impliquer, d'apprendre et de s'engager d'avantage dans le travail de l'organisation ou dans la campagne. L'implication au niveau tactique est le cadre le plus approprié pour la formation de jeunes et de nouveaux membres du personnel ainsi que des volontaires.

La première fois que le CVT s'est proposé d'introduire le «Torture Victims Act» au Congrès américain (une tactique législative), nous avons saisi l'occasion pour impliquer d'autres organisations de défense des droits de l'homme, la communauté religieuse et d'autres alliés potentiels. Grâce à leur implication, ils ont eu connaissance du travail des programmes de prise en charge des victimes de la torture ainsi que les expériences des survivants et ils ont commencé à incorporer notre vision de la torture dans leur langage.

L'innovation tactique est importante pour l'application des droits de l'homme dans le monde. En élargissant sa pensée sur le plan tactique et stratégique, les actions de la communauté de défense des droits de l'homme seront plus efficaces. En guise de résumé.

- 1) Un arsenal réduit de tactiques suppose un nombre limité de circonstances dans lesquelles ces tactiques peuvent être utilisées, alors qu'un arsenal plus élargi entraîne une implication élargie des collectivités.
- 2) Lorsqu'on utilise régulièrement une seule tactique, on risque de l'appliquer dans des circonstances inappropriées ou pour des occasions inadaptées. La souplesse de la pensée tactique crée l'opportunité d'atteindre des cibles stratégiques précises.
- 3) L'utilisation excessive d'une tactique amènera les adversaires à systématiser leur réponse, facilitant ainsi la défense de leur position. La souplesse de la tactique crée la surprise et favorise l'éducation.

Notre intention n'est pas de faire de ce livre un «livre de cuisine» pour la création des stratégies ou bien pour la promotion d'une série de tactiques. Les capacités d'un groupe doivent influencer son choix tactique. Les choix tactiques d'un groupe doivent dépendre de sa capacité, sa tolérance du risque, sa connaissance de l'adversaire ou le contexte dans lequel ces tactiques sont utilisées.

Nous voulons par contre amener les spécialistes en matière des droits de l'homme à penser de manière stratégique et à accroître leur vocabulaire des tactiques à travers la présentation d'un aperçu de l'ampleur du travail d'innovation qui est actuellement fait dans le monde. Ceci constitue pour nous, membres des gouvernements et des institutions de la défense des droits de l'homme, un défi d'investir dans le développement de nouveaux outils stratégiques qui nous permettront de travailler véritablement ensemble.

# NOUVELLES TACTIQUES EN DROITS DE L'HOMME

## Une ressource pour les spécialistes en droits de l'homme

### Tactiques et pensée tactique

Le planning stratégique est devenu au cours des 25 dernières années, la norme au sein des organisations non gouvernementales. Curieusement, la notion de tactique n'a pas suivi le développement du planning stratégique et continu à être un terme péjoratif pour plusieurs personnes. Nous avons l'habitude de dire que quelqu'un ou quelque chose est «tactique» plutôt que «stratégique», ce qui veut dire que cette personne ou cette chose est sujet à une pensée limitée à court terme plutôt qu'à une pensée essentielle à long terme. La «tactique» implique une manipulation en vue d'obtenir un avantage ou une position à court terme, en utilisant une manière qui manque de probité, et parce que ce mot n'est pas souvent utilisé dans le domaine des droits de l'homme, il suscite certaines questions : «ce terme n'est-il pas un terme militaire ?» «C'est un terme qui embrouille». «Qu'entendez-vous par tactique ?». «Les gens de ma région n'utilisent pas ce mot». Vous serez alors tenter de demander pourquoi nous utilisons le mot «tactique» plutôt qu'un autre mot tel qu'approche, méthodologie ou technique.

Nous utilisons le mot «tactique» dans le Projet de Nouvelles Tactiques en Droits de l'homme parce qu'il s'intègre dans le concept de la «stratégie». La stratégie définit ce qui est important à faire, alors que la tactique incorpore comment cette chose doit être faite. Le rapport «quoi»/«comment» est important pour la compréhension – et la démystification – les concepts de la stratégie et de la tactique. La tactique, qui peut se composer d'activités, de systèmes, de techniques ou même d'institutions, constitue l'un des blocs moteurs de la stratégie.

Une autre source de confusion est que la stratégie d'un groupe peut être la tactique d'un autre groupe. Un gouvernement par exemple peut développer une stratégie pour la création de nouvelles institutions de protection des droits de l'homme. L'une des tactiques de cette stratégie peut être la mise en place d'une commission des droits de l'homme. Cependant, la commission doit, en tant qu'entité, définir sa propre stratégie et la tactique qu'elle entend utiliser pour son application effective.

Le bon déroulement des tactiques dépend également de la souplesse tactique et de l'accès à une gamme élargie de tactiques. Comme je l'ai expliqué au chapitre sur la «Nécessité d'une nouvelle tactique» (p. 7), des individus, des organisations et des mouvements qui comptent largement sur une gamme réduite de tactiques peuvent finir par les utiliser dans une mauvaise circonstance ou peuvent rater l'occasion d'utiliser d'autres tactiques plus appropriées dans une situation donnée. Il est possible que ces tactiques n'attirent pas un aussi grand nombre de supporteurs que si on avait utilisé des tactiques diverses. En plus, l'utilisation répétée des mêmes tactiques permet à l'adversaire ou au système ciblé de s'adapter et de changer, rendant ainsi ces tactiques moins efficaces.

Ce livre, qui est loin d'être exhaustif, est une illustration de l'étendue des tactiques que la communauté internationale en matière des droits de l'homme utilise. C'est un testament aussi

bien pour la créativité – souvent issue de la nécessité – des spécialistes en droits de l’homme que pour la puissance de la pensée tactique et stratégique.

**Douglas A. Johnson**  
**Directeur Exécutif**  
**Centre des Victimes de la Torture**

# 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, ekselencija 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*