



НОВЫЕ ТАКТИКИ  
ЗАЩИТЫ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА  
И ГРАЖДАНСКИХ ДЕЙСТВИЙ

# **НОВЫЕ ТАКТИКИ ЗАЩИТЫ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И ГРАЖДАНСКИХ ДЕЙСТВИЙ**

## **ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТ**

2-е издание, дополненное

ВОРОНЕЖ

Издательство  
Артефакт

2009

УДК 316.48  
ББК 67.404.06  
Н76

При подготовке издания были использованы материалы книги *New Tactics in Human Rights, Resources for Human Right Activists* T. Cornel, K. Kelsh, N. Palasz.

Перевод: Лысикова В.  
Редакторы русской версии: Обьездчикова А., Захарова Л.  
Авторы и редакторы: Tricia Cornell, Kate Kelsh, Nicole Palasz.  
Корректор: Захарова Л.  
Дизайн обложки, макет, верстка: Бубликов А.

Подписано в печать 25.05.2009.  
Отпечатано в типографии «Биомик». 394043, г. Воронеж, ул. Ленина, 73.  
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 3,0.  
Тираж 500 экз. Заказ 2387.

**Новые тактики защиты прав человека и гражданских дей-**  
**Н76 ствий. Введение в проект.** – 2-е издание, дополненное – Воронеж:  
Артефакт, 2009. – 48 с.  
ISBN 978-5-903960-09-5

Брошюра издана Межрегиональной Правозащитной Группой – Воронеж/Черноземье в рамках проекта «Гражданские права, гражданские действия и механизмы их защиты» и Международным Молодежным Правозащитным Движением при поддержке National Endowment for Democracy (NED).

УДК 316.48  
ББК 67.404.06

ISBN 978-5-903960-09-5

© Издательство «Артефакт», 2009

© АНО «Межрегиональная  
Правозащитная Группа», 2009

<b>4</b>	<b>Серия брошюр «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий»</b>
<b>6</b>	<b>Как работать с этим пособием?</b>
<b>8</b>	<b>Ключевые термины</b>
<b>9</b>	<b>Элементы проекта</b>
<b>10</b>	<b>Зачем нужны новые тактики?</b> Дуглас А. Джонсон
<hr/>	
<b>20</b>	<b>Новые тактики защиты прав человека</b>
20	• Тактики предотвращения нарушений
21	Непосредственное присутствие
21	Информирование
22	Устранение возможности нарушения
22	• Тактики вмешательства
23	Тактики демонстрации несогласия
24	Тактики активного вмешательства
24	Тактики убеждения
25	Тактики стимулирования
25	• Тактики восстановления
27	Сохранение памяти о нарушениях
27	Поддержка людей и сообществ
28	Восстановление справедливости
29	• Развитие правозащитной культуры и институтов
30	Восстановление справедливости
30	Сотрудничество
31	Развитие навыков
31	Просвещение
<b>32</b>	<b>Ресурсы и инструменты</b>
33	• Разработка Креативных Стратегий и Тактик
37	• Адаптирование тактик
38	• Поделитесь своей тактикой: модель презентации
40	• Самосохранение и взаимоподдержка: люди – ваш важнейший ресурс
<b>43</b>	<b>О проекте</b>
<hr/>	
<b>45</b>	<b>Приложения</b>

# СЕРИЯ БРОШЮР

## «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий»

Серия брошюр «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий» – это попытка представить мир «Новых тактик защиты прав человека» для русскоязычного читателя, а также способ поделиться уникальным опытом правозащитных и гражданских организаций и групп пространства ННГ, который был собран и обобщен международным Молодежным Правозащитным Движением совместно с Межрегиональной Правозащитной Группой – Воронеж/Черноземье и Свободным Университетом в рамках одноименного проекта «Новые тактики прав человека и гражданских действий», инициированного в 2005 году.

Создавая эти материалы, мы ставили перед собой ряд задач:

– во-первых, мы хотели представить **Всемирный проект «Новые тактики защиты прав человека»**, в котором с 2004 года участвуют сотни независимых гражданских организаций и государственных структур, занимающихся защитой Прав Человека, из десятков стран всех континентов.

Идея Проекта – собрать наиболее эффективные, успешные и интересные методы (или – тактики) деятельности в сфере Прав Человека – от прямого гражданского сопротивления до государственных правозащитных программ или информационно-просветительских кампаний для школьников. Причем такие тактики, которые можно было бы успешно использовать в других странах и других условиях. И эта идея сработала!

– во-вторых, **познакомить читателя с одной из возможных и достаточно стройных систем** различных методов, тактик и стратегий защиты Прав Человека. К сожалению, при достаточно большом количестве литературы на русском языке о Правах Человека в целом и о правовых или международных механизмах их защиты, пособий для активистов гражданских организаций о современных методах правозащитной работы (в которых судебные процессы и тяжбы занимают лишь небольшую долю!) практически нет.

– поэтому, в-третьих, этой серией брошюр **мы хотели бы отразить наши первые шаги по представлению современных тактик** правозащитной деятельности для стран ННГ, тем более что материалов об успешных способах защиты

Прав Человека в самих странах ННГ (и России в частности) для участников Всемирного Проекта «Новые тактики» из других стран на сегодняшний день почти нет, хотя у нас тоже есть немало замечательных тактик, которым могли бы поучиться активисты и правозащитники не только Азии или Африки, но и Европы и Северной Америки!

Именно поэтому эта серия брошюр – лишь начало, первый шаг к претворению в жизнь проекта «Новых тактик защиты прав человека и гражданских действий», который сможет быть успешным только при участии десятков и сотен правозащитников из наших стран – тех, кто найдет время, чтобы внести свой вклад в описание ценного опыта по распространению стандартов Прав Человека и правозащитной культуры, чтобы этот опыт стал достоянием наших коллег из других городов и стран и позволил повысить эффективность правозащитной деятельности.

**Андрей Юров,**

Почетный Президент

Международного Молодежного Правозащитного Движения (МПД)

# КАК РАБОТАТЬ С ЭТИМ ПОСОБИЕМ

Какова бы ни была ваша роль в борьбе за равенство всех человеческих существ, вы – лидер сообщества, представитель правительства или бизнес-структуры. Надеемся, эта брошюра изменит взгляды на разные возможности в вашей работе. В историях, собранных здесь, мы хотели бы показать новые идеи, новые партнерства и новые тактические подходы, которые помогут в продвижении идей прав человека.

Мы также хотели бы, чтобы вы оценили свою работу в отношении используемых стратегии и тактик. Многие активисты сочтут такую оценку роскошью, имея такую важную, как наша, миссию, и так мало ресурсов. Но нам кажется, что, думая о стратегии и тактиках, мы учимся быстрее справляться с работой.

Брошюра состоит из нескольких частей. Статья «Зачем нужны новые тактики?» рассказывает о месте тактического мышления в правозащитной работе в целом. Текст написан Дугласом Джонсоном (Центр Поддержки Жертв Пыток/ Center for Victims of Torture, CVT) и также включает в себя общую информацию о Всемирном Проекте «Новые тактики защиты прав человека».

В следующем разделе – «**Новые тактики**» – представлена система методов и подходов в правозащитной работе, состоящая из 4 основных блоков:

- Тактики предотвращения нарушений.
- Тактики вмешательства.
- Тактики восстановления.
- Развитие правозащитной культуры и институтов.

В этой брошюре нет историй, которыми сопровождается каждый вид тактики: все истории полностью представлены в последующих изданиях этой серии, каждое из которых посвящено отдельному блоку тактик. Примеры тактик на английском языке доступны на сайте [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)

В разделе «**Ресурсы и инструменты**» собраны различные советы, которые помогут Вам разобраться с целью, объектом воздействия, разработать стратегию и выбрать тактики для ее реализации.

Надеемся, эти советы, как и вся брошюра, станут отправной точкой для ваших собственных размышлений, дискуссий внутри организации или группы с целью улучшения правозащитной работы. Вопросы этого блока помогут ближе рассмотреть отдельные тактики и их аспекты, которые вы сможете использовать в своей работе.

«Другие ресурсы» – подборка ссылок на Интернет-страницы и заглавий книг, которые помогут вам еще больше узнать о действиях в сфере прав человека.

***Мы будем рады вашим отзывам  
или собственным примерам акций,***

пишите нам:

[newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org) (на английском языке),

[newtactics@hrworld.ru](mailto:newtactics@hrworld.ru) (русскоязычная версия).

# КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ

Здесь приведены несколько важных терминов, которые мы используем в книге. В других случаях эти слова имеют различные значения, но здесь мы определили их так, чтобы было удобнее.

**Цель** – конечный результат, на достижение которого направлено действие.

**Стратегия** – ключевые шаги и подходы в достижении цели.

**Тактика** – отдельное действие, предпринимаемое в рамках стратегии. Тактики – это механизмы реализации стратегии. Это средства, используя которые, мы приходим к изменениям, в то время как стратегия определяет, что именно важно сделать. Тактики отвечают на вопрос «КАК?», а стратегия – на вопрос «ЧТО?».

**Объект воздействия** – человек, ситуация или процесс, на которые вы хотите повлиять.

**Активные сторонники** – люди или организации, которые активно вовлечены и открыто поддерживают ваши действия, при этом участвуя в них.

