

# NENASILNA

# BORBA



**U 50 TAČAKA**





---

## NENASILNA BORBA

U 50 TAČAKA

---



Centre for Applied NonViolent Action and Strategies

**NENASILNA BORBA**  
U 50 TAČAKA  
STRATEŠKI PRISTUP SVAKODNEVNOJ TAKTICI

---

Srđa Popović • Andrej Milivojević • Slobodan Đinović



Samizdat B92, Beograd 2007.

Srđa Popović, Andrej Milivojević i Slobodan Đinović  
NENASILNA BORBA U 50 TAČAKA

Naslov izdanja na engleskom jeziku  
“Nonviolent Struggle – 50 Crucial Points”  
Objavljeno u Srbiji 2006. godine  
ISBN 86 – 908997- 0 – 7  
Sva prava zadržana

Izdavač:  
Samizdat B92

Glavni i odgovorni urednik B92:  
Veran Matić

Urednik:  
Lidija Kusovac

Predgovor srpskom izdanju:  
Dragan Bujošević, novinar

Grafički dizajn i ilustracije:  
Ana Đorđević

Fotografija na naslovnoj strani:  
Igor Jeremić

Lektura:  
Nenad Đakovac

**Proizvedeno i štampano u Srbiji 2007. godine**

Štampa: “D.M.D.”, Beograd  
Tiraž: 500, prvo izdanje  
ISBN XXXXXXXX

## SADRŽAJ

Uvod: Kako čitati ovu knjigu? . . . . .	14
I Pre nego što počnete . . . . .	16
Poglavlje 1. Uvod u stratešku nenasilnu borbu. . . . .	18
Poglavlje 2. Priroda, modeli i izvori političke moći . . . . .	28
Poglavlje 3. Stubovi podrške: Kako se moć ispoljava? . . . . .	36
II Za početak . . . . .	42
Poglavlje 4. Uvod: Planiranje i procena mogućnosti . . . . .	46
Poglavlje 5. Veštine planiranja: Standardni format plana . . . . .	54
Poglavlje 6. Komunikacija sa ciljnom publikom: Razvoj poruke . . . . .	62
Poglavlje 7. Upoznaj svet sa svojom porukom: Izvođenje javnih akcija . . . . .	70
III Upravljanje nenasilnom kampanjom . . . . .	76
Poglavlje 8. Izgradnja strategije: Od akcija do kampanje . . . . .	80
Poglavlje 9. Upravljanje nenasilnom kampanjom: Materijalni resursi . . . . .	90
Poglavlje 10. Upravljanje nenasilnom kampanjom: Ljudski resursi . . . . .	98
Poglavlje 11. Upravljanje nenasilnim pokretom: Vreme kao univerzalni resurs . . . . .	106
Poglavlje 12. Razvijanje kampanje na terenu i model planiranja unazad . . . . .	114

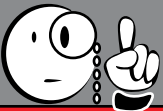
IV Delovanje u uslovima represije . . . . .	126
Poglavlje 13. Moral i komunikacija u uslovima represije . . . . .	128
Poglavlje 14. Delovanje u uslovima represije:	
Odgovor na sankcije protivnika . . . . .	136
V Zaključna poglavlja. . . . .	144
Poglavlje 15. Kako da koristim ovu knjigu: Princip višestepenog prenošenja znanja. Model: Deluj -Regrutuj- Obuči . . . . .	146
Poglavlje 16. Kako da koristim ovu knjigu:	
Resursi koji su mi dostupni . . . . .	154
Dodaci:	
I Metode nenasilne akcije . . . . .	160
II 10 godina nenasilne borbe u Srbiji . . . . .	172
Bibliografija . . . . .	184
Vizuelni resursi . . . . .	186
Beskrajno hvala . . . . .	188
O autorima . . . . .	189

## OBRATI PAŽNJU!

1. Ključna tačka

STUDIJA SLUČAJA:

IMAJ NA UMU:



VAŽNO:

ZAPITAJ SE:



ZAPAMTI:

## NEPRISTAJANJE

Vodite revoluciju toliko često koliko otvarate svoj šlic, čitao sam u nekim od «andergraund» novina u vreme kada je duga kosa bila znak i buntovnika i sanjara, a rok-en-rol pogled na svet čak i ljudi koji nisu znali reči engleskog jezika. Razumno je pretpostaviti da nikome nije palo na pamet da sledi preporuku, i da ni Vlada (Miljanović) Revolucija nije provodio 24 sata dnevno u razmišljanjima kako da prevrat postane svakodneva.

Pred vama je knjiga u kojoj trojica momaka koje nije sramota što su Srbi hoće da vam daju uputstvo za vođenje revolucije, kao kada vam uz mobilni telefon ili kesicu instant supe napišu kako da ih upotrebite. Pretenciozno?

Reklo bi se da njihova drčnost nije poslovično balkansko bahato odbijanje življenja u realnosti. To su momci koji iza sebe imaju jednu uspešnu revoluciju. Ime te revolucije je «Otpor». Da nije bilo «Otpora», ne bi bilo 5. oktobra, srpske varijante rušenja Berlinskog zida. Naravno nije «Otpor» jedini zaslužan za odlazak sa vlasti Slobodana Miloševića, koji je gazdovao Srbijom od 1987. godine do oktobra 2000. Dakle, ovi momci mogu da vas pogledaju u oči i kažu «Mi smo uradili jedan posao do kraja i znamo kako se to radi».

Onda su oni i njihovi drugari, pozvani da sopstveno znanje i iskustvo podele sa buntovnicima u Ukrajini, Gruziji, Belorusiji...Pesnica - vizuelni simbol «Otpora» - je iz stana Nenada Dude Petrovića sa beogradske Čubure stigla do Gruzije, Venecuele i Rusije, a antimiloševićevski slogan «Gotov je» izvikivan je u Zimbabveu i Belorusiji. Ali, Lukašenko je i dalje dobro, što će reći da nije gotov i što će reći da je izvoz revolucije komplikacija ravna izvozu demokratije. Prvo su jako dobro naučili Istočni Nemci, Poljaci, Česi...možda i Rusi, drugo u Avganistanu, Iraku, na Kosovu i još ponegde i dalje uče Amerikanci i izgleda da nema šanse da im dođe u glavu.

Siguran sam da srpskim «Otporašima» nije palo na pamet da izvoze nepristajanje odnosno nenasilnu revoluciju. Kada Rusi i Amerikanci izvoze revolucije i demokratije, oni izvoze snagu svojih mišića, rentiraju svoju moć. To je spoljna sila i ona ne zavisi od potreba i želja lokalnog stanovništva. Nepristajanje, začetak nenasilnog bunta, je unutrašnja potreba čoveka, jedinke. Niko ne može da ga proizvede toliko često koliko otvara šlic. Potrebno je da nepristajanje postane svakodnevni život onoliko ljudi da svakom vladaru bude jasno da je sila nemoćna protiv tolike volje. Znam to, kao što znaju i beogradski klinci koji ispisuju ovaj priručnik. Baca sam kocke na policiju 9. marta 1990. (uzeo sam godišnji odmor, da bih to radio kao građanin a ne kao novinar), vikao na Vidovdanskom saboru 1992., dreždao sa «ludacima» Čede Jovanovića naspram kordona policije 1997. u Kolarčevoj ulici ...I trojica autora knjige su sve to isto radili. I ništa? Nije, nego je i nešto. Još se nešto dogodilo i na Beograd se 5. oktobra sručio milion odlučnih, spremnih na sve. Baš na sve. To nije video Slobodan Milošević, to su videli tenkovi, helikopteri, teški mitraljezi na hamerima, vrhovi vojne i civilne tajne policije.

Ponavljam: srpski «Otporaši» su znali da mogu danima da razgovaraju sa buntovnicima u svakoj zemlji na svetu, ali da će to biti izgubljeno vreme, ako iz te zemlje ne iznikne dovoljno nepristajanja i nekoliko ljudi koji znaju da orkestriraju bes – ovako više ne može, i volju- moramo da živimo drugačije živote. Tehnika kopiraj-prenesi je apsolutno nemoćna u slučaju nepristajanja (mislim da autori priručnika više vole pojam «neslaganje»). Primeri Belorusije i Zimbabvea su praktičan dokaz. Ne događa se nenasilni prevrat prepisivanjem nekoliko «caka» grandioznog Gandija i drčnih srpskih «Otporaša».

Istorija «Otpora» je još jedan dokaz neophodnosti da nepristajanje može biti uspešno isključivo ako je – domaća radinost. «Otporov» centar za obuku ljudi u beogradskoj Ulici srpskih vladara koji su vodili Zorana Smiljanić i Srđa Popović nastao je polovinom decembra 1999. godine. Šest meseci kasnije Popović je slušao u Budimpešti Boba Helvija i prvi put uzeo u ruke Šarpovu knjigu o nepristajanju. Druga dvojica autora knjige nikada nisu bila na kursovima o nenasilnoj promeni.

Beogradska trojka (čija jedna trećina živi na Zapadu) svoju praksu je pretvorila u «teoriju» kroz dve i po godine istraživanja iskustava 24 grupe iz 17 zemalja. Svi su oni praktikovali teoriju nenasilja ili bolje reći teoriju organizovanja nepristajanja.

Sve što su doživeli, naučili i istražili trojica momaka iz Beograda su sistematizovali u ovom, kako oni vole da kažu, priručniku nenasilnih pokreta. Deo njihove drčnosti je i što su knjigu napisali na engleskom i objavili je prvo u Americi. Rekli su time da hoće da kažu generacijama budućih donosilaca odluka u jedinoj trenutno postojećoj super sili da nenasilje ume da bude uspešnije od moći koja prvo puca, a potom pita «Zašto». Nisam siguran da baš njima to treba objašnjavati. Znaju oni to. Kao što znaju i organizaciju nenasilnih pokreta i imaju spiskove sa stotinama mogućih akcija ljudi koji su odlučili da budu neposlušni.

Sasvim sam siguran i da su vlasti u Srbiji znale dosta o načinima delovanja nenasilnih pokreta. Ali nisu znale najmanje dve stvari. Prvo, kako se suprotstaviti veselju i smehu kojima je bilo prožeto 90 odsto akcija «Otpora». Nema protivotrova za smeh, zaključio je i Umberto Eko. Drugo, nisu znale kako da spreče stvaranje buntovnika kojima je važnija sloboda od zadovoljstava koje novac može da kupi. U drugom neznanju nisu usamljeni. Niko ne zna kako se pravi čovek koji je potpuno ravnodušan prema sopstvenim mukama. Šta je to učinilo «otporaše» iz Požarevca otpornim na batine, progon, izopštavanje iz grada u kome žive? Niko ne zna odgovor na ovo pitanje. Autori «uputstva za revoluciju» nisu pokušali da odgonetaju nerešivo pitanje. Ali su uradili nešto što je naročito važno za svakog ko u Srbiji pokuša da organizuje makar i protetni performans ispred zgrade vlade ili predsednika države. Oni kažu da je volonter onaj vojnik koji dobija nenasilni rat, da to nije general.

Kod nas se veruje da sve bitke, i nenasilne, dobijaju generali. U revoluciji «Otpor» general je bio svaki pojedinac koji je pristao da dobije batine od policije, da bude maltretiran i zatvaran, da trpi svakakav bol. Srbija nije znala imena stratega «Otpora», ali je znala svog komšiju, klinca iz kraja, na kome je režim iskaljivao bes, ne shvatajući da time pokazuje apsolutnu nemoć. Jedan pametan čovek, za koga nikako ne mogu da kažem da li je više političar ili biznismen ili pripadnik tajne policije, vrativši se sa puta po unutrašnjosti Srbije u kasno proleće 2000. godine mi je tvrdio da će skoro kraj vladavine Slobodana Miloševića. Bio je siguran jer je po Srbiji slušao stare ljude koji su govorili za gazdu Srbije «Sloba je poludeo, bije decu». Deca su bili volonteri otpora, dobrovoljci nepristajanja.

Zato držim da je za Srbiju izuzetno važan deo «uputstva» koji objašnjava kako raditi sa ljudima, kako ih pridobijati, regrutovati, upošljavati, bodriti, hrabriti i ...i šta ne smete nikada da im uradite. Pogledajte košarkašku utakmicu u Srbiji i videćete trenera koji psujući urla na igrača, kao da ovaj nema najbolje namere, kao da ne želi da da koš, da odigra dobro odbranu, da pobedi. Pogledajte koju hoćete partiju u Srbiji i videćete lidera-gazdu kome su svi potčinjeni samo karike u lancu do ostvarivanja sopstvenih želja. Zato je taj deo «uputstva» - šta nikada ne smete da uradite aktivisti nenasilnog pokreta, dragocen za čitaoca u Srbiji. Možda će mu to biti podsticaj da zahteva drugačije trenere i lidere.

Političari i istoričari pojma nemaju o bolu pojedinca. Svaki čovek u akciji-pokretu-revoluciji kakav je «Otpor» mora da sve zna o bolu svojih saboraca. I mora da zna i da ponavlja da je «Sve nas strah». Bez ove brige i razumevanja nemoguća je zajednica «ludo hrabrih» saučesnika spremnih na samožrtvovanje. I ona nije moguća ako makar samo u jednom jedinom slučaju «pokreb», «struktura», kako-god-se-to-zvalo ostavi dobrovoljca na cedilu.

Za neke druge knjige je i rasprava o pitanju koje otvara beogradski revolucionarni triling: kako se treba ponašati da se «ludo hrabri pojedinca koji ne traži nagradu» kroz saradnju i «organizovanje» pretvori u poslušnika, a potom i potčinjenog. Reč je o tankoj liniji između deiscipline i diktata. Pretvaranje hrabrog u potčinjenog je - gubitak i za njega i za pokret.

U društvu u kome je bahatost zamena za samopouzdanje, neophodno je neprekidno ponavljati ljudima da se uspeh nalazi iza mnogo pobeda i poraza i da je važnije sačuvati entuzijazam posle gubitka nego naduvati se njime do pucanja posle uspeha.

Pišem ovoliko o delu knjige posvećenom dobrovoljcu - volonteru jer verujem da ni nje ne bi bilo bez tih pokretnih radionica za recikliranje zla i beznada - u vazduh koji se može disati osmehnutim usnama i punim plućima.

Za čitaoca u Srbiji važan je i deo knjige koji govori o nužnosti da se svaka akcija nenasilnog pokreta isplanira, ali ne samo kako će ona da izgleda u stvarnom životu nego i kako će da izgleda

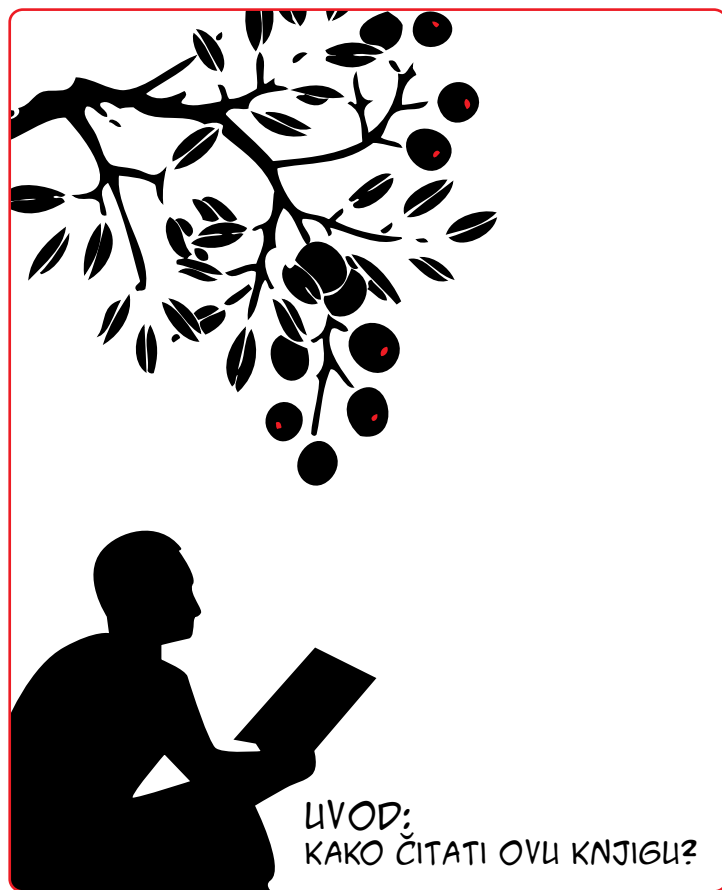
u medijima. Planiranje akcije nije ništa drugo do pokušaj da se otkrije način na koji će reagovati protivnik, dakle vlast. Oдавno se zna da je dobar lovac onaj koji zna osobine životinje koju lovi, ali je to činjenica koja se užasno često zaboravlja.

Mislim da je od plana akcije u Srbiji važniji komunikacijski plan: kome će i na kakav način biti prosleđena informacija o događaju. Proizvođači akcija ovde često ne brinu ni o njihovom plasmanu u medije. Zato će se besno odmahnuti rukom i reći «preterivanje» kada pročitaju uputstvo da pre akcije treba razmisliti i isplanirati kako će ona da komunicira sa članovima, javnošću, potencijalnim pristalicama, međunarodnom zajednicom odakle stiže podrška u novcu nenasilnim pokretima, pa i našem «Otporu».

Trojica autora sada međunarodnoj zajednici objašnjava alatke nenasilne borbe. Imali su seminare na koledžima Kolorado i Grinel i Flečer fakultetu za pravo i diplomatiju u Americi, kao i na Kings koledžu u Londonu. Imaće ih još i razmišljaće kako da nenasilnu revoluciju po modelu «Otpor» patentiraju kao Made in Serbia, da to ne bi učinili Ukrajinci ili Gruzini. Ako uspeju biće to izvoz znanja, ili što ovde lepše zvuči - izvoz pameti.

Ne, knjiga na kojoj piše da je sto posto srpski proizvod neće se prodavati – nigde. Autori tvrde da je njihovo znanje «svetsko dobro». Zato knjigu možete besplatno preuzeti na internet adresi [www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org).

Dragan Bujošević, novinar



Ova knjiga pruža uvod u stratešku nenasilnu akciju. Tehnike prikazane u sledećih petnaest poglavlja uspešno su korišćene u raznim delovima sveta tokom dvadesetog veka. Britanski istoričar Erik Hobsbom opisao je dvadeseti vek kao "vek ekstrema" zbog destruktivnih ratova vođenih tokom celog perioda i ekstremnih ideologija koje su često služile kao opravdanje za istrebljenje celokupnih nacija, etničkih grupa i religija. Dok sa jedne strane širenje demokratije i ekonomskog prosperiteta svakodnevno menja čovečanstvo, mogućnost razornih konflikata i dalje postoji, a sa njom i potreba za nenasilnom akcijom – alternativom nasilju i uništavanju.

Stranice pred vama obuhvataju iskustva i znanja stečena tokom brojnih dugih i teških nenasilnih borbi protiv nedemokratskih režima, okupatora i drugih protivnika čiji je zajednički imenitelj bilo protivljenje osnovnim ljudskim pravima i slobodama, od Gandijevog pohoda za nezavisnost Indije, do srpske nenasilne revolucije 2000. godine. Knjiga je pre svega namenjena aktivistima i grupama koji su već angažovani ili nameravaju da se angažuju na uspostavljanju otvorenijeg i ravnopravnijeg društva.

„Pedeset tačaka“ predstavljaju osnovne smernice u strateškom nenasilnom delovanju i predstavljene su kroz četiri tematske celine (sekcije). Sadržaj je predstavljen kroz praktična pitanja, i, nimalo slučajno, veoma podseća na „uputstvo za upotrebu“ koje biste dobili uz nov mobilni telefon ili televizor. Prva celina „Pre nego što počnete“ pruža analitičke i suštinske okvire nenasilne borbe. Druga, „Za početak“, uči vas osnovnim veštinama strateškog nenasilnog vojevanja, kakvi su proizvodnja poruke ili planiranje javnih akcija. Treći deo „Upravljanje nenasilnom kampanjom“ pruža uvid u naprednije tehnike kao što su planiranje i koordinacija čitavih kampanja. Četvrta sekcija „Delovanje u uslovima represije“ prikazuje kako da delovanje svog pokreta prilagodite odgovoru kome će vaš protivnik pribeći pre ili kasnije – sankcijama i represiji. U završnom poglavlju knjige naćićete korisne smernice i sugestije za dalju nadgradnju vaših znanja i veština.

Poglavlja u svakom odeljku organizovana su kroz „Ključne tačke“ tj. 50 ključnih pitanja na koja smo pokušali da odgovorimo jasno i sažeto. Možete izabrati pitanja koja vas interesuju, ili čitati svako poglavlje kao celinu. Da bismo vam olakšali, svaku temu smo prvo objasnili, a potom je ilustrovali primerom, studijom slućaja ili praktičnom vežbom koja vam može pomoći u razvijanju vaših znanja i veština, kao i u prenošenju ovog sadržaja vašim kolegama. Uz sve to, primetićete posebno važne napomene u formi „TIP“-ova, tj. niza sažetih saveta koje treba uvek „imati na umu“, a koji se lako pamte i praktično primenjuju.

Od čuvenog „Umeća ratovanja“, kineskog vojnog stratega Sun Cua napisane su stotine hiljada, verovatno i milioni stranica o strategiji i taktici nasilnih sukoba. Autori se nadaju da će ova knjiga makar malo pomoći svima koji praktikuju ili izučavaju stratešku nenasilnu borbu – fenomen koji je do sada doveo do mirne i kvalitetne društvene promene u preko 40 zemalja širom sveta, uključujući i Srbiju, a koji su „vek ekstrema“ i politika sile nepravedno gurnuli u drugi plan.



## Pre nego što počnete

Pučevi, vojni udari, teroristički napadi, klasični ratovi ili korišćenje oružja masovnog uništenja različiti su načini za osvajanje i održavanje političke moći. U ovoj knjizi saznaćete ponešto o jednom sasvim drukčijem pristupu: strateškoj nenasilnoj borbi.

Da bismo razumeli nenasilnu borbu moramo pre svega shvatiti prirodu političke moći. Cilj strateške nenasilne borbe, koja nije samo borba za ideale i viziju, upravo je sticanje političke moći, ili uskraćivanje te moći protivniku. Bez političke moći nema ni reformi za koje se zalažete, i stoga je poznavanje njene suštine temelj vašeg uspeha, ili propasti.

Posle sticanja uvida u oblike, prirodu i izvore političke moći, saznaćete nešto i o organizacijama i institucijama kroz koje se ta moć ispoljava, a koje zovemo “stubovima podrške”.

Pred kraj ovog odeljak videćete šta se nalazi u srcu političke moći: poslušnost. Shvatićete da ako narod otkáže poslušnost, vladalac ne može da vlada.

Poglavlje 1:

### Uvod u stratešku nenasilnu borbu

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Razlike između nasilnog i nenasilnog sukoba
- Kratka istorija i pregled uspeha nenasilnog delovanja
- Nenasilno delovanje kao realistična alternativa nasilju

Poglavlje 2:

### Priroda, modeli i izvori političke moći

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Šta je politička moć?
- Kako gledamo na političku moć?
- Koji su stvarni izvori političke moći?

Poglavlje 3:

### Stubovi podrške: Kako se moć ispoljava?

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Kako se moć ispoljava u društvu?
- Kako funkcioniše ta struktura moći?
- Otkud poslušnost ?





**1**  
**Uvod u stratešku  
nenasilnu borbu**

## 1. Zašto ja ovo čitam?

Kada bismo svet posmatrali kao bojno polje u bici za Moć, videli bismo dva potpuno različita koncepta osvajanja političke moći. Oni se sudaraju čak i sada, dok čitate ove strane, a tako je bilo i tokom čitavog dvadesetog veka. Jedan koncept, onaj koji je češće korišćen, najbolje je formulisan u izjavi Mao Cedunga, jednog od najpoznatijih revolucionara i lidera Komunističke partije Kine. On je rekao: "Politika je rat bez krvoprolića, a rat je politika sa krvoprolićem. Mi smo za uništenje rata, mi ne želimo rat. Ali se rat može uništiti samo ratom. Da puške ne bude, moramo se latiti puške." („Little Red Book“ Poglavlje 5)

Upotreba nasilja radi preuzimanja, a zatim i stabilizacije i uvećanja političke moći operativni je princip prvoga koncepta. Kako Vođa Mao slikovito reče : "Politička moć izlazi iz puščane cevi". Osama Bin Laden zastupa isti stav, insistirajući na tezi da represija "ne može biti razorena osim fijuikom metaka." Ovaj koncept jednostavno ne poznaje onu vrstu nadmetanja za političku moć, nadmetanja koje u demokratskim režimima postaje slobodno i ravnopravno. Što bi rekao Drug Staljin: "Ishode izbora ne odlučuju oni koji glasaju, nego oni koji broje glasove."

Drugi koncept osvajanja političke moći je kroz nenasilnu borbu. "Nasilje", kako veliki argentinski pisac Horhe Luis Borhes primećuje "je poslednje utočište slaboga". Ove stranice posvećene su svima koji upravo ovakav, nenasilni pristup vide kao temelj budućeg društvenog i državnog uređenja koje žele da postignu.



Horhe Luis Borhes

## 2. Da li moć stvarno izlazi iz puščane cevi?

Svakako su brojni oni koji tako misle. Prisetimo se nekolicine nedavnih primera u kojima je politička moć ispoljena kroz nasilje:

- Avgust 1990: Predsednik Iraka Sadam Husein naređuje invaziju Kuvajta. Da li je time ispoljio političku moć? Da. Mobilisao je političku moć države za ostvarenje političkog cilja: Iračka teritorijalna ekspanzija i kontrola nad Kuvajtskom naftom.
- Proleće 1999: Slobodan Milošević pokušao je da problem kosovskih Albanaca, koji su zdušno želeli nezavisnost od Srbije, reši silom. Upotreba vojske i policije imala je za posledicu odlazak hiljade Albanaca iz svojih domova.
- 11. septembar 2001: Al Kaida je primenila svoj monstruozi model ispoljavanja političke moći. Devetnaest otmičara samoubica obušilo je avione na poslovne zgrade u Njujorku i Vašingtonu. Tom prilikom poginulo je skoro 3.000 ljudi.
- 24. mart 1999: Bombardovanje Srbije od strane NATO trupa sa ciljem da se srpske snage bezbednosti povuku sa Kosova i Metohije, ima za posledicu ogromno razaranje Srbije i brojne civilne žrtve.
- 7. oktobar 2001: Počinje invazija na Avganistan predvođena Sjedinjenim Američkim Državama.
- 20. mart 2003: Pod vođstvom Sjedinjenih Američkih Država, bez obzira na proteste američke i međunarodne javnosti, počinje invazija na Irak.

Ovi primeri predstavljaju pokušaje zadobijanja političke moći putem nasilnih metoda i svi su izazvali nasilne odgovore međunarodne zajednice.

- 17. januara 1991: Savez 30 zemalja na čelu sa Sjedinjenim Američkim Državama započeo je intervenciju iz vazduha radi istiskivanja iračkih snaga iz Kuvajta.



Predsednik SRJ Slobodan Milošević bira konfrontaciju sa NATO alijansom umesto nagodbe 1999. godine

### 3. Postoji li realistična alternativa nasilju?

Nasuprot rasprostranjenom verovanju da “moć izlazi samo iz puščane cevi” postoje brojni primeri efikasnog ispoljavanja moći bez upotrebe nasilja.

- Indija je 1947. godine ostvarila nezavisnost od Britanske imperije, u najvećoj meri zahvaljujući strateškoj nenasilnoj borbi započetoj 1916. godine. Mohandas Gandi je okupio narod obnavljajući njihovo samopouzdanje i samopoštovanje. Vršio je pritisak na Britance kroz uskraćivanje saradnje, ustanovio je institucije van domašaja vlasti, i podrio britansku dominaciju kako u Indiji, tako i van nje.



- Raspadanje rasističkog režima aparthejda u Južnafričkoj Republici krajem osamdesetih godina predstavlja ogroman uspeh koncepta nenasilne borbe. Nelson Mandela, vođa najvećeg dela pokreta otpora, većinu vremena proveo je u zatočeništvu, ali su nenasilne strategije, koje su on i drugi lideri usvojili, inicirale vrlo efikasan ekonomski bojkot koji je naterao rasističku južnoafričku vladu na niz kompromisa, uključujući i slobodne i ravnopravne izbore.



- Nenasilna borba bila je ključni uzrok pada vlade Ferdinanda Markosa na Filipinima. Kroz masovnu nenasilnu akciju građani Filipina pružili su zaštitu vojnim jedinicama koje su zajedno sa njima uskratili podršku režimu i bez ispaljenog metka naterali diktatora da bukvalno pobegne iz zemlje.



- Poljska Solidarnost vodila je nenasilnu borbu koja je trajala čitavu deceniju. Ova borba dovela je do urušavanja kontrole koju su poljski komunisti imali nad zemljom, pre svega putem serije štrajkova koji su omogućili legalno sindikalno organizovanje, a zatim i kroz seriju nenasilnih akcija i uspostavljanje paralelnih institucija koje su dodatno delegitimizovale vladu. Na kraju, poljski predsednik bio je primoran da sa liderima Solidarnosti započne pregovore koji su Poljskoj doneli fer i slobodne izbore.



- U maju 1992. godine narod je svrgao vojnu diktaturu na Tajlandu nenasilnom borbom koja se ogledala u masovnim štrajkovima i protestima. Početkom 2006. godine, nenasilni narodni pokret primorao je po drugi put korumpiranog premijera na ostavku.



Od završetka Hladnog rata, nenasilni pokreti uspešno su svrgli nedemokratske režime sa vlasti ili okončali stranu vojnu okupaciju u sledećim zemljama:

-  Srbiji 2000
-  Gruziji 2002
-  Ukrajini 2004
-  Libanu 2005

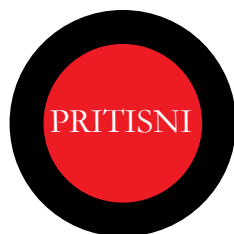
Upravo u ovom trenutku, postoje brojni konflikti u kojima se demokratski pokreti suprotstavljaju autoritarnim režimima upotrebom strateške nenasilne borbe. Na primer:

-  Belorusija
-  Burma
-  Iran
-  Zapadna Papua
-  Zimbabwe

Takođe, postoje i borbe koje još nisu jasno pozicionirane kao nenasilne, kao na primer u Azerbejdžanu i Papua Novoj Gvineji. Moderni svet je veliko bojno polje.

**Nikad niste na taj način posmatrali stvar?**

**Pa, vreme je da počnete!**



## 4. Dakle, ko je ovde u pravu?

Već pomenuti nasilni sukobi predstavljaju najistaknutije skorije primere oslanjanja na nasilje prilikom postizanja političkog cilja. Evo delimičnog prikaza „sjajnih“ rezultata:

1. KOSOVO I METOHIJA: uprkos prisustvu hiljada mirotvoraca, pripadnika trupa Ujedinjenih nacija, ovo je i dalje nestabilan region. Nastavljen je šverc oružja i narkotika, nasilni sukobi među političkim protivnicima i međuetnički sukobi, samo su neke od negativnih posledica upotrebe sile tokom devedesetih;
2. AVGANISTAN: Avganistan: i ovde, uprkos prisustvu hiljada pripadnika NATO trupa, oružani sukobi i dalje se odvijaju u mnogim delovima zemlje, dok je najisplativiji spoljnotrgovinski artikal i dalje – heroin;
3. IRAK: stotine hiljada pripadnika domaćih i međunarodnih snaga bezbednosti nisu u stanju da spreče sve brojnije i krvavije verske i etničke sukobe, kao i terorističke napade koji su od početka vojne intervencije odneli na hiljade života.

Sa druge strane, u brojnim zemljama u kojima se nenasilna borba vodila u prošloj deceniji, rezultat izgleda potpuno drukčije:

1. SRBIJA: mada je tokom devedesetih predstavljala izvor brojnih problema u balkanskom regionu, od demokratske revolucije 2000. godine do danas, prešla je dugačak put ka postizanju političke stabilnosti i razvoja demokratskih institucija. Polako ali sigurno, približava se ulasku u Evropsku Uniju;
2. GRUZIJA: postala je zemlja u kojoj su politička prava i građanske slobode u značajnom porastu i u kojoj, u doglednoj budućnosti, nema izgleda za izboru krađu;
3. UKRAJINA: iako politička nestabilnost još uvek traje, ovo je zemlja u kojoj se izborni i politički procesi koriste za razrešenje konflikata. Sigurno je da se incidenti kao što je trovanje opozicionih kandidata u ovoj zemlji neće ponoviti. To je i dokazano na demokratskim izborima održanim 2006. godine;
4. LIBAN: država, poznata po dugom građanskom ratu i prisustvu desetina hiljada sirijskih vojnika, uspela je, bez ispaljenog metka, da izdejstvuje njihovo povlačenje. U aktuelnoj bliskoistočnoj krizi, Liban predvodi demokratski izabrana i legitimna vlada.

Ako ovi uspesi deluju kao neubedljive pohvale, obratite pažnju na empirijske dokaze koji su izneti u nedavno objavljenoj studiji “How Freedom Is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy”, autora Adrijana Karatnikija i Pitera Akermana. Zemlje u kojima je tokom borbe protiv nedemokratskih režima bio primenjen strateški nenasilni koncept, danas pokazuju značajno niži nivo prisustva političkog nasilja. Osnovne slobode posle tranzicije veće su nego u onim zemljama u kojima je do promene došlo upotrebom nasilnih metoda. Ne samo da nenasilna borba predstavlja “realističnu alternativu” upotrebi sile, nego je i praksa pokazala da društvene promene do kojih se došlo upotrebom metoda i strategija nenasilne borbe proizvode povoljnija i održivija rešenja, nego one koje su usledile zahvaljujući nasilnim metodama.

ČAK I GERILA MORA DA ODRŽAVA VOZNI RED!



