

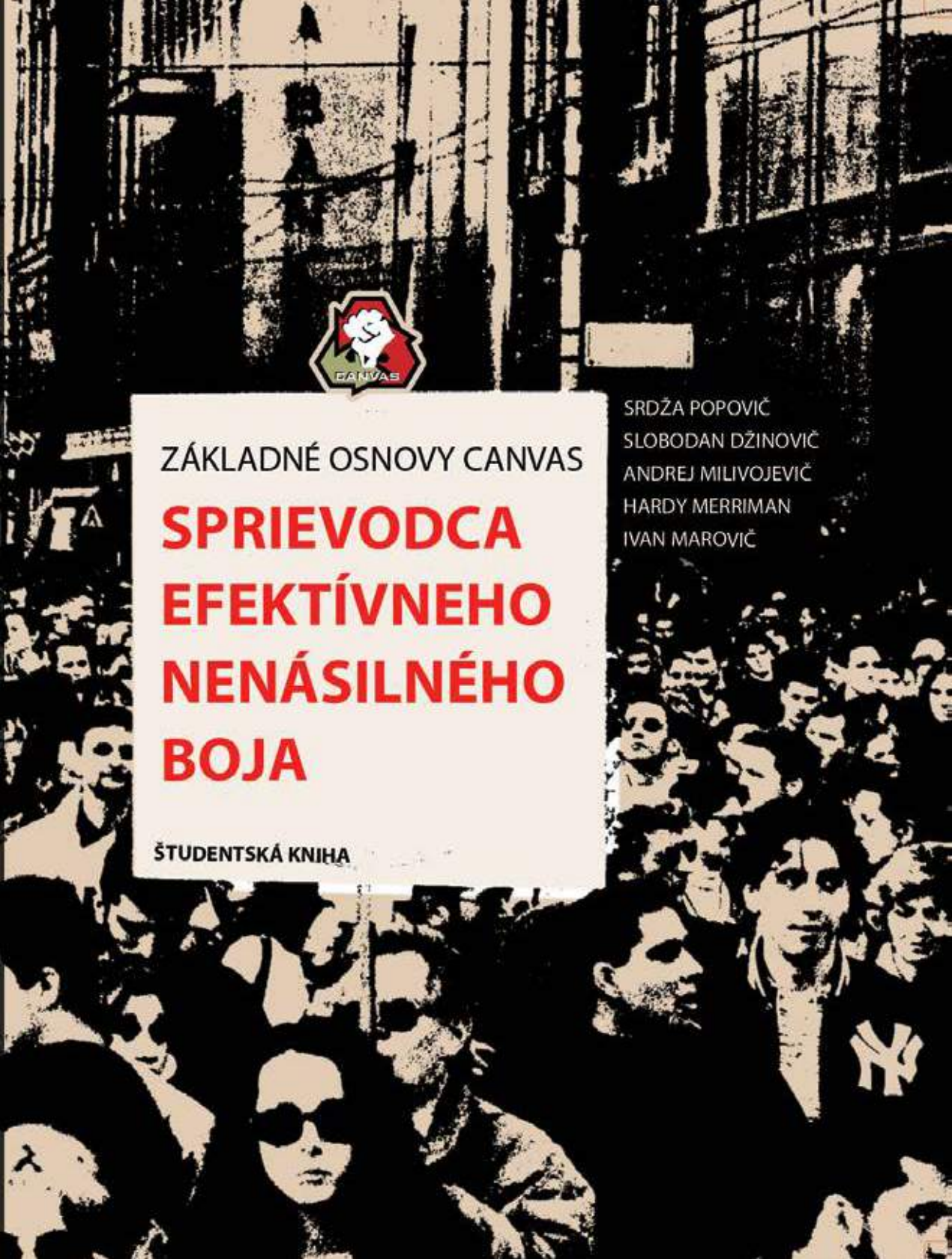


ZÁKLADNÉ OSNOVY CANVAS

**SPRIEVODCA  
EFEKTÍVNEHO  
NENÁSILNÉHO  
BOJA**

ŠTUDENTSKÁ KNIHA

SRDŽA POPOVIĆ  
SLOBODAN DŽINOVIĆ  
ANDREJ MILIVOJEVIĆ  
HARDY MERRIMAN  
IVAN MAROVIĆ





**ZÁKLADNÉ OSNOVY CANVAS**  
**SPRIEVODCA EFEKTÍVNEHO NENÁSILNÉHO BOJA**

**ŠTUDENTSKÁ KNIHA**

CANVAS VYTLAČENÉ A PUBLIKOVANÉ V SRBSKU 2007.

Srdža Popović, Slobodan Džinović, Andrej Milivojević, Hardy Merriman a Ivan Marović

Základné osnovy CANVAS: Sprievodca efektívneho nenásilného boja  
Copyright 2007 CANVAS. Všetky práva vyhradené.

Publikované v Srbsku, 2007.  
ISBN 978-86-7596-087-4

Vydavateľ: Centrum pre aplikovanú nenásilnú akciu a stratégie  
(CANVAS) Masarikova 5/XIII, Belehrad, Srbsko, [www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org)  
Grafický dizajn a ilustrácie: Ana Džordžević  
Foto na prednej strane: Igor Jeremić

Vytvorilo a vytlačilo Centrum pre aplikovanú nenásilnú akciu a stratégie  
(CANVAS) v Srbsku v roku 2007.

Vyhlásenie neziskového účelu: CANVAS a autori potvrdzujú, že tento  
projekt má vzdelávací a neziskový účel.

## Úvod do osnov CANVAS

Pred vami leží bohatá studnica znalostí o plánovaní, vedení a vyhodnocovaní strategického nenásilného konfliktu. Tieto osnovy budú cenným spoločníkom pre začínajúcich aj skúsených aktivistov, rovnako ako aj pre ostatných, ktorí si chcú rozšíriť vzdelanie v tejto oblasti.

Autori kombinujú klasické chápanie nenásilného konfliktu s novými myšlienkami založenými na najnovších skúsenostiach. Výsledkom je syntéza posúvajúca hranice toho, o čom sme si mysleli, že je možné dosiahnuť pomocou nenásilných stratégií.

Príručka obsahuje časom overené analýzy účinnosti, rôzne metódy nenásilnej akcie a spôsoby vytvárania strategických plánov na vytvorenie a mobilizáciu hnutia. Autori navyše dopĺňajú príručku o nové materiály, ktoré radia ako:

- mapovať minulosť a vývoj hnutia (kapitola č. 8)
- použiť marketing, značkovanie a efektívne komunikačné techniky v hnutí (kapitola č. 9 a 10)
- riešiť účinky strachu na členov hnutia (kapitola č. 13)
- vyvinúť bezpečnostné opatrenia v rámci hnutia (kapitola č. 14)
- spravovať materiálne zdroje, ľudské zdroje a čas (pokročilé kapitoly č. 2-4)

V týchto témach autori kladú dôraz na pragmatické vzdelávanie, pričom čerpajú z vlastných skúseností, keď aplikovali tieto myšlienky v ich vlastných potýčkach. Výsledkom je všestranný zdroj a vynikajúci učebný materiál.

Aktivisti, ktorým sa táto príručka dostala do rúk, budú pravdepodobne chcieť získané znalosti prispôbiť tak, aby čo najlepšie slúžili ich špecifickým cieľom, potrebám a zámerom. To je úplne v poriadku. Tento pôsobivý text by však nemal byť považovaný za návod, ako viesť nenásilný boj, ale skôr za súbor myšlienok, ktoré môžu ľuďom pomôcť pri zvažovaní a analýze nenásilného boja. V kombinácii s inými zdrojmi na túto tému alebo prispôbením ich častí pre vlastné potreby pomôže zvýšiť schopnosť ľudí zapojiť sa efektívnejšie do nenásilného odporu.

Oceňujeme túto príručku a odporúčame ju všetkým aktivistom na preštudovanie a použitie takým spôsobom, ktorý je najvhodnejší pre ich potreby, organizácie a kampane.

## SIGNATÁRI ÚVODU DO OSNOV CANVAS

MENO	PRIDRUŽENIE	KRAJINA
Mubarak Awad	Palestína	Zakladateľ, Nonviolence International
Salka Barca	Západná Sahara	Západosaharský aktivista a dobrovoľný koordinátor pre Saharský fond
Kevin Clements	Austrália	Profesor a riaditeľ, Austrálske centrum pre mier a konfliktné štúdie
Owen Daka	Zambia	Riaditeľ, Tichomorský regionálny vládny program a člen štátnej strany zmluvných orgánov OSN, výbor písania správ, Papua Nová Guinea
Aliou Darbou	Gambia	Manažér správy, ActionAid International, Gambia
Jargalsaichan Enksalchan	Mongolsko	Riaditeľ Modrého práporu
Ela Gandhi	Južná Afrika	Zakladateľka, Gandhi development trust; zakladateľka, Centrum pre násilie, Durbanská univerzita technológií; zakladajúca členka, Juhoafrický parlament
Fatemeh Haghghatjoo	Irán	Profesor a bývalý člen iránskeho zákonodarstva (Medžlis)
Hauwa Ibrahim	Nigéria	Ľudsko-právny právnik, odborný asistent Univerzity Yale
Rudy Džáfar	Libanon	Spoluzakladateľ Nahwa al-Muwatiniya (politická reformná mimovládna organizácia v Bejrúte, Libanon)
Mkhuseli Jack	Južná Afrika	Podnikateľ a bývalý vodca protipartheidnej mládeže

MENO	PRIDRUŽENIE	KRAJINA
Douglas A. Johnson	USA	Výkonný riaditeľ, Centrum pre obeť týrania
Bernard Lafayette	USA	Ľudsko-právny líder, profesor a riaditeľ, Centrum pre násilie a mierové štúdie, Univerzita Rhode Island
Akanete Ta'al Lauti	Tonga	Riaditeľ, Ľudské práva a demokratické hnutie Priateľských ostrovov
Francois Marchand	Francúzsko	Spoluzakladateľ a prezident, Výskumný inštitút nenásilného riešenia konfliktov (IRNC)
Doug McAdam	USA	<i>Profesor sociológie, Stanfordská univerzita a autor Leta slobody</i>
Lorenzo Nava	Taliansko	Tréner mládeže komisie EÚ v spolupráci s Východnou Európou a Kaukazom
Luisa Ortiz Perez	Mexiko	Zakladateľka, NOVA-Mexiko (Násilie v akcii)
Levan Ramišvili	Gruzínsko	Zakladateľ, Inštitút slobody (Gruzínsko)
Kurt Schock	USA	<i>Docent sociológie a globálnych záležitostí, Rutgersova univerzita, Newark a autor Nenásilného povstania: hnutia moci ľudí v nedemokraciách</i>
Jenni Williams	Zimbabwe	Zakladateľka, Ženy Zimbabwe povstávajú (WOZA)
Stephen Zunes	USA	<i>Profesor politiky, univerzita San Francisco a vydavateľ knihy Nenásilné spoločenské hnutia</i>



## 1. VYSVETLENIE OBSAHU

Táto kniha je rozdelená do 20 lekcí. Obsah pokrýva tri aspekty strategického nenásilného konfliktu:



**I Teória a jej aplikácia:** Cieľom týchto lekcí je poskytnúť konkrétny rámec pre ľudí, aby pochopili fungovanie nenásilnej akcie. Najskôr všetky hnutia začínajú s túžbou po zmene, preto ponúkame metodológiu, aby sme skupinám pomohli vyvinúť svoju víziu toho, čo chcú dosiahnuť (lekcia č. 1). Potom sa venujeme tomu, ako môžu nenásilné hnutia získať moc na dosiahnutie tejto vízie. Zdôrazňovaním skutočnosti, že politická moc pochádza od neprestajného súhlasu ľudí a poslušnosti voči politickým, ekonomickým a spoločenským systémom svojej spoločnosti je jasné, že nenásilné hnutie môže získať moc a vytvoriť zmenu vďaka odstráneniu súhlasu ľudí a vzorov poslušnosti (lekcia č. 2). Aby to nenásilní odporcovia urobili, musia pochopiť úlohy, ktoré hrajú v ich spoločnosti kľúčové organizácie a inštitúcie (ktoré nazývame „oporné piliere“ - lekcia č. 3), čo motivuje ľudí k súhlasu a poslušnosti (lekcia č. 4), ako nenásilné hnutia tvoria zmenu v spoločnosti (lekcia č. 5) a taktiky a metódy, ktoré majú nenásilné hnutia k dispozícii (lekcia č. 6).

**II Plánovacie úvahy:** Bez strategického plánu dosahujú nenásilné hnutia víťazstvo len zriedkavo. Preto je pochopenie základných strategických princípov (lekcia č. 7), rovnako ako nástrojov a techník na analyzovanie ich mi-nulej a súčasnej situácie (lekcia č. 8 a lekcia A1) dôležité pri vyvíjaní svojich strategických plánov. Základnou časťou tých plánov budú oznamovacie prostriedky. Ako hnutia účinne oznamujú, čo zastávajú? Vytvorenie účinných posolstiev a analyzovanie častí obecnstva (lekcia č. 9) a porozumenie nástrojov a typov cielennej komunikácie (lekcia č. 10) sú základom. Cielená komunikácia je jednou z najdôležitejších častí strategického plánu akéhokoľvek hnutia.



**III Organizačné a operačné úvahy:** Nenásilné hnutia každý deň čelia napätiu v oblastiach vedenia (lekcia č. 11), zvládania strachu (lekcia č. 13) a vyhýbania sa kontaminácii (lekcia č. 14), pretože ich členovia musia byť pripravení. Potrebujú tiež byť takticky inovatívni a vybrať si záležitosti a akcie, ktoré dostanú ich protivníkov do dilemy (lekcia č. 12). Nakoniec, pre fungovanie nenásilného hnutia alebo kampane je kritické riadenie kľúčových zdrojov (materiálne zdroje, ľudské zdroje, čas a poznatky). Týmto záležitostiam sa venuje balík riadenia pokročilej kampane (lekcie A2, A3, A4 a A5).

## 2. ZÁKLADNÝ A POKROČILÝ KURZ

Pre účel zistenia potrieb rozmanitých skupín ľudí je obsah týchto lekcí rozdelený na „Základný“ a „Pokročilý“ kurz..



### I. Základný kurz (3-5 dní):

**CIEĽOVÁ SKUPINA:** Ľudia, ktorí nie sú hlboko oboznámení s teoretickým a strategickým myslením o nenásilnej akcii.

**OBSAH:** 15 lekcí. Päťdňový kurz zvyčajne pokrýva všetkých 15, kým trojdňový kurz môže pokryť 6 až 9 lekcí, v závislosti od úrovne skúseností účastníkov a použitých prezentačných techník.

### II. Pokročilý kurz (3-7 dní):

**CIEĽOVÁ SKUPINA:** Ľudia, ktorí už boli podrobení základnému kurzu a/alebo sa zaujímajú o témy, ktoré pokrýva pokročilý kurz.

**OBSAH:** 5 časovo náročných lekcí, ktoré zdôrazňujú plánovacie a organizačné úvahy, rovnako ako procesy prevodu znalostí.



## ZÁKLADNÝ KURZ:

---

### ÚVOD DO STRATEGICKÉHO NENÁSILNÉHO KONFLIKTU

#### I TEÓRIA A JEJ APLIKÁCIA

1 • Prvý krok: Vízia zajtrajška	12
2 • Moc v spoločnosti: Modely a zdroje moci	20
3 • Oporné piliere	30
4 • Poslušnosť	44
5 • Aktivácia nenásilnej sily: Mechanizmy zmeny v nenásilnej akcii	56
6 • Aktivácia nenásilnej sily: Metódy nenásilnej akcie	66

#### II PLÁNOVACIE ÚVAHY

7 • Stratégia a princípy nenásilného boja	82
8 • Metodológie plánovania: Graf moci	96
9 • Ovplyvňovanie publik a oznamovanie posolstiev	108
10 • Komunikačné nástroje, typy a kategórie cielenej komunikácie	120

#### III ORGANIZAČNÉ A OPERAČNÉ ÚVAHY

11 • Riadenie hnutia: Vedenie	130
12 • Riadenie hnutia: Dilematické akcie	142
13 • Strach a prekonanie účinkov strachu	152
14 • Kontaminanty nenásilného boja a bezpečnostná kultúra	162
15 • Formát plánu	174

## POKROČILÝ KURZ:

---

### I PLÁNOVACIE ÚVAHY

A 1 . Metodológie plánovania: Strategický odhad	182
---	-----

### II ORGANIZAČNÉ A OPERAČNÉ ÚVAHY

A 2 . Riadenie hnutia: Materiálne zdroje	204
A 3 . Riadenie hnutia: Ľudské zdroje	214
A 4 . Riadenie hnutia: Riadenie času	226
A 5 . Riadenie hnutia: Prevod nenásilných zručností a znalostí	238

### PRÍLOHA I

Metódy nenásilnej akcie	250
-------------------------	-----

### PRÍLOHA II

Prehľad 10 rokov nenásilného konfliktu v Srbsku	258
---	-----

### SLOVNÍK

dôležitých pojmov v nenásilnom boji	270
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	278
--------------	-----

VIZUÁLNE ZDROJE	280
-----------------	-----

POĎAKOVANIA	282
-------------	-----

O AUTOROCH	284
------------	-----

**ZÁKLADNÝ KURZ**



**I**



**TEÓRIA  
A JEJ  
APLIKÁCIA**







Prvý krok

**VÍZIA ZAJTRAJŠKA**



## PRVÝ KROK: VÍZIA ZAJTRAJŠKA

Každá dlhá cesta začína s jedným malým prvým krokom. V prípade strategického nenásilného boja je prvým krokom jednoduchá a presná odpoveď na otázku:

Aká by podľa vášho hnutia mala byť spoločnosť, keď sa boj skončí?

Odpoveď na túto otázku, známu ako „vízia zajtrajška“, poskytuje obraz budúcej spoločnosti, o akú sa usilujete. Keď ju raz sformulujete, tak sa vízia zajtrajška stane prvotným cieľom vášho hnutia. Je to stála smernica pre podporovateľov vášho hnutia. Váš strategický nenásilný boj sa stane cestou k dosiahnutiu tejto vízie.

Tá cesta však nebude jednoduchá. Musíte predvídať a odstrániť prekážky na vašej ceste; môžete nadviazať kontakt so spojencami a presvedčiť ich, aby spojili svoje úsilie s vaším úsilím. Musíte tiež rozoznať protivníkov a čeliť im.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Rozoznajte víziu zajtrajška ako prvý krok v strategickom nenásilnom boji.**



„Mám sen...“  
- Martin Luther King

#### Vízia zajtrajška:

Tisíce ľudí pochodovali do Washingtonu DC nasledujúc sen Martina Luthera Kinga o budúcej Amerike

Ak vám nejde len o to, aby vo vašej spoločnosti došlo k zmenám, ale aby aj progresívne pokračovali, potom sa v čase plánovania nenásilného konfliktu musíte pozerať aj za bezprostredné ciele hnutia.

Hľadiť za vaše bezprostredné ciele vás núti hľadiť nie len na to, proti čomu vaše hnutie bojuje, ale tiež na to, za čo vaše hnutie bojuje. Napríklad, americké hnutie za ľudské práva nebojovalo len proti diskriminácii. Bojovalo za rovnejšiu a spravodlivejšiu spoločnosť. Dôležitou súčasťou formulovania vašej vízie je definícia toho, za čo bojujete.



### CVIČENIE:

Napíšte nejaké nápady, aká je vaša vízia pre vašu spoločnosť v nasledovných oblastiach:

**ĽUDSKÉ PRÁVA**  
**OBČIANSKY ŽIVOT A**  
**VŠEOBECNÉ BLAHO**  
**KORUPCIA VERZUS**  
**TRANSPARENTNOSŤ A**  
**PRÁVNÝ PORIADOK**  
**NÁBOŽENSTVO**  
**EKONOMIKA**  
**PRESADZOVANIE**  
**PRÁVA**

**TIP**

Vaše ciele musia pritiahnuť najširšiu možnú základňu podpory!

V strategickom nenásilnom konflikte by vízia zajtrajška mala pritiahnuť najširšiu možnú základňu podpory. Čím viac ľudí v spoločnosti bude zdieľať vašu víziu, tým silnejšia bude a je možné, že jedného dňa sa stane skutočnosťou. Inak bude vaša vízia len zoznamom pekných želaní zdieľaných niekoľkými ľuďmi. Väčšina ľudí bude bojovať a obetuje sa len pre ciele, ktoré sú dostatočne konkrétne a realistické, aby sa dali spoľahlivo dosiahnuť. Široko zdieľané ciele vytvárajú potenciál pre väčšie rozdelenie rizík a znižujú pravdepodobnosť, že ktorákoľvek časť vášho hnutia sa pre vášho protivníka stane rozhodujúcim cieľom.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č.2**

**Vypracujte víziu zajtrajška a pochopte dôležitosť jej zrozumiteľnosti.**

Pre získanie verejnej podpory (a teda vytvorenie úspešného hnutia alebo špecifických kampaní) musia ľudia vidieť vo vašej vízii miesto pre seba.

**Zdieľajú ľudia vo vašej krajine vašu víziu alebo jej určité časti?**

**Keď sa zamyslíte na tým, čo ste napísali na predchádzajúcej strane, čo je dôležité pre ľudí v nasledovných skupinách?**

- náboženské skupiny
- úradníci
- etnické/menšinové skupiny
- farmári
- médiá
- ženy
- robotnícka trieda a pracovná sila
- akademici
- odborníci
- politici
- učitelia a študenti
- polícia a armáda

**Vďaka čomu budú životy ľudí z týchto skupín a ich detí lepšie?**

Stratég chápe, že je dôležité počúvať rôzne skupiny v spoločnosti a dovoliť príslušníkom každej z nich vyjadriť svoje hodnoty a víziu. Najlepším spôsobom ako začať je trénovať členov vášho hnutia v počúvaní ľudí vo svojich komunitách. Hnutie sa nezačína tým, že ľuďom poviete, čo si VY myslíte, že je pre nich najlepšie. Preto by plánovači a stratégovia z nenásilných hnutí mali začať počúvaním ľudí z rôznych skupín v spoločnosti, analyzovaním toho, čo hovoria, a nachádzaním spoločných črt medzi víziami hnutia a ľudí. Plánovači a stratégovia z hnutia tiež musia porozumieť koreňom nezrovnalostí alebo rozporov medzi rôznymi víziami alebo túžbami v rámci obyvateľstva. Tento proces počúvania je veľmi dôležitý, lebo predtým, ako ľudia prijmú a budú zdieľať víziu vášho hnutia, musí byť ľuďom umožnené vyjadriť a vysvetliť svoju víziu. Vo vašej vízii musia vidieť aspoň časť svojej vízie. Ak ju ľudia uvidia, bude nasledovať šťastný zväzok medzi ľuďmi a myšlienkou a dôjde ku zrodu nenásilného hnutia. Keď je

**TIP**

Pre vypracovanie vízie vášho hnutia musíte počúvať ľudí z mnohých rôznych prostredí vo vašej spoločnosti!



Otázky pre seba:







*Zoran Džindžić, srbský opozičný líder, ktorého vízia zajtrajška predstavovala základný kameň opozičného hnutia Srbska počas deväťdesiatych rokov.*

stratég konfrontovaný s rozpormi, účinnou metódou na ich vyriešenie je dať dokopy predstaviteľov skupín so svojimi rôznymi pohľadmi a diskutovať s nimi. Počas dialógu sa pravdepodobne objavia spoločné črty, keďže u niektorých hodnôt v určitých spoločnostiach je tendencia, že sú univerzálnejšie než iné. Ak v niektorých oblastiach existujú základné nezhody, možno budete musieť zvážiť vytvorenie vízie, ktorá bude v daných oblastiach menej špecifická a viac abstraktná.

#### **CVIČENIE:**

Vzhľadom k predchádzajúcim poznámkam individuálne sformulujte víziu zajtrajška pre vašu spoločnosť a predstavte ju skupine.

#### **ZHRNUTIE**

Ako prvý krok vo vašom nenásilnom boji sme skúmali, ako je proces vytvárania vízie zajtrajška v spoločnosti založený na počúvaní rôznych skupín ľudí. V strategickom nenásilnom konflikte musí táto vízia pritiahnúť najširšiu možnú základňu podpory.

V procese formulovania vízie by ste mali pamätať na to, že väčšina ľudí bude bojovať a obetuje sa iba kvôli cieľom, ktoré sú dostatočne konkrétne, aby boli spoľahlivo dosiahnuteľné.

Keď už bude vízia zajtrajška sformulovaná, bude stáť ako smernica pre nenásilné hnutie a jeho podporovateľov a strategický nenásilný boj sa stane cestou k jej dosiahnutiu.







**MOC V SPOLOČNOSTI:**

---

**MODELY A ZDROJE  
MOCI**

# MOC V SPOLOČNOSTI: MODELY A ZDROJE MOCI

Základnou časťou nenásilného boja je získanie moci a odoprenie moci ostatným. Nemôžete odstrániť útlak vo vašej spoločnosti, pokiaľ nemáte moc urobiť to. Moc je tiež nevyhnutná na dosiahnutie takmer akejkoľvek vízie zajtrajška. Preto, aby ste viedli úspešný nenásilný boj, musíte porozumieť povahe moci v spoločnosti.



**AKCIA  
ALEBO  
ŽIADNA AKCIA**

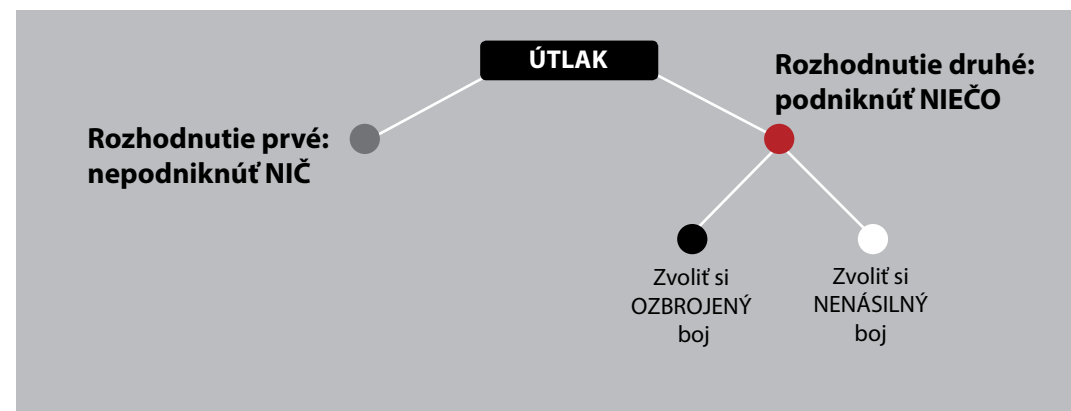
**OZBROJENÝ  
ALEBO  
NENÁSILNÝ BOJ**

Keď ste vo svojej spoločnosti konfrontovaný s útlakom, máte dve možnosti:

1. ZASIAHNUŤ, ALEBO
2. NEZASIAHNUŤ (PRIJAŤ ÚTLAK A NEROBIŤ NIČ)

Ak sa rozhodnete zasiahnuť, máte ďalšie možnosti:

1. PODNIKNUŤ OZBROJENÝ BOJ, ALEBO
2. PODNIKNUŤ NENÁSILNÝ BOJ



Ak čítate túto knihu, predpokladáme, že sa zaujímate o podniknutie nenásilného boja.

Tieto dve rozhodnutia – odporovať útlaku a robiť to nenásilne – od vás vyžadujú pochopenie povahy politickej moci, ako aj teórie a uplatnenia strategického nenásilného boja. Musíte tiež uznať fakt, že vo vašom boji budú riziká a náklady.

**TIP**

Ak chcete vyhrať, musíte zaútočiť!

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 1:**

**Definujte politickú moc.**



**Čo je to politická moc?**

„Politická moc je súhrn prostriedkov, vplyvov a nátlakov – vrátane authority, odmien a trestov - dostupných pre dosiahnutie cieľov držiteľa moci, najmä cieľov vlády, štátu a opozičných skupín.“

Dr. Gene Sharp v knihe Politika nenásilnej akcie

**TIP**

Vo vašom boji budú riziká a náklady – sloboda a spravodlivosť nie sú vždy zadarmo!



**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 2:**

**Diskutujte o pochopení povahy a zdrojov politickej moci, ktoré tvoria základ teórie v strategickom nenásilnom boji.**

Sú dva možné modely na vysvetlenie politickej moci: monolitický a pluralistický.



**MONOLITICKÝ MODEL**

Monolitický model popisuje, že systémoví despotovia chcú, aby ste systém vnímali ako pevný a nehybný ako hora. Tento model zastáva myšlienku pevnej mocenskej štruktúry, akoby sa nemohlo zmeniť nič okrem osoby alebo ľudí na vrchole. Nech je osobou na vrchole mocenskej štruktúry ktokoľvek, má moc nad spoločnosťou. Rozhodnutia, ktoré dnes urobí, sa zajtra stanú realitou pre celú spoločnosť. Osoba alebo ľudia na vrchole sa môžu vystriedať – prostredníctvom revolúcie, vojny alebo puču – ale model zostáva rovnaký: ktokoľvek sa dostane na vrchol hory, bude kontrolovať všetku moc v spoločnosti. Môžete rozbiť malé kúsky tým, že zaútočíte na tento monolit so svojimi akciami alebo kampaňami... Ale hora moci zostane tu. Môžete v spoločnosti vytvoriť pozitívnu zmenu, ak máte správnu osobu na vrchole! – hovorí režim... S týmto modelom je tu však stále jeden problém.

**TENTO MODEL POLITICKEJ MOCI NIE JE SKUTOČNÝ!**

Moc nefunguje takýmto spôsobom. Bez ohľadu na to, koľko despotov alebo iných ľudí vám povie opak, skutočnosť nás učí niečo iné.



**PLURALISTICKÝ MODEL**

Akokoľvek monolitická alebo pevná sa môže zdať v predchádzajúcom modeli, povaha moci je v skutočnosti diametrálne odlišná. V spoločnosti sa moc môže zmeniť veľmi rýchlo. Je krehká a rozptýlená. Kdekoľvek sú ľudia, skutočná pravda o moci je tá istá. Moc v spoločnosti v zásade pochádza od ľudí. A tí ľudia – z ktorých každý je malým, individuálnym zdrojom politickej moci – môžu zmeniť svoje názory. Vládcovia majú len takú moc, akú im ľudia dajú. Moc môže byť vládcovi daná dobrovoľne, ako v demokratických spoločnostiach, alebo môžu byť ľudia donútení dať mu ju proti svojej vôli, alebo môžu byť jednoducho apatickí a vzdať sa svojej moci, lebo sa nezaujímajú a nemyslia si, že ich skutky môžu viesť ku akejkoľvek zmene. Pre toto sú nenásilné kampane také dôležité: ľudia si vďaka nim uvedomujú, že ich skutky MÔŽU niečo zmeniť a ZMENIA. Toto zvlášť platí, keď sa ľudia zjednotia a konajú spoločne nenásilnými a strategicky koordinovanými spôsobmi.

**TIP**

Boh nedáva politickú moc, to robia ľudia!





Moc sa dá nájsť na mnohých a niekedy neočakávaných miestach a pred vedením nenásilného boja musíte šikovne porozumieť, kde spočíva a ako ju využiť.

**PRÍKLAD:**

Robotníci štrajkujú v mestách po celej krajine niekoľko dní. Chcú vyššie mzdy a právo vytvoriť zväzy. Ako čas plynie, štrajky sa rozširujú a čoskoro už ľudia demonštrujú pred prezidentským palácom. Vládca krajiny rozhodne, že kvôli týmto „občianskym nepokojom“ musí „obnoviť poriadok“ za každú cenu. Zvoláva tajnú schôdzku so svojimi vrcholnými vojenskými a policajnými poradcami. Schôdzka začína neskôr, lebo jeho poradcovia vraj uviazli v dopravnej zápche. Keď dorazia, majú problém so sústredením, lebo nefunguje klimatizácia a domovník tvrdí, že nemá prostriedky, aby ju opravil. Náčelník polície potom hovorí, že nemôže nájsť policajné spisy vodcov štrajku, lebo sa niekde stratili. Hovorí tiež, že policajné počítačové systémy nefungujú správne a majú problémy so sledovaním ľudí, komunikovaním a zhromažďovaním dôkazov. Velitelia armády vysvetľujú, že vypracovali pre vojakov plán na prevzatie kontroly, ale nemôžu si byť istí, či vojaci budú poslúchať ich rozkazy, pretože ich rodinní príslušníci sú so štrajkujúcimi robotníkmi. Dokonca i kúpeľňa blízko konferenčnej miestnosti nefunguje a inštalatér je vraj dnes príliš chorý, aby prišiel a opravil ju! Má v tejto situácii vodca skutočne moc? Alebo je závislý od poslušnosti ľudí okolo seba? Možno mu ľudia okolo neho ani nehovoria pravdu! A ak aj hovoria pravdu, budú bezmocní dovtedy, kým ich ostatní začnú znova poslúchať.

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č.3:**

**Pochopte povahu každého zdroja moci.**

V akejkolvek spoločnosti existuje šesť zdrojov moci. Dostupnosť všetkých týchto zdrojov pre vodcu v zásade závisí od neprestajnej poslušnosti ľudí. Týmto šiestimi zdrojmi moci sú:

- 1. AUTORITA** (alebo legitímnosť) – definovaná ako pozícia pre vydávanie rozkazov kombinovaná s presvedčením ľudí, že tie rozkazy sú legitímne.
- 2. ĽUDSKÉ ZDROJE** – osoby a skupiny, ktoré poslúchajú, spolupracujú alebo pomáhajú vládcovi. Za ľudské zdroje sa všeobecne považujú ľudia pracujúci v rôznych inštitúciách spolupracujúcich s vládcom dobrovoľne alebo pod tlakom, rozširujúcich a vykonávajúcich jeho politiku v spoločnosti.
- 3. ZRUČNOSTI A ZNALOSTI** – potrebné pre vládcu a poskytované spolupracujúcimi skupinami a občanmi. Nijaký panovník nemôže fungovať bez stabilnej zásoby zručností a znalostí, aké majú len odborníci ako inžinieri alebo špecialisti, a rovnako ako vládca potrebuje spoluprácu odborníkov, aby zostal pri moci, opozičná skupina, ktorá ich pritiahne, môže získať moc.
- 4. MATERIÁLNE ZDROJE** – kontrola alebo prístup ku hmotnému majetku, prírodným zdrojom, finančným zdrojom, komunikačným a dopravným prostriedkom. Vládca moc je spojená s množstvom materiálnych zdrojov, ktoré sú pod jeho kontrolou. Vládca napríklad vedie, že tí, ktorí sú materiálne závislí od ich režimov, sú menej náchylní na to, aby konali proti nim.

---

**ŠEŠ ZDROJOV  
MOCI**

---

**AUTORITA**

**ĽUDSKÉ ZDROJE**

**ZRUČNOSTI A**

**ZNALOSTI**

**MATERIÁLNE ZDROJE**

**NEHMOTNÉ FAKTORY**

**TRESTY**

---



**5. NEHMOTNÉ FAKTORY** – skupina zvykov, postojov, tradičných hodnôt a psychologických, kultúrnych, náboženských a niekedy ideologických faktorov, ktoré môžu prinútiť ľudí poslúchať a pomáhať vládcovi. Tieto faktory zvyčajne vďaka svojej existencii nejakej kombinácii náboženstva a kultúry, alebo tradície a konvencií, ako napríklad tradície poslúchania ľudí v uniformách alebo predstaviteľov náboženských inštitúcií.

**6. TRESTY** – vynútenie poslušnosti prostredníctvom trestu, či už formou vyhrážky alebo jeho uplatnenia, na zaistenie podriadenosti a spolupráce, ktoré sú pre vládcu potrebné pre výkon svojej politiky a udržanie kontroly. Strach, ktorý tresty vytvárajú v ostatných, je často silnejší, než samotné použitie skutočných trestov. Preto sa tento zdroj moci neprejavuje nevyhnutne uplatnením trestov, ale skôr možnosťou alebo hrozbou trestov, ako napríklad vyhodenie z práce, zatknutie alebo fyzické zneužitie kvôli neposlušnosti.

**TRESTY**

*Zdroj moci, ktorý zabezpečuje poslušnosť prostredníctvom strachu z trestu*

---

**ZHRNUTIE**

Pracovná definícia politickej moci zahŕňa súhrn prostriedkov, nátlakov a vplyvov – vrátane autority, odmien a trestov – dostupných skupine alebo jednotlivcovi na použitie pre dosiahnutie svojich cieľov.

Preskúmali sme dva modely politickej moci. Monolitický model predpokladá, že mocenská štruktúra v spoločnosti je stála, pevná a nedá sa zničiť, ale vlastník moci sa môže zmeniť. Pluralistický model tvrdí, že politická moc pochádza od ľudí v spoločnosti, a preto sa môže zmeniť, ak sú ľudia ochotní zmeniť svoj súhlas a vzory poslušnosti.

Pri rozhodovaní, ktoré vzory súhlasu a poslušnosti zmeniť, je dôležité identifikovať šesť zdrojov moci a ich fungovanie vo vašej spoločnosti. Úspešné nenásilné hnutia sú schopné správne identifikovať tie oblasti, v ktorých môžu ľudia zmeniť svoje vzory súhlasu a poslušnosti a odoprieť tieto zdroje moci. Keď budú vládcovi zdroje moci odňaté, bude bezmocný.

---





OPORNÉ PILIERE

صامدون



steadfast

نعم  
للمشرعية  
الدستورية  
أسسه ياسر عرفات

لن يرحل  
وسيدتي شامخ شمخ الجبال  
قبائل سحان / بيت الأحمر

لنت  
في قلوبنا  
أما وعشاق ومضاح قلبه هذا  
مع الوحدة العيشية ومع فلاحه الربيع  
بالحمد لله رب العالمين





# OPORNÉ PILIERE

Vládcovia nemôžu sami vyberať dane, presadzovať represívne zákony a predpisy, nechať jazdiť vlaky na čas, pripravovať národné rozpočty, usmerňovať dopravu, riadiť prístavy, tlačiť peniaze, opravovať cesty, cvičiť políciu a armádu, vydávať poštové známky alebo čo i len dojiť kravy. Ľudia tieto služby poskytujú prostredníctvom rôznych organizácií a inštitúcií. Ak ľudia prestanú poskytovať tieto zručnosti a služby, vládca nebude môcť vládnuť.

Len čo pochopíme, že toto je povaha politickej moci v spoločnosti, tak by sme tiež mali pochopiť, ako sa moc vykonáva. Ľudia sú hlavnými držiteľmi moci v spoločnosti, no túto moc vykonávajú omnoho efektívnejšie, keď spolupracujú vo forme organizácií alebo inštitúcií, ako napríklad polícia, úrady, pracovné skupiny, podnikateľské skupiny a tak ďalej. Niektoré z týchto organizácií môžu podporovať vášho protivníka a iné môžu podporovať vaše hnutie.