**Пассивные сторонники** – люди или организации, разделяющие Ваши цели, но еще не решившие активно работать вместе с вами.

# ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА

## «Новые тактики защиты прав человека»

– **Эта рабочая книга** только один из нескольких инструментов, разработанных в течение Проекта, и иллюстрирует широкий спектр тактик правозащитной работы.

– **Сайт** [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) (и его русскоязычная версия [www.newtactics.hrworld.ru](http://www.newtactics.hrworld.ru)) – включает в себя базу данных по тактикам и хорошую систему поиска, и форумы, где люди могут обмениваться идеями и включаться в сетевую работу.

– **Серия буклетов «Новые тактики»** – подробные истории о применении новых тактик от первого лица.

– **Региональные обучающие семинары** – проводятся в разных частях света, собирают вместе людей, использовавших различные тактики для обмена опытом и взаимообучения. Участники уезжают домой с набором новых методов для работы, уверенностью в своих силах как тренеров и целой сетью новых знакомств с активистами разных областей правозащитной сферы.

# ЗАЧЕМ НУЖНЫ НОВЫЕ ТАКТИКИ?

**Дуглас А. Джонсон,**

Исполнительный Директор

Центр поддержки жертв пыток (Center for Victims of Torture, CVT)

Современное правозащитное движение за последние несколько десятилетий совершило огромный шаг на пути к достижению идеалов 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 переоценить важность или серьезность этих достижений.

В основном, такие результаты вызваны применением трех 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. До-

бавьте к этому более 250 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 году запустила свою третью 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 году.

Только в последнее десятилетие мы наблюдали нарушения, шокирующие наглостью – в Боснии, Руанде, Сьерра-Леоне и в более чем 150 других странах, 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 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.

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

(Примечание авторов русскоязычной версии: полностью все истории Вы можете прочитать на русском языке в других брошюрах этой серии, а также на сайте [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org) – на английском языке).

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

Противостояние пыткам 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 с отношений 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:

– 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.

– 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.

– 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.

– 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 макроуровня работы, в которой много ограниченных ресурсов наиболее эффективно скомбинированы в единой кампании. Для этого может потребоваться так называемый «стратегический лидер» – институция или персона, обладающая 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 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, наруше-

ния продолжают, 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 году CVT сформировал партнерство для работы над проектом с двумя турецкими организациями – Хельсинкская Гражданская Ассамблея (Helsinki Citizens' Assembly) и Правозащитный Центр Турецкого и Ближневосточного Института Государственного Управления (Human Rights Centre of the Turkish and Middle Eastern Institute for Public Administration). Системное исследование инновационных тактик началось в начале 1999 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 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 встретила с членами турецкой консультативной группы в 2000 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 годы. В конце 1976 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 стала работать вместе с другими группами по всей стране и создала 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 американскими отделениями; создали коалицию с более чем 120 организациями-сторонниками с общим числом членов – более 40 миллионов; начав с маленькой группы, спровоцировали международный бойкот в 10 странах; учредили первую сеть по проблемам транснациональных корпораций, IBFAN, действующую в 67 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 компанией 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 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 спору, 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.

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 двух тысяч лет назад Сунь Цзы 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 важный компонент 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:

1) 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 предполагает наличие объекта воздействия, который зависит от экономических условий и может быть достигнут 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, которой 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 – источник сюрпризов**

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

Когда мы инициировали кампанию против Нестле, они восприняли это слишком близко 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 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 наличие – 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 заметили это и собрали петиции с 25 % избирателей и попытались побороть безнаказан-

ность тех, кто пытал и убивал граждан во время диктатуры. Несмотря на то что референдум провалился, 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 компании. 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.

# НОВЫЕ ТАКТИКИ ЗАЩИТЫ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА



## ТАКТИКИ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ НАРУШЕНИЙ Prevention tactics

Немногим более 10 лет назад правозащитные организации в основном уделяли внимание осуждению прошлых или происходящих нарушений. Главным инструментом в правозащитной работе был судебский молоток, а основные действующие лица полагались на выявление документированных нарушений и осуждение за них государств. Сама по себе это важная работа, однако «набор инструментов» правозащиты со временем был значительно расширен множеством новых действующих лиц, вовлеченных в правозащитную работу.

В последнее десятилетие мы наблюдаем разительные изменения в правозащитной среде. Повестка дня сместилась с создания международных правовых механизмов в сторону серьезных дискуссий о низовых правоприменительных практиках. Одновременно произошел сдвиг с усилий на международном уровне к локальной работе, и местные организации включают теперь в цели своей деятельности и вмешательство, и предотвращение. Региональная некоммерческая организация (НКО) может, к примеру, обратиться в полицию по поводу отдельного случая пыток и обсудить, как не допустить повторения случившегося в будущем. Эти организации используют новые тактики, которые не были доступны традиционным правозащитным НПО. Они не только критикуют – они также формируют партнерские отношения с государственными органами для внесения изменений в законодательство; они предлагают обучение для сотрудников правоохранительных органов и создание специальных обучающих программ; они делают свое присутствие ощутимым самыми разными значимыми способами.

### **Morten Kjaerum,**

Датский институт прав человека/  
Danish Institute for Human Rights  
Директор  
Копенгаген, Дания

Чтобы предотвратить нарушения прав человека, мы должны научиться распознавать случаи, когда люди находятся в условиях угрозы их жизни и здоровью; когда свобода передвижения, право на труд или достойное жилище подвергается опасности; когда социальная группа теряет свой «голос» в обществе или сообщество скатывается за черту бедности; или когда образу жизни малых народов грозит исчезновение.

Тактики, относящиеся к данному типу, нацелены на предотвращение нарушений. Иногда самый эффективный способ сделать это – просто находиться в нужном месте в нужное время. Непосредственное присутствие – будь то волонтер из влиятельного государства или группа очевидцев – может связать руки потенциальным нарушителям.

Иногда злоупотребления происходят потому, что у людей нет необходимой информации для того, чтобы не допустить их. Предоставление нужной информации в нужные руки – в руки тех, кто может непосредственно пострадать, или тех, кто может противостоять нарушению, – может предотвратить его.

И иногда лучший способ защиты прав человека – устранить саму возможность их нарушения. Раскрытие основных моделей злоупотреблений дает шанс изменить ситуацию и сделать нарушение гораздо менее вероятным.

## **НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ПРИСУТСТВИЕ**

### **физическая защита/**

#### **Physical protection**

Нельзя сильнее выразить свою солидарность, чем непосредственно вступить за людей или встать рядом с товарищами, которые находятся в опасности. Тактики, представленные в данном разделе, выходят за рамки символической поддержки, в них используется непосредственное присутствие добровольцев для обеспечения безопасности других людей. Это достаточно простая и мощная идея: безопасность обеспечивается большим количеством. Люди или группы, которые готовы причинить вред кому-либо, вполне могут передумать делать это перед другими из-за боязни лишних свидетелей, негативного освещения в прессе или неблагоприятных последствий в случае причинения вреда лицам, которых поддерживают влиятельные группы или государства. Это подводит к другой сильной идее – демонстрируйте, что у вас есть поддержка среди высокопоставленных сторонников.

## **ИНФОРМИРОВАНИЕ**

### **целевое распространение значимой информации/**

#### **Sharing critical information**

Нужная информация в нужных руках может сыграть большую роль в предотвращении нарушений и в продвижении прав человека. Однако даже в сегодняшнем глобальном и технологически насыщенном мире это может стать сложной задачей. Тактики этого подтипа демонстрируют новейшие способы распространения значимой информации среди тех, кто может предотвратить нарушения, среди тех, кто может пострадать от них, и среди тех больших групп людей, которые могут выступить против, не допустив нарушения.

Некоторые из этих тактик используют новейшие технологии, в то время как другие основаны на личном контакте. Все они демонстрируют старую истину: знание – сила.

## **УСТРАНЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ НАРУШЕНИЯ**

### **создание альтернативных механизмов/**

#### **Removing opportunities for abuse**

В нарушениях прав человека часто проявляется определенная закономерность – они происходят в предсказуемых местах при предсказуемых обстоятельствах. Распознавание и разрушение этих закономерностей может стать ключевым моментом в защите прав человека.

Если пытки – это проблема тюрем, тогда, помогая людям не попасть в тюрьму, мы можем предотвращать и пытки. Если правительство может ограничить свободу, используя информацию частного характера, тогда изначально малое количество носителей этой информации может затруднить подобное ограничение. Тактики, относящиеся к данному подтипу, использовались для предотвращения нарушений прав человека простым способом – устранением самой возможности нарушения.



## **ТАКТИКИ ВМЕШАТЕЛЬСТВА**

### **Intervention tactics**

К этому типу относятся тактики, которые использовались для вмешательства в ситуации текущих нарушений и отказа от соблюдения прав человека. По этой причине они – одни из самых сложных, но в то же время – одни из самых вдохновляющих. Здесь люди действуют в критических ситуациях. Они борются с сильной властью, пытаясь изменить положение вещей. Они бросают вызов устоявшимся верованиям и убеждениям, вступая в конфронтацию с местными традициями. И они противостоят коррупции и нарушениям прав человека, ставшими культурными нормами.