### Imajte na umu sledeće pouke:

- Nasilje podrazumeva i patnju onih koji nisu direktno uključeni u konflikt - samo se setite kolateralnih žrtava tokom bombardovanja Srbije, Iraka ili Avganistana, ili svih onih razaranja karakterističnih za gerilske i građanske ratove. Teret društvenih i ekonomskih troškova nasilja pada na široke slojeve stanovništva.
- Čak i gerila mora da održava vozni red javnog transporta! Bez obzira na to što gerilci i drugi koji pribegavaju nasilju vešto barataju brojnim “tvrđim” veštinama, poput poznavanja vojne taktike, logistike i planiranja, mnogima nedostaju “sofisticiranije” veštine koje su neophodne u demokratskim društvima. Pre svega, korišćenjem metoda strateškog nenasilnog vojevanja uvećava se dijamant veština koji je od ključnog značaja za tranzicioni period koji sledi posle borbe. U toku strateške nenasilne borbe, naučićete da organizujete, upravljate i stičete tehnička znanja i veštine. U protivnom, sledbenici vašeg protivnika, koji već poseduju te veštine, nastaviće da vode državu u post-konfliktnim društvima i biće u mogućnosti da ponište promene za koje ste se borili.

Ove stranice namenjene su svima **vama** koji verujete u koncept **nenasilne** borbe, posebno onima koji su spremni da posvete svoje vreme i **energiju** nenasilnom vojevanju za **bolju budućnost** svoje **domovine**.

Autori

The image shows the silhouettes of several people on a rooftop against a bright, hazy sunset sky. One person in the center is making a peace sign with their right hand. To their right, another person is holding a rifle. A third person further right is also making a peace sign. The scene is dark, with the primary light source being the setting sun, which creates a strong backlighting effect on the figures.

**2**

PRIRODA, MODELI I IZVORI  
**POLITIČKE MOĆI**

## Priroda, modeli i izvori političke moći

U NAČELU, POLITIČKA MOĆ OPAŽA SE SAMO INDIREKTNO, KROZ SVOJE SPOLJNE OBLIKE, KAO ŠTO SU DRŽAVNI APARAT, POLITIČKI SISTEM, ILI MEDIJI. MEĐUTIM, ZA VEĆINU POSMATRAČA, SUŠTINA POLITIČKE MOĆI OSTAJE SKRIVENA. RAZUMEVANJE POLITIČKE MOĆI JE, MOŽDA NE PRVI, ALI SVAKAKO NEOPHODAN KORAK KA PRIPREMANJU USPEŠNE NENASILNE KAMPANJE. ZATO JE VAŽNO DA RAZUMEMO DA JE POLITIČKA MOĆ U DRUŠTVU FLUIDNA, A DA SU KLJUČNI IZVOR TE MOĆI LJUDI KOJI ČINE TO DRUŠTVO.

### 5. Šta je politička moć?

Politička moć je zbir sredstava, uticaja i pritiska - uključujući autoritet, priznanja i kažnjavanja - koji, u svrhu postizanja ciljeva moći, stoje na raspolaganju onima koji tu moć poseduju, na prvom mestu vladi, državi i opozicionim grupama.

Džin Šarp *Politics Of Nonviolent Action*

U svojoj definiciji političke moći, Džin Šarp prati osnovno shvatanje moći koje je postavio slavni nemački sociolog Maks Veber - oni koji imaju moć mogu da utiču na druge i na svoje okruženje čak i kada postoji suprotstavljanje takvom trendu. Moć zasnovana na društvenim normama i pravila koja povlače nagrade ili kazne (sankcije) za ponašanje u društvu, zovu se autoritet. Da bi uspešno delovala, moć mora biti viđena kao legitimna od strane većine koja je autoritetu podređena.



*Moć je sposobnost da se proizvedu željeni efekti.*  
Bertran Rasel

	VISOK NIVO AUTORITETA	NIZAK NIVO AUTORITETA
VELIKA MOĆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratski izabran predsednik</li> <li>• Popularni diktator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kidnaper ili terorista</li> <li>• Diktator koji nije omiljen u narodu</li> </ul>
MALA MOĆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobitnik Nobelove nagrade</li> <li>• Nastavnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dete</li> <li>• "Socijalni slučaj"</li> </ul>

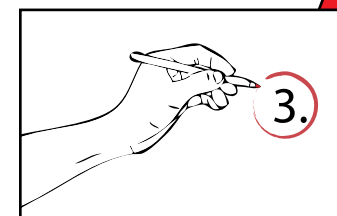
Promene u društvu nemoguće je izvesti bez posedovanja političke moći koja bi obezbedila primenu reformi. Strateška nenasilna borba nije samo borba za ideale. To je borba za moć da se realizuje tvoja vizija.

### 6. Kako vidimo političku moć?

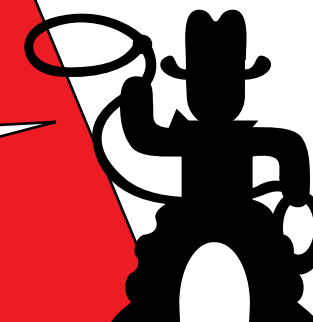
Moć vidimo uglavnom onako kako naša država želi, a to je kao - ogroman monolit! Tako verujemo da je moć trajno utemeljena, i da ništa ne može da se promeni osim osobe na vrhu. Ko je na vrhu, taj kontroliše društvo. Ono što diktator danas odluči, za narod postaje realnost već sutra. Moguće je promeniti osobu na vrhu, i tako "obezglaviti" monolit. To se zove revolucija. Međutim, time se ne menja model: ko prvi stigne na vrh, grabi kontrolu nad celokupnim društvom.



Ali, istinska priroda moći je drastično drukčija. Moć u društvu začas može da se preokrene. Može postati krhka, a moguće je i preraspodeliti je, pogotovu u nedemokratskim režimima. Pre svega, moć u društvu dolazi od ljudi. Upravo ljudi koji čine jedno društvo - u kome svaki pojedinac predstavlja po jedan mali izvor moći - mogu da izmene svoje stavove i odbiju da se pokore komandama!



**IMAJ NA UMU:**  
LJUDI, A NE BOG DAJU I  
UZIMAJU POLITIČKU MOĆ!





## 7. Koji su stvarni izvori političke moći?

Prema Džinu Šarpu, glavni izvori političke moći u društvu, koji se odnose na državu, institucije, vladaoce, ali i na grupe i pokrete, obuhvataju sledeće elemente:

1. AUTORITET	Predstavlja poziciju sile, tj. sposobnost da se izda naređenje pojedincu, kao i obavezu tog pojedinca da to naređenje izvrši. Polako se i strpljivo gradi. Gubi se - vrlo lako i to uglavnom olakim obećavanjem bez davanja konkretnih rezultata ili neostvarenim pretnjama.
2. LJUDSTVO	Snaga organizacije zavisi od BROJA ljudi koji rade za organizaciju ili za vladaoca.
3. ZNANJA I VEŠTINE	Obučavanje ljudstva omogućava povećanje efikasnosti u radu.
4. MATERIJALNA SREDSTVA	Podrazumevaju novac i druga dobra korisna za povećanje ostalih izvora moći. Ta sredstva obuhvataju logistiku, proizvodnju, umnožavanje i distribuciju štampanog materijala, kao i prostor za kancelarije, tehniku i kontrolu nad deficitarnim potrebštinama.
5. SANKCIJE	Strah od kazne čine sankcije značajnim izvorom moći. Ako je kažnjavanje za opstrukciju rada prisutno u nekoj organizaciji, ona ima moć; ako ostatak društva tu kaznu prepoznaje kao legitimnu, moć organizacije je još veća. U kontekstu nenasilnog delovanja, ovaj element moći odnosi se na sposobnost organizacije da verodostojno, dosledno i javno prikaže načine na koji režim ugrožava osnovna ljudska i građanska prava.
6. NEDODIRLJIVI FAKTORI	(navike, stavovi, osećaj za odgovornost) skup psiholoških, tradicionalnih, kulturnih, verskih, a ponekad i ideoloških faktora može navesti ljude da se pokoravaju i da pružaju podršku vladaoce. Takvi faktori obično predstavljaju proizvod kulturnih i verskih ili tradicionalnih pravila, kao što su poslušnost prema uniformisanim licima ili poštovanje prema predstavnicima verskih institucija.

### 1. STUDIJA SLUČAJA: Domar

Posle terorističkog napada na Sjedinjene Američke Države 11. septembra 2001. godine, visoki državni funkcioneri morali su da donesu važne odluke po hitnom postupku. U skladu sa procedurom za slučaj opasnosti u situaciji kada je nacionalna bezbednost ugrožena, predsednik Buš se nalazio u vazduhu, u svom "Air force One", a konsultacije njegove administracije odvijale su se u podzemnom bunkeru negde u okolini Vašingtona.

Lica su bila smrtno ozbiljna, kao i problemi sa kojima su bila suočena. Trebalo je da takve budu i odluke koje je u tom trenutku trebalo doneti, odluke čije će posledice biti svetskih razmera.

Ali, zamislite da se u tom trenutku pokvari ventilacioni sistem na tom tako važnom mestu. Toplota i vlažnost vašingtonske klime na početku septembra ne dozvoljavaju održavanje ni najobičnijih malih sastanaka bez odgovarajuće klimatizacije. Jedina osoba koja poseduje znanje i veštine potrebne za opravku i održavanje ventilacije, u stvari je - domar: slabo obrazovan, ne previše plaćen, sredovečan i VEOMA NERVOZAN čikica. Pojedinaac koji može da odluči da popravi ventilacioni sistem, ali je isto tako i u mogućnosti da ODBIJE to da uradi.

Dakle, ko bi sad bio najmoćniji čovek na svetu? Naravno, da se ne radi o slučaju opasnosti, našlo bi se mnogo ljudi koji bi mogli da oprave ventilacioni sistem. Kako se povećava broj ljudi spremnih da uskrate podršku, povećava se potencijal ispoljavanja njihove političke moći a efekat njihovog zajedničkog izbora postaje veći od prostog zbira njihovih individualnih činova (sinergija).

**IMAJ NA UMU:  
ONAJ KO KONTROLIŠE  
IZVORE MOĆI -  
KONTROLIŠE DRUŠTVO  
ILI NJEGOV DEO!**



Dok posmatrate društvo u kome živite u kontekstu navedenih izvora moći, razmislite i o tome kako se ta moć u društvu iskazuje.

### VAŽNO:

Tri analitički korisna pokazatelja moći:

#### PROCES DONOŠENJA ODLUKA

Moć poseduju oni koji donose važne političke, ekonomske i druge odluke i regulative koje su u društvu prepoznate kao važne.

#### UTICAJ:

Moćni ljudi poseduju sposobnost da nam stalno menjaju stavove i odnose prema važnim temama, čak i po visoku materijalnu i psihološku cenu.

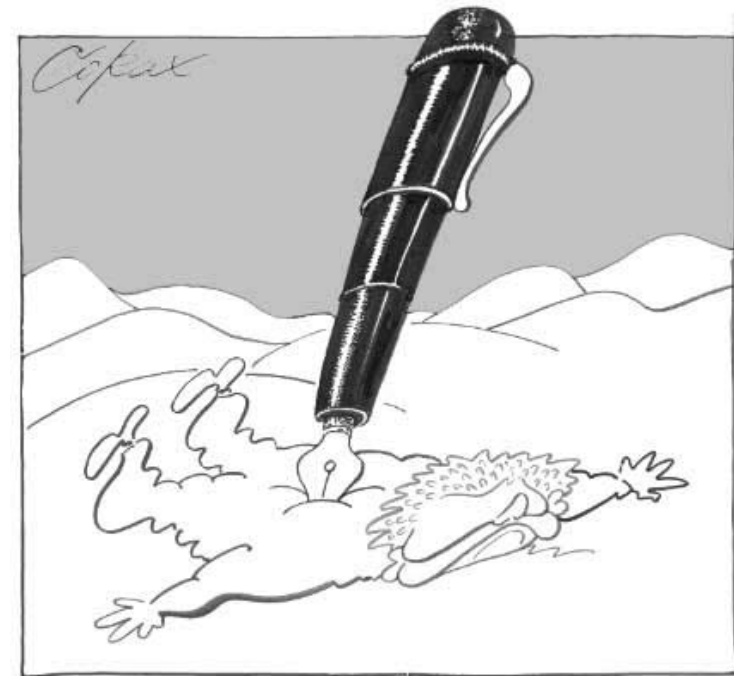
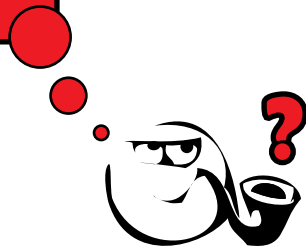
#### REPUTACIJA:

Oni koje mi doživljavamo kao moćne imaju moć. To se odnosi na autoritet.

(Prema knjizi *Political Analysis* od Roberta Dala)

#### ZAPITAJ SE:

1. Kako ljudi u vašem društvu gledaju na moć?
2. Da li ljudi veruju da je moguć transfer moći od jedne do druge društvene grupe? Ukoliko ne veruju, zbog čega ne veruju?
3. Koji izvori moći najuočljivije deluju u vašem društvu?
4. Postoje li izvori moći koji vašem pokretu još uvek stoje na raspolaganju?
5. Kakva je priroda autoriteta vašeg vladaoaca?





3

Stubovi podrške:  
Kako se **Moć** ispoljava?

## Stubovi podrške: Kako se moć ispoljava?

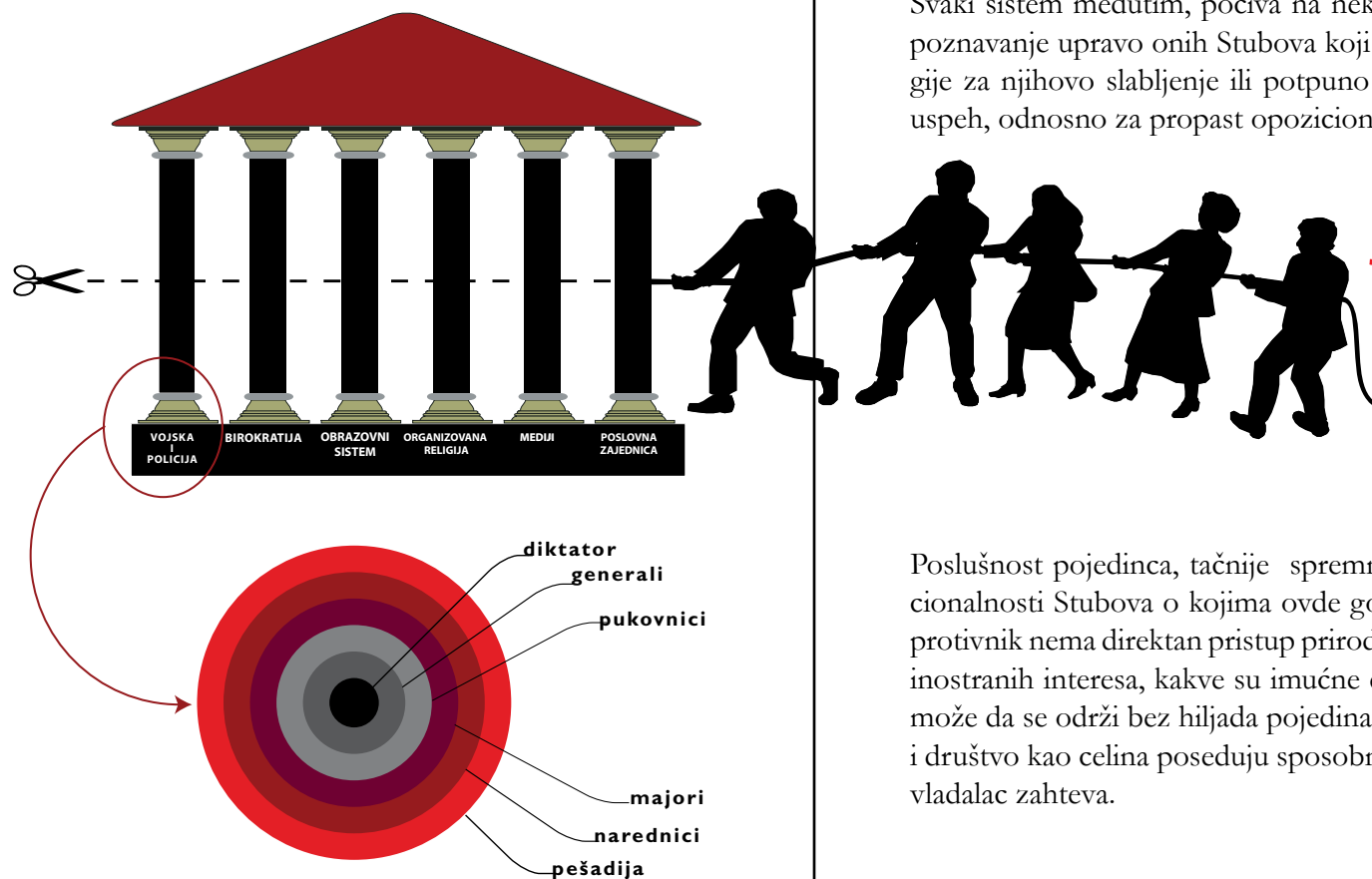
“SAM VLADALAC, KAO POJEDINAC, NIJE SPOSOBAN DA PRIKUPLJA POREZE, PIŠE I SPROVODI REPRESIVNE ZAKONE I UKAZE, VODI RAČUNA O VOZONOM REDU JAVNOG SAOBRAĆAJA, PROJEKTUJE NACIONALNI BUDŽET, USMERAVA SAOBRAĆAJ, UPRAVLJA LUKAMA I CARINSKIM PRELAZIMA, ŠTAMPA NOVAC, ODRŽAVA PUTEVE, SNABDEVA PIJACE, PROIZVODI ČELIK, GRADI LETILICE, OBUČAVA VOJSKU I POLICIJU, IZDAJE POŠTANSKE MARKICE, MA ČAK NI KRAVU DA POMUZE! LJUDI PRUŽAJU TE USLUGE VLADAOCU POSREDSTVOM RAZLIČITIH ORGANIZACIJA I INSTITUCIJA. KADA BI LJUDI USKRATILI VLADAOCU SVOJE VEŠTINE, ON NE BI MOGAO DA VLADA.

DŽIN ŠARP, “POLITICS OF NONVIOLENT ACTION”

### 8. Kako se moć ispoljava u društvu?

U najvećoj meri, moć u društvu ispoljava se kroz institucije i organizacije. Većina pojedinaca uopšte ne ispoljava moć. S druge strane, institucije su sačinjene od živih ljudi koje je moguće ubediti da promene svoje poglede na svet i uskrate svoju podršku.

Te institucije, na kojima se temelji struktura moći, nazivamo Stubovi Podrške. Ako podrška ljudi unutar tih stubova oslabi ili bude uskraćena, vaš protivnik, bila to vlada ili neki drugi entitet (npr. politička partija) počće da se urušava.



**IMAJ NA UMLU:**  
GLAVNI ZADATAK STRATEŠKE NENASILNE AKCIJE JESTE UTICAJ NA POJEDINCE DA USKRATE PODRŠKU KOJA OBEZBEĐUJE FUNKCIONISANJE STUBOVA NA KOJIMA POČIVA SISTEM.

### 9. Kako funkcioniše ta struktura moći?

Unutar svakog društvenog uređenja možemo prepoznati različite Stubove Podrške. Među njima su i:

- policija, vojska i ostale strukture prinude;
- sudstvo i izborna komisija, kao i profesionalna elita;
- civilne službe i ostali birokratski i tehnokratski eksperti;
- obrazovni sistem i druge strukture koje kreiraju i kontrolišu obrazovanje;
- organizovana religija i druge institucije koje se po tradiciji poštuju;
- mediji i pojedinci koji kontrolišu dostupnost informacija javnosti;
- poslovna zajednica i drugi koji upravljaju finansijskim i ekonomskim sektorom.

Svaki sistem međutim, počiva na nekoliko Stubova koji su od suštinske važnosti. Prepoznavanje upravo onih Stubova koji su najvažniji i razvijanje “korak-po-korak” strategije za njihovo slabljenje ili potpuno preuzimanje može biti od presudnog značaja za uspeh, odnosno za propast opozicionog političkog pokreta.

Poslušnost pojedinca, tačnije spremnost da se pokorava naredbama, suština je funkcionalnosti Stubova o kojima ovde govorimo, pogotovu kada je reč o situacijama kada protivnik nema direktan pristup prirodnim resursima kao što je nafta, ili podršku moćnih inostranih interesa, kakve su imućne države ili kompanije. Čak i tada piramida moći ne može da se održi bez hiljada pojedinaca koji se pokoravaju naredbama. Stoga, pojedinci i društvo kao celina poseduju sposobnost i moć da uskrate podršku i da ne rade ono što vladalac zahteva.

## 10. Zašto se ljudi pokoravaju?

Poslušnost leži u samoj suštini koncepta strateške nenasilne borbe. Postoji nekoliko razloga zbog kojih se ljudi pokoravaju vladaocu. Da bismo uspešno naveli ljude da ispolje neposlušnost, moramo detaljno i temeljno da razumemo razloge zbog kojih se ljudi pokoravaju. Pravilna analiza tog problema dovešće nas do ključnih nespornih argumenata za pobijanje tvrdnje da se “poslušnost podrazumeva”.

Ljudska bića nemaju genetsku predispoziciju da budu poslušna, nego da žive u zajednici, tj. u društvu. U tom društvu postoje dobri razlozi da čovek svojevolejno poštuje zakone i društvene konvencije. Saradnja je neophodna svakom društvu da bi funkcionisalo. Ali kada vlada sprovodi svoju volju prisiljavajući narod na poslušnost kroz pretnje i kazne, umesto kroz društveni konsenzus, struktura moći postaje suštinski nestabilna.

Poslušnost, pre svega, proizlazi iz kombinacije navika, strahova i interesa.

Na poslušnost se gleda kao na “srce političke moći”. Razlog je jednostavan: ako podanici nisu poslušni, vladalac ne može da vlada. Strategije nenasilnog delovanja zasnovane su baš na ovoj istini. Mehanizmi i metode koji se primenjuju u strateškoj nenasilnoj borbi, a koji se ispoljavaju kroz političke akcije i kampanje, usmereni su isključivo ka uskraćivanju podrške koju pojedinci pružaju vašem protivniku.



**IMAJ NA UMU:  
POSLUŠNOST JE U SAMOM  
SRCU POLITIČKE MOĆI!**



Vojna parada, Indija 1930. Klasičan primer demonstracije sile i pokoravanja radi podizanja autoriteta kolonijalne vlade

### ZAPITAJ SE:

1. Koji sve Stubovi Podrške postoje u našoj zemlji?
2. Koji su Stubovi (institucije) u našem društvu od suštinskog značaja za vladaoce?
3. Šta najviše brine ljude koji rade u tim institucijama, organizacijama i strukturama od suštinskog značaja i kako oni razmišljaju?
4. Na koji način pričati tim ljudima?
5. Koji su prevashodni razlozi zbog kojih ljudi podržavaju vladu?



## Za početak

Kada jednom shvatite pravu prirodu političke moći, način na koji se ona u društvu ispoljava kroz institucije i organizacije koje zovemo „stubovi podrške“ i prihvatite činjenicu da je poslušnost u srcu političke moći, spremni ste da od teorije nenasilne strategije napravite prve praktične korake ka njenoj primeni.

Kao i u svakom drugom ozbiljnom projektu, temelj vaših aktivnosti biće ozbiljna procena i strateško planiranje. Planiranje je prvi i najvažniji korak u organizaciji vaših aktivnosti i kampanja. Bez valjanog planiranja, vaša kampanja je tek pucanj u prazno, a njen uspeh zavisice isključivo od sreće. Svaki element kampanje treba da bude pažljivo isplaniran pre nego što se realizuje: od strategije kampanje i prikupljanja sredstava, do organizovanja aktivista na terenu i odnosa sa medijima.

Jedan od najvažnijih aspekata vašeg planiranja biće ciljana komunikacija. Ona vam pomaže da ljudima iz vašeg okruženja skrenete pažnju na svoje aktivnosti, ubedite ih da promene način razmišljanja, i eventualno pristupe vašem pokretu. U ovom odeljku naćićete i nekoliko korisnih alatki za lakše planiranje komunikacije i javnih događaja.

Poglavlje 4:

### Uvod: Planiranje i procena mogućnosti

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Zašto je procena mogućnosti neophodna?
- Šta je SWOT analiza?
- Zašto nam je potreban plan?

Glavne teme obuhvataju:

- Uspešne i neuspešne nenasilne borbe
- Tri osnovna koncepta Strateške Nenasilne Akcije:
  1. Strateška analiza snaga i slabosti;
  2. Planiranje;
  3. Usredsređivanje na mogućnosti, a ne na namere

Poglavlje 5:

### Veštine planiranja: Standardni format plana

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Koja su osnovna pitanja u našoj borbi?
- Ko će raditi Šta, Gde, Kada, Kako i Zašto?
- Kako se koristi standardni format plana?

Glavne teme obuhvataju:

- Značaj planiranja i princip “ubeđivanja za deset minuta”
- Format standardnog prikaza plana



Poglavlje 6:

## **Komunikacija sa ciljnom publikom: Razvoj poruke**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Kako planiramo komunikaciju?
- Ko je naša ciljna publika?
- Šta je poruka?
- Kako razviti svoju poruku?

Glavne teme obuhvataju:

- Osnovna načela ciljane komunikacije
- Izbor ciljne publike
- Definiciju poruke i pravila njenog razvoja

Poglavlje 7:

## **Upoznaj svet sa svojom porukom: Izvođenje javnih akcija**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Šta je javni događaj (akcija)?
- Kako se planira događaj?
- Kako zbuniti protivnika?

Glavne teme obuhvataju:

- Planiranje i izvođenje javnih akcija
- „Dilema akcije“ i korist od njih





**4**

**PLANIRANJE**

i

**procena  
mogućnosti**



## Planiranje i procena mogućnosti

U UPRAVLJANJU USPEŠNOM NENASILNOM BORBOM NA PRVOM MESTU PO SLEDU I VAŽNOSTI JE - PLANIRANJE. PRVI KORAK U REALIZACIJI PLANA SU DETALJNA ANALIZA I PROCENA MOGUĆNOSTI, KAKO SVOJIH, TAKO I PROTIVNIČKIH, A POTOM I RAZVIJANJE PLANA KAMPANJE NA OSNOVU REALISTIČNIH PARAMETARA.

AKO POZNAJEŠ NEPRIJATELJA I AKO POZNAJEŠ SEBE, ZNAČEŠ I ISHOD HILJADU BITAKA.  
- SUN CU, UMETNOST RATOVANJA -

### 11. Zašto je procena mogućnosti neophodna?



Sun Tzu, čuveni vojni strateg  
Kineskog Carstva

Kao što ne bismo skočili u vodu dok ne proverimo njenu temperaturu, u nenasilno vojevanje ne krećemo dok ne utvrdimo uslove koji vladaju na bojnopolju. Procena mogućnosti najplodnije je tle za početničke greške. Potcenjivanje protivnika ili precenjivanje sopstvenih snaga oduzimaju na realističnosti planova i time čine cilj nedostižnim. Na prvom mestu, veoma je važno razlučiti namere od mogućnosti.



IMAJ NA UMLU:  
USREDSREDI SE NA  
MOGUĆNOSTI,  
A NE NA NAMERE!

PRIMER: Razlike između namera i mogućnosti

Namere	Mogućnosti
Želeo bih da večeram u ekskluzivnom restoranu	Imam para samo za pljeskavicu sa kioska
Želimo da organizujemo masovne demonstracije	Naša grupa okuplja tek par desetina pristalica
Protivnik želi da pohapsi sve opozicione lidere	Protivnik ima samo ograničena saznanja o rukovodstvu opozicije

Stavimo se na trenutak u ulogu vlasnika prodavnice koji mora da odluči za kakvu će se prodaju specijalizovati. Pre svega, mora da ustanovi dve činjenice: prva je - zašto bi se kupci baš kod njega snabdevali, a druga - koliko će ga koštati da se snabde robom za koju misli da će se kod njega dobro prodavati. Isto tako, i mi dolazimo do zaključaka koji se tiču potrebe pojedinaca za akcijom i sredstava neophodnih za realizaciju te akcije.

Prilikom procene potreba za nenasilnom akcijom, valja razmotriti i sledeće faktore:

- lična korist za svakog od učesnika: kada je korist za pojedinca mala, bez obzira na to što bi akcija bila od velike koristi za društvo, pokazuje se nizak nivo potrebe za akcijom (o ovome ćemo kasnije šire diskutovati);
- druga raspoloživa rešenja: verovanje da, osim nenasilne akcije, postoje drugi načini (npr. rat) kojima bi se problem rešio, takođe umanjuje potrebu za angažovanjem.

Da bi se procenila mogućnost da se izvede nenasilna akcija ili da se prikupe sredstva za njenu realizaciju, treba razmotriti sledeće aspekte:

- troškovi organizacije povećavaju se povećanjem broja učesnika i ciljne grupe na koju akcija treba da utiče;
- geografska pokrivenost: čak i ako je veliki broj aktivista koji su spremni da učestvuju, ako su oni koncentrisani (u jednom gradu ili regiji), to ograničava sposobnost organizovanja nekih akcija, kao što je kampanja na nacionalnom nivou;
- resursi obuhvataju vreme potrebno da se organizuje i realizuje akcija, zatim ljudstvo i materijalna sredstva koja su u tu svrhu neophodna (o tome ćemo više reći u poglavljima 9-11).

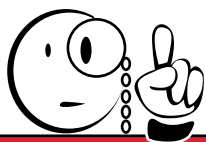
Neophodno je da napravimo detaljnu procenu kapaciteta i sposobnosti obeju strana kada se razmatraju potreba za akcijom i sredstva koja su za njenu realizaciju neophodna. (adaptirano iz "Economic Way of Thinking", Pol Hajn)

## 12. Šta je SWOT analiza?

Sa valjanom procenom mogućnosti i kapaciteta, koja obuhvata visinu dobitaka i gubitaka svake od strana pri preduzimanju određenog poteza, možete krenuti na sledeći, viši nivo analize. SWOT analiza predstavlja efikasno oruđe za analizu okruženja i procenu mogućnosti organizacije. Kao prva faza planiranja, SWOT pomaže organizaciji da se fokusira na ključne teme i probleme. SWOT je skraćenica za: snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), mogućnosti (Opportunities) i pretnji (Threats). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje, a mogućnosti i pretnje spadaju u spoljne faktore.

Ono što SWOT čini posebno moćnim sredstvom je da se, uz malo promišljanja i kombinatorike, otvaraju nove mogućnosti koje se mogu povoljno iskoristiti. Razumevanjem svojih slabosti moguće je predvideti i odstraniti pretnje koje bi vas, inače, našle nespremljene.

Snage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje su vaše prednosti?</li> <li>• U čemu ste dobri?</li> <li>• Koja su to relevantna sredstva kojima imate pristup?</li> <li>• Šta sve drugi prepoznaju kao vaše snage?</li> </ul>
Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šta biste mogli da poboljšate?</li> <li>• Šta vam loše ide?</li> <li>• Šta bi obavezno trebalo da izbegavate?</li> </ul>
Mogućnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gde se nalaze dobre mogućnosti za vas?</li> <li>• Kojih ste zanimljivih trendova svesni?</li> <li>• Postoje li mogući saveznici u vašem okruženju?</li> </ul>
Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje su prepreke pred vama?</li> <li>• Šta radi vaš protivnik?</li> <li>• Da li pokret poseduje neku slabost koja bi mogla da ugrozi njegovo delovanje?</li> </ul>



### VAŽNO:

Treba pažljivo izvršiti procenu i razviti strategiju. Raspoloživi resursi ograničeni su kako vama, tako i vašem protivniku.

Kod SWOT analize valja se pridržavati pet pravila:

1. realistično i objektivno pristupite snagama i slabostima sopstvene organizacije;
2. SWOT analiza pre svega služi da bi se razlučilo kakve pozicije pokret trenutno zauzima i gde može da bude u budućnosti;
3. precizno se izražavajte, izbegavajte "sive zone";
4. analizu valja vršiti uvek u odnosu na protivnika - u čemu ste jači, a u čemu slabiji od njega?
5. formulacije i zaključci izvedeni iz SWOT analize treba da budu jasni i koncizni. Posle razmatranja svakog od aspekata, pažljivo organizujte svoje analize.

## 13. Zašto nam je potreban plan?

Planiranje je jedini način da važne aktivnosti, kao što su kampanje, organizovano funkcionišu. Bez odgovarajućeg planiranja, kampanja je tek "pucanj u prazno", a njen ishod zavisi od čiste sreće. Svaki oblik kampanje i delovanja, pre samog sprovođenja, valja pažljivo planirati – od prikupljanja sredstava do odnosa sa medijima i najširim članstvom. Stoga je neophodno istovremeno razvijati planove na više nivoa u okviru nenasilnog pokreta.



*"Uspeh se sastoji od niza pokušaja i poraza, bez gubitka entuzijazma."*  
Ser Winston Čerčil

STUDIJA SLUČAJA: OTPOR, Srbija 2000. Nivoi planiranja razvijeni krajem 1999.

Posle NATO bombardovanja Srbije i Crne Gore u proleće 1999., Miloševićev režim je pokušao da konsoliduje moć i diskredituje protivnike proglašavajući ih izdajnicima i plaćenicima onih zemalja koje su učestvovala u bombardovanju. Mnoge proreformske partije nisu mogle da se dogovore oko jesinstvene i stabilne političke platforme. Ti faktori otvorili su prostor za stvaranje pokreta za mobilisanje javnosti. "OTPOR!" je veoma vidljivo popunio taj prostor 2000. godine, ali samo zahvaljujući brižljivom planiranju koje je obavljeno tokom jeseni 1999. godine.