## TIP

Ak ľudia odoprujú svoju podporu, vládca nebude môcť vládnuť!

Tieto podporné organizácie nazývame oporné piliere, pretože podporujú mocenskú štruktúru v spoločnosti. Na začiatku nenásilného boja budú pravdepodobne mnohé z týchto organizácií poskytovať podporu vášmu protivníkovi. Ak tieto organizácie a inštitúcie začnú sťahovať svoju podporu od protivníka (a niektoré môžu dokonca začať aktívne podporovať vaše hnutie), protivník už nebude viac schopný udržať situáciu v rukách.

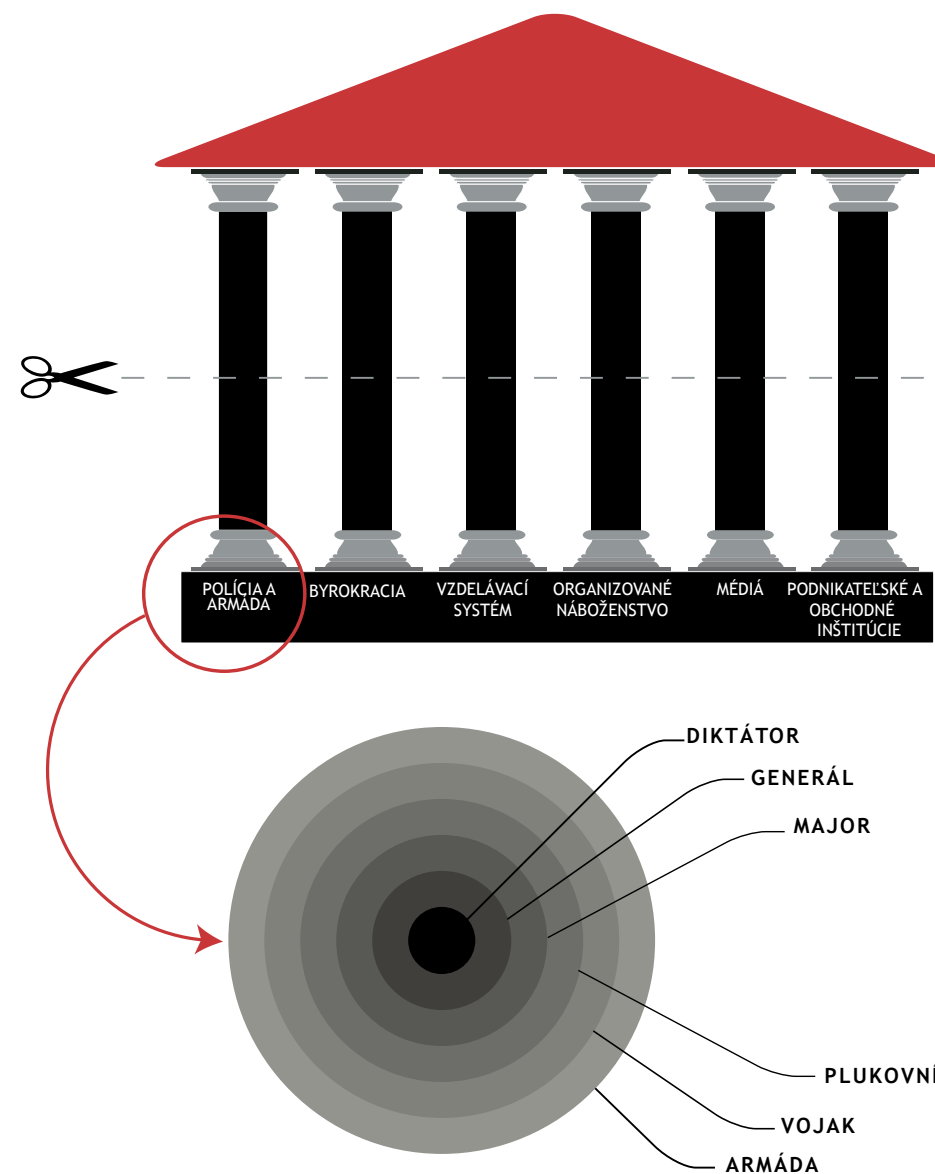
## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Definujte oporné piliere.**

Pre naše účely definujeme oporné piliere takto:

*„Oporné piliere sú inštitúcie a časti spoločnosti, ktoré dodávajú existujúcemu režimu zdroje moci potrebné pre udržanie a rozšírenie svojej mocenskej kapacity.“*

Dr. Gene Sharp v knihe Vedenie nenásilného boja



V každej spoločnosti môžeme identifikovať rôzne oporné piliere. Môžu zahŕňať: políciu, armádu, vládnuce inštitúcie ako súdnictvo a volebné komisie, úrady, vzdelávací systém, organizované náboženské inštitúcie, štátom kontrolované médiá, podnikateľskú komunitu a iné organizácie.

**DÔLEŽITÉ:**

Pochopte rozdiely medzi opornými piliermi a spoločenskými funkciami.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2:**

Všimnite si, že ako oporné piliere neuvádzame spoločenské funkcie ako „ekonómia“ alebo „náboženstvo“. Oporné piliere sú inštitúcie, ktoré vytvárajú a plnia spoločenské funkcie. Ak chcete ovplyvniť spoločnosť, identifikujte inštitúcie a organizácie (oporné piliere), ktoré podporujú existujúcu mocenskú štruktúru a spoločenské funkcie a sústreďte na ne svoje snahy.

**Pochopte, prečo je dôležité „pritiahnúť“ rôzne protivníkovy oporné piliere na svoju stranu namiesto „búšenia“ do nich.**

Pre nenásilné hnutie je kritické nájsť spôsoby, ako ovplyvniť správanie ľudí, ktorí sú súčasťou protivníkových oporných pilierov. Zmenu môžete dosiahnuť tak, že:

- podryjete ich vernosť ku vášmu protivníkovi
- ich presvedčíte, aby odmietli poskytnúť svoje zručnosti a znalosti, materiálne zdroje a čas v prospech vášho protivníka

**TIP**

Zamerajte svoje nenásilné akcie efektívne: radšej „pritiahnite“ jednotlivé piliere, ako do nich „búšte“.

Keď nenásilné hnutie úspešne ovplyvní konkrétny pilier, jeho členovia prídu na to, ako odoprieť svoju podporu vášmu protivníkovi a jeho podporovateľom; otvoreným alebo nepatrným neuposlušnosťou rozkazov, úplným ignorovaním rozkazov, pomalým, neefektívnym a/alebo neúplným vykonávaním rozkazov. Členovia niektorých pilierov tiež môžu začať otvorene alebo nebadane podporovať vaše hnutie.

Ak chcete ovplyvniť správanie rôznych pilierov, je dôležité pochopiť rozdiel medzi pritiahnutím členov daného piliera k vášmu a ich odohnaním od vášho hnutia.

Keď sa napríklad pozrieme na diagram na predchádzajúcej strane a chceli by ste narušiť oddanosť vojakov armády, úspešné hnutia v minulosti to všeobecne robili tak,



že hovorili s vojakmi v uliciach, pripomínali im, že taktiež sú otcami, synmi, manželmi a občanmi, apelovali na ich zmysel pre vlastenectvo a uisťovali ich, že spoločnosť vedená opozíciou bude pre nich a ich rodiny lepšia než súčasná vláda.

Týmto sa oddanosť vojakov uberá od centra piliera k opozícii. Na rozdiel od toho, hnutia, ktoré v uliciach ohrozovali vojakov a hádzali na nich kamene alebo sa na nich dopúšťali násilných skutkov, ich len bližšie pritlačili k centru piliera. Toto je aj dôvod, prečo sa despoticke vlády niekedy snažia vyprovokovať opozíciu k násilným činom. Vedia, že takéto konanie okolo nich tesnejšie zomkne vojakov a vojaci skorej poslúchnu rozkazy.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 3:**

**Definujte, akými spôsobmi sa prostredníctvom každého piliera vykonáva moc a odhadnite úroveň dôležitosť každého piliera vo vašej spoločnosti.**

V tejto časti posúdime všeobecné atribúty niekoľkých spoločných oporných pilierov.

## 1. POLÍCIA



Polícia je takmer vždy dôležitým zdrojom moci v spoločnosti. Policajti udržujú zákon a poriadok, vykonávajú vládne zákony a zabezpečujú stabilitu systému.

**V rámci polície je možné identifikovať všetky z rôznych zdrojov moci:**

### ZDROJE MOCI

#### AUTORITA

#### ĽUDSKÉ ZDROJE

#### ZRUČNOSTI A ZNALOSTI

#### MATERIÁLNE ZDROJE

#### NEHMOTNÉ FAKTORY

#### TRESTY

**Autorita** – polícia má autoritu na presadzovanie zákona.

**Ľudské zdroje** – policajtov je mnoho tisíc.

**Zručnosti a znalosti** – polícia poskytuje štátu rôzne zručnosti a znalosti, ako sú: vyšetrovacie techniky, počítačové a technologické znalosti, odpočúvacie techniky, znalosti o tom, ako rozohnať demonštrácie a tak ďalej.

**Materiálne zdroje** – polícia má zbrane, počítače, autá, budovy, vysielačky a vďaka veľkým rozpočtom si môže niekedy dovoliť helikoptéry, lietadlá a lode.

**Nehmotné faktory** – ľudia sú zvyknutí poslúchať políciu. Aj keď polícia alebo armáda nie sú prítomné, ľudia poslúchajú symboly ich autority.

**Tresty** – ak neposlúchnete políciu, môžete byť potrestaný. Ak odporujete ich rozkazom, napríklad tým, že ujdete keď chcú, aby ste zastavili, trest môže byť ešte horší.

## 2. ARMÁDA



Hoci armáda zdieľa niekoľko spoločných znakov s políciou a poskytuje podobné zdroje moci, nenásilné hnutie musí pochopiť, aké sú rozdiely medzi armádou a políciou v ich konkrétnej spoločnosti. Nie je nič nezvyčajné, keď despota zvýhodní jednu z týchto skupín, kým tej druhej tak veľmi nedôveruje. Často sa stáva, že skupina požívajúca menšiu dôveru prechováva voči vláde menšiu oddanosť, čo znamená, že jej podpora sa môže ľahšie presunúť k vášmu hnutiu. Niekedy je medzi armádou a políciou tiež rivalita.



### 3. BYROKRACIA (ÚRADNÍCI)



#### TIP

Ak byrokracia odoprie vládcovi svoju podporu, všetko sa zastaví!

Úradníci tvoria obrovskú administratívnu ucelenú jednotku zvanú štátna byrokracia. Obchodnou známkou 90% nedemokratických krajín je pomalá, neefektívna a skorumpovaná byrokracia.

Okrem toho, že byrokracia vykonáva rozhodnutia vládcu, čo jej dáva autoritu, je tiež početná (ľudské zdroje) a má obrovský repertoár zručností a znalostí.

Úradníci môžu aj uvaliť tresty, pretože môžu zastaviť ktorúkoľvek časť väčšiny procesov v spoločnosti (napríklad: udelenie oprávnenia na stavbu domu môže vyžadovať najmenej desať rôznych povolení vydaných rôznymi oddeleniami štátnej byrokracie).

Úradníkov platí štát. Ich veľký rozpočet (materiálne zdroje) často pochádza z peňazí daňových poplatníkov – od ľudí.

### 4. VZDELÁVACÍ SYSTÉM



#### TIP

Študenti nie sú sami; sú so svojimi rodinami!

Učitelia a študenti sa v mnohých spoločnostiach môžu stať katalyzátorom politickej zmeny a môžu si zaistiť podporu iných oporných pilierov. Učitelia pomáhajú tvarovať myslenie mladých ľudí a starším študentom pomáhajú kriticky myslieť. Poskytujú študentom nápady a slúžia aj ako vzory.

Každá vláda do značnej miery závisí od učiteľov, lebo prostredníctvom učiteľov mladé generácie často prijímajú pravidlá a hodnoty, ktoré vláda chce, aby prijali. Ďalším dôvodom je tendencia učiteľov umlčovať študentov, zaneprázdňovať ich a manipulovať nimi!

Študenti boli v popredí nenásilných hnutí počas celej doby ľudskej histórie. Študenti sú zvyčajne málo početní, aby sami urobili veľké spoločenské zmeny, ale môžu hrať dôležitú úlohu v prebúdzaní a mobilizovaní ľudí, poukazovaní na problémy a vyjadrovaní vízie zajtrajška. U starších ľudí tiež môžu vzbudiť pocit hanby za ich nekonanie.

Okrem toho, keď sú študenti súčasťou nenásilného hnutia, často zapájajú aj ich rodiny. A čo viac, študenti sú často zodpovední za menej vecí, než starší ľudia, preto majú zvyčajne viac dostupného času a sú ochotnejší riskovať a obetovať sa. Nakoniec, majú veľký podiel na budúcnosti, preto cítia potrebu zmeny častejšie než ostatní.

## 5. ORGANIZOVANÉ NÁBOŽENSTVO



### ORGANIZOVANÉ NÁBOŽENSTVO:

*Hoci sa organizované náboženstvo zvyčajne považuje za „konzervatívny pilier,“ niekedy hrá veľmi dynamickú úlohu počas procesu politickej zmeny.*

Organizované náboženstvo je zvyčajne konzervatívne a nápomocné existujúcej mocenskej štruktúre v spoločnosti, pretože má často viac prevádzkového vplyvu a slobody než iné inštitúcie alebo skupiny.

V tomto opornom pilieri však človek môže nájsť početné príklady jednotlivcov a miestnych organizácií, ktoré nenásilným hnutiam bojujúcim za zmenu ponúkli pomocnú ruku.

V organizovanom náboženstve môžeme nájsť šesť zdrojov moci. Náboženské skupiny majú autoritu, pretože reprezentujú náboženstvo. Majú enormné ľudské zdroje – nie len duchovenstvo a duchovných, ale tiež veriacich, ktorí môžu byť pripravení konať a podporiť rozhodnutia duchovných. Náboženské skupiny disponujú zručnosťami a znalosťami na vykonávanie náboženských rituálov a riadenie administratívneho systému. Často tiež majú významné materiálne zdroje – vrátane budov, nehnuteľností, škôl a investícií. Ak niekto neposlúchne náboženské skupiny, tie môžu uplatniť tresty, ako napríklad exkomunikáciu, pokarhanie alebo fatvu. Nakoniec, stelesňujú nehmotné faktory, lebo ľudia sú naučení plniť si náboženské povinnosti a poslúchať náboženské pravidlá.

## 6. MÉDIÁ



*Médiá sa v uplynulých desaťročiach stali čoraz dôležitejším oporným pilierom.*

Efektívne nenásilné hnutia musia mať prostriedky na oznamovanie svojich posolstiev širšiemu publiku. Preto sa despotovia v mnohých krajinách pokúšajú hnutiam obmedziť alebo odoprieť prístup k tomuto opornému pilieru. Často tiež investujú významné zdroje do štátnych médií. Následkom toho si nenásilné hnutia musia niekedy vytvoriť vlastné inovatívne a nezávislé médiá a komunikačné systémy. Často tiež zahajujú kampane zamerané na rozšírenie slobody médií a boj s cenzúrou.



## 7. PODNIKATEĽSKÁ KOMUNITA



*Podnikateľskej komunite ide o peniaze a svoje materiálne záujmy!*

Podnikateľské komunity sa v mnohých prípadoch považujú za veľmi dôležitý oporný pilier kvôli poskytovaniu tovarov a služieb, ktoré vláda nedodáva, a kvôli dôležitej úlohe, ktorú hrajú i v najcentralizovanejších spoločnostiach. Ich hlavným záujmom je zisk, preto sú dosť pragmatické a často považujú podporu nenásilného hnutia alebo vlády za investíciu. Vašou úlohou je presvedčiť túto komunitu, že podporovanie vašej vízie zajtrajška je rozumnejšou investíciou, ako podporovanie vášho protivníka.

Tento oporný pilier je úzko spojený s ďalšími dôležitými piliermi, ako sú pracovné zväzy a odborné združenia.

### CVIČENIE:

Analyzujte desať najdôležitejších oporných pilierov vo vašej spoločnosti a ohodnoťte ich podľa ich dôležitosti pre vášho protivníka.

HODNOTA	PILIER	VYSVETLENIE HODNOTENIA	SPÔSOBY, AKÝMI SA VYUŽÍVAJÚ ZDROJE MOCI
---------	--------	------------------------	---

### ZHRNUTIE

Vládca nemôžu vykonávať svoje rozhodnutia bez organizácií a inštitúcií podporujúcich ich vôľu. Tieto organizácie a inštitúcie sa nazývajú „oporné piliere“, pretože podporujú existujúcu mocenskú štruktúru v spoločnosti. Prostredníctvom týchto pilierov ľudia poskytujú vládcovi svoj čas, energiu, zdroje, zručnosti a znalosti. Ak sa však ľudia rozhodnú prestať poskytovať tieto služby, vládca nebude môcť vládnuť.

Pri plánovaní akcií nenásilného hnutia je dôležité si zapamätať, že členovia rôznych oporných pilierov by sa mali vzdialiť od svojho piliera a prikloniť sa k hnutiu. Nemali by byť viac pritisnutí k centru svojho piliera. Keď dostatok jednotlivcov z rôznych pilierov zmení svoje postoje a správanie a vzdiali sa od svojho piliera, môže to oslabiť vládcu a donútiť ho urobiť hnutiu ústupky, alebo sa úplne vzdať svojej moci.



**POSLUŠNOST**





# POSLUŠNOSŤ

*„Najdôležitejšou osobitou vlastnosťou akéhokoľvek vládnutia, bez ktorej by sa vládnuť nedalo, je poslušnosť a podriadenosť jej subjektov. Poslušnosť je v srdci politickej moci.“*

Dr. Gene Sharp v knihe Politika nenásilnej akcie

Prečo sa poslušnosť považuje za „srdce politickej moci“? Odpoveď je jednoduchá: ak ľudia neposlúchajú, vládca nemôže vládnuť. Stratégie nenásilného hnutia sa zakladajú na tomto postrehu.

Mechanizmy a metódy nenásilného boja vykonávané cez akcie a kampane sú výhradne zacielené na odobratie podpory, ktorú ľudia poskytujú vášmu protivníkovi.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Pochopte hlavné dôvody, prečo ľudia v spoločnosti poslúchajú.**

Ak chcete ľudí motivovať, aby neposlúchali vášho protivníka, mali by ste najskôr pochopiť dôvody ich poslušnosti. Existuje najmenej desať dôvodov, prečo ľudia poslúchajú, i keď nesúhlasia s existujúcim systémom:

### TIP

Ak ľudia neposlúchajú, vládca nemôže vládnuť!

**1.ZVYK** – väčšina ľudí je od detstva zvyknutá poslúchať autoritu. Začína to s našimi rodičmi a starými rodičmi a neskôr, v školách, poslúchame našich učiteľov, rovnako ako dôstojníkov počas vojenského výcviku a našich nadriadených na pracovisku. Zo zvyku poslúchame zákony i ľudí v uniformách, ktorí ich stelesňujú.

Poslúchame dokonca i symboly autority – pod zvyky spadá všetko, od rešpektovania značky „Nefajčiť“ po zastavenie auta na červenú alebo na „stopke“ (aj keď sa nachádzame na križovatke na púštnej ceste uprostred noci). Skoncovanie s navyknutou poslušnosťou je ťažké rovnako, ako odvykanie od fajčenia. Je potrebné vedieť, kedy sa zastaviť a neustále vysvetľovať, prečo je také dôležité sa zastaviť.

**2.VLASTNÝ ZÁUJEM** – hoci mnohí ľudia nemusia mať svojho utláčateľa veľmi radi, niektorí ho budú stále aktívne podporovať. Tento jav nám začne dávať zmysel až keď vezmeme do úvahy, že vlády a autority často odmeňujú ľudí za ich podporu. Materiálne výhody, pracovné miesta, miesta na univerzite atď. môžu vzbudiť vlastný záujem ľudí – a preto ich tieto odmeny stimulujú k poslušnosti. Profesionálne a spoločenské povýšenia spolu so sprievodnou prestížou a privilégiami veľmi priťahujú hlavne ľudí, ktorých zamestnáva štát, ako policajtov, úradníkov, pedagógov, zdravotníckych pracovníkov alebo pracovníkov verejných služieb.



**3.STRACH Z TRESTOV** – pádnym dôvodom ľudskej poslušnosti je strach. Porušenie zákona alebo predpisov môže vyústiť do rôznych trestov, od zaplatenia pokuty po uväznenie, alebo dokonca popravu. Keď má osoba „trestný záznam“, môžu jej byť odoprené štandardné občianske výhody ako bankový úver, pracovné príležitosti a vládne služby. Často je najmocnejšou funkciou trestov strach, ktorý v ľuďoch vzbudzuje. Kvôli nemu ľudia poslúchajú.

**PRÍKLADY TRESTOV:** Jeden týždeň vo väzení za vyvesenie plagátu; strata práce kvôli kritike vlády počas rozhovoru v reštaurácii; zatknutie a výsluch za nosenie trička s posolstvom podporujúcim politickú opozíciu atď.

### TIP

Skoncovanie s navyknutou poslušnosťou je ťažká úloha – rovnako ako odvykanie od fajčenia!



**4.ĽAHOSTAJNOSŤ** – mnoho ľudí poslúcha jednoducho preto, lebo sa im zdá, že cena za neposlušnosť narobí v danej chvíli viac starostí ako úžitku. Niektorí tiež vyhlasujú, že sú „apolitickí“. Ak sa však schvália zákony, ktoré obmedzujú základné práva a slobody a narúšajú túto zónu ľahostajnosti, ľudí to môže motivovať ku konaniu. Nenásilné hnutia musia vymyslieť, ako verejnosti ukázať, že ľahostajnosť v skutočnosti prispieva k ich útlaku a narúšaniu jednotlivých slobôd. Hlavnou prekážkou, ktorú treba brať do úvahy je, že väčšina „apolitických“ alebo apatických ľudí je vnímavých voči protivníckej propagande, ktorá sa točí okolo myšlienky: „problémy majú iba tí, ktorí ich vytvárajú.“



**TIP**

„Politicky ľahostajní ľudia“  
v skutočnosti podľahli  
propagande vášho  
protivníka!



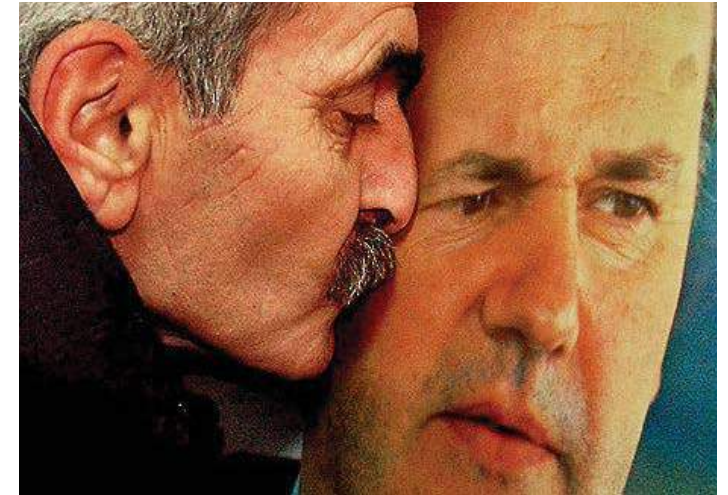
**5.NEDOSTATOK SEBADÔVERY** – po desaťročiach despotickej vlády alebo iných foriem útlaku môžu ľudia stratiť sebadôveru vo svoju schopnosť urobiť zmenu. Príčinou je hlavne nedostatok skúseností v rozhodovaní a obmedzené príležitosti pre vybudovanie alternatívneho vedenia. Utláčateľské režimy často využívajú nedostatok skúsených opozičných lídrov na podporu fikcie, že súčasné vedenie je najkvalifikovanejšie na rozhodovanie za ľudí. To, že protivník má možno dlhú históriu v rozhodovaní (pričom z jeho rozhodnutí ľudia často nemajú výhody) však neznamená, že je najkvalifikovanejší na vládnutie! Preto je kľúčovým faktorom v úspechu hnutia obnovenie sebadôvery verejnosti v jej schopnosti robiť logické, rozumné rozhodnutia a podnikať efektívne akcie, ktoré môžu priniesť pozitívnu zmenu. Je tiež dôležité, aby nenásilné hnutie verejnosti nepretržite pripomínalo, že sú to ľudia, kto poskytuje politickú moc, a preto si ju môžu vziať späť.

**6.MORÁLNA POVINNOSŤ** – (alebo „spoločné dobro spoločnosti“) – ľudia, vychádzajú z domnienky, že „zákony ochraňujú všetkých občanov,“ niekedy cítia morálnu povinnosť poslúchať aj tých najnenávidenejších diktátorov, pretože chcú „udržať poriadok“ a cítia, že „zákony sa robia preto, aby ich ľudia rešpektovali“. Úlohou nenásilného hnutia je poukázať na to, že keď sú zákony nelegitímne, tak neochraňujú spoločnosť, a niekedy môže byť morálnou povinnosťou určité zákony neposlúchať.



JOSIF STALIN A MAO CE-TUNG

Príklady vytvárania „kultu osobnosti“ v 20. storočí



**7.PSYCHOLOGICKÁ IDENTIFIKÁCIA S VLÁDCOM** –

niekedy sa ľudia identifikujú s vládcom ako rozšírením svojej rodiny. Môžu cítiť oddanosť k režimu alebo systému podobne, ako oddanosť k svojmu obľúbenému futbalovému klubu. Platí to najmä vtedy, ak majú skúsenosti z nejakých dramatických historických udalostí, ako je napríklad boj za nezávislosť alebo séria vojen. Nenásilné hnutie však môže zdôrazniť, že hoci vládca vyzerá tak, ako keby zastupoval ľudí, ktorým vládne, v skutočnosti nemyslí na ich najlepšie záujmy a často využíva zdroje na svoje osobné obohatenie.

**8.NADĽUDSKÉ FAKTORY** – niekedy sú vládcovi pripisované božské alebo nadľudské vlastnosti. Existuje mnoho rôznych spoločností, od starovekej myšlienky „božského práva kráľov“ (viera, že králi sú vyvolení a požehnaní vyššou mocou), cez ideologických „nadľudských“ vodcov ako Adolf Hitler alebo Mao Ce-Tung, po teokratické režimy, v ktorých splýva náboženstvo a štát, kde sa neuposlúchnutie vládcovi alebo jeho zástupcov považuje za formu rúhania.



*V starovekom Egypte prispievalo spojenie vládcov s „božstvom“ k ospravedlneniu ich absolútnej vlády.*

**9.BEZMOCNOSŤ A BEZNÁDEJ** – mnoho ľudí nadobudne pocity bezmocnosti a beznádeje po tom, čo uvidia, že snahy o odpor u iných zlyhali, alebo kvôli životu pod krutým útlakom. Ľudia teda kolektívne poslúchajú, lebo veria, že veci sa nedajú zmeniť a necítia pre budúcnosť nijakú nádej. V takomto prípade musí nenásilné hnutie nanovo vybudovať sebadôveru a nádej ľudí a musí ukázať, že hnutie môže byť efektívne. K tomuto dochádza často vtedy, keď je hnutie schopné vytvoriť záznam malých, ale významných víťazstiev, ktoré môžu viesť ku väčším víťazstvám v budúcnosti.

**10.ROBÍ TO VÄČŠINA** – niektorí ľudia sa správajú určitým spôsobom, pretože vidia, že väčšina ľudí sa tiež tak správa. Tlak rovesníkov a spoločnosti môže na správanie silne vplývať. Ak sa väčšina ľudí začne správať odlišne, títo ľudia sa tiež môžu začať správať odlišne.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2:**

**Využite cvičenie „graf lojality“, aby ste pochopili, prečo a ako sa môžu zmeniť vzory oddanosti a poslušnosti.**

Teraz, keď sme preskúmali niekoľko dôvodov ľudskej poslušnosti, preskúmame model, aby sme porozumeli, ako sa ľudská poslušnosť a oddanosť mení. Oddanosť ľudí k jednotlivcom, inštitúciám a organizáciám je rôzna. Na obrázku I na nasledujúcej strane môžete vidieť, ako je každá z týchto oddaností zastúpená v podobe dielu „grafu lojality“. Rôzne veľkosti rôznych častí grafu predstavujú, akú veľkú alebo malú lojálnosť má daná osoba ku konkrétnej súčasť svojho života.

Pre zmenu spoločenských vzorov poslušnosti sú dôležité povaha a sila ľudskej oddanosti. Vnímanie pravdy u človeka sa často vytvára rôznymi vstupnými informáciami, ktoré daná osoba získava z rôznych častí svojho grafu lojality. Každá „časť“ zabezpečuje osobe dôležité referenčné body vo vývoji postojov a hodnôt. Keď sa k ľuďom dostanú posolstvá nenásilného hnutia alebo kampane z početných zdrojov v rámci každého dielu svojho grafu lojality, ich postoje, a dokonca i správanie, sa môžu zmeniť. Keď v októbri 2000 policajné a vojenské sily odmietli zaútočiť na mierumilovných demonštrantov v Belehrade, bolo to vo veľkej miere výsledkom tohto procesu.



*V mnohých úspešných nenásilných bojoch zahrňoval moment rozhodnutia o víťazstve získanie si donucovacieho aparátu. Počas volieb v Srbsku v roku 2000 sa armáda a polícia rozhodli nezasiahnuť proti nenásilným demonštrantom.*

**TIP**

Prestavba grafu lojality je základom strategického nenásilného boja!

**GRAF LOJALITY**  
Komu ste oddaný?

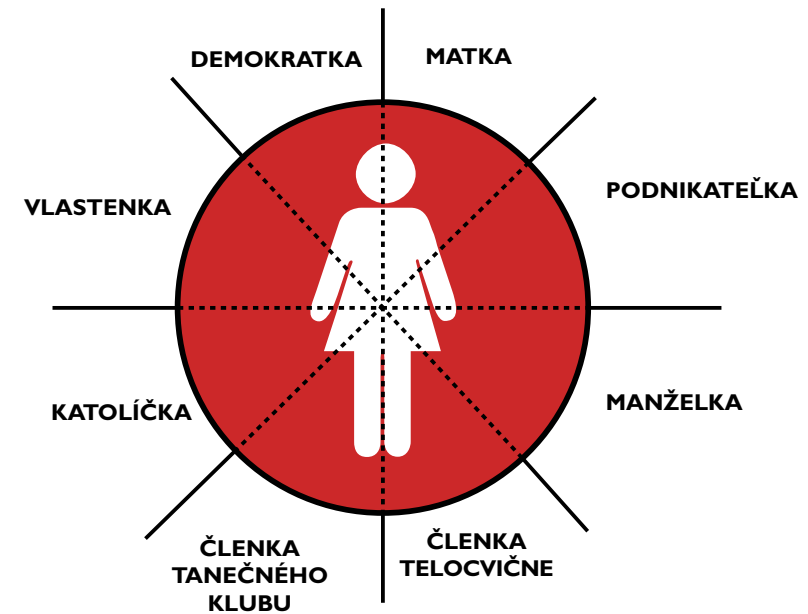
OBRÁZOK I



OBRÁZOK II



Je bežné, že despotickí vládcovia skúšajú získať na svoju stranu a potom ovládnuť toľko častí z grafu lojality, koľko len môžu (pozri obr. II). Týmto spôsobom môžu zredukovať alebo úplne vylúčiť organizácie, ktoré by ľudia mohli využiť proti nim a zaistia si, že ich posolstvo sa bude šíriť medzi ľuďmi zo všetkých strán.



**CVIČENIE: „Hranie úloh v grafe lojality“**

V tomto cvičení budete hrať úlohy, ktoré jednotlivec hrá v každej časti svojho grafu lojality a spresníte ich.

1. Definujte úlohu jednotlivca pre každý diel svojho grafu lojality (napr. rodinný diel – manžel/manželka, matka/otec, sestra/brat; diel záľub – rybár, futbalista; diel politickej strany – člen atď.).
2. Preskúmajte, ako tieto úlohy fungujú v rámci času (týždeň, rok atď. – napríklad, „úloha podnikateľky“ je vyhradená pre hodiny podnikania päť dní v týždni) a kľúčové atribúty (napríklad „milovaný“ manžel a otec, „rešpektovaný“ odborník v práci, „mladý“ manžel/manželka atď.).





**PRÍKLAD:**

Podrobnejším pochopením úloh, ktoré hrajú ľudia v každej časti svojho grafu lojality, získa hnutie lepšiu predstavu o tom, ako na nich apelovať.

Príklady môžeme vidieť aj v reklamách. Napríklad, pre nápoje bez cukru, ako „Coca Cola light“, sú cieľovou skupinou zvyčajne „mladšie ženy“. Platí to najmä vtedy, keď je mladá žena obklopená ďalšími mladými ženami, pretože vtedy je viac vnímavá ku správam, ktoré sa na ňu, ako na mladú ženu, zameriavajú. Avšak matky, manželky a staršie ženy nemusia byť vnímavé k tej istej správe ako mladšie ženy. Pokiaľ ich Coca Cola bude chcieť dosiahnuť, bude potrebovať nový druh správy.

Preto, ak chce strategický plánovať pochopiť, kedy a ako má oznamovať posolstvo vášho hnutia, musí premýšľať nad tým, komu je cieľová skupina oddaná.

Strategický plánovač tiež bude posolstvo hnutia oznamovať takým spôsobom, ktorým sa zameria na jeden alebo viac dielov grafu lojality cieľovej skupiny alebo jednotlivca.

---

**ZHRNUTIE**

---

Poslušnosť je v strategickom nenásilnom boji dôležitým pojmom. Existuje niekoľko základných dôvodov, prečo ľudia poslúchajú svojich vládcov a ich pochopením môže vaše hnutie účinnejšie podporiť zmeny vo vzoroch poslušnosti.

Poslušnosť sa odvodzuje v prvom rade od kombinácie zvykov, nedostatku sebadôvery, obáv a záujmov. Zvyky, nedostatok sebadôvery a záujmy sa môžu zmeniť a so strachom a jeho účinkami sa človek môže vyrovnáť.

Zvyky sa dajú zmeniť neustálym opakovaním, prečo sa majú zmeniť a podporovaním týchto zmien.

Nedostatok sebavedomia, rovnako ako ľahostajnosť, sa môžu premeniť na horlivosť a statočné akcie vďaka procesu motivácie a učenia sa o tom, že voči ťaživej situácii existujú realistické alternatívy.

Oddanosť voči vášmu protivníkovi založená na vlastných záujmoch sa môže zmeniť na podporu pre vaše hnutie keď ľudia uvidia, že podpora vášho hnutia je v ich vlastnom záujme.

Napríklad, úradníci v histórii preorientovali svoju podporu k nenásilným hnutiam keď si uvedomili, že ich skorumpovaní šéfovia budú v novom systéme nahradení, no ich pracovné miesta nebudú ohrozené.

Graf lojality poskytuje model pre pochopenie utvárania vzorov oddanosti a poslušnosti ľudí, a teda aj toho, ako sa môžu zmeniť.

---





**AKTIVÁCIA NENÁSILNEJ SILY:**  
**MECHANIZMY ZMENY V NENÁSILNEJ AKCII**





## AKTIVÁCIA NENÁSILNEJ SILY: MECHANIZMY ZMENY V NENÁSILNEJ AKCII

Politická moc v spoločnosti závisí od ľudí. Hoci sa väčšina nevolených (a niektorých volených) vládcov rada považuje za všemohúcich, ich vláda závisí od šiestich zdrojov moci (preberaných v lekcii 2), oporných pilierov (preberaných v lekcii 3) a neustálej ľudskej poslušnosti (preberanej v lekcii 4).

Čo je v súlade s týmto pohľadom na politickú moc základným procesom, vďaka ktorému nenásilné hnutie funguje? Na zodpovedanie tejto otázky vyvinul Dr. Gene Sharp teoretický model. Píše, že existujú štyri „mechanizmy pre zmenu“, ktoré majú vplyv na mocenské vzťahy medzi nenásilným hnutím a jeho protivníkom. Tieto mechanizmy sú: konverzia, vyhovenie, prinútenie a dezintegrácia. Aktivujú sa metódami nenásilnej akcie (preberanými v lekcii 6).

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Identifikujte a charakterizujte mechanizmy zmeny v nenásilnej akcii: konverzia, vyhovenie, prinútenie a dezintegrácia.**

Sharpov prístup je pre nenásilných stratégov nápomocný, pretože pochopením štyroch mechanizmov zmeny je možné lepšie si vybrať a posúdiť nenásilné akcie hnutia alebo kampane.



**1.KONVERZIA:** Môžu sa vyskytnúť situácie, v ktorých môže byť protivník presvedčený, že by mal (z praktických alebo etických dôvodov, alebo kvôli zmene svojich názorov) prijať odporúčanú voľbu alebo požiadavku nenásilného hnutia. V podstate ide o to, že sťažnosť nenásilného hnutia je čoraz oprávnenejšia a protivník ochotne súhlasí s vykonaním požadovanej zmeny. Mechanizmus konverzie môže napríklad zmeniť verejné vystupovanie protivníka, čím môže získať uznanie kvôli zmene, ktorú obhajuje nenásilné hnutie.

**2.VYHOVENIE:** K vyhovaniu dochádza vtedy, keď protivník analyzuje náklady a prínosy a dospeje k záveru, že kompromisné urovnanie je výhodnejšia možnosť, ako čeliť pokračujúcemu odporu. Protivník nezmení svoje názory, ani nie je nenásilne prinútený, ale namiesto toho si vyberie vyhovenie, pretože cíti nátlak zo strany nenásilného hnutia. Protivníková voľba zvyčajne odráža fakt, že nenásilné hnutie naberá na sile a vytvára si „víťazný záznam“ víťazstiev v rôznych obmedzených, ale dôležitých záležitostiach. Protivník skorej vyhovie tiež vtedy, ak mu táto voľba pomôže vylepšiť si jeho verejný obraz, a ak nebude vyzvaný na ústupky vo veciach, ktoré sú pre pokračovanie jeho vlády zásadné.

Napríklad, prepustenie politických väzňov počas návštev zahraničných diplomatov je jedným z najstarších verejných trikov v nedemokratických režimoch. Pre hnutie alebo kampaň by to však mohla byť dôležitá predbežná požiadavka a víťazstvo vyplývajúce zo špecifických nenásilných akcií.