Очень часто они действуют в самом низу властных структур, привлекая уникальные ресурсы для того, чтобы это сделать. Работники секс-сферы объединяются, чтобы защитить молодых девушек от принуждения к такой работе. Несовершеннолетние работники создают профсоюзы для защиты собственных прав. Безземельные крестьяне начинают заниматься фермерством на неиспользуемой земле. Работники местных органов власти выступают против политики федеральных властей и законов, принятых на федеральном уровне.

Здесь вы также найдете несколько значимых и похвальных примеров того, как бизнес, встроенный в верхушку властной пирамиды, использует свою власть для вмешательства в ситуации текущих нарушений прав человека.

Во многих из тактик этого типа участники используют инструменты власти и, повернув их на 180 градусов, направляют их против нарушений, которые власть допускает. Они изучат бюджеты и законы и публично напоминают

властям об их обещаниях. Они обращаются к силе традиционных культур и уважаемым общественным лидерам, чтобы вывести свои сообщества на более высокий уровень соблюдения прав человека.

**Kailash Satyarthi,**

Председатель

Глобальная кампания за образование/

Global Campaign for Education (GCE)

Нью-Дели, Индия

Мне повезло участвовать в нескольких кампаниях, направленных на защиту жертв нарушений прав человека. Я наблюдал многие другие успешные кампании по всему миру. В ранних 1980 годах я помогал в запуске кампании «Rugmark» («Метка на ковре») – первой попытке помешать использованию детского труда в производстве ковров посредством добровольно поставленных ярлыков. Моя организация, Южно-Азиатская коалиция против детского рабства (Bachpan Bachao Andolan (BBA)/South Asian Coalition on Child Servitude (SAACCS), спасла от подневольного труда и реабилитировала более 65 000 детей, а также привлекла к проблеме все общемировое внимание посредством Мирового марша против детского труда в 1998 году.

По всему миру другие потребительские кампании, включая «Carpet Consumers» («Покупатели ковров»), «Clean Clothes» («Чистая одежда»), «Foul Ball» («Грязный клубок»), также привлекали покупателей с целью прекратить нарушения. В то же время массовые мобилизационные кампании – например, за трудовые права и чистую окружающую среду в Латинской Америке или за права женщин в Африке – продемонстрировали неприятие происходящих нарушений и не позволили их продолжить.

Общее у всех этих кампаний то, что все они были инициированы снизу. В то время как количество и объем законов и постановлений растет, люди продолжают жить в тех же или даже худших условиях с точки зрения прав человека. Правда в том, что мы не можем реализовывать права человека только через правовую систему. Иногда людям необходимо вмешиваться, если права человека находятся под непосредственной угрозой или уже нарушаются.

Тактика этого типа посвящена отдельным людям и организациям, которые пытались остановить текущие нарушения прав человека через кампании, вроде перечисленных, и посредством других инновационных тактик. Я надеюсь, что Вы, как и я, будете вдохновлены ими на продолжение борьбы против нарушений прав человека.

## **ТАКТИКИ ДЕМОНСТРАЦИИ НЕСОГЛАСИЯ**

### **Resistance tactics**

Тактики демонстрации несогласия показывают активное неприятие текущих нарушений прав человека и случаев отказа от соблюдения прав человека. Эти методы имеют две важные функции – делают нарушения видимыми (на местном, национальном или международном уровне) для жертв, для тех, кто мо-

жет изменить ситуацию, и даже для самих нарушителей. Во-вторых, эти тактики создают условия для применения иных тактик, способствующих изменениям.

Подобные тактики могут быть обманчиво простыми. Тактика, использовавшаяся в Турции, требовала от участников только нажать на выключатель, и в итоге – миллион вспышек! Другая акция, в Эстонии, начиналась как хоровое пение. Но они также могут включать и использование сложных механизмов, таких как бюджеты и правовые акты, механизмы, которые ранее не использовались.

## **ТАКТИКИ АКТИВНОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА**

### **Disruption tactics**

Некоторые нарушения прав человека требуют от правозащитников прямого физического вмешательства, для того чтобы остановить нарушение, чтобы сделать продолжение нарушения попросту невозможным. Можно лоббировать, проводить кампании, протестовать, но иногда нужно просто сделать что-то, чтобы переломить ситуацию: дать людям землю, которая им нужна, или лекарства, необходимые для выживания, забрать молодых девушек из публичного дома или спасти детей от рабства на фабрике. Смелые правозащитники, использующие такие тактики, подвергаются непосредственной угрозе. Например, некоторые работники секс-сферы в Бангладеше кажутся маловероятными участниками правозащитных действий, тем не менее их участие становится важнейшей частью успеха.

## **ТАКТИКИ УБЕЖДЕНИЯ**

### **влияние на лиц, принимающих решение/**

### **Persuasion tactics**

Тактики убеждения используются для того, чтобы положить конец нарушению прав человека без конфронтации с теми, кто допускает нарушения, и теми, кто делает их возможными. Часто оказывается так, что «нарушители» на самом деле просто нуждаются в поддержке и поощрении для того, чтобы прекратить свое участие в нарушении прав человека.

В то время как тактики вмешательства часто ассоциируются с протестом и сопротивлением, одни из наиболее удачных примеров успеха в прекращении нарушений прав человека были достигнуты путем переговоров и убеждения.

Оказывая давление, иногда достаточно незаметное, а в других случаях – более явное, правозащитники могут достигнуть значительных улучшений в сфере прав человека часто за сравнительно короткий срок. Эти тактики используют неконфронтационные отношения с бизнесом и правительством, порой даже предлагая помощь в пресечении нарушений. В ходе их применения уважаемых лидеров гражданского общества помещают на передовую переговоров или образовательных программ. Они действуют в атмосфере сотрудничества.

Люди и отношения между ними являются важнейшим ресурсом, который необходимо учитывать при оценке набора доступных вам тактик. Кто близок к вашей целевой группе? Кто пользуется наибольшим уважением в их среде? Кто может повлиять на вашу целевую группу?

## ТАКТИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ

### мотивации/

#### Incentive tactics

Тактики, относящиеся к данному подтипу, предоставляя соответствующие стимулы, позволяют обычным людям – например, родителям, владельцам фирм, покупателям, – делать правильный выбор.

Когда родители считают, что им необходимо отправить детей на работу, для того чтобы выжить, финансовая поддержка может стать достаточным стимулом к тому, чтобы вместо этого все-таки направить детей в школу. Если, исходя из меньших затрат на оплату рабочей силы, фирма заинтересована в найме детей, ее можно убедить не делать этого, если выдаваемые кредиты зависят от соблюдения норм организации труда, открываются выгодные рынки для продукции, произведенной гуманными способами. И когда предприятия формируют собственный бренд, сильным стимулом для поддержки прав человека может стать новое поколение потребителей, которое громко заявляет о своих ценностях.

Тактики этого подтипа включают в себя не только финансовое стимулирование, но и многие другие факторы, которые также могут стать сильными стимулами – например, признание, престиж, положение на международной арене, могут также мотивировать как поведение людей, так и действия правительств.



## ТАКТИКИ ВОССТАНОВЛЕНИЯ/

### Restorative tactics

С 1980 по 2000 год более 70 000 человек в Перу исчезли или были убиты. Большинство жертв были из бедных сельских семей, исключенных из экономической и политической жизни. Правозащитное сообщество Перу обратило на эту проблему внимание прессы, общества в целом и международных организаций, инициировав создание Комиссии по справедливости и примирению (The Truth and Reconciliation Commission), в которой я и имела честь работать.

Комиссия, опубликовавшая финальный отчет в августе 2003 года, сделала невозможным для правительства дальнейшее игнорирование воззвания к справедливости со стороны семей пропавших. Их работа, в которой права человека победили, стала только первым шагом на пути к восстановлению нарушений прав человека и справедливости для всех жителей Перу.

Тактики этого типа повествуют и о других организациях и людях, таких как, например, Комиссия по истине и согласию, сделавших свой вклад в восстановление справедливости после чудовищных нарушений прав человека. Некоторые фиксировали нарушения, что делало невозможным для правительства и общества, например, дальнейшее игнорирование. Некоторые помогали пострадавшим сообществам и отдельным людям. Некоторые искали справедливости для обеих сторон – для жертв и нарушителей.

В работе Комиссии «справедливость» означала наказание нарушителей, восстановление уже нарушенных прав (и групп, и отдельных лиц), предотвращение подобных нарушений в будущем. Восстановление прав человека – ключ

чевой элемент кампании в Перу, потому что правительство оставило за собой долг перед незащищенными людьми, и кампания могла помочь в восстановлении прав для всех членов перуанского общества.

Разные группы использовали разные тактики, чтобы привести справедливость в жизнь своих сообществ. Надеюсь, многие из этих тактик окажутся полезными в Вашей работе.

**Sofia Macher,**

Комиссия по справедливости и примирению/  
The Truth and Reconciliation Commission

Бывший участник

Бывший исполнительный директор,

Национальный директор по правам человека

Перу

Даже когда нарушение остановлено – война закончилась или политический режим пал, жертвы освобождены или совершили побег, или попросту время прошло – даже тогда сохраняется необходимость в креативной правозащитной работе. Влияние нарушений прав человека выражается шире, чем в сиюминутном страдании: это может повлиять на общественных лидеров, вызвать спад в экономике и ослабить гражданское общество.