<p>1. Glavna strategija</p>	<p>Kako ćemo da pobedimo u ovom ratu ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izgradnja pokreta do izbora</li> <li>• pokretanje kampanje na tri nivoa: negativna prema protivniku, pozitivna prema opozicionim strankama i promovisanje veće izlaznosti na izborima (Izađi&amp;Glasaj)</li> <li>• pripreme za očekivanu izbornu krađu: organizacija generalnog štrajka i nenasilnog preuzimanje državne uprave u saradnji sa našim ključnim saveznicima</li> </ul>	
<p>2. Strategije i opšti principi</p>	<p>Izbor najvažnijih oblasti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilizacija mladih, omasovljavanje članstva, savezništvo sa nevladinim organizacijama i partijama opozicije</li> <li>• komunikacija kroz simbol</li> <li>• održavanje ofanzivnog stava</li> </ul>	
<p>3. Taktika</p>	<p>Izbor bitaka koje možemo dobiti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeftine ali dramatične akcije u javnosti, ulični teatar, studentski štrajkovi i protesti</li> <li>• bojkot zvaničnih medija koje režim koristi za potrebe svoje propagande</li> </ul>	

Upravljanje kampanjom veoma je nalik upravljanju biznisom. Da biste uspeali, morate da pronađete odgovore na dva pitanja: prvo, kuda ste krenuli i drugo - kako nameravate tamo da stignete. Vaša vizija daje odgovor na prvo, a strategija na drugo pitanje. Jednom kada se kampanja zahukta, neće biti ni vremena ni prostora za postavljanje strategije i opštih principa. Tada ćete se oslanjati na unapred pripremljeni plan koji će vam ukazivati na naredne smerove delovanja. Naravno, kampanje su podložne promenama, što vaš plan čini živim, dinamičnim dokumentom. Ali u svakom trenutku, on mora da predstavlja stabilnu osnovu za vašu celokupnu misiju.



<input checked="" type="checkbox"/> UVEK:	<input checked="" type="checkbox"/> NIKADA:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• budi realističan u proceni;</li> <li>• vodi računa o mogućnostima a ne namerama;</li> <li>• izgradi podršku za svoj plan u svom okruženju ;</li> <li>• precizno ustanovi cilj i svaki od međuciljeva;</li> <li>• precizno ustanovi ka kome ili čemu ćeš usmeriti svoje aktivnosti da bi postigao svoje ciljeve;</li> <li>• budi prilagodljiv;</li> <li>• iskoristi mogućnosti;</li> <li>• uči na greškama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne potcenjuj protivnika;</li> <li>• ne precenjui svoje mogućnosti;</li> <li>• ne smatraj da su sredstva koja su ti na raspolaganju – neograničena.</li> </ul>

18 Jan 05

Tactics Queue

Unemployment: Very High

Inflation: Very High

90 (26)

29



A. Thomas



B. Freiburg



T. Odo



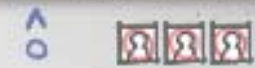
W. Devigne



L. Lilly



R. Lundgren



View Completed

View **Current/Future**

Tactic Name/Coordinator

Start - End date



- Organize Concert - Rocha Town Square  
Beth Freiburg
- Train (Nonviolent Intervention) - Infeliz Bulletin  
Tessa Odo
- Wear Symbol - University of Infeliz  
Winston Devigne
- Publish Website -  
James Brooke
- Recruit Character - Arthur Gillscar  
Anthony Thomas
- Charity - Advogado Textile Workers  
Leona Lilly

18 Jan 05 - 26 Jan 05

17

6

18 Jan 05 - 28 Jan 05

5

2

18 Jan 05 - 19 Jan 05

10

5

18 Jan 05 - 19 Jan 05

10

2

15 Jan 05 - 20 Jan 05

1

1

15 Jan 05 - 26 Jan 05

20

5

Postpone

Rush

Delete

Discontinue

Copy

A FORCE MORE POWERFUL



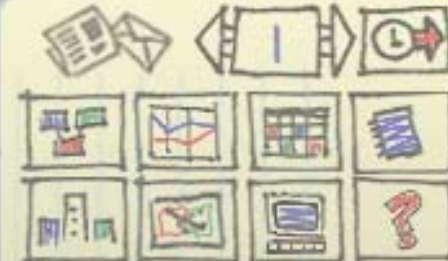
Winston Devigne

Occupy Building

31 Jan 05



Court



5

Veštine planiranja:

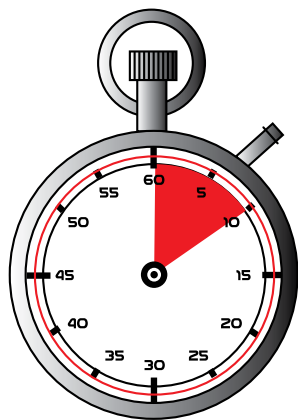
Standardni Format plana

## Veštine planiranja: Standardni Format plana

KAKO JE PLANIRANJE PRIMARNO I PREVASHODNO SREDSTVO KOJE SE U KAMPANJI KORISTI ZA ODRŽAVANJE VISOKOG NIVOA ORGANIZACIJE. POTREBNO JE IMATI PRECIZNE I SAŽETE INSTRUKCIJE ZA SVAKI NIVO PLANIRANJA - OD STRATEŠKOG DO TAKTIČKOG. IZ POSLOVNOG SVETA NAUČILI SMO DA "NIJEDAN PROIZVOD NIJE MOGUĆE PRODATI AKO JE POTREBNO VIŠE OD 10 MINUTA DA SE KUPAC UBEDI DA MU JE ON NEOPHODAN". ISTO TAKO, NENASILNI POKRET MORA DA POSEDUJE KONCIZNU DOKUMENTACIJU SVOJIH OPERACIJA, ALI I DA USVOJI JEDINSTVEN FORMAT PRIKAZA AKCIJA KAKO BI SE OBEZBEDILO DA SVAKOM OD UČESNIKA U SVAKOM TRENUTKU BUDE POTPUNO JASNA SVRHA AKCIJE, KAO I NEOPHODNI KORACI I RASPODELA ODGOVORNOSTI.

### 14. Koja su ključna pitanja u našoj borbi?

Standardni Format plana (Plan Format) podržava svaki od nivoa u planiranju kampanje. Ovaj Format je primenljiv, kako na pojedinačne akcije, tako i na čitave kampanje koje podrazumevaju realizaciju većeg broja akcija na više frontova istovremeno. Format pruža odgovor na pitanja koja su najvažnija za onoga koji plan čita ili sprovodi:



*"Ne možete prodati proizvod ako vam je potrebno više od 10 minuta da ubedite kupca da mu je neophodan"*

- Kakvo je trenutno situaciono okruženje (stanje) u kome akcija treba da se realizuje?
- Šta treba da se uradi (planirana aktivnost ili više njih) ?
- Kako ćemo to postići (koncept operacije) ?
- Koje konkretne zadatke, dužnosti i odgovornosti prepoznajemo u tom kontekstu?
- Koje su informacije od suštinske važnosti, a odnose se na podršku i komunikaciju?
- Šta bi naš protivnik mogao da uradi da operaciju omete ili zaustavi?

Format zahteva da informacije budu napisane jednostavnim jezikom i izložene jasno i precizno

### 15. Ko treba da uradi, šta, gde, kada, kako, i zašto?

Zajednička osobina svih uspešnih pokreta je besprekorna organizacija rada. Ključ dobrog planiranja je u razradi detalja. Za svaku ponuđenu aktivnost neophodno je da se odgovori na pitanja "Ko treba da uradi, šta, gde, kada, kako i zašto?"

Dve su osnovne prednosti jasnog prikaza plana namenjenog onima koji treba da realizuju zadatke – a to su aktivisti vašeg pokreta:

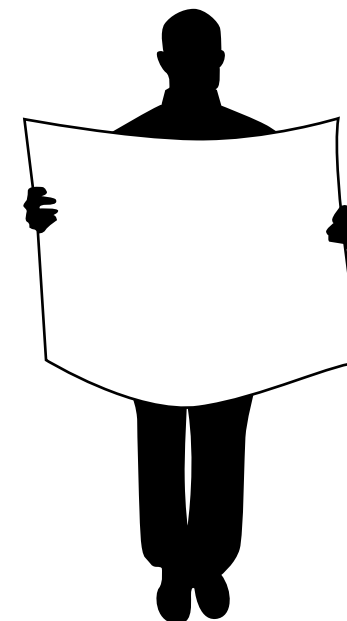
1. jasan plan naići će na potpuno razumevanje među aktivistima već posle prvog čitanja;

2. posedovanje jasnog planskog dokumenta, organizovanog po jedinstvenom Formatu plana, pomoći će svakom aktivisti da efikasnije proširi ideje vašeg pokreta u svom okruženju.

Postoji još jedna prednost - ovako sistematizovan plan može da posluži vašoj organizaciji kao sredstvo unutrašnje kontrole i preispitivanja time što otkriva njene kapacitete, snage i slabosti i ukazuje na neophodne promene koje treba da se sprovedu u samoj organizaciji.

### 16. Kako se koristi standardni format plana?

Format plana treba da sadrži pet celina i svaka treba da bude jasna i sažeta u najvećoj mogućoj meri. Izuzimajući deo dokumenta u kojima se opisuje celokupna kampanja, ostale celine ne treba da budu duže od pasusa, tj. ceo plan treba da zauzme najviše dve kucane strane



## FORMAT STANDARDNOG PRIKAZA PLANA

CELINA	SADRŽAJ CELINE
I Situacija	Opis važnijih aktivnosti protivnika i naših saveznika u u onoj oblasti u kojoj se planira sprovođenje naših aktivnosti (npr. medijske slobode).
II Misija	Jasno i sažeto navodi <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zašto</b> je važna aktivnost koju želimo da sprovedemo (npr. da bi izrazili protest protiv cenzure medija)</li> <li>• <b>Kako</b> će se aktivnost realizovati (npr. javni protest)</li> <li>• <b>Kada</b> i gde će se to odvijati (npr. u podne ispred zgrade nacionalne televizije)</li> <li>• <b>Ko</b> će i šta raditi (npr. studenti će pred kamerom čitati nezavisno prikupljene vesti)</li> </ul>
III Realizacija	Opis kako i kada će se odvijati kampanja ili akcija od samog početka do kraja Ako je u pitanju kampanja, ovde se jasno navode svaka od faza sa svojim međuciljevima - od prve do poslednje. Raspodela faza može se vršiti ili prema događajima u kampanji ili prema vremenskim periodima
IV Administracija i logistika	Navodi koja će sve administrativna i logistička sredstva biti na raspolaganju i kako do njih doći Definiše ljudstvo i materijalna sredstva koja će biti potrebna (kada i ko) Na primer: finansije, štampani materijal, filmske trake, voditelji i javne ličnosti koje su spremne da podrže datu aktivnost
V Koordinacija i komunikacija	Definiše procedure <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko će koordinirati grupe učesnika kampanje ili aktivnosti i kada će to biti urađeno</li> <li>• Oko čega sve treba komunicirati</li> <li>• Kako će se komunikacija sprovesti. Tu mogu da budu navedeni brojevi telefona, e-mail adrese, kuriri i tako dalje</li> </ul>

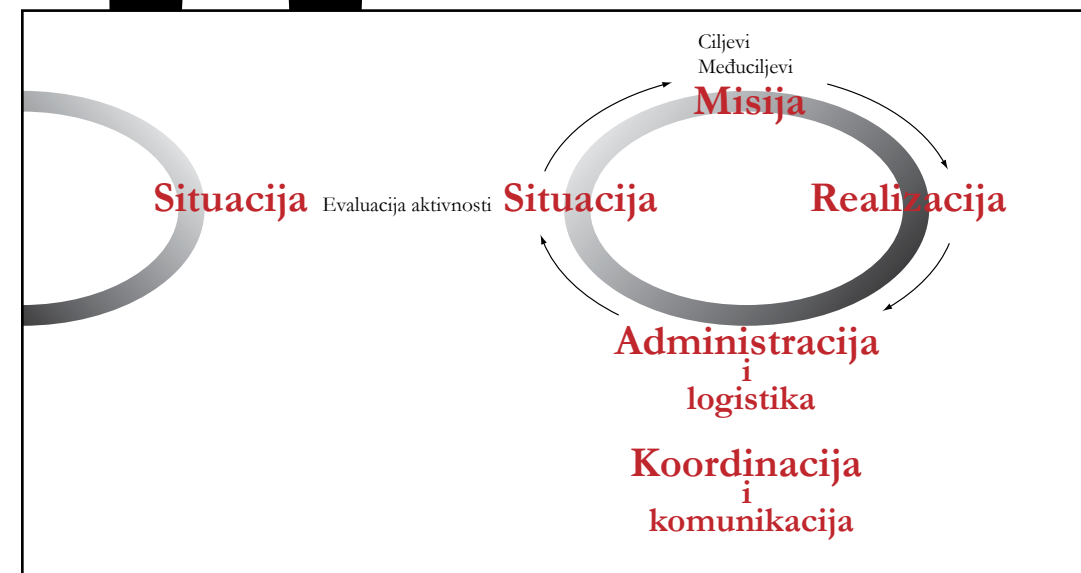
**IMAJ NA UMU:**

INSISTIRAJTE DA SE ISTI FORMAT KORISTI I KOD PLANIRANJA I KOD PREDSTAVLJANJA PLANA!

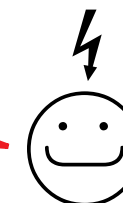


Standardni Format plana možemo da shvatimo i kao niz karika u lancu.

Situacija je prva karika u lancu, i vodi ka formulisanju misije koja ima svoje ciljeve i međuciljeve. Realizacija bliže objašnjava na koji način će svaki od međuciljeva biti postignut, što lanac "zavija" ka administraciji i koordinaciji. Evaluacija zatvara lanac. Ona nije sastavni deo plana, a njena uloga je da poveže različite situacije. Na osnovu ovako organizovanog plana možemo da dođemo do dragocenih zaključaka o protivniku, kao i o sebi.

**IMAJ NA UMU:**

KVALITETNOJ ORGANIZACIJI RELEVANTNIH INFORMACIJA LIJEK PRETHODI OZBILJAN "BRAINSTORMING"!



## PRIMER DOBRO FORMULISANE MISIJE:

Komitet za sprovođenje slobodnih i pravednih izbora, sa ciljem uspostavljanja demokratske vlasti, 1. juna 2006. godine pokreće kampanju mobilisanja javnosti radi:

- podrške i glasanja za prodemokratske kandidate na sledećim parlamentarnim izborima;
- predupređivanja izborne krađe i nelegalnih aktivnosti na biralištima;
- osnivanja “štrajkačkog odbora” na nacionalnom nivou koji bi u slučaju izborne krađe lansirao nenasilne sankcije protiv vlasti;
- pripreme za postavljanje nove, demokratske vlade.

**STUDIJA SLUČAJA:** Razlaganje realizacije na različite faze upotrebom standardnog formata plana.

Realizacija kampanje “Izađi i Glasaj” (I&G) može da se prikaže kroz tri faze

**Tokom Faze I** (pripremna faza): formiranje edukativnog tima koji će razviti program obuke za “Izađi i Glasaj” (I&G) kampanju, i plan obuke za svaki izborni okrug.

**Tokom faze II** (srednja faza): I&G treneri u svakoj izbornoj jedinici sprovode obuku onih koji će pratiti izbore.

**Tokom faze III** (izvršna faza): obučeni aktivisti pružaju direktnu pomoć oko izlaska glasača na izbore, pružaju usluge potrebne na glasačkim mestima, periodično izveštavaju o izlaznosti i rezultatima tokom celog dana i u ponoć objavljuju rezultate glasanja.

**P L A N**

**N**



**IMAJ NA UMU:**

PLAN TREBA RAZBITI  
PO FAZAMA!

Kampanja “OTPOR!”-a, CESID-a i nevladinih organizacija “Vreme je!” u septembru 2000. godine sastojala se iz ove tri faze. Postojanje odgovarajuće strukture za pokretanje prve faze pokazalo se od odlučujućeg značaja za uspeh. Za razliku od većine proreformskih političkih partija u Srbiji, “OTPOR!” je neprekidno ulagao u nadgradnju veština svojih volontera (vidi 14. poglavlje) i ustanovio je funkcionalne odnose sa domaćim i međunarodnim nevladinim organizacijama koje su mogle da pruže korisne obuke i stručnu ocenu o praćenju izlaznosti i domaćim i međunarodnim pravnim standardima vezanim za pravedne izbore. Sličan pristup, mada pod manje represivnim okolnostima, pokazao se uspešnim u Slovačkoj kampanji “OK ‘98”, kada je povećana izlaznost na izbore rezultirala izborom Vladimira Mečiarja za premijera. I u Gruziji 2002., i u Ukrajini 2005. kampanje za veću izlaznost na izbore, pre svega mlađih birača, pokazale su značajne rezultate.



### ZAPAMTI:

Ako plan poziva na bojkot režimskih medija na nacionalnom nivou, a članstvo organizacije je koncentrisano u samo nekoliko regija, onda ili treba preoblikovati plan ili je potrebno razviti i dodatni plan za mobilizaciju i regrutaciju članstva u čitavoj zemlji.

Pokret mora da uskladi realnost sa planom ili da uskladi plan sa realnošću.



**6**

**Komunikacija sa ciljnom publikom**

**Razvoj poruke**



## Komunikacija sa ciljnom publikom: Razvoj poruke

STARA ENGLESKA IZREKA KAŽE: "OLOVKA JE MOĆNIJA OD MAČA". DANAS BI ONA VEROVATNO ZVUČALA KAO "REČ JE MOĆNIJA OD ARMIIJA". CILJANA KOMUNIKACIJA MOŽE PRIDOBITI LJUDE ZA VAŠU MISIJU I NAVESTI IH DA DELUJU U INTERESU DRUŠTVENIH PROMENA. EFIKASNA CILJANA KOMUNIKACIJA SASTOJI SE OD ČETIRI ELEMENTA: PREPOZNAVANJA CILJNE PUBLIKE, PORUKE, NOSIOCA PORUKE I MEHANIZMA ZA PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA – "FEEDBACK".

"MORAŠ BITI OLIČENJE PROMENE KOJU ŽELIŠ DA VIDIŠ" · MAHATMA GANDI

### 17. Kako planiramo komunikaciju?

Do sada smo naučili načine na koje moć deluje kroz Stubove Podrške (poglavlja 2 i 3), razmatrali smo načine procene mogućnosti pokreta i protivnika i načine razvijanja plana akcije na osnovu tih procena (poglavlja 4 i 5). Pravljenje komunikacionog plana veoma je slično razvijanju plana kampanje ili javne akcije.

Ako želite da mobilizujete javnost protiv represije, vaša komunikacija sa javnošću mora da bude veoma pažljivo planirana i precizno usmerena, tj. - ciljana. Ciljevi takve komunikacije podrazumevaju:



- PROMENU STAVA I ODNOSA JAVNOSTI PREMA NEKOJ TEMI ILI PROBLEMU;
- PROMENU NAVIKA I PONAŠANJA JAVNOSTI PREMA TOJ TEMI, TJ PROBLEMU.

Da biste ostvarili navedene ciljeve, prvo treba da odlučite na koju društvenu grupaciju želite da utičete (ciljna publika), šta treba da kažete (poruka) i na koji način da poručite ono što treba da bude rečeno (nosilac poruke). Takođe, veoma je važno da znate kakav uticaj i odziv vaša poruka ima u javnosti (povratna informacija- "feedback").



### 18. Ko je naša ciljna publika?

Iskustvo je pokazalo da su u većini uspešnih primera nenasilni pokreti istovremeno komunicirali sa četiri glavne ciljne grupe:

GRUPA	OBUHVATA:	ŽELITE DA:
Članstvo i simpatizeri	ljude koji vašoj organizaciji pružaju aktivnu ili pasivnu podršku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budu preduzimljivi, motivisani i spremni na akciju</li> <li>• prihvate moguće opasnosti sa kojima će se susresti prilikom realizacije misije pokreta</li> </ul>
Šira javnost	široki spektar publike - od članova i simpatizera protivničkih organizacija do studentskih unija i onih grupa koje imaju sličan sistem vrednosti kao vaš pokret	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budu otvoreni za vašu poruku kako bi vam omogućili da zainteresujete što veći broj pojedinaca, uključujući i pripadnike organizacija protivničke strane</li> </ul>
Mogući saveznici	"ostatak opozicije," uključujući svaku društveno angažovanu grupu koja ima sličan sistem vrednosti ili je takođe posvećena nenasilnom delovanju, a poseduje nekakvu infrastrukturu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivno učestvuju u delovanju šire koalicije koja bi bila sposobna da postigne kompromise i održi zajedništvo sve do ostvarenja ciljeva svake od grupa</li> </ul>
Međunarodna javnost	međunarodne nevladine organizacije koje se zalažu za ostvarivanje ljudskih prava, inostrane medije, druge vlade i poslovne zajednice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promovišu i podrže vašu misiju</li> <li>• ograniče i sankcionišu represivne poteze vašeg protivnika</li> </ul>

Za svaku ciljnu publiku postoje posebna pravila, a pojedinci u okviru svake od grupa imaju sopstvene potrebe, stavove i interese. To treba da bude osnova po kojoj ćete ih privući ka vašem pokretu, komunicirajući sa njihovim sistemom vrednosti, tj. društveno definisanim idejama koje ove grupe imaju o tome šta je dobro i poželjno.

## 19. Šta je poruka?

Nacionalni demokratski institut, nezavisna organizacija bliska Demokratskoj partiji u Sjedinjenim Američkim Državama, koristi sledeću formulaciju: “Poruka je ograničen korpus istinite informacije koja se dosledno ponavlja od strane kandidata, partije ili nenasilnog pokreta sa ciljem pružanja ubedljivog argumenta koji publici otvara izbor i daje prostor da u skladu sa tim izborom deluje” (Dejvid Gud “Message Development”).

Poruka mora biti zasnovana na proveranim i pouzdanim činjenicama. U protivnom, gubi svoj kredibilitet. Vaša poruka navodi činjenice onako kako ih vi vidite. U nekom trenutku možda ćete ih “spinovati” i stvoriti neki utisak koji ne proizlazi nužno iz činjenica ili nije sam po sebi očigledan ciljnoj publici. Na primer, nekoj priči ili događaju može se dati pažnja veća ili manja od zaslužene da bi se ciljna publika ohrabrila da dođe do željenih zaključaka o nekom problemu.

Vaša poruka treba da poziva na akciju ili da među ljudima stvori povoljnu klimu da reaguju na pozive na akciju koja će uslediti. Poruka treba da je u tesnoj vezi sa formulacijom vaše misije (poglavlje 5).



### ZAPAMTI:

Činjenice ne govore same za sebe, one dobijaju značenje tek kada se stave u odgovarajući kontekst!



“Ovo je lice Srbije”

Poster na kome lik prebijenog aktiviste “OTPOR!”-a simbolizuje nasilnu prirodu režima Slobodana Miloševića

## 20. Kako razviti svoju poruku?

Za potrebe razvoja poruke, opet se vratite na SWOT analizu o kojoj smo počeli da pričamo u. poglavlju 4, a koja može da bude korisna polazna tačka za razvoj poruke.

### PRIMER: SWOT Pakovanje Poruke

Nenasilni pokret  
protiv  
Autoritarne vlasti

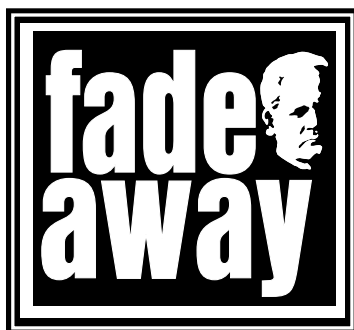
SNAGE: Mi o sebi	MOGUĆNOSTI: Mi o njima
Demokatični Časni Popularni Napredni	Diktatori Nelegitimni Korumpirani Okrutni
PRETNJE: Oni o nama	SLABOSTI: Oni o sebi
Izdajice Slabići Manipulatori Teroristi	Patriote Nepobedivi Odgovorni Zaštitnici

Ovaj model pomaže u stvaranju odgovarajuće poruke, a takođe vas priprema i da odgovorite na napade protivničke propagande koji su neumitni od trenutka kada vaš protivnik prepozna pokret kao rastuću pretnju. Model funkcioniše tako što vam pomaže u stvaranju okvira poruke – pruža strukturu kroz koju se ideje kroz konkretne reči prenose u poruke.

Džordž Lakof, priznati lingvista, pokazuje kako “uokvirene” teme imaju moćni uticaj u političkim debatama. Kada protivnik pripadnike pokreta nazove izdajicama, ne osporavajte takav navod – negiranje ovakve optužbe samo bi joj dalo legitimitet prikazujući vas kao nekoga ko mora da se brani. Umesto toga, predstavite svoje viđenje. Na primer, predstavite “patriotizam” svog pokreta koristeći argumente zasnovane na društveno prihvaćenim vrednostima u vašem društvu.

Upotrebom prizvoda iz ovog pakovanja razvijate poruku putem:

- isticanja ključnih vrednosti vaše publike: činjenice jesu važne, ali kada ih vežemo za vrednosti, one još efikasnije motivišu ljude da pruže podršku pokretu;
- dovođenja datih vrednosti u vezu sa Situacijom (poglavlje 4). Poruka proizlazi iz Situacije na isti način na koji Misija proizlazi iz Plana akcije. Situacija može da bude vrlo određena (hapšenje aktivista) ili uopštena (cenzura medija), ali u svakom slučaju precizno formulisana;
- generisanja poruke iz SWOT okvira: time što prikazujete odnos protivnika prema situaciji i suprotstavljate mu stavove svog pokreta.



*Neka vaša poruka bude jasna! Ona "OTPOR!"-ova nalepnica sa početka 2000.godine na jasan način objašnjava mladima cilj kampanje- da Milošević i njegov režim "izblede i iščeznu".*

#### VEŽBA:

Poruka, nosilac poruke i povratne informacije

Odaberite ispravna rešenja u desnoj koloni. Napravite odgovarajuću poruku, a zatim odaberite i nosioce poruke za svaku od ciljnih grupa.

PROBLEM	UPIŠITE SVOJ ODGOVOR:
Da li želimo istu poruku da šaljemo različitim društvenim grupama? Primer: poljoprivrednici iz pasivnih krajeva Primer: studenti	Primer poruke upućene zemljoradnicima iz pasivnih krajeva  Primer poruke upućene studentima
Da li bi studenti i poljoprivrednici trebalo da dobiju identičan propagandni materijal ili bi za svaku grupu trebalo odrediti posebnog nosioca poruke?	<b>Nosilac poruke u slučaju poljoprivrednika</b>  <b>Nosilac poruke u slučaju studenata</b>
Na koje načine možemo da dođemo do povratnih informacija u vezi sa porukom koju šaljemo? (Reagovanja državnih struktura, porast interesovanja za naš pokret u međunarodnoj javnosti, itd)	Primer mehanizma za prikupljanje povratnih informacija

PRIMER: Ispravna i pogrešna upotreba nosioca poruke

<input checked="" type="checkbox"/> ISPRAVNO	<input type="checkbox"/> POGREŠNO
Web strana ili sajt na engleskom jeziku namenjena komunikaciji sa međunarodnim organizacijama kao što su Ujedinjene nacije ili Human Rights Watch	Upotreba iste strane ili sajta u komunikaciji sa ljudima iz pasivnih krajeva naše zemlje, koji niti govore engleski, niti su ikad čuli za Internet



*Internet – moćno sredstvo za komunikaciju sa domaćom i stranom javnošću.*



ПОСТАВЉАЋЕМО  
И МИ ПИТАЊА

**7**

Upoznaj svet sa svojom porukom:  
**Izvođenje javnih akcija**

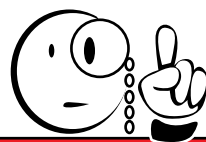
## Upoznaj svet sa svojom porukom

JAVNE AKCIJE I PERFORMANSI POKAZALI SU SE KAO VEOMA EFIKASAN NAČIN DA NENASILNI POKRET PREDSTAVI SVOJE CILJEVE I PORUKE ŠIROKOJ JAVNOSTI. PAŽLJIVO PLANIRANJE, ORGANIZACIJA I IZVOĐENJE JAVNIH AKCIJA POVEĆAVA NJIHOV EFEKAT, ALI NERETKO, PRISILJAVA I NAŠEG PROTIVNIKA DA NA AKCIJU ODGOVORI – ŠTO POVEĆAVA VIDLJIVOST NAŠE BORBE I AUTORITET KOJI POKRET UŽIVA U DRUŠTVU.

### 21. Šta je javni događaj (akcija)?

Nenasilni pokreti širom sveta rado i često koriste upravo javne akcije ili događaje i to iz tri valjana razloga:

- pojedinačne javne akcije mogu da se izvedu i sa izuzetno ograničenim ljudskim i materijalnim resursima;
- javne akcije mogu da se realizuju unutar veoma suženog političkog prostora i u uslovima represije;
- javne akcije privlače pažnju medija, što nam otvara prostor da moćno i praktično besplatno vizuelno predstavimo naše poruke najširoj javnosti- jedna fotografija objavljena na televiziji ili u dnevnoj štampi koja se distribuira širom zemlje vredni više od hiljadu reči u našoj publikaciji.



#### VAŽNO:

Ovladavanje veštinama planiranja, izvođenja i ocene uspešnosti javnog događaja je neophodno svakom nenasilnom pokretu.



Rođendanska torta za Miloševića- aktivisti "Otpor!"-a poklanjaju predsedniku Miloševiću rođendansku tortu (avgust 1999.) Svako parče torte simbolički predstavlja jedan od poraza njegove politike.

### 22. Kako se planira javni događaj?

Javne akcije planiramo kroz "studijski format" - provereno sredstvo koje mnogi predavači koriste kada svoje učenike spremaju za zahtevne ispite.

#### STUDIJSKI FORMAT JAVNOG DOGAĐAJA

##### 10 do 15 DANA PRE DOGAĐAJA

- Izbor teme vezane za misiju pokreta
- Osmišljavanje akcije i zvučnog naziva vezanog za poruku
- Izbor vremena i lokacije koji bi obezbedili najveću moguću vidljivost
- Izrada kalendara koji će biti postavljen na mestu vidljivom za sve učesnike
- Kreiranje budžeta
- Priprema štampanog materijala (ako je potreban)
- Razmatranje pravnih obaveza

- Kontaktiranje učesnika, potvrđivanje vremena i lokacije
- Pripremanje informacije za medije i saopštenja za javnost u kome će vaša poruka biti istaknuta
- Održavanje konferencije za štampu (ako je neophodna)

##### 24 SATA PRE DOGAĐAJA

- Poslednja revizija satnice i neophodnih materijala
- Slanje obaveštenja za medije i poziva novinarima da prisustvuju događaju
- Dodela operativnih odgovornosti učesnicima

##### NA DAN ODRŽAVANJA DOGAĐAJA

- Okupljanje učesnika u bazi i motivacija za sam događaj
- Događaj (izvođenje)
- Slanje obaveštenja o događaju novinarima

##### POSLE DOGAĐAJA

- Kontaktranje učesnika i izražavanje zahvalnosti za doprinos akciji
- Formiranje pres-klipinga na osnovu medijske pokrivenosti
- Ocena uspešnosti događaja

##### 7 do 3 DANA PRE JAVNOG DOGAĐAJA

- Sastanak sa učesnicima, podela odgovornosti i konkretnih zadataka
- Rasturanje štampanog i drugog promotivnog materijala
- Razrada detaljnog scenarija događaja
- Analiza mogućih nezgodnih situacija i razvijanje planova za slučajeve iznenađenja

##### 48 SATI PRE DOGAĐAJA

- Preduzimanje neophodnih pravnih koraka (na primer, obaveštavanje policije)

Detaljno planiranje javnih događaja podrazumeva visok stepen fleksibilnosti (neočekivane meteorološke promene, aktivnosti protivnika...) zbog čega plan treba redovno da se ažurira.

## 23. Kako zbuniti protivnika?

Dilema Akcije ili akcije nedoumice dovode protivnika u situaciju u kojoj će svako njegovo reagovanje rezultirati negativnim ishodom po njega. Stratezi nenasilnog vojevanja trude se da svoje aktivnosti stave u takve okvire da protivnik u svakom slučaju izađe kao gubitnik, a nenasilni pokret kao pobjednik. Narodnim jezikom receno: ako vaš protivnik reaguje - kajaće se, a ako ne reaguje - kajaće se!

Dilema Akcije mogu biti taktičke ili strateške i sastoje se od tri glavne komponente:

- 1) stvaranje ili prepoznavanje teme ili problema koji će objединiti javnost. Najupečatljivije teme obično se odnose na regulative ili zabrane nametnute od strane vlasti, a koje su u suprotnosti sa široko uvreženim verovanjima ili opšteprihvaćenim vrednostima, baš kao i na raširene glasine;

- 2) osmišljavanje i kreiranje akcije - upotrebom "studijskog formata", vodeći pri tome računa o našim mogućnostima, kao i o mogućnostima našeg protivnika ( poglavlje 4);
- 3) izvođenje akcije i eksploatacija njenih efekata.



### VEŽBA:

#### Kreiraj Dilema Akciju:

Prvi i najvažniji korak je izbor teme koja može da mobilise široku javnost a vezana je za neku lošu postojeću zakonsku regulativu ili rasprostranjenu glasinu.

Udesnukolonuupisujemo opšteprihvaćena verovanja i vrednosti naših sunarodnika, i to ne samo ona koja vladaju među pristalicama našeg pokreta.

U srednjoj koloni Dilema Akcija osmislite akciju koja razdvaja ljude od izabrane vladine politike ili regulative. Osmislite scenario i kreirajte formu ove akcije.

POSTOJEĆE LOŠE REGULATIVE	AKCIJA NEDOUMICE	OPŠTEPRIHVAĆENA VEROVANJA
Cenzura	Objavlivanje nezavisne štampe ili verske literature	Ljudi imaju pravo da čitaju
Okupljanja nisu dozvoljena	Okupljanja u velikim grupama pred odlazak na utakmicu ili sahranu	Ljudi imaju prava da slave ili tuguju zajedno
Policijski čas	Okupljanje u grupama u nedozvoljeno vreme	Ljudi imaju pravo da borave van kuće u svako doba

Sledeći potez je na vašem protivniku: da ne uradi ništa ili da se upusti u kažnjavanje takvog ponašanja. On gubi u svakom slučaju - ako ne preduzme ništa povodom kršenja sopstvenih propisa, ohrabriće sve veći broj ljudi da taj propis ili zabranu krši. Ako upotrebi sankcije - okrenuće protiv sebe sve ljude koji dele ova rasprostranjena verovanja i vrednosti. Važno je da se napomene da su Dilema Akcije, na koje protivnik nije reagovao u istoriji, više puta poslužile kao osnova za izgradnju "paralelnih institucija", kakve su na primer bile "podzemne novine" pristalica poljske "Solidarnosti". Prepoznavanje i izbor pravih tema zahteva iskustvo i praksu, a od pomoći nam može biti i upotreba SWOT analize i model razvoja poruke (poglavlja 4 i 6).