Proces vyhovenia môže byť do pohybu uvedený požiadavkou slobodných a spravodlivých volieb. Súhrnné účinky konverzie a vyhovenia sú:

- Nenásilné hnutie alebo kampaň sa prostredníctvom predbežných víťazstiev posilňuje;
- Civilisti zažijú úspech svojich snáh a je teda pravdepodobné, že sa zúčastnia budúcich nenásilných akcií, vrátane tých, ktoré vyžadujú väčšiu oddanosť, obeť alebo riziko;
- Civilisti sa aktívne učia používať techniky nenásilnej akcie, čo môže hnutie pobádať, aby sa pustilo do ďalších cieľov.

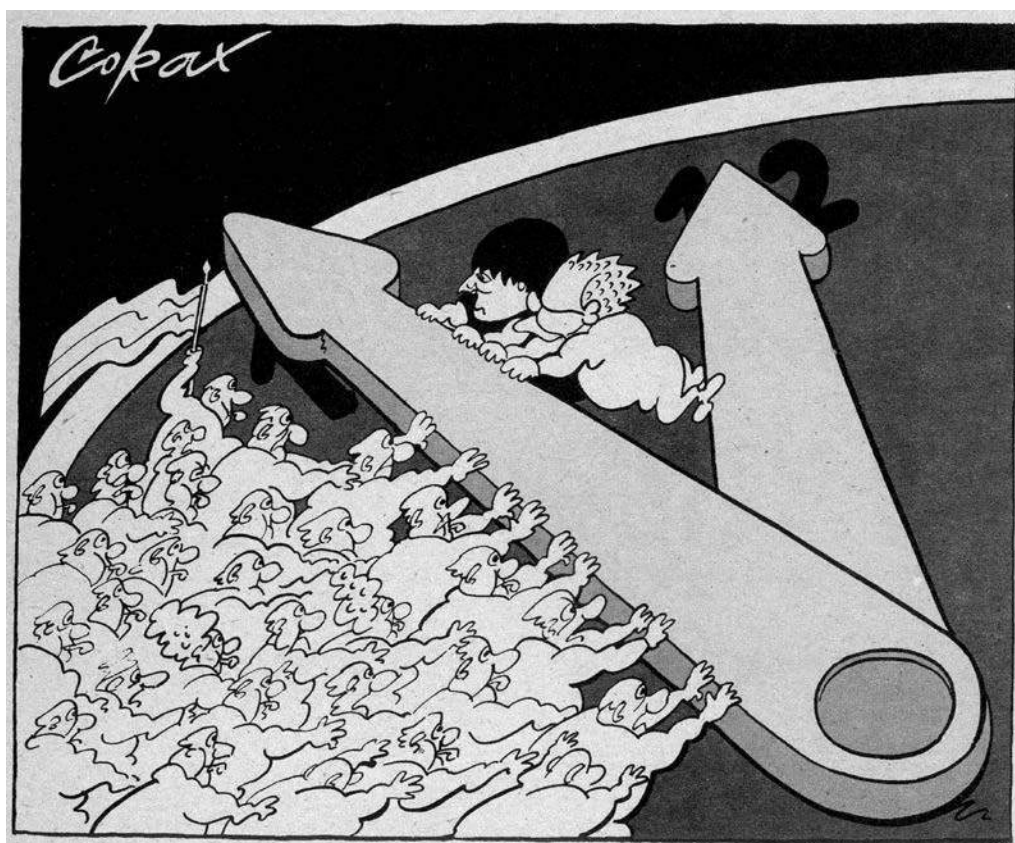


*Niekedy protivník vyhovie „znervózňujúcej a neodbytnej požiadavke“ nenásilného hnutia.*





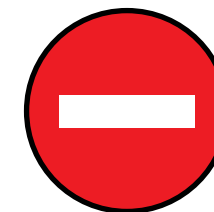
**3.PRINÚTENIE:** K prinúteniu dochádza vtedy, keď je protivník nútený vyhovieť požiadavke nenásilného hnutia alebo kampane proti svojej vôli. Protivník stráca účinnú kontrolu nad situáciou v dôsledku rozšírenej nespôlpráce a odporu civilistov. Toto naznačuje, že akcie nenásilného hnutia významne oslabili protivníkovu skutočnú moc. Niektorí alebo všetci z protivníkových úradníkov si však stále zachovávajú svoje pozície a systém sa nerozpadá.



Je kritické pochopiť, že pokiaľ sa prinútenie vyskúša predčasne, môže zlyhať, a teda podkopať dôveryhodnosť nenásilného hnutia. V histórii napríklad existujú početné prípady, keď sa nenásilné hnutia pokúsili o celonárodné masové mobilizácie v snahe o prinútenie svojho protivníka urobiť zmeny, no neuspeli, pretože si dopredu nevybudovali dostatočnú silu a organizačnú schopnosť, neurobili strategické prípravy pre ďalšie kroky po donútení svojich protivníkov, a/alebo nebrali do úvahy protivníkovu protiopatrenia.

Navyše, keď sa vaše hnutie pokúsi o prinútenie, len ťažko sa dá ustúpiť. Vaši protivníci sa často budú cítiť veľmi ohrození vašim hnutím, i keď sa vám nepodarí prinútiť ich, a pravdepodobne zavedú proti vášmu hnutiu silné opatrenia. Preto je pred pokusom o prinútenie dôležité plánovanie a príprava.

**4.DEZINTEGRÁCIA:** Pri dezintegrácii nie je protivník len prinútený, ale jeho systém vlády sa navyše rozpadne a zosype ako následok neustálej, rozšírenej občianskej nespôlpráce a nenásilného rozvratu. Masívna nespôlpráca zbavuje protivníka jeho zdrojov moci do takej miery, že jeho systém kontroly sa jednoducho rozplynie. Pre nenásilné hnutie je veľmi dôležité pochopiť dôležitosť udržania dynamiky v tomto procese. Strata dynamiky z akéhokoľvek dôvodu môže protivníkovi poskytnúť príležitosť pre svoju reorganizáciu a opätovné presadenie svojej moci (napríklad, ak je váš protivník despota, môže sa pokúsiť znovu nadobudnúť svoju moc prostredníctvom puču).



**TIP**

Musíte rozoznať a udržať dynamiku!

Keď dôjde ku dezintegrácii, vládnutie môže byť veľmi náročné, pretože sa nedá predvídať konanie rôznych oporných pilierov v prípade protivníkovho nečakaného pádu. Z toho dôvodu je pre mnoho hnutí vhodnejšou možnosťou nenásilné prinútenie protivníka, pretože vynútený prechod bude pravdepodobne stabilnejší a usporiadanejší, než dezintegračný. Členovia predchádzajúcich oporných pilierov vášho protivníka sa často tiež cítia spokojnejší s vynúteným prechodom, pretože dokážu vycítiť, kde budú v novom systéme. V oboch prípadoch, či

**DEZINTEGRÁCIA:**

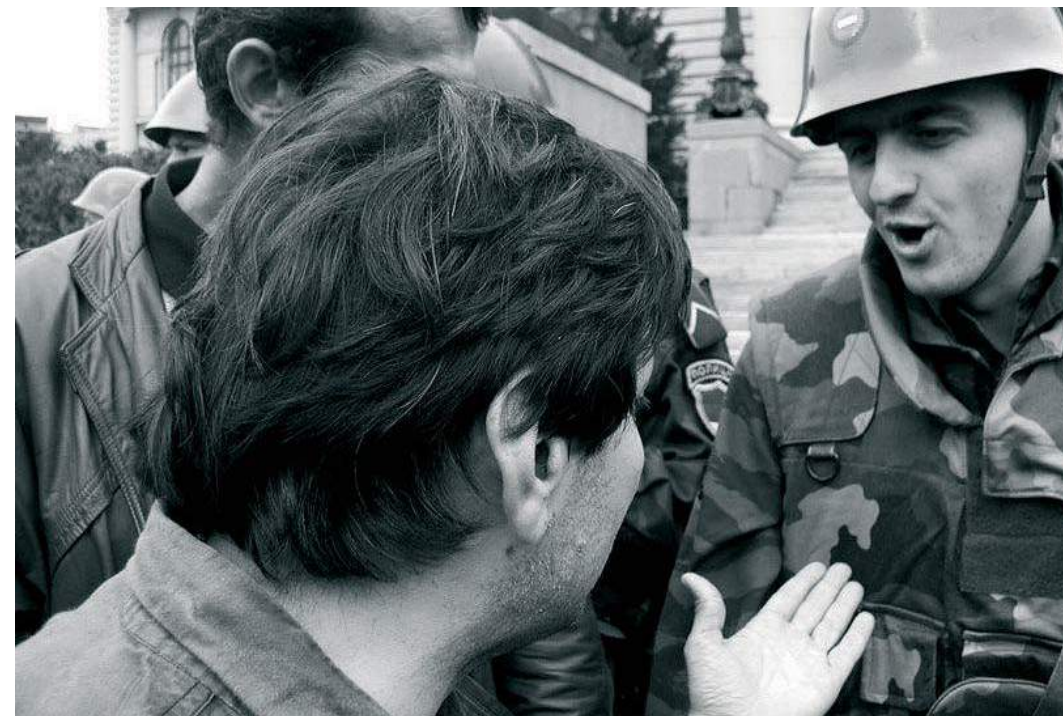
Hnutie by malo veľmi pozorne uvažovať pred vyvolaním dezintegračných procesov v protivníkových oporných pilieroch.



už bude váš protivník prinútený alebo sa celý jeho systém rozpadne, musí mať vaše hnutie pripravený plán na prevedenie štátu po konflikte. Padlého protivníka treba nahradiť niekým novým, inak sa vráti. Toto ukazuje, aké je dôležité vytvárať (pred dosiahnutím víťazstva) pokročilé plány na to, ako si vaše hnutie poradí s prevodom moci po dosiahnutí víťazstva. V tom čase budete môcť vo väčšej miere pracovať na vašej vízii zajtrajška, hoci to bude možné iba s dôkladnou predprípravou. Teraz môžete vo väčšej miere pracovať na vašej vízii zajtrajška, hoci je to možné iba s dôkladnou prípravou.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2:**

**Strategicky aplikujte mechanizmy zmeny.**



Vo vašom hnutí sa môžu rôzne kampane spoliehať na rôzne mechanizmy zmeny, aby boli úspešné. Môžete sa spoľahnúť na niektoré mechanizmy, ako sú konverzia alebo vyhovie, v čase budovania sily v skorších fázach vášho hnutia, kým v neskorších fázach sa zameriate iba na prinútenie alebo dezintegráciu.

Okrem toho sa možno budete musieť zamerať na použitie rôznych mechanizmov zmeny u rôznych skupín (môžete sa napríklad zamerať na konvertovanie alebo vyhovie u skupín alebo jednotlivcov, u ktorých je veľmi pravdepodobné, že s vami súhlasia, ale môžete sa pokúsiť prinútiť alebo dezintegrovať moc skupín alebo jednotlivcov, u ktorých je veľmi pravdepodobné, že s vami nesúhlasia).



Rôzne mechanizmy môžu byť aktívne i v rámci jednej skupiny. Ak napríklad bojujete proti vláde a zameriate niektoré svoje akcie na armádu, ako oporný pilier (ktorým je takmer vždy), tak vaše hnutie môže zistiť, že je jednoduchšie:

- Konvertovať narukovaných vojakov a vojakov s nižšími hodnosťami, ktorí sú v uliciach, pretože často vložili do súčasného systému menej než dôstojníci a vyššie hodnosti, a tiež preto, že ich vaše poslanstvo a taktiky dosiahnu najjednoduchšie;
- Dosiahnuť vyhovie u stredných hodností a dôstojníkov; a
- Zamerať sa na prinútenie vnútorného kruhu tých, ktorí sú režimu najoddanejší, pretože oni vložili do súčasného systému najviac a cena za ich otvorené podporovanie vášho hnutia je veľmi vysoká.

Toto je však len príklad. Rôzne boje majú rôzne okolnosti. Môžete napríklad nájsť sympatizujúcich generálov alebo iných ľudí, ktorí sú blízki vášmu protivníkovi a môžu byť ochotní nepatrne pomáhať vášmu hnutiu. Toto sa stalo v niektorých prípadoch nenásilného boja v histórii. Niektoré taktiky a metódy nenásilnej akcie sú v aktivácii určitých mechanizmov zmeny lepšie. V ďalšej kapitole (lekcia 6) sa naučíte viac o metódach nenásilnej akcie a ich výbere.

#### MECHANIZMY ZMENY:

*Úspešné nenásilné hnutie v Čile vykonáva účinné taktiky, aby mu vyhovel vojenská chunta a donútilo Augusta Pinocheta uznať vôľu ľudu. Čile, 1988*



#### ZHRNUTIE

Nenásilný boj zahrňuje zmeny v mocenských vzťahoch. Na vysvetlenie tohto procesu vyvinul Dr. Gene Sharp teoretický model. Píše, že existujú štyri mechanizmy zmeny: konverzia, vyhovie, prinútenie a dezintegrácia. Tieto mechanizmy zmeny sa aktivujú cez nenásilné akcie.

Niektoré z týchto mechanizmov fungujú na rôzne skupiny lepšie než iné. Niektoré z týchto mechanizmov zahrňujú tiež viac rizika. Preto sa môžete zamerať na docielenie rôznych mechanizmov zmeny u rôznych skupín a v rôznych fázach vášho boja. Vaše hnutie bude musieť urobiť strategické rozhodnutia o tom, ktoré mechanizmy uplatníte, kedy ich uplatníte a na ktoré skupiny.





**Aktivácia nenásilnej sily:  
METÓDY NENÁSILNEJ AKCIE**



☂ 我要真普選  
#UMBRELLA  
MOVEMENT

☂ 我要真普選  
#UMBRELLA  
MOVEMENT

沒有結果 只有繼續  
Facebook Page:  
Smile Hong Kong  
☺  
QR CODE

沒有結果 只有繼續  
Facebook Page:  
Smile Hong Kong  
☺  
QR CODE

沒有結果 只有繼續  
Facebook Page:  
Smile Hong Kong  
☺  
QR CODE



## Aktivácia nenásilnej sily: METÓDY NENÁSILNEJ AKCIE

Metódy použitia nenásilnej akcie sa dajú zaradiť do troch veľkých kategórií: protest a presvedčovanie, nespolupráca a intervencia. Dr. Gene Sharp zdokumentoval takmer 200 nenásilných metód (pre ich kompletný zoznam vid' prílohu I) a v takmer každom novom nenásilnom boji sa podarí vynájsť nové.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Identifikujte a analyzujte rôzne kategórie metód, ktoré sa používali v nenásilných bojoch po celú dobu histórie.**

Keď nenásilní stratégovia identifikujú strategické a taktické ciele hnutia, musia začať proces identifikácie účinných nenásilných metód (ktoré sú tiež známe ako nenásilné akcie), aby:



- Získali pre hnutie množstvo podporovateľov a zvýšili ich účasť;
- Vypestovali u civilistov schopnosť vzdorovať (napr. nenásilnú disciplínu a skúsenosti s použitím nenásilnej akcie);
- Obrali protivníka o spoluprácu ľudí;
- Oslabili protivníkov oporné piliere oslabením oddanosti jeho podporovateľov;
- Aktivovali mechanizmy zmeny v mocenských vzťahoch;
- Zvýšili v priebehu času nátlak a silu hnutia.

## 1. PROTEST A PRESVEDČO- VANIE

Protest a presvedčovanie zahrňujú akcie ako: petície, letáky, piketovanie, nosenie symbolov, spievanie, protesty, protestné odchody z pracoviska a symbolické umenie, ako napríklad koordinované zapínanie a vypínanie svetiel. Táto kategória je predovšetkým symbolická. Svet sa len zriedkavo mení kvôli symbolickým akciám samotným, bez ohľadu na to, aké sú rozsiahle (hoci môžu byť čoraz účinnejšie – no i riskantnejšie – ak sa konajú v krajine, v ktorej je organizovaný politický dissent alebo zhromaždenie nezákonné). Hlavným účelom protestných a presvedčovacích akcií je oznámiť, že niečo nie je v poriadku a ľudia sú pripravení s tým niečo urobiť. Tieto akcie môžu byť vďaka odovzdávaniu posolstva vášho hnutia užitočné tiež v podpore konverzie medzi niektorými skupinami. Protestné a presvedčovacie akcie môžu vybudovať priaznivé prostredie pre neskoršie, cielenejšie, rozvratné a/alebo potenciálne vysoko rizikové akcie.





## 2. NESPOLUPRÁCA

NESPOLUPRÁCA pozostáva zo spoločenských, ekonomických a politických foriem nespolupráce, ako sú: spoločenské vylúčenie, štrajky, spomalenia práce, výbery z bankových účtov, zotrvávanie v príbytkoch a bojkoty rôznych skupín, ako sú spotrebiteľia, robotníci, obchodníci a manažment. Nespolupráca znamená, že ľudia prestávajú poslúchať protivníka a odopierajú a sťahujú svoju podporu z protivníkovho systému moci a kontroly. Existuje veľké množstvo spoločenských, ekonomických a politických metód nespolupráce. Do niektorých z týchto metód sa musí zapojiť mnoho ľudí, aby boli účinné. Našťastie, niektoré z týchto metód (ako bojkot spotrebiteľov alebo spomalenie práce) umožňujú veľkým častiam obyvateľstva aktívne sa zapojiť do vášho boja (mladí a starí ľudia, muži a ženy atď.) s použitím jednoduchých, nízko rizikových akcií.



## 3. INTERVENCIA

Intervencia zahŕňa akcie ako: protestné sedenia, blokovanie ciest, preťažovanie zariadení, zakladanie paralelných (alternatívnych) inštitúcií, okupovanie budov, akty občianskej neposlušnosti a zámerné usilovanie sa o uväznenie. Tieto metódy priamo narúšajú schopnosť protivníka fungovať. Úroveň rizika je často vysoká: zlyhanie môže poškodiť autoritu hnutia a protivník by mohol nasadiť tvrdú odpoveď. Metódy nenásilnej intervencie však niekedy môžu mať veľký vplyv s relatívne malým počtom zúčastnených ľudí. Kvôli svojmu riziku by mali metódy nenásilnej intervencie vykonávať najlepšie vycvičení a najoddanejší členovia vášho hnutia, ochotní obetovať viac než iní ľudia vo vašom hnutí. Z týchto troch kategórií si môžete vybrať rôzne nenásilné akcie, v závislosti od cieľov vášho hnutia alebo kampane, schopnostiach a úrovni skúseností vzdorujúcich a pravdepodobnosti represívnych alebo násilných odvetných opatrení vášho protivníka.



Nenasilné akcie z rôznych kategórií môžete viesť súčasne v rôznych častiach krajiny alebo regiónu, alebo ich môžete usporiadať tak, aby nasledovali jedna za druhou a aby ste aplikovali nepretržitý a rastúci odpor.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2:

**Pochopte úvahy pre výber a plánovanie metód nenásilnej akcie.**



### VÝBER METÓD

Ktoré nenásilné akcie (metódy) by si hnutie malo vybrať a kedy? Toto je medzi nenásilnými aktivistami jedna z najčastejších otázok. Hoci neexistuje zaručený recept na úspech, nižšie je uvedený proces rozdelený do štyroch krokov, ktorý môže pomôcť s výberom a zahájením rôznych nenásilných akcií:

### VÝBER METÓD:

#### 1. UROBTE SI DOMÁCU ÚLOHU

#### 2. VYBERTE ÚČASTNÍKOV

#### 3. VYBERTE CIEĽ

#### 4. VYTVORTE VÍŤAZNÝ ZÁZNAM

**1. UROBTE SI DOMÁCU ÚLOHU** – pred zapojením sa do nenásilného boja si urobte domácu úlohu. Základom je získať toľko informácií o situácii, koľko je len možné. Keď máte pripravený strategický odhad (pre viac informácií vid' pokročilý kurz, lekcia A1: Metodológie plánovania: Strategický odhad), odvolávajte sa naň, pretože je neoceniteľným zdrojom. Ak nemáte strategický odhad pripravený, mali by ste jeho prípravu silne zvážiť. Stratégovia, ktorí nevezmú do úvahy všetky faktory, môžu zvoliť nevhodné metódy, čo môže viesť ku zlyhaniu. Mnoho nenásilných akcií zlyháva napríklad kvôli jednoduchým faktorom, trebárs kvôli tomu, že neberú do úvahy poveternostné podmienky. Ak chcete vidieť zoznam ostatných faktorov, ktoré by ste mali brať do úvahy, prezrite si lekciiu o strategickom odhade spomínanú vyššie.



**2. VYBERTE ÚČASTNÍKOV** – kto vykoná metódu nenásilnej akcie, ktorú chcete vykonať? Ktorá skupina (skupiny) má potrebný počet členov a tréning na vykonanie akcie? Ktorá skupina (skupiny) najlepšie dopraví posolstvo vášho hnutia do cieľa vašej akcie (vid' krok 3 pre informácie o výbere cieľa)? Vyžaduje metóda vodcov alebo koordinátorov a ak áno, kto nimi bude? Pri výbere koordinátora a vykonávateľa metódy nenásilnej akcie je tiež dôležité myslieť na to, aké veľké riziko alebo potenciál obetovania si so sebou akcia nesie, ktoré skupiny sú schopné tie riziká podstúpiť (mladí ľudia v hnutí sú často ochotní podstúpiť väčšie riziká) a/alebo znášať možné obeť (ako sú represie, strata príjmu atď.).

Niektoré hnutia zistili, že je užitočné sriedať bremeno koordinovania a zahajovania metód medzi rôznymi skupinami vo svojom hnutí, vďaka čomu ani jedna skupina toho nemusí priveľa obetovať. Je tiež dôležité brať do úvahy, či je skupina schopná udržania nenásilnej disciplíny a či má nejaký tréning alebo skúsenosti s nenásilnou akciou, čím by bola spoľahlivejšou a účinnejšou pri výkone zvolenej metódy vášho hnutia.





**3. VYBERTE CIEĽ** – nenásilné metódy by nemali byť vyberané náhodne. Jasne identifikujte svoj cieľ pre každú malú akciu, pre protesty alebo presvedčovanie, no hlavne pre rizikovejšie typy nespôlupráce a intervencie. Identifikujte strategické dôvody pre ich výber.

Ak sa chcete napríklad zamerať na určitú obchodnú spoločnosť, proti ktorej je vaše hnutie z dôvodu výroby produktu, ktorý vaše hnutie nemá rado, kvôli jej správaniu (napr. pracovné alebo environmentálne praktiky), alebo jej podpore vášho protivníka, máte mnoho potenciálnych cieľov. Svoje akcie môžete zamerať na:

- dodávateľov surovín pre spoločnosť (napr. baníkov, drevorubačov, chemické továrne atď.);
- pracovnú silu spoločnosti;
- úradníkov spoločnosti;
- ľudí alebo organizácie financujúce spoločnosť;
- ľudí expedujúcich alebo dopravujúcich tovary do alebo zo spoločnosti;
- vládu regulujúcu – alebo regulujúcu neúspešne – spoločnosť; a/alebo
- spotrebiteľov kupujúcich tovary vyrábané danou spoločnosťou.

Voľba vášho cieľa (cieľov) bude závisieť na vašom posúdení, ktoré z týchto potenciálnych cieľov sú najdostupnejšie, najvnímavejšie alebo najreaktívnejšie voči posolstvu vášho hnutia, a ktorý z týchto potenciálnych cieľov bude vzhľadom k súčasným schopnostiam vášho hnutia najvhodnejším (môže byť napríklad ľahšie vyzvať na bojkot spotrebiteľov, než tlačiť na vládu, aby regulovala konkrétnu spoločnosť, alebo môže byť jednoduchšie dostať úniu dopravcov alebo banícky zväz do štrajku, než sa zamerať na úradníkov spoločnosti).

#### PRÍKLAD:



V roku 1773 miestni obchodníci vyhodili v Bostonskom prístave čaj, aby tak protestovali proti britským imperiálnym daniam z čaju.



**4. VYTVORTE VÍTAZNÝ ZÁZNAM** – k vytvoreniu víťazného záznamu dochádza vďaka malým víťazstvám. Je veľmi dôležité vedieť, ako sformulovať realistické a dosiahnuteľné ciele pre vaše hnutie a vedieť, kedy vyhlásiť víťazstvo.

Napríklad, v roku 1989 na Námestí nebeského pokoja v Pekingu v Číne sa študentskí vodcovia usilovali o početné veľké ciele pre politickú zmenu. Študentské hnutie však nebolo úplne zjednotené a nebolo ani dostatočne široko organizované, aby sa z mohlo na viac, než len na koncentrované protestné akcie v mnohých mestách (poznámka: taktiky, v rámci ktorých sú ľudia koncentrovaní na obmedzenom území, sa bezpečnostným silám často potláčajú najjednoduchšie). Ciele študentov sa navyše niekoľko krát zmenili, pretože k moci prišli rôzne časti hnutia a vyjadrili nové ciele. Táto zmena cieľov skomplikovala umierneným demonštrantom prehováranie vlády, aby sa pokúsila rokovať so štu-

*Mladá Čiňanka kreslí symbol pre masové protesty na Námestí nebeského pokoja, apríl-jún 1989.*

## PRÍKLAD:



*ОТПОР! organizoval pochod z mesta Novi Sad do hlavného mesta Belehrad vzdialeného asi 100 km. Kým študenti dorazili do hlavného mesta, pochod, ktorý začínal s menej než tisíc ľuďmi, sa ohromne rozrástol.*



dentmi. Vláda sa rozhodla pre násilný tvrdý zákrok, pričom zabila a zranila tisíce ľudí. Demokratické hnutie sa zrútilo a šanca na aspoň nejaké reformy v čínskom politickom systéme, ktoré sa mohlo podariť dosiahnuť, bola stratená.

Toto nanešťastie nie je jediný prípad. Existuje mnoho nenásilných hnutí plných odvážnych a inšpiratívnych ľudí, ktorým sa stále nedarí do svojho hnutia zabudovať dostatočnú vnútornú schopnosť, jednotu a organizáciu predtým, ako sa pokúsia o veľké ciele.

Jeden z najlepších spôsobov na vybudovanie tejto schopnosti je vytvoriť víťazný záznam menších, obmedzenejších víťazstiev. Hnutie to urobí tak, že vyberie akcie, ktoré sú dosiahnuteľné v rámci schopností hnutia, a vyberie také špecifické ciele, pri ktorých bude jasné, keď sa podarí dosiahnuť víťazstvo.

Napríklad predtým, ako sa pokúsíte o rozsiahle akcie, si definujte krátkodobé ciele a vyberte si iba tie ciele a strety s protivníkom, ktoré môžete vyhrať. Ak je pravdepodobné, že sa na demonstrácii ukáže len dvadsať ľudí, nikdy sa nesnažte organizovať „pochod tisícov“. Akcia nebude úspešná a obyvateľstvo bude vnímať hnutie alebo kampaň ako neúspešnú. Keď budete namiesto toho organizovať akcie s dosiahnuteľnými cieľmi, kde môžete vyhlásiť jasný pokrok a úspech, všeobecná verejnosť a členovia vášho hnutia budú vidieť, že na ich akciách záleží. Toto môže pre zmenu pomôcť pritiahnúť do vášho hnutia (ktoré si buduje ľudské zdroje a pomáha budovať jednotu) nových členov, vybudovať sebavedomie a prekonať strach medzi členmi vášho hnutia a všeobecnej verejnosti, a dá členom vášho hnutia hodnotné skúsenosti s plánovaním a výkonom nenásilnej akcie.

Niekedy sa navyše dosiahnutie „malých“ cieľov môže transformovať do veľkých víťazstiev. Napríklad, v 50-tych



a 60-tych rokoch bolo americké hnutie za ľudské práva proti segregácii v celých Spojených štátoch a konkrétne na juhu USA. Od roku 1955-56 však kľúčové skupiny zamerali svoju energiu na integrovanie autobusov v jednom meste: Montgomery v štáte Alabama. Ich prvoradou metódou bol bojkot a neskôr založili paralelné inštitúcie, aby sa pokúsili prepravovať bojkotérov po meste. Zameraním sa na vec, v ktorej mohli zvíťaziť, a definovaním špecifického cieľa boli schopní vyhlásiť víťazstvo vtedy, keď v Montgomery integrovali autobusy, a nová dôvera a publicita, ktoré toto „malé“ víťazstvo vytvorilo, malo veľký význam v budovaní sily a legitimitosti väčšieho hnutia za ľudské práva.

Ďalší dôvod, prečo môže dosahovanie obmedzených cieľov viesť ku konečnému úspechu je ten, že môže pre hnutie vytvoriť spoľahlivejší politický priestor, aby mohlo ďalej rásť a podniknúť väčšie akcie v budúcnosti. K absolútnym, náhlým víťazstvám takmer nikdy nedochádza a nikdy by ste nemali predpokladať, že je niečo také možné. Súčasťou predpokladov pre vaše prípadné víťazstvá je identifikovanie toho, kde a aké je silné vaše hnutie a kde a aký je slabý váš protivník (pre viac informácií viď lekcia č 12, Riadenie hnutia: Dilematické akcie). Počas autobusového bojkotu v Montgomery koncentrovalo americké hnutie za ľudské práva svoju silu na protivníkovu slabé miesto. Ich protivník bol slabý, pretože

1) systém autobusov závisel od Afroameričanov, ktorí šoférovali autobusy za účelom uspokojenia svojich ekonomických potrieb a 2) diskriminačný zákon bol voči Afroameričanom nepochybne nespravodlivý, pre jeho odporcov bolo ťažké sa brániť a hnutie na tento fakt upozornilo. Preto, ako všeobecný strategický princíp, musíte koncentrovať silné stránky svojho hnutia proti slabým stránkam vášho protivníka. Toto maximalizuje účinnosť vašich akcií.



## DODATOČNÉ ÚVAHY PRI VÝBERE METÓD NENÁSILNEJ AKCIE



Pri rozhodovaní, ktoré metódy nenásilnej akcie použiť, posúďte, ako súvisia zvažované metódy s celkovými cieľmi vášho hnutia alebo kampaní. Ekonomické metódy napríklad zvyčajne fungujú dobre, keď je primárna sťažnosť vašej kampane ekonomická; politické metódy zvyčajne fungujú dobre v prípade, keď sú primárne ciele vašej kampane politické atď.



Záverečná úvaha je, že pre uskutočnenie určitých mechanizmov zmeny sú určité metódy lepšie než iné. Ak je vaším cieľom napríklad vytvoriť konverziu, mali by ste použiť metódy nenásilných protestov a presvedčovania, ako napríklad priateľenie sa s nepriateľom, verejné prejavy, vigílie, letáky alebo petície. Ale ak vám ide o prinútenie svojho cieľa, mali by ste svoju energiu zamerať viac na metódy nespolupráce a intervencie. Treba však poznamenať, že žiadne z týchto osnov nie sú stanovenými „pravidlami“. Pre mnoho z týchto osnov existujú výnimky a vaše skutky budú závisieť na vašom posúdení, čo je v danej situácii najlepšie. Neexistuje žiaden recept na víťazstvo, ale vyššie uvedené strategické osnovy pre výber metód nenásilnej akcie sú tu na to, aby pomohli strategickým plánovačom dať rámec pre rozhodnutie o tom, a) ktoré metódy použiť, b) kedy a kde ich použiť, c) na koho sa metódy zamerajú a d) kto ich vykoná.



## CVIČENIE:

Rozdelte sa do skupín po štyroch alebo šiestich a nech každá skupina označí jednu osobu, ktorá bude slúžiť ako reportér (ktorý bude zodpovedný za zapisovanie odpovedí a ich predstavenie ostatným ľuďom). Každá skupina si vyberie boj, ktorý sa jej pozdáva a urobí inventár nenásilných metód, ktoré boli použité, od veľmi malých a nízko rizikových akcií po verejné masové akcie – napríklad, od anonymných graffiti po generálny štrajk. Účastníci by potom mali odpovedať na nasledujúce otázky pre každú metódu na zozname:

- Čo bolo cieľom tejto akcie?
- Prečo bola vybraná táto konkrétna akcia?
- Čo sa s touto akciou podarilo dosiahnuť?
- Kto ju vybral – bola táto akcia rozhodnutím vedenia hnutia, vybranej skupiny aktivistov, alebo nejakou inou skupinou?
- Aká úspešná bola táto akcia v dosahovaní cieľov hnutia na stupnici od 1 do 5?

AKÁ ÚSPĚŠNÁ BOLA AKCIA? (STUPNICA OD 1 DO 5)				
KTO VYBRAL AKCIU?				
ČO SA STOUTO AKCIOU PODARILLO DOSIAHNUŤ?				
PREČO BOLA VYBRANÁ TÁTO AKCIA?				
CIEĽ AKCIE?				

---

## ZHRNUTIE

---

Nenasilné metódy alebo akcie môžeme rozdeliť do troch veľkých kategórií: protest a presvedčovanie, nespolupráca a intervencia.

Dr. Gene Sharp zdokumentoval takmer 200 nenásilných metód (dostupných v prílohe I) a v takmer každom novom nenásilnom boji sa podarí vynájsť nové. Pri identifikovaní a výbere nenásilných akcií si musí stratég 1) urobiť domácu úlohu a preskúmať prostredie; 2) vybrať účastníkov pre akciu; 3) vybrať cieľ pre akciu; a 4) vytvoriť záznam úspechov tak, že vyberie špecifické, dosiahnuteľné ciele. Jeden z hlavných dôvodov, prečo nenásilné hnutie zlyháva je ten, že utrpí taktické a strategické porážky, ktoré pochádzajú z chýb alebo opomenutí urobených počas týchto štyroch fáz, alebo z úplného opomenutia jednej z fáz.

Nakoniec, pre nenásilné hnutie alebo kampaň je veľmi dôležité začať len tie strety, ktoré sa podľa vyhodnotenia stratégov dajú vyhrať. Tieto malé úspechy treba vyhlásiť za účelom vytvorenia víťazného záznamu a vybudovania schopnosti hnutia prostredníctvom širšej civilnej účasti.

---



ZÁKLADNÝ KURZ



II



PLÁNOVACIE  
ÚVAHY





**STRATÉGIA A PRINCÍPY**  
**NENÁSILNÉHO BOJA**



## STRATÉGIA A PRINCÍPY NENÁSILNÉHO BOJA

„Vyhrá ten, kto vie, keby bojovať a kedy nebojovať. Vyhrá ten, kto vie narábať so silnejšími i slabšími silami. Vyhrá ten, koho vojaci sú schopní vo všetkých hodnostiach. Vyhrá ten, kto sa pripravuje a čaká na okamih, keď bude nepriateľ nepripravený...”

Sun-c' v Umení vojny



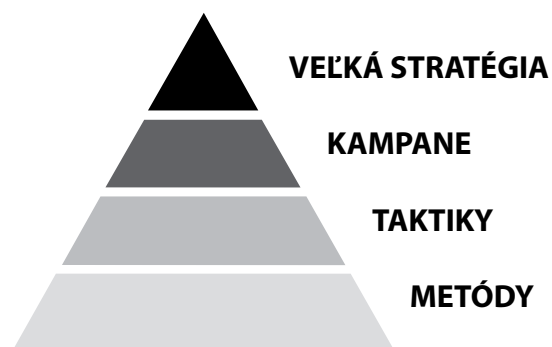
SUN-C'  
Slávny stratég zo starovekej Číny

Stratégia je predstava o tom, ako konať čo najlepšie za účelom dosiahnutia cieľov v nenásilnom konflikte. Vzhľadom k obmedzeným zdrojom a neistote sa stratégia v prvom rade zaoberá tým, či, kedy alebo ako bojovať, a potom rozhoduje o tom, ako dosiahnuť maximálnu efektivitu, aby sa podarilo získať určité výsledky. Sú štyri úrovne strategického riadenia: veľká stratégia, kampane, taktiky a špecifické metódy.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Pochopte štyri úrovne strategického plánovania.**

### ŠTYRI ÚROVNE STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA:



**VEĽKÁ STRATÉGIA** je najširšou predstavou vášho cieľa a jeho dosiahnutia v konflikte. Veľká stratégia určuje, aká forma akcie sa v boji použije a určuje tiež koordináciu, umiestnenie a načasovanie distribuovania všetkých zdrojov hnutia (ľudských, politických, ekonomických, času atď.), vďaka čomu môže hnutie dosiahnuť v konflikte svoje ciele.

**KAMPAŇ** je plán pre vedenie každej veľkej fázy v rámci veľkej stratégie. Každá kampaň má špecifický cieľ (alebo ciele), ktoré pomáhajú podporovať celkové ciele veľkej stratégie. Každá kampaň má tiež plán pre svoj vývin a zosúladienie svojich jednotlivých prvkov (ako sú taktiky a metódy) tak, aby prispeli k jej úspechu.

**TAKTIKY** sú obmedzené plány akcie pre dosiahnutie špecifických, obmedzených cieľov, ktoré podporujú väčšie ciele kampane.

**METÓDY** sú špecifickými nenásilnými akciami. Ako sme sa naučili v predchádzajúcej lekcii, existujú doslova stovky metód nenásilnej akcie (pre zoznam slávnych „198 metód“ doktora Genea Sharpa vid' prílohu I) a tie spadajú do troch veľkých kategórií: protest a presvedčovanie, nespolupráca (spoločenská, ekonomická, politická) a nenásilná intervencia.

Pri pohľade na štyri úrovne stratégie je jasné, že hnutie musí najskôr vymyslieť veľkú stratégiu, potom identifikovať kampane, ktoré ju podporia, a následne si zvolí rôzne taktiky a metódy, ktoré podporia tieto kampane. Tento spôsob plánovania z vrchu (veľká stratégia) nadol (cez kampane, taktiky a metódy) sa účinne využil vo všetkých druhoch konfliktov v histórii.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2:

**Osvojte si a rozpoznajte použitie troch princípov vedenia strategického nenásilného boja.**

Keď vytvoríte svoju víziu zajtrajška a využijete ju na vytvorenie veľkej stratégie s príslušnými kampaňami, taktikami a metódami na dosiahnutie vašich cieľov, ste pripravený viesť svoj boj.

Výsledok vášho boja čiastočne určia zručnosti ľudí, ktorí ho povedú. Sú tri všeobecné princípy úspechu: jednota, plánovanie a nenásilná disciplína.

## JEDNOTA



### TIP

Neexistuje univerzálny recept pre organizovanie hnutia!

### JEDNOTA MÁ TRI PRVKY:

**A. JEDNOTA ĽUDÍ** – nenásilné hnutia alebo kampane vyžadujú účasť rozmanitých politických, spoločenských a ekonomických skupín a sektorov spoločnosti – pretože podľa definície spočíva legitimita a sila hnutia v jeho mobilizácii veľkého počtu civilistov. Pre masívne národné hnutia toto zvyčajne vyžaduje spojenie skupín a organizácií.