Молчание может скрыть то, что помогло бы отдельным жертвам, семьям и сообществам в восстановлении социальных взаимоотношений, что помешало бы привлечь нарушителей к ответственности, достичь примирения в сообществе и двигаться дальше. Все тактики этого типа все были использованы для восстановления справедливости и достижения согласия для жертв и сообществ, реконструирования гражданского лидерства и расширения взгляда на свободное и справедливое общество.

Традиционно делается различие между восстановительной и карательной справедливостью – в восстановительной делается упор на «излечение ран» жертв, обидчиков и их окружения, а в карательной – на наказание нарушителей и компенсацию для жертв. Оба подхода возможны и нужны в деле реконструкции и восстановления поврежденного общества, и оба включены в этот раздел.

Несмотря на то что большинство тактик здесь рассказывают о прошлом, они играют большую роль в предотвращении нарушений в будущем. Они использовались для пострадавших сообществ; разрушения «неприкосновенности», которая позволяла нарушителям оставаться безнаказанными; наказания обидчиков и рассказа об этом всем, чтобы в дальнейшем снизить терпимость к нарушениям; фиксации нарушения, признания и подтверждения страданий, испытанных жертвами и их семьями; фиксации механизма нарушения, чтобы это помогало нам быть бдительными, распознавать и предотвращать нарушения в дальнейшем.

## СОХРАНЕНИЕ ПАМЯТИ О НАРУШЕНИЯХ

### Remembering abuses

Проще всего забыть о нарушении, о котором мы слышали, но тогда мы оставим раны открытыми и сохраним возможность для нарушений в будущем. Тактики этого подтипа создают и широкую огласку нарушению и его механизмам. Без публичной огласки память рассеется, так как все существующие документы могут быть спрятаны или «положены под сукно» в столах бюрократов. Файлы, касающиеся нарушений прав человека, также имеют тенденцию исчезать, если не позаботиться об их сохранности. Если документация существует, могут потребоваться усилия для того, чтобы извлечь ее из недр, обеспечить сохранность и придать огласке. Тактики учат использовать судебные методы для добычи более качественной или эксклюзивной информации, погребенной вместе с телами в безымянных или массовых захоронениях. В других случаях факты, возможно произошедшие в недалеком прошлом, уже известны людям, но существует опасность о них забыть. Есть способы не только освежить память, но и преподнести информацию в релевантном виде. И в некоторых ситуациях, когда нарушение получило широкую огласку, публичные комиссии и трибуналы дают возможность жертвам, их семьям, и в некоторых случаях – нарушителям, рассказать их истории.

Обжалование для широкой публики информации о нарушениях прав человека – особенно касающихся смертей, пыток или исчезновений – может служить нескольким целям. Это помогает семьям жертв «закрыть дело», оставить ситуацию в прошлом и жить дальше, или совершить традиционные для их культуры ритуалы. Это также помогает семьям собрать как можно больше информации для тяжбы с нарушителями. Также публичная огласка может стать заметной и ощутимой данью памяти, предоставив почву для дискуссий и став в каком-то смысле голосом немых.

## ПОДДЕРЖКА ЛЮДЕЙ И СООБЩЕСТВ

### (работа с жертвами)/

### Strengthening individuals and communities

Замкнутый круг насилия может быть разорван традиционными подходами к правозащитной работе, но согласие в окружающем мире невозможно восстановить, не обращая внимания в первую очередь на ущерб, нанесенный агрессией целенаправленно отдельным личностям и более широкому окружению. Тактики этого подтипа направлены на «излечение» личностей и сообществ, создание цепочки положительных событий, ведущих к дальнейшему прогрессу.

Нарушение, затрагивающее отдельного человека, также касается семей и сообществ. Оно может отнять ощущение доверия и безопасности, разрушить институты и отношения, которые позволяют нам полагаться и поддерживать друг друга. Длительно продолжающиеся и широко распространенные механизмы нарушений – при тиранических режимах или в период гражданского конфликта – могут создать целые поколения перемещенных лиц и беженцев, и даже в сообществах, «физически» неповрежденных, это может выразиться в психологическом опустошении.

Тактики этого подтипа включают в себя новейшие способы реконструкции сообществ и поддержки людей, на чьи жизни повлияло нарушение. Это со-

временные лечебные психологические приемы и методы реабилитации (несмотря на то, что детали психологического процесса – за рамками этого издания), обычно комбинируемые с элементами традиционных культур. Важно отметить, что большинство, если не все, из этих тактик черпают поддержку изнутри самого сообщества. Сообщество, истощенное конфликтом или тиранией, может казаться не очень богатым на ресурсы. Но поиск и мобилизация этих ресурсов – будь то культурные особенности или люди с навыками, которые они не прочь проявить – совершенно необходимы в восстановлении сообщества.

## **ВОССТАНОВЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ (компенсация жертвам и наказание виновных)/ Seeking redress**

Когда совершено большое зло, разве возможно говорить о справедливой или адекватной компенсации для жертв? Может ли наказание злоумышленников излечить раны пострадавших или предотвратить нарушения в дальнейшем? Могут ли суды помочь исправить ошибку? Может ли достаточное количество денег компенсировать зло? Это трудные вопросы, и международное сообщество постоянно ищет ответы на них. Тактики этого подтипа направлены на хотя бы какое-то восстановление справедливости после нарушений прав человека – будь то наказание для нарушителей, компенсация для жертв или давление на культурные или институциональные элементы, даровавшие нарушителям безнаказанность.

Применение правовых механизмов против нарушителей прав человека – тех, кто спровоцировал военные преступления или преступления против человечества, – это трудное дело. Необходимо, чтобы факторы в созвездии нарушения встали в наилучшее расположение. Необходимо существование соответствующих национальных или международных правовых структур, законов и конвенций; необходима огласка; необходимо найти нарушителя и привести его или ее в суд; необходимы механизмы экстрадиции. Такие дела считаются экстраординарными, тем не менее в них есть чему поучиться и что узнать о ценности международных конвенций, договоров и правовых структур и о роли международного сообщества в предотвращении и компенсации ошибок.

Обычно такие судебные дела направлены не просто на наказание отдельного нарушителя, но и на продвижение мысли, что к нарушению прав человека не будет терпимого отношения и нашим обществом правит закон и справедливость.

Действия против несправедливости могут осуществляться и полностью вне правовых структур. Люди находят множество способов заявить миру о нарушении и привлечь злоумышленников к ответственности.



## РАЗВИТИЕ ПРАВООЩИТНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИНСТИТУТОВ/ Building Human Rights cultures and institutions

Каждое общество немного по-разному подходит к содержанию понятия «Права человека», преломляя его через свои традиции, культуру и экономические реалии. Но каждому обществу, вне зависимости от ценностей, необходимо пространство, где отдельные личности, представители властей, гражданских организаций и других групп могут собраться вместе и разделить ответственность за сосуществование, установить правила и условия приемлемого поведения.

Мы можем назвать это гражданским обществом, можем – всеобщим достоянием. Это пространство, в котором мы имеем возможность отстраивать культуры и институты, провозглашающие права человека. В некоторых странах – в основном на Западе – такие общие площадки сильны, но не исключают нарушения прав человека полностью. В других странах такое пространство существует, но пока не является частью повседневной жизни людей. В третьих странах оно очень слабое, слишком сильно регулируется властями и вытесняет человека, который уединяется и прячется в своей личной жизни. Без гражданского общества, без этого пространства невозможна гражданская активность, и права человека становятся делом случая.

Но тактики этого типа показывают, что все больше и больше людей приходят и работают над тем, чтобы развить и защитить идеи прав человека на местном, национальном или международном уровнях. Они используют новые тактики, чтобы усилить это общественное пространство и построить сильную культуру прав человека. Некоторые из них начинают с малого – с работы в школах или местном самоуправлении в деревнях, или фокусируются на отдельной проблеме – но когда они добиваются успеха в скромных целях, то чувствуют смелость для чего-то большего и лучшего. И здесь новые тактики могут сыграть решающую роль, дав активистам инструменты, необходимые для следующего шага.

### **Murat Belge,**

Хельсинкская Гражданская Ассамблея  
Helsinki Citizens' Assembly  
Президент  
Стамбул, Турция

Активисты в сфере прав человека действуют очень по-разному. Работают ли они над сокращением числа голодающих, очищением окружающей среды или обелением политики, являются ли их целевой группой дети, женщины или меньшинства – всю их работу как нить пронизывает общая цель – построить мир, в котором все человеческие существа будут жить в достоинстве и безопасности.

Международные соглашения, конвенции и договоры, подписанные в последние несколько десятилетий, – это хороший шаг, но его недостаточно. Люди и сообщества должны распознать права, зашифрованные в этих документах на пример право на равную защиту перед судом, свободу передвижения или свободу от пыток, и понять, как ими пользоваться.

Тактики других типов сфокусированы на потенциальных или происходящих нарушениях или на устранении последствий уже совершенных нарушений. Тактики же этого типа по большей части представляют собой долговременный процесс, который укрепляет и развивает культуру и уважение к правам человека. Это происходит благодаря вовлечению новых людей и групп в правозащитную работу, что не только расширяет возможность для действий, но и повышает легитимность правозащитного движения в целом. Активисты объединяют нужных людей и группы вместе, а люди, сотрудничая, могут сделать больше, чем в том случае, если бы они работали в одиночку. Им дают необходимые навыки. И, конечно, активисты работают над широким просвещением в теме прав человека, рассказывая, что права человека, равно как и их нарушения, существуют, побуждая людей замечать нарушения и не принимать их как неотъемлемую часть цивилизованного мира.