Gandhi predvodi stotine hiljada u "slanom maršu" - Indija 1930.godine

STUDIJA SLUČAJA: Izbor teme: Gandijeva Slana kampanja (proleće 1930.)

Primer genijalnog izbora teme koja je bila povod za osmišljavanje akcije je Marš za so, koji je pokrenuo Gandhi u vreme indijske borbe za nezavisnost od britanske kolonijalne okupacije. Za proizvodnju soli potrebni su samo morska voda i sunce. Ona je međutim, u to vreme bila pod zakonskim monopolom Britanaca i predstavljala je za njih važan izvor prihoda od poreza. S obzirom na to da je svim ljudima, bili oni siromašni ili bogati, žene ili muškarci, Indusi ili Muslimani, svakodnevno potrebna so, zabrana njene proizvodnje simbolizovala je podjarmljivanje svih Indijaca. Britanci su bili u nedoumici kako da reaguju. Ako bi britanski kolonijalisti uhapsili Gandija i ostale "slane" prestupnike, ispali bi smešni i sami bi od učesnika napravili heroje. Kada ne bi reagovali, ne samo da bi izgubili monopol nad proizvodnjom soli i prihode od poreza, nego bi izgubili autoritet u očima miliona svojih podanika. Kada je Gandhi poveo stotine hiljada svojih sunarodnika u marš na morskou obalu i počeo da sa njima proizvodi so – to se i dogodilo!

## Upravljanje nenasilnom kampanjom

Ako analiziramo kako se politička moć ispoljava kroz stubove podrške otkrićemo jake i slabe tačke našeg protivnika. Dobro organizovan pokret poseduje temeljan uvid u svoje mogućnosti, jasnu poruku i precizan plan kako da tu poruku proširi kroz akcije u javnosti. Međutim, kako da nenasilni pokret iskoristi svoje snage, napadne protivnikove slabe tačke i dođe do pobeđe? Ovaj odeljak pruža odgovor na to pitanje.

Pre svega, razne alatke nenasilne akcije, opisane u odeljku “Za početak” treba da objedinimo u celinu. Akcije prerastaju u kampanju. Kampanja je strateški planiran i realizovan niz nenasilnih akcija usmeren ka vašoj ciljnoj grupi. Do sada je registrovano preko 200 metoda nenasilne akcije, koje se, prema Džinu Šarpu, mogu podeliti na tri opšte kategorije u koje spadaju protesti i ubeđivanje (marševi, isticanje simbola, bdenja, itd), nesaradnja (bojkot proizvoda, štrajkovi, neplaćanje poreza, itd) i intervencije (zaposedanje, straže, štrajk glađu, itd). Svaka javna akcija treba da je deo šireg postignuća ili kampanje, a vaša strategija treba da objasni kako izvesne akcije doprinose izgradnji kampanje i logično ih poveže u organizovanu aktivnost.

Zatim, ovaj odeljak bavi se i ključnim resursima u svakoj kampanji, a to su:

- materijalni resursi, kao što su novac, oprema za komunikaciju ili kancelarijski prostor;
- ljudstvo: aktivisti i simpatizeri uključeni u akciju;
- vreme tokom kog aktivisti raspolažu materijalnim resursima.

Na kraju, naučićete i princip planiranja unazad, korisnog sredstva za upravljanje vremenom, kojim direktno uvećavamo efikasnost kampanje. Kao celina, ovaj odeljak prikazuje šta je sve potrebno da bi se od pojedinačnih akcija prešlo na organizovane kampanje naše nenasilne borbe. Iskustvo pokazuje da se tokom ove faze pred pokretom pojavljuju posebne vrste izazova – sankcije i represija, kao odgovor protivnika. Poslednji odeljak ove knjige „Delovanje u uslovima represije“ opisuje načine na koje pokret može na takav pritisak adekvatno da odgovori.

Poglavlje 8:

### Izgradnja strategije: Od akcija do kampanje

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Šta je strategija?
- Kako povezujemo različite strategije pojedinačnih kampanja?
- Koji su glavni resursi svake kampanje i kako su oni međusobno povezani?

Glavne teme obuhvataju:

- Definiciju strategije
- Razlaganje strategije na etape i strateško „uvezivanje“ taktika
- Tri glavne vrste resursa u kampanji: ljudstvo, materijalne resurse i vreme

Poglavlje 9:

### Upravljanje nenasilnom kampanjom (prvi deo): Materijalni resursi

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Zašto su nam materijalna sredstva potrebna?
- Koja nam tipovi materijalnih sredstava potrebni?
- Koji su mogući izvori materijalne podrške?

Glavne teme obuhvataju:

- Izvore materijalnih sredstava i njihov značaj
- Procenu potrebe za materijalnim resursima
- Četiri moguća izvora materijalnih sredstava: 1. simpatizere, 2. potencijalne saveznike, 3. poslovnu zajednicu, 4. međunarodne organizacije.

Poglavlje 10:

**Upravljanje nenasilnom kampanjom (drugi deo):  
Ljudski resursi**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Zašto su volonteri značajni?
- Zašto se ljudi priključuju grupama?
- Kako pridobijamo i regrutujemo volontere?
- Kako očuvati i angažovati novo ljudstvo?

Glavne teme obuhvataju:

- Značaj volontera i njihovog angažmana
- Piramidu podrške: 1. aktivisti, 2. volonteri, 3. simpatizeri, 4. budući članovi
- “Ulaganje u ljudstvo” kao preventivnu meru protiv osipanja aktivista

Poglavlje 11:

**Upravljanje nenasilnim pokretom (treći deo):  
Vreme kao univerzalni resurs**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Šta je vreme?
- Šta vreme čini jedinstvenim resursom u nenasilnoj borbi?
- Kako koristimo vreme u kampanji?
- Kako se piše plan kampanje?

Glavne teme obuhvataju:

- Vreme kao jedinstven resurs
- Moguće načine upotrebe vremena
- Model planiranja unazad
- Model kalendara kampanje

Poglavlje 12:

**Razvijanje kampanje na terenu i model planiranja unazad**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Kako razvijamo kampanju na terenu?
- Kako održavamo organizovanost kampanje?
- Zašto plan kampanje treba da bude prilagodljiv?

Glavne teme obuhvataju:

- Vitalne funkcije kampanje: ljudstvo, analizu, komunikaciju, i logistiku
- Organizacionu strukturu i podelu posla
- Analizu ciklusa kampanje: 1. Strategija, 2. Situacija, 3. Misija, 4. Realizacija, 5. Evaluacija



**8**  
**Izgradnja strategije:**  
**Od akcija do kampanje**



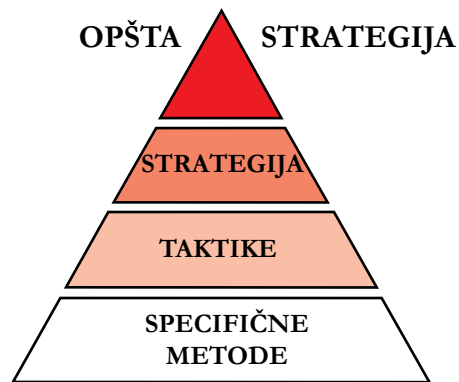
## Izgradnja strategije: Od akcija do kampanje

KROZ ISTORIJU, IZGRADNJA ODGOVARAJUĆE STRATEGIJE, PREPOZNAVANJE KAMPANJA, I IZBOR SPECIFIČNIH TAKTIKA OD KLJUCNOG SU ZNAČAJA ZA ISHODE SVIH VRSTA SUKOBA. RAZVIJANJE POKRETA SA JEDNE I UPRAVLJANJE POKRETOM ILI KAMPANJAMA, SASTOJI SE OD AKTIVNOSTI KOJE SE MEĐUSOBNO DOPUNJUJU I OSNAŽUJU. KAKO POKRET RASTE, RASTE I POTREBA ZA RAZUMEVANJEM PRINCIPA FUNKCIONISANJA NJEGOVIH KLJUČNIH RESURSA, ALI I STRATEŠKOG PLANIRANJA.

### 24. Šta je strategija?

Strategija je koncept najpovoljnijeg oblika delovanja za postizanje zacrtanih ciljeva, imajući u vidu ograničenost sredstava i, po pravilu, promenljive i neizvesne uslove u kojima se borba odvija. Strategija određuje da li se uopšte suprotstaviti, gde i kako to učiniti, a zatim kako postići maksimalne rezultate da bi se došlo do povoljnih ishoda. Postoje četiri nivoa strateškog upravljanja: opšta strategija, prateće strategije, taktike i specifične metode (vidi poglavlje 4).

Opšta strategija usmerena je ka ostvarivanju glavnih ciljeva borbe putem efikasne mobilizacije ljudstva, koje angažujemo u borbi sa protivnikom. Strategija svake kampanje daje odrednice kako pojedine bitke treba voditi, a pri tome ne istupiti iz okvira opšte strategije. Strategije kampanja treba da budu međusobno povezane i usmerene ka utemeljivanju i ostvarenju ciljeva zacrtanih opštom strategijom.

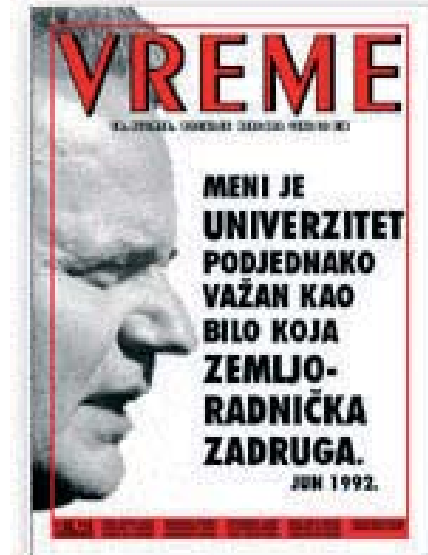


Nivoi	Opšta strategija	Strategije	Taktika	Specifične metode
Objašnjenje	Kako treba da bismo naše predstavnike u budućnosti?	Koji su najuspešniji načini da se dođe do željenog stanja, s obzirom na ograničenost raspoloživih sredstava?	Kako ostvariti određene međuciljeve koji proizlaze iz opšte strategije, s obzirom na ograničenost raspoloživih sredstava i aktivnosti protivnika?	Koji su najbolji načini da se postignu zacrtani zadaci sa raspoloživim sredstvima i vremenskim okvirima u sadašnjem okruženju?
Primer	Slobodni i poštteni izbori	Nadgledanje izbora da bi se sprečila krađa	Organizacija nezavisnog nadgledanja tokom izbora	Postavljanje timova za nadgledanje na svakom biračkom mestu

#### STUDIJA SLUČAJA:

##### Strategija odnosa univerzitetske administracije prema studentima

Tokom 1968. godine studentski protesti planuli su širom sveta. I protest u Pekingu, u Kini 1989., kao i u Teheranu, u Iranu 1999. godine takođe su započeti na univerzitetima. S obzirom na to da su epicentri brojnih pokreta bili baš univerziteti, opis pristupa koju je razvila univerzitetska administracije radi suzbijanja nemira tokom šezdesetih, i dalje je koristan svim nenasilnim pokretima koji nameravaju da mobilišu podršku studenata. (Sledeća tabela napravljena je prema knjizi Kornelijusa Lamersa "Taktike i strategije usvojene od strane univerzitetskih vlasti")



Odnos srpskih vlasti prema Univerzitetu, izjava predsedika Srbije Slobodana Miloševića 1992. godine

Ciljevi	Eliminacija studentskog pokreta	“Smirivanje” pokreta	Izbegavanje pojavljivanja pokreta	Saradnja sa pokretom
Strategija	Represija	Ustupci	Preventivne mere	Eksperiment
Taktika	“odbijanje”	“otkup”	“protivljenje”	“pridruživanje”
Određene metode	Preventivne mere	Kanalisanje i kontrola suprotstavljanja	Izmena onih uslova koji mogu dovesti do nastanka pokreta	Održavanje fleksibilnosti administracije
Obrazac ophođenja sa studentima	Sukob	Pregovori	Saradnja	Nadmetanje



*“Ma koliko strategija krasno izgledala, povremeno pogledaj rezultate!”*

Sir Winston Churchill

U pekinškom i teheranskom slučaju vlasti su se rukovodile represivnom strategijom. U ostalim slučajevima, kakvi su se pojavljivali u Sjedinjenim Američkim Državama i Zapadnoj Evropi tokom šezdesetih, rukovodstvo univerziteta bi uvidelo neefikasnost jedne strategije i prešlo na sledeću. U većini slučajeva korišćene su kombinacije strategija. Kada poznajete osnovne strategije univerzitetske administracije, uz pomoć SWOT analize (poglavlje 4) možete dovesti svoj nenasilni pokret u situaciju da profitira iz očekivanih taktičkih reakcija protivnika, a ciljanu komunikaciju (poglavlje 6) prilagoditi plasiranju vaše poruke u široj javnosti.

## 25. Kako povezati različite strategije pojedinačnih kampanja?



Nasuprot utiscima koje odaju vesti iz šezdesetih godina prošloga veka ili sa početka ovog, uspešni strateški nenasilni pokreti nisu nastajali spontano, kao ni kampanje koju su im predhobile. Tamnopusi korisnici javnog prevoza u Montgomeriju, Alabami nisu tek tako odlučili da bojkotuju autobuse u kojima je crcima zakonom zabranjeno ravnopravno korišćenje, niti su radnici u Poljskoj samo započeli štrajk avgusta 1980. godine. Ni hiljade demonstranata nije se pojavilo niotkuda u Beogradu u jesen 2000., Tbilisiju 2002., niti u Kijevu 2004. godine. Svakom od tih događaja prethodio je značajan period sinhronizovanog i pedantnog planiranja. Navedene uspešne kampanje ilustruju dva glavna principa strateškog planiranja:

### 1. STRATEŠKO “UVEZIVANJE” TAKTIKA

Strateški izbor i redosled različitih nenasilnih taktika od suštinskog je značaja. Svaka taktika mora biti direktno upućena na ostvarivanje međuciljeva koji logičnim redom proizlaze iz glavne strategije kampanje pokreta. Postoji više od 200 registrovanih metoda nenasilne borbe, a svaki uspešan pokret doda po neku novu taktiku (vidi Dodatak: Metode nenasilne akcije).

### 2. STRATEŠKA IZGRADNJA KAPACITETA

Strateška izgradnja kapaciteta – Uspešni pokreti proširuju svoje kapacitete regrutacijom i obukom novih članova, prikupljanjem materijalnih sredstava i održavanjem komunikacione mreže, kao i nezavisnim načinima za razmenu i širenje informacija, kao što su šifrovana elektronska pošta (SMS), kratke tekstualne poruke, nezvanična štampa i blogovi na Internetu. Tu su i strateško planiranje i efikasno raspolaganje vremenom. Upravo je vreme, kao univerzalna kategorija, verovatno najvažniji resurs za svaku nenasilnu borbu.

### STUDIJA SLUČAJA: Borba protiv izborne krađe u Srbiji

U novembru 1996. godine srpske prodemokratske stranke pobedile su na lokalnim izborima. Nemajući nameru da preda lokalnu vlast, srpski diktator Slobodan Milošević poništio je rezultate lokalnih izbora i zakazao ponovljene izbore. Počinju tromesečni svakodnevni protesti u 50 gradova Srbije. Pod pritiskom demokratske javnosti i međunarodne zajednice, režim konačno priznaje rezultate izbora u februaru 1997. godine. Prodemokratske snage postigle su uspeh gradeći stratešku kampanju na nekoliko nivoa:

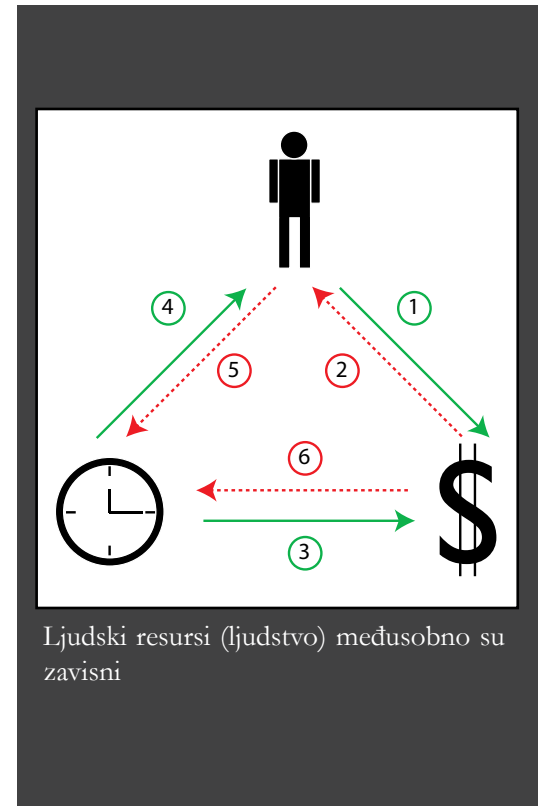
1. Mobilizacija građana- Sporadični mali protesti u nekolicini urbanih centara za kratko vreme su se proširili na celu zemlju i postali svakodnevni i masovni;
2. Studentski protesti- Hiljade studenata svakodnevno protestuje tražeći poštovanje izbornih rezultata;
3. Reklamna kampanja- Flajeri, poster, bilbordi, radio i televizijske reklame poslužili su prodemokratskim partijama da obaveste javnost o izborima i protestima koji su usledili;
4. Kampanje "saveznika"- Nevladine organizacije i lokalni nezavisni mediji bojkotovali su predstavnike vlasti i vršili izolaciju podrške vlasti uvođenjem društvenih sankcija;
5. Kampanja mobilizacije međunarodne javnosti rezultirala je posetom ekspertske grupe iz Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju, kao i međunarodnim pritiskom da se izborni rezultati priznaju.



## 26. Koji su glavni resursi svake kampanje i kakvi su odnosi među njima?

Svaka kampanja poseduje tri ključne vrste resursa:

- **ljudski resursi** podrazumevaju pojedince koji pružaju podršku pokretu, a posebno, njihovo zajedničko zalaganje i rad. Ljudstvo je presudno za masovnost podrške pokretu, a isti ti ljudi pokretu donose znanja i veštine od neprocenjive važnosti;
- **materijalni resursi** obuhvataju "opipljiva" dobra kao što su novac, zalihe, oprema za komunikaciju, imovina i prevozna sredstva. Procena potreba i planiranje najefikasnijeg načina korišćenja materijalnih sredstava obezbediće pokretu da, čak i u najsloženijim uslovima represije, bude operativan;
- **vreme**, samo po sebi, predstavlja konačni resurs. Ono mora da bude pažljivo isplanirano i upotrebljeno da bi obezbedilo maksimum efikasnosti koju ljudstvo i materijalna sredstva mogu da pruže.



Ljudski resursi (ljudstvo) međusobno su zavisni

Ove tri kategorije sredstava ili resursa međusobno su zavisne. Na primer, novi članovi za pokret znace veca dostupnost neophodnim veštinama i materijalnim dobrima (1), ali su materijalni resursi neophodni u realizaciji procesa mobilizacije i angažovanja novih aktivista (2).

Pažljivo isplanirano vreme omogućiće maksimum efikasnosti pokreta ili njegove kampanje u korišćenju sredstava (3) i angažovanju ljudstva (4). Međutim i sam proces planiranja ima svoje troškove (5): potrebno je da se angažuje ljudstvo (radni sati) i ulože materijalna sredstva (6) (od kafe za sastanke, do putnih troškova i sl.).



**IMAJ NA UMU:**  
 VREME JE DRAGOCEN,  
 KONAČAN I  
 "NEOBNOVLJIV" RESURS.



#### ZAPAMTI:

- Strategija je način da isplaniramo kako da dostignemo naše ciljeve i ostvarimo viziju.
- Posebne metode i taktike moraju logično proizlaziti iz glavne strategije i zasnivati se na realističnoj proceni raspoloživih resursa.
- Tri ključne kategorije resursa su vreme, ljudstvo i materijalna sredstva.

Inverzni proces planiranja vremena (Unazad) - u kome se aktivnosti i njihovi termini u okviru jedne akcije planiraju od poslednje ka prvoj – koristan je alat protiv gubljenja dragocenog vremena, a i smanjuje opasnost od previđanja obaveza. (Vidi poglavlje 7)

Napredak u svakoj kategoriji resursa pozitivno utiče na druge dve. Takođe, kriza u nekoj od kategorija negativno utiče na ostale.



*Brižljivo strateško planiranje omogućava ozbiljne poduhvate – kao što je gotovo kompletna rekonstrukcija Londona posle »Velikog požara« 1666. godine*

1  
ONE

THE UNITED STATES OF AMERICA



IN GOD WE TRUST

ONE

9

Upravljanje nenasilnom kampanjom:

**Materijalni resursi**

1  
ONE

ONE

## Upravljanje nenasilnom kampanjom: Materijalni resursi

POSTOJI IZREKA "NOVAC JE MAJČINO MLEKO POLITIKE". TAKOĐE, TREBA IMATI NA UMU I DA SU MATERIJALNA SREDSTVA MEĐU NAJVAŽNIJIM IZVORIMA MOĆI U DRUŠTVU. ZA VOĐENJE USPEŠNE NENASILNE KAMPANJE, VAŽNO JE PREPOZNATI KOLIKO I KOJIH MATERIJALNIH SREDSTAVA JE POTREBNO DA BI SE OSTVARILA OPŠTA STRATEGIJA. ISTO TAKO, TREBA OTKRITI I NAČINE PRIKUPLJANJA SREDSTAVA ZA ODRŽANJE KONSTANTNE OFANZIVE U DELOVANJU VAŠEG POKRETA.

### 27. Zašto su nam materijalna sredstva potrebna?

Dva ključna razloga čine materijalna sredstva tako važnim činiocem. U kontekstu trojstva ključnih resursa (vidi i poglavlja 10 i 11), razlika u količini i raspoloživosti ovih sredstava protivniku i pokretu po pravilu je najveća. Ukoliko je vaš protivnik vlada, takav protivnik na tom polju ima prednost koju je izuzetno teško dostići ili kompenzovati, s obzirom na to da ima pristup hiljadama objekata, desetinama hiljada vozila, poseduje štampane i elektronske medije, a na raspolaganju mu je kompletan nacionalni budžet, kao i prirodni resursi i inostrana podrška. Zatim, u kontekstu bezbednosti (vidi poglavlja 14 i 15), materijalna sredstva spadaju među najosetljivije sfere jedne organizacije. Protivnik će direktno napadati i otvoreno goniti finansijere i pripadnike pokreta zadužene za upravljanje novcem. Informacije koje se odnose na sakupljanje i raspodelu materijalnih sredstava u svakom trenutku moraju biti maksimalno zaštićene.

Možda iznenađujuće deluje da je zajednički imenitelj za sve uspešne nenasilne pokrete bio kombinacija velikog potencijala za prikupljanje sredstava i uspešnog upravljanja tim sredstvima.



### 28. Koji su nam tipovi materijalnih sredstava potrebni?

Postoje različiti tipovi materijalnih sredstava koje treba obezbediti za vođenje uspešne kampanje.

Materijalna sredstva neophodna su za četiri ključna aspekta delovanja pokreta:

#### **IMAJ NA UMU:**

**ZA SVAKU PLANIRANU AKTIVNOST  
POTREBNO JE DA SE NAPRAVI  
DETALJNA PROCENA POTREBA  
ZA MATERIJALNIM SREDSTVIMA!**

#### Osnovne funkcije:

#### Primeri

OPSTANAK I ODRŽAVANJE MORALA	Hrana, odeća, medicinska pomoć, fondovi za žrtve i ljude koji su ostali bez posla
TRANSPORT I KOMUNIKACIJA	Kompjuteri, mobilni telefoni, transmiteri, kancelarijski materijal, vozila, benzin, avionske karte...
FIKSNI OPERATIVNI TROŠKOVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kancelarijski prostor</li> <li>• Telefon, faks, fotokopir, kompjuteri</li> <li>• Poštanski troškovi (za biltene i opštu korespondenciju)</li> <li>• Kancelarijski materijal</li> <li>• Kafa</li> <li>• Činovnički troškovi (ne treba da budu visoki!)</li> </ul>
NEPOSREDNE NENASILNE AKCIJE (KAMPANJE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flajeri, brošure, pristupnice i drugi materijal za regrutaciju</li> <li>• Zakup prostora u kome se održava događaj</li> <li>• Osveženje na radnim sastancima i okupljanjima</li> <li>• Bilten (troškovi štampe, papir, poštanski troškovi, fotografije)</li> <li>• Obaveštenja za medije (štampa, papir)</li> <li>• Plakati</li> <li>• Troškovi vezani za ugošćavanje govornika (smeštaj, obroci, promocija)</li> <li>• Nagrade i stimulacija za radnike</li> <li>• Troškovi projekata političke akcije kao što su izbori u studentskim organizacijama ili tematske kampanje</li> <li>• Putni i troškovi registracije za delegate iz unutrašnjosti ili za prisustvo na centralnim konvencijama i seminarima</li> </ul>

Takođe, neophodno je voditi i evidenciju o raspoloživosti sredstava, formirati prioritete u skladu sa strateškim planovima i nalaziti načine za njihovu efikasnu upotrebu.

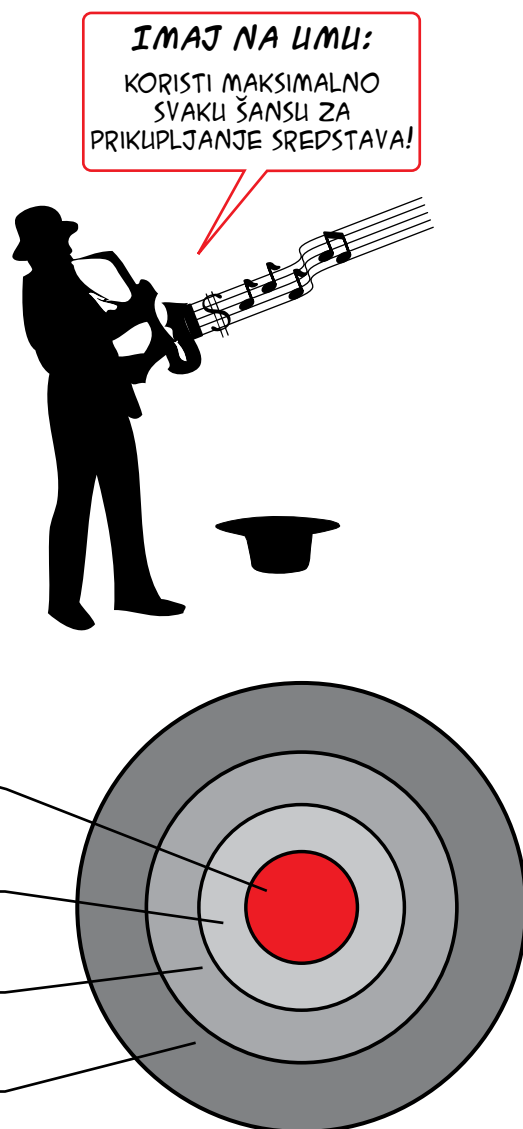
## 29. Koji su mogući izvori materijalne podrške?

Nenasilni pokreti sreću se stalno sa izazovom nalaženja različitih izvora u poslu prikupljanja materijalnih sredstava. Nekada je podrška u potpunosti domaća, a u drugim slučajevima, pokret uspeva da dođe i do značajne količine međunarodne pomoći.

Domaća podrška uglavnom stiže od lokalnih udruženja građana i nevladinih organizacija, poslovnih zajednica, verskih institucija, sindikata i profesionalnih udruženja. Omladinske i studentske organizacije profitiraju od svog starosnog doba - pouzdan izvor prihoda po pravilu su njihove porodice!

Postoje četiri nivoa mogućih izvora materijalne podrške:

1. ČLANSTVO I SIMPATIZERI, NJIHOVE PORODICE I PRIJATELJI
2. POTENCIJALNI SAVEZNICI NVO, PARTIJE OPOZICIJE
3. LOKALNA POSLOVNA ZAJEDNICA
4. MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE



Nenasilni pokret može da potraži podršku i od međunarodne zajednice: od multilateralnih organizacija, nevladinih organizacija (NVO), fondacija, organizacija i agencija orijentisanih ka podršci razvoju demokratije, ljudskih prava i građanskih sloboda, zatim od sindikata ili verskih institucija. Stratezi pokreta posebnu pažnju moraju da obrate na sprečavanje sukoba interesa, kao i da obrate pažnju da se misije organizacija koje pružaju podršku ne kose niti ometaju ciljeve ili aktivnosti pokreta na domaćem terenu. Međunarodne organizacije često su sputane sporom birokratskom procedurom, neprilagodljivim uslovima ili "ekspertima" koji misle da su bolje upućeni od lokalnog stanovništva, ili još gore, misle da sve znaju najbolje!

MOGUĆI IZVOR MATERIJALNIH SREDSTAVA	MATERIJAL KOJI MOGU DA OBEZBEDE	UOBIČAJENI NAČINI
Članstvo, simpatizeri, njihove porodice i prijatelji	Hrana, odeća, medicinska pomoć, kompjuteri, mobilni telefoni, vozila	Mobilizacija članstva, naplata članarine
Mogući saveznici (političke stranke, nevladine organizacije)	Telefon, faks, fotokopir, kompjuteri, kancelarijski prostor, poštarina	Učešće u širokoj koaliciji gde pokret značajno doprinosi zadovoljenju važnih interesa svojih saveznika
Lokalna poslovna zajednica	Flajeri, brošure, pristupnice i drugi materijal za regrutaciju članstva, plakati, gorivo, medicinska pomoć, hrana, kafa, osvežavajuća pića	Promotivna kampanja koja će uveriti zajednicu da su reforme u skladu sa njihovim interesima (s obzirom na to da preduzetnici najveću pažnju obraćaju na konačni bilans)
Međunarodne organizacije	Različita sredstva	Umrežavanje sa međunarodnim činiocima kroz programe grantova

Ove grupe međusobno se veoma razlikuju.. Stoga je potrebno da predstavnici pokreta, koji im se obraćaju, odlično vladaju veštinama pregovaranja, pisanja predloga projekata za finansiranje i stranim jezicima.



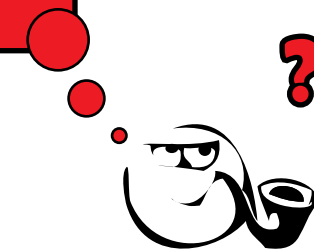
### STUDIJA SLUČAJA: “Nije zlato sve što sija”:

Tokom tri meseca svakodnevnih studentskih protesta u Beogradu 1996 - 1997. godine, novac je predstavljao manje od 20% ukupnih materijalnih sredstava neophodnih za tako veliki zahvat. Zgrada Univerziteta poslužila je kao kancelarijski prostor, a takođe i roditeljski domovi imućnijih studenata. Taksisti su studentima obezbedili besplatan transport, a gorivo su dobili besplatno od antirežimskih vlasnika benzinskih stanica. Štamparije i fotokopirnice obezbedile su preko pola miliona letaka a i drugog štampanog materijala bez ikakve naknade. Dobrovoljne vatrogasne brigade studentima su obezbedile megafone, a poznati beogradski muzički klub „PLATO“ ustupio je ključnu opremu za komunikaciju tako što je studentima stavio na raspolaganje razglas i zvučnike tokom okupljanja.



### ZAPITAJ SE:

- Koje su stvarne potrebe pokreta za materijalnim sredstvima?
- Koliko novca očekujete da ćete prikupiti tokom kampanje prikupljanja sredstava i koliko je, po vašoj proceni, ljudi potrebno da se angažuje u toj kampanji?
- Koje su im sve veštine, kao što su pregovaranje, pisanje predloga projekta ili znanje stranih jezika neophodne?
- Kada će ta kampanja početi?
- Tokom kog perioda ćete imati osobu ili tim za prikupljanje sredstava?
- Da li imate dovoljno volontera koji bi stajali na raspolaganju osobi ili timu zaduženim za prikupljanje sredstava?
- Ko je osoba koja je odgovorna za koordinaciju prikupljanja sredstava i upravljanje finansijama?
- Da li je ta osoba čovek od poverenja?



**10**

**Upravljanje nenasilnom kampanjom:**

**Ljudski resursi**




## Upravljanje nenasilnom kampanjom: Ljudski resursi

VOLONTERI SU KLJUČNI IZVOR POLITIČKE MOĆI SVAKOG POKRETA. ONI NAM BESPLATNO STAVLJAJU NA RASPOLAGANJE SVOJE VREME, ENERGIJU, ZNANJA I VEŠTINE I DOPRINOSI MASOVNOSTI POKRETA. AKTIVISTI ILI VOLONTERI SU „PEŠADIJA“, ODNOSNO NAJVEĆI TERENSKI POTENCIJAL VAŠEG POKRETA. JEDNOSTAVNO, ONI SU „RATNICI KOJI NA KRAJU DOBIJAJU RAT“.

### 30. Zašto su volonteri začajni?

Snažan pokret ne postoji bez volontera. Izgradnja baze pojedinaca koji aktivno („aktivisti“) ili pasivno („simpatizeri“) podržavaju pokret od suštinskog je značaja za uspeh svake dugoročne kampanje, što se vidi iz sledećeg primera.


Volontiranje se razlikuje od rada u firmi, na njivi ili na nekom drugom poslu. Recimo da važeći izborni zakoni u vašoj zemlji nisu u skladu sa međunarodnim standardima i da vaši angažovani prijatelji volontiraju u javnoj kampanji za izmenu zakona. Kada vaši prijatelji pristanu na dobrovoljni rad, to je podstrek i za vas da dobrovoljno priuete, naročito kada znate da ćete sigurno biti uključeni u dobrobit koja će iz tog volonterskog rada proistići.