**B. JEDNOTA V ORGANIZÁCIÍ** – tri úrovne hnutia – vedenie, operačná sieť a ľudia z najširších možných častí spoločnosti zapojených do konfliktu – musia byť navzájom v harmónii. Preto by organizačná štruktúra hnutia mala byť navrhnutá tak, aby umožňovala účinné vykonanie stratégie, taktík a metód. V procese rozhodovania môžu byť demokratické postupy vhodné – ale vykonávanie týchto rozhodnutí vyžaduje skôr disciplínu, zodpovednosť a spoluprácu, než nekonečnú diskusiu. Inak dôjde ku organizačnému zrúteniu a zmätku. V niektorých bojoch sa váš protivník tiež pokúsi podstrčiť do vášho hnutia ľudí, ktorých úlohou bude vytvárať diskusie a nepokoje na oslabenie jednoty hnutia.



INDIA, 1930.  
*Ľudí zjednotila ich požiadavka na výrobu soli.*

### TIP

Vyberte si bitky, ktoré môžete vyhrať!

**C. JEDNOTA CIEĽA** – hnutie alebo kampaň musí mať vnútorný konsenzus o svojich cieľoch a tieto ciele musia rezonovať s významnými časťami väčšej časti obyvateľstva. Väčšina jednotlivcov bude bojovať a obetuje sa len pre ciele, ktoré sú pre ich každodenné životy zmysluplné (ciele, kde sa ich osobné záujmy stávajú tiež politickými záujmami) a ktoré sú dostatočne reálne, aby boli spoľahlivo dosiahnuteľné. Cieľ bude strategicky prínosnejší, ak prevládne úsilie hnutia o jeho naplnenie nad snahou jeho protivníka brániť mu v tom. Inými slovami, vyberte si „bitky“, ktoré 1) pre ľudí vo vašom hnutí a spoločnosti znamenajú najviac a 2) ktoré môžete realisticky vyhrať. Napríklad, v indickom hnutí za nezávislosť proti britskej koloniálnej vláde bola pre obyčajných ľudí domáca výroba soli a neplatenie dane z tejto činnosti ľahko pochopiteľná a dôležitá. Zahájením Solného pochodu v roku 1930 bol Gándhí schopný zaútočiť na britský monopol na soľ, čo sa dotklo prakticky každého člena indickej spoločnosti. Gándhího cieľ ukončenia britského monopolu na soľ bol dosiahnuteľný a aj reálny a Gándhí využil svoju silu (obrovský počet motivovaných ľudí) proti slabine Británie (nevynútiteľný zákon, ktorý bolo veľmi ťažké politicky brániť, alebo ospravedlniť uväznenie ľudí na jeho podporu). Je tiež dôležité, aby hnutie alebo kampaň malo iba relatívne malý počet cieľov – inak bude veľmi náročné mať jednotu a súhlas medzi rôznymi zapojenými skupinami a organizáciami.





## PLÁNOVANIE

Strategické nenásilné hnutia alebo kampane sa neorganizujú spontánne. Plánovanie musí byť uvážlivé a podrobné. Dve kľúčové zložky sú:



**A. VYTVORENIE TAKTICKEJ SCHOPNOSTI** – úspešné nenásilné hnutia si budujú schopnosť verbovať a cvičiť aktivistov, zhromažďovať materiálne zdroje a udržiavať komunikačnú sieť a nezávislé médiá pre informácie (napríklad šifrované emaily, krátke textové správy, podzemná tlač a alternatívne webové stránky). Toto vyžaduje podrobnú kampaň, taktické plánovanie a efektívne riadenie času. Čas je snáď najdôležitejším zdrojom boja (riadenie času sa preberá v pokročilej lekcii A4, Riadenie hnutia: Riadenie času).

**B. STRATEGICKÉ ZORADENIE RÔZNYCH TAKTÍK** – strategický výber a zoradenie rôznych nenásilných taktík je základ. Zoradovanie taktík umožňuje hnutiu zvýšiť tlak na svojho protivníka a udržať dynamiku. Použitie rôznych taktík zneistí vášho protivníka a postará sa o to, že nebude môcť predpovedať ďalšiu akciu vášho hnutia. Taktiky by mali priamo súvisieť s prechodnými cieľmi, ktoré zase vyplývajú z veľkej stratégie hnutia alebo kampane.

### TIP

Použite rôzne taktiky a zoradte ich tak, aby ste zneistili vášho protivníka a udržali dynamiku.

## NENÁSILNÁ DISCIPLÍNA

**NENÁSILNÁ DISCIPLÍNA** – nenásilná disciplína znamená dve veci: nasledovanie strategického plánu pre boj a zdržanie sa násilia. Zdržanie sa násilia znamená, že členovia hnutia nepoužijú počas svojich akcií násilie a nebudú ním hroziť. Aby toto bolo jasné, tak niektoré hnutia vytvárajú verejne šírený „Kódex správania“ alebo „Pokyny pre akciu“, ktoré každému dávajú smernice nenásilnej disciplíny vyžadovanej hnutím.

Nenasilná disciplína spočíva v srdci občianskej moci. Má to tri hlavné dôvody:



### PRÍKLAD:

Keď sa v Nashville v Tennessee zapojilo mnoho Afroameričanov a iných členov amerického hnutia za ľudské práva do občianskej neposlušnosti, ochromili schopnosti polície, pretože polícia nemohla nárábať s takým veľkým počtom zatknutých a ani väznice nemohli pojať všetkých aktivistov.

**A. ŠIROKÁ ÚČASŤ A VYTRVALOSŤ** – väčšina ľudí sa do nenásilného hnutia za zmenu zapojí, pokiaľ budú súhlasiť s cieľmi hnutia. Do násilného hnutia za zmenu sa však väčšina ľudí nezapojí. Kľúčom k získaniu a udržaniu širokej účasti vo vašom hnutí je preto zdržanie sa násilia. V nenásilnom hnutí môže prispieť každý človek v spoločnosti (od detí po starých ľudí, ženy a muži). Čím širšia bude účasť vo vašom hnutí, tým drahšie bude pre vášho protivníka pokúsiť sa kontrolovať vaše hnutie (váš protivník na to ani nemusí mať zdroje) a tým viac bude musieť váš protivník rozložiť svoje sily a zdroje medzi rôzne oblasti.

**B. DELEGITIMIZOVANIE UTLÁČATEĽA** – v mnohých nenásilných bojoch utláčateľ násilne zakročí proti civilistom a aktivistom. Keď sa zachová nenásilná disciplína, môže takýto útlak zničiť dôveryhodnosť a legitimitu utláčateľa a znížiť jeho podporu (najmä keď o útlaku hojne informujú médiá alebo iné informačné kanály). Zároveň s tým môže vzrásť sympatia a podpora pre nenásilný boj.





„Nemôžete si získať tých, ktorým sa vyhrádzate zabitím.“

-Dr. Peter Ackerman, spoluautor knihy Mocnejšia sila: Storočie nenásilného konfliktu

**C. ZÍSKANIE SI PROTIVNÍKOVÝCH OBRANCOV** (ako armáda a polícia)  
Násilie dáva utláčateľovi výhovorku pre rázny zákrok (aby sa napríklad pokúsil „obnoviť poriadok“ alebo „bojovať proti teroru“). Nenásilná disciplína mu odníma túto výhovorku. Nenásilná disciplína je tiež dôležitá pre účel využitia istých ľudí pre svoje ciele – to znamená, narušiť oddanosť tých, ktorí podporujú a poslúchajú príkazy utláčateľa. Keď sa bezpečnostné sily cítia ohrozené, majú tendenciu poslúchať rozkazy. Keď vedia, že hnutie je nenásilné a má overený záznam o zotrúvaní pri násilí, je menšia pravdepodobnosť, že použijú krutý útlak a skorej budú brať do úvahy oprávnenosť sťažnosti nenásilného hnutia a víziu zajtrajška.

Tieto princípy by mali diktovať strategický vývoj. Umožňujú kritický a konštruktívny prístup k preskúmaniu vášho plánovania. Ak chcete odhadnúť, ako funguje vaše hnutie alebo kampaň v ktoromkoľvek momente, začnite s posudzovaním, či má vaše hnutie tieto tri kľúčové prvky: JEDNOTU, PLÁNOVANIE a NENÁSILNÚ DISCIPLÍNU.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 3:

**Rozoznajte tri hlavné výsledky nenásilných akcií: mobilizáciu, prerušenie a zbehnutie.**

Hlavné výsledky každej strategicky naplánovanej akcie v nenásilnom boji sú:

**MOBILIZÁCIA** – dosiahnutá prostredníctvom mobilizácie cieľových skupín v spoločnosti a náborm aktivistov pre hnutie alebo kampaň.

**PRERUŠENIE** – protivníkových aktivít. Akcia nenásilného hnutia vytvára rozvrat a protivníkovi znemožňuje zvyčajný chod vecí.

**ZBEHNUTIE** – ľudí v rôznych oporných pilieroch. Protivníkovi podporovatelia sa stanú cieľom nenásilných akcií a posolstiev hnutia, čo naruší ich oddanosť voči protivníkovi hnutia a pobáda ich k neposlušnosti.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 4:

**Naučte sa používať analýzu nákladov a prínosov pri výbere nenásilných akcií.**

#### PRÍKLAD:



Úspešná demonštrácia napriek tomu nemusí vyústiť do zranení a zatknutia niektorých účastníkov. Akcie zahrňujúce ekonomickú alebo spoločenskú nespoluprácu môžu viesť ku strate práce alebo financií, alebo k nižšiemu spoločenskému statusu pre členov a podporovateľov hnutia.

Pri identifikovaní a vyberaní nenásilných akcií, ktoré sa zakladajú na cieľoch a stratégiách hnutia, musí mať stratég na mysli, že každá akcia má pre hnutie možné náklady, rovnako ako prínosy. Rôzne akcie vyžadujú rôzne materiálne a ľudské zdroje a niektoré z nich nesú vyššie riziko spoločenského trestu a fyzickej ujmy.

Jednoduchá, ale účinná metóda pomáhajúca pri výbere nenásilných taktík, je analýza nákladov a prínosov. Pre každú zvažovanú akciu je nevyhnutné posúdiť možné náklady a prínosy tak pre akciu, ako aj jej výsledok.





**CVIČENIE:**

S použitím nasledovnej tabuľky nakreslenej na tabuli použite analýzu nákladov a prínosov pre minulé akcie, ktoré ste použili, a možné akcie, ktoré zvažujete použiť v budúcnosti. Boli vaše minulé akcie úspešné alebo nie – a čo spôsobilo ich výsledok?

VYBRATÉ AKCIE. PRÍKLADY:	MOŽNÉ NÁKLADY PRE VAŠE HNUTIE	MOŽNÉ PRÍNOSY PRE VAŠE HNUTIE	MOŽNÉ NÁKLADY PRE VÁŠHO PROTIVNÍKA
Predloženie petície počas masových demonštrácií pred sídlom vlády	Násilný útlak použitý proti demonštrantom; a/alebo niektorí demonštranti použijú násilie a poškodia legitimitu hnutia.	Úspešná demonštrácia získa hnutiu publicitu a nových členov.	Narastajúca občianska nespokojnosť a strata legitimity.
Bojkot volieb	Nízka odozva verejnosti môže poškodiť dôveryhodnosť hnutia. Môže tiež viesť k úplnej kontrole vládnych štruktúr protivníkom (ak ich už úplne nekontroluje).	Plná účasť delegitimizuje výsledky volieb. Môže byť však ťažké dosiahnuť plnú účasť.	Strata legitímnosti v prípade úspešného bojkotu.
Hladovka	Účastníci si môžu poškodiť zdravie.	Účastníci môžu opäť pritiahnúť na hnutie pozornosť.	Verejná sympatia pre hladujúcich môže viesť ku strate legitímnosti.

**ZHRNUTIE**

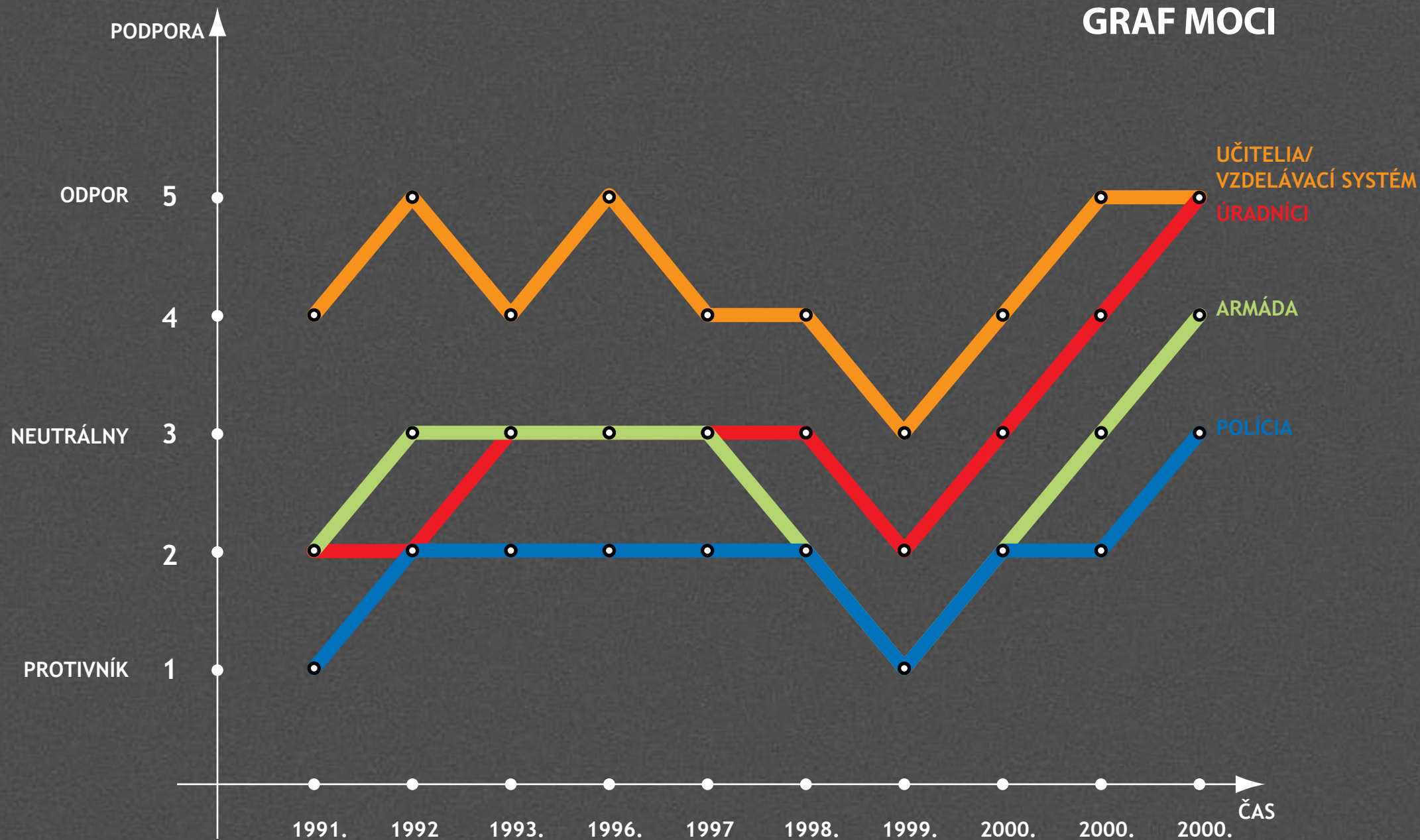
V nenásilných bojoch sú štyri úrovne strategického plánovania: veľká stratégia, kampane, taktiky a metódy. Ciele každej úrovne plánovania posilňujú ciele vyššej úrovne (t.j. taktiky posilňujú kampane, ktoré posilňujú ciele veľkej stratégie). Pri plánovaní stratégie je najužitočnejšie začať s plánovaním, ktoré sa zakladá na vašej predstave veľkej stratégie, a potom pracovať smerom nadol, k ostatným úrovňam, na rozdiel od uvažovania o metódach a následnej práci smerom nahor k veľkej stratégii.

Keď vediete svoj boj, stratég by mal venovať zvláštnu pozornosť trom princípom úspešného nenásilného boja. Sú to: jednota, plánovanie a nenásilná disciplína. Jednota pozostáva z jednoty ľudí, jednoty v rámci organizácie a jednoty cieľa. Plánovanie zahŕňa vybudovanie taktickej schopnosti a strategické zoradenie rôznych taktík. Nenásilná disciplína je nevyhnutná pre mobilizáciu občanov, nábor aktivistov, delegitimizovanie utláčateľa a získanie si protivníkových obrancov, ako sú armáda a polícia.

Akcie v strategickom nenásilnom boji majú tri hlavné výsledky – mobilizáciu podporovateľov hnutia, prerušenie protivníkových aktivít a zbehnutie protivníkových podporovateľov. Toto sa dá dosiahnuť iba prostredníctvom podniknutia akcie, vybudovania schopnosti vášho hnutia a útoku. Pri strategickom výbere nenásilných taktík môže byť pri robení tých najúčinnejších rozhodnutí nápomocná analýza nákladov a prínosov.

Metodológie plánovania:

**GRAF MOCI**





## Metodológie plánovania: GRAF MOCI

Graf moci je metóda makroanalýzy, ktorá vám môže dať rýchly, všeobecný posudok – „momentku“ – pomerných mocenských vzťahov vo vašej spoločnosti. Poskytuje rozsiahlu analýzu silných a slabých stránok vášho protivníka a vášho hnutia. Tento posudok môže pomôcť pri usmerňovaní vašich snáh smerom k priaznivejším spôsobom jednania vášho hnutia. Napriek tomu však nie je plnou náhradou za strategický odhad (uvedený v pokročilom kurze, lekcia AI: Metodológie plánovania: Strategický odhad), ktorý slúži ako zdrojový dokument pre všetky aspekty strategického plánovania.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1:

**Vytvorte graf moci reprezentujúci relatívne mocenské vzťahy medzi opornými piliermi opozičných a spriatelených síl.**



V druhej lekcii sme identifikovali šesť hlavných zdrojov moci v každej danej spoločnosti (autorita, ľudské zdroje, zručnosti a znalosti, materiálne zdroje, nehmotné faktory, tresty). V tretej lekcii sme sa tiež naučili, ako sú tieto zdroje moci usporiadané do oporných pilierov.

Oporná úroveň každého jedného piliera pre vášho protivníka nie je nemenná. V skutočnosti sa v priebehu času mení. Presné rozoznanie zmien predošlej podpory počas kritického časového rámca je pre stratégov nesmierne dôležité, pretože im to pomáha posúdiť posuny každého jedného piliera od jedného politického názoru k ďalšiemu.

### SRBSKÁ PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

*Demokratická opozícia ver-  
sus Milošević*



Vypracujeme graf moci pre srbskú spoločnosť v rôznych bodoch v nedávnej srbskej histórii. Konkrétne:

#### 9. marec 1991

Na belehradskom Verejnom námestí sa objavila prvá opozičná demonstrácia, vedená Srbským hnutím obrody (SPO) a Demokratickou stranou (DS). Demonstranti požadujú okamžité ukončenie štátnej kontroly RTS (Národná televízna stanica) a slobodné a spravodlivé voľby. Policajné sily odpovedajú násilím. Každá strana utrpí počas pouličných konfliktov stratu jedného života.

#### Jar 1992

Na Belehradskej univerzite začína masívny študentský protest, ktorý sa potom rozšíri do ďalších univerzitných centier v Novom Sade, Nise a Kragujevci. Študenti, ktorí požadujú nezávislosť univerzity a demokratizáciu Srbska, vyhlasujú Belehradské študentské námestie (mestská oblasť s 11 univerzitnými budovami) za „slobodné územie“. Protesty sú neúspešné a začiatkom júla končia.

#### December 1993

Miloševićova socialistická strana stráca v predčasných voľbách svoju parlamentnú väčšinu. Milošević proti vôli voličov po krátkej kríze znovu obnovuje svoju vládu s pomocou malej opozičnej strany Nová demokracia (ND).

#### November 1996

17. novembra, keď sa sily NATO usadili v Bosne, sa konajú voľby do Juhoslovanského Národného parlamentu. Opozičná koalícia „Spolu“ (Zajedno) vyhráva v 32 samosprávnych územných celkoch vrátane Belehradu. 20. novembra volebná komisia vyzýva na prepočítanie hlasov vo väčšine oblastí, v ktorých vyhrala opozícia. 25. novembra



Milošević anuluje výsledky volieb, čím urýchľuje masové demonštrácie, väčšinou nenásilné. 27. novembra Milošević vyhlasuje nové voľby, ktoré opozícia bojkotuje. Konajú sa protesty a tie nadobúdajú masové rozmery.

#### Február 1997

Pod tlakom z opozície a OBSE (Organizácie pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe) vyhlasuje Milošević 4. februára obnovenie víťazstva opozície vo voľbách zo 17. novembra. Demonštrácie stále pokračujú, pričom demonštranti požadujú pozmenenie volebnej politiky a nezávislé a slobodné médiá.



#### Október 1998

Po mesiacoch násilných zrážok medzi srbskými bezpečnostnými silami a ozbrojenými útvarmi etnickej albánskej menšiny zo srbskej provincie Kosovo je podpísané ukončenie paľby. Bezpečnostná rada OSN požaduje od Miloševića stiahnutie srbských bezpečnostných síl z Kosova a zastavenie útlaku etnických Albáncov. Začiatkom októbra vytvára v Belehrade tucet univerzitných študentov novú organizáciu „Otpor!“ („Otpor!“). Koncom mesiaca sú štyria členovia Otpor! zatknutí za sprejovanie svojho symbolu – zovretej päste – na steny v Belehrade.

#### Marec – Jún 1999

Potom, ako zlyhali diplomatické snahy, zahajuje NATO sériu leteckých útokov na vojenské a priemyselné ciele v Srbsku a Kosove. Milošević odmieta ustúpiť; po troch mesiacoch leteckých útokov, ktoré zdevastovali infraštruktúru Srbska a spôsobili smrť mnohých civilistov, sťahuje Srbsko vojakov z Kosova, čo bola hlavná podmienka pre ukončenie bombardovania NATO.



#### Január – Marec 2000

V predvečer ortodoxného nového roka (13. január) organizuje „Otpor!“ obrovské zhromaždenie a zdôrazňuje biedu spôsobenú desaťročím Miloševićovej vlády. Je vyhlásený oficiálny začiatok rok dlhej kampane na porazenie Miloševića, spolu so žiadosťou o zjednotenie demokratickej opozície.

V 20 veľkomestách a mestách sú zatknutí, vypočúvaní a niekedy aj bití aktivisti Otporu. V 67 veľkomestách a mestách je vyvesených viac ako 60 000 protimiloševićovských plagátov.



#### Apríl – Júl 2000

Režim ukladá médiám čoraz ťažšie pokuty a jedným z priestupkov je informovanie o aktivite Otporu. Stotisícový dav ľudí v Belehrade žiada predčasné voľby na zosadenie Miloševića a dvaja najobľúbenejší opoziční lídri sa spolu objavujú po prvý krát od roku 1997. V júli 2000, pri pokuse o obnovenie svojej dôveryhodnosti, oznamuje Milošević predčasné voľby a plánuje ich na 24. september. Opozičné strany sa zjednocujú a súhlasia s vybraním jedného kandidáta proti Miloševićovi.



#### September – Október 2000

Vojislav Koštunica, opozičný kandidát, poráža Miloševića vo voľbách, ale výsledky nie sú oficiálne uznané. Ako odpoveď je zahájené nenásilné povstanie, ktoré zahrňuje týždeň dlhú mobilizáciu miliónov civilistov a generálny štrajk, ktorý trvá týždeň, a núti Miloševićov režim prijať víťazstvo opozície.



Pre vypracovanie svojho vlastného grafu moci musíte najprv identifikovať oporné piliere, ktoré chcete sledovať počas daného časového obdobia. Tie môžu zahŕňať:



1. Políciu



2. Armádu



3. Úradníkov



4. Vzdelávací systém



5. Robotníkov



6. Podnikateľskú komunitu



7. Cirkev



8. Medzinárodnú komunitu

Potom sa musíte dohodnúť na kľúčových historických udalostiach, ktoré vo svojom grafe použijete ako referenčné body.

### Srbská prípadová štúdia: Demokratická opozícia verus Milošević

OPORNÝ PILIER	9. marec 1991	Jar 1992	December 1993	November 1996	Február 1997	Október 1998	Marec/Jún 1999	Január/Marec 2000	Apríl/Júl 2000	September/Október 2000
Polícia	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3
Armáda	2	3	3	3	3	2	1	2	3	4
Úradníci	2	2	3	3	3	3	2	3	4	5
Učiteľia/Vzdelávací systém	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5
Robotníci	2	3	3	4	3	3	2	3	4	5
Podnikateľská komunita	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
Cirkev	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
Medzinárodná komunita	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5

**CVIČENIE GRAF MOCI – škálovanie 1 – nápomocní protivníkov a ochotní konat, 2 – nápomocní protivníkov, 3 – neutrálni, 4 – nápomocní hnutiu, 5 – nápomocní hnutiu a ochotní konat**

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 2:**

**Vysvetlite dôvody zmien v mocenských vzťahoch v rôznych obdobiach a identifikujte silné a slabé stránky spriatelených i protivníkových síl.**

**Vysvetlenie údajov**

Teraz môžeme študovať údaje, ktoré sme zadali do našej tabuľky. Nezaujímame sa len o čísla, ale čo je dôležitejšie, o to, čo nám tie čísla môžu povedať. Kvôli vysvetleniu významu týchto údajov môžete urobiť skupinové sedenie. Dolu je vysvetlenie údajov v prípade Srbska.

**Postrehy z údajov:**

- Milošević vyhrával do roku 1996-1997.
- Opozičné sily stratili dynamiku získanú vďaka volebnému podvodu v zime 1996-1997. Stále však boli schopné úspešne prehlásiť prechodné víťazstvo, keď bolo ich volebné víťazstvo zo 17. novembra obnovené.
- Keď Srbsku pohrozili použitím sily, Milošević získal moc.
- Občianska podpora Miloševičovej vlády počas bombardovania NATO vzrástla.
- Po vytvorení OTPORu začala podpora pre Miloševića pomaly, no nepretržite klesať.
- Zvýšením trestov zvýšil Milošević nátlak na svojich odporcov.
- Pod tlakom na obnovenie svojej legitimity urobil Milošević kľúčovú chybu, keď v roku 2000 vyzval na predčasné voľby.
- Po zjednotení a s jasným strategickým plánom porazili opozičné sily Miloševića s obrovskou vlnou verejnej podpory.
- Polícia a armáda ako oporné piliere neboli zajedno. Armáda bola Miloševićovi vo všeobecnosti oddaná menej než polícia.
- Opozícia nepotrebovala podporu polície pre víťazstvo vo svojom boji. Namiesto toho jej stačilo, aby bola polícia neutrálna.

**CVIČENIE:**

Identifikujte kritické časové body počas histórie vášho boja. Potom, s pomocou oporných pilierov identifikovaných v tretej lekcii, pripravte analýzu vašej dnešnej spoločnosti.

<b>OPORNÝ PILIER</b>	<b>199_</b>	<b>200_</b>	<b>200_</b>	<b>201_</b>	<b>201_</b>
Polícia					
Armáda					
Učítelia					
Študenti					
Podnikateľská komunita					
Médiá					





**GRAF MOCI:**  
 Skvelý nástroj pre pochopenie presunu politickej moci v spoločnosti počas nenásilného boja od jednej spoločenskej skupiny k inej.

---

## ZHRNUTIE

---

Graf moci je plánovací nástroj pre makroanalýzu mocenských vzťahov v spoločnosti. Pozostáva z identifikácie kľúčových oporných pilierov a, vo vybraných bodoch v nedávnej histórii, priradení číselnej hodnoty opornej úrovni, ktorý má každý pilier pre vášho protivníka alebo vaše hnutie. Môžete dospieť k dôležitým záverom o moci a podpore režimu. Pretože je však graf moci statický a zameriava sa len na oporné piliere, nie je náhradou za detailnejšie plánovacie nástroje, ako strategický odhad (preberaný v lekcii AI v pokročilom kurze). Je skôr doplnkom strategického odhadu a je užitočný pre pochopenie vzťahov a zmien v súčasných a minulých mocenských vzťahoch.

---

Erdogan Blames Twitter for Protests

OVPLYVŇOVANIE PUBLÍK

A OZNAMOVANIE POSOLSTIEV





## OVPLYVŇOVANIE PUBLÍK A OZNAMOVANIE POSOLSTIEV

Je jedno staré anglické príslovie, ktoré hovorí: „Pero je mocnejšie než meč.“ Ak by boli tieto slová napísané dnes, pravdepodobne by zneli: „SLOVO je mocnejšie než armády.“ Oznamovanie posolstiev a ovplyvňovanie publik sú základnými zložkami strategického nenásilného hnutia. Sú nevyhnutné preto, aby:

- Pomohli ľuďom vyjadriť svoj nesúhlas, sťažnosti a želania;
- Sprostredkovali víziu a ciele nenásilného hnutia;
- Poskytli informácie a fakty, ktoré protivník skrýva alebo o ktorých nechce, aby ich ľudia poznali;
- Sprostredkovali posolstvá rôznym skupinám v spoločnosti alebo obyvateľstvu ako celku;
- Ovplyvnili verejnú diskusiu a dojmy;
- Ovplyvnili protivníckove oporné piliere;
- Sprostredkovali informácie a posolstvá médiám a medzinárodnej komunite.

### PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA OVPLYVŇOVANIA PUBLÍK: “Marlboro Man”



Tento MUCHO MACHO je kovboj – chlapský, tvrdý, silný, nezávislý a dobre vyzerajúci. Máme si myslieť, že ak budeme fajčiť cigarety Marlboro, budeme mať jeho vlastnosti. Philip Morris, spoločnosť produkujúca tieto cigarety, odvieďla jednu z najúspešnejších psychologických operácií v histórii. Prijatím fikcie, ktorú vytvorili, skončíme závislí na droge spôsobujúcej rakovinu, srdcovú chorobu, dýchavičnosť, impotenciu a predčasné starnutie. To preto, lebo nám ukázali muža Marlboro, muža vzbudzujúceho dojem, že je obrazom zdravia a mužnosti. V skutočnom živote bol ten muž pravdepodobne model, ktorý nikdy nejazdil na koni, žil v malom apartmáne vo veľkom meste a okrem fotenia v nijakých iných prípadoch mesto neopustil. A čo je ešte horšie: samotný muž Marlboro zomrel na rakovinu pľúc!

Zmyslom príkladu s mužom Marlboro bolo, že ciele a strategické oznamovacie prostriedky sú také mocné, že môžu ovplyvniť ľudí, aby robili veci, ktoré sú pre nich škodlivé. Ak sa milióny životov môžu zmeniť kvôli podvodnej správe, predstavte si, koľko veľa ich môže ovplyvniť pravdivá správa!

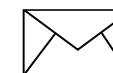
### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Pochopte štyri zložky účinnej cielenej komunikácie, rozoznajte a definujte cieľové publiká.**

Ak chcete oznámiť posolstvá, musíte sa rozhodnúť, koho chcete ovplyvniť (cieľ), čo je treba povedať (posolstvo) a ako oznámiť veci, ktoré treba povedať (posol). Musíte tiež vedieť, aký účinok má vaše posolstvo a posol, aby ste ich vedeli upraviť zodpovedajúcim spôsobom (spätná väzba). Pre účely strategického nenásilného boja musíte posúdiť svoj strategický odhad a plány, aby ste identifikovali vaše ciele a určili možné posolstvá a poslov.



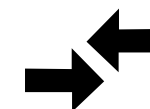
**1. CIEĽ**



**2. POSOLSTVO**



**3. POSOL**



**4. SPÄTNÁ VÄZBA**

## CIEĽOVÉ PUBLIKÁ V NENÁSILNOM BOJI



Na odvedenie úspešnej komunikačnej operácie musíte analyzovať rôzne skupiny, ktoré vaše hnutie oslovuje. Tie kategórie, zvané „cieľové publiká“, zahrňujú:

SKUPINA	CHCETE, ABY
<b>ČLENOVIA A PODPOROVATELIA:</b>	Od členov hnutia chcete, aby boli smelí, motivovaní a pripravení konať a i riskovať pre víziu zajtrajška vášho hnutia.
<b>ŠIRŠIE PUBLIKÁ:</b> Široké spektrum publik: od vášho protivníka a jeho podporovateľov po iné spoločensky aktívne skupiny v spoločnosti.	Chcete, aby sa zmenilo zmysľanie u čo najväčšieho počtu jednotlivcov a skupín, vrátane tých, ktoré podporujú vášho protivníka, v súlade s vašim hnutím a jeho víziou zajtrajška.
<b>MOŽNÍ SPOJENCI:</b> („ostatní členovia opozície“) Každá jedna skupina v spoločnosti, ktorá má podobnú víziu zajtrajška, je oddaná nenásilným prostriedkom a má akýkoľvek viditeľný druh infraštruktúry.	Chcete, aby sa zjednotili do širokej koalície, dosahovali kompromisy a zostávali spolu, kým nedosiahnete svoj strategický cieľ.
<b>MEDZINÁRODNÉ CIEĽOVÉ PUBLIKÁ:</b> Medzinárodné mimovládne organizácie, zahraničné médiá, vlády, pracovné únie, náboženské skupiny, medzinárodná podnikateľská komunita atď.	Chcete od nich, aby podporovali a presadzovali vašu víziu zajtrajška.

**DÔLEŽITÉ:**

Komunikačný expert vie, že moc sa vykonáva prostredníctvom organizácií.



**GOTOV JE!**



**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 2**

Pre účinnú cieleňú komunikáciu vo vašom hnutí a mimo neho je nevyhnutné efektívne fungovanie vnútorných komunikačných kanálov. Posolstvá treba oznamovať cez rýchle a hladké komunikačné prostriedky „nahor a nadol“ (vertikálna komunikácia), aby sa zaistilo, že budú pochopené, v nevyhnutnom prípade vylepšené a že od vedenia hnutia pochádzajú konzistentné a neprotirečivé posolstvá.

Aby tomu tak bolo, mala by cieleňá komunikácia pokračovať po tom, ako už raz začala. To zníži pravdepodobnosť, že cieľ použije iné referenčné body (ako napríklad protivníkovu propagandu) na posúdenie posolstva, ktoré mu dávate. Mali by ste tiež myslieť na to, že ak vaša cieleňá komunikácia stratí svoju dôveryhodnosť, bude neúčinná. Preto musí byť všetka cieleňá komunikácia založená na overiteľných faktoch. Pre posilnenie vašich hlavných myšlienok môžete zdôrazniť určité fakty a vysvetliť ich zmysel. Môžete napríklad zdôrazniť udalosť alebo príbeh vedúci k záveru, ktorý zasa posilní posolstvo vášho hnutia.

**Definujte predkomunikáciu ako analýzu spôsobov, akými sa dajú ovplyvniť postoje cieľového publik.**

**PREDKOMUNIKÁCIA:  
PRÍPRAVA ZEMNÝCH PRÁČ**

*„Predkomunikácia sa dá definovať ako analýza cieľového obecnstva nasledovaná posolstvami šitými na mieru, ktoré obecnstvo pripraví, aby bolo vnímavé voči veľkým komunikačným kampaniam, čím sa maximalizuje účinok posolstiev hnutia.“*

Jacques Ellul vo svojej knihe Propaganda



*Zvýraznenie rozlišovacích kvalít výrobku je to, čo v cieleňej komunikácii „predáva“.*

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 3**

Farmár študuje a analyzuje pôdne podmienky. Farmár rozhoduje o tom, čo zasadí, na základe analýzy pôdnych podmienok a požiadaviek trhu pre poľnohospodárske produkty. Podobne aj komunikační experti rozhodujú o témach posolstiev, kampaniach a technikách na základe svojej analýzy cieľového publika a svojich cieľoch. Tak ako farmár študuje pôdu, komunikační experti musia študovať cieľové obyvateľstvo. Niektoré otázky a zväženie sú:

- Kto je cieľovým obyvateľstvom? Aká je jeho náboženská, kultúrna, ekonomická a politická história?
- Je cieľové obyvateľstvo homogénne alebo diverzifikované? Ako to?
- Aké sú kultúrne preferencie rôznych skupín v cieľovom obyvateľstve?
- Ktoré symboly spoločenského dobra sa v cieľovom obyvateľstve cenia a obdivujú?
- Aký jazyk používajú ľudia v cieľovom obyvateľstve, aby hovorili o problémoch vo svojich životoch?
- Aké sú nádeje a očakávania ľudí pre svoje životy?
- Aká je priepasť medzi týmito nádejami a očakávaniami a realitou v životoch ľudí?

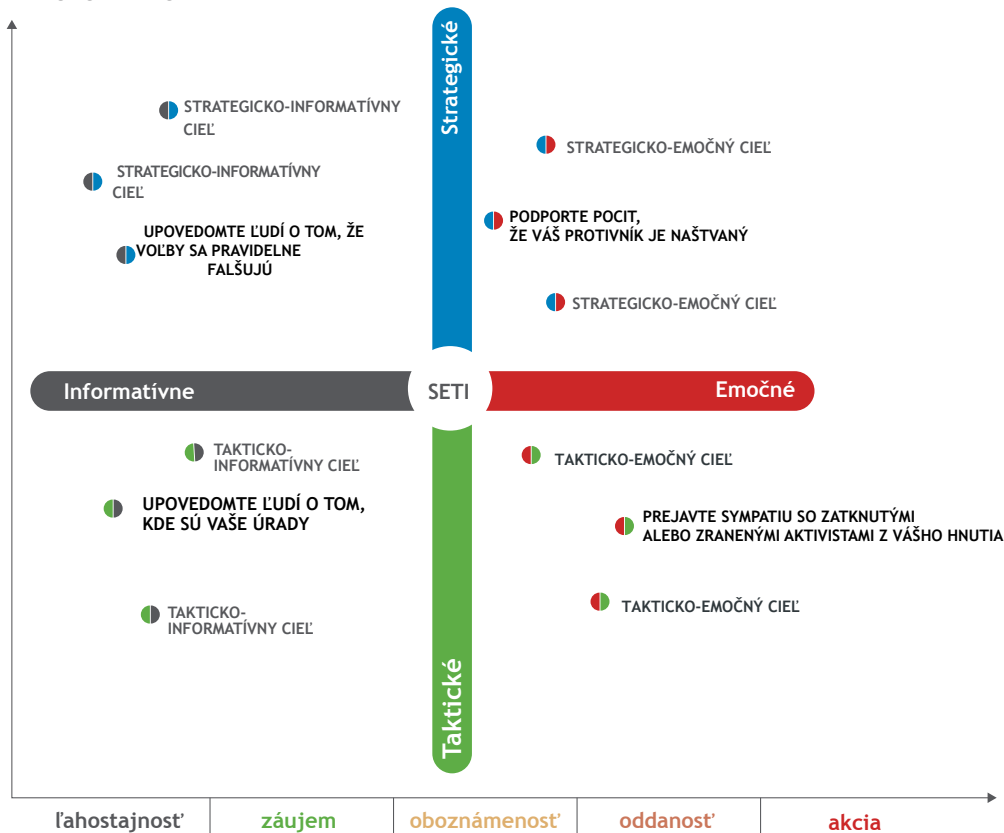
Na základe odpovedí na otázky, ako sú tieto, začínajú komunikační experti chápať, voči akým posolstvám, symbolom, slovám a jazyku bude cieľové obyvateľstvo najvnímavejšie.