Некоторые тактики сфокусированы на отдельной проблеме или праве, но многие имеют более широкую направленность – построение фундамента, институтов, альянсов, развитие просвещения и подходов, что делает возможной защиту всех прав человека.

## **ВОССТАНОВЛЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ**

### **Building constituencies**

Кампании по защите прав человека обычно адресованы тем людям, которые уже знакомы с правами человека, тем, кто ранее выразил интерес или поддержку. Обращение к новым людям и вовлечение их в правозащитную работу увеличивает потенциал для более успешных действий. В дальнейшем это выражается в свежей энергии, новых идеях, ресурсах и контактах. Чем шире и разнообразнее круг людей, вовлеченных в решение отдельной проблемы, тем проще он будет адаптироваться к меняющимся условиям и тем меньше шансов у нарушителей. Чем разнообразнее и динамичнее круг сторонников, тем более гибкое правозащитное движение.

Тактики этого подтипа направлены на привлечение сторонников для работы в сфере прав человека. Тактики дотягиваются до тех людей и групп, у которых, быть может, никогда ранее не было шансов познакомиться с правами человека – молодежи, или, например, местных юристов, или до тех, кто обладает авторитетом в обществе, например религиозных лидеров, имеющих большую власть и способных привлекать остальных.

## **СОТРУДНИЧЕСТВО**

### **Collaboration**

Новые альянсы – особенно с неожиданными партнерами – могут так же неожиданно повысить эффективность работы. Переманите противника на свою сторону – и у вас не только появится союзник, у вас исчезнет оппонент. Откройте каналы коммуникации, которые ранее были закрыты, и тем самым вы снизите возможность конфликта и нарушения. Постройте взаимоотношения с группами вне вашего сектора – откроете кредит вашему делу и привлечете но-

вых людей. Работайте вне государственных границ, и вы построите более сильный, гибкий и политически защищенный альянс.

Стратегическое партнерство может сделать активистов более подготовленными, более сильными и способными лучше представлять сообщества, которым они служат. Также это может придать легитимность их действиям для окружающего большинства, СМИ и правительства. Когда активисты в сфере прав человека имеют сильный и разнообразный спектр сторонников и не работают в изоляции, их действия намного труднее критиковать.

## **РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ** **(повышение профессионализма)/** **Building capacity**

Ресурсы у правозащитников всегда ограничены. Мы пытаемся делать больше, обладая меньшим количеством ресурсов – меньше людей, меньше денег, меньше времени, чем нам действительно необходимо. Но есть еще один важный ресурс, который возобновим: наши умения. Когда мы развиваем этот ресурс – свои навыки и навыки своих коллег и особенно когда привносим их в сообщество – делимся ими с новыми людьми, мы действительно можем сделать немного больше с немного меньшими затратами времени.

## **ПРОСВЕЩЕНИЕ** **Building awareness**

Сделать так, чтобы все люди в сообществе знали, что права человека – первый шаг к построению сообщества, ценящего эти права. Когда люди не знают своих прав, нарушения со стороны правительства, правящего класса или другой власти могут приниматься как норма или даже оставаться незамеченными. Тактики из этого раздела направлены на построение просветительских программ как по теме общего концепта прав человека, так и по более специфичным моментам, а также программам о том, как права человека применимы по отношению к индивидуальностям и сообществам.

Самый интересный момент в большинстве описанных здесь ситуаций в том, как заставить людей увидеть прямое отношение прав человека к их собственной жизни. Люди в изолированных сообществах могут не чувствовать, что у них есть права человека. Они могут не знать о международных конвенциях и национальных законах или могут не понимать, что эти документы к ним тоже относятся. И наоборот, люди из развитых обществ могут думать, что даже сами слова «права человека» и концепции, за ними стоящие, принадлежат далеким от них обнищавшим слоям населения.

# РЕСУРСЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Организации и отдельные активисты, чьи истории опубликованы в рамках проекта, выбирали тактики для действий, исходя из собственной уникальной ситуации, зная свои сильные и слабые стороны, и использовали выбранные методы как часть более емкой стратегии. Конечно, некоторые тактики – или их элементы – могут оказаться вам полезными, но очень важно, чтобы вы начали с анализа вашей собственной ситуации: контекста, целей, ресурсов и возможных союзников.

Эта часть брошюры содержит материалы, которые, как мы надеемся, помогут Вам в этом анализе.

## **Разработка креативных стратегий и тактик**

Используйте советы из этого блока для определения ваших целей целевых групп и для мозгового штурма по выявлению возможных стратегий и тактик. Пригодно как для структурирования беседы с несколькими людьми, так и для организации индивидуального анализа.

## **Как поделиться своей тактикой: модель презентации**

Используйте эту модель, чтобы обучить других вашей тактике. Одна из важнейших идей проекта «Новые тактики» – создание сети тех, кто использует различные методы защиты прав человека и делится ими друг с другом. Надеемся этой брошюрой привлечь и Вас к участию в процессе.

## **Адаптивное тактики**

Вопросы из этой части помогут вам определить, насколько выбранная тактика или ее элемент будет способствовать достижению ваших целей. Помните, что не каждая тактика подходит для любой ситуации.

## **Самосохранение и взаимоподдержка**

Во время оценки ваших капиталов и задолженностей очень важно помнить о наиболее ценных ресурсах: вас и ваших коллегах. Используйте этот раздел для размышлений индивидуально или вместе с ними, о том, как найти новые возможности для поддержки друг друга.



## РАЗРАБОТКА КРЕАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ И ТАКТИК

Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе.

Тактика без стратегии – шум перед поражением.

**Сунь Цзы**

Утверждение Сунь Цзы, написанное более 2 тысяч лет назад, говорит нам, что планирование без действий – бесполезно, а действие без планирования – безуспешно. На сегодняшний день мы имеем возможность проанализировать 3 сферы (которые Сунь Цзы выделил так давно), чтобы сделать работу более успешной.

### **Изучите себя**

Не верьте своему имиджу. У Вас должно быть реалистичное понимание Ваших сильных и слабых сторон, способностей и возможностей поддержки. Не менее важно понимать способности и предел возможностей Ваших сторонников.

### **Изучите оппонента**

Не верьте также и имиджу своего оппонента. Столь же важно понимать сильные и слабые стороны, способности и возможности поддержки Вашего оппонента для того, чтобы в нужный момент пустить в ход нужные инструменты, которые могут благоприятно или даже решающе повлиять на исход дела. Сунь Цзы уделяет особое внимание изучению и вмешательству в стратегию Вашего противника.

### **Изучите пространство**

Пространством может быть земля в буквальном смысле, где Вы встречаете оппонента. Сюда также относится время или место, правовые, социальные и культурные условия или окружающая среда, в которой Вы действуете.

Когда Вы собрали информацию, необходимую для анализа этих блоков, считайте, что Вы готовы к разработке стратегии. Стратегия – это соотнесение многих решений, которые понадобятся для достижения цели. Среди них могут быть:

- ключевые задачи и соответствующие целевые группы,
- ресурсы и сторонники,
- какую тактику когда использовать.

Тактика – это узконаправленное и конкретное действие, предпринимаемое для воздействия на ситуацию. Важно, чтобы тактика была только элементом и служила более емкой стратегии.

### **С чего начать?**

Есть несколько моментов, о которых необходимо подумать с самого начала:

- Работа с людьми.

Если возможно, попробуйте собрать в рабочую группу людей с разной биографией, жизненным опытом и планами на будущее. Это не только обогатит спектр возможных идей в Вашей группе, но и позволит большему количеству людей и групп обмениваться мыслями и учиться друг у друга.

Перед тем как Вы начнете обсуждать что-то в группе, примите несколько основных правил. Например:

- Каждый достоин уважения.
- В одно время говорит только один человек.
- Если 2 человека хотят что-то сказать, первым должен быть тот, кто еще не говорил.
- Все идеи приветствуются.
- Неуважительные комментарии не допускаются, замечания должны быть высказаны в уважительной, но в то же время твердой манере.
- На этапе анализа идей будьте позитивны и конструктивны.
- Договоритесь о способе вмешаться, если один из участников начинает доминировать.

#### Свободный мозговой штурм

Вбрасывайте как можно больше идей. Поддерживайте каждого в привнесении новых идей и не исключайте каких-либо из них как слишком трудные для реализации, слишком простые или слишком странные. Однако все без исключения идеи не должны быть связаны с насилием. Ненасилие – краеугольный камень Вашей легитимности и кредитоспособности.

Записывайте все идеи по мере их возникновения. Некоторые будут выбраны для дальнейших дискуссий, некоторые – нет, но пока не исключайте ни одной. Любая идея, которая на первый взгляд кажется слишком странной или скандальной, при повторном рассмотрении может обнаружить в себе как раз необходимый элемент неожиданности. Позже Вам будет необходим более глубокий анализ, но на первом шаге Ваша задача – собрать как можно больше идей.