Tokom kampanje GOTOV JE, do predsedničkih izbora u septembru 2000. godine, srpski pokret „OTPOR“ raspolažao je sa:

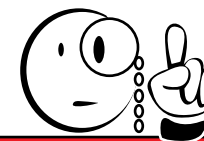
Aktivni članovi	Minimum radnih sati	Zbir
30,000	5 sati nedeljno	150,000 BESPLATNIH radnih sati nedeljno

= nedeljni učinak kompanije koja ima 3.750 zaposlenih



ODOBRENO

Kada dođe do promene izbornog zakona, svako je na dobiti, uključujući i one koji nisu mrđnuli ni malim prstom. Ovde se očituje problem tzv. „švercovanja“, odnosno uživanja u dobrobiti koja je nastupila usled napora drugih. Naravno, osim loše savesti povodom „vožnje za džabe“, postoje i drugi razlozi zbog kojih ljudi ne volontiraju: nemaju vremena, plaše se sankcionisanja njihovih akcija...(preuzeto iz knjige „Microeconomics“, Lija Fridmena)



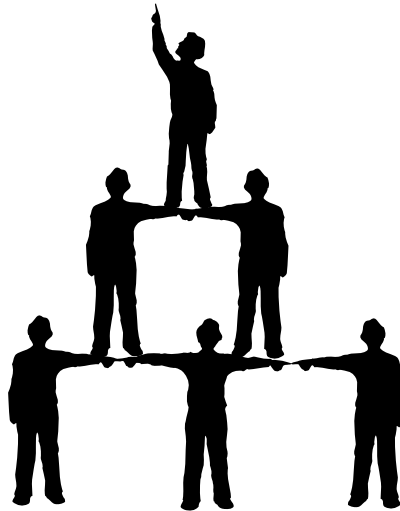
### VAŽNO:

1. Neprekidno angažujte sve koji su zainteresovani za vaš rad ili problematiku kojom se bavite.
2. Stalno se trudite da stupite u kontakt sa mogućim aktivistima i simpatizerima, čak i kada oni nemaju načina da se direktno uključe.
3. Nađite način da održavate ljudstvo aktivnim, podstičući njihovu motivaciju i osećaj pripadnosti grupi.

### 31. Zašto se ljudi priključuju grupama?

Ljudi vole da budu deo nečega što smatraju važnim. Borba za demokratiju i bolju budućnost u zemlji u kojoj živite svakako može delovati „važno“. Aktivno učešće u delovanju pokreta svakako predstavlja promenu koja otvara prostor za izbegavanje rutine i dosadnih aktivnosti svakodnevnog života. Takođe, dobrovoljni rad zadovoljava potrebu za kontaktom i osećaj bliskosti sa drugim ljudima. Mogućnost uticanja čak i na najmanje detalje u radu neke organizacije za aktivistu može predstavljati poseban oblik nematerijalne motivacije zato što doprinosi njegovom osećaju pripadnosti organizaciji.

**IMAJ NA UMU:**  
LJUDI PRISTUPAJU NENASIL-  
NOM POKRETU ZATO ŠTO  
ŽELE DA BUDU DEO NEČEG  
VAŽNOG. VAŽAN DEO!



### 32. Kako pridobijamo i regrutujemo volontere?

Rad sa postojećim aktivistima i stalno regrutovanje novih, od suštinskog je značaja za svaki nenasilni pokret i treba da se odvija neprekidno. Svaka vaša aktivnost u javnosti mora delom biti okrenuta ka obraćanju novim simpatizerima i regrutovanju budućih aktivista. Ljudima treba pružiti mogućnost da steknu saznanja i iskažu podršku vašem radu. Dozvolite i onima koji su tek radoznali da naprave prvi korak ka pristupanju u vaše redove. Često, novopridošlima je potrebno malo ohrabrenja da bi se odlučili za ozbiljnije uključivanje u rad.

Posle registrovanja novih pristalica, sledeći veoma važan korak je formiranje solidne baze podataka o aktivistima. Najefikasniji način je da prikupite sva imena na jednu, glavnu listu, koju ćete potom izdeliti na tri celine, i to:

1. aktivni članovi koji dolaze na sastanke („aktivisti“);
2. volonteri koji se angažuju na posebnim zadacima i ne prisustvuju sastancima („volonteri“);
3. pristalice koje omasovljuju javna događanja i protestna okupljanja („pristalice“).

Vremenom, lista će poprimiti oblik piramide



### 33. Kako očuvati i angažovati novo ljudstvo?

Aktivisti su živi ljudi, i kao takvi izuzetno dinamična kategorija, te pokret mora da ovlada poznavanjem odnosa između regrutacije, obuke i neprekidnog angažovanja novog ljudstva. Ako nisu stalno angažovani i „u toku“, novi aktivisti iskazuju težnju za

osipanjem, pa ne treba zaboraviti da takvo, neangažovano ljudstvo predstavlja „mrtav kapital“ pokreta, tj. siguran gubitak u masovnosti već koji mesec posle njihovog regrutovanja.

**IMAJ NA UMU:**  
NOVE ČLANOVE TREBA STAL-  
NO OBAVEŠTAVATI I, AKO JE  
MOGUĆE, UPOŠLJAVATI!



Na svakom od nivoa učestvovanja u pokretu, novim pristalicama treba da stoji otvorena mogućnost napredovanja, odnosno angažovanja na višem nivou i sa većom odgovornošću. Zbog toga, baza podataka mora da sadrži i sledeće informacije o volonteru:

- Znanja i veštine: kojim svojim posebnim talentima ova osoba može da doprinese radu pokreta?
- Interesovanja: za koje vrste aktivnosti volonter pokazuje posebno interesovanje?
- Raspoloživo vreme: koliko ima vremena tokom nedelje i kada?



UVEK

- Pružite priliku volonteru da se postepeno dokazuje na odgovornijim zadacima
- Precizno formulišite izraz „aktivista“ ili „novi član“
- Tačno izrazite kako neko može da doprinese radu organizacije
- Pokažite razumevanje za potrebe aktivista i organizacije
- Razvijte kvalitetan sistem regrutacije novih članova
- Organizujte opšte informativne sastanke
- Obezbedite aktivistima jasan opis posla
- Podržavajte aktiviste i nadgledajte njihov rad
- Razvijte sistem nagrade i priznanja za zalaganje aktivista

NIKAD

- Ne zaboravite na aktiviste
- Ne potcenjujte njihovu inteligenciju
- Ne dozvolite da se osete suviše
- Ne okrivljujte aktiviste za greške rukovodstva
- Ne držite aktiviste u neznanju
- Ne propustite priliku za pridobijanje novog članstva



Jedan od najčvenijih plakata za regrutaciju "Ujka Sem traži TEBE!" korišćen je u Americi u oba svetska rata.



ОТПОР! regrutacioni poster sa dramatičnim pozivom budućim aktivistima. Srbija, 2000. godine



11

**Upravljanje nenasilnom kampanjom:  
Vreme kao univerzalni resurs**

## Upravljanje nenasilnom kampanjom: Vreme

KOLIKO GOD DA SE RAZLIKUJU USLOVI U KOJIMA SE SPROVODI SVAKA NENASILNA KAMPANJA, PAŽLJIVO PLANIRANJE VREMENA OD PRESUDNOG JE ZNAČAJA ZA USPEH. BEZ OBZIRA NA TO KOLIKE SU RAZLIKE MEĐU KULTUROLOŠKIM, DRUŠTVENIM, ISTORIJSKIM I POLITIČKIM FAKTORIMA IZMEĐU VAŠEG I PRETHODNIH POKRETA, POTREBA ZA BRIŽLJIVIM PLANIRANJEM VREMENA UNIVERZALNA JE -POGOTOVU KADA VAŠA STRATEGIJA PODRAZUMEVA I MASOVNE JAVNE KAMPANJE.

### 34. Šta je vreme?

Vreme je nešto sa čim se susrećemo svakoga dana, celog života. Vreme je uvek sa nama -na ručnom satu, na kalendaru na zidu, u školskom rasporedu svakog sedmogodišnjaka. Ali koliko često smo svesni da je vreme dragocen resurs, naročito u nenasilnom vojevanju?

U strateškom planiranju nenasilne kampanje, baš kao i u poslovnom svetu, načini raspolaganja vremenom mogu se podeliti u četiri kategorije:

1. VREME ZA PLANIRANJE
2. VREME ZA TEKUĆE PROJEKTE
3. VREME ZA RUTINSKE ZADATKE
4. IZGUBLJENO VREME

**IMAJ NA UMU:  
VREME JE VREDAN RESURS  
U TVOJOJ KAMPANJI!**

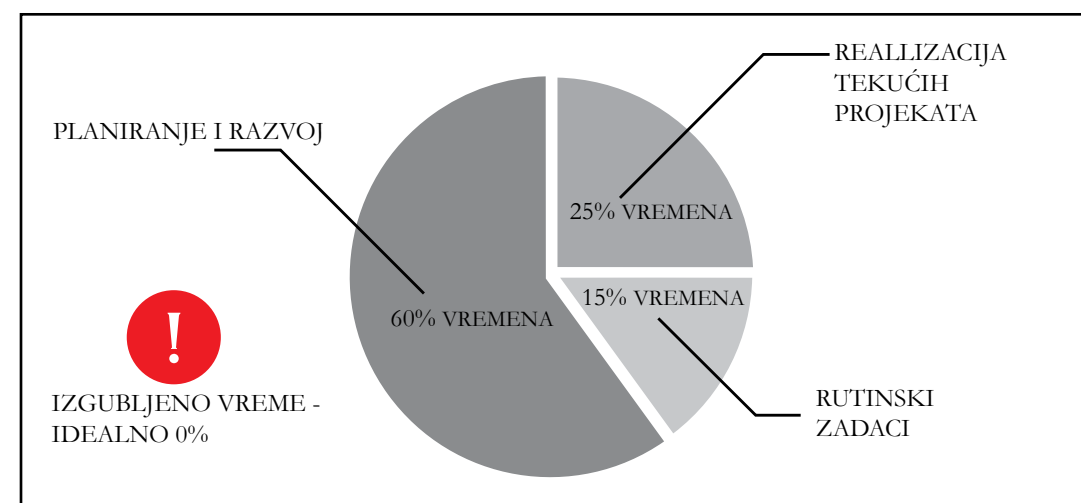
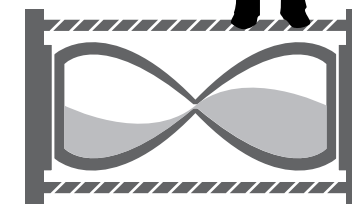


*Predsednik Milošević uzalud dodaje pesak u peščani sat svoje vlasti - vreme je isteklo!*

1. Vreme za planiranje budućih aktivnosti i razvijanje mogućnosti pokreta - to su najvažniji zadaci svakog stratega.
2. Vreme za realizaciju tekućih projekata - zadaci vezani za aktivnosti pokreta koje su u toku: upravljanje, organizacija, operativni zadaci.

3. Vreme za rutinske zadatke – mada su ponekad veoma važni, baš ti “trivijalni” zadaci po pravilu odnose previše vremena.
4. Izgubljeno vreme - svo ono vreme koje provedemo u nečinjenju ničeg gore navedenog. Ponekad, i do 80% vremena nekog pokreta ode na “čekanje na nekog drugog”. Osoba koja 15 minuta kasni na sastanak sa deset ljudi, potrošila je 15 minuta svog i 150 minuta tuđeg vremena - 15 minuta po svakome ko je čekao da sastanak počne.

**IMAJ NA UMU:  
IZGUBLJENO VREME  
JE NAJSKUPLJE!**



### 35. Šta vreme čini jedinstvenim resursom u nenasilnoj borbi?

Jedinstvena karakteristika vremena je njegova univerzalnost. Mogu postojati ogromne razlike u količini i osobinama ljudskih i materijalnih resursa koji su na raspolaganju pokretu i protivniku, ali vreme je jedinstveno za obe strane. Na primer, ako izbori treba da se održe za 60 dana, obe strane raspoložu sa podjednakom količinom vremena. I jedni i drugi imaju po 60 dana, ili 1.440 sati ili 86.400 minuta ili malo manje od 5.2 miliona sekundi da u toj kampanji iskoriste ili - izgube.

**IMAJ NA UMU:**

IZGUBLJENO VREME NE  
MOŽEŠ PONOVO PRONAĆI!  
BENDŽAMIN FRENKLIN



### 36. Kako koristimo vreme u kampanji?

Imajući na umu ovu jedinstvenu osobinu vremena, postavlja se pitanje: kako vreme da iskoristimo za povećanje naših izgleda na uspeh? Kao univerzalno sredstvo, vreme mora da bude izuzetno pažljivo organizovano radi maksimalnog iskorišćenja materijalnih resursa i rada ljudstva kojim raspolazete. Naročito je važno oprezno planiranje tokom kampanje, kada od upravljanja ovim resursima neposredno zavise organizovanost i koordinacija pokreta.

Bez pažljivog planiranja, kampanja je tek "spisak lepih želja", a uspeh ishoda zavisi isključivo od sreće. Svaki deo nenasilne kampanje mora pažljivo da bude isplaniran pre nego što se sprovede: od strategije komunikacije, preko prikupljanja sredstava i organizovanja na najnižem nivou, do upravljanja celokupnom kampanjom.

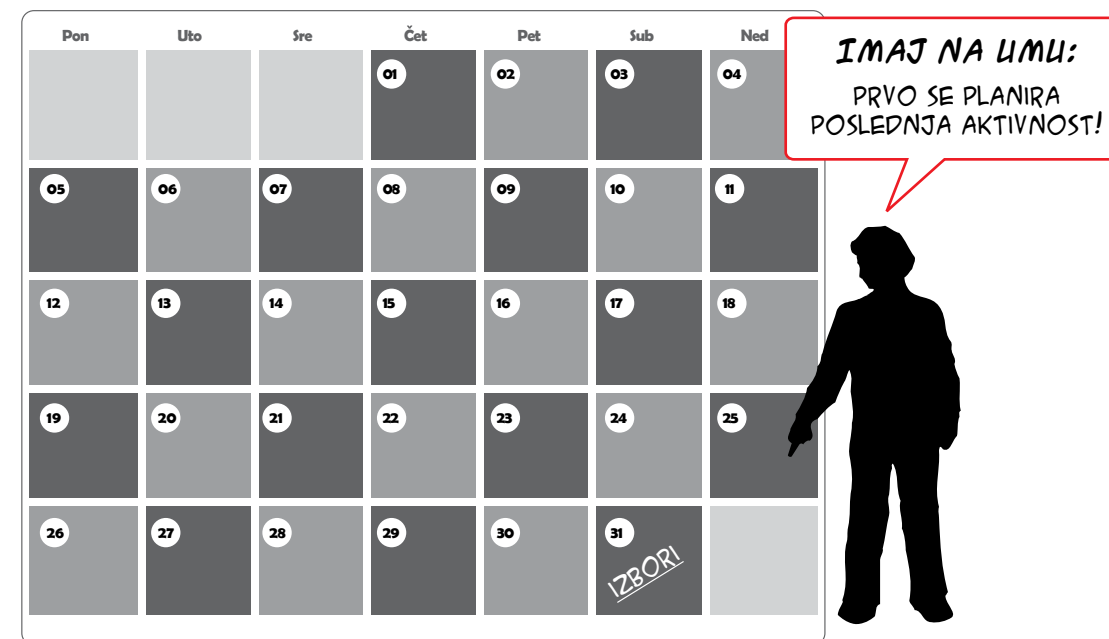
Svaka uspešna kampanja, u funkciji vremena, ima svoj početak, sredinu i kraj (vidi poglavlja 5 i 7). "Lansiranje" otvara mogućnost za aktivnosti usmerene ka medijima i daje dodatnu energiju radu na kampanji. Eskalacija kampanje može da bude orijentisana ka spuštanju aktivnosti „na teren“ i akcijama kao što su ulični događaji i kampanje „od-vrata-do-vrata“. Stratezi moraju pažljivo da isplaniraju kraj kampanje i trenutak proglašenja pobeđe, da bi stekli „pobednički dosije“ i time motivisali učesnike za učešće u budućim poduhvatima.

Zato je svakoj kampanji potreban realističan i precizan kalendar događaja i aktivnosti. "Planiranje unazad" od poslednje ka početnim aktivnostima koristan je alat koji omogućava vašoj kampanji da zadrži visok nivo organizovanosti.

Planiranje unazad je sredstvo za upravljanje vremenom i smišljeno je radi povećanja efektivnog raspolaganja vremenom. Funkcioniše na sledeći način:

**KORACI:**

1. u mesečnom kalendaru upišite sve vremenske rokove značajne za kampanju;



2. u „studijски format“ upišite svaki zadatak i sled koraka, zatim nabrojte postupke koje morate obaviti da biste ispunili zadatak (uputstvo za izradu „studijskog formata događaja“ naćićete u poglavlju 7);

3. navedene korake unesite UNAZAD u vaš kalendar, tako što ćete prvo upisati POSLEDNJI korak na dan pre krajnjeg roka (na primer- datuma održavanja izbora). Nastavite da idete po spisku unazad, unoseći po jedan ili dva koraka za svaki dan, sve dok ne unesete sve potrebne korake u različite dane kalendara;

4. pređite na sledeći oročen projekat u kampanji i ponovite korak pod rednim brojem 3.



## 37. Kako se piše plan kampanje?

Stavljanje planova na papir, prvi je potez u stvaranju upotrebljivog kalendara kampanje. Pridržavajte se sledeća tri principa koji će vam pomoći da napravite uspešan kalendar kampanje:

1

Razložite kampanju na mala i konkretna zaduženja: Pri planiranju unazad prinuđeni ste da razložite plan na male i ostvarljive zadatke. Ostvarljiv cilj, na čijem se postizanju radi, motiviše ljude da taj posao obave.

Ako planirate javni događaj, prvi zadatak ne treba da bude "skicirati plan" (preširoko formulisano) nego "odabrati temu". Isto tako, "organizovati medijsku pokrivenost" je previše uopšteno i treba bliže objasniti: "poslati obaveštenja za medije kojim se novinari pozivaju da prisustvuju događaju". Precizno razmotrite koji su zadaci i koraci neophodni za svaki od planiranih poslova tokom pripreme (vidi poglavlje 7);

2

Planirajte unapred: planiranje unazad dozvoljava i planiranje unapred. Najbolje je kada stratezi mogu da skiciraju svaki od predviđenih koraka celokupne buduće kampanje. Svest o načinu na koji plan doprinosi ostvarenju Opšte Strategije veza je između izazova sa kojima se pokret suočava sada i onih koji ga očekuju tokom kampanje za bolju budućnost;

3

Budite realistični: Ne zakazujte lepjenje plakata za petak uveče ako je rečeno da će oni biti gotovi "do kraja nedelje". Ostavite dovoljno vremena za završavanje svakog od neophodnih zadataka.



Planiranje unazad korisno je i zato što navodi stratega da postavi interne rokove i zato što zahteva izvršavanje konkretnog spiska aktivnosti svakog dana radi ispunjenja celokupnog zadatka. Precizno planiranje unazad nalik je logičnom izboru da koristite stepenice, umesto da neuspešno pokušate da skočite na krov višespratnice.

(Prema knjizi „*How to Study in College*“ Valtera Pauka)

### PRAKTIČNA VEŽBA:

Koristeći navedeni prikaz plana, isplanirajte zabavu u čast vašeg dobrog prijatelja. Plan treba da se zasniva na sledećim informacijama:

Gospodin Žika Perić je moj prijatelj iz osnovne škole. Oženjen je i ima dvoje male dece. On je profesor univerziteta u kasnim četrdesetim godinama. Na kraju radnog dana voli da popije džin-tonik u obližnjem kafiću. Ne voli bučne zabave na javnim mestima, ali voli klasičnu muziku i ples. Njegovo omiljeno jelo je piletina na kineski način i prolećne rolnice.

Napravite plan na osnovu raspoloživih sredstava, uključujući kuću u kojoj možete da organizujete zabavu, odgovarajuću muziku, zatim odredite ko će doneti tortu, prati sudove... Posle toga, odredite koje pripreme treba da se obave, kada i kojim redom.

NEDELJA	Pon	Uto	Sre	Čet	Pet	Sub	Ned
1							
2							
3					Zabava		

**12**

**Razvijanje kampanje na terenu**

**i**

**model planiranja unazad**

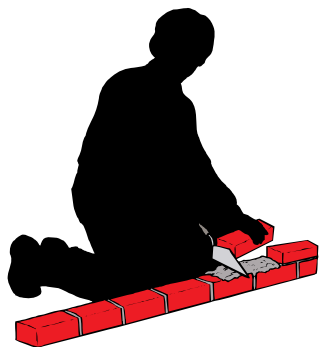


## Razvijanje kampanje na terenu i model planiranja unazad

VELIKI DEO SPOLJNIH AKTIVNOSTI NENASILNOG POKRETA U STVARI PREDSTAVLJA UČESTVOVANJE U NEKOJ VRSTI KAMPANJE. PODRŠKA REFORMSKOM KANDIDATU, USKRAĆIVANJE PODRŠKE PROTIVNIKU, ORGANIZOVANJE NENASILNE INTERVENCIJE KAO ŠTO JE ZAPOSEDANJE ZGRADE-PRIMERI SU MANJE ILI VIŠE SLOŽENIH KAMPANJA. SVAKA TAKTIKA ILI METODA NENASILNE AKCIJE KOJU VAŠ POKRET PRIMENJUJE, AKO SU STRATEŠKI PLANIRANI I IZVEDENI, ZAPRAVO PREDSTAVLJAJU DEO NEKE KAMPANJE. OSIM DA OSMISLI I ISPLANIRA KAMPANJU, USPEŠAN NENASILNI POKRET MORA DA NAUČI KAKO SE KAMPANJA ORGANIZUJE I VODI.

### 38. Kako razvijamo kampanju na terenu?

Kampanja na terenu sastoji se iz dve komponente od kojih je jedna planiranje, a druga upravljanje aktivnostima. Za uspešnu realizaciju plana kampanje neophodno je da se poseduju kalendar planiranih događaja i adekvatni kancelarijski prostor - štab kampanje. U štabu kampanje, svi zadaci i odgovornosti jasno su formulisani i svako zna šta treba da uradi i koga i kada treba da obaveštava o razvoju događaja. Kada shvatite kako se pravi plan kampanje, prvo primenite model "planiranja unazad" (vidi poglavlje 11) i složene aktivnosti razložite na niz jednostavnih zadataka. Postojanje izvesnih struktura (kao što je štab kampanje ili mreža volontera kampanje) po pravilu je neophodno za realizaciju vašeg plana kampanje.

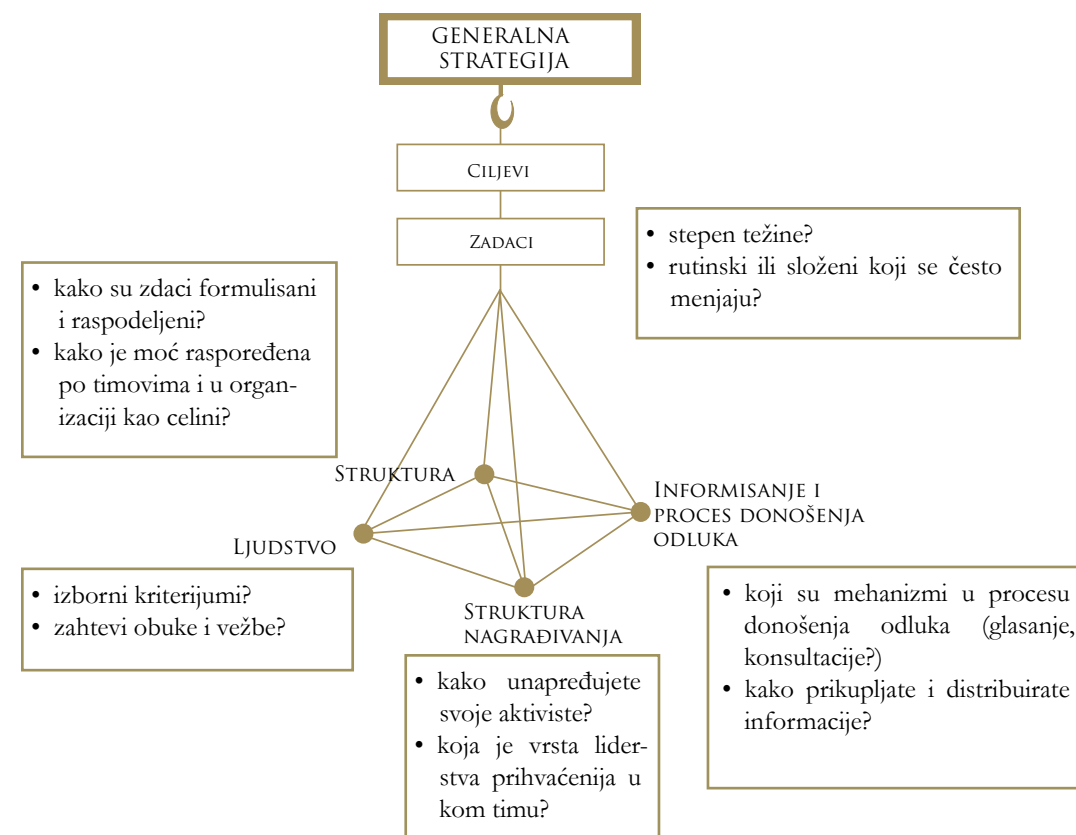


- Administrativne i kadrovske funkcije - tim 1
- Informativne i analitičke funkcije - tim 2
- Funkcije interne i spoljne komunikacije - tim 3
- Logističke i operativne funkcije - tim 4

Ove četiri funkcije treba da budu čvrsto povezane i da se redovno usklađuju. Osigurajte mehanizam povratnih informacija za njihovu međusobnu komunikaciju. Na primer: Tim 4 zna koja sve sredstva treba obezbediti timu 3 za podršku nacionalne peticije za slobodne medije.

Organizaciona struktura, koja predstavlja logističku podršku upravljanju razvoju projekta kampanje na terenu, treba da se razvije iz principa poznatog kao "Forma Prati Funkciju" (FPF) i treba da funkcioniše na sledećim osnovama:

Klasični pristup organizacionoj strukturi: Postoji mnogo načina da se organizuje kampanja. Model koji je za postizanje organizacionih ciljeva predložio Džej Golbrajt oslanja se na pet kategorija funkcija (Ciljevi, Zadaci, Ljudstvo, Struktura, Informisanje i Donošenje odluka), koje treba uspešno da uskladimo. Ako na ključne izazove u kampanji možete da odgovorite orijentišući se prema svakoj od ovih kategorija ponaoosob, a zatim i da sagledate kako ti odgovori utiču na ostale kategorije (obeležene linijama), stećićete bolji uvid u dve stvari. Prvo, videćete kako vaša organizacija funkcioniše i drugo, uvidećete šta sve treba da se menja da bi forma odgovarala funkciji koja je potrebna za ostvarenje složenih ciljeva.



Ponekad je teško promeniti formu organizacije jer državna represija ili potreba za uvećanjem pokreta to ne dozvoljavaju. Tako na bazi funkcionalnosti naše strukture jednostavno procenjujemo koliko su realistični izvesni ciljevi s obzirom na to kakve su realne mogućnosti pokreta.

(Prema knjizi „Organizational Design“ Džej R. Golbrajt)

### 39. Kako održavamo organizovanost kampanje?

Posle pisanja plana kampanje i raspodele u timove, sledeći korak predstavlja formulisanje vremenske funkcije, tj. „kalendara kampanje“ u kome će biti navedeni svi ključni zadaci koje treba ostvariti (npr. zakonom je propisan rok od tri dana pre održavanja izbora za prijavljivanje onih koji će sam proces nadgledati). Umanjenu skicu vremenske funkcije, odnosno „kalendar kampanje“ razdelite svima koji u njoj imaju zaduženja, kako bi svako mogao jasno da vidi kako se zadatak za koji je zadužen uklapa u celokupni kalendar kampanje.



Odredite jednu (ali samo jednu) osobu koja će biti odgovorna za održavanje i ažuriranje kalendara. Svi treba da znaju koga da kontaktiraju da bi zajedničkom planu nešto eventualno dodali ili oduzeli.

Kalendar treba da bude izložen na mestu vidljivom za svakoga. Različitim bojama obeležite zadatke različitih timova, odnosno funkcija (npr. zeleno je tim 3, zadužen za komunikaciju i medijske aktivnosti, crveno - logistika terenskog tima 4)

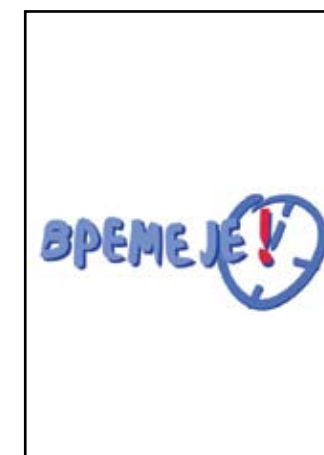


### 40. Zašto plan treba da bude prilagodljiv?

Najkraći odgovor: zato što niste jedini učesnici akcije na terenu! Važna kampanja na nacionalnom nivou obuhvatiće veliki broj učesnika. Ona uključuje moguće saveznike, kao što su nevladine organizacije i kandidati prodemokratskih političkih partija, kandidati autoritarnog protivnika, kao i brojne organizacije koje ga podržavaju. Budite sigurni da će vaš protivnik i organizacije koje deluju u njegovu korist učiniti sve da umanje učinak vaših aktivnosti. Kako ne možete da predvidite na koje sve načine protivnik može da deluje, neophodno je da vaš plan poseduje fleksibilnost koja će štabu omogućiti da brzo reaguje i od svake prepreke napravi povoljnu okolnost.



“Rock the vote ‘98,” slogan sjajne Rock N Roll kampanje povećanja izlaznosti na izbore u Slovačkoj.



“Vreme je!,” slogan još jedne uspešne kampanje u cilju povećanja izlaznosti na izbore 2000. godine

#### PRAKTIČNA VEŽBA:

Simulirajte Izadi i Glasaj (I&G) element združene kampanje (vidi poglavlje 5), povodom izbora koji će se u nedemokratskim uslovima održati 23. septembra ove godine.

Simulacija treba da počne pripremnom fazom, Fazom 1. Ključni zadatak Faze 1 je raspodela zadataka ljudstvu i formiranje tima koji će sprovesti obuku za kampanju-pripremu programa obuke i obuku volontera koji će koordinisati Izadi i Glasaj (I&G) kampanju u svakom izbornom okrugu.

Tokom Faze 2, srednje faze, I&G obuka će se odvijati u svakoj izbornoj jedinici. Realizovaće je volonteri koji su za to obučeni tokom Faze 1.

Tokom Faze 3, svi volonteri obučeni tokom Faze 2 pružaju direktnu pomoć glasačima koji treba da dođu na birališta, prate izlaznost na biračka mesta i redovno izveštavaju štab kampanje o rezultatima tokom celog dana.

Sledi šematski prikaz izgleda celokupne kampanje:  
PLAN KAMPANJE

### I. SITUACIJA:

Nedemokratski režim raspisuje parlamentarne izbore

### II MISIJA

- Podrška proreformskim kandida-  
tima kroz Kampanju povećanja  
izlaznosti i jačanja demokratske  
kontrole izbornog procesa

#### CILJEVI:

- organizacija kampanje Izađi i Glasaj;
- sprečavanje i registrovanje nelegal-  
nih aktivnosti na biralištima .

#### MEĐUCILJEVI:

- registracija prodemokratskih glasača  
(akcenat na mladima);
- organizacija događaja (koncerti,  
obuke);
- proizvodnja i distribucija informa-  
tivnog materijala.

### III. REALIZACIJA

#### FAZA 1

- Organizacija tima za obuku vo-  
lontera
- Priprema programa obuke

#### FAZA 2

- I&G obuku u svakom okrugu  
sprovodiće obučeni kadar.