**S použitím SETI (strategické, emočné, taktické informácie) modelu zoradte podľa dôležitosti ciele komunikácie.**

Predtým, ako vaše hnutie začne používať ciele komunikáciu, by ste mali zvážiť vytvorenie komunikačného plánu na zoradenie vašich strategických a taktických cieľov podľa dôležitosti.

### ÚROVEŇ DÔLEŽITOSTI

DLHODOBÉ PRIORITY



KRÁTKODOBÉ PRIORITY

### CVIČENIE: GRAF SETI

- Urobte zoznam komunikačných cieľov pre rôzne vybrané cieľové publiká (napr. farmári, medzinárodná komunita atď.).
- Kategorizujte svoje komunikačné ciele v sektoroch grafu (ako v príklade vyššie) v súlade s charakteristikou vašich cieľov.



### UKÁŽKOVÉ CIELE:

- „Upovedomte ľudí o tom, kde sú vaše úrady.“ (TAKTICKO-INFORMATÍVNY)
- „Upovedomte ľudí o tom, že voľby sa pravidelne falšujú.“ (STRATEGICKO-INFORMATÍVNY)
- „Prejavte sympatiu so zatknutými alebo zranenými aktivistami z vášho hnutia.“ (TAKTICKO-EMOČNÝ)
- „Podporte pocit, že váš protivník je naštvaný.“ (STRATEGICKO-EMOČNÝ)

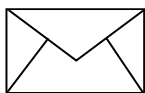


### DÔLEŽITÉ:

Cieľom vašej komunikačnej kampane je dostať ľudí od ľahostajnosti k vášmu hnutiu a vašej vízii zajtrajška, k záujmu, oboznámeniu, oddanosti a nakoniec ku akcii pre vaše hnutie a vašu víziu zajtrajška. Tento postupný proces od vás vyžaduje, aby ste začali s krátkodobými (taktickými) informatívnymi a emočnými komunikačnými cieľmi. Ako budete napredovať, presuniete sa s komunikačnými cieľmi k dlhodobým (strategickým) informatívnym a emočným cieľom.

Nakoniec, sú to práve emočné komunikačné ciele, ktoré vedú ľudí ku akcii a efektivita vašej komunikačnej kampane z dlhodobého hľadiska závisí od vašej schopnosti dostať ľudí ku strategicko-emočným cieľom v hornej pravej časti SETI diagramu.






---

**TIP**

Fakty nehovoria samé za seba a zmysel dávajú až vtedy, keď sú zasadené do kontextu!

---



---

**TIP**

Stratég musí zachovať posolstvo jasné a držať sa ho!

---

**POSOLSTVO:**

Keď ste analyzovali cieľové publikum a vytvorili a zoradili ciele, musíte definovať vaše posolstvo. Vaším posolstvom bude obmedzená, jasná a pravdivá informácia, ktorú bude vaše hnutie oznamovať, aby ste motivovali, presvedčili a inšpirovali vaše cieľové publikum ku podpore a aktívnemu zakročeniu v prospech vášho hnutia. Vaše posolstvo by malo podporiť akciu alebo pripraviť ľudí, aby reagovali na neskoršie výzvy na akciu. Vaše posolstvo by malo súvisieť s vašou víziou zajtrajška.

**ZÁLEŽITOSTI, O KTORÝCH BY STE MALI PREMÝŠĽAŤ:**

- Chcete poslať to isté posolstvo rôznym skupinám? Prečo alebo prečo nie?
- Mali by rôzne skupiny (ako farmári a úradníci) dostať tie isté letáky cielenej komunikácie? Prečo? Alebo prečo nie?
- Aké sú tradičné presvedčenia a univerzálne hodnoty, na ktoré chcete odkazovať, keď sa budete prihovárať členom duchovenstva alebo predstaviteľom medzinárodnej komunity?
- Akými spôsobmi sa dá získať spätná väzba alebo merať účinok vašej cielenej komunikácie? (Reakcie vlády, reakcie od jednotlivcov, pribúdajúce skutky nenásilného odporu, rast ľudských alebo materiálnych zdrojov hnutia atď.)?

---

**ZHRNUTIE**


---

Účinná cieľená komunikácia vyžaduje 1) identifikáciu cieľa, 2) posolstvo, 3) posla a 4) mechanizmus spätnej väzby.

Predtým, ako sa pustíte do komunikačnej kampane, je dôležité analyzovať potenciálne cieľové skupiny a definovať posolstvo a posla. Tieto aktivity hrajú rozhodujúcu úlohu v pochopení, ako sa dá najlepšie ovplyvniť cieľové publikum. Môžete použiť aj predkomunikáciu, aby bol cieľ vďaka nej viac vnímavý voči neskorším posolstvám.

Pre nenásilné hnutia je dôležité preskúmať a definovať štyri rôzne cieľové publiká (členov a podporovateľov, širšie publiká, možných spojencov a medzinárodnú komunitu) a naučiť sa, ako zoradiť komunikačné ciele pre každú z týchto skupín podľa dôležitosti. V tomto môže byť nápomocný SETI diagram. Nakoniec, sú to práve emočné komunikačné ciele, ktoré vedú ľudí k tomu, aby zasiahli, a účinnosť vašej komunikačnej kampane závisí z dlhodobého hľadiska od vašej schopnosti dostať ľudí ku strategicko-emočným cieľom v hornej pravej časti SETI diagramu.

---



**KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE,  
TYPY A KATEGÓRIE CIELENEJ KOMUNIKÁCIE**



## KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE, TYPY A KATEGÓRIE CIELENEJ KOMUNIKÁCIE

Keď už máte vypracovanú mapu cieľových publikí a máte definované vaše komunikačné ciele pre každé cieľové publikum, vašou ďalšou výzvou bude vybrať správny kanál pre oznamovanie vášho posolstva vášmu cieľovému publiku (publikám). Aby mal obsah vášho posolstva na cieľové publikum maximálny účinok, musíte jasne rozoznať, ktoré typy a kategórie komunikácie sú najúčinnnejšie pre dopravenie vášho posolstva zvolenému publiku.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Rozoznajte rôzne nástroje pre komunikovanie so širším publikom.**

Existuje široká škála nástrojov pre oznamovanie vášho posolstva širšiemu publiku. Tu sú nejaké príklady:



Symbole nakreslené v gestách a tlačných komunikačných prostriedkoch - zovretá päť na stene a gesto starej pani, Srbsko, máj 2000.



„Skončil!“ – 1,2 milióna nálepiek a viac ako 60 ton pamfletov, plagátov, brožúrok a iných tlačných materiálov použitých počas konečnej fázy antimiloševičovskej kampane v Srbsku, 2000.



„Gotov je! 23/9/2000“ („Skončil!“) a dátum voľieb – táto jednoduchá SMS bola distribuovaná pol miliónu používateľov mobilných telefónov počas konečnej fázy antimiloševičovskej kampane v Srbsku.

TYP	OPIS
<i>Slogany, karikatúry, symboly a piesne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Písané ručne alebo mechanicky, namaľované, nakreslené, vytlačené, napodobňované, gestikulované, hovorené</li> <li>• Priamo oznamujú ideológiu hnutia</li> <li>• Identifikujú hnutie dostupnými, efektívnymi spôsobmi</li> <li>• Pre protivníka náročné kontrolovať</li> </ul>
<i>Transparenty, plagáty a obrazové komunikačné prostriedky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tajne vyvesené alebo odhalené na verejnosti</li> <li>• Vyvesené na existujúcich stavbách (napr. stenách, chodníkoch)</li> </ul>
<i>Letáky, pamflety a knihy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letáky a pamflety distribuované verejnosti</li> <li>• Knihy opisujú podrobnejšie postoje</li> <li>• Vytvárané a distribuované legálne alebo nelegálne</li> </ul>
<i>Noviny a časopisy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Súťažia s oficiálnou protivníkovou písanou propagandou</li> <li>• Vydávané a distribuované legálne alebo nelegálne</li> </ul>
<i>Nahratá hudba, rádio a televízia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Texty piesní sa dajú chápať ako výzva k akcii alebo hlas prepožičaný na proteste</li> <li>• Súťažia s oficiálnymi protivníkovými rozhlasovými a televíznymi programami</li> </ul>
<i>Písanie na oblohu a zem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietadlá môžu písať na oblohu</li> <li>• Písanie na zem na poliach so zoranou zemou, do piesku alebo výsadba rastlín</li> </ul>
<i>Internetové stránky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náročné na vysledovanie zdroja a preto pre protivníka náročné kontrolovať</li> <li>• Rýchlo dosahujú národné a medzinárodné publikum</li> </ul>
<i>Masové e-maily a mobilné SMS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náročné na vysledovanie zdroja a preto pre protivníka náročné kontrolovať</li> <li>• Rýchlo dosahujú národné a medzinárodné publikum</li> </ul>
<i>Neoverené správy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predmet neoverenej správy musí byť pre cieľ veľmi dôležitý</li> <li>• Musia byť vnímané tak, ako keby sa zakladali na známych alebo domnelých faktoch</li> </ul>

### TIP

Vyberte najúčinnnejší komunikačný kanál pre vybrané cieľové publikum!

### DÔLEŽITÉ:

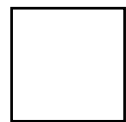
Sú rôzne kanály pre oznamovanie vášho posolstva a komunikačný expert z vášho hnutia ich musí vyberať selektívne – majú vždy na pamäti rozlišujúce charakteristiky cieľového publika.

**DÔLEŽITÉ:**

*SPRÁVNA a NESPRÁVNA voľba špecifických poslov pre rôzne publiká: odkázať Komisiu OSN pre ľudské práva a farmárov, ktorí nehovoria po anglicky a majú obmedzený prístup ku elektrine, na rovnakú web stránku v angličtine.*

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2**

**Rozlíšte medzi rôznymi typmi cieľnej komunikácie: bielou, sivou a čiernou.**

**1. BIELA**

Sú tri typy cieľnej komunikácie:

Pôvodca cieľnej komunikácie je presne identifikovaný (napr. tlačové vydanie Organizácie slobodných volieb; výzva Komisie pre ľudské práva určená pre OSN).

**2. SIVÁ**

Pôvodca nie je identifikovaný. Obsah nemusí byť doložený.

**3. ČIERNA**

Pôvodca cieľnej komunikácie je zámerne nesprávne identifikovaný. Inými slovami, zodpovednosť za zverejnenie materiálu je zvalená na niekoho iného, aby sa vytvoril problém pre protivníka. Táto forma cieľnej komunikácie je dosť riziková, pretože môže podkopať dôveryhodnosť kohokoľvek, kto ju používa. Preto by ju ľudia nemali používať, s výnimkou vysoko kvalifikovaných komunikačných expertov a aj to iba vtedy, keď nie je dostupné žiadne iné riešenie.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 3**

**„Otočte na čisto novú stranu“** – naznačuje víziu zajtrajška pre srbskú spoločnosť po Miloševićovom odchode.

**TIP**

Sústredte agitačné posolstvá na jednu osobu alebo jednu politiku.

**Rozlíšte medzi cieľnou komunikáciou agitácie a integrácie.**

Sú dve veľké kategórie cieľnej komunikácie, ktoré odrážajú zámer komunikačného experta:

- 1) **Agitačná cieľná komunikácia**
- 2) **Integračná cieľná komunikácia**

**AGITAČNÁ CIELENÁ KOMUNIKÁCIA**

Agitácia vyvoláva v ľuďoch nespokojnosť. Povzbudzuje členov vášho širšieho publika ku vzdoru voči vášmu protivníkovi a obhajuje účasť ľudí v hnutí a zmenu zaužívaného poriadku.

Agitačná cieľná komunikácia sa môže zameriavať na ukončenie autoritárskej vlády alebo nejakého iného nespravodlivého a utláčateľského systému. Hoci agitačné posolstvá oslovujú jednotlivca, v skutočnosti sa dajú vyjadriť skupinovým správaním. Jednotlivci môžu byť vedení k účasti na kolektívnej akcii, čo zmení ich zvyky i mienku a spôsobí zmenu ich presvedčení. Nenásilným príkladom je fakľový sprievod alebo iná skupinová akcia proti symbolom authority. Agitačné posolstvá však tiež môžu použiť násilné, nedemokratické skupiny, aby zastrášili a aj zranili civilistov, ako v Nemecku za vlády nacistov.



**TIP**

Agitačné posolstvá môžu pomôcť vyburcovať ľudí do akcie, ale hnutie sa musí postarať o to, aby si ľudia vybrali konštruktívnu a nie deštruktívnu akciu.

**PRÍKLAD**

Pozitívne príklady integračných posolstiev, ako Live Aid alebo ocenenie MTV „Free Your Mind“, sú dobre známe.

Agitácia sa nevenuje komplikovaným záležitostiam, ani neapeluje na idealizmus. Agitačné posolstvá sú primárne zamerané na emócie ľudí. Nebezpečenstvo predstavuje ich využitie na vytvorenie strachu a nenávisti, ktoré sa takýmito posolstvami najľahšie vytvárajú. Z toho dôvodu je tu vždy riziko, že takéto posolstvá podnietia násilie. Nenásilné hnutia si musia byť vedomé tohto nebezpečenstva a pri používaní agitačných posolstiev treba byť extrémne opatrný. Deštruktívne emócie môžu vyvstať i vtedy, keď ich hnutie nemá v pláne vyvolať. Keď sa to však stane, hnutie nemusí byť schopné kontrolovať ich.

**INTEGRAČNÁ CIELENÁ KOMUNIKÁCIA**

Cielmi integračných posolstiev sú zmenšenie spoločenského napätia, prijatie hodnôt a legitimovanie authority skupiny, hnutia alebo koalície, ktorá bojuje proti útlaku. Integračné posolstvá vytvárajú novú alebo posilňujú existujúcu lojalitu voči niekomu. Kým agitačné posolstvá pozostávajú zo série krátkodobých akcií, integračné posolstvá sa oznamujú na dlhodobom základe. Usilujú sa o občiansku a spoločenskú stabilizáciu a podporu hodnôt súvisiacich s demokraciou, toleranciou, ľudskými právami, právnym poriadkom a transparentnosťou v každej a všetkých častiach spoločnosti. Integračné posolstvá naznačujú, že voči súčasnému utláčateľskému systému existuje alternatíva a že občania budú požívať z nových spoločensko-politických vývojov výhody.

**DÔLEŽITÉ:**

Keď používate agitačné posolstvá, vždy zdôrazňujte prvky vašej vízie zajtrajška, ktoré poskytujú alternatívu voči tomu, na čo útočíte. Toto dláždi cestu pre vaše integračné posolstvá.

**ZHRNUTIE**

Počas tohto bloku inštrukcií sme preskúmali cieľnú komunikáciu z troch rôznych perspektív: Identifikovali sme skupiny „poslov“, ktoré nesú posolstvá cieľovým publikám a opísali sme niektoré výhody a nevýhody každého z nich.

Identifikovali sme tiež tri typy cieľnej komunikácie:

1. BIELA – zdroj informácií je transparentne identifikovaný;
2. SIVÁ – zdroj informácií nie je identifikovaný;
3. ČIERNA – zdroj informácií je zámerne nesprávne identifikovaný.

Poznamenali sme, že čierna „propaganda“ je veľmi riziková a mala by sa používať zriedkavo a iba vysoko kvalifikovanými komunikačnými expertmi.

Komunikační experti by tiež mali mať na mysli, že agitačné posolstvá môžu motivovať ľudí, aby zasiahli, ale môžu tiež vytvoriť nestabilitu a emócie znepokojenia. Hnutie musí byť pri používaní agitačných posolstiev veľmi opatrné. Na druhej strane, integračné posolstvá podporujú stabilitu, spoločenskú súdržnosť a ľudské hodnoty. Niekedy hnutia používajú agitačné posolstvá na zmobilizovanie ľudí a integračné posolstvá na zaistenie podniknutia konštruktívnej akcie.

A person is sitting at a wooden desk, writing in a white notebook with a red cover. A silver laptop is open to the left. A glass of dark liquid is on the desk. The background is dark, and the lighting is focused on the desk area.

ZÁKLADNÝ KURZ

III

ORGANIZAČNÉ  
A OPERAČNÉ  
ÚVAHY



Riadenie hnutia:  
**VEDENIE**

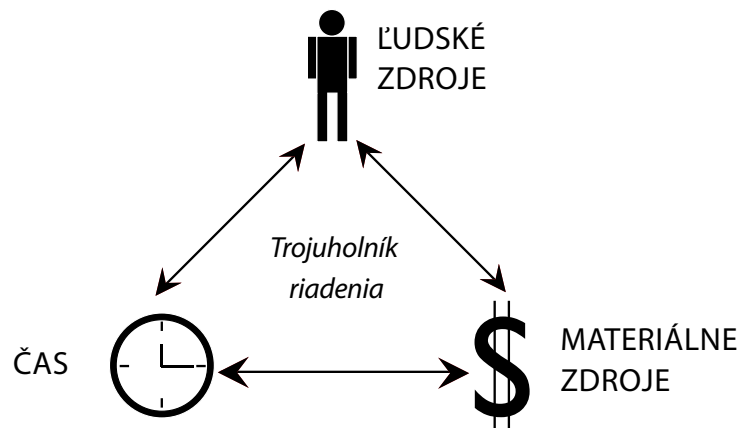


## RIADENIE HNUTIA: VEDENIE

Vedenie nenásilného boja vyžaduje tri neustále procesy:

- Riadenie ľudských zdrojov hnutia
- Plánovanie a riadenie materiálnych zdrojov
- Riadenie času ako univerzálneho zdroja

(Viac sa o riadení každého z týchto zdrojov môžete naučiť v pokročilých lekciiach A2, A3 a A4).



### ĽUDSKÉ ZDROJE

- Vedenie
- Členovia hnutia a aktivisti
- Obyvateľstvo

### ČO JE VEDENIE?

V nenásilnom hnutí sú tri úrovne ľudských zdrojov: vedenie hnutia, členovia hnutia a nenásilní aktivisti a všeobecné civilné obyvateľstvo. V tejto kapitole sa sústreďujeme na vedenie hnutia.

Vedenie je proces ovplyvňovania, motivovania a aktivovania jednotlivcov a skupín za účelom dosiahnutia cieľov. Vodcovia pobádajú ľudí a ovplyvňujú spôsob, akým ľudia uvažujú o tom, čo je žiaduce, možné a nevyhnutné.

Pre nenásilné hnutie je veľmi dôležité uplatniť princípy úspešného vedenia a tiež rozoznať a vybrať štýl vedenia, ktorý bude slúžiť hnutiu za jeho konkrétnych okolností.

Tak ako neexistuje jeden najlepší model vedenia pre každú organizáciu za všetkých okolností, neexistuje žiaden recept na určenie najlepšej vodcovskej štruktúry pre všetky nenásilné hnutia. Druh vodcovskej štruktúry, ktorú si zvolíte, bude závisieť od vás a iných členov vášho hnutia. Je to strategická voľba.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Pochopte povahu vedenia a jeho úlohu v strategickom nenásilnom konflikte.**

Vedenie má v nenásilnom konflikte dvojité úlohu: robiť rozhodnutia, ktoré budú formovať konflikt; a slúžiť ako zhromažďovacie miesto a zdroj inšpirácie, odvahy a jasnosti účelu.

Veľkí politickí, náboženskí a spoločenskí vodcovia naprieč históriou vo všeobecnosti zdieľali tri hlavné charakteristiky:

### TIP

Nie všetky nenásilné hnutia potrebujú obľúbeného a charizmatického vodcu ako Gándhí, aby boli efektívne!

- **Víziu budúcnosti** – tú môže zdieľať široká základňa podporovateľov;
- **Silu osobnosti** – ktorá často zahrňuje silu vôle, motiváciu a oddanosť;
- **Sebakontrolu** – veľkí vodcovia nezneužívajú v hnutí svoju autoritu.



### LECH WALESA

Bývalý vodca hnutia „Solidarita“ sa neskôr stal prvým demokraticky zvoleným prezidentom Poľska.

Je mnoho druhov vodcov, ktorí môžu mať všetky z týchto kvalít. Niektoré hnutia mali široko známymi, osobitých charizmatických vodcov ako Gándhí alebo Martin Luther King Jr., aby viedli ich boj. Široko známi charizmatickí vodcovia však nie sú nevyhnutnosťou pre efektivitu nenásilného boja. Niektoré hnutia sa spoliehali na menej známych vodcov a/alebo použili decentralizovanú štruktúru vedenia ako spôsob, ktorým viedli svoj boj a víťazstvo. Srbské nenásilné povstanie proti Slobodanovi Miloševićovi a Zamatová revolúcia v bývalom Československu sú príkladmi toho, ako môže výbor alebo skupina oprávnená rozhodovaním efektívne viesť, aj keď sú osobne neznámi väčšine aktivistov hnutia alebo obyvateľstvu.



**TIP**

Vodcovia sú voči útlaku zraniteľní!



MOHANDAS GÁNDHÍ  
*Solný pochod, 1930.*

Niekedy môže byť navyše decentralizovaná štruktúra vedenia pre hnutie lepšia, pretože centralizované vedenie je často viac zraniteľné voči protivníkovmu útlaku. Po celú históriu boli vodcovia odporu zabíjaní, zatýkaní, deportovaní alebo politicky neutralizovaní (napríklad výsmechom, pridaním sa k protivníkovi alebo [skutočnými či nepravdivými] obvineniami zo škandálu).

Decentralizovaná štruktúra vedenia môže vášmu protivníkovi skomplikovať rozhodovanie, kam má koncentrovať svoje snahy o zastavenie vášho hnutia. Znamená tiež, že hnutie bude pokračovať, aj keď bude jeden alebo viacerí jeho vodcovia zatknutí. Jedným spôsobom, ako minimalizovať dopady a pravdepodobnosť represíí proti význačným osobnostiam hnutia, je ich rozdelenie na verejne známých vodcov a vodcov „v uliciach“. Kým navonok môžu verejne známi vodcovia robiť verejné vyhlásenia alebo byť „tvárou“ hnutia, vodcovia „v uliciach“ môžu lepšie pracovať v situáciách vyžadujúcich určité riziko, ako organizovanie a monitorovanie určitých nenásilných akcií alebo zhromažďovanie citlivých informácií. V týchto situáciách by boli široko známi vodcovia pravdepodobne zatknutí, kým vodcovia „v uliciach“ môžu pracovať bez odhalenia.

**PRÍKLAD:**

**ODPOR** –  
symbol namiesto  
viditeľného vedenia

Srbské hnutie OTPOR! (po srbsky ODPOR) viedol skrytý výbor, ktorého členovia boli pre verejnosť prevažne neznámi. Vyvinuli unikátnu a posilňujúcu stratégiu pre všetkých členov OTPORu, čo bola tiež pasca pre bezpečnostné sily srbského diktátora (Slobodana Miloševića). OTPOR presadil koncept „individuálneho odporu“, čím bol prakticky každý jeden člen vyhlásený za vodcu. Preto zakaždým, keď sa člen OTPORu objavil na verejnosti, začal vetou, „Som (meno) – jeden z 20 000 vodcov hnutia Odpor!“ Tento inovatívny model povzbudil ľudí, aby sa zapojili do hnutia (rovnaké možnosti vedenia pre každého) a zmiatol bezpečnostné sily s tým, kto sú kľúčoví ľudia v hnutí, čo ich uchránilo od zatknutia alebo politického neutralizovania.

Pre vyrovnanie sa s problémom útlaku (zatknutia, zavraždenia atď.) proti vodcom odporu je tiež pre hnutie nevyhnutné, aby hnutie vyvinulo hlboké úrovne vodcovstva, ktoré nebude možné zlomiť počas násilných zákrokov, a aby boli línie následníctva jasné. Znalosť základnej stratégie hnutia by sa mala rozšíriť nadol naprieč organizáciou hnutia a úspech boja nesmie byť naviazaný na osobné osudy svojho vedenia. Keď bude rásť autorita hnutia, protivník bude nevyhnutne venovať viac a viac pozornosti viditeľným postavám v hnutí, rovnako ako ich priamym podriadeným. Nenásilné hnutia musia vyvinúť plán následníctva na prežitie možných dočasných alebo trvalých strát, alebo neutralizácie odhalených vodcov či kľúčových ľudí, ktorí rozhodujú.

**ZADANIE PRE  
STUDENTOV Č. 2**

**Naučte sa sedem princípov efektívneho vedenia.**

**SEDEM PRINCÍPOV EFEKTÍVNEHO VEDENIA**

**1. CHOĎTE (OSOBNÝM) PRÍKLADOM** – kdekoľvek vodcovia preukazujú poctivosť, tvrdú prácu, odvahu a rešpekt voči ostatným a ukazujú, že sú ochotní podstúpiť osobné obete pre vec, budú tie isté charakteristiky evidentné medzi nasledovníkmi. Pokiaľ sú vodcovia skorumpovaní, nebude sa dať vyhnúť systematickej korupcii.

**2. POZNAJTE ĽUDÍ, KTORÝCH ZREJME Povediete** – efektívny vodca musí prejavíť záujem a obavy o tých, ktorých zrejme povedie. Vodcovia musia vytvoriť atmosféru dôvery a ukázať ochotu počúvať. Vodcovia na úrovni komunity by sa mali snažiť osobne poznať svojich podporovateľov, rovnako ako tých, ktorí sa nezapájajú a mali by sa úprimne snažiť prejavíť o nich záujem.

**3. ZRUČNE SI PLŇTE POVINNOSTI** – od vodcov sa očakáva jasné vyjadrenie, prečo treba podstúpiť boj, aby inšpirovali verejnosť k účasti a aby ľudia vedeli, ako dosiahnuť víťazstvo.

**PRÍKLAD**

*So svojim heroickým správaním vytvoril uväznený juhoafrický protiapartheidný vodca Nelson Mandela svetoznámy príklad statočného vodcovstva a inšpiroval desiatky tisíc ľudí vo svojej krajine a vo svete, aby zdieľali jeho boj.*



**NELSON MANDELA**  
*Na ceremónii Nobelovej ceny mieru  
Oslo, Nórsko, 1993*

#### 4. VYHLADÁVAJTE A PRIJÍMAJTE ZODPOVEDNOSŤ

– prostredia konfliktov sú charakterizované neistotou, nesprávnymi úsudkami a chybami. Efektívni vodcovia postupujú vpred s dôverou a zaplňajú prázdne miesta vo vedení, ktoré sa objavia, keď hnutie zažije nezdar. Prijímajú tiež zodpovednosť za zlyhanie, pokiaľ hnutie nedosiahne svoje ciele.

**5. CHVÁLTE OSTATNÝCH ZA ÚSPECH** – dobrí vodcovia zvyčajne nepoužívajú slovo „ja“, keď hovoria o úspešnej udalosti. Boli sme to „my“, kto uspel. Dobrí vodcovia teda ľuďom ukazujú, že sú v samom srdci vecí a že ich jednotlivá účasť má skutočne vplyv na úspech boja. Priznávajú a dávajú najavo ocenenie za účasť a príspevok ostatných.



„HRDINOVNIA  
ODPORU – OCENENIE“  
ceremónia, Srbsko, 2000

#### PRÍKLAD

13. januára 2000 srbské hnutie ODPOR! zorganizovalo veľké verejné vystúpenie zvané „HRDINOVNIA ODPORU“, na ktorom dostalo asi 30 jednotlivcov verejné uznanie za ich hojné aktivity odporu v uplynulých rokoch. „Najvzdorovitejší“ herci, novinári a rockoví hudobníci (ktorí neboli členmi hnutia, ale boli dostatočne odvážni, aby sa stavali proti režimu) dostali „OCENENIE PÄŤ“ (bronzovú sošku navrhnutú tak, aby vyzerala ako populárne filmové ocenenie „Oscar“) a tisíce občanov Belehradu, prítomných na udalosti na hlavnom námestí, ich podporovalo niekoľkohodinovým skandovaním ich mien a tleskaním.

**6. UČTE SA Z (VLASTNEJ A CUDZÍCH) SKÚSENOSTÍ** – najdrahší spôsob, ako sa učiť, je učiť sa z vlastných chýb. Preto sa efektívni vodcovia učia z cudzích i svojich chýb a úspechov.

#### PRÍKLAD

Úspešná nenásilná revolúcia srbského hnutia z októbra 2000 pomohla inšpirovať nenásilné povstania v dvoch krajinách – no s rozdielnymi výsledkami. Model využitia volebného podvodu ako spúšťača pre politickú zmenu sa použil v roku 2001 v Zimbabwe. Malo to za následok zlyhanie, pretože po tom, ako došlo k volebnému podvodu, nemali vodcovia demokratického hnutia stratégiu pre použitie nenásilnej akcie na zvýšenie nátlaku na vládu. Vyzvali na neúčasť vo voľbách, no bez jasnej požiadavky pre Mugabeho režim, aby zostúpil, a bez zjednocujúcej stratégie pre dokončenie bol výsledkom kolaps hnutia. O rok neskôr, niekoľko mesiacov pred voľbami, vyvinulo vedenie gruzínskeho hnutia „Kmara“, ktoré sa poučilo zo srbských skúseností a vyhlo chybám opozície v Zimbabwe, stratégiu na zahájenie generálneho štrajku a masových demonštrácií po prevalí volebného podvodu. Keď hnutie zahájilo krátko po voľbách svoj generálny štrajk a masové demonštrácie, úspešne prinútili skorumpovaného, autoritárskeho prezidenta Eduarda Ševarnadzeho rezignovať.

**7. PRENESTE PRÁVOMOC A ZODPOVEDNOSŤ** – dobrý vodca nikdy nepredpokladá, že je jedinou inteligentnou osobou v hnutí. Úspešní vodcovia vedia, ako apelovať na schopnosti podriadených a maximalizovať ich. Na správne pozície by mali byť vybraní správni ľudia a povinnosti pre strategickejšie aktivity by sa mali rozšíriť smerom nadol prostredníctvom vedenia hnutia, spolu s procesom zverenia zodpovednosti podriadeným. Aj najlepší vodcovia v histórii mali obmedzenie v podobe 24 hodín denne a keby sa pokúsili robiť všetky aktivity sami, ich hnutia by sa rozpadli. Nadmerná centralizácia rozhodovania je fatálnou chybou v akejkoľvek organizácii!



**კმარა!**

Gruzínske hnutie „Kmara“ sa poučilo z pozitívnych skúseností srbského boja



### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 3

Štýly vedenia sa pohybujú od autoritárskych po demokraticky „prvé medzi rovnými“. Je múdre uznať, že vnútorná štruktúra hnutia nemusí byť vždy demokratická len preto, lebo hnutie bojuje za demokratickú zmenu vo svojej spoločnosti. Rôzne štýly vedenia majú rôzne silné stránky, ktoré môžu byť hnutiu užitočné v rôznych obdobiach.

### Rozlíšte štyri rôzne štýly vedenia.

<p><b>1.AUTOKRAT</b> hovorí ľuďom, čo majú robiť: autokrati robia takmer všetky rozhodnutia a postupujú ich podriadeným, aby ich vykonali.</p>	<p><b>HLAVNÉ VÝHODY</b> autokratického vedenia: je vhodné pre krízu, kde musia byť rozhodnutia a akcie okamžité. Taktiež, keď skupina utrpí porážku, môže čerpať dôveru od vodcu, ktorý sa ujme kontroly a vie, čo robiť.</p>
<p><b>2.BENEVOLENTNÝ AUTOKRAT</b> presviedča ostatných, aby súhlasili s jeho myšlienkami: benevolentný autokrat robí všetky dôležité rozhodnutia a potom presviedča podriadených, aby s ním súhlasili. Môže dovoliť, aby niektoré rozhodnutia urobilo zopár oddaných a dôveryhodných podriadených v ním stanovenom rámci. Na „motiváciu“ ľudí sa môžu použiť odmeny, rovnako ako tresty.</p>	<p><b>HLAVNÉ NEVÝHODY</b> autokratického vedenia: na rozdiel od armády podporujú ľudia v nenásilnom hnutí svojich vodcov dobrovoľne, a preto sú viac nadšení, keď sa cítia byť súčasťou procesu rozhodovania. Taktiež, ak je vedenie hnutia neopatrné, hnutie ho môže inzultovať kvôli tomu, že sa svojich členov pravidelne nepýta na názory, alebo ich názory pri rozhodovaní nikdy neberie do úvahy.</p>

**3.KONZULTATÍVNY DEMOKRAT** sa pred svojimi rozhodnutiami radí s ostatnými: konzultatívni demokrati majú dôveru vo svojich podriadených a široko sa s nimi radia a komunikujú. Pred rozhodnutím si vyžadujú názory podriadených, no konečné slovo majú oni.

**HLAVNÉ VÝHODY** demokratického vedenia: každý vie, prečo a ako sa robia rozhodnutia, čo buduje dôveru a sebaistotu a podporuje inovácie. Demokratické vedenie tiež poskytuje členom cennú skúsenosť pre zaujatie vedúcich pozícií nimi samými.

**4.KOLEKTÍVNY DEMOKRAT** zdieľa proces rozhodovania s ostatnými: kolektívni demokrati majú plnú dôveru a vieru vo svojich kolegov a podriadených. Keď vyvstane závažný problém alebo treba rozhodnúť, sú zvolaní dokopy všetci relevantní aktéri, aby diskutovali o problémoch, a ako konečné rozhodnutie sa vyberie názor väčšiny.

**HLAVNÉ NEVÝHODY** demokratického vedenia: pokiaľ existuje široký rozchod názorov, môže byť dosiahnutie rozhodnutia časovo náročný proces. V menej disciplinovaných hnutiach môže demokratické vedenie viesť ku očakávaniu, že vo vykonávaní rozhodnutí by mala byť „demokracia“, to znamená, pokiaľ jednotlivci v organizácii nesúhlasia s rozhodnutím od vedenia, môžu sa odmietnuť podieľať na individuálnej akcii. Toto môže mať za následok organizačné zrútenie a štiepenia.



*Charizmatickí jedinci a/ alebo vedenie hnutia môžu doviest' hnutie k úspechu – ak dodržiavajú určité princípy vedenia!*

#### **VECI, O KTORÝCH BY STE MALI PREMÝŠLAŤ:**

1. Aké sú postoje a kultúrne hodnoty ľudí vo vnútri a mimo hnutia? Menia sa?
2. Aké druhy rozhodnutí bude vedenie hnutia robiť – všeobecné strategické rozhodnutia, detailné taktické rozhodnutia alebo obidvoje?
3. Ako veľmi musí hnutie zdôrazňovať prísnu disciplínu a poslušnosť voči rozkazom a ako veľmi chce zdôrazňovať individuálne myslenie a tvorivosť?
4. Ktorý štýl vedenia prevláda vo vašej organizácii v súčasnej dobe?
5. Ktorá štruktúra a štýl vedenia je najlepšia pre vaše hnutie vzhľadom k vašim okolnostiam? Zvážte, akým druhom výziev čelí vaše hnutie, aké druhy útlaku môže váš protivník použiť, ako vaša štruktúra vedenia súvisí s vašimi celkovými cieľmi atď.

---

#### **ZHRNUTIE**

---

Vedenie je proces ovplyvňovania, motivovania a aktivovania jednotlivcov a skupín za účelom dosiahnutia cieľov. Vodcovia pobádajú ľudí a ovplyvňujú spôsob, akým ľudia uvažujú o tom, čo je žiaduce, možné a nevyhnutné. Úloha vedenia v nenásilnom konflikte je dvojaká: robiť rozhodnutia, ktoré budú tvarovať konflikt; a slúžiť ako zhromažďovacie miesto a zdroj inšpirácie, odvahy a jasnosti účelu.

V strategickom nenásilnom konflikte niet univerzálneho modelu úspešného vedenia. História nás učí, že individuálne a skupinové vedenie môžu byť úspešne alebo neúspešné – v závislosti od okolností konkrétneho boja.

Úspešní vodcovia zdieľajú mnoho z rovnakých kľúčových charakteristík. Žiaden vodca nemusí mať všetky z týchto vlastností, aby bol úspešný, ale všetci úspešní vodcovia vykazovali niektoré z nich. Vedenie je často situačné – vyžaduje viac alebo menej z jednej vlastnosti alebo štýlu vedenia než z iného. Je dôležité si zapamätať, že kompetencia vodcu je dôležitejšia, než konkrétny štýl vedenia, ktorý sa prijme.

---





Riadenie hnutia:  
**DILEMATICKÉ AKCIE**



## RIADENIE HNUTIA: DILEMATICKÉ AKCIE

Dilematické akcie dostávajú protivníka do situácie, v ktorej musí buď a) vyhovieť požiadavke nenásilného hnutia, alebo b) konať takým spôsobom, že obetuje niečo zo svojej vlastnej podpory a poškodí svoj verejný obraz.

Historicky sa ukázalo, že dilematické akcie sú pre nenásilné hnutia veľmi dôležité. Často sa používajú na rozšírenie politického priestoru a na to, aby dali hnutiam malé víťazstvá, čo im pomôže nabrať silu a vytvoriť víťazný záznam.

Je dôležité, aby sa dilematické akcie zakladali na široko uznávanom presvedčení, hojne sa o nich informovalo a zapojil sa do nich obrovský počet občanov. Taktiež, čím je obľúbenosť nenásilných aktivistov, ktorí vedú dilematické akcie väčšia, tým väčšia bude dilema pre vášho protivníka.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Identifikujte zložky dilematickej akcie.**

#### ZLOŽKY DILEMATICKEJ AKCIE:

1.VÝBER  
PROBLÉMU

2.NAVRHNU Tie  
AKCIE

3.VYKONANIE AKCIE

Dilematické akcie dostávajú protivníka do situácie, v ktorej negatívne doplatí na akúkoľvek svoju akciu. Nenásilní stratégovia sa týmito akciami pokúšajú vytvoriť pre protivníka rámec, v ktorom tak či onak utrpí stratu.

Dilematická akcia má tri veľké zložky:

1. Vytvorenie alebo identifikovanie problému, ktorý je pre verejnosť zmysluplný a kvôli ktorému sa ľudia zhromaždia. Najúčinnějšíe problémy zvyčajne súvisia so zákazmi vlády alebo politikami, ktoré zasahujú do osobných životov ľudí, alebo so široko rozšírenými chýrmi a osobnými provokáciami o nepopulárnych jedincoch podporujúcich vášho protivníka.
2. Navrhnutie akcie.
3. Vykonanie akcie a profitovanie z jej výsledku.