#### Фиксирование процесса

Записывайте идеи на больших листах бумаги, доске или флипчарте, чтобы все участники группы могли следить за процессом. Такой способ фиксирования процесса помогает всем запомнить детали и вернуться к каким-либо идеям позднее, а также поделиться ими с остальными. Но также подумайте об опасности хранения записей работы Вашей группы.

### **ШАГ 1: определите проблему**

- В чем проблема, которую требуется разрешить?
  - Чтобы изучить проблему в деталях, выпишите несколько ключевых моментов (подпроблем). Возможно, Вам захочется поработать над каждой подпроблемой отдельно.
    - Проблема связана с отдельно взятым действием, организацией, полицией или личностью?
- Сформулируйте проблему в одном лаконичном предложении.

## **ШАГ 2: определите объект воздействия**

– Ваш объект воздействия – человек, место или что-то, на что Вы планируете повлиять.

– Что или кто ответственен за возникновение проблемы?

– Кто ключевые фигуры в создании или продолжении проблемной ситуации?

– Есть ли какие-то нормы, законы или обстоятельства, способствующие продлению проблемной ситуации?

– Есть ли организации, ответственные за возникновение проблемы? Если да, что позволило им это сделать?

Выделите 1 или 2 ключевых объекта воздействия, на которые Ваша группа хотела бы повлиять.

## **ШАГ 3: поставьте цель**

– Как Вы хотите повлиять на проблему?

– Коротко опишите желаемый результат Ваших усилий. Подумайте: если бы в Ваших силах было сделать все что угодно – что бы Вы сделали? Не бойтесь быть слишком высокопарными – это групповой процесс, и всегда найдутся оптимисты, пессимисты и реалисты, чтобы скорректировать друг друга.

– Как Вам может помочь определение ключевых фигур и объектов воздействия в достижении Вашей цели?

Цель наверняка будет отличаться от миссии Вашей организации, но полезно держать миссию в голове, чтобы убедиться, что стратегии и тактики, выбранные Вами, соотносятся с миссией.

## **ШАГ 4: определите сторонников и оппонентов**

– Вспомните Вашу цель и объекты воздействия.

– Кто Ваши сторонники и потенциальные сторонники – отдельные люди, организации, институции – в Вашей стране или на международном уровне? В чем их интерес Вас поддерживать?

– Кто Ваши оппоненты и потенциальные оппоненты? Почему они противятся Вашим действиям или почему могут воспринять Ваши действия как несовместимые с их интересами?

– Кто в данный момент является Вашими пассивными сторонниками и оппонентами? Вы можете большинство людей отнести к одной из этих сторон.

Найти возможности для влияния на эти группы людей будет важной задачей при выборе тактик.

## **ШАГ 5: определите Ваши ресурсы**

– Ресурс – это все, что Вам доступно и что может помочь в достижении цели.

– Какие конкретно ресурсы у Вас уже есть? Подумайте о людях, других организациях, сетях, финансовых, социальных, политических или правовых условиях.

– Как Вы и Ваши сторонники связаны с ключевыми фигурами, ответственными за возникновение проблемы? Это тоже ресурсы!

Подумайте, как Вы поддерживаете друг друга или будете это делать.

### **ШАГ 6: выберите стратегию**

– Выбор стратегии влечет за собой принятие большого количества решений. Пройдя предыдущие шаги, Вы собрали ценную информацию для этого этапа.

– Принимая во внимание предыдущие размышления, ответьте, в каких сферах у Вашей группы наибольший потенциал для влияния на проблему?

– Коротко перечислите эти сферы, держа в голове Вашу цель.

– Какие шаги необходимо предпринять, чтобы максимизировать Ваше влияние на объект воздействия?

– Есть ли какой-то специальный порядок, в котором необходимо совершить эти шаги? Нужно ли совершить их одновременно или учитывая другие действия?

– Обладаете ли Вы необходимыми ресурсами?

Обсудите общий курс Ваших действий и как они способствуют достижению целей. Помните, что, скорее всего, следуя стратегии, Вы только выйдете на следующий уровень, а не сразу к достижению цели. Удостоверьтесь, что курс действий соотносится с Вашей целью и не уведет Вас в другом направлении.

### **ШАГ 7: выберите тактики**

– Вот и пришло время выбрать тактики для реализации Вашей стратегии. Выбирая тактики, помните о том, что в Ваших силах, а что нет, и каковы Ваши приоритеты. Не пожалейте время и вспомните о ключевых фигурах, Ваших возможностях, сторонниках и оппонентах, об их и Ваших сильных и слабых сторонах.

– Переберите все тактики, о которых Вы знаете.

– Какие тактики смогут превратить пассивных сторонников в активных?

– Какие тактики могут Вам помочь в том, чтобы пассивные оппоненты так и остались пассивными или даже стали сторонниками?

– Какие тактики могут остановить или смягчить действия оппозиции?

– Может ли Ваша группа сделать это в одиночестве, или Вам необходимо сотрудничать с другими группами?

Теперь в отношении каждой отдельной тактики обсудите, насколько она укладывается в Вашу стратегию и ведет Вас к цели. Наверняка каждая тактика потребует более глубокого анализа и, возможно, несколько дополнительных шагов или даже целых тактик для реализации. Выберите наиболее оптимальные.

### **ШАГ 8: оцените каждую тактику**

– Обсудите, почему Вы выбрали эту тактику. Как именно она придаст Вам высочайший потенциал для движения к цели, исходя из текущей ситуации?

– Как можно изменить тактику, чтобы достичь наивысшей эффективности?  
– Использует ли эта тактика Ваши ресурсы наиболее оптимальным образом?

– Как Вы можете привлечь дополнительные ресурсы? С кем еще можете работать? Какие тактики необходимо применять, чтобы мотивировать других на работу с Вами или на вложение ресурсов?

– Какие другие тактики Вам понадобятся в реализации этой – выбранной? Есть ли начальный объект воздействия, который Вам необходимо достичь прежде, чем Вы приблизитесь к более отдаленному?

– Необходимо ли Вам заручиться поддержкой других организаций до того, как Вы начнете реализовывать свои планы?

Выделите как можно больше шагов на пути к успешной реализации выбранной тактики. Продолжайте думать о доступных ресурсах.

### **ШАГ 9: адаптируйте тактики из этой книги**

Подробности ищите в следующем разделе.

Выберите несколько тактик, над которыми хотели бы поработать.

Что общего между Вашей ситуацией и ситуацией, описанной в книге? Что различается? Какие уроки Вы можете извлечь из опыта другой организации?

Какими ресурсами Вы обладаете и которых в данном примере нет? Как Вы можете использовать эти ресурсы, чтобы сделать тактику еще более эффективной?

С какими дополнительными трудностями Вы столкнетесь?

Как, возможно, Вам понадобится адаптировать данную тактику для реализации в Ваших условиях?

13. Какая дополнительная информация необходима, и кто может ее достать?

Этот процесс может стать хорошим средством для генерации новых идей, а также для роста и обучения Вашей организации, позволив Вам лучше развить способности к анализу, что поможет более реалистично планировать и эффективнее воплощать Ваши стратегии и тактики.



## **АДАПТИРОВАНИЕ ТАКТИК**

Надеемся, что тактики, собранные в этом проекте, вдохновят Вас на поиск новых путей в Вашей работе. И также надеемся, что среди представленных Вы найдете тактики, которые можно применить в Вашей ситуации.

Под «применением» мы имеем в виду, что тактики можно адаптировать для Вашего контекста и страны. Это совсем не значит, что Вы должны пробовать применять тактику (из нашего проекта или откуда угодно еще) прямо в таком виде, в котором она представлена. Вам необходимо проанализировать собственную ситуацию и ресурсы, проанализировать риски. Возможно, Вам

придется скомбинировать несколько тактик или выделить какой компоненту применимый в Вашей ситуации (в отличие от всей тактики целиком).

Вопросы, представленные ниже, помогут Вам проанализировать и адаптировать новые тактики для применения в Вашей ситуации.

- Подходит ли эта тактика для нашей проблемы и ситуации?
- С кем еще я могу это обсудить?
- Каким еще группам мне следовало бы рассказать о тактике?
- Видел/а ли я или использовал/а ли я тактику, подобную этой?
- Что в тактике успешного? Почему это успешно?
- Что и почему неуспешно?
- Как тактика могла бы помочь мне достичь целей?
- Будет ли это иметь необходимый эффект на выбранный объект воздействия?
- Как эта тактика уже использовалась для влияния на подобный объект воздействия?
- Какие ресурсы нам потребуются?
- Какие ресурсы у нас уже есть?
- Как нам получить недостающие ресурсы?
- У кого можно узнать подробности о применении этой тактики?
- Какие альянсы необходимо создать, чтобы тактика была успешной?
- Как их сформировать?
- Как могут мои оппоненты в этой проблеме отреагировать на тактику?
- Насколько опасной может быть данная тактика для меня и моей организации?
- Я готов/а к такому риску?
- Как я могу снизить риск?
- Могу ли я использовать лишь какую-то часть тактики?
- Могу ли я скомбинировать несколько тактик?
- Есть ли у нас запасной план?
- Что делать, если тактика не сработает?