#### FAZA 3

- Obučeni volonteri pružaju direktnu  
pomoć glasačima koji treba da  
dođu na birališta, prate izlaznost na  
biračka mesta i redovno izveštavaju  
o rezultatima tokom celog dan

### IV. ADMINISTRACIJA I LOGISTIKA

#### Faza 1 kadrovske potrebe

- 10 obučenih instruktora (1 vođa  
tima)
- 3 osobe koje će raditi na razvijanju  
programa (1 vođa tima)
- 1 volonter za administrativne  
poslove

#### Faza 1 potrebna materijalna sredstva

- Kancelarijski prostor za održavanje  
obuke
- Kompjuteri sa pristupom Internetu  
i štampaču
- Telefoni i kancelarijski materijal

#### Faza 1 procena potrebnog vremena

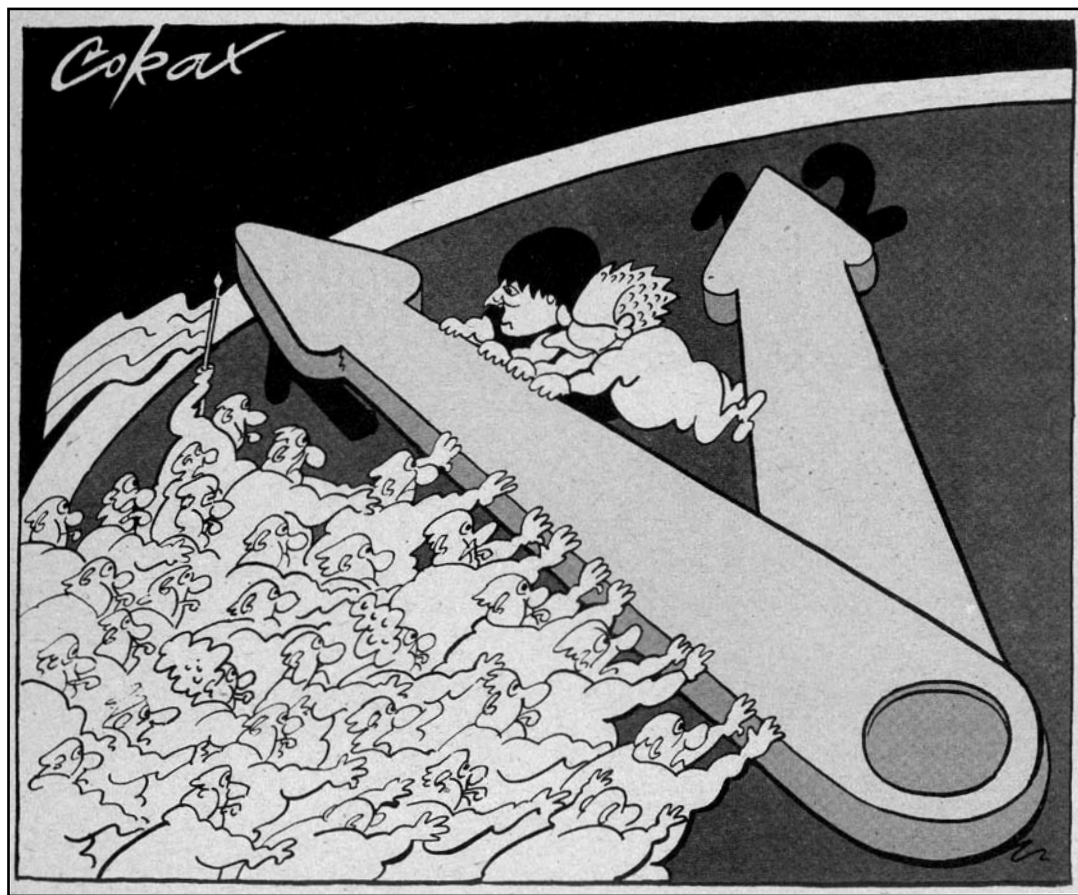
- 20 sati obuke
- 40 sati pripreme programa obuke
- 15 sati administrativnih poslova

### V. KOORDINACIJA I KOMUNIKACIJA

- Vođa tima obuke podnosi izveštaj  
menadžeru kampanje
- Povratna informacija za tim koji  
razvija program obuke
- Strateški sastanak na početku i  
kraju svake faze

### EVALUACIJA AKTIVNOSTI

- Troškovi Faze 1
- Prilagođavanje promenama na licu  
mesta
- Komunikacija među timovima
- Procena “raspoloživosti” volontera  
i interesovanja za I&G kampanju
- Odgovori na represivne mere
- Naučene lekcije



*Vreme ističe za miloševićev režim. Nemoguće je suprotstaviti se strateški mobilisanoj većini koja je za demokratske promene.*

### REALIZACIJA KAMPANJE:

Koristeći princip “Forma Prati Funkciju” formirajte timove (vidi prethodnu stranu) za upravljanje glavnim grupama aktivnosti u vašoj kampanji. Možete da napravite veliki broj timova, ali sledeća četiri su ključna za kampanju:

- **Tim 1** - Administrativna i kadrovska funkcija
- **Tim 2** - Informativna i analitička funkcija
- **Tim 3** - Funkcija komunikacija
- **Tim 4** -Logistikčka i operativna funkcija

### VEŽBA:

Koristeći poredak planiranja unazad (vidi poglavlje 11), prepoznajte najvažnija precizirana zaduženja i dodelite odgovornost odgovarajućem timu. Evo nekih primera:

Odgovornost/zadatak (šta treba da se uradi?)	Zaduženi tim (ko će to da uradi?)
• Prikupljanje podataka o glasačima koji su posle poslednjih izbora stekli pravo da glasaju	• Tim 2 - Informativna i analitička funkcija
• Mobilisanje volontera koji će biti obučeni da vode obuku na terenu	• Tim 1 – Administrativna i kadrovska funkcija
• Razvijanje programa budućih obrazovnih aktivnosti	• Tim 3 - Komunikaciona funkcija
• Najam kancelarijskog prostora	• Tim 4 - Logistička i operativna funkcija
• Osmišljavanje slogana i dizajn zaštitnog znaka kampanje	• Tim 3 - Komunikaciona funkcija
• Prikupljanje sredstava i formiranje realističnog budžeta	• Tim 4 - Logistička i operativna funkcija
• Obuka trenerskog kadra	• Tim 1 - Administrativna i kadrovska funkcija
• Štampanje i distribucija materijala	• Tim 4 - Logistička i operativna funkcija
• Analiza predizborne kampanje Analiza mogućnosti izborne krađe	• Tim 2 – Informativna i analitička funkcija
(Dodati)	
(Dodati)	
(Dodati)	
(Dodati)	

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Na osnovu prethodne analize, sastavite četvoronedeljni kalendar kampanje, koristeći usvojeni model „planiranja unazad“ od poslednjeg važnog datuma u kampanji – npr. zakazanog datuma predstojećih izbora - 23. septembra.

	Nedelja1	Nedelja2	Nedelja3	Nedelja4
Pon				
Uto				
Sre				
Čet				
Pet				
Sub				
Ned				



**ZAPAMTI,  
“MARFIJEV ZAKON” VAŽI  
UVEK I SVUDA JER:**

1. “Ništa nije jednostavno kao što izgleda.”
2. “Sve traje duže nego što mislite.”
3. “Pre nego što uradite nešto, prvo morate da uradite nešto drugo.”

## Delovanje u uslovima represije

Tokom realizacije nenasilne kampanje raspoložete ljudstvom, vremenom i materijalnim sredstvima, precizno planirate unazad, ali se morate pripremiti i da odgovorite na sankcije i represiju koje će protivnik u jednom trenutku sigurno da upotrebi protiv vas. Postoje razni načini kojima će protivnik pokušati da ometa delovanje pokreta i izvrši pritisak, a njegova aktivnost biće usmerena ka smanjenju mogućnosti za delotvorno funkcionisanje pokreta. Naučićete kako da umanjite sposobnost neprijatelja da ometa i nadgleda unutrašnju i spoljnu komunikaciju pokreta, da narušava moral u vašim redovima – i izbegnete da vaši aktivisti klonu duhom, a budući potezi pokreta postanu predividljivi vašem protivniku.

Među oprobane metode represije spada i stvaranje atmosfere straha u okruženju u kome delujete. Strah je prirodna reakcija na izvesne okolnosti koje um ili telo registruje kao potencijalnu opasnost. Samim tim, širenje straha za vašeg protivnika predstavlja efikasno oruđe za smanjenje manevarskog prostora i delotvornosti pokreta. Naučićete šta je strah i kako da umanjite njegove negativne posledice kroz komunikaciju i izgradnju poverenja među aktivistima pokreta.

Ovo su veoma ozbiljna pitanja, pa nikada nemojte smetnuti s uma da su pojedini veliki lideri nenasilnih pokreta, kao što je Nelson Mandela, proveli godine u zatvoru i izolaciji – i na kraju pobedili. Svaki pripadnik pokreta u represivnom društvu svesno dovodi sebe u situaciju da mu je bezbednost ugrožena. E, to je hrabrost!

Poglavlje 13:

### Moral i komunikacija u uslovima represije

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Kako funkcioniše represija?
- Koje su najčešće tehnike ugnjetavanja?
- Šta je bezbednosna kultura?
- Kako da zaštitimo naše komunikacije?

Glavne teme obuhvataju:

- Pasivnost ne isključuje kažnjavanja
- Tehnike ugnjetavanja: 1. Pritisak nad aktivnostima i pojedincima, 2. Stvaranje atmosfere straha
- Alatkne za izdgradnju bezbednosne kulture

Poglavlje 14:

### Delovanje u uslovima represije:

#### Odgovor na sankcije protivnika

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Šta je strah?
- Kako prevazići dejstvo straha?
- Kako se nosimo sa sankcijama protivnika?

Glavne teme obuhvataju:

- Definiciju straha
- Odnos prema strahu tokom priprema i akcija
- Studiju slučaja: Nedoumica zatvorenika



**13**  
**Moral i komunikacija**  
**u uslovima represije**



## Moral i komunikacija u uslovima represije

U JEDNOM TRENUTKU, U GOTOVO SVAKOJ NENASILNOJ BORBI, VAŠ PROTIVNIK ĆE PRIMENITI REPRESIVNE MERE PROTIV VAŠEG POKRETA. U OVOM POGHLAVLJU BIĆE NAZNAČENI NAČINI RAZVIJANJA MERA KOJE IMAJU ZA CILJ UBLAŽAVANJE DEJSTVA REPRESIJE. PAKET MERA ZA DELOVANJE POKRETA U USLOVIMA REPRESIJE TREBA DA BUDE ZASNOVAN NA USVAJANJU "BEZBEDNOSNE KULTURE", KOJOM SE VAŠEM PROTIVNIKU BITNO OTEŽAVA POKUŠAJ DA SE EVENTUALNO INFILTRIRA U POKRET I DA PRATI ILI OMETA VAŠE KOMUNIKACIJE.

### 41. Kako funkcioniše represija?

Jačanje vašeg pokreta učiniće pre ili kasnije da se vaš protivnik oseti ugroženim. U načelu, vaš protivnik će se truditi da neutrališe dejstvo pokreta time što će raditi na uništavanju morala njegovih članova i što će preduzimati druge poteze radi smanjenja društvene i pojedinačne potrebe za promenom. Protivnik će se, takođe, truditi i da poveća troškove delovanja pokreta, i tako ga ekonomski iscrpe, tj. ograniči količinu materijalnih resursa koji su dostupni pokretu. Ometanje komunikacije jedan je od najefikasnijih načina za povećanje izdataka pokreta. Onemogućavanje javnih aktivnosti, hapšenje aktivista i stvaranje atmosfere straha, skupo će koštati pokret i vas lično kao aktiviste - što se uklapa u računicu pro-

tivnika - ako je dovoljno skupo i rizično, manje aktivista će pristupiti pokretu, i u jednom trenutku, svi će odustati, ili će ostati šačica najvernijih sa kojima će se lako obračunati. Sankcije kao izvor političke moći ispoljavaju se kroz dva efekta (poglavlje 2). Manji efekat postiže se kažnjavanjem neposlušnog pojedinca na koga je sank-

cija usmerena. Veći efekat, koji je ujedno i svrha postojanja sankcija, usmeren je pre svega na odvratanje ostalih od toga da budu neposlušni. "Postavljanjem primera" na pojedincu, protivnik šalje poruku da će cena nesaradnje, svakog ko se na akciju usudi, biti izuzetno visoka. U društvu se pojavljuje i jača faktor straha.



Pre ili kasnije, vaš pokret će se suočiti sa nekom vrstom sankcija koje dolaze od protivnika. Iskustvo pokazuje da je za uveravanje aktivista i simpatizera u sposobnost pokreta da odgovori na sankcije potrebno dosta veštine. Poruke koje aktivisti treba da prihvate u vezi sa delovanjem pod sankcijama i represijom su:

- pasivnost nije garancija da će sankcije biti izbegnute;
- svako nasilje sa naše strane poslužiće kao povod za još masovnije nasilje od strane naseg protivnika.

Otuda proizlazi strategija koja sankcije uvedene od strane protivnika koristi za jačanje, a ne za slabljenje pokreta:

- ugnjetavanje i nasilje nad vašim aktivistima ne smeju da postanu legitimni dokazujući svoju ispravnost kao uspešan način da se spreči funkcionisanje pokreta. Nema povlačenja, nema predaje;
- legitimnost nenasilnog pokreta ne treba da bude ugrožena pribegavanjem nasilju i sabotazama, zato što takve akcije opravdavaju represivne mere protivnika i umanjuju autoritet pokreta.

### 42. Koje su najčešće tehnike ugnjetavanja?

#### 1. GUŠENJE AKTIVNOSTI

Tu je obuhvaćen niz mera najčešće upakovanih kao neobični pravni okvir kojim su zabranjeni izvesni načini ponašanja. Na primer, Zakonom o bezbednosti i javnom redu u Zimbabveu propisana je obaveza podnošenja zahteva za policijsku dozvolu za okupljanje grupe od pet i više ljudi. Cilj ovakvih mera je da suze politički prostor u kome pokret može da deluje i da povećaju različite organizacione i operativne troškove pokreta;



## 2. UGNJETAVANJE POJEDINACA

Zastrašivanje pojedinaca, prisluškivanje njihovih telefona, hapšenja i zatvaranja aktivista, kao i prebijanje, mučenje, ponekad čak i ubistva ne služe samo direktnom ugnjetavanju pojedinih članova pokreta. Glavni efekat ovih mera je zastrašivanje svih potencijalnih aktivista koji bi eventualno pristupili pokretu, a ponekad mogu da izazovu i razdor u rukovodstvu pokreta. Nedemokratski režimi specijalizovali su se u ovakvim akcijama usmerenim ka ključnim pojedincima, sa ciljem da njihova sudbina služi kao moćan primer za ostale. Nažalost, takva ciljana akcija protivnika često je usmerena i ka članovima porodice odabranog pojedinca, uključujući i decu;



## 3. STVARANJE ATMOSFERE STRAHA

Nedemokratski režimi ne štede vreme, sredstva i ljudstvo kada treba da stvore atmosferu straha oko nekog aktiviste koga doživljavaju kao pretnju. Uz pažljivo planiranje, vrši se pritisak na pojedince i aktiviste i nemilosrdno se koriste sva sredstva propagande za stvaranje "atmosfera opsednutog grada". U takvom okruženju, svako ko ima makar malo drukčije stavove od režimskih, biva proglašen za neprijatelja, a često obeležen i kao izdajnik ili čak terorista.

Kombinovanjem ugnjetavanja i propagande, nedemokratski režimi pokušavaju da stvore atmosferu u kojoj se obični građani plaše čak i da razgovaraju o temama za koje postoji mogućnost da budu protumačene kao antirežimske. Tako stvorenom klimom



straha kontroliše se potreba za promenama u društvu i umanjuje potencijalni priliv aktivista vašem pokretu, zato što cena otpora izgleda kao izuzetno visoka.

Napori i vredan rad tajnih službi imaju posebno mesto u delovanju protivnika. Iskustvo pokazuje da tajne policije i obaveštajne agencije, koje su često „iznad zakona“, ne prežu od ekstremnih metoda špijuniranja i zastrašivanja aktivista. Takvo ponašanje omogućeno im je u državama gde bezbednosne službe nemaju za cilj bezbednost građana, nego održanje grupe ili pojedinca na vlasti.



## 43. Šta je bezbednosna kultura?

Bezbednosna kultura je način ponašanja koji treba da usvoji vaš pokret radi smanjenja učinka obaveštajnih aktivnosti vašeg protivnika. Zasniva se na dva glavna principa:

1. NIKADA NE KREĆITE OD PRETPOSTAVKE DA SE AGENTI VAŠEG PROTIVNIKA NISU VEĆ INFILTRIRALI U VAŠE REĐOVE

Planirajte i delujte u skladu sa pretpostavkom da su agenti vašeg protivnika već među vama. Sprovodite i ofanzivne obaveštajne operacije da biste prepoznali slabosti među službenicima režima koje mogu biti upotrebljene za preusmeravanje njihove odanosti. Pridržavajte se pitanja „ko ovo mora da zna?“. Ako neko ne mora da zna imena ili zaduženja drugih članova pokreta, nemojte mu tu informaciju ni davati. Ako znate da je sastanak zakazan za sledeću nedelju, pre nego što obavestite ostale, razmislite ko sve o tome mora da bude obavešten. Za one koje morate da obavestite zapitajte se - „da li treba da saznaju odmah ili nekoliko sati pre sastanka?“

2. NE SKREĆITE PAŽNJU NA SEBE PROMENOM NORMALNIH AKTIVNOSTI ILI NAČINA PONAŠANJA.

Na primer, ako režim zna da ga većina građana ne podržava, izbegavajte da se vaši aktivisti, radi „zavaravanja protivnika“ pretvaraju da podržavaju njegovu politiku, jer to može da privuče pažnju i izloži opasnosti članove pokreta. Ne ograničavajte svoje dnevne kontakte samo na druge aktiviste nenasilne borbe. Proširite svoja poznanstva i kontakte. Ako neprekidno pretpostavljate da ste pod prismotrom, ne morate da lupate glavu oko toga da li jeste ili niste, pa možete da se posvetite izgradnji ponašanja i navika koje ne odaju ništa ili odaju što manje vašem protivniku.

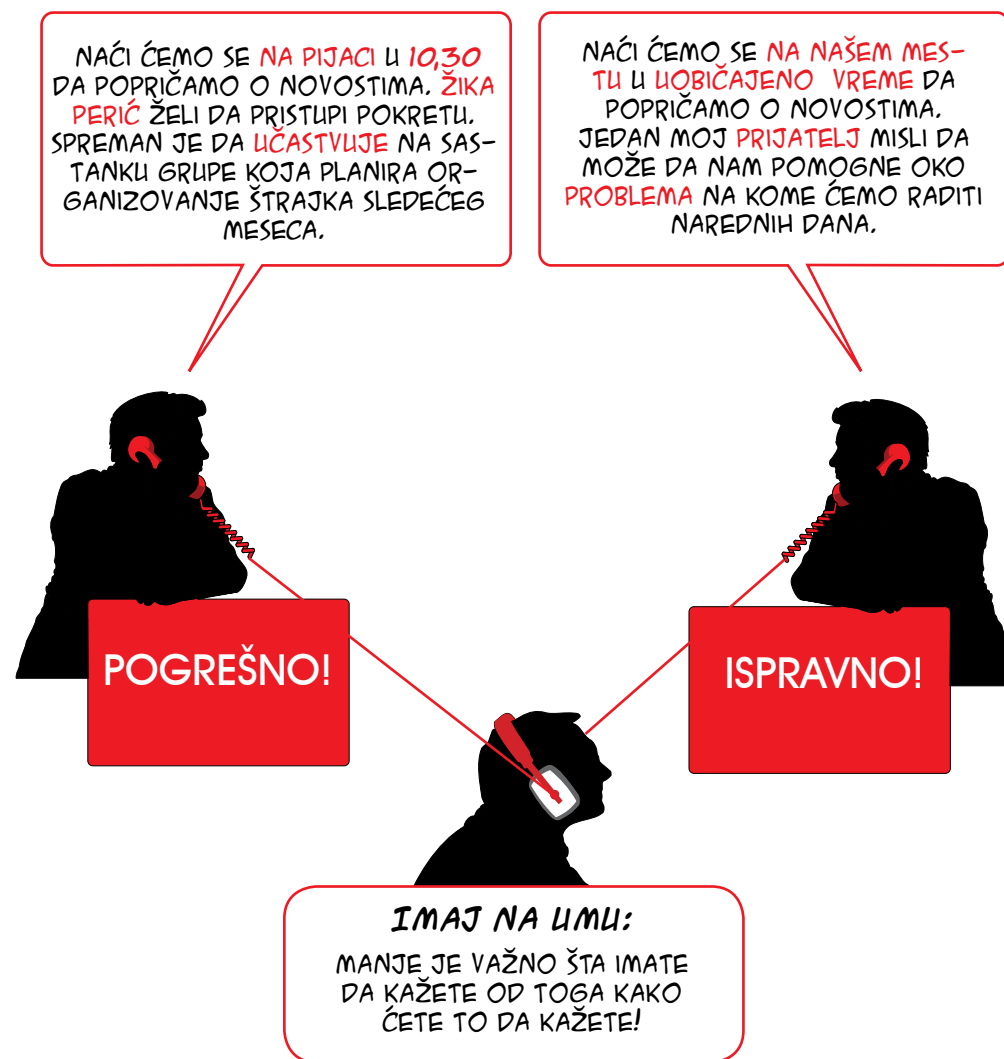
#### 44. Kako da zaštitimo naše komunikacije?



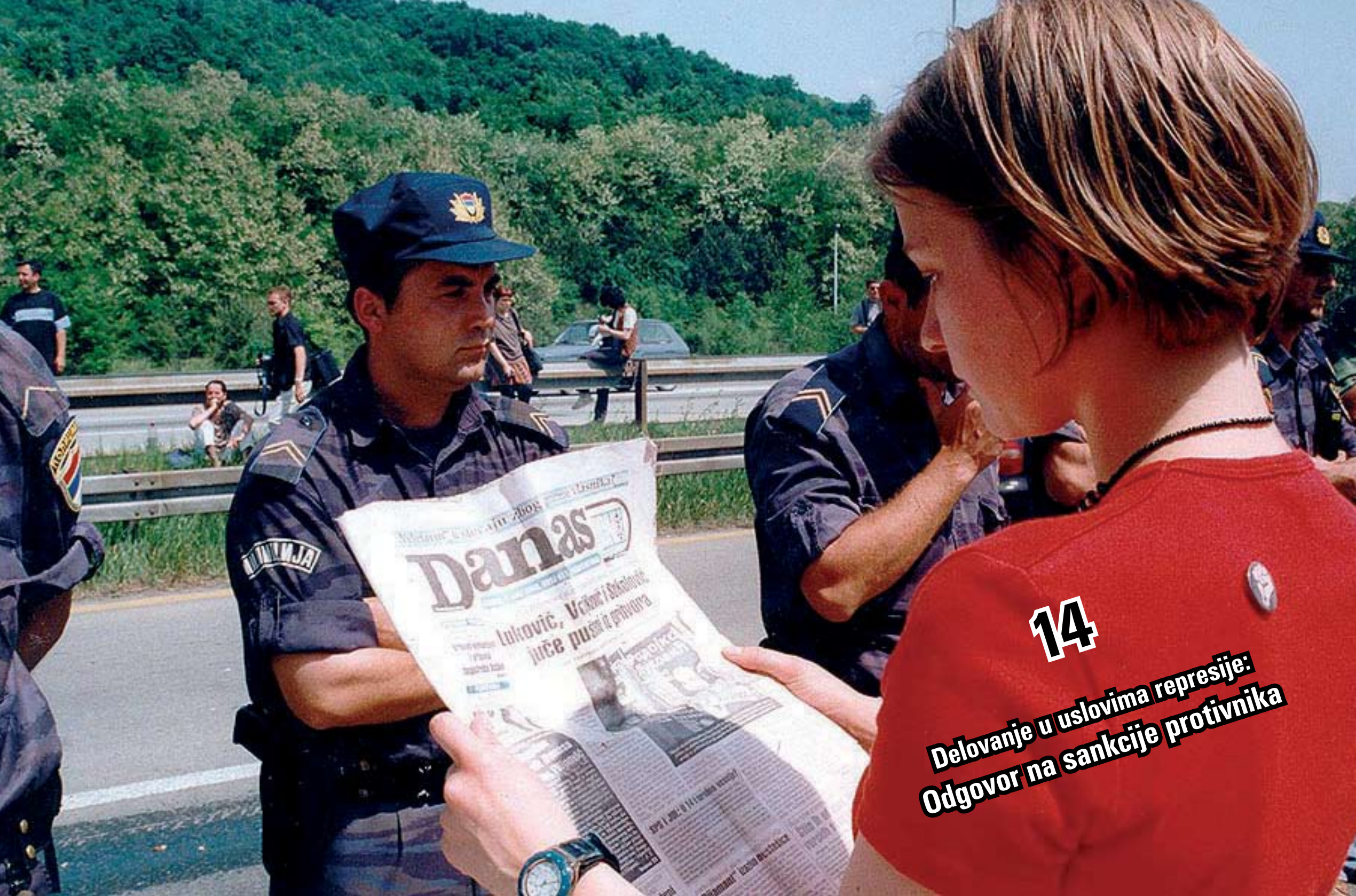
Kako nenasilni pokret postaje uspešniji i efikasniji, tako će se pooštavati napadi i bezbednosne i obaveštajne aktivnosti vašeg protivnika. U toj fazi neophodno je da izgradite sigurne kanale komunikacije unutar pokreta. To je mnogo više od podučavanja članova pokreta o protivniku i njegovoj sposobnosti da se infiltrira u vaše redove. Ovde je reč i o jačanju međusobne solidarnosti vaših aktivista. Najbolji način zaštite je da naučite aktiviste šta da ne govore, šta mogu da kažu i što je najvažnije, kako to da kažu.

Da biste sprečili da osetljive informacije o planovima pokreta padnu u ruke protivnika, o IMENA, DATUME I BROJKE nikada ne treba spominjati u telefonskim razgovorima, elektronskoj pošti i sl.

PRIMER: Kako da saopštite kolegi koji je zadužen za mobilisanje volontera da imate prijatelja koji bi voleo da pristupi pokretu?



Izgradnja „bezbednosne kulture“ od suštinskog je značaja za smanjenje mogućnosti da se agenti vašeg protivnika infiltriraju u vaš pokret. Time se bitno smanjuju operativni troškovi pokreta u celini, a lična cena učestvovanja u borbi postaje podnošljiva za vaše sadašnje i buduće aktiviste. Šire gledano, izgradnja „bezbednosne kulture“ razbija atmosferu straha, i ističe „ružno lice“ vašeg protivnika, jer njegove represivne mere jednostavno ne deluju.



**14**

**Delovanje u uslovima represije:  
Odgovor na sankcije protivnika**

## Odgovor na sankcije protivnika

JEDAN OD KLJUČNIH FAKTORA POSLUŠNOSTI JE STRAH OD KAŽNJAVANJA, BEZ OBZIRA NA TO DA LI JE KAZNA HAPŠENJE, GUBITAK POSLA ILI NEŠTO TREĆE. STOGA MORAMO DA RAZUMEMO STRAH I NAUČIMO KAKO DA PREVAZIĐEMO NJEGOVE NEGATIVNE POSLEDICE. PRE SVEGA, MORAMO DA PRIHVATIMO STRAH KAO PRIRODNO STANJE TELA I UMA. KADA SHVATIMO FIZIOLOŠKI I MENTALNI OSNOV STRAHA, NEĆEMO SE „STIDETI“ DA SE PLAŠIMO, I RAZMISLIĆEMO DVA PUTA PRE NEGO ŠTO OSUDIMO DRUGE ZA ISPOLJAVANJE STRAHA, ILI NEKOG NAZOVEMO „KUKAVICOM“

### 45. Šta je strah?

Strah je osećanje koje je svako ljudsko biće osetilo tokom svog života. Ono što većina gubi iz vida, jeste da je strah normalan odgovor organizma na registrovanu pretnju. Strah je, u stvari, instinktivna reakcija prisutna u celokupnom životinjskom carstvu, i kao takav potpuno izvan sfere „moralnih osuda“ i atributa kao što je „kukavičluk“.



*“Njihovo je da prete, da hapse, da tuku, a naše je samo da izdržimo. Možemo barem koliko i oni, i još jedan dan duže da proslavimo pobjedu.”*

Dr Zoran Đinđić, zimski protesti 1996/97. Srbija.

Fiziološki, strah registrujemo u simpatičkom delu autonomnog nervnog sistema kroz povećanje nadražaja, i pojačano lučenje adrenalina - hormona nadbubrežne žlezde. Adrenalin skuplja krvne sudove u koži, udovima i stomachnoj duplji čime se povećava količina krvi koja kreće ka srcu i mozgu. Istovremeno, srce počinje da kuca brže i jače. Povećava se ventilacija organizma – tj. brzina disanja. Moćni hormon adrenalin, u kombinaciji sa drugim hormonima, oslobađa u krv povećane količine glukoze - “goriva” za mišiće i tako daje našem telu gotovo nadljudsku snagu.

Razlog za ovo je jednostavan: Majka Priroda čini sve da pripremi naše telo da odgovori na pretnju na jedan od dva načina - da se borimo ili da bežimo!

### 46. Kako prevazići dejstvo straha?

Tehnike prevazilaženja dejstva straha mogu se svrstati u dve grupe: pripremne tehnike i tehnike tokom nenasilne akcije. Ove tehnike daće efekte ako:

- se neprekidno sprovodi edukacija o represivnim merama koje protivnik koristi i o odgovarajućim uzvratnim strategijama. Upamtite da uvek predupredite nasilje i uvek nagradite pojedince za iskazanu nenasilnu disciplinu!
- mnogi aktivisti poseduju veštine i znanja za svaki od poslova u vašoj organizaciji (to podrazumeva obuku za alternativno rukovodstvo, u slučaju hapšenja „prve ekipe“ i raspolaganje sa više administrativne pomoći);
- aktivisti koji su preživeli represiju daju primer ponašanja pred ostalim članovima pokreta i dele svoja iskustva sa onima koji represiji još nisu bili izloženi, smanjujući „strah od nepoznatog“ (ovo se odnosi na sve nivoe organizacije od rukovodstva do novopridošlih volontera).



**IMAJ NA UMU:  
STRAH JE PRIRODAN I  
ZASNOVAN NA  
INSTINKTIMA!**

#### PRIPREMNE TEHNIKE

Pre održavanja „zastrašujućeg događaja“, koncentrišite se na psihološke i emotivne pripreme ljudstva, kako biste izbegli iznenađenja i izbijanje panike. Aktivisti će se mnogo manje plašiti ako znaju tačno šta se od svakog pojedinačno očekuje kada dopru do zone rizika. Humor, takođe, može biti moćno sredstvo za smanjenje straha i tenzije unutar grupe. Smeh je odličan lek za strah!

#### TEHNIKE TOKOM AKCIJE

Vođe koje se nalaze na licu mesta treba da se fokusiraju na smanjenje konfuzije i panike i postizanje planiranog ishoda događaja. Držite svoje ljude zauzetim tokom demonstracija - tako su šanse za izbijanje panike manje.

## PRIMER:

## Organizovanje i održavanje demonstracija

Organizovanje demonstracija bilo je sastavni deo mnogih uspešnih nenasilnih kampanja u proteklom veku. Paket organizacionih i psiholoških mera pripreme aktivista za demonstracije obuhvata:

- obuku i pripremu aktivista na mogući odgovor protivnika. Tu spadaju upotreba suzavca, hapšenja i prebijanja;
- povećanje solidarnosti i poverenja kroz razvoj osećaja pripadnosti, ohrabrivanjem ljudi da nose iste simbole, izvikuju slogane, ističu znake i organizovano marširaju;
- upošljavanje ljudi pedantnim planiranjem i raspodelom aktivnosti: određeni timovi treba da budu zaduženi za pružanje medicinske pomoći, drugi da obezbede vodu i hranu za učesnike marša; grupe treba da se kreću u pravilnim i uređenim formacijama, izvidnica treba da ide ispred i iza grupe, nosioci transparentata treba da budu strateški raspoređeni;
- izbegavanje da aktivisti vide i čuju protivnika smanjuje šanse za paniku. Veliki transparenti na početku kolone važni su kao i zvuci koje stvaraju naši bubnjevi ili pištaljke a kojima mogu da se nadjačaju zvuci koji dolaze od protivnika (upotreba megafona za prenošenje zastrašujućih upozorenja, policajci koji pendrecima preteći udaraju u svoje štitove, itd).



## 47. Kako se nositi sa sankcijama protivnika?

Kada prihvatimo strah kao prirodno stanje tela i uma, i razumemo kako se strah ispoljava fizički i mentalno, možemo da prestanemo da se stidimo straha, ili da zbog straha osuđujemo druge. No, ako želite da vaš pokret uspe u svojim namerama, potrebno je da razumete i metode i tehnike za prevazilaženje negativnih efekata straha. Priprema aktivista da reaguju na zastrašujuće podsticaje i predviđanje eventualnih iznenađenja pokazali su se izuzetno efektivnim.

Verovanje u ciljeve i poverenje u rukovodstvo pokreta takođe doprinosi suzbijanju straha među učesnicima nenasilne akcije. Snažno lično uverenje učesnika u rizičnim događajima da su promene u njihovom najboljem interesu takođe smanjuje efekte straha.

Za ispunjenje Glavne strategije biće potrebno da se preduzmu brojne nenasilne akcije i iz svake od njih treba izvući pouku o načinima na koji protivnik i os-

tale strane reaguju (vidi poglavlja 4, 9 i 10). U skladu sa tim saznanjima treba se truditi da se izbegnu one akcije koje izazivaju odgovor protivnika koji većina aktivista nije sposobna da izdrži. Ako većina aktivista nikad u životu nije bila u pritvoru, ne organizujte provokativna okupljanja koja će dovesti do policijske intervencije i masovnog hapšenja. Bolje da pokušate sa nizom koncerata i sličnih „manje rizičnih“ načina iskazivanja protesta koji su strateški orijentisani ka povećanju podrške pokretu, a ne nose rizik od masovnih privođenja.

Jedna odvažna akcija visokog rizika može da izazove masivan odgovor protivnika i privuče pažnju domaćih i međunarodnih medija, javnosti i ostalih. Teško je predvideti odgovor protivnika čak i u demokratskim društvima, ali iskustvo pokazuje da svaka upotreba nasilja od strane pokreta vodi ka indukovanju nesrazmerno grubih reakcija.



Suzavac, 5. oktobar 2000. Srbija.

### ZATVORENIKOVA DILEMA

Tokom svoje borbe, aktivisti su često suočeni sa hapšenjima, saslušanjima, praćenjima i drugim tipovima represivnih aktivnosti zvaničnika. U demokratskim društvima aktivistima je mnogo lakše, jeftinije i bezopasnije da ostvare svoja zakonom propisana prava. U nedemokratskim sistemima, međutim, pripadnici „ministarstava sile“ razvili su efikasne načine da zastraše čak i najhrabrije i najiskusnije aktiviste. Najčešća strategija ispitivača poznata je kao „Zatvorenikova dilema“. Razumevanje njene dinamike, koja je prikazana u navedenom hipotetičkom primeru, može biti od velike koristi vašem pokretu.

Pretpostavimo da ste vi i vaš prijatelj uhapšeni tokom distribucije letaka koji najavljuju nenasilnu akciju. Stavljeni ste u dve zasebne sobe za saslušanja. Obavešteni ste da podsticanje nemira (pozivanje na akciju) povlači najmanje tri meseca zatvorske kazne. Ponuđen vam je sledeći sporazum: ako priznate i date imena svojih saradnika, provešćete samo nedelju dana u zatvoru, u protivnom slede vam tri meseca. Vaš prijatelj će dobiti istu ponudu zato što oni koji vode saslušanja znaju moguće ishode: ili ćete obojca priznati, ili ćete obojca odbiti da priznate ili će samo jedan priznati, a drugi odbiti to da uradi.