### PRÍKLAD

*Príkladom dobre vybraného problému pre dilematickú akciu je Gándhího výber nepopulárnej britskej solnej dane.*

Príkladom dômyselnej dilematickej akcie bola kampaň Solný pochod z roku 1930, ktorú zahájil Mohandas Gándhí počas indického boja za nezávislosť od britskej koloniálnej okupácie. Získanie soli vyžadovalo iba varenie morskej vody a pozbieranie solných zvyškov, ale Briti schválili zákony, ktorými si udelili kontrolu nad produkciou soli, čo sa stalo pre koloniálnu vládu veľkým zdrojom príjmu z daní. Keď Gándhí zorganizoval masový odpor proti britskému solnému zákonu, britská vláda čelila dileme, ako reagovať. Ak by britskí okupanti zatkli Gándhího a iných porušovateľov solného zákona, vyzerali by smiešne za ich utláčanie kvôli niečomu takému jednoduchému a základnému pre život každého, ako je soľ. Toto by poškodilo ich legitímnosť a z aktivistov by to urobilo hrdinov. Ak by však nezasiahli proti porušovateľom solného zákona, nie len že by stratili monopol na soľ a svoje výnosy z daní, ale v očiach miliónov ľudí, ktorým sa pokúšali vládnuť, by stratili autoritu.

## PRÍKLADY DILEMATICKEJ AKCIE



Barma,  
„farmársky klobúk“



USA,  
okupácia obedného pultu

Ďalším príkladom dilematickej akcie bola akcia barmskej opozície, „Farmársky klobúk“. Farmársky klobúk bol symbolom strany Národná liga pre demokraciu (ktorú viedla nositeľka Nobelovej ceny za mier Aun Schan Su Ťij) počas kampane pred voľbami v máji 1990. Nenásilná akcia jednoduchého nosenia klobúka, režimom zakázaného ako „podvratného“, vytvorila dilematickú akciu pre vládnucu vojenskú autoritu (všeobecne prezývanú ŠROZP – Štátna rada na obnovenie zákona a poriadku). Keby ŠROZP zatkol ľudí za nosenie obyčajného klobúka, stratil by medzi Barmčanmi ešte viac dôveryhodnosti. Ale keby ŠROZP neurobil nič a dovolil ľuďom nosiť klobúk bez-trestne, verejnosť by sa otvorene stavala proti režimu!

Počas amerického hnutia za ľudské práva v Nashville Tennessee (a iných mestách), Afroameričania a ďalší, ktorí ich podporovali, porušili zákaz zabraňujúci im sedieť a jesť v reštauráciách a obedných pultoch v obchodných domoch. Táto nenásilná priama akcia nebola navrhnutá len na vytvorenie dilemy pre miestne autority a podniky, ale tiež na zničenie mýtu, že všetci bieli ľudia podporujú rasovú segregáciu. V priebehu niekoľkých protestných sedení boli obedné pulty rozvrátené a podniky prišli o zisky. Mediálne pokrytie vzrástlo po tom, keď bolo zatknutých viac ako sto statočných afroamerických študentov a bielych podporovateľov navzdory policajnému zastrašovaniu a násiliu občanov. Z celej krajiny začali chodiť protestné telegramy, vrátane telegramov od celebrít ako spevák Harry Belafonte a bývalá prvá dáma Eleanor Rooseveltová. Starosta Nashvillu čelil dileme. Ponechanie študentov vo väzení by poškodilo reputáciu mesta viac, ako keby im dovolili pokračovať v porušovaní segregačných zákonov. Nakoniec hnutie vyhralo a obedné pulty sa integrovali.

V Srbsku v roku 1999 využilo nenásilné mládežnícke hnutie OTPOR pouličné divadlo na zosmiešnenie diktátora Slobodana Miloševića a jeho nepopulárnej manželky Mirjany Marković. Toto šikovne vytvorilo dilemu pre políciu, ktorá čelila dvom neoblúbeným voľbám – zatknúť neškodných, obľúbených mladých ľudí baviacich ostatných, alebo neposlúchnuť rozkaz zastaviť „ponižovanie“ diktátora a jeho rodiny.



PRÍKLAD: „Halier pre zmenu“ hnutia OTPOR. V tejto akcii aktivisti prilepili fotku tváre Slobodana Miloševića na veľký benzínový sud v centre Belehradu. Po vhození niekoľkých „halierov pre zmenu“ do sudu mohli ľudia udrieť po tvári veľkou kriketovou pálkou. Udierania do sudu sa zúčastnilo viac ako 300 ľudí, z ktorých bolo zatknutých 10, vrátane sudu. Účelom všetkých týchto akcií – v rôznych častiach sveta a pre rôzne druhy bojov – bolo vytvoriť pre protivníka dilemu, keď sa jeho politiky nezhodovali so široko uznávanými presvedčeniami alebo vôľou ľudí (ako je ľudské presvedčenie, že ľudia by mali mať právo nerušene získavať soľ z oceána, alebo nosiť klobúk, alebo sedieť za obedným pultom, alebo mať slobodu prejavu). Stratégovia prostredníctvom týchto a iných dilematických akcií donútili svojho protivníka riskovať stratu podpory tým, že buď vyhovie alebo nevyhovie požiadavkám nenásilného odporu.

## PRÍKLAD

„HALIER PRE ZMENU“  
Srbsko, 1999.



## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2

### KROKY PRE NAVRHNUTIE DILEMATICKEJ AKCIE

#### PRÍKLAD

Vláda vo všeobecnosti nedovoľuje ľuďom vyjadrovať politické názory, aj keď to znamená nosiť kus oblečenia.

#### PRÍKLAD

Drvivá väčšina ľudí v krajine verí, že každý má právo získať soľ alebo nosiť farmársky klobúk.

### Naučte sa metodológiu pre navrhovanie dilematických akcií.

**PRVÝM KROKOM** pri navrhovaní dilematickej akcie je posúdiť protivníkovu politiku, ktoré obmedzujú každodenné aktivity obyvateľstva. Čím osobnejšie a dotieravejšie sú obmedzenia, tým väčšia bude dilema pre protivníka.



*Kľúčovým krokom pre navrhnutie účinnej dilematickej akcie je vybrať si správny problém.*

**DRUHÝM KROKOM** je identifikácia tých politík, ktoré sú v rozpore so široko uznávanými presvedčeniami - aj medzi protivníkovými podporovateľmi.

**TRETÍM KROKOM** je identifikovanie akcie, ktorá dostane protivníka do takej pozície, v ktorej bude musieť udeliť nenásilnému hnutiu výnimku na obmedzenia alebo nasadiť tresty.

Výber veľmi neoblúbených jedincov v utláčateľskom systéme (ako v príklade „Halier pre zmenu“) kvôli zosobneniu dilematickej akcie môže zvýšiť šancu, že protivník silno zareaguje, no jeho reakcia môže byť kvôli tomu ešte menej legitímna. Zároveň môže výber oblúbených verejných postáv (hercov, športových osobností, vodcov miestnej komunity

#### PRÍKLAD



*Celebrity ukazujúce „päst“ – plagátové kampane OTPORu z konca roka 1999 ukazujú slávnych srbských hercov zdraviacich sa symbolom päste odporu!*

– jedným slovom „celebrít“), ktoré by sa mohli zúčastniť tejto akcie, zvýšiť šance na úspech. Ľudia sa identifikujú so svojimi uznávanými vzormi a ak tieto osobnosti vystúpia, ľudia ich zvyčajne nasledujú.

Slávny srbský herec Voja Brajovič zakončil veľmi oblúbené vystúpenie v Srbskom národnom divadle na konci roka 1999. Na tomto vystúpení nahradil svoju zvyčajnú košeľu tričkom so symbolom päste hnutia OT-PORI. Nosenie tohto symbolu na verejnosti bolo prísne zakázané, ale polícia bola príliš zmätená, aby prerušila vystúpenie. O niekoľko dní herci a hudobníci zopakovali túto akciu v celom Srbsku, čím išli statočným osobným príkladom priemerným občanom, ktorí boli – až do vtedy – za nosenie tohto symbolu na verejnosti pravidelne zatýkaní, a preto sa báli riskovať. Tento príklad ukazuje, ako tvorivá a dobre naplánovaná akcia zvyšuje náklady na zásah pre vášho protivníka a znižuje riziká a náklady za neposlušnosť pre obyčajných ľudí.

**ŠTVRTÝ KROK**, alebo „postprodukcija“ dilematickej akcie, znamená využiť protivníkovu reakciu na vašu akciu, aby sa získala čo najväčšia možná publicita s cieľom posmeliť ľudí k podpore nenásilného hnutia. Stratégovia musia vytvoriť verejný problém BUĎ zo žiadnej reakcie protivníka, ALEBO z netaktnej, prípadne represívnej reakcii, keď nenásilná skupina porušuje jeden z jeho zákonov. Ak je to možné, šikovné využitie médií je najlepšou cestou, ako to dosiahnuť.

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 2**
**Navrhnite dve dilematické akcie.**

CVIČENIE: Navrhnite dve dilematické akcie

Nakreslite tabuľku s tromi stĺpcami. V ľavom stĺpci identifikujte a zaradte do zoznamu najnáročnejšie problémy, ktorým ľudia priamo čelia kvôli politikám vášho protivníka. Potom do pravého stĺpca zapíšte široko uznávané presvedčenia ľudí, ktoré odporujú týmto politikám. V strednom stĺpci vyviňte „dilematickú akciu“, ktorá bude založená na skombinovaní široko uznávaných presvedčení ľudí proti neoblúbeným politikám.


SÚČASNÁ PROTIVNÍKOVA POLITIKA	DILEMATICKÁ AKCIA	„ŠIROKO UZNÁVANÉ PRESVEDČENIA“
Cenzúra	Publikujte budhistickú literatúru	Ľudia majú právo čítať literatúru
Zhromaždenia sú nezákonné	Zhromaždite sa vo veľkých skupinách na pohrebe alebo športových zápasoch	Ľudia majú právo zhromažďovať sa v skupinách
Zákazy vychádzania	Vzdorujte zákazu vychádzania v skupinách	Ľudia majú právo byť kedykoľvek mimo svojich domovov

Protivník je ponechaný na reagovanie. Môže si vybrať, že neurobí nič, alebo nasadí neoblúbené tresty. Je dôležité poznamenať, že ak si protivník vyberie nereagovanie na dilematickú akciu, hnutie môže vyhlásiť víťazstvo, čo ho posilní a dovoľí mu to sledovať ďalšie ciele. Niektoré dilematické akcie tiež môžu zasiať semená alternatívnych inštitúcií a organizácií riadených opozíciou alebo nenásilným hnutím, ako sú nakladateľstvá alebo nezávislé médiá.

**ZHRNUTIE**

„Dilematické akcie“ sa objavujú, keď je protivník postavený do situácie, v ktorej reakcia na akciu ale aj absencia reakcie budú v jeho neprospech. Dilematické akcie môžu byť taktické alebo strategické a konštruujú sa okolo problému stavajúceho protivníka do pozície, v ktorej stojí proti široko uznávanému presvedčeniu alebo vôli ľudí. Dilematické akcie si môžu vybrať za cieľ utláčateľský zákaz, zákon alebo spoločenský zvyk. Zosobňovanie cieľa Dilematickej akcie, najmä proti nepopulárnym vodcom, môže vášho protivníka postaviť do ešte zložitejšej pozície. Dilematické akcie by mali byť obyvateľstvu široko známe a mali by umožniť širokú účasť, aby boli účinné. Môže tiež pomôcť, ak ich vedú populárni opoziční lídri alebo celebrity. Historicky sa akcie dilemy ukázali byť pre nenásilné hnutie dôležité. Často sa používajú na rozšírenie politického priestoru a na to, aby dali hnutiu malé víťazstvá, ktoré mu pomôžu nabrať silu a vytvoriť víťazný záznam.



A woman's face is partially visible, looking through a dark, textured fabric. Her eyes are wide and focused. A hand is raised in front of her, with fingers spread, partially obscuring her face. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

*„Nesmiem sa báť: Strach je vrahom mysle.  
Strach je malá smrť, ktorá prináša úplné vyhladenie.  
Budem svojmu strachu čeliť.  
Dovolím mu prejsť okolo mňa a cezo mňa.  
A keď uplynie  
Otočím sa, aby som videl jeho cestu.  
Tam, kde pominul strach, nebude ničoho.  
Zostanem len ja.“  
Frank Herbert, Duna*

# STRACH

A PREKONANIE ÚČINKOV STRACHU

---

## STRACH A PREKONANIE ÚČINKOV STRACHU



„Odvaha nie je neprítomnosť strachu, je to prevládanie nad strachom, zvládnutie strachu.“ – Mark Twain

Strach z fyzickej ujmy alebo spoločenskej hrozby (ako strata práce) je emócia, ktorú počas svojho života zažijú všetci ľudia. Hlavným dôvodom, prečo ľudia poslúchajú vášho protivníka, je strach z trestov za neposlušnosť. Strach je normálna, inštinktívna reakcia voči vnímanej hrozbe. Strach sa dá pozorovať v celej zvieracej ríši a preto nemá žiadnu morálnu hodnotu, ktorá by sa mu prikladala. Väčšina z nás nevie prekonať strach samostatne. Škodlivé účinky strachu však môžeme prekonať všetci. Biologická hodnota strachu je tá, že nás varuje pred blízkosťou nebezpečenstva a potrebou byť pripravený zasiahnuť. Inštinkt nás vybavil dvoma postupmi – utiecť alebo bojovať. V strategickom nenásilnom boji je vašou úlohou použiť radšej racionálne myslenie, než sa spoliehať na inštinkty.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Opíšte fyziologické a psychologické účinky strachu.**

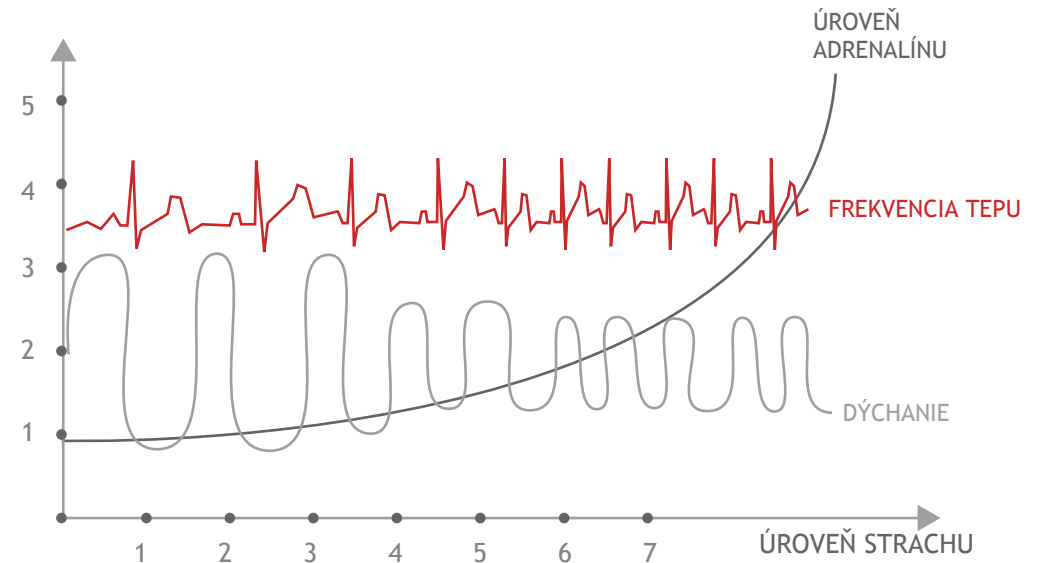
### TIP

Strach je prirodzený a zakladá sa na inštinktoch!

### ČO JE STRACH?

Čo je strach? Fyziologické charakteristiky strachu vyplývajú zo zvýšeného výboja neurónov zo sympatického oddielu nervového systému. Kvôli tomu sa sťahujú cievy v pokožke a tráviacom trakte, čím sa umožňuje prúdenie väčšieho množstva krvi do srdca. To zasa spôsobuje zrýchlenie a zosilnenie srdcového tepu. Zrýchľuje sa

dychová frekvencia. Silný hormón adrenalín pôsobí s inými hormónmi na uvoľnení množstva glukózy, „paliva“ dodávajúceho silu svalom, do krvného obehu, čím na chvíľu poskytuje nadľudskú silu.



### PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: Citácie

Pomocil sa do nohavíc. (Naše telo predvída možné brušné zranenie. Eliminácia telesného odpadu znižuje v prípade takejto rany riziko infekcie.)

ZBLEDOL (Krv odteká z končatín do srdca a iných životne dôležitých orgánov.)

STUHOL od strachu. (Mnoho zvierat „zamrzne“, aby ich ne-spozorovali.)

### TIP

Strach je ako dážd! Nemôžete ho zastaviť, ale môžete prijať opatrenia na prekonanie jeho účinkov.

Táto lekcia sa venuje prekonaniu účinkov strachu. Strach je ako dážd! Padá na vás, no vždy existujú spôsoby, ako zostať suchým.



## PREKONANIE ÚČINKOV STRACHU

Techniky na prekonanie účinkov strachu sa dajú rozdeliť do dvoch skupín:

### 1. PRÍPRAVNÉ TECHNIKY

### 2. TECHNIKY VYKONANÉ POČAS AKCIE



PRÍPRAVA



AKCIA

**„PRŠIPLÁŠŤ A DÁŽDNIK“**  
Existuje podobnosť medzi strachom a dažďom – oba sú prirodzenými javmi a nedá sa im zabrániť, ale v oboch prípadoch sa dajú nepriaznivé účinky minimalizovať.

**1. Prípravné techniky** – predtým, ako sa stane hrôzostrašná udalosť, by sa mal človek sústrediť na to, aby predišiel prekvapeniam a podnetom vedúcim k strachu.



PRÍKLADY



Umiestnenie veľkého transparentu pred pochod, aby nebolo vidno vášho protivníka.



Bubeníci vytvárajú rytmický hluk alebo spievajú, aby potlačili zvuky poriadkovej polície rinčajúcej svojimi štítmami.

TECHNIKA	OPIS
<i>Vyvarovanie sa prekvapeniam</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objasnite ciele alebo účel akcie (Prečo som tu?)</li> <li>Presne identifikujte riziká a možné tresty</li> <li>Starostlivo naplánujte akciu • Nacvičte si akciu • Sústreďte sa na úlohu, nie protivníka • Študujte protivníkovu predchádzajúcu reakcie a predvídajte pravdepodobné akcie</li> <li>Dajte každému vedieť, čo sa mu stane, ak bude zatknutý alebo zranený Dajte každému vedieť, že skupina ho podporí a postará sa o neho. Kľúčovou správou v tomto prípade je „nie si sám“.</li> </ul>
<i>Vyvarovanie sa podnetom vedúcim k strachu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Použitie transparentov, aby nebolo vidno vášho protivníka</li> <li>Ruky na ušiach alebo robenie hluku (ako bubny alebo spievanie) na potlačenie protivníkovho hluku</li> </ul>
<i>Fyziologické skutky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koncentrujte sa na dych</li> <li>Vyjadrujte sa slovne prostredníctvom skandovania, spievania, rozprávania alebo kričania</li> <li>Použite humor na zníženie strachu vo vašej skupine</li> <li>Zívajte (má to rovnaký účinok ako hlboké dýchanie, pretože poskytuje mozgu rovnaké množstvo kyslíka a kvôli tomu sa človek javí byť pokojnejším)</li> </ul>
<i>Emočné úvahy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prijmite strach ako prirodzený</li> <li>Zvážte realistické následky vašej akcie</li> <li>Meditujte</li> <li>Praktizujte náboženskú vieru/modlitbu</li> <li>Zdôraznite, že vec, za ktorú bojujete, je hodná rizík</li> <li>Udržte sústredenie na úlohy, ktoré treba dokončiť a ich dôležitosť pre úspech hnutia</li> </ul>

## „DÁŽDNIK“



### PRÍPRAVNÉ TECHNIKY

#### DÔLEŽITÉ:

Mali by ste venovať pozornosť analýze účinkov strachu na vaše hnutie a vyvinúť svoj vlastný obranný systém proti strachu.

**2. Techniky vykonané počas akcie** – vodcovia „na mieste“ by sa mali sústrediť na minimalizovanie zmätku a paniky a maximalizovanie výsledku akcie.



**AKCIA**



Pôsobte dojmom, že ste pre sily vášho protivníka neškodní.



Vodcovia sa javia byť pokojní a sebaistí.



Zabezpečte prítomnosť kameramanov a fotografov na mieste stretnutia.



Keď váš protivník kontroluje situáciu, zvážte odloženie akéhokoľvek stretu.

TECHNIKA	OPIS
<i>Komunikácia vo vašej vlastnej skupine a s podporovateľmi vášho protivníka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Členovia hnutia nosia podobné oblečenie, nosia symboly a transparenty</li> <li>• Členovia voči protivníkovým silám konajú neškodne</li> <li>• Vodcovia sa javia byť pokojní a sebaistí a podieľajú sa na nenásilných akciách</li> <li>• Vyvarujte sa pocitu osamelosti tým, že budete stáť blízko pri sebe (držanie sa za ruky, spájanie ramien atď.), skandovať, spievať alebo nosiť symboly skupiny</li> <li>• Majte na vašich verejných akciách veľkú a rýchlu účasť (rýchla mobilizácia a bezpečnosť v počtoch)</li> </ul>
<i>Organizačné úvahy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaisťte, že každá osoba má pridelenú úlohu, ktorá vyžaduje jej plnú pozornosť počas nenásilnej akcie</li> <li>• Uistite sa, že každý svoje úlohy vykonáva správne (napr. prvá pomoc, zásoby vody, poslovia, nosiči transparentov, vodcovia skandovania, zarovnanie hodností, držiaky kamier atď.)</li> </ul>
<i>Profitovanie z dynamiky</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozoznajte pravý okamih pre vyhlásenie víťazstva alebo nariadenia rozpustiť členov vášho hnutia, aby ste predišli možnému násilnému stretu</li> </ul>
<i>Útek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kedykoľvek je to možné, mali by ste byť tým, kto vyberie čas a miesto pre možný stret so silami vášho protivníka</li> <li>• Ak váš protivník preberie kontrolu nad situáciou, zvážte opätovné rozvrhnutie plánovanej nenásilnej akcie</li> </ul>

**„PLÁŠŤ“**



Techniky akcie



**TIP**

Prekonanie účinkov strachu je polovicou úspechu akcie!


**MYŠLIENKY NA ZVÁŽENIE:**

Ak sa členovia vášho hnutia príliš obávajú podniknutia priamych konfrontačných alebo vysoko rizikových akcií, je treba zvážiť, či neexistuje menej riziková alternatívna akcia, ktorú by mohli podniknúť. Hnutiu nepomáha, keď postaví svojich členov do situácií, na ktoré nie sú pripravení. Ak sa vaši aktivisti príliš obávajú jednej akcie, je dôležité nájsť iné akcie, ktoré môžu podniknúť. Mnohí aktivisti tiež často predpokladajú, že akcie vyžadujúce veľkú odvahu, riziko a publicitu sú najsilnejšími a najúčinnjšími možnými akciami. Nie vždy tomu tak je. Niekedy môžu byť účinnejšie nízkorizikové, nenápadné, rozptýlené akcie. Napríklad bojkot spotrebiteľov môže byť niekedy účinnejší než verejný štrajk. Riadenie strachu vo vašom hnutí je dôležité, no jedným z najlepších spôsobov je vyhýbať sa vysoko rizikovým akciám (ktoré môžu vyvolať strach) dovtedy, kým nebudú ľudia pripravení a akcie nevyhnutné.

**ZHRNUTIE**

Keď pripustíte, že strach je prirodzený stav vášho tela a mysle a pochopíte, ako sa prejavuje fyzicky a mentálne, nebudete za to musieť odsudzovať ostatných alebo sa cítiť zahanbený. Ak však má vaše hnutie v úmysle uspieť, budete musieť pochopiť metódy a techniky používané na prekonanie nepriaznivých účinkov strachu. Ako efektívne sa ukázalo odstránenie alebo zredukovanie podnetov vedúcich k strachu a predvídanie prekvapení pomocou lepšieho porozumenia, rozvíjania schopností a disciplíny. Dôvera vo vedenie hnutia (ktorá sa zákonite objaví keď hnutie zaznamená úspechy) a jasne stanovené ciele taktiež pomáhajú znižovať strach medzi účastníkmi nenásilných akcií. Takže môžu pevne veriť, že je v ich najlepšom záujme byť na tej istej strane ako nenásilné hnutie.





**KONTAMINANTY NENÁSILNÉHO BOJA  
A  
BEZPEČNOSTNÁ KULTÚRA**



## KONTAMINANTY NENÁSILNÉHO BOJA A BEZPEČNOSTNÁ KULTÚRA

V tejto lekcii preskúmame a preberieme niektoré problémy, riziká a kontaminanty, ktoré môžu poškodiť vaše hnutie. Je dôležité, aby vaše hnutie pochopilo tieto kontaminanty, vďaka čomu im budete môcť zabrániť, rýchlo ich identifikovať a riešiť, ak sa ktorýkoľvek z nich objaví vo vašom hnutí. Ak sa s kontaminantmi vysporiadate hneď ako vyvstanú, nemali by vaše hnutie príliš poškodiť, no ak ich odignorujete, môžu sa rýchlo rozrásť a spôsobiť rozpad aj populárnej organizácie.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Identifikujte významné kontaminanty a zodpovedajúce riziká, ktoré sú v nenásilnom boji bežné.**



*Hoci sa niektorí ľudia môžu pripojiť k vášmu hnutiu, je dôležité zabrániť potenciálne násilným skupinám, ako sú určití futbaloví fanúšikovia, aby kontaminovali vaše nenásilné hnutie.*

### 1. NÁSILIE

Násilie je najväčším kontaminantom úspechu nenásilného boja. Jeden jediný akt násilia (alebo niekedy len hrozba násilia) spáchaný niekým v hnutí alebo účastníkom akcie môže dať vášmu protivníkovi verejné oprávnenie potrebné na spáchanie zverstiev proti ľuďom a zdiskreditovanie hnutia usilujúceho sa o nezákonnú zmenu alebo revolučný puč. Toto by na odplatu mohlo zničiť účinky mesiacov opatrení na vybudovanie dôvery, podniknutých na prípravu hlavnej nenásilnej kampane.

Akty násilia tiež budú mať za následok stratu podpory od členov všeobecnej verejnosti, rovnako ako skupín a jednotlivcov schopných posilnenia morálnej autority vášho hnutia. Mnohí ľudia sa nechcú zúčastniť násilnej zmeny a pokiaľ si budú myslieť, že to je to, čo zastávajú, tak vaše hnutie opustia. Navyše, pokiaľ bude vaše hnutie vnímané ako banda teroristov, tak snahy vonkajších skupín a medzinárodných organizácií vo vašom mene neuspjú. Nakoniec, násilie má tendenciu pritlačiť podporovateľov vášho protivníka bližšie ku nemu a kvôli násiliu skorej

### TIP

Vyvarujte sa čo i len zvažovaniu násilných alternatív!



*Následky ničenia majetku môžu byť pre vaše hnutie škodlivé.*

poslúchnu rozkazy, no úlohou vášho hnutia je odtiahnuť od protivníka jeho podporovateľov a ovplyvniť ich, aby neboli takí ochotní poslúchnuť rozkazy.

### NENÁSILNÝ BOJ A NIČENIE MAJETKU

Hoci sú následky ničenia majetku alebo sabotáže vašim hnutím odlišné od priameho násilia proti iným ľuďom, môžu byť podobné. Ničenie majetku vašim hnutím:

- dáva vášmu protivníkovi ospravedlnenie pre násilný zásah a zákonné zažalovanie vášho hnutia;
- môže ľahko eskalovať do násilia (najmä ak sú páchatelia prichytení pri ničení majetku) alebo vyústiť do neúmyselného zranenia;
- môže spôsobiť stratu sympatie členov širšej verejnosti alebo iných potenciálnych podporných skupín, ktoré nechcú byť spájané s ničéním majetku;
- môže zastrieť posolstvo vášho hnutia, pretože ničenie majetku sa s vašim hnutím bude spájať viac, ako vaše skutočné posolstvo a vízia zajtrajška, ktorú sa pokúšate dosiahnuť.

**Záver:** Nenásilný boj a násilie nejdú dokopy! Nedovoľte účastníkom vášho hnutia zapojiť sa do násilných skutkov proti vláde. Vyvarujte sa čo i len zvažovaniu násilných alternatív voči nenásilnému boju a nepíšte nič, čo obsahuje narážky na násilné skutky. Toto nie je morálny úsudok o používaní násilia. Je to zdravý rozum.

**TIP**

Prítomnosť cudzincov vo vašom hnutí môže váš protivník využiť na delegitimovanie vášho hnutia.

**2.CUDZÍ ŠTÁTNI PRÍSLUŠNÍCI**

Mnoho nenásilných hnutí sa pokúša pestovať vonkajšiu pomoc čo najviac, aby neutralizovali vonkajšiu podporu alebo solidarnosť pre protivníka. Cudzinci by však nemali byť považovaní za účastníkov domácich politických bojov, ani by nemali mať v nenásilných hnutiach žiadne strategické alebo vodcovské úlohy, pretože nadmernú zahraničnú účasť môže váš protivník využiť na delegitimovanie vášho hnutia ako kamufláž pre vonkajšie skupiny. Preto, keď vyviniete svoju organizačnú schému pre štruktúru nenásilného hnutia, nemali by v nej byť uvedení nijakí cudzinci.

**3.AKCIE, KTORÉ NIE SÚ V SÚLADE SO STRATEGICKÝM PLÁNOM**

V strategickom nenásilnom boji by ste nemali žiadnu akciu viesť bez jasného účelu, ktorý posilňuje ciele hnutia. Nekoncepčné alebo slabo naplánované akcie rozptyľujú vzácne zdroje a vytvárajú zmatek medzi podporovateľmi. Niektorí priaznivci v hnutiach budú mať vždy tendenciu konať ako „volní agenti“ a robiť „niečo“ pre podporu hnutia. Keď to „niečo“ nie je v súlade s celkovým strategickým plánom hnutia, môže ho to poškodiť. Ak je vaše hnutie zapojené napríklad do kampane, ktorá primárne využíva nízkorizikové akcie na boj proti korupcii, nemusí byť na osoh, keď sa skupina aktivistov z vášho hnutia rozhodne na vlastnú päsť zahájiť vysokorizikový celoštátny protest kvôli problému slobodných volieb. Aby bolo hnutie efektívne, jeho sila musí byť koncentrovaná a akcie ktoré nie sú v súlade so strategickým plánom to hnutiu komplikujú.

**TIP**

Akcie bez strategického účelu môžu oslabiť veľkú stratégiu vášho hnutia!



Je jedna vojenská múdrosť, ktorá odráža túto myšlienku: „Na bojisku niet slobodných duchov.“ Každá jednotka a jednotlivá úloha musí byť navrhnutá na priamu podporu celkového poslania vášho hnutia. To by v žiadnom prípade nemalo obmedzovať iniciatívu podporovateľov. Ich myšlienky, tvorivosť a iniciatívy by sa mali podporovať, ale vždy by mali byť usmernené k podpore veľkej stratégie a kampaniam vášho hnutia. Keď má vaše hnutie jasné ciele a dobré organizačné procedúry, je pre vášho protivníka náročnejšie sabotovať vaše kampane.

**4.VYLUČUJÚCE POLITIKY**

Politiky alebo vyhlásenia, ktoré vylučujú, alebo sú vnímané tak, že vylučujú účasť určitých skupín alebo jednotlivcov, môžu hnutie poškodiť. Vylúčenie môže spôsobiť nepriateľstvo alebo apatiu. Všetci ľudia musia vedieť, že vo vašom hnutí je pre nich miesto. Ako bolo uvedené v lekcii I, vízia zajtraška vášho hnutia a celkové ciele musia pritiahnúť najširšiu možnú základňu podpory.

**PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:** V indickom boji za nezávislosť sa niektorí ľudia pokúsili zachovať hnutiu „čisté srdce“ vylúčením tých, ktorí morálne nenamietali proti použitiu násilia (napr. členov armády). Gándhí myslel veľmi odlišne. Jeho úsudok bol, že členovia armády si vážili – a mali schopnosť vykonávať – efektívnu občiansku neposlušnosť. História mu dala za pravdu a on mohol naverbovať podporovateľov pre indický boj za nezávislosť spomedzi vojakov a policajtov!



INDIA, 1930.  
Členovia Gándhího hnutia sa blížia k policajtom



**TIP**

Príliš veľa tajnostkárstva môže kontaminovať nenásilné hnutie!

**5. NADMERNÉ TAJNOSTKÁRSTVO V HNUTÍ**

V strategickom nenásilnom boji treba ochrániť veľmi málo informácií. Verejné vyhlásenia o úmysloch hnutia môžu byť vlastne znakom sily, môžu zväčšiť podporu a účasť širokej verejnosti na nenásilných akciách a môžu byť znakom toho, že hnutie sa nebojí. Niektoré nenásilné hnutia však zahrnuli prvok utajenia z praktických dôvodov, aby ochránili členov vedenia pred útlakom. V závislosti od situácie môžu byť ďalšie aspekty hnutia, ako jeho materiálne zdroje alebo časti jeho strategického odhadu (ktorý je preberaný v pokročilej lekcii AI) utajené tiež. Nadmerné tajnostkárstvo môže napriek tomu vnieť medzi vedenie a členov hnutia paranoju a nedôveru a môže viesť ku vylúčeniu potenciálnych členov. Preto musí hnutie starostlivo zvážiť, ktoré informácie skutočne musia byť utajené a aké sú odozvy na utajovanie informácií. Takisto, ak hnutie začína ako prevažne podzemné hnutie, bude musieť zvážiť a naplánovať, ako sa efektívne pretransformuje na verejné hnutie v neskoršej fáze boja.

**PRÍKLAD**

Po tom, ako polícia zatkla stovky srbských aktivistov a vypočúvala ich na policajných stanicích s tými istými otázkami („Ako je financované vaše hnutie? Kto sú vodcovia?“), vytlačilo hnutie OTPOR! odpovede na tieto otázky a verejne distribuovalo 100 000 ich kópií!

**6. POTLÁČANIE ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY**

Účelom organizačnej štruktúry je pomôcť hnutiu aplikovať jeho hlavné operačné princípy: JEDNOTU, PLÁNOVANIE a NENÁSILNÚ DISCIPLÍNU. Vďaka organizačnej štruktúre ktorú vyviniete by malo byť riadenie kampane jasné a priame. Akákoľvek organizačná štruktúra, ktorá potláča schopnosť riadiť kampaň alebo aplikovať tieto tri princípy, podstatne zníži efektivitu hnutia. Demokratická štruktúra rozhodovania môže znamenať, že každý vo vašom hnutí sa cíti byť vypočutý a rozhodnutia sa preskúmajú z mnohých perspektív, ale môže tiež viesť ku pomalému rozhodovaniu, pomalej adaptabilite a frakcionárstvu. Môže to tiež uľahčiť infiltráciu vášho hnutia a získanie informácií.

Na druhej strane, vysoko autokratická štruktúra, ktorá môže byť prispôsobiteľná a organizovaná, môže dať do rúk vodcu príliš veľkú moc, čo môže viesť k neoblúbeným rozhodnutiam, s ktorými podporovatelia hnutia nemusia súhlasiť a ku zatknutiu daného vodcu protivníkom hnutia. Vodca tiež môže mať sklony robiť chyby kvôli neposudzovaniu rozhodnutí z dostatočne rôznych perspektív.

Pri vývoji organizačnej štruktúry vášho hnutia treba tieto problémy brať do úvahy.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2**

**Identifikujte a prijmite princípy bezpečnostnej kultúry, ktoré sú relevantné ku vašim okolnostiam.**

Bezpečnosť nie je len zoznam pravidiel a procedúr, ktorými sa treba riadiť. Je tiež o vývoji postoja povedomia bezpečnostných záležitostí. Toto povedomie by sa malo stať súčasťou organizačnej kultúry vášho hnutia. Dolu sú tri „princípy bezpečnostnej kultúry“ na zváženie, ktoré pravdepodobne minimalizujú účinky aktivít kontrarozvedky vášho protivníka.

## 1. NIKDY SA NEDOMNIEVAJTE, ŽE AGENTI VÁŠHO PROTVNÍKA NEINFILTRovali VAŠE HNUTIE

Plánujte a konajte v súlade s touto domnienkou. Riadte sa pravidlom „nevyhnutnej znalosti“. Ak niekto nepotrebuje vedieť mená iných členov, miest alebo časov konania nejakých akcií alebo aspektu vášho hnutia, neposkytnite mu tieto informácie. Ak viete, že míting je naplánovaný na budúci týždeň, tak predtým, ako informujete ostatných, rozhodnite, či to potrebujú vedieť. Ak to potrebujú vedieť – potrebujú to vedieť teraz alebo pred mítingom? Vodcovia môžu ísť príkladom tým, že toto pravidlo aplikujú aj na seba. Ak napríklad nie je nevyhnutné, aby vodca poznal bankové informácie hnutia, alebo miesto skladovania materiálov hnutia, tak by sa mal zmieriť s tým, že nepozná ani jedno. Nie je to o viere. Je to o uistení sa, že informácie zostanú zabezpečené.

Vyviňte procedúry pre spravovanie emailovej, telefonickkej a faxovej komunikácie. Preskúmajte možnosti komunikácie s vyššou bezpečnosťou, ako napríklad zašifrovaný email alebo hlasová komunikácia medzi počítačmi, Skype (www.skype.com). Aktualizujte antivírusový software a ochranu dôležitých súborov pomocou hesla. Vyviňte procedúry spracovania odpadu vo vašom úrade (napríklad, aby boli všetky citlivé spisy skartované). Ak je treba diskutovať o veľmi dôležitých veciach, zvážte osobné stretnutie v otvorenom prostredí, kde je náročné nahrávať rozhovory. Ak je to potrebné, vytvorte sieť kuriérov.

## 2. POCHOPTE, ŽE ZMENOU NORMÁLNYCH AKTIVÍT ALEBO ODLIŠNÝM KONANÍM NA SEBA PRITIAHNETE POZORNOSŤ

Bezpečnostné služby robia analýzu vzorov. Analyzujú vzory správania ľudí a organizácií. Keď sa organizácia alebo jednotlivец začne správať inak (poruší vzor), pritiahne pozornosť. Ak napríklad váš protivník vie, že ho

### TIP

Musíte sa domnievať, že vás sledujú a podľa toho konať!