## ПОДЕЛИТЕСЬ СВОЕЙ ТАКТИКОЙ: МОДЕЛЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Наш проект направлен как на получение знаний о новых тактиках, так и на обучение этим новым тактикам. Мы бы хотели, чтобы Вы не только подумали о месте новых методов в Вашей работе и узнали о новых, но и поделились тем, что уже умеете, с остальными. Это выгодно как тем, кто придумал и применил тактику (ведет к укреплению авторитета, развивает навыки презентации), так и тем, кто впервые об этой тактике услышит.

Ниже модель презентации тактики на 40 минут. Она поможет Вам представить именно ту информацию, которая сделает Вашу тактику понятной публике.

### **1 минута**

#### **Представьте тактику**

Начните с краткого представления тактики. Сделайте упор на самой тактике, а не на проблеме или контексте (об этом позже). Вспомните, что мы понимаем под словом «тактика», и прочтите статью «Зачем нужны новые тактики?», чтобы убедиться в том, что Вы сами понимаете, о чем говорите.

Подумайте об интересном способе рассказать аудитории, почему Ваша тактика уникальна, важна или успешна. Расскажите небольшую историю. Задайте в зал вопросы, которые бы привлекли внимание слушателей.

### **5 минут**

#### **Опишите контекст**

Аудитория должна понять, почему именно эта тактика была использована в данной ситуации:

- Опишите текущие или прошедшие социальные явления, требующие реакции, особенно те, которые помогут понять Вашу тактику.
- Опишите, каков был Ваш ответ.
- Выделите желаемый результат применения тактики и Ваши цели и задачи.
- Коротко расскажите о выбранной стратегии и о том, как данная тактика в нее укладывается.
- Нет необходимости подробно останавливаться на каждом вопросе, но постарайтесь затронуть их все.

### **20 минут**

#### **Объясните, как тактика работает**

Это кульминация Вашей презентации. Предоставьте слушателям самую важную информацию, которая потребуется для применения тактики в их реалиях.

Расскажите, шаг за шагом, как Вы реализовывали тактику. Приведите какой-нибудь яркий пример. Представьте, что Ваши коллеги в другой стране хотели бы применить тактику. Что им необходимо знать? С чего начать? Сколько людей привлечет? Какая поддержка им понадобится? Какие ресурсы?

Не отходите от пошаговой схемы!

### **7 минут**

#### **Еще раз о том, как прошла тактика**

Расскажите об объекте воздействия: на какое явление, организацию или людей должна была повлиять тактика? Помните, что целевая группа может быть первичной и вторичной.

Опишите результаты. Как их видят люди, вовлеченные в акцию? Используйте их цитаты или комментарии.

**7 минут**

**Обсудите, чему Вас научила эта ситуация и как тактику можно использовать в другом контексте**

Объясните, чему Вы научились. Что сработало? Что бы Вы сделали по-другому? Что бы Вы посоветовали остальным?

Из Вашего опыта, о чем нужно подумать прежде, чем начать применять тактику?

Если Вы знаете о других случаях использования тактики, коротко расскажите о них.



## **САМОСОХРАНЕНИЕ И ВЗАИМОПОДДЕРЖКА: ЛЮДИ – ВАШ ВАЖНЕЙШИЙ РЕСУРС**

В трудном деле продвижения и защиты прав человека иногда нам приходится работать в опасных условиях по много часов. Вы можете наткнуться на истории и взгляды, которые нелегко принять и пережить. И то, что Вы делаете, может травмировать Вас или вызвать стресс, независимо от того, работаете ли Вы напрямую или через посредников.

Все по-разному справляются со стрессом. Кто-то начинает больше работать в ущерб семье и друзьям, кто-то решает, что с него достаточно, и начинает часто менять работу или волонтерские должности. Другие курят или пьют. Или как минимум теряют позитивный настрой и отныне считают, что нельзя веселиться, когда кто-то в мире страдает.

Чтобы обрести силу, решимость и получать удовольствие от работы, необходимо уметь справляться с нездоровым стрессом (не всякий стресс нездоров – есть виды стресса, которые повышают наш тонус!).

### **Азбука самосохранения**

#### Ваше состояние

Прежде всего, Вам необходимо научиться узнавать симптомы нездорового стресса и последствия психологических травм.

Обращайте внимание:

- На свое физическое состояние: не стали ли Вы болеть чаще? Возможно, Вы чувствуете себя в напряжении, нервничаете или чаще расстраиваетесь?

- Отношения: хватает ли Вам и Вашим близким времени на общение.
- Изменения в себе: Вам больше не подходят занятия и хобби, которые раньше помогали расслабиться или проходили вместе с семьей и друзьями? Изменились Ваши взгляды или верования? Вы смотрите на мир по-другому?

### Ищите баланс

Ищите баланс между разными видами деятельности, включая работу, личную или семейную жизнь, отдых и развлечения.

Вы будете более продуктивно работать, если сумеете найти возможности для отдыха. То, что помогает Вам расслабляться, может сильно отличаться от предпочтений Вашей семьи или друзей. Важно, чтобы способ релаксации не вредил Вашему здоровью и благополучию, а также отношениям с близкими людьми. Если Вы научитесь распознавать моменты, когда баланс потерян, Вы обретете шанс изменить ситуацию.

### Связи и отношения

Выстраивайте и поддерживайте отношения с Вашими коллегами, друзьями, членами семьи и сообщества.

Вся работа по улучшению мира окажется бессмысленной, если Вы не испытываете приятных чувств от общения во время этой работы. И снова, если Вы научитесь распознавать опасные моменты – когда начинаются проблемы в отношениях с другими людьми – Вы сможете предпринять необходимые действия для решения проблем.

### **Обсудите способы взаимоподдержки**

Для членов Вашей организации может оказаться полезно выделить время и обсудить способы, пригодные для борьбы со стрессом – индивидуально или в группе.

Используйте любой из этих вопросов, чтобы начать дискуссию в парах, малых группах или одной большой группе:

– Поделитесь своими мыслями по поводу правозащитной работы. Почему Вы продолжаете вкладывать свое ценное время, энергию и ресурсы в это дело?

– вспомните, какое занятие Вас когда-либо очень порадовало и которое никак не связано с работой. Вы часто уделяете время этому занятию?

– вспомните ситуацию, когда изменились Ваши взгляды на себя, семью, сообщество, страну или что-то еще.

– Что с Вами происходит, когда Вы подавлены, устали, разочарованы или злы. Как Вы справляетесь с этими чувствами и ситуациями? Помогает ли Вам это или делает только хуже? Касается ли это остальных?

– Поделитесь Вашими наблюдениями за группой, когда уровень стресса возрастает. Что Вы предпринимаете как группа?

– вспомните, когда Вы чувствовали и не чувствовали поддержку семьи в Вашей работе. Делали ли члены Вашей семьи что-нибудь, чтобы помочь Вам? Или наоборот?

– Вспомните, когда Вы чувствовали и не чувствовали поддержку одного из Ваших коллег. Делал ли этот человек что-либо, чтобы помочь Вам? Или наоборот?

– Как Вы думаете, что Вы как коллеги или члены одной организации можете предпринимать, чтобы облегчить тяжесть работы с людьми, испытавшими нарушения прав человека?

Теперь Вы готовы начать работать над мерами самосохранения и взаимоподдержки. Вы знаете, что делают в трудные моменты Ваши коллеги. Попробуйте перенять их позитивный опыт. Иногда повторяйте подобные беседы для поддержки Вашего самого ценного ресурса – Вас и Ваших коллег!

## О ПРОЕКТЕ

### «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий в русскоязычном пространстве»

#### История

Проект «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий» призван продвигать идеи Всемирного проекта «Новые Тактики» в русскоязычном пространстве. Он развивается с 2005 года по инициативе Международного Молодежного Правозащитного Движения (МПД) и ряда партнерских организаций.

Роль Команды «Новых Тактик» в русскоязычном пространстве – быть своего рода медиатором и:

- познакомить русскоязычных читателей, активистов и правозащитников с одной из возможных и достаточно стройных СИСТЕМ различных методов, тактик и стратегий защиты прав человека. При достаточно большом количестве литературы на русском языке о правах человека в целом и о правовых или международных механизмах их защиты, пособий для активистов гражданских организаций о современных методах правозащитной работы практически нет;

- предоставить активистам всех континентов земного шара возможность познакомиться с тактиками и методами защиты прав человека и решения общественных проблем, используемыми в русскоязычном пространстве (в России, странах СНГ и Балтии и т. д.).

#### Структура проекта

На сегодняшний день проект «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий в русскоязычном пространстве» состоит из следующих компонентов:

- «Новые тактики» на русском языке: перевод материалов проекта «Новые тактики» на русский язык (сайт [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org), брошюры, пособия, буклеты, ленты новостей и пр.);

- исследовательская деятельность: сбор и анализ тактик, используемых в русскоязычном пространстве, перевод материалов на английский язык;

- просветительские действия: проведение презентаций проекта и отдельных тактик;

- обучение гражданских организаций «новым тактикам», обмен тактиками (семинары, стажировки);

- информационная деятельность: поддержка русскоязычного сайта проекта [www.newtactics.hrworld.ru](http://www.newtactics.hrworld.ru), выпуск ленты новостей и пр.;

- издательская деятельность: выпуск материалов Проекта – брошюр, буклетов, пособий («Инструменты для действий»);
- развитие Сети проекта «Новые тактики» в русскоязычном пространстве.