Koji je ishod najverovatniji? Mogući bi bili:

- ako obojca priznate, idete u zatvor na po nedelju dana i odajete imena;
- ako obojca odbijete da priznate, obojca provodite samo jednu noć u zatvoru-policija ostaje bez informacija i dokaza!
- ako vi priznate, a vaš prijatelj ne, vi provodite nedelju dana u zatvoru, a vaš prijatelj tri meseca, ili obrnuto.

Najbezbednija strategija po vas lično je da priznate, jer ako vaš prijatelj prizna, a vi ne, provešćete mesec, možda i duže u zatvoru. To je ujedno najbezbednija strategija i za vašeg prijatelja. Sve u svemu, vas dvojica provodite po nedelju dana u zatvoru, ispitivači dobijaju mnogo korisnih podataka.

Najbolji razvoj događaja po vas, vašeg prijatelja i pokret, međutim, desiće se ako nijedan od vas ne prizna. U tom slučaju ispitivači mogu biti primorani da primene nasilje i torturu. Iskustvo pokazuje da što manje aktivisti veruju jedni drugima, manje vremena je režimu potrebno da obezbedi dobijanje priznanja i drugih korisnih informacija. Zato ova studija slučaja pokazuje važnost razvijanja poverenja i saradnje među aktivistima.

Ovakav razvoj događaja je identičan i u slučaju da ste sami uhapšeni. Na saslušanju će vam biti rečeno da su i drugi bili, ili će biti uhapšeni, te da je bolje da priznate i izbegnete višemesečni boravak u zatvoru.

(prema knjizi Roberta Akselroda *The Evolution of Cooperation*)





## Zaključna poglavlja

Prethodna poglavlja prikazala su jasno prirodu političke moći i način njenog ispoljavanja u društvu. Obradene su i osnovna znanja i veštine, neophodne vašem pokretu da bi efikasno komunicirao sa javnostima, kao i pravila upravljanja vremenom, ljudima i materijalnim resursima. Detaljno je obrađena i situacija u kojoj nedemokratski režim pribegava sankcijama i represiji protiv demokratskog pokreta.

Završna poglavlja namenjena su onima koji svoje znanje nakon čitanja ove knjige žele bilo da uvećaju, bilo da prenesu svojim kolegama po dokazano uspešnom modelu patentiranom u Srbiji krajem 90-tih godina: „Deluj – Rekrutuj-Obučić“.

Poglavlje 15:

**Kako da koristim ovu knjigu: Princip višestepenog prenosa znanja. Model “Deluj -Rekrutuj- Obučić”**

Pitanja obrađena u poglavlju:

- Još jednom: Zašto ljudi pristupaju grupama?
- Šta je multilevel marketing (MLM)?
- Kako koristimo ovu knjigu i MLM model u našoj borbi?

Glavne teme obuhvataju:

- Model “Deluj -Rekrutuj- Obučić”
- Nivo prezentovanja materijala različitim grupama u skladu sa njihovim iskustvima i interesovanjima

Poglavlje 16:

**Kako da koristim ovu knjigu: Resursi koji su mi dostupni**

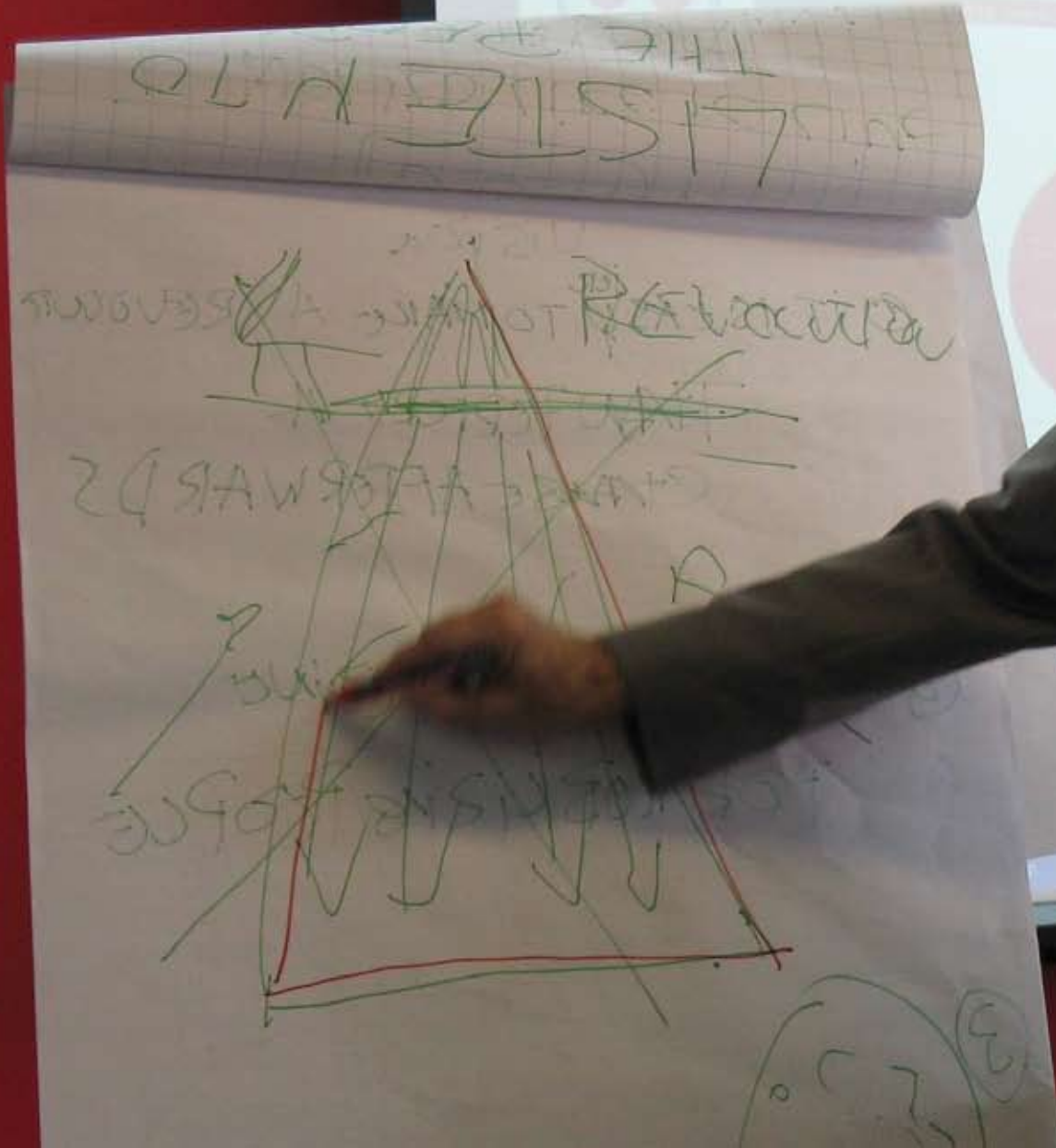
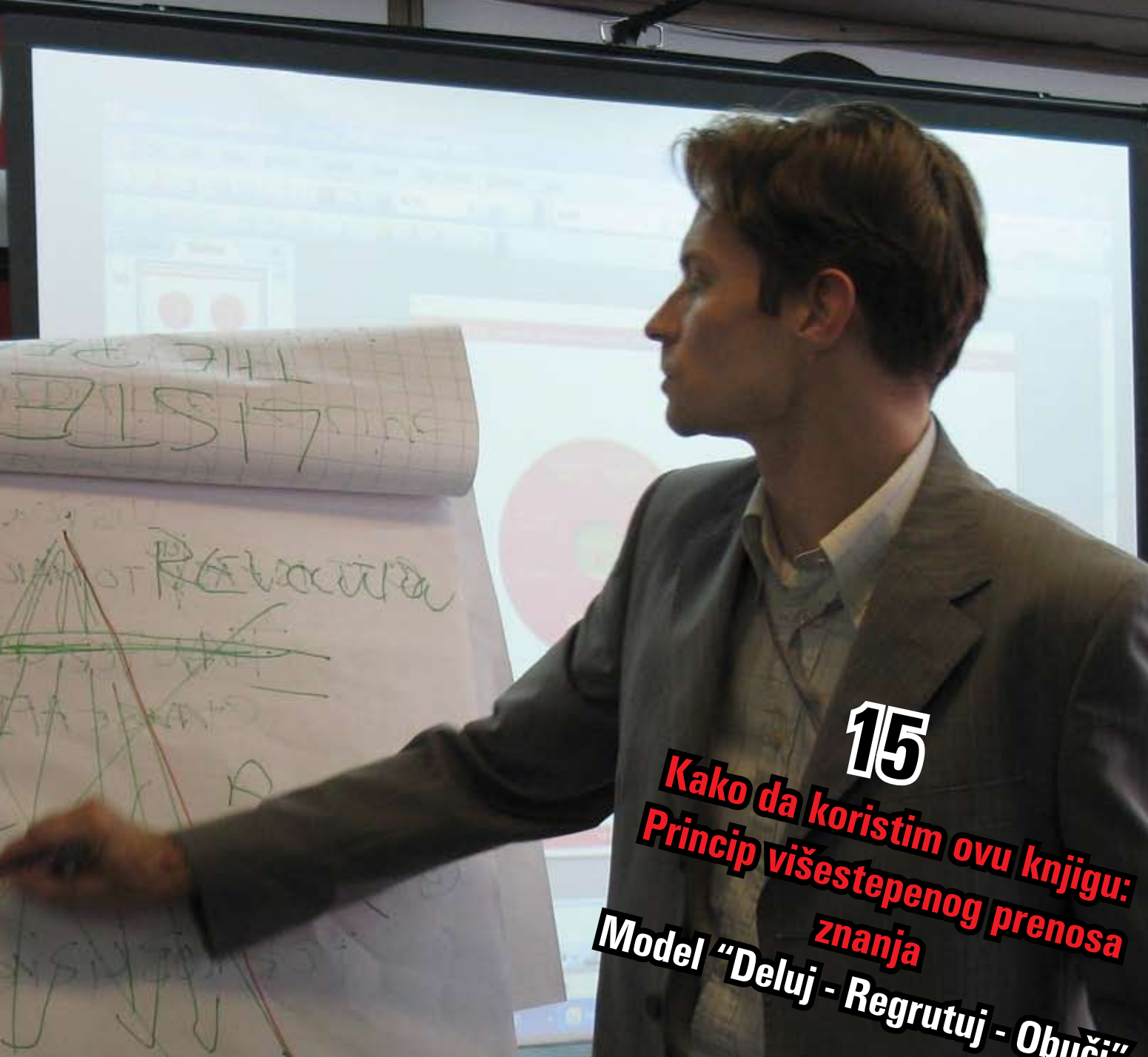
- Web sajtovi
- Pisani izvori
- Multimedijalni izvori

**DODACI:**

- a) Metode nenasilne akcije
- b) 10 godina nenasilne borbe u Srbiji

**BIBLIOGRAFIJA**





**15**

**Kako da koristim ovu knjigu:  
Princip višestepenog prenosa  
znanja  
Model "Deluj - Regrutuj - Obuči"**

## Model "Deluj - Regrutuj - Obuči"

VAŽAN DEO U RAZVOJU POKRETA ILI KAMPANJE JE ODRŽAVANJE NIVOA ANGAŽOVANOSTI I ZAINTERESOVANOSTI MEĐU AKTIVISTIMA, UZ ISTOVREMENO UVEĆANJE NJIHOVIH ZNANJA I VEŠTINA. OVAJ PROCES NEPREKIDNOG ULAGANJA U LJUDSTVO TREBA DA POSTANE SASTAVNI DEO STRATEGIJE VAŠEG POKRETA ŠTO JE PRE MOGUĆE. NE ZABORAVITE DA ZNANJA I VEŠTINE SPADAJU U ŠEST OSNOVNIH IZVORA POLITIČKE MOĆI U DRUŠTVU (POGLAVLJE 2).

PRETHODNA ISKUSTVA POKAZUJU DA VELIKI BROJ NOVOREGRUTOVANIH AKTIVISTA NAPUŠTA POKRET VEĆ U TOKU PRVIH MESEC DANA OD PRISTUPANJA, UKOLIKO NISU ANGAŽOVANI I „ISPOŠTOVANI“. OVAKAV GUBITAK U LJUDSKIM RESURSIMA MOGUĆE JE IZBEĆI ISKLJUČIVO STALNIM ANGAŽOVANJEM I OBUKOM PRISTALICA. DA BI TAKAV VELIKI GUBITAK BIO PREDUPREĐEN, U OVOM POGLAVLJU SKICIRAN JE KORISTAN MODEL "DELUIJ - REGRUTUIJ - OBUČAVAJ". ON MOŽE BITI IZUZETNO EFIKASAN KADA SE KOMBINUIJE SA ISKUSTVIMA MODELA MULTI-LEVEL MARKETINGA (MLM) IZ SVETA BIZNISA.

### 48. Još jednom: Zašto ljudi pristupaju grupama?

Pre nego što krenemo u dublju analizu MLM modela potrebno je da razumemo zašto se ljudi priključuju grupama. Manje ili više, svako od nas većinu svog vremena provodi u neakvim grupama: neke su intimne kao što su naše porodice, a druge više formalne, kao što su radno mesto ili profesionalna i sportska udruženja.

Kada članstvo u nekoj grupi (npr. država) nije na dobrovoljnoj osnovi, moć autoriteta, strah od kazne ili želja za uklapanjem održavaju koheziju, jedinstvo grupe. U zatvorenim društvima, kada kohezija krene da slabi, nedemokratski režimi najčešće pokušavaju da uvećaju solidarnost izmišljanjem „spoljnog ili unutrašnjeg neprijatelja“, kao što je vaš pokret, koji je „pretnja opstanku“ nacionalne zajednice. U grupama koje se zasnivaju na dobrovoljnom članstvu, međutim, sasvim

drukčije sile deluju na održanje jedinstva. Da bi se povećala efikasnost vašeg pokreta kao „dobrovoljne grupe“ moramo da razumemo i naučimo da upravljamo ovim silama kohezije.

Ljudi pristupaju grupama iz različitih razloga. Svako od nas želi da bude deo nečega važnog, a borba za bolju budućnost i vladavinu prava uvek deluju važno. Učestvovanje u aktivnostima pokreta pruža ljudima i mogućnost da izbegnu ispraznu rutinu svakodnevice. Ako bolje proučite ove argumente, zaključićete da aktivizam takođe doprinosi zadovoljenju potrebe za bliskošću i kontaktom sa drugim ljudima. Na kraju, mogućnost uticaja makar i na male stvari u okviru organizacije predstavlja poseban oblik motivacije zato što doprinosi da se ljudi osećaju kao „deo tima“. „Ulaganje“ u nove aktiviste - obuke, tren-

inzi i radionice, kao i njihovo snabdevanje različitim materijalima (npr. primerak ove knjige) ubediće ih da pokret "računa na njih" i motivisaće ih da još više svog vremena i energije ulože u realizaciju vaše misije.

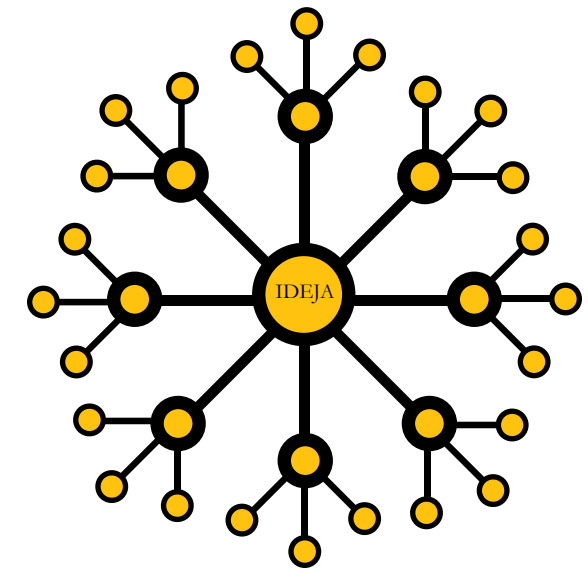
Dobrovoljno učešće takođe ustanovljava i granicu između pripadnika pokreta i svih ostalih, i taj osećaj „pripadanja“ biće od velike važnosti za izgradnju solidarnosti, poverenja i saradnje unutar pokreta, kao i za održavanje bezbednosne kulture (poglavlje 13).

Sociolozi nas uče da su veće grupe bolje za ispunjavanje zadataka sa konkretnim rešenjima za koje je potreban veliki broj veština, dok su manje grupe stabilnije, njihovi članovi bolje komuniciraju i bolje izvršavaju zadatke sa složenim rešenjima koji zahtevaju posedovanje relativno malog broja različitih veština. Na primer, tim za komunikaciju koji razvija poruke naše kampanje ne treba da bude brojan, ali grupa koja će se baviti distribucijom informativnog materijala za tu kampanju na terenu moraće da bude znatno brojnija.

### 49. Šta je Multi-level Marketing (MLM)?

Multi - level Marketing (MLM) je marketinški sistem u kome je fokus pre na regrutaciji i obuci prodavaca-distributera, nego na samom činu prodaje proizvoda. MLM je veoma privlačan zato što svakom od distributera u lancu, osim proizvoda, prodaje i nadu i deluje kao nešto što je van uobičajenog, dosadnog poslovanja. MLM obećava bogatstvo i nezavisnost za sve koji su uključeni u mrežu i prema svakom članu se odnosi kao prema važnom činiocu mreže. Jedan od najuspešnijih MLM sistema je Amway kozmetika. Milioni njenih distributera širom sveta ostvaruju godišnji promet u milijardama dolara. (Amway.com, Klebniov, 1991)

Ideja koja stoji iza ove knjige (a potvrđena je u srpskoj praksi 2000. godine) je da znanje o strateškom nenasilnom vojevanju može da bude "prodato" ("marketirano") hiljadama novih ljudi u vašoj zemlji upravo upotrebom MLM modela.



## 50. Kako možemo da upotrebimo ovu knjigu i MLM model u našoj borbi?

Ovu knjigu možete da upotrebite kao koristan alat za unapređenje znanja i veština aktivista u vašem pokretu, i, samim tim, uvećanja ukupnih mogućnosti pokreta. Nadgradnja i investiranje u ljudstvo neophodni su na svim nivoima pokreta, od najužeg rukovodstva do „običnih“ simpatizera. Ako želite da vaš pokret raste, nije dovoljno samo da rukovodstvo dodeljuje volonterima jednostavne zadatke koji vode u male pobjede, nego mora i da pokaže vrednim aktivistima koliko su važni – kroz „ulaganje“ u njihovo znanje i veštine.

Da bi novi članovi bili stalno angažovani, da bi se njihove veštine uvećavale i da bi se širile oblasti njihovih odgovornosti, potrebno je organizovati obrazovne „radionice“ ili seminare, koji obuhvataju prenošenje znanja i veština iz oblasti kakve su: angažovanje u direktnim nenasilnim akcijama, organizovanje događaja, strateške analize i planiranje, spoljni odnosi, odnosi sa medijima, komunikacija, itd. Radionice treba da sadrže zasebne sesije za stratege, organizatore i aktiviste, a podela aktivista u ove grupe treba da se zasniva na njihovim odgovornostima, sposobnostima i količini vremena posvećenog radu pokreta.

Najbolji način je da se napravi standardni model rasporeda, tako da u svakoj grupi novih aktivista mogu da se ustanove interesovanja, nivo posvećenosti i korisnih

veština svakog pojedinca tokom edukacije o misiji i delatnostima pokreta.

U model programa treba da budu uključene sledeće aktivnosti:

1. Uvodni sastanak kojim su obuhvaćeni prezentacija programa i ciljeva pokreta i prvi lični kontakt sa novim volonterima.
2. Prateći sastanak na kome se novi aktivisti raspoređuju u različite grupe na osnovu interesovanja i veština koje već poseduju (npr. organizacija akcija, spoljna komunikacija, rad sa novim aktivistima...)
3. Uvodna radionica za zainteresovane aktiviste gde se predstavljaju tri odeljka ovog priručnika
4. Prateće radionice za zasebne grupe. Na primer, jedna grupa koja je posebno zainteresovana za rad sa ljudstvom, obrađuje upravo ovo poglavlje knjige i izvodi dodatna vežbanja kroz koja će biti obučeni kako da prenose znanja i veštine na aktiviste u lokalnim zajednicama.

Ovi koraci mogu se sumirati u Deluj - Re-grutuj - Obučavaj (eng.: Act-Recruit-Train-ART) model izgradnje pokreta i upravljanja ljudstvom koji je razvio „OTPOR!“-ov Centar za ljudske resurse 2000. godine. Znak za reciklažu u potpunosti odgovara ART modelu:



**ZAPAMTI:**

Kada aktivisti pokreta počnu da podučavaju nove aktiviste, generiše se moćni mehanizam kohezije grupe i kristališe se karakter pokreta. Ko lično ovlada znanjem i veštinama koje su od koristi za nenasilnu akciju i kampanju pokreta, postaje od veće koristi pokretu kao celini i treba i može da obučava ostale tim veštinama. Kada to uradite, ostavljate lični pečat na sudbinu vaše nenasilne borbe!

PROCEED TO CANVAS... YOUR WE STRATEGIC MANAGEMENT DISPLAY HAS...  
YOU HAVE NOW ENTERED A ZONE OF FREE WEB AND YOUR...  
OF THIS ZONE, PLEASE PROCEED WITH EXTREME...  
CAUTION, WE HOPE HAPPY WEB...  
THESE PAGES ARE FOR YOUR OWN...

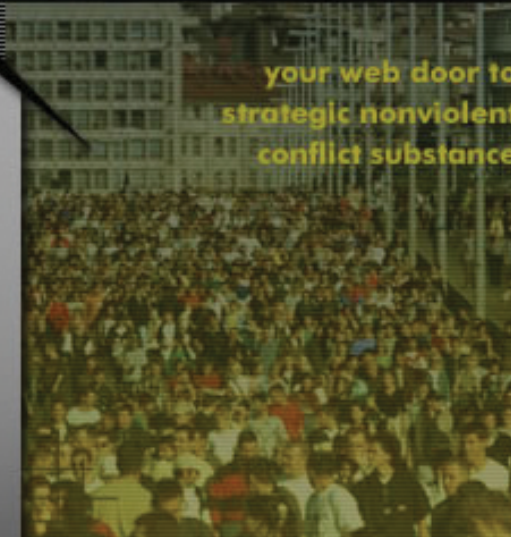
# CENTRE FOR APPLIED NONVIOLENT ACTION AND STRATEGIES



[BATTLEFIELD](#) | [WEAPONRY](#) | [SERBIAN CASE](#) | [CANVASOPEDIA](#) | [ABOUT US](#)

## HEADQUARTERS - WELCOME

You have just entered Centre for Applied NonViolent Action & Strategies - CANVAS. To learn more about non-free Countries, where NonViolent Action for democracy is taking place today, visit the **Battlefield** area. If you seek for knowledge required for a useful stratetic NonViolent conflict then go to the **Weaponry** and arm yourself. Detailed information on democratic NonViolent movement which removed Slobodan Milosevic can be accessed within the **Serbian Case** area. Specialised NonViolent Action vocabulary with detailed and illustrated explanations is kept in our archives called **Canvasopedia**. Lastly, an interactive communication device is placed in the **Contact** room. Enjoy your staying at CANVAS Headquarters - your Web door to strategic, NonViolent conflict substance.



your web door to  
strategic nonviolent  
conflict substance

## NEWSLETTER

enter e-mail address:

OK

join |  leave

PROMOTE CANVAS  
CLICK HERE FOR MORE INFO

## LATEST UPDATES & NEWS

**15 June 2005** - Three new articles are now placed at Zimbabwe Articles section.  
**30 May. 2005** - Additional articles are now available at Battlefield Live > Zimbabwe > Reports.  
**29 Apr. 2005** - Eleven new articles were added to Battlefield Live - Zimbabwe Articles section.

[>> more news](#)

## SPECIAL

- Activity plan for CANVAS support network to be made until end of January.
- Experts of CANVAS included into transition process in Georgia.

[>> details](#)

© 2004 Centre for Applied NonViolent Action and Strategies.  
All rights reserved.

**16 Kako da koristim ovu knjigu:**

**Resursi koji su mi dostupni**

## Kako da koristim ovu knjigu: Resursi koji su mi dostupni

POŠTO USPEŠNO SAVLADATE OSNOVNA ZNANJA IZLOŽENA OVDE U „50 TAČAKA“, POŽELEĆETE MOŽDA DA NADGRADITE ZNANJE O STRATEŠKOJ NENASILNOJ BORBI DA BISTE MOGLI EFIKASNije DA DOPRINESETE POKRETU, ILI DA BISTE JEDNOSTAVNO PROŠIRILI SVOJA ZNANJA. CANVAS I INSTITUT ZA MIR SJEDINJENIH AMERIČKIH DRŽAVA (USIP) OBEZBEDILI SU VAM BESPLATAN ELEKTRONSKI PRIMERAK OVE KNJIGE KOJA VAMA I VAŠIM PRIJATELJIMA STOJI NA RASPOLAGANJU NA ADRESI [WWW.CANVASOPEDIA.ORG](http://WWW.CANVASOPEDIA.ORG). POZIVAMO VAS I SVAKOG ČITAOCA DA POSETITE SAJT I POSTANETE ČLAN ZAJEDNICE KOJA ŠIRI OVA DRAGOCENA ZNANJA.

### ? Kako da proširim svoja znanja?

#### NAŠ IZBOR PET NAJBOLJIH SAJTOVA:

1. [www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org): dragoceni izvor sa preko 400 alatki za praktičare nenasilne borbe koje besplatno možete skinuti sa mreže
2. [www.nonviolent-conflict.org](http://www.nonviolent-conflict.org): odličan resurs koji pruža pisani materijal na mnogim jezicima, kao i novosti, korisne linkove i multimedijalne alatke
3. [www.aeinstein.org](http://www.aeinstein.org): savršeni sajt za praktičare nenasilne strateške akcije koji pruža izuzetno vredan materijal na preko dvanaest svetskih jezika
4. [www.yorkzim.com](http://www.yorkzim.com): najbolji filmovi koji su ikada bili snimljeni na ovu temu
5. [www.usip.org](http://www.usip.org): novosti, izveštaji, analize i linkovi ka izvorima teorije nenasilne akcije i mnogih pratećih pitanja

#### PET NAJBOLJIH PISANIH IZVORA:

1. Sharp, Gene. Od diktature do demokratije. Boston, The Albert Einstein Institution, 2002 and 2003. (prevod na 20 različitih jezika uključujući i srpski možete naći na: [www.aeinstein.org/organization-s98ce.html](http://www.aeinstein.org/organization-s98ce.html))
2. Helvey, Robert. On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking about the Fundamentals. Boston, The Albert Einstein Institution, 2004. [www.aeinstein.org/organizations1c31.html](http://www.aeinstein.org/organizations1c31.html)
3. Ackerman, Peter and Jack DuVall. A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict. New York: St. Martins Press, 2000. [www.nonviolent-conflict.org/resources.shtml](http://www.nonviolent-conflict.org/resources.shtml)
4. Sharp, Gene. Waging Nonviolent Struggle – 20th Century Practice and 21st Century Potential. Boston: Porter Sargent, 2005.
5. Ellul, Jacques. Propaganda: The Formation of Men's Attitudes. Translated from the French by Konrad Kellen and Jean Lerner. New York: Knopf, 1965.

#### MULTIMEDIJALNI IZVORI:

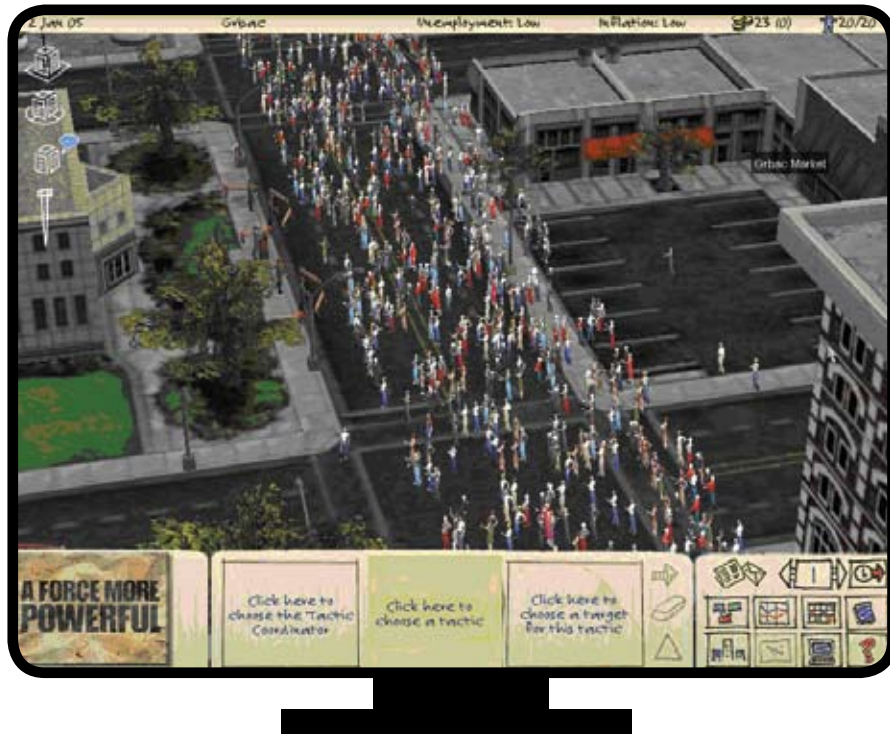
1. “A Force More Powerful”: tročasovna dokumentarna televizijska serija koja ulazi u suštinu šest najvećih strateških nenasilnih kampanja u 20. veku: borba Indije za nezavisnost od Britanije, pokret za ljudska prava u Sjedinjenim Američkim Državama, južnoafrička borba protiv rasnog aparthejda, poraz Augusta Pinočea u Čileu, otpor Danaca nemačkoj okupaciji i Pokret sindikata Solidarnost u Poljskoj. Prevedeno na: engleski, španski, ruski, arapski, farsi, kineski, italijanski i indonežanski jezik ([www.aforcemorepowerful.org](http://www.aforcemorepowerful.org))



2. “Bringing Down A Dictator” jednočasovna dokumentarna hronika uspešne strateške nenasilne kampanje koja je obeležila kraj veka, a koju je predvodio „OTPOR!“ u Srbiji 1999. i 2000. godine. Isti jezici kao i prethodni resurs ([www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html](http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html))



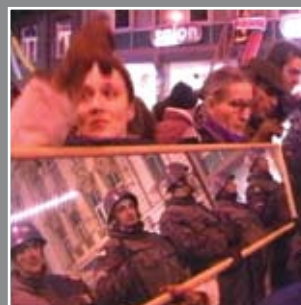
3. “A Force More Powerful”: Prva i jedina kompjuterska igra koja podučava u veštini vođenje sukoba upotrebom nenasilnih metoda ([www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com))



Namenjena svim aktivistima, posebno onima koji upravljaju pokretima nenasilnog otpora, ova igra je takođe namenjena predstavnicima medija i širokoj javnosti jer pruža uvid u ogroman potencijal strateške nenasilne akcije u aktuelnom nasilnom svetu. Služi kao simulaciono učilo na univerzitetskim studijama i radionicama nenasilnog otpora. Saznajte više na [www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com).

Primićete da su mnoge ključne tačke ove knjige blisko povezane sa konceptima video igre “A Force More Powerful” - a u isto se možete uveriti kada se suočite sa veštačkom inteligencijom koja predstavlja vašeg nedemokratskog protivnika!





# DODATAK I

**METODE NENASILNE BORBE**

METODE  
PROTESTA I  
UBEĐIVANJA



Zvanične izjave

1. Javni govori
2. Pisma protivljenja ili podrške
3. Saopštenja organizacija i institucija
4. Potpisane izjave za javnost
5. Izjave o optužbama i namerama
6. Grupne ili masovne peticij

Komunikacija sa širom javnošću

7. Slogani, karikature i simboli
8. Baneri, poster i billboardi
9. Lecij, pamfleti i knjige
10. Novine i časopisi
11. Nosači zvuka, radio i televizija
12. Pisanje po nebu ili zemlji
- 12 + Masovne elektronske poruke – SMS-ovi i e-mail-ovi – metod praktikovan po prvi put u toku kampanje »OTPOR!«-a u Srbiji 2000. godine.