### DÔLEŽITÉ:

Spomínanie špecifických aktivít, mien, počtov a dátumov je všeobecne prijateľné iba:

- počas mítingu vašej skupiny
- ak bol aktivista zatknutý a postavený pred súd
- v rozhovoroch autorizovanej osoby s médiami

Toto by mala starostlivo urobiť autorizovaná osoba takým spôsobom, aký nekompromituje bezpečnosť.

mnoho ľudí nepodporuje, predstieranie jeho podporovania môže pritiahnúť pozornosť a odhaliť členov hnutia. Členovia hnutia tiež môžu rozšíriť svoje priateľstvá a kontakty predtým, ako sa začnú činiť v hnutí, pretože je veľmi podozrivé, keď sa osoba spája a trávi čas iba s inými nenásilnými aktivistami. Ak sa domnívate, že vás budú vždy sledovať alebo že vám budú monitorovať vaše telefonické rozhovory a emaily, môžete vytvoriť fiktívnu postavu, za ktorú sa budete vydávať, a postupne tento fakt aj akceptovať bez prehnanych obáv.

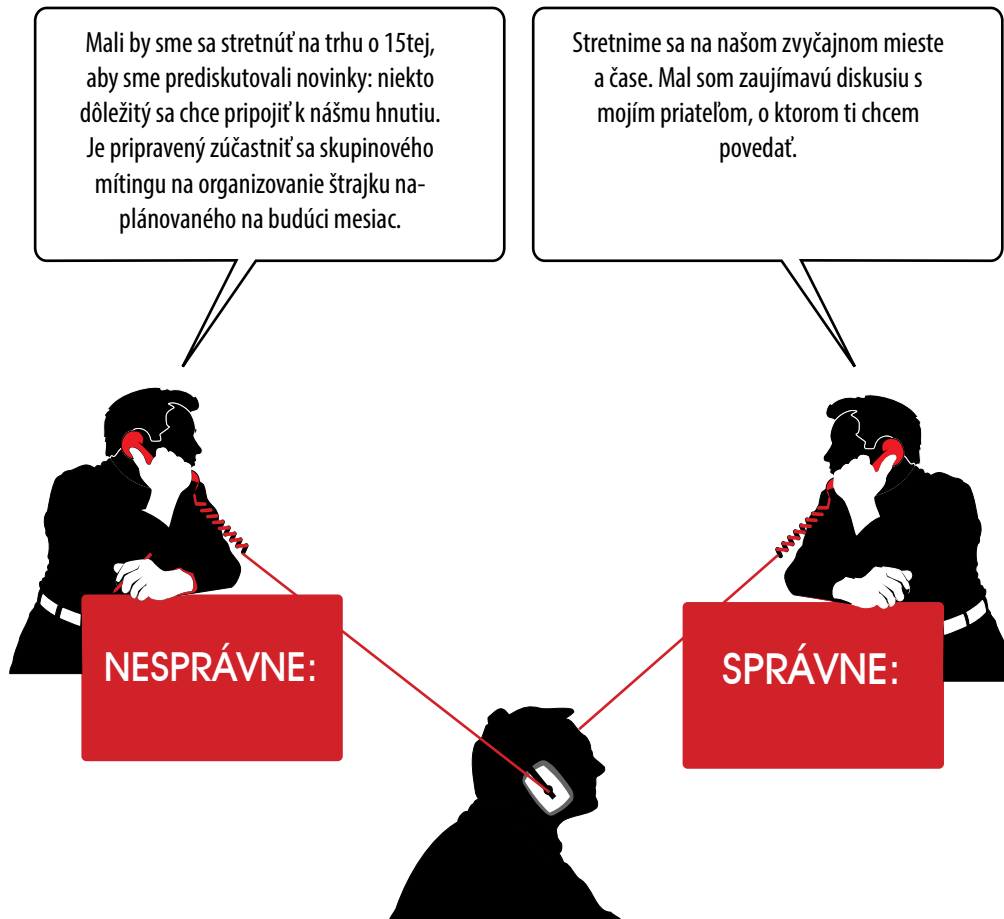
## 3. UČTE SVOJICH AKTIVISTOV „BEZPEČNOSTNEJ KULTÚRE“

Ako bude nenásilné hnutie naberať na efektívite, porastie aj protivníkovu obťažovanie a zvýšia sa výzvedné a infiltračné aktivity. Musíte vo vašom hnutí vytvoriť bezpečné komunikačné kanály. To je viac, než len vzdelávanie aktivistov hnutia o vašom protivníkovi a jeho schopnosti infiltrovať hnutie. Zahrňuje to tiež konanie vo vzájomnej solidarite. Najlepšou ochranou je cvičiť aktivistov v tom, čo povedať, čo nepovedať, a čo je ešte dôležitejšie, ako veci povedať.

Klamanie, klebety, priame chvastanie sa (napr. hovoriť ľuďom, čo ste urobili alebo plánujete urobiť) a nepriame chvastanie sa o aktivitách (napr. naznačovať ľuďom, že ste urobili alebo plánujete urobiť „niečo“, alebo keď im poviete, že máte tajomstvá), ako následky potreby vašich členov pokúsiť sa zapôsobiť na ľudí, môžu pritiahnúť agentov režimu a viesť k „úniku“ dôležitých informácií. Váš protivník môže týmto spôsobom získať fakticky dosť veľa výzvedných informácií. Ak chcete minimalizovať škodu, je múdre presvedčiť takéto osoby, aby zmenili svoje správanie, a/alebo im zakázať prístup k citlivým informačným zdrojom (mítingy, dokumenty atď.).



Aktivistom treba navyše povedať, čo majú očakávať, ak budú vypočúvaní políciou alebo bezpečnostnými silami a dať im odpovede na bežne kladené otázky, aby boli pripravení. Aby ste zabránili vášmu protivníkovi získať citlivé informácie o plánoch hnutia, o MENÁCH, DÁTUMOCH A POČTOCH by sa nemalo diskutovať v zraniteľných prostrediach, vrátane telefonickej a emailovej komunikácie.



#### TIP

Nie je to o tom, ČO človek hovorí, ale AKO to hovorí!

#### ZHRNUTIE

Efektivitu nenásilného hnutia môže obmedziť niekoľko faktorov. Násilie aktivistov hnutia predstavuje najväčšie riziko. Akcie bez strategického účelu vytvárajú medzi účastníkmi zmätok. Udržovanie „všetkého v tajnosti“ zvyčajne znamená, že nič nie je utajené. Organizačná štruktúra, ktorá obmedzuje použitie stratégie, významne znižuje efektivitu hnutia.

Je dôležité prijať princípy bezpečnostnej kultúry s cieľom minimalizovať šance na poskytnutie hodnotných informácií vášmu protivníkovi. Tieto princípy treba uplatniť v praxi včas pri vývoji hnutia a treba v nich cvičiť všetkých nových aktivistov.



**FORMÁT PLÁNU**

**U**



## FORMÁT PLÁNU

Hovorí sa, že politický vodca je osoba, ktorá má víziu a schopnosť presvedčiť verejnosť, že táto vízia sa môže a mala by sa stať realitou. Z oblasti podnikania je tiež známe, že „žiadny výrobok nepredáte, pokiaľ do desiatich minút nepresvedčíte potenciálneho kupca, že ho musí mať.“ Rovnako, keď apelujete na ľudí, aby podporovali vaše hnutie, mali by ste sa uistiť, že viete svoju víziu vyjadriť jasne a stručne. To sa dá zariadiť tak, že budete svoje myšlienky formulovať systematicky. Podobne by aj program a prevádzkové dokumenty pre vnútornú komunikáciu v hnutí mali byť stručné a štruktúrované podľa štandardizovaného formátu. Tým sa zaisťujú jasnosť účelu a akcií, ktoré treba podniknúť, aj jasnosť pridelenia povinností.

- 1.Situácia
- 2.Programové ciele
- 3.Vykonanie
- 4.Administrácia a logistika
- 5.Koordinácia a komunikačné prostriedky



V tejto lekcii si predstavíme všeobecný „formát plánu“, s ktorým bude vnútorná komunikácia jasná a stručná. Môžete tento formát prijať taký, aký je, alebo ho nejakým spôsobom zmeniť, aby zodpovedal vašim potrebám. Tak či onak má prijatie nejakého druhu formátu plánu najmenej štyri veľké výhody:

1. Po prvé, formát plánu vedie stratégov k tomu, aby nezabudli na žiadne dôležité informácie.
2. Po druhé, príjemca (príjemcovia) plánu ho bude vedieť pochopiť na prvý raz, pretože bude jasne organizovaný.
3. Po tretie, na určitom mieste sa vždy objaví ten istý druh informácií – čitateľ bude vždy vedieť, kde nájde odpoveď na špecifické otázky (napr. čo, kedy, prečo, kde, kto).
4. V neposlednom rade môže prijatie jasného formátu plánu zlepšiť schopnosť každého jedného aktivistu vysvetľovať a šíriť myšlienky hnutia vo svojej miestnej komunite.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Pochopte a použite formát plánu pre strategické a taktické plánovanie v nenásilnom boji.**

Formát plánu sa tiež dá použiť pre jednotlivé akcie alebo celé kampane s viacerými akciami na niekoľkých frontoch. Formát plánu zaisťuje, že čitateľ nájde odpoveď na väčšinu svojich dôležitých otázok. Medzi tieto otázky môže patriť:

- Aké je súčasné situačné prostredie, v ktorom sa vaša plánovaná operácia alebo akcie budú konať?
- Aké je vaše poslanie a cieľ (ciele)?
- Čo treba urobiť (plánovaná aktivita/aktivity)?
- Ako to chcete dosiahnuť (predstava operácie)?
- Identifikácia úloh a pridelenie povinností.
- Základné informácie týkajúce sa podpory a komunikačných prostriedkov.

#### TIP

Preskúmajte všetky informácie týkajúce sa vášho plánu!



**TIP**

Čím viac ľudí vie o vašom poslaní, tým viac mu môžu ponúknuť!

Formát plánu má týchto päť zložiek:

**1. SITUÁCIA.** Tento odsek stručne opisuje momentálne náležité aktivity hnutia aj protivníka, ktoré prebiehajú v oblasti plánovaných aktivít.

**2. PROGRAMOVÉ CIELE.** Výber cieľov pravdepodobne ovplyvnia informácie obsiahnuté v grafe moci (viď lekcia č. 8) alebo v strategickom odhade (viď pokročilý kurz, lekcia A1), poprípade v logicky pripravenom odhade situácie. Tento odsek stručne a jasne vyhlasuje, KTO urobí ČO, KEDY, AKO a PREČO.

**PRÍKLAD:** „Výbor pre podporu slobodných a spravodlivých volieb, s cieľom dosiahnuť demokratickú vládu, iniciuje na 1. marca 2006 nenásilnú kampaň, aby zmobilizoval verejnosť k podpore a hlasovaniu za kandidátov pre demokratickú reformu v parlamentných voľbách; zabráneniu podvodným akciám počas volieb; založeniu národného „štrajkového výboru“ na uvalenie nenásilných trestov vláde v prípade, že dôjde ku volebnému podvodu; a prípravu založenia novej demokratickej vlády.“

**3. VYKONANIE.** V tomto odseku je opis toho, ako sa vaša nenásilná kampaň alebo akcia rozvinie od začiatku po koniec. Ak ide o plán pre plnú kampaň, než konkrétnu akciu, zvyčajne tento odsek identifikuje všetky fázy kampane, vrátane prípravy a prechodných cieľov. Fázy môžu byť orientované na čas alebo udalosti. Navyše, využitím procesu spätného plánovania (to znamená vytvorenie plánu a časovej línie tak, že sa pozriete najskôr na konečný bod a potom naplánujete, čo sa musí stať, aby ste sa dostali k tomu cieľovému bodu [pre viac informácií viď pokročilý kurz, lekcia A4]) môže plánovač identifikovať kritické špecifické úlohy, ktoré treba splniť, a ku každej priradiť niekoho, kto bude za ňu zodpovedný.

**DÔLEŽITÉ:**

Je kritické pochopiť, že je dôležité zahrnúť do poslanca slovo „PREČO“. Ľudia urobia to, čo sa od nich požaduje skorej, keď pochopia dôvod, prečo to majú urobiť.



**PRÍKLAD:** Plánovanie kampane na zvýšenie účasti vo voľbách (GOVT) sa dá rozdeliť do troch fáz:

Počas prvej fázy (prípravná fáza) dostanú členovia hnutia zadanie vytvoriť cvičebné osnovy a vycvičiť káder na vedenie kampane v každom volebnom okrsku.

Počas druhej fázy (prechodný cieľ) dostanú aktivisti v každom volebnom okrsku tréning kampane (GOVT) od vycvičených kádrov.

Počas tretej fázy (vykonávací fáza) poskytnú novo vycvičení aktivisti priamu pomoc, aby ľudia dostali k urnám, vykonali prvé povolebné odhady a počas dňa periodicky hlásili výsledky.

**4. ADMINISTRÁCIA A LOGISTIKA.** Tento odsek identifikuje, aká administratívna a logistická podpora bude potrebná a ako ju získať. Obsahuje zoznam materiálnych a ľudských zdrojov, rovnako ako zručnosti a znalosti potrebné pre vykonanie akcie alebo kampane. Akcia alebo kampaň môže napríklad vyžadovať financovanie, tlačené materiály, filmy, reproduktory a zabávačov ochotných podporiť akcie kampane na zvýšenie účasti vo voľbách.

**5. KOORDINÁCIA A KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY.** Tento odsek vysvetľuje, čo a ako treba oznámiť a tiež procedúry pre koordináciu medzi skupinami a v rámci skupín zúčastňujúcich sa kampane a/alebo miestnych aktivít. Táto sekcia by mala zahrňovať telefónne čísla, emailové adresy, kuriérov, rozvrhy mítingov atď.



*Nestranička kampaň vyzývajúca mladých ľudí na zapojenie sa do slovenských parlamentných volieb v roku 1998 zvaná „Rock volieb!“*

**TIP**

Rozdelte svoj plán na fázy!

**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 2**
**Aplikujte formát plánu na prebiehajúci konflikt.**

Zložka/Dĺžka	Otázky, ktoré treba zodpovedať	Na čo netreba zabudnúť
SITUÁCIA (do 2 odsekov)	„Aké je súčasné situačné prostredie, v ktorom sa odohrá plánovaná operácia alebo akcie?“	Preskúmajte všetky informácie týkajúce sa vášho plánu!
PROGRAMOVÉ CIELE (1 odsek)	„KTO urobí ČO, KEDY, AKO a PREČO?“	Vysvetlite ľuďom, čo budú robiť a prečo to budú robiť!
VYKONANIE (1 odsek pre každú fázu)	„Ako sa to chystáte dosiahnuť?“	Identifikujte fázy, buď časovo orientované („do dátumu XY“), alebo orientované na udalosti („do prezidentských volieb“), vrátane prípravy alebo prechodných cieľov
ADMINISTRÁCIA A LOGISTIKA (1 odsek)	„Aká administratívna a logistická podpora bude dostupná a ako ju získate?“	Vytvorte zoznam všetkých ľudských a materiálnych zdrojov, rovnako ako zručností a znalostí potrebných pre kampaň alebo akciu a preskúmajte ich možné zdroje!
KOORDINÁCIA A KOMUNIKAČNÉ PROSTRIEDKY (1 až 2 odseky a zoznam kontaktov)	„Ako budú skupiny alebo jednotlivci, ktorí sa zúčastnia kampane alebo miestnych aktivít, komunikovať a navzájom sa koordinovať?“	Procedúry a vzory komunikácie by mali byť podporené podrobným zoznamom kontaktov na náležité organizácie a jednotlivcov!

**TIP**

Určte,  
KTO urobí ČO,  
KEDY a AKO!

**CVIČENIE:**

Rozdeľte sa do skupín a – s použitím formátu plánu – navrhňte a predstavte kampaň alebo akciu pre prebiehajúci nenásilný konflikt. Žiadna z prezentácií by nemala presiahnuť 15 až 20 minút.

**ZHRNUTIE**

Formát plánu predstavený v tejto lekcii poskytuje odpovede na všeobecne najdôležitejšie otázky, ktoré musí čitateľ poznať. Používanie štandardného formátu ako je tento pre plánovanie na každej úrovni v nenásilnom hnutí pomáha plánovačom a vykonávateľom ujasniť akcie a kampane.

Disponovanie formátom plánu podporuje úplnosť, stručnosť a jasnosť v oznamovaní základných informácií pre vykonanie kampaní a aktivít. Šetrí to čas pisateľovi aj čitateľovi. Formát prejednávaný v tejto lekcii je príkladom, ktorý môžete prijať, alebo sa vám viac môže páčiť formát vytvorený vašim hnutím. V podstate ide o to, že je dôležité, aby hnutie zvažilo použitie nejakého druhu plánovacieho formátu, formát by mal obsahovať všetky informácie potrebné pre strategické ciele a taktické akcie a tieto informácie by mali byť zakaždým predstavené štandardným spôsobom.





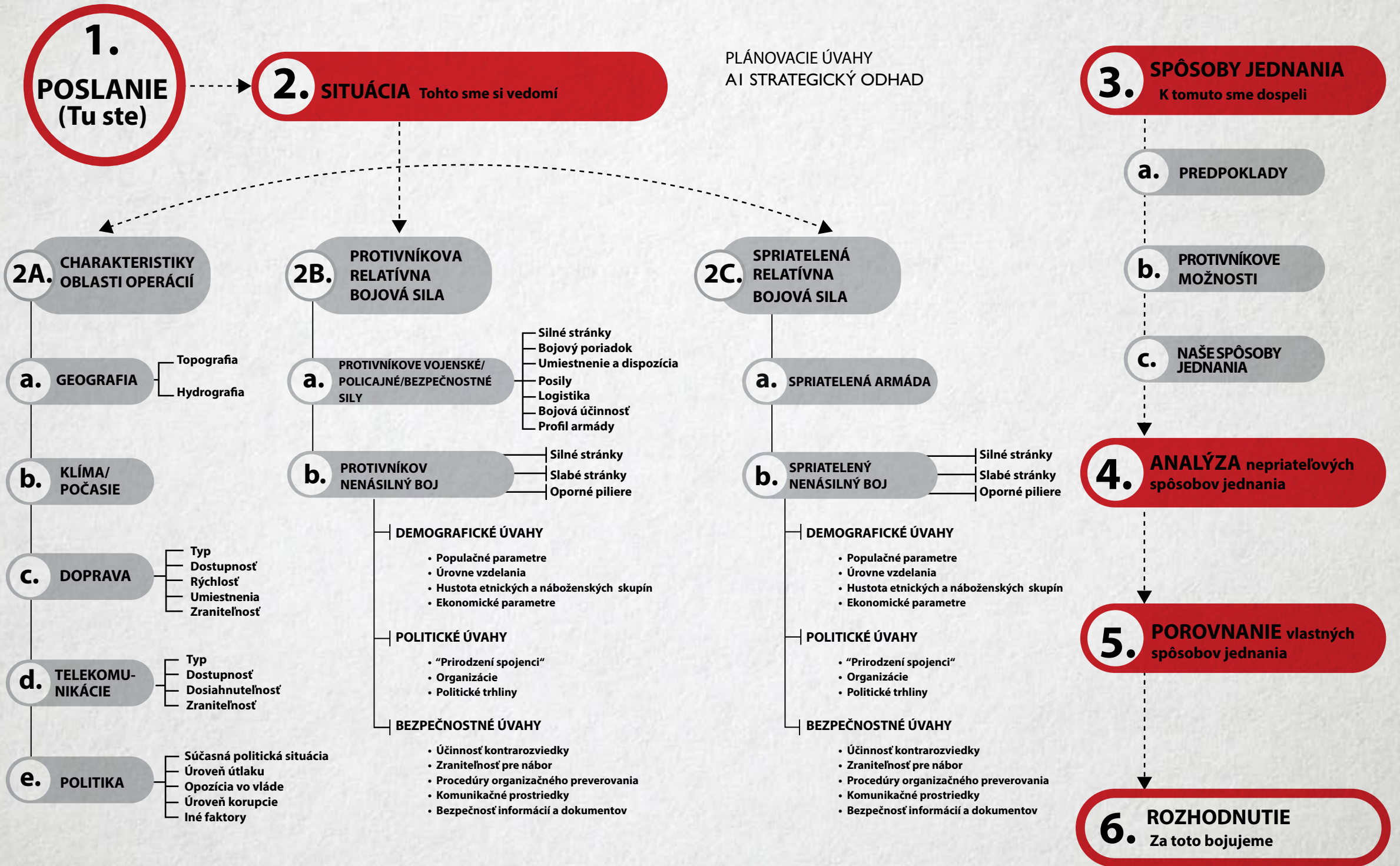
POKROČILÝ KURZ



PLÁNOVACIE  
ÚVAHY



PLÁNOVACIE ÚVAHY  
AI STRATEGICKÝ ODHAD



## Plánovacie úvahy: STRATEGICKÝ ODHAD

Strategický odhad situácie je najkritickejší plánovací dokument v nenásilnom boji. Poskytuje fakty a analýzy, ktoré súvisia s bojom, a vyžaduje intenzívnu, štruktúrovanú intelektuálnu prácu sústredenú na určenie najúčinnnejšieho a najefektívnejšieho spôsobu jednania na splnenie misie. Keďže plán pre strategickú operáciu je odvodený od strategického odhadu, jeho kvalitu a šance na úspech určuje kvalita analýzy a množstvo analyzovaných informácií. Dôležitosť vytvorenia a vývoja dôkladnej stratégie nemožno preceňovať. Hnutie môže vykonať taktiky úspešne, no nezvíťazí, pokiaľ je stratégia, ktorej tie taktiky slúžia, nesprávna alebo nevhodná.

Strategický odhad nie je len základom pre vytváranie plánov pre strategickú akciu, ale je tiež dôležitý pri vývoji politik, reagovaní na krízy a poskytovaní zdrojov dôkladnej a hlbkej analýzy a faktických údajov rôznym časťami hnutia.

Strategický odhad je „živý dokument“. To znamená, že má byť neprestajne aktualizovaný o nové fakty a informácie. Preto je žiaduce, aby nenásilné hnutie priradilo niekoho na pozíciu koordinátora strategického odhadu: ostatní budú zodpovední za zhromažďovanie, hodnotenie a predkladanie informácií, ktoré sa zahrnú do odhadu, a identifikáciu informácií, ktoré už so strategickým odhadom nesúvisia alebo sú nepresné.

Kvôli obavám o bezpečnosť by niektoré časti strategického odhadu mali byť umiestnené do utajenej prílohy. Táto príloha by mala byť prístupná iba pre tých, ktorí musia dané informácie poznať. Informácie, ako sú napríklad organizačné sily (počty a mená), trasy kuriérov, vnútorné kontakty atď., sú veľmi citlivé a netýkajú sa každého člena hnutia, či dokonca štábu.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

Identifikujte typy a zdroje informácií, ktoré by mali byť zahrnuté do strategického odhadu pre váš boj. Riadte sa formátom pre vytvorenie strategického odhadu s využitím pracovného zošita *Strategický odhad*.

Strategický odhad pomáha strategickým plánovačom usporadúvať a analyzovať kľúčové informácie, ktoré počas plánovania nenásilného boja treba brať do úvahy.

Hlavné časti strategického odhadu sú:

- 1. POSLANIE:** Aká je „vízia zajtrajška“ vašej skupiny?
- 2. SITUÁCIA:** Ktoré informácie o krajine, ľuďoch a vláde najviac prispievajú ku plánovaniu vášho konfliktu? Aké má váš protivník schopnosti a možnosti na vedenie boja (nazývané tiež „relatívna bojová sila“) oproti schopnostiam a možnostiam vášho hnutia.
- 3. SPÔSOBY JEDNANIA:** Zoznam všetkých možných spôsobov jednania, ktoré by vaše hnutie mohlo zrealizovať.
- 4. ANALÝZA NEPRIATEĽOVÝCH SPÔSOBOV JEDNANIA:** Čo by váš protivník mohol urobiť v reakcii na každý z vašich možných spôsobov jednania?
- 5. POROVNANIE VLASTNÝCH SPÔSOBOV JEDNANIA:** Zváženie výhod a nevýhod každého vášho možného spôsobu jednania.
- 6. ROZHODNUTIE:** Aký spôsob jednania si zvolíte, aby ste dosiahli svoju „víziu zajtrajška“?

CVIČENIE:

*Riadte sa formátom predstaveným v pracovnom zošite *Strategický odhad**



**TIP**

Držte sa vašich programových cieľov v každej jednej chvíli vášho boja!

**PRÍKLAD**

„Ľudia (doplňte krajinu) pod (doplňte názov nenásilného hnutia) budú viesť strategický nenásilný boj, aby dosiahli demokraticky zvolenú vládu a zabránili puču.“

**TIP**

Keď nemáte k dispozícii fakty, nahrádzajú ich predpoklady, ale žiaden predpoklad nie je taký cenný ako fakt!

**1.POSLANIE** (strany 4 až 8 v pracovnom zošite)

Pre tento odsek vášho strategického odhadu budete musieť čerpať z vašej vízie zajtrajška (ktorá sa preberá v základnom kurze, lekcii č.1).

Efektívna vízia zajtrajška môže pritiahnúť podporu z mnohých častí spoločnosti a môže vyjadriť nie len, proti čomu sa hnutie stavia, ale aj čo zastáva.

Vízia zajtrajška tiež hľadá za okamžité ciele – napríklad skončenie autoritárskej vlády, okupácie, korupcie alebo diskriminácie proti menšinám, etnickým skupinám alebo ženám – aby vyjadrila dlhodobé zmeny, za ktoré vo vašej spoločnosti bojujete.

**2.SITUÁCIA** (strany 8 až 33 v pracovnom zošite)

Do druhého odseku odhadu umiestnite všetky informácie o situácii, v ktorej uskutočnite vaše poslanie.

Nepreskúmajte len terén, dopravu, komunikáciu a klímu s počasím, ale tiež politickú a vojenskú situáciu spriateľných a protivníkových síl. Preskúmate tiež predpoklady. Musíte vedieť všetko, čo by mohlo mať vplyv na vaše operácie. „Situačná“ časť vášho strategického odhadu je rozdelená na tri časti

– charakteristika oblasti operácií, protivníková relatívna bojová sila a spriateľná bojová sila (relatívna bojová sila znamená vaše a protivníkov možnosti a schopnosti pre vedenie boja).

Ak nebudete môcť získať akékoľvek informácie o teréne, doprave alebo iných súvisiacich vstupoch, budete ich musieť nahradiť predpokladmi. Nezabúdajte, že predpoklady sú náhradami faktov – žiaden predpoklad nie je taký dobrý ako fakt. Takže musíte predpokladať čo najmenej.

**2A. CHARAKTERISTIKY OBLASTI OPERACÍ****a. GEOGRAFIA****b. KLÍMA/ POČASIE****c. DOPRAVA****d. TELEKOMUNIKÁCIE****e. POLITIKA****2A. CHARAKTERISTIKA OBLASTI OPERACÍ****a) GEOGRAFIA**

Ak je pravdepodobné, že protivník zareaguje na vašu akciu vojenskými akciami, geografia napovie, ako sa pokúsi zareagovať. Geografia tiež môže ovplyvniť hnutie a načasovanie vašich nenásilných akcií a mobilizácií. Geografia má dva prvky:

- **Topografia.** Vrstevnicové mapy poskytujú dostatok informácií o topografii.
- **Hydrografia.** Pre účely nenásilného boja sú dôležité riečne a prúdové prechody. Rozhovor s miestnymi dedičanmi môže napríklad poskytnúť informácie o najlepšími miestach na prekročenie prúdov a riek v rôznych obdobiach roka. Miestni ľudia môžu tiež vedieť o menej známych prechodových miestach, ktoré by sa dali počas nenásilných akcií využiť.

**b) KLÍMA A POČASIE**

Väčšina informácií o počasí, ktoré by stratégovia mali vedieť, je celkom zrejmých, ale vplyv počasia na plánované nenásilné akcie treba vziať do úvahy. Plánovači hnutia môžu získať viac informácií pri pohľade na predpovede počasia v novinách.

**c) DOPRAVA**

Kuriéri cestujú. Koordinátori a aktivisti cestujú. Armáda a polícia cestujú. Ľudia chodia z mesta do mesta alebo z dediny do dediny. Materiálne zdroje cestujú po celej krajine. Dopravná infraštruktúra je neuveriteľne dôležitá. Pre vás aj vášho protivníka môže byť kriticky dôležité vedieť, ako dlho trvá dostať sa z bodu A do bodu B. Prvé miesto kam by ste sa mali pozrieť, aby ste získali prepravné možnosti, sú cestovné poriadky pre vlaky, autobusy, lietadlá a lode. Plánovači hnutia si môžu prečítať noviny a turistické publikácie, navštíviť vlakové a autobusové stanice a hovoriť s turistami. Môžete sa tiež porozprávať s vodičmi nákladných áut alebo vlakvedúcimi.



**d) TELEKOMUNIKÁCIE.** Aké technológie sú dostupné protivníkovi a nenásilnému hnutiu?

**e) POLITIKA.** V tomto odseku musia stratégovia opísať všeobecný politický rámec, v ktorom musí hnutie operovať. Hnutie alebo kampaň bude nevyhnutne pracovať v politickom prostredí. Preto je dôležité vedieť o politických prúdoch. Dobrými miestami kde začať sú tlačové správy, spravodajstvo, osobné rozhovory, posúdenia aktivít, politické prieskumy a výsledky predchádzajúcich volieb.

## 2b. PROTIVNÍKOVA RELATÍVNA BOJOVÁ SILA

Mali by ste preskúmať dva aspekty protivníckej bojovej sily: a) protivníkovu schopnosť použiť vojenskú/policajnú/bezpečnostnú silu a b) protivníkovu schopnosť viesť nenásilný boj proti vášmu hnutiu. Strategický odhad poskytuje rámec pre analýzu oboch.

### a) PROTIVNÍKOVE VOJENSKÉ/POLICAJNÉ/BEZPEČNOSTNÉ SILY

Vojenské, policajné a iné bezpečnostné sily vášho protivníka by ste mali analyzovať na základe: **Sily, Bojového poriadku, Umiestnenia a dispozície, Posíl, Logistiky, Bojovej účinnosti a Profilu armády**

Pre viac informácií o každom pojme viď pracovný zošit Strategický odhad

### b) PROTIVNÍKOVA SCHOPNOSŤ VIESŤ NENÁSILNÝ BOJ

Aké má váš protivník schopnosti pre vedenie nenásilného boja proti vášmu hnutiu?

- **Silné stránky:** vytvorte zoznam silných stránok vášho protivníka – aké nenásilné akcie by mohol proti vám podniknúť?
- **Slabé stránky:** vytvorte zoznam slabých stránok vášho protivníka – kde je zraniteľný voči nenásilným akciám?
- **Oporné piliere:** vytvorte zoznam skupín, ktoré poskytujú vášmu protivníkovi podporu a moc. Dbajte na akékoľvek skupiny, ktorých pomoc je pre pokračovanie vlády vášho protivníka základom.

## PRÍKLAD

### PROTIVNÍKOVA RELATÍVNA BOJOVÁ SILA

Ak protivník predstavuje autoritatívnu alebo utláčateľskú vládu, má obrovský potenciál pre násilné aj nenásilné spôsoby boja proti vášmu hnutiu. Dolu je niekoľko možných silných a slabých stránok, ktoré môže mať protivník:

1.SILNÉ STRÁNKY	2.SLABÉ STRÁNKY	3.OPORNÉ PILIERE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cenzúra</li> <li>• vlastníctvo rozhlasu, televízie a tlače</li> <li>• kontrola všetkého formálneho vzdelávania</li> <li>• finančné zdroje na ovplyvnenie správania</li> <li>• medzinárodné uznanie a prístup ku svetovej tlači a iným kľúčovým komunikátorom</li> <li>• dobre vycvičená a rozsiahla sieť rozvedky</li> <li>• schopnosť uvaliť tresty prostredníctvom armády, polície alebo byrokracie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nekompetencia vo vládných službách</li> <li>• ľuďmi opovrhnutá</li> <li>• žiadni cvičení stratégovia</li> <li>• podporovala politiku útlaku alebo možno až genocídu proti menšinám</li> <li>• pomalá byrokratická štruktúra</li> <li>• neflexibilná byrokracia, politiky a pravidiel, ktoré vedú k neschopnosti prispôbiť sa novým okolnostiam</li> <li>• nekompetencia, rodinkárstvo a korupcia medzi úradníkmi a byrokrati</li> <li>• obmedzené vedenie a vnútorné rozhodovanie, ktoré vedie ku chybám</li> <li>• možné vnútorné konflikty medzi úradníkmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• národná armáda</li> <li>• milície</li> <li>• polícia</li> <li>• sily rozvedky</li> <li>• médiá</li> <li>• zahraniční investori</li> <li>• podnikateľská komunita</li> <li>• vládne inštitúcie, t.j. súdnictvo, volebné komisie, centrálna banka</li> <li>• úradníci</li> <li>• štátom vlastnené zdroje, napríklad ropa, zemný plyn, nerasty</li> <li>• externí aktéri, napríklad zahraničné vlády, organizovaný zločin (priekupníci s drogami alebo zbraňami atď.)</li> <li>• náboženské skupiny</li> <li>• politické strany</li> </ul>

2B.

PROTIVNÍKOVA  
RELATÍVNA  
BOJOVÁ SILA

a.

PROTIVNÍKOVE VOJENSKÉ/  
POLICAJNÉ/BEZPEČNOSTNÉ  
SILY

b.

PROTIVNÍKOV  
NENÁSILNÝ BOJ



**DEMOGRAFICKÉ ÚVAHY:** ktoré z nasledujúcich demografických úvah sú dôležité pri posudzovaní silných a slabých stránok vášho protivníka? Ak sú dôležité, zistite alebo odhadnite počty a vysvetlite, prečo sú dôležité. V priebehu času taktiež hľadajte trendy a zmeny v týchto počtoch. Premýšľajte o:

- **Populačných parametroch** ako sú počty, veková štruktúra, pomer pohlaví, tempo rastu, pôrodnosť, úmrtnosť, dojčenská úmrtnosť, miera prísťahovalectva/emigrácie, očakávaná priemerná dĺžka života, indikátory verejného zdravia (napr. drogová závislosť, prístup ku čistej vode, výskyt hladu, miera HIV/AIDS atď.), kriminalita
- **Úrovni vzdelania**, miere gramotnosti, jazykoch, ktorými sa hovoria
- **Hustote etnických a náboženských skupín**
- **Ekonomických parametroch** (príjmy domácností, percent pod hranicou chudoby, miera inflácie, nezamestnanosť, menové kurzy)

## PRÍKLAD

### PROTIVNÍKOVE DEMOGRAFICKÉ ÚVAHY

a. Všeobecné (použitie v analýze oboch strán)

Nasleduje príklad:

- Populácia (presné čísla)

0 – 14 roční: (napr. 36%) (ženy [počet]; muži [počet])

15 – 64 roční: (napr. 60%) (ženy [počet]; muži [počet])

Starší ako 65 rokov: (napr. 4%) (ženy [počet]; muži [počet])

- Populačný rast: %
- Pôrodnosť: počet pôrodov/1000 obyvateľov
- Úmrtnosť: počet úmrtí/1000 obyvateľov
- Hustota zaľudnenia sa vyskytuje v (uvedte mestá).

b. Rozdelenie absolventov vysokých škôl podporujúcich protivníka

c. A tak ďalej

## POLITICKÉ ÚVAHY

- **„Prirodzení spojenci“:** utvorte zoznam ľudí, záujmom ktorých slúži váš protivník (a ktorí preto môžu byť ochotní poskytnúť vášmu protivníkovi pomoc).
- **Organizácie:** utvorte zoznam konkrétnych spoločenských organizácií, záujmom ktorých slúži váš protivník.
- **Politické trhliny:** kde vo vzťahoch medzi týmito skupinami a organizáciami sú slabiny, ktoré sa dajú využiť?

## PRÍKLAD

### PROTIVNÍKOVE POLITICKÉ ÚVAHY

„Prirodzení spojenci“	Organizácie	Politické trhliny, ktoré sa dajú využiť
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vojaci</li> <li>• Polícia</li> <li>• Úradníci (ktorí?)</li> <li>• Podnikatelia (ktorí?)</li> <li>• Niektorí členovia náboženských organizácií</li> <li>• Vonkajší aktéri (t.j. členovia organizovaného zločinu, obchodní partneri atď.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Národná armáda</li> <li>• Polícia</li> <li>• Podnikateľské skupiny</li> <li>• Štátne médiá</li> <li>• Milície alebo polovojenské organizácie</li> <li>• Náboženské inštitúcie</li> <li>• Organizácie veteránov</li> <li>• Vonkajšie organizácie (napr. zahraničné vlády, regionálni partneri, svetové mocnosti [priekupníci s drogami, pašeráci zbraní atď.]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armáda verzus polícia</li> <li>• Umiernení verzus „tvrdá línia“ vo vláde</li> <li>• Vláda verzus robotníci</li> <li>• Nižší úradníci verzus vyšší úradníci</li> <li>• Vojaci verzus poddôstojníci</li> <li>• Politická rivalita a súťaživé ambície v politických stranách alebo vládnucej elite</li> <li>• Obchodní súper</li> </ul>



**BEZPEČNOSTNÉ ÚVAHY:** táto sekcia skúma, ako by ste mohli získať prístup ku protivníkovým chráneným informáciám

- **Účinnosť kontrarozvedky:** aké sú vaše schopnosti na preniknutie do skupiny vášho protivníka alebo akýchkoľvek skupín, ktoré ho podporujú? Aké riziká to so sebou nesie? Kto v skupine vášho protivníka by sa dal naverbovať do vašej skupiny? K akému druhu informácií môžu poskytnúť prístup?
- **Procedúry organizačného preverovania:** čo váš protivník momentálne robí, aby nepustil špiónov do svojich radov? Ako môžete tie prekážky prekonať?
- **Komunikačné prostriedky:** ako sa prenášajú správy medzi členmi protivníckej organizácie? Kde sú zraniteľné?
- **Bezpečnosť informácií a dokumentov:** ako protivník ochraňuje svoje citlivé informácie? Je nejaký spôsob, ako obísť ich zabezpečenie?

## 2C. SPRIATELENÁ RELATÍVNA BOJOVÁ SILA

Informácie o súčasných schopnostiach skupín odporu viesť nenásilný boj sa dajú získať od ľudí, ktorí sú alebo boli aktívnymi počas nenásilného odporu proti vášmu protivníkovi alebo jeho podporovateľom. Je užitočné vedieť o rôznych organizáciách, ktoré nesúhlasia s vaším protivníkom, ich stupni vzájomnej spolupráce, predchádzajúcich nenásilných akciách, miestach akcií, počtoch a druhoch zapojených aktivistov a civilistov, cieľoch a stratégiách predchádzajúcich kampaní, lekciách, ktoré sa naučili z minulých akcií atď.