### **Приглашаем к участию**

Приглашаем всех желающих присоединиться к проекту «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий»!

#### Вы можете:

- Подписаться на ленту новостей «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий». Лента содержит информацию на русском языке как о Всемирном Проекте, так и проекте в русскоязычном пространстве. Вы можете подписаться на ленту новостей проекта, направив запрос по адресу: [newtactics@hrworld.ru](mailto:newtactics@hrworld.ru)
- Поделиться тактикой. Если вы и ваша организация обладаете бесценным опытом в области новых тактик защиты прав человека и гражданских действий, или вам известны новые тактики, примененные в прошлом или применяемые в настоящее время знакомой вам организацией, приглашаем вас включиться в проект и пополнить базу данных «Новых тактик».

#### Оказать Проекту посильную помощь:

1) в переводе на русский язык и последующей корректуре текстов о Новых тактиках; 2) в распространении брошюр проекта «Новые тактики защиты прав человека и гражданских действий»; 3) в организации семинаров по распространению идей проекта «Новые тактики» и обучению им; 4) в оказании финансовой поддержки.

### **Наши партнеры:**

- Международная Сеть – Молодежное Правозащитное Движение (МПД)  
<http://yhrm.org>
- Свободный Университет  
<http://freeun.ynnnet.org>
- Межрегиональная Правозащитная Группа – Воронеж/Черноземье  
<http://irhrg.ru>
- New Tactics in Human Rights Project  
c/o Center for Victims of Torture  
<http://newtactics.org>

### **Наши контакты:**

[newtactics@hrworld.ru](mailto:newtactics@hrworld.ru)  
<http://newtactics.hrworld.ru>

# ПРИЛОЖЕНИЯ



## МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАВОЗАЩИТНАЯ ГРУППА – ВОРОНЕЖ/ЧЕРНОЗЕМЬЕ

### Миссия МПГ

Защита Прав Человека и поддержка правозащитных и гражданских инициатив.

Объединение правозащитников и гражданских активистов для совместной работы и взаимной поддержки, развитие правозащитного сообщества.

Распространение культуры уважения к правам человека и достоинству личности.

### История МПГ

**1995 г.** – несколько правозащитных и гражданских организаций объединились в «Межрегиональную правозащитную группу» (МПГ). Создана Общественная Правозащитная Приемная.

**1996-1997 гг.** – проведены серии семинаров, издается газета «Право и Достоинство», открывается Общественная Библиотека.

**1998 г.** – началась программа мониторинга «Права человека в Воронежской области», стартовал проект «Молодежное правозащитное движение» (МПД).

**1999 г.** – открылся «Свободный Университет Прав Человека».

**2000 г.** – началась программа «Почтовый Ящик», открыта Дистантная правовая Школа и программа стажировок для студентов-юристов «Правовая клиника».

**2002 г.** – проведена серия тематических мониторингов нарушения прав человека.

**2003 г.** – стартовал проект «Гражданские права и гражданские действия».

**2004 г.** – выпущена серия методических пособий по защите Прав Человека.

**2005 г.** – на базе Общественной правозащитной приемной МПГ открылась общественная приемная при Уполномоченном по правам человека в РФ (в Воронежской области).

**2007 г.** – начат новый проект «Гражданские права, гражданские действия и механизмы защиты».

**2008 г.** – началась работа по направлению «Защита права на свободу вероисповедания».

### Основные темы и направления работы:

- Защита права на свободу собраний и ассоциаций
- Защита права на справедливое судебное разбирательство
- Защита права на доступ к информации
- Право на участие в принятии общественно значимых решений
- Поддержка и развитие механизмов защиты прав человека

### **Наши контакты**

394000, Воронеж-центр, а/я 35

тел.: +7 (4732) 54-55-32, тел/факс: +7 (4732) 54-55-30

e-mail: irhrg@hrworld.ru

http://irhrg.ru



## **ПРОЕКТ «ГРАЖДАНСКИЕ ПРАВА, ГРАЖДАНСКИЕ ДЕЙСТВИЯ И МЕХАНИЗМЫ ЗАЩИТЫ»**

Проект реализуется Межрегиональной Правозащитной Группой – Воронеж-Черноземье с февраля 2006 года при поддержке Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров. Продолжительность – 3 года. География – Воронежская область и Центральное Черноземье.

### **Основные темы проекта**

Право на доступ к информации и участие в принятии решений.

Право на защиту.

Свобода собраний и ассоциаций.

Развитие региональных институтов защиты прав человека.

Развитие и поддержка гражданских организаций в регионе.

### **Цели**

– Укрепление механизмов эффективной правовой и административной защиты граждан.

– Создание и/или развитие новых государственных, неправительственных и смешанных правозащитных институтов.

– Продвижение правозащитного образования в регионе для различных категорий населения, содействие в формировании региональной политики образования по правам человека.

– Содействие решению проблем, связанных с защитой фундаментальных гражданских прав, особенно острых в настоящее время для Воронежа (и Воронежской области).

– Поддержка правозащитных инициатив региона, повышение их эффективности, развитие механизмов взаимодействия НПО правозащитной направленности.

### **В рамках проекта предполагается:**

Поддержка и развитие эффективных методов защиты прав человека:

– работа Приемной Уполномоченного РФ по правам человека;

– поддержка работы Приемной Комиссии по правам человека при губернаторе;

– создание регионального центра международной защиты;

– работа горячих линий, очные консультации, ведение дел в судах, подготовка обращений в органы исполнительной власти и другие правовые действия по обозначенным темам.

#### Исследования и работа с академическим сообществом:

- работа со студентами, аспирантами, молодыми исследователями, преподавателями на базе практического опыта МПП (в том числе и по международным стандартам защиты прав человека);
- проведение в регионе мониторинга и исследований по актуальным вопросам нарушений прав человека и др.

#### Образование и просвещение

- работа со школьниками и студентами, семинары для специалистов (госслужащих, милиционеров, журналистов, учителей и т.п.), работа по изменению государственной политики в области преподавания прав человека и гражданского образования;
- семинары и тренинги для представителей НПО в Черноземье (общественные действия, свобода собраний и ассоциаций, работа с информацией и т. д.).

#### Гражданские действия

- поддержка низовых гражданских инициатив;
- продолжение общественных действий по свободе собраний и ассоциаций, введению поста регионального омбудсмана в виде переговоров с органами власти, продвижения законопроектов, публичных мероприятий и др.;
- укрепление и поддержка коалиций гражданских НПО в регионе, создание и развитие новых переговорных площадок по конкретным вопросам защиты гражданских прав населения;
- открытые государственно-общественные мероприятия;
- рабочие встречи НПО по возможным эффективным действиям.

#### Информационно-издательская работа

- дальнейшее развитие информационной сети правозащитных организаций Черноземья;
- перевод и издание зарубежных материалов по эффективной защите прав человека;
- издание и распространение информационных и просветительских материалов, направленных на массовое информирование граждан об их правах и возможностях их защиты;
- издание правозащитного бюллетеня: «Гражданские Инициативы», содержит информацию о прошедших мероприятиях, текущей работе гражданских организаций региона, аналитику по различным вопросам защиты прав человека;
- поддержка и развитие Интернет-ресурса, посвященного проблемам защиты гражданских прав и работе правозащитных НПО региона.

#### **Мы приглашаем к сотрудничеству**

- Активистов неправительственных организаций Воронежа и ЦЧР;
- Органы государственной власти и местного самоуправления;
- Студентов, аспирантов и преподавателей;
- Администрации вузов и школ;
- Журналистов и др.



## **МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ – МОЛОДЕЖНОЕ ПРАВОЗАЩИТНОЕ ДВИЖЕНИЕ (МПД)**

Сеть МПД – это сообщество людей в разных странах (сейчас – более 30 государствах), молодых (по паспорту и душевно), для которых очень важными являются ценности прав человека и достоинство личности. Мы – свободное общество, где ценятся разные люди, позиции и методы; неприемлемы только насилие, агрессия и дискриминация.

### **Как устроено МПД**

Стратегическое управление Сетью осуществляет Координационный Совет (выборный орган, куда входят люди из разных городов и стран), оперативное управление происходит в Административном Центре, который находится в штаб-квартире МПД в Воронеже. В МПД есть тематические подразделения, например, Молодежная Сеть против расизма и нетерпимости, Международная Сеть по правам студентов, Сеть Гражданской журналистики, Программа «Солидарность» и т. д.; методические – команда по образованию, по исследованиям и мониторингам, по общественным коммуникациям и т. д.; административные службы (информационная, финансовая, международная, издательская и др); региональные мини-сети и др. Все эти структуры создаются участниками и корреспондентами Сети, они же занимаются их поддержанием и развитием.

### **Как работает МПД**

Основными методами являются проведение общественных акций и кампаний, исследований, семинаров и тренингов по правам человека и связанным с ними темам, конкурсов творческих работ и социальных проектов, выпуск информационных материалов и публикаций и многое другое.

### **Наши контакты**

394000, Воронеж-центр, а/я 152  
тел. +7 (4732) 55 39 47  
тел./факс. + 7 (4732) 54 55 29  
e-mail: [admin@yhrm.org](mailto:admin@yhrm.org)  
<http://www.yhrm.org>