Grupna predstavljanja

13. Deputacije
14. Tobožnje nagrade
15. Grupno lobiranje
16. Piketing
17. Tobožnji izbori

Simbolični javni činovi

18. Isticanje zastava ili simboličnih boja
19. Nošenje simbola
20. Molitva i bogoslužjenje
21. Uručivanje simboličnih predmeta
22. Protestno svlačenje

23. Uništavanje sopstvene imovine
24. Simbolično osvetljenje (npr. sveće)
25. Isticanje portreta
26. Slikanje kao protest
27. Novi natpisi i nazivi (npr. »Trg Slobode« umesto »Trg Republike«)
28. Zvučni protesti
29. Simbolični prigovori
30. Neprirodni gestovi

Pritisici na pojedince

31. »Saletanje« zvaničnika
32. Ruganje zvaničnicima
33. Bratimljenje sa protivnikom
34. Bdenja

Drama i muzika

35. Duhoviti skečevi i šale
36. Dramske i muzičke predstave
37. Pevanje

Povorke

38. Marševi
39. Parade
40. Verske procesije
41. Hodošačća
42. Motorizovane povorke

Odavanje počasti mrtvima

43. Politička žalost
44. Tobožnje sahrane
45. Demonstrativni pogrebi
46. Odlazak na groblje





METODE  
DRUŠTVENE  
NESARADNJE



#### Javni skupovi

47. Skupovi protesta ili podrške
48. Protestni mitinzi
49. Kamuflirani protestni mitinzi
50. Protestni seminari

#### Povlačenje i odricanje

51. Demonstrativno napuštanje
52. Čutnja
53. Odricanje od počasti i priznanja
54. Okretanje leđa

#### Izopštenje

55. Društveni bojkot
56. Selektivni društveni bojkot
57. Ženska neangažovanost
58. Ekskomunikacija (izopštenje)
59. Kletva

#### Nesaradnja u pogledu društvenih događaja, običaja i institucija

60. Suspenzija socijalnih i sportskih aktivnosti
61. Bojkot društvenih poslova
62. Studentski štrajk
63. Socijalna neposlušnost
64. Povlačenje iz društvenih institucija
65. Povlačenje iz društvenog sistema
66. Ostajanje kod kuće
67. Potpuna individualna nesaradnja
68. »Bekstvo« radnika
69. Socijalno utočište
70. Kolektivni nestanak
71. Protestna emigracija ( Hidžra )

#### Akcije potrošača

72. Potrošački bojkot
73. Netrošenje bojkotovanje robe
74. Politika »štednje«
75. Neplaćanje zakupa
76. Nedavanje u zakup
77. Nacionalni potrošački bojkot
78. Međunarodni potrošački bojkot

#### Akcije radnika i proizvođača

79. Radnički bojkot
80. Proizvođački bojkot

#### Akcije posrednika

81. Bojkot od strane dobavljača ili operativaca

#### Akcije vlasnika i rukovodilaca

82. Bojkot od strane trgovaca
83. Neiznajmljivanje ili neprodavanje imovine
84. Zaključavanje radnih mesta (Lokaut)
85. Zamrzavanje radnog staža
86. Generalni štrajk trgovaca

#### Akcije vlasnika finansijskih sredstava

87. Povlačenje bankovnih uloga
88. Neplaćanje dažbina i poreza
89. Neplaćanje dugova ili kamata
90. Uskraćivanje gotovine ili kredita
91. Neplaćanje doprinosa državi
92. Odbijanje vladine novčane pomoći

METODE  
EKONOMSKE  
NESARADNJE:  
EKONOMSKI  
BOJKOTI



METODE  
EKONOMSKE  
NESARADNJE :  
ŠTRAJK



Akcije vlada

- 93. Domaći embargo
- 94. Stavljanje trogvaca na crnu listu
- 95. Međunarodni embargo od strane prodavaca
- 96. Međunarodni embargo od strane kupaca
- 97. Međunarodni trgovinski embargo

Simbolični štrajkovi

- 98. Štrajk upozorenja
- 99. Iznenadna obustava rada (štrajk »iz vedra neba« )

Poljoprivredni štrajkovi

- 102. Odbijanje prinudnog rada
- 103. Štrajk zatvorenika
- 104. Štrajk zanatlija
- 105. Strukovni štrajk

Klasični industrijski štrajkovi

- 106. Štrajk preduzeća
- 107. Štrajk industrije
- 108. Štrajk solidarnosti

Ograničeni štrajkovi

- 109. Štrajk na ključnim punktovima
- 110. Nominalni štrajk (štrajk “na braniku”)
- 111. Usporeni rad
- 112. Navodni “rad po pravilima”
- 113. Protestno uzimanje bolovanja
- 114. Štrajk ostavkama
- 115. Ograničeni štrajk
- 116. Selektivni štrajk

Štrajk više privrednih grana

- 117. Generalizovani štrajk
- 118. Generalni štrajk

Kombinacija štrajka i prekida privređivanja

- 119. Zatvaranje radnji (Hartal)
- 120. Prekid privredne aktivnosti

Odbacivanje autoriteta

- 121. Uskraćivanje lojalnosti
- 122. Uskraćivanje javne podrške
- 123. Literatura i govori koji pozivaju na otpor

Nesaradnja građana sa državnom upravom

- 124. Bojkot zakonodavnih tela
- 125. Bojkot izbora
- 126. Bojkot imenovanja i položaja u državnoj upravi
- 127. Bojkot državnih organa, agencija i drugih tela
- 128. Povlačenje iz državnih prosvetnih institucija
- 129. Bojkot organizacija koje finansira država
- 130. Nesaradnja sa organima reda
- 131. Uklanjanje natpisa i putokaza
- 132. Neprihvatanje imenovanih zvaničnika
- 133. Odbijanje da se ukinu postojeće institucije

Građanske alternative pokoravanju

- 134. Nevoljno i sporo povinovanje naređenjima
- 135. Neposlušnost kada nema direktnog nadzora
- 136. Masovna građanska neposlušnost
- 137. Prikrivena neposlušnost
- 138. Odbijanje da se prekine skup ili sastanak
- 139. Protestno zauzimanje fizičkog prostora (sit-daun )



METODE  
POLITIČKE  
NESARADNJE





**METODI  
NENASILNE  
INTERVENCIJE**

140. Nesaradnja prilikom regrutacije i deportacije
141. Sakrivanje, bekstvo i korišćenje lažnih identiteta
142. Građanska neposlušnost prema "nelegitimnim" zakonima

Akcije državnih činovnika

143. Selektivno neispunjavanje obaveza državnih činovnika
144. Blokiranje komandnih ili komunikacionih linija
145. Odugovlačenje i opstrukcija
146. Opšta nesaradnja administrativnog osoblja
147. Nesaradnja u pravosuđu
148. Namerna neefikasnost i selektivna nesaradnja organa reda
149. Pobuna

Akcija države na domaćem planu

150. Kvizilegalna izbegavanja i odlaganja
151. Nesaradnja osnovnih državnih jedinica

Akcija države na međunarodnom planu

152. Izmene u diplomatskom i drugim vidovima predstavljanja
153. Odlaganje ili oktazivanje diplomatskih događaja
154. Uskraćivanje diplomatskog priznavanja
155. Prekid diplomatskih odnosa
156. Povlačenje iz međunarodnih organizacija
157. Neučlanjenje u međunarodna tela
158. Isključenje iz međunarodnih organizacija

Psihološka intervencija

159. Samoizlaganje elementarnim nepogodama
160. Post
  - 1) post kao vid moralnog pritiska;
  - 2) štrajk glađu;
  - 3) gandijevski (Satjagraha) post.
161. Paralelni sudski proces
162. Nenasilno šikaniranje

Fizička intervencija

163. Protestno sedenje
164. Protestno stajanje
165. Protestna vožnja
166. Utapanje u događaj (vejd-in)
167. Mešanje u događaj
168. Protestna molitva
169. Nenasilna najezda
170. Nenasilna vazдушna najezda
171. Nenasilna invazija
172. Nenasilna interjekcija
173. Nenasilna opstrukcija
174. Nenasilna okupacija

Društvena intervencija

175. Ustanovljavanje novih društvenih obrazaca
176. Preopterećivanje kapaciteta
177. Odugovlačenje u znak protesta
178. Govorenje u znak protesta
179. Gerilsko pozorište
180. Alternativne društvene institucije
181. Alternativni sistemi komunikacije

Ekonomska intervencija

182. Štrajk sa zauzimanjem fabrika
183. Štrajk sa ostankom na poslu
184. Nenasilno zauzimanje zgrada ili imanja
185. Prkošenje blokadama
186. Politički motivisano falsifikovanje
187. Predupredna kupovina
188. Zaplena imovine
189. Damping
190. Odabir klijentele u znak protesta
191. Alternativna tržišta





- 192. Alternativni sistemi transporta
- 193. Alternativne ekonomske institucije

#### Političke intervencije

- 194. Preopterećivanje odbrambenih sistema
- 195. Otkrivanje tajnih agenata
- 196. Traženje kazne zatvora ("predaja")
- 197. Građanska neposlušnost prema "neutralnim" zakonima
- 198. Nepoštovanje postojećih pravila
- 199. Dvojni suverenitet i paralelna vlada

*Srpska nenasilna revolucija, spolja gledano, izgleda kao usamljen ili spontan događaj. Pobjeda demokratskih snaga u Srbiji 2000. godine došla je, međutim, posle deset dugih godina pokušaja i grešaka. U toku te nesrećne decenije, Miloševićeva vlast počivala je kako na njegovoj političkoj veštini, tako i na greškama njegovih protivnika u zemlji i inostranstvu. Ovaj dodatak nudi kratak pregled ključnih događaja u periodu od pojave političke opozicije u Srbiji do 5. oktobra 2000. godine.*

*Da se ne zaboravi !*



*“Sila je poslednje utočište slaboga”*

**J.L. Borges**

## **DODATAK II**

**10 GODINA NENASILNE BORBE U SRBIJI**

## DESET GODINA NENASILNE BORBE U SRBIJI



14. maj 1989.

U Beogradu osnovan "Omladinski radio B 92" - prva nezavisna radio- stanica u Srbiji.

8. mart 1990.

Izlazi prvi broj lista "Demokratija", koji postaje zvanično glasilo srpske opozicije.

13. jun 1990.

Prvi antivladin protest ispred zgrade državne televizije. U policijskoj akciji protiv demonstranata povređen Borislav Pekić, čuveni srpski pisac i osnivač Demokratske stranke.



Avgust 1990.

U Sarajevu održan prvi (i poslednji) sastanak predstavnika parlamentarnih grupa iz svih republika bivše SFRJ, sa ciljem da se pronađe rešenje za rastuću balkansku krizu i izbegne nasilje između naroda bivše Jugoslavije.

9. mart 1991.

Prve masovne demonstracije za "oslobođenje" državne televizije i slobodne izbore održane na beogradskom Trgu Republike, u organizaciji Srpskog pokreta obnove i Demokratske stranke. U brutalnoj akciji policije život gube jedan demonstrant i jedan policajac.



Državno rukovodstvo zahteva vojnu intervenciju. Kasno uveče tenkovi izlaze na ulice Beograda.

10. mart 1991.

Počinje masovni nenasilni protest beogradskih studenata, a ubrzo se osniva i "Terazijski studentski parlament". Posle višednevne blokade centra grada, u kojoj je učestvovalo više desetina hiljada studenata i Beograđana, opozicija beleži prvu pobjedu – vojska se povlači sa ulica Beograda.

Februar 1992.

Preko pola miliona građana potpisuje peticiju u kojoj se zahteva ostavka predsednika Miloševića.

Maj 1992.

Srpska opozicija bojkotuje savezne i lokalne izbore, zahtevajući bolje izborne uslove i slobodu medija.

31. maj 1992.

Savet bezbednosti Ujedinjenih nacija uvodi ekonomski embargo Srbiji zbog učešća u vojnim sukobima u republikama bivše SFRJ.

Jun 1992.

Masovni studentski protesti počinju u Beogradu i šire se na novosadski, niški i kragujevački univerzitet. Studenti koji zahtevaju demokratizaciju zemlje i autonomiju univerziteta, proglašavaju "slobodnu teritoriju" na beogradskom Studentskom trgu i fizički okupiraju jedanaest fakultetskih zgrada.

28. jun 1992.

Uz učešće preko 100.000 ljudi, na platou ispred Savezne skupštine, počinje "Vidovdanski sabor". Opozicija zahteva bolje izborne uslove. Po prvi put izložen ozbiljnom pritisku, Milošević započinje razgovore o izbornim uslovima sa opozicionim strankama i raspisuje vanredne predsedničke, parlamentarne i lokalne izbore.





*27. avgust 1992.*

Tokom Londonske mirovne konferencije, predsednik Savezne vlade Milan Panić i predsednik Republike Srbije Slobodan Milošević započinju otvoreni sukob.

*19. oktobar 1992.*

Snage republičkog MUP-a "okupiraju" zgradu saveznog MUP-a. Milošević tako ostvaruje punu kontrolu na policijskim snagama.

*19. decembar 1992.*

Na prevremenim lokalnim izborima, opozicija prvi put osvaja većinu u jedanaest opština. Socijalistička partija Srbije uspeva ponovo da osvoji većinu u republičkom parlamentu, a Milošević, pod relativno sumnjivim okolnostima, pobeđuje svog protivkandidata Milana Panića na izborima za predsednika Republike.

*31. maj 1993.*

Na Miloševićevu naredbu, parlament izglasava nepoverenje saveznom predsedniku Dobrici Ćosiću koji je počeo da se protivi ratnoj politici režima prema Hrvatskoj i Bosni.

*2. jun 1993.*

Reagujući na fizički incident u Saveznoj skupštini, u kome je povređen njihov poslanik Mihajlo Marković, Sprski pokret obnove poziva Beograđane na proteste ispred zgrade parlamenta. U sukobu demonstranata i policije dolazi do pucnjave u kojoj gine jedan policajac. Iste noći, policija upada u prostorije Srpskog pokreta obnove, hapsi i brutalno prebija lidera te stranke Vuka Draškovića i njegovu suprugu.

*Jul 1993.*

Reagujući na rastući pritisak opozicionih stranaka, javnog mnjenja i međunarodne zajednice, Milošević je prinuđen da pusti na slobodu Vuka Draškovića posle višenedeljnog zatočeništva.



*Decembar 1993.*

Prvi put u istoriji višestranačkih izbora u Srbiji, Miloševićev SPS gubi većinu na prevremenim parlamentarnim izborima, ali uspeva da formira vladu uz pomoć do tada opozicione Nove demokratije.

*29. septembar 1994.*

Nasilje u parlamentu – obračun lidera Srpske radikalne stranke i predsednika Skupštine završava se pljuvanjem i tučom.

*19. januar 1995.*

Zbog mešanja režima u uređivačku politiku, grupa novinara iz državnog lista "Borba" osniva nezavisni list "Našu borbu".

*15. februar 1996.*

Država preuzima osnivačka prava i upravljanje nad jedinom privatnom i nezavisnom beogradskom televizijom "Studio B".

*9. mart 1996.*

Na petu godišnjicu devetomartovskih demonstracija, serijom mitinga u Kragujevcu, Beogradu i Nišu, ključne opozicione stranke - Sprski pokret obnove, Demokratska stranka, i Građanski savez Srbije promovisu novu koaliciju "Zajedno".

*Novembar 1996.*

Na prevremenim lokalnim i parlamentarnim izborima, koalicija "Zajedno" osvaja većinu u 32 lokalne samouprave u Srbiji, uključujući skupštine gradova Beograda, Niša, Novog Sada i Kragujevca. Miloševićev režim odbija da prizna rezultate, izazivajući masovne građanske i studentske proteste. Opozicija bojkotuje "ponovljene" lokalne izbore, zahtevajući priznavanje izbornih rezultata.

*Decembar 1996.*

Pod pritiskom stotina hiljada demonstranata koji protestuju svakodnevno u gotovo svim gradovima Srbije, Milošević pristaje na međunarodno posredovanje u krizi. 27. decembra, specijalna komisija





Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS) nalaže režimu priznavanje izbornih rezultata uz pretnju međunarodnom izolacijom.

*Februar 1997.*

Svakodnevne tromesečne demonstracije i rastući pritisak međunarodne zajednice, konačno prisiljavaju Miloševića da 4. februara prizna rezultate novembarskih lokalnih izbora i prepusti opoziciji većinu osvojenu u 32 lokalne samouprave.

*Jul 1997.*

Suočen sa ustavnim ograničenjem da se po treći put kandiduje za predsednika Republike Srbije, Milošević se “seli” na mesto predsednika Savezne Republike Jugoslavije.

*Decembar 1997.*

Na izborima koje bojkotuje deo podeljene srpske opozicije, kandidat Socijalističke partije Srbije, Milan Milutinović, pod krajnje sumnjivim okolnostima biva izabran na mesto predsednika Republike Srbije.

*Leto 1998.*

Pojačavajući pritisak na demokratske institucije u zemlji, skupštinska većina koju čine predstavnici Socijalističke partije Srbije i Srpske radikalne stranke, donosi set represivnih zakona, među kojima se ističu Zakon o Univerzitetu i Zakon o informisanju. Počinje otpuštanje neposlušnih profesora i serija sudskih procesa protiv antirežimskih medija.

*Oktobar 1998.*

U atmosferi rastuće represije, oružanih sukoba srpskih snaga bezbednosti i albanskih separatista i pretnji međunarodne zajednice vojnom intervencijom, u Beogradu je osnovan Studentski pokret “OTPOR!” koji je prvobitno bio usmeren na odbranu slobode Univerziteta i medija. Krajem meseca, policija hapsi četvoro aktivista “OTPOR!”-a zbog ispisivanja grafita sa simbolom pokreta – stisnutom pesnicom.



*Mart 1999.*

Posle propasti pregovora o Kosovu i Metohiji, NATO snage počinju tromesečnu kampanju bombardovanja Srbije. Masovno razaranje nacionalne vojne i civilne infrastrukture praćeno je, nazalost, i brojnim civilnim žrtvama.

*11. april 1999.*

Pod nerazjašnjenim okolnostima, ispred svog stana u Beogradu, ubijen vlasnik i urednik nezavisnih listova “Dnevni telegraf” i “Evropljanin” Slavko Ćuruvija. Široka javnost sumnja da je reč o političkom ubistvu.

*24. maj 1999.*

Tribunal za ratne zločine počinjene na prostorima bivše Jugoslavije podiže optužnicu protiv Miloševića i njegovih najbližih saradnika za zločine protiv čovečnosti.

*Jun 1999.*

Potpisan Kumanovski sporazum. Bombardovanje prestaje, a srpske snage bezbednosti napuštaju Kosovo i Metohiju.

*August 1999.*

“OTPOR!” organizuje seriju duhovitih uličnih akcija pod nazivom “proslava Miloševićevog rođendana”. Između ostalih “poklona”, Milošević dobija od “OTPOR!”-a i par lisica i kartu u jednom smeru za Hag, sedište Tribunala za ratne zločine.

*Septembar 1999.*

Počinje prva posleratna serija opozicionih demonstracija u 20 najvećih gradova Srbije, sa jedim zahtevom – ostavka Miloševića. Podele u opoziciji i nejasno formulisani ciljevi, kao i brutalna akcija policije 29. septembra dovode do privremenog prekida protesta.



*Oktober 1999.*

Policija blokira marš desetak hiljada gradjana koji idu u “posetu” demonstrantima povređenim krajem septembra. 3. oktobra na Ibarskoj magistrali nedaleko od Beograda, propada pokušaj ubistva Vuka Draškovića, organizovan od strane pripadnika Državne bezbednosti. U atentatu ginu četiri istaknuta člana njegove stranke. 14. oktobra podeljena opozicija ujedinjuje se zahtevajući vanredne parlamentarne izbore.



*Novembar 1999.*

Studentski pokret “OTPOR!” počinje seriju javnih skupova, marševa i koncerata. Na prvi masovni pokušaj marša policija brutalno reaguje prebijajući desetine učesnika, uglavnom devojaka, u Resavskoj ulici u Beogradu.

*Januar 2000.*

“OTPOR!” organizuje proslavu Srpske nove godine, na kojoj desetine hiljada ljudi izražavaju svoj protest protiv Miloševićevog režima. Poruka skupa, sa koga su se prisutni razišli “jer u Miloševićevoj Srbiji nemaju šta da slave” znači početak konačne kampanje protiv Miloševića i glasi: “Ovo je TA godina!”.

21. januara, tužbom, presudom i drakonskom novčanom kaznom protiv lista “Danas”, počinje novi talas obračuna režima sa nezavisnim medijima.

*Mart 2000.*

Nastavak represije nad nezavisnim štampanim medijima. Ukupne kazne, u skladu sa Zakonom o informisanju, dostižu 202 miliona dinara. Počinje obračun i sa lokalnim elektronskim medijima. Na godišnjicu početka NATO bombardovanja, posle masovne akcije “OTPOR!”-a širom zemlje, policija u istom danu privodi 67 aktivista ovog pokreta u 19 gradova Srbije.



*April 2000.*

Posle masovnog marša na relaciji Novi Sad – Beograd, dugog 83 kilometra, u kome učestvuje preko hiljadu aktivista “OTPOR!”-a, preko 100.000 demonstranata okuplja se u Beogradu. Na ovom skupu lideri svih opozicionih partija najavljuju ujedinjenje u borbi protiv Miloševića.

*Maj 2000.*

Osamnaest ujedinjenih opozicionih partija formira koaliciju DOS (Demokratska opozicija Srbije). Tenzija raste kada telohranitelji Miloševićevog sina Marka u Požarevcu prebijaju aktiviste “OTPOR!”-a. Posle ubistva visokog državnog funkcionera Boška Peroševića, i prve zvanične izjave režima koji “OTPOR!” proglašava “terorističkom i fašističkom organizacijom”, hiljade aktivista “OTPOR!”-a maršira prema policijskim stanicama u najvećim gradovima Srbije, sa namerom da se “predaju” i tako smanje tenziju. Protesti opozicije se nastavljaju, a režim pokušava da “Zakonom o terorizmu” faktički stavi izvan zakona, “OTPOR!”, DOS, nezavisne medije i nevladine organizacije. Koalicioni partner Miloševića, Srpska radikalna stranka, odbija da glasa za ovaj zakon, i on ne dobija neophodnu većinu. U noći između 16. i 17. maja, policija ulazi u prostorije “TV Studio B”, “Radio B 92” i dnevnog lista “Blic”, a dva dana kasnije surovo se obračunava sa hiljadama demonstranata koji protestuju protiv “gašenja ‘očiju i ušiju’ Beograda”.

*Jul 2000.*

U atmosferi masovnih protesta i svakodnevnih hapšenja opozicionih aktivista, u želji da povрати legitimitet, Milošević na opšte iznenađenje, raspisuje prevremene izbore za 24. septembar, najavljujući sopstvenu kandidaturu za predsednika SR Jugoslavije.





### August 2000.

DOS ističe zajedničkog kandidata za predsednika SR Jugošlavije, dr Vojislava Koštunicu.

Počinje pet paralelnih masovnih i koordinisanih kampanja u kojima učestvuju sve strukture civilnog društva u Srbiji. Predsednička kampanja Vojislava Koštunice, parlamentarna kampanja DOS -a koju predvodi Zoran Đinđić, oštra antirežimska kampanja "Gotov je!" koju vodi „OTPOR!“, kampanja 30 nevladinih organizacija i nezavisnih medija pod sloganom "Vreme je!" orijentisana na povećanje izlaznosti, pre svega mladih, na septembarske izbore, kao i kampanja regrutacije i obuke kontrolora na glasačkim mestima koju predvodi nevladina organizacija CESID. Režim uzvraća represijom - samo u toku avgusta uhapšeno je 960 aktivista "OTPOR!"-a i opozicije.

28. avgusta u Beogradu nestaje bivši Miloševićev politički rival Ivan Stambolić, za koga se kasnije utvrđuje da je ubijen od strane pripadnika Službe državne bezbednosti.

### Septembar 2000.

Nezapaćeno učešće građana u predizbornim aktivnostima, i rastuća represija režima koji hapsi stotine aktivista "OTPOR!"-a i DOS-a u prvim nedeljama septembra, upadi policije u sedišta kampanja "Gotov je!" i "Vreme je!", prethode izborima. 24. septembra, pri odzivu od čak 69.7% birača, kandidat DOS -a Vojislav Koštunica dobija natpolovičnu većinu glasova. Izborne rezultate potvrđuju i ostali učesnici na izborima, ali Milošević odbija da prizna poraz. Centralna izborna komisija, uz veliki pritisak režima, saopštava da nijedan kandidat nije dobio potrebnu većinu, i zakazuje drugi izborni krug. DOS i "OTPOR!" počinju do tada najveće proteste i pozivaju Srbiju na generalni štrajk do priznavanja izbornih rezultata.

### Oktoibar 2000.

Počinje štrajk rudara u Kolubari, kome se priključuju gotovo svi poslovni sektori u zemlji. Hiljade građana spremno se priključuje štrajkačima svuda gde režim pokušava da slomi štrajk policijskom intervencijom. Demonstranti u svim gradovima Srbije blokiraju ulice i puteve barikadama, vozilima i svojim telima. Srbija bukvalno staje.

5. oktobra stotine hiljada demonstranata dolazi u Beograd iz svih krajeva Srbije. Zajedno sa Beograđanima, bez upotrebe nasilja, preuzimaju zgradu Savezne skupštine i državne televizije. Policija dobija naređenje da reaguje, ali odbija da mu se povinuje. Vojska ostaje u kasarnama.

Kompletna domaća javnost, institucije i organizacije, kao i evropski lideri pozivaju Miloševića da prizna izborne rezultate i da se povuče, što on i čini u televizijskom obraćanju 6. oktobra.



## BIBLIOGRAFIJA

- Ackerman, Peter and Christopher Kruegler. *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in Twentieth Century*. Westport, CT: Praeger, 1994.
- Ackerman, Peter and Jack DuVall. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. New York: St. Martins Press, 2000.
- Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Dahl, Robert. *Modern Political Analysis*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970.
- Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. Translated from the French by Konrad Kellen and Jean Lerner. New York: Knopf, 1965.
- Friedman, Lee. *The Microeconomics of Public Policy Analysis*. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- Galbraith, Jay. *Organizational Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Gandhi, Mahatma. *The Collected Works of Mahatma Gandhi* (100 vols.). New Delhi: Publications Division, Ministry of Information and Broadcasting, Government of India, 1958-1994.
- Good, David. "Message Development" Material presented at a National Democratic Initiative conference, "The Political Camping School," Zlatibor, Serbia, March 2002.
- Heller, Robert and Tim Hindle. *Essential Manager's Manual*. New York: DK, 1998.
- Helvey, Robert. *On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking about the Fundamentals*. Boston, The Albert Einstein Institution, 2004.
- Heyne, Paul, Peter J. Boettke and David L. Prychitko. *The Economic Way of Thinking*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- Hobsbawm, Eric. *Age of Extremes: A History of the World, 1914-1991*. New York: Vintage Books, 1996.
- Karatnycky, Adrian and Peter Ackerman. "How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy." Washington DC: Freedom House, 2005.
- King, Martin Luther JR. *"I have a dream": Writings and Speeches that Changed the World*. Edited by James Melvin. San Francisco: Harper Row, 1992.
- Klebniov, Paul. "The Power of Positive Inspiration," *Forbes*, 9 December 1991, 244-249. (A web version of the article appears on <http://skepdic.com/klebniov.html>.)
- Lammers, Cornelius. "Tactics and Strategies Adopted by University Authorities," in *The Dynamics of University Protest*. Edited by Donald Light and John Spiegel. Chicago: Nelson-Hall, 1977.
- Liddell Hart, Basil. *Strategy: The Indirect Approach*. New York: Praeger, 1954.
- Paret, Peter, ed. *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton: Princeton University Press, 1986.
- Pauk, Walter. *How to Study in College: Mastering College Level Study Skills*, 7th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action* (3 vols., *Power and Struggle* [I], *The Methods of Nonviolent Action* [II], *The Dynamics of Nonviolent Action* [III]). Boston: Porter Sargent, 1973.
- *There are Realistic Alternatives*. Boston: Albert Einstein Institution, 2003.
- *Waging Nonviolent Struggle – 20th Century Practice and 21st Century Potential*. Boston: Porter Sargent, 2005.
- Shock, Kurt. *Unarmed Insurrections: People Power Movements in Nondemocracies*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2005.
- Sun Tzu. *The Art of War*. Translated by John Minford. New York : Viking, 2002.
- Mao, Zedong. *Quotations from Chairman Mao Tse-tung*. Edited by Stuart R. Schram. New York: Praeger, 1967.
- Weber, Max. *Max Weber on Law in Economy and Society*. Edited by Max Rheinstein. Cambridge: Harvard University Press, 1966.

## VIZUELNI RESURSI

## Fotografije



IGOR JEREMIĆ: naslovna strana; 36-37; 45; 62-63; 67; 86; 96; 98-99; 100; 112; 128-129; 130; 136-137; 141; 153; 183 sredina dole  
/www.jwork.net/

ANDRIJA ILIĆ: 18-19; 28-29; 70-71; 114-115; 173; 179 gore  
/www.focus.co.yu/

VIKTOR ŠEKULARAC: 104 na vrhu; 131; 134; 169; 182 gore

VELJKO POPOVIĆ: 80-81

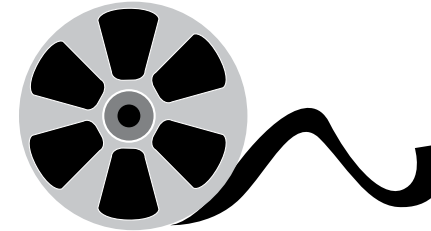
MIKICA PETROVIĆ: 46-47; 106-107  
/www.mikica5.com/

## Karikature



PREDRAG KORAKSIĆ – CORAX: 21; 35; 108; 122  
Izvori: “ON”, Plato, Beograd 2001.  
“SLOBODAN PAD” K.V.S. Beograd 2000.  
/www.corax.co.yu/

## Ostali izvori



“Bringing Down the Dictator” ©2001 York Zimmerman Inc.  
“A Force More Powerful” © 2000 York Zimmerman Inc.

“A Force More Powerful – The Game on Nonviolent Strategy”™ © 2006 International Center on Nonviolent Conflict & York Zimmerman Inc.  
Naslovna strana poglavlja 5, strana 54-55 pozajmljena je iz ove video-igre.  
/ www.afmpgame.com /

“Branding in Serbia” ©2000. produkcija Gistro Advertising  
/www.gistro.com/



Autor originalnog logoa “OTPOR!” - a, stisnute pesnice, i grafičkog logoa CANVAS-a, naš prijatelj Nenad Petrović -Duda.  
/www.quaziland.co.sr/  
/proplanak.@sbb.co.yu/

Uopšte nije jednostavno zahvaliti se svima koji su nam pomogli da iznesemo ovaj projekat. Veliki broj ljudi širom sveta pružio je neprocenjivu pomoć, poput Roberta Helvija, Džudi Barsalou, Karole Veil, Pitera Akermana, Džeka DuValla, Berela Rodala, Stiva Jorka, Miodraga Mitića, Valentine Karas, Ivana Marovića, Vuke Mijušković, Đorđa Todorovića, Gorana Vesića, Ivana Cvejića i Nenada Đakovca.

Zahvaljujemo se na ogromnoj pomoći i saradnji autorima fotografija u ovoj knjizi - Igoru Jeremiću, Andriji Iliću, Viktoru Šekularcu, Veljku Popoviću i Mikici Petroviću, i velikom umetniku Predragu Koraksiću – Coraxu. Nadamo se da je naš tekst dostojan strasti, dramatike i duha jednog burnog vremena koji su postali deo istorije zahvaljujući njihovim radovima.

Ariela Koen, Matija Milivojević i Anat Šaker su još od nacrtu knjige vredno pomagali svojim sugestijama. Nadamo se da će ovo troje jednog dana zajedno napisati bestseler.

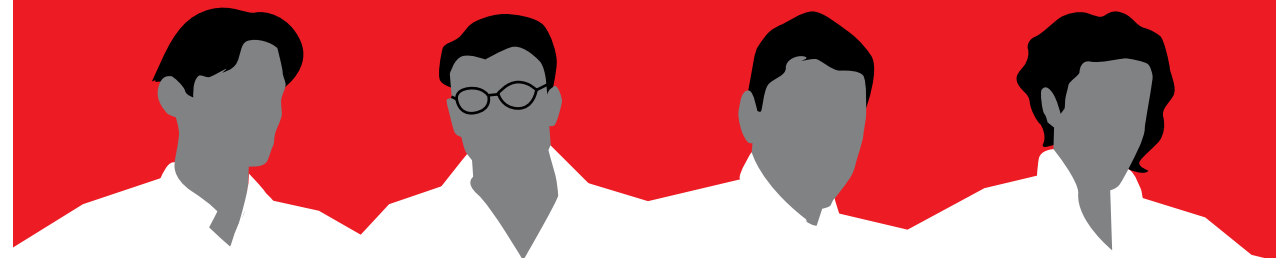
Naše lepše i bolje polovine zaslužile su beskrajnu zahvalnost za iskazanu podršku i razumevanje, baš kao i Anina ćerka Kiša, koja je pristala da strpljivo gleda crtaće u dugim satima pripreme knjige za štampu. Bez njihove ljubavi i ljubavi naših prijatelja i porodica nikada ne bismo uspele.

Posebno i zauvek, hvala Zoranu Đinđiću, čoveku čija je vizija obeležila srpsku nenasilnu revoluciju.

Ova knjiga posvećena je sjajnoj generaciji čija je hrabrost promenila Srbiju u osvit 21. veka.

Beograd i Berkli  
Jun 2006.

Srđa Popović  
Andrej Milivojević  
Slobodan Đinović



**SRĐA POPOVIĆ**, rođen 1973. godine, studentski lider od 1992. i jedan od osnivača pokreta “OTPOR!”, koji je pomogao da se završi Miloševićeva era. Odbornik Skupštine grada Beograda od 1997. do 2004.godine. Izvršni direktor nacionalne kampanje “GOTOV JE!” u Srbiji 2000. godine. Istaknuti član Demokratske stranke od 1992. i poslanik Narodne skupštine Republike Srbije od 2000. do 2003.godine. Savetnik premijera Republike Srbije, Zorana Đinđića od 2000. do 2003. godine. Izvršni direktor Centra za primenjenu nenasilnu akciju i strategiju (CANVAS) od 2004.godine.

**ANDREJ MILIVOJEVIĆ**, rođen 1974. godine. Za vreme studija u SAD radio je u međunarodnom ogranku “OTPOR!”-a. Posle diplomiranja 2000. godine vraća se u Beograd, gde radi na nekoliko razvojnih projekata, uključujući i projekat “Strategija za smanjenje siromaštva” pri Vladi Republike Srbije. Magistar je Javne uprave, Goldman škole Univerziteta Berkli u Kaliforniji. Trenutno je na doktorskim studijama na Odseku za istoriju i međunarodne studije ovog univerziteta.

**SLOBODAN ĐINOVIĆ**, rođen 1975. godine. Studentski lider od 1994. godine. Jedan od osnivača pokreta “OTPOR!” Ekspert za telekomunikacije, IT i politike zemalja u tranziciji. Magistar je Flečer škole za pravo i diplomatiju, Univerziteta Tufts. Predsednik je Upravnog odbora Centra za primenjenu nenasilnu akciju i strategiju (CANVAS) od 2004.godine.

**ANA ĐORĐEVIĆ**, rođena 1974. godine. Dizajner enterijera sa višegodišnjim iskustvom u grafičkom dizajnu. Član tima koji je osmislio i dizajnirao “OTPOR!”-ovu kreativnu strategiju 1998. godine, uključujući i dobro poznati simbol “stisnute pesnice”. Predavač grafičkog dizajna uz korišćenje DTP softvera na BK univerzitetu (2003-2005). Kreira i razvija vizuelni identitet CANVAS-a od 2004. godine.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд







**NENASILNA** BORBA  
50 KLJUČNIH TAČAKA

Srđa Popović • Andrej Milivojević • Slobodan Đinović