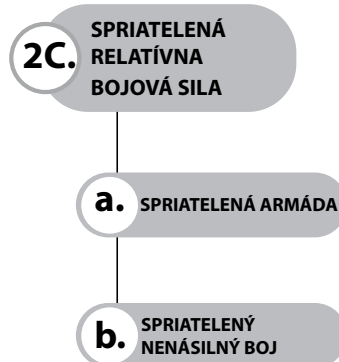
### a) SPRIATELENÁ ARMÁDA

Môžu existovať skupiny, ktoré sú solidárne s cieľmi nenásilného hnutia, no chcú použiť ozbrojený boj. Majte na pamäti, že sa nikdy neodporúča mať v nenásilnom hnutí prvok armády, a že násilie, rovnako ako ozbrojený jedinca, patria medzi najnebezpečnejšie kontaminanty nenásilného boja. Vyskytli sa však prípady, v ktorých vonkajšie faktory (napríklad aliancia NATO) použila vojenskú intervenciu proti protivníkovi hnutia. Vedenie hnutia musí starostlivo zvážiť, aké riziká by mala kontaminácia boja v prípade vpustenia prvku armády do konfliktu.

### b) SPRIATELENÝ NENÁSILNÝ BOJ

Aký je celkový potenciál vášho hnutia a naklonených skupín pre nenásilný boj proti vášmu protivníkovi?

- **Silné stránky:** Vytvorte zoznam silných stránok. Možno sa budete musieť pozrieť na šesť zdrojov moci (preberaných v základnom kurze, lekcii č. 2) a spýtať sa samých seba, koľko má vaše hnutie z každého zdroja. Možno si tiež budete musieť položiť otázku, aký rozsah nenásilných akcií je vaše hnutie schopné momentálne podniknúť proti vášmu protivníkovi?
- **Slabé stránky:** Vytvorte zoznam slabých stránok. Kde ste zraniteľní voči akciám, ktoré môže váš protivník podniknúť? Pri tomto posudzovaní možno pomôže, keď sa pozriete na šesť zdrojov moci.
- **Oporné piliere:** Vytvorte zoznam skupín, ktoré vám poskytujú podporu a silu.



## PRIKLAD

### SPRIATELENÝ NENÁSILNÝ BOJ

Hoci sú protivníckove oporné piliere hlavným ohniskom snáh hnutia, je dôležité posúdiť „spriateľené“ oporné piliere nenásilného hnutia.

### OPORNÉ PILIERE

- mimovládne organizácie
- náboženské inštitúcie
- alternatívne médiá alebo iné informačné kanály
- pracovné alebo obchodné únie
- politické strany a koalície, ktoré nesúhlasia s vaším protivníkom
- vzdelávacie organizácie alebo inštitúcie
- organizácie etnických menšín (v danej krajine a medzinárodné)
- multilaterálne inštitúcie (napr. OSN atď.)
- medzinárodné organizácie občianskej spoločnosti/demokracie/ľudských práv
- skupiny diaspóry

**DEMOGRAFICKÉ ÚVAHY:** ktoré z týchto (nižšie) alebo iných demografických úvah sú dôležité pri posudzovaní vašich silných a slabých stránok?

**Populačné parametre** ako sú počty, veková štruktúra, pomer pohlaví, tempo rastu, pôrodnosť, úmrtnosť, dojčenská úmrtnosť, miera prisťahovalectva/emigrácie, očakávaná priemerná dĺžka života, indikátory verejného zdravia (napr. drogová závislosť, prístup k čistej vode, výskyt hladu, miera HIV/AIDS atď.), kriminalita

**Úrovne vzdelania,** miera gramotnosti, jazyky, ktorými sa hovorí

**Hustota etnických a náboženských skupín**

**Ekonomické parametre** (príjmy domácností, percentá pod hranicou chudoby, miera inflácie, nezamestnanosť, menové kurzy)

#### POLITICKÉ ÚVAHY:

**„Prirodzení spojenci“:** utvorte zoznam ľudí, záujmom ktorých slúži vaše hnutie (a ktorí preto môžu byť ochotní poskytnúť vášmu hnutiu pomoc).

**Organizácie:** utvorte zoznam konkrétnych spoločenských organizácií, záujmom ktorých slúži vaše hnutie.

**Politické trhliny:** kde v týchto skupinách a organizáciách sú slabiny, ktoré by váš protivník mohol využiť? Ako by ste tieto trhliny mohli odstrániť – alebo zabrániť ich využitiu?

#### PRIKLAD

SPRIATELENÉ POLITICKÉ ÚVAHY		
„Prirodzení spojenci“	Organizácie	Politické trhliny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnikatelia (ktorí?)</li> <li>• Študenti</li> <li>• Farmári</li> <li>• Robotníci</li> <li>• Učitelia</li> <li>• Menšinové skupiny</li> <li>• Členovia hnutia</li> <li>• Chudobní ľudia</li> <li>• Niektorí členovia náboženského zriadenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektoré náboženské skupiny (ktoré?)</li> <li>• Opozičné politické skupiny</li> <li>• Environmentálne skupiny</li> <li>• Organizácie ľudských práv</li> <li>• Odborné organizácie (obchodné a pracovné únie)</li> <li>• Regionálne a multilaterálne inštitúcie (t.j. OSN)</li> <li>• Medzinárodné mimovládne organizácie (ktoré?)</li> <li>• Miestne mimovládne organizácie (ktoré?)</li> <li>• Národné alebo medzinárodné nadácie</li> <li>• Vonkajší aktéri (t.j. zahraničné vlády)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politická fragmentácia je v opozícii rozšírená takmer vždy. Treba identifikovať a vyriešiť najväznejšie nezhody.</li> </ul>

**PRÍKLAD**

*Komunikačné techniky, ktoré môžu poskytovať určitú bezpečnosť, zahŕňujú: kuriérov, donášky, vopred dohodnuté kódy, zašifrovaný email ako Hushmail (www.hushmail.com), zabezpečené hlasové komunikačné prostriedky ako SKYPE (www.skype.com), internetová telefónia a iné formy počítačových komunikačných prostriedkov*

**BEZPEČNOSTNÉ ÚVAHY:** táto sekcia skúma, ako môžu byť vaše informácie zraniteľné voči odhaleniu vašim protivníkom.

- Účinnosť kontrarozvedky: aké sú protivníkovy možnosti pre infiltráciu vašej skupiny? Čo môžete urobiť, aby ste tomu zabránili? Koho vo vašom hnutí by mohol váš protivník naverbovať? Je niekto zraniteľný voči vydieraniu vašim protivníkom? K akému druhu informácií by mohli poskytnúť prístup?
- Procedúry organizačného preverovania: čo momentálne robíte, aby ste nepriateľským silám nedali príležitosť pre infiltráciu?
- Komunikačné prostriedky: ako sa prenášajú správy medzi členmi vášho hnutia? Aké bezpečné sú tieto metódy? Kde sú tieto metódy zraniteľné?
- Bezpečnosť informácií a dokumentov: aké procedúry sa používajú na zabezpečenie vašich citlivých informácií? (zvážte fyzickú a digitálnu bezpečnosť [t.j. antivírusový software, ochrana heslom a záloha dát])? Existuje nejaké nepretržité zabezpečenie týchto materiálov?

### 3. SPÔSOBY JEDNANIA

K tomuto sme dospeli

a. PREDPOKLADY

b. PROTIVNÍKOVE MOŽNOSTI

c. NAŠE SPÔSOBY JEDNANIA

### 3. SPÔSOBY JEDNANIA

V tomto bode strategického odhadu začíname používať získané informácie a predpoklady.

#### a) Predpoklady

Pri zostavovaní strategického odhadu a určovaní možných spôsobov nenásilného jednania budú strategovia možno musieť robiť predpoklady, pretože nie je možné mať prístup ku všetkým nevyhnutným faktom a informáciám.

Keď robíte predpoklady, je tu riziko, že vaše predpoklady budú nesprávne. Pokiaľ bude vaša stratégia založená na faktoch a predpokladoch vo vašom strategickom

odhade, nesprávne predpoklady môžu viesť ku chybnnej stratégii. Informácie a fakty sa tiež môžu zmeniť a preto je dôležité vedieť, ktoré informácie vo vašom strategickom odhade sú isté, ktoré informácie sa potenciálne môžu zmeniť a ako môže taká zmena informácií ovplyvniť vašu stratégiu.

#### PRÍKLADY VŠEOBECNÝCH PREDPOKLADOV:

- Polícia a armáda sa nepokúsia zmlátiť tisíce nenásilných odporcov pochodujúcich ulicou.
- Opozičné politické strany sa zjednotia a podporia hnutie.
- Zahraničné vlády neposkytnú nenásilnému hnutiu pomoc.
- Pozornosť medzinárodných skupín a medzinárodných spravodajských médií zabráni protivníkovi použiť násilie.

Niektoré z týchto predpokladov môžu byť správne. Ostatné môžu byť nesprávne. Pre plánovača je najdôležitejšie vedieť, že sú to predpoklady, a preto nie sú také dôveryhodné ako fakty.

#### b) Protivníkovy možnosti

Pri posudzovaní a analyzovaní informácií o vašom protivníkovi identifikujte jeho možnosti na ovplyvnenie vašich možných spôsobov jednania. Váš odhad protivníkových možností bude založený na posudkoch, ktoré ste urobili v sekcii 2A (charakteristika oblasti operácií) a 2B (protivníková relatívna bojová sila).

**PRÍKLAD**

#### PROTIVNÍKOVE MOŽNOSTI

- Zatknutie, zavraždenie alebo vyhnanie vedenia hnutia do exilu
- Násilné potlačenie veľkého občianskeho nepokoja vo veľkých populačných centrách (s ohľadom na ich možnosti viesť vojenské operácie v iných oblastiach)
- Získanie spolupráce vojenských a výzvedných organizácií susedných krajín na izolovanie a obmedzenie efektivity skupín, ktoré môžu podporovať hnutie spoza hraníc
- Útok a obsadenie veliteľstva hnutia a miestnych úradov. Konfiškácia majetku.



Treba poznamenať, že protivníkové možnosti sa môžu zmeniť. Úspešné akcie vášho hnutia môžu zúžiť a obmedziť jeho možnosti. Preto musí byť táto sekcia strategického odhadu v priebehu času aktualizovaná.

### c) Vlastné spôsoby jednania

Aké sú možnosti vašej skupiny pre nenásilnú akciu vzhľadom ku všetkým informáciám, ktoré ste doposiaľ zhromaždili a analyzovali? Opíšte všetky možné spôsoby jednania (aj tie, ktoré neplánujete použiť), od „žiadnej akcie“ (keď neurobíte nič), po „extrémnu akciu“ a všetko medzi tým.

## PRÍKLAD

### SPÔSOB JEDNANIA Č. 1

Národný nenásilný boj za politickú zmenu alebo sebaurčenie

Stratégia na systematické vybudovanie bášt hnutia po celej krajine, ktorá si kladie za cieľ:

- nábor členov pre nenásilné hnutie
- zvážiť a vykonať prípravy pre celonárodnú mobilizáciu
- rozptýlenie a zmätenie protivníka s viacerými rozptýlenými cieľmi
- vedenie celonárodných nenásilných operácií zameraných na protivníkové oporné piliere, oslabenie politickej podpory a oddanosti pre protivníka alebo utláčateľský systém

### SPÔSOB JEDNANIA Č. 2

Nenásilné kampane zamerané na konkrétne problémy. Problémy budú zahrňovať: korupciu, ľudské práva, diskrimináciu na základe rasy/národnosti/pohlavia, chudobu

Stratégia na založenie skupín nenásilného boja v cieľových geografických oblastiach a/alebo medzi cieľovými sektormi, ktorá si kladie za cieľ:

- nábor členov pre nenásilné kampane
- boj za víťazstvo v konkrétnych problémoch zameraním sa na špecifické oporné piliere, ktoré s týmito problémami súvisia
- postaviť protivníka do dilem tým, že si zvolíte problémy, ktoré ho nútia vybrať si medzi prijatím požiadaviek hnutia alebo svojím delegizimovaním kvôli boju proti hnutiu
- vybojovať dočasné víťazstvá, ktoré pomôžu v hnutí vybudovať sebavedomie, pritiahnúť nových členov a zjednotiť opozíciu
- zvážiť a vykonať prípravy na rozsiahle mobilizácie

### SPÔSOB JEDNANIA Č. 3

Nechajte súčasné trendy pokračovať (nič nerobte inak)

Načrtnite, čo v súčasnosti robí hnutie a zahrňte:

- akékoľvek nenásilné kampane a akcie, akokoľvek malé
- počet aktívnych a pasívnych podporovateľov v nenásilnom hnutí a podobných organizáciách
- protivníkovu reakciu na akcie hnutia a podobných skupín

#### 4. ANALÝZA nepriateľových spôsobov jednania

#### 4. ANALÝZA NEPRIATEĽOVÝCH SPÔSOBOV JEDNANIA

V tomto odseku sa pokúste určiť vplyv každej protiníkovkej možnosti na každý z vašich spôsobov jednania.

#### 5. POROVNANIE vlastných spôsobov jednania

#### 5. POROVNANIE VLASTNÝCH SPÔSOBOV JEDNANIA

V tomto odseku sa pokúsite určiť a porovnať výhody a nevýhody každého spôsobu jednania, založenom na vašich prioritách a faktoroch, ktoré vaše hnutie považuje za dôležité. Môžete napríklad považovať za veľmi dôležité udržať civilné straty na životoch na minime. Toto môže mať vplyv na zhodnotenie rôznych spôsobov jednania.

#### 6. ROZHODNUTIE Za toto bojujeme

#### 6. ROZHODNUTIE

Vzhľadom ku zhodnoteniu možných reakcií vášho protivníka a silných a slabých stránok každého spôsobu jednania (sekcie 3 a 4) sa plánovači strategického odhadu rozhodnú, ktorý spôsob jednania nenásilné hnutie zrealizuje.

Spôsob jednania na ktorom sa uznesiete preložíte do hotových programových plánov (ako bolo podrobne vysvetlené v základnom kurze, lekcii č. 15: Formát plánu).

#### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2

**Vysvetlite informácie z pracovného zošita Strategický odhad.**

#### ZHRNUTIE

Na tej najzákladnejšie úrovni je strategický odhad kalkuláciou a porovnaním silných a slabých stránok nenásilného hnutia a jeho protivníka tak, ako sme videli v širokých spoločenských, historických, kultúrnych, politických a ekonomických súvislostiach spoločnosti, v ktorej sa udeje konflikt.

Strategický odhad je pre strategického plánovača kritický dokument. Je to proces, ktorého dokončenie je časovo náročné, ale je to tiež investícia do vášho boja. Dobře pripravený strategický odhad dáva plánovačom všeobecný rámec faktov, analýz a (iba keď je to nevyhnutné) predpokladov. Toto môže významne prispieť k úspechu boja tým, že im pomôže identifikovať najlepšie spôsoby celkového jednania pre hnutie, špecifické kampane a efektívne taktiky. Stratégia hnutia v podstate vyplýva z analýzy v strategickom odhade. Strategický odhad je „živý“ dokument a musí byť nepretržite aktualizovaný. Formát strategického odhadu je navrhnutý tak, aby pomohol stratégom myslieť jasne aj pod tlakom.

A person in a red shirt is shown from the side, sitting at a table. They are holding a small blue sticky note. The table is covered with various papers, sticky notes, and a laptop. The background is slightly blurred, showing other people and a computer monitor.

POKROČILÝ KURZ



**III**



ORGANIZAČNÉ  
A OPERAČNÉ  
ÚVAHY



A2

Riadenie hnutia:  
**MATERIÁLNE ZDROJE**



PLASTIC STAND  
Smiling is not a hate crime  
\$

LEGO LOCAL 129 SUPPORTS  
OCCUPY LEGO LAND

I AM TOO BIG TO FAIL

Student Loan JUSTICE

OCCUPY LEGO LAND  
END "LEGO-ISM"

CEO'S:  
GET YOUR HANDS OUT OF MY POCKETS!

It... Brick

Twitter

@Occu



## Riadenie hnutia: MATERIÁLNE ZDROJE

Budovanie a riadenie nenásilného hnutia sú doplnujúce a navzájom sa posilňujúce aktivity. Čím viac budete budovať hnutie, tým viac budete musieť chápať princípy riadenia kľúčových zdrojov hnutia. Týmito kľúčovými zdrojmi sú: ľudské zdroje, materiálne zdroje a čas.



Ľudské zdroje pozostávajú z ľudí, ktorí podporujú hnutie alebo kampaň, spolu s ich kolektívnym úsilím a prácou. Efektívne riadenie ľudských zdrojov je pre hnutie veľmi dôležité kvôli získaniu veľkého počtu podporovateľov a využitiu neoceniteľných zručností a znalostí, ktoré ľudia prinášajú do hnutia.



Materiálne zdroje zahŕňujú hmotný majetok ako peniaze, zásoby, komunikačné vybavenie, nehnuteľnosti a spôsoby dopravy. Posúdenie potrieb a plánovanie materiálnych zdrojov pomáha hnutiu fungovať prevádzkovo.



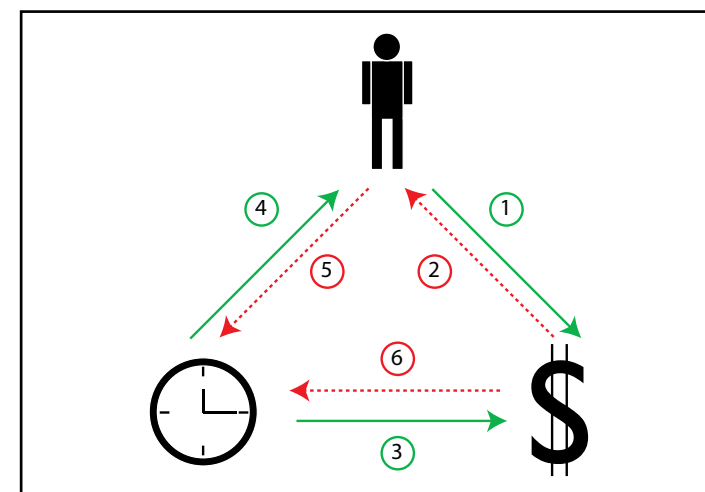
Čas je, samozrejme, konečný a neobnoviteľný zdroj. Hnutie sa môže pokúsiť získať peniaze alebo naverbovať viac ľudí, ale nemôže získať späť čas, ktorý stratilo. Kvôli vyťaženiu maxima z ľudských a materiálnych zdrojov je preto potrebné čas starostlivo naplánovať a strategicky využiť.

V tejto lekcii preberieme efektívne riadenie materiálnych zdrojov. Avšak, kým to urobíme, budeme sa musieť pozrieť na vzťah medzi tromi kľúčovými zdrojmi hnutia. Efektívne riadenie materiálnych zdrojov súvisí s efektívnym riadením ľudských zdrojov a času.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Rozoznajte dôležitosť kľúčových zdrojov – ľudských zdrojov, materiálnych zdrojov a času – v procese budovania nenásilného hnutia.**

*Vzájomný vplyv kľúčových zdrojov*



Tri kľúčové zdroje sú navzájom značne závislé. Napríklad, nábor nových aktivistov pre hnutie zvyšuje možnosť prístupu ku kritickým materiálnym zdrojom (1), avšak materiálne zdroje sú potrebné a používajú sa počas procesu náboru a mobilizovania nových aktivistov (2). Starostlivo naplánovaný čas umožní nenásilnému hnutiu alebo kampani maximalizovať účinnosť svojich materiálnych zdrojov (3) a ľudských zdrojov (4), ale bude to mať svoju cenu pokiaľ ide o zapájanie ľudí (pracovné hodiny) a materiálne zdroje (6) (od kávy pre mítingy po cestovné náklady atď.). Čas je hodnotný a neobnoviteľný. Ako raz povedal Benjamin Franklin, americký vynálezca, diplomat a spisovateľ, „Stratený čas sa nedá vrátiť späť.“ Užitočnou pomôckou, ako zabrániť plytvaniu tohto vzácneho zdroja, je proces spätného plánovania – v ktorom akciu plánujete tak, že aktivity a dátumy plánujete od konca späť na začiatok.

Rast každého kľúčového zdroja môže teda mať pozitívny vplyv na ostatné dva. Naopak, kríza v jednom zdroji môže taktiež nepriaznivo ovplyvniť ostatné dva.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

### Pochopte základné princípy zhromažďovania a riadenia materiálnych zdrojov.

Aby ste mohli viesť úspešnú kampaň, treba si získať a zabezpečiť materiálne zdroje. Úspešné riadenie materiálnych zdrojov môže hnutiu pomôcť fungovať aj pod veľkým útlakom. Ľudia ktorí rozhodujú by mali posúdiť potreby a dobrovoľníci by mali sledovať zdroje použité pre každú jednu aktivitu. Takýmto spôsobom bude počas každej fázy kampane existovať presný obraz o tom, kde a ako sa zdroje využívajú a kde treba urobiť zmeny. Nenásilné hnutie tiež musí viesť neprestajný inventár dostupných zdrojov, zoradiť ich použitie podľa priority v súlade so strategickými plánmi a neprestajne robiť analýzu nákladov a prínosov pre všetky získané materiály, aby sa maximalizovala účinnosť ich použitia.

### TIP

Maximalizujte účinok vašich materiálnych zdrojov ich rozumným používaním!

### DÔLEŽITÉ:

Spôsob akým hnutie riadi svoje materiálne zdroje a hlavne peniaze môže podporiť jednotu alebo vytvoriť rozkoly. Niektoré hnutia zlyhali napríklad kvôli žiarlivosti alebo obvineniam zo šmelinárstva u platených členov štábu. Niektoré úspešné nenásilné hnutia, ako Otpor, sa rozhodli neplatiť žiadneho zo svojich úradníkov alebo členov, aby tomuto predišli. Problém platenia alebo neplatenia členov jadra hnutia treba starostlivo zvážiť vo svetle možných rizík, ktoré to so sebou nesie!

TYP	PRÍKLADY
Nevyhnutosti potrebné pre prežitie a udržanie morálky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedlo, úkryt, oblečenie, lekárska pomoc, finančné prostriedky pre obeť a nezamestnaných ľudí</li> </ul>
Materiály potrebné pre spoje a dopravu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počítače, mobilné telefóny, vysielačky, zásoby, vozidlá, bicykle, benzín, lístky na autobus, lístky na vlak a letenky</li> </ul>
Materiály potrebné pre fixné prevádzkové náklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>kancelársky priestor</li> <li>telefón, fax, internet, kopírka, počítače</li> <li>poštovné (pre letáky a všeobecnú korešpondenciu)</li> <li>kancelárska technika</li> <li>káva</li> <li>výdavky úradníkov (ak nejaké!)</li> </ul>
Materiály potrebné pre priame nenásilné akcie (kampane)	<ul style="list-style-type: none"> <li>letáky, brožúry alebo iné náborové materiály</li> <li>prenájom rokovacej miestnosti</li> <li>občerstvenia počas spoločenských akcií a pracovných večierkov</li> <li>letáky (tlač, papier, poštovné, fotografie)</li> <li>mediálne správy (tlač, papier)</li> <li>plagáty</li> <li>výdavky súvisiace s hosťujúcimi rečníkmi (hotel, strava, podpora)</li> <li>odmeny alebo stimuly pre pracovníkov (ak nejaké!)</li> <li>cestovné a registračné výdavky pre vyslancov pre provinčné alebo federálne zhromaždenia a semináre</li> <li>iné kampaňové výdavky, pokiaľ sa očakáva kampaň</li> </ul>

### CVIČENIE:

S využitím brainstormingu diskutujte o tom, aké zdroje vaše hnutie potrebuje a ako sa tieto zdroje dajú získať. Tabuľka poskytuje niektoré príklady zdrojov, ktoré sú pre mnohé hnutia užitočné.



## MOŽNÉ ZDROJE MATERIÁLNEJ PODPORY

### TIP

Vlády nemajú priateľov,  
majú ZÁUJMY!

Nenásilné hnutia vždy čelia výzve, ako získať rôzne zdroje materiálnych zdrojov. Niekedy pochádza pomoc výlučne z domova a inokedy môže kampaň alebo hnutie získať obmedzené množstvo medzinárodnej pomoci.

Domáca podpora pochádza od miestnych skupín občianskej spoločnosti a mimovládnych organizácií, podnikov, náboženských inštitúcií, zväzov, odborných organizácií a oddaných jedincov. Mládežnícke skupiny často čerpajú tiež z prastarého zdroja podpory – zo svojich rodín!

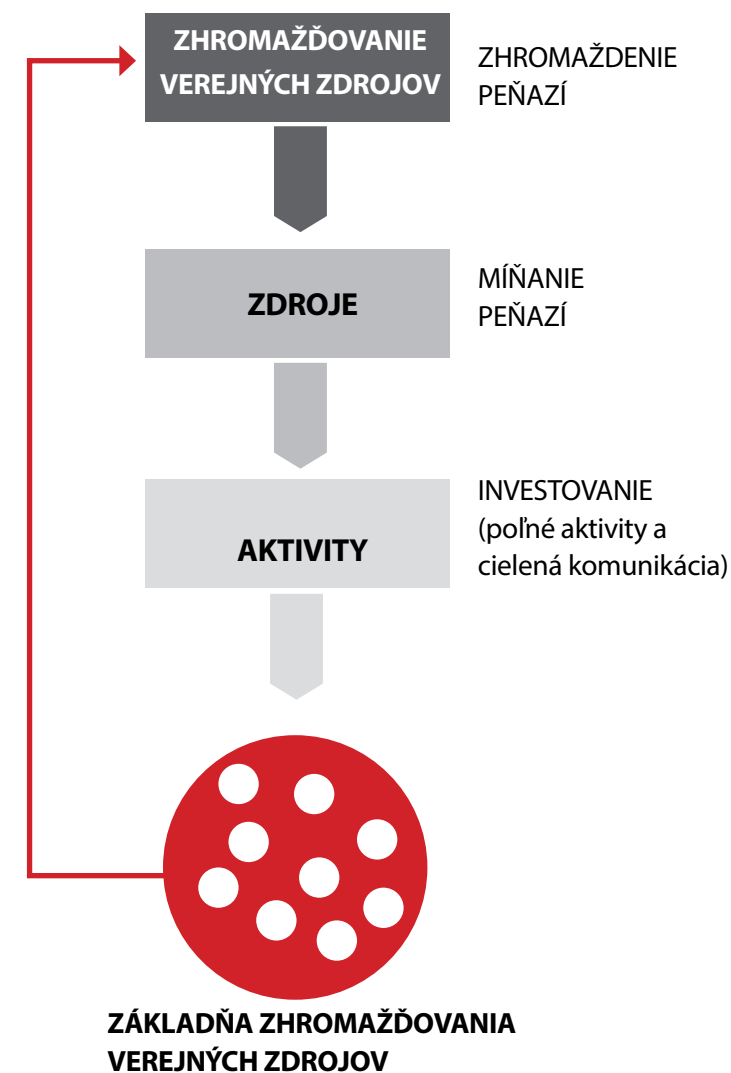
Nenásilné hnutia a kampane sa tiež usilujú o pomoc od medzinárodnej komunity, ako sú multilaterálne organizácie, medzinárodné mimovládne organizácie, členovia diaspóry, nadácie, organizácie alebo pomocné organizácie podporujúce demokraciu, ľudské práva a občianske slobody, únie a náboženské inštitúcie. Nenásilní stratégovia sa však musia postarať o to, aby medzinárodná pomoc neprekazila, nenarušila alebo príliš neovplyvnila ciele alebo aktivity domáceho hnutia. Niekedy sú medzinárodné organizácie zaťažené pomalými byrokraciami, prísnyimi mandátmi alebo „odborníkmi“, ktorí si buď myslia, že vedia viac ako „miestni“, alebo že sú lepšími v rozhodovaní.

Skupiny, ktoré potenciálne môžu podporiť vaše hnutie, môžu osloviť vyhlásenia vášho hnutia. Možno budete musieť zdôrazniť rôzne aspekty vášho boja v závislosti od záujmov možného podporovateľa. Predstavitelia nenásilných hnutí budú vo vybavovaní zdrojov podpory pre materiálne zdroje efektívnejší, pokiaľ budú používať silné výrazy, zručnosti v rokovaní a písaní návrhov na granty.

### VAROVANIE:

Všetky medzinárodné skupiny majú svoje vlastné záujmy a agendy. Je veľmi dôležité, aby sa nenásilné hnutia nedali zviest od svojich vlastných, „doma“ vyvinutých stratégií v snahe o pritiahnutie možných sponzorov.

*Keď je zhromažďovanie verejných zdrojov efektívne, vytvára cyklus, v ktorom vaša základňa zhromažďovania verejných zdrojov pokračuje v rozširovaní*



---

**ZHRNUTIE**

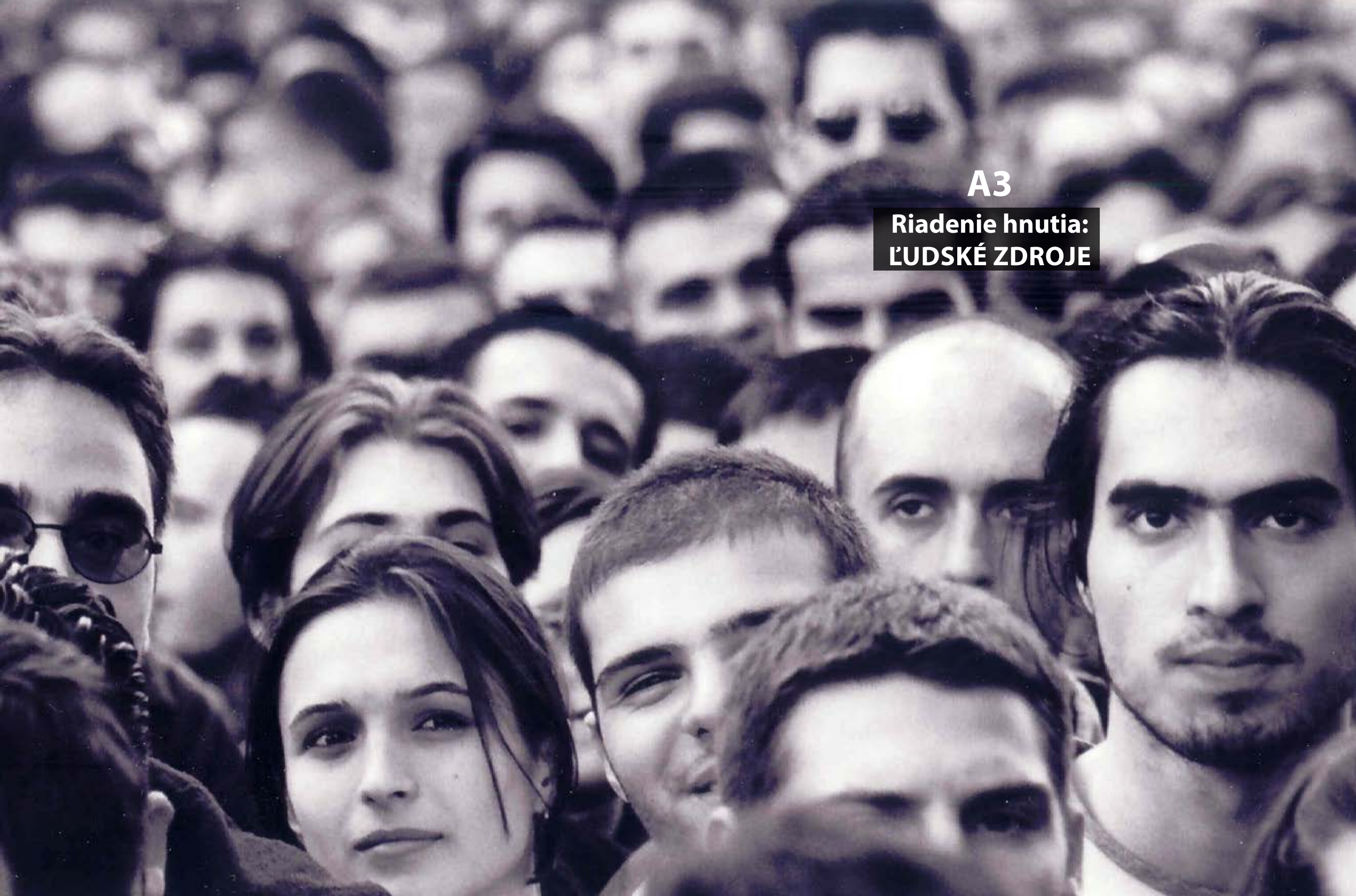

---



Tri kľúčové zdroje úspešných nenásilných hnutí a kampaní sú čas, materiálne zdroje a ľudské zdroje. Sú doplnkové a navzájom sa posilňujú. Ak chcete viesť úspešnú kampaň, treba si získať a zabezpečiť materiálne zdroje. Pre každú nadchádzajúcu aktivitu je treba posúdiť potreby. Ako hnutie rastie a rozširuje svoje aktivity tak by sa mala zvyšovať a modernizovať aj úroveň materiálnych zdrojov. Veľmi dôležité zručnosti pre zhromažďovanie verejných zdrojov a zabezpečovanie materiálnych zdrojov zahrňujú zbehlosť v cudzích jazykoch, rokovania a písanie grantov. Nenásilní stratégovia sa musia postarať, aby medzinárodná podpora neprekazila, nenarušila alebo príliš neovplyvnila ciele alebo aktivity domáceho hnutia. Niekedy sú medzinárodné organizácie zaťažované pomalými byrokraciami, prísnyimi mandátmi alebo „odborníkmi“, ktorí si buď myslia, že vedia viac ako „miestni“, alebo že sú lepšími v rozhodovaní.

---





A3

Riadenie hnutia:  
ĽUDSKÉ ZDROJE



## Riadenie hnutia: ĽUDSKÉ ZDROJE

„Ľudské zdroje“ sú ľudia, ktorí venujú svoj čas a zručnosti vášmu hnutiu. Dôležitosť dobrovoľníkov pre nenásilné hnutie spočíva v ich počtoch, voľných pracovných hodinách, ktoré venujú boju, a zručnostiach, znalostiach a kontaktoch na ďalších ľuďoch, ktoré poskytujú vášmu hnutiu. Pre vybudovanie silného hnutia je teda veľmi dôležité:



1. Neustále verbovať ľudí zaujímavých sa o vaše hnutie alebo problémy, na ktoré sa vaše hnutie sústreďuje
2. Neustále oslovovať možných podporovateľov, pre ktorých nie je priame zapojenie možné
3. Cvičiť nových členov a čerpať z ich zručností, znalostí a kontaktov na ďalších ľuďoch

Ľudia sa zapájajú do skupín z rôznych dôvodov. Ak ich chcete pritiahnúť do vášho hnutia a k jeho vízií zajtrajška a motivovať ich tiež ku konaniu, musíte tieto dôvody pochopiť.

Aktivisti (dobrovoľníci) sú pechotou a bojovou silou nenásilného hnutia alebo kampane. Bez nich víťazstvo nie je možné. Sú dva typy aktivistov: tí, ktorí poskytujú zručnosti a znalosti v zákulisí a tí, ktorí sa zapájajú do priamej nenásilnej akcie. Každá dlhodobá kampaň musí vybudovať základňu z oboch typov podporovateľov.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

**Pochopte dôležitosť ľudských zdrojov.**

Sú tri dôvody, prečo sú ľudské zdroje pre nenásilné hnutie také dôležité.

**1. POČTY:** Ľudské zdroje sú samé o sebe zdrojom politickej moci. Keď vás je veľa, zvyšujete autoritu hnutia a jeho potenciál pre masovú akciu. Zvyšovaním počtov sa nenásilné hnutie stáva presvedčivou silou proti protivníkovi.

**2. ÚRADNÉ HODINY (ČAS):** Po druhé, a to je rovnako dôležité, dobrovoľníci poskytujú hnutiu alebo kampani dobrovoľnú prácu. Prispievajú svojím časom a energiou.



**PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:** Keď bolo srbské hnutie OTPOR! v pozícii, v ktorej velilo viac ako 30 000 ľuďom v kampani „Skončil“, na krátku dobu malo pravdepodobne väčšiu moc než mnoho medzinárodných organizácií. Prečo? Jednoduchá matematika ukazuje, že 30 000 ľudí pracujúcich štyri alebo osem hodín denne poskytlo hnutiu viac ako milión úradných hodín za mesiac – čo je ekvivalent silnej medzinárodnej obchodnej spoločnosti.

### PRÍKLAD

*SKONČIL! – aj tie najmenšie deti sa zaujímali o príspevok do srbskej národnej kampane v roku 2000.*



**3. ZRUČNOSTI:** V neposlednom rade sú tu zručnosti, znalosti a kontakty na ďalších ľuďoch, ktoré ľudia prinášajú do vášho hnutia. Napríklad, používanie počítača, vytváranie web stránok, zreteľné komunikovanie, organizovanie ľudí a zhromažďovanie verejných prostriedkov sú niektoré zo zručností, ktoré môže hnutie alebo kampaň potrebovať, aby fungovali, rástli, mobilizovali občanov, oslabili protivníka a uspeli.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2

**Naučte sa, ako riadiť a zvýšiť výkon ľudských zdrojov.**

**Kľúčovou zložkou v riadení ľudských zdrojov je budovanie vašej základne podporovateľov. Ale ako sa to robí?**

Keď už je niekoľko podporovateľov hnutia zaradených na zoznam, začína sa riadenie ľudských zdrojov. Ďalší dôležitý krok je budovanie základne aktivistov. Účinným modelom/metódou tohto procesu je zostaviť „hlavný zoznam“ všetkých mien ľudí, ktorí sa zapísali na rôzne mítingy alebo aktivity. Tento zoznam by mal byť rozdelený do štyroch častí:



Každé jedno meno na tomto hlavnom zozname je pre nenásilné hnutie veľmi dôležitým zdrojom moci. Každý človek má zručnosti, znalosti a kontakty na ďalších ľuďoch (napr. niekoho priateľ alebo známy môže byť policajt, univerzitný profesor, podnikateľ, náboženská postava alebo úradník atď.). Je veľmi dôležité, aby vedenie aj aktivisti vo vašom hnutí rozumeli tomuto fakt.



## TIP

Každý aktivista je pre nenásilné hnutie dôležitý!

Dôležitou časťou budovania hnutia alebo kampane, aj hneď na začiatku, je zapojiť/zaujať podporovateľov a vylepšovať ich zručnosti a povinnosti, čomu sa hovorí „zdokonaľovanie ľudských zdrojov“. Minulé skúsenosti ukazujú, že v priebehu prvého mesiaca náboru majú aktivisti tendenciu opustiť hnutie – čo znamená, že dochádza ku strate mnohých nevyužitých ľudských zdrojov – pokiaľ títo noví podporovatelia nie sú neprestajne do niečoho zapojení.

Neustále zdokonaľovanie ľudských zdrojov je nevyhnutné na každej úrovni hnutia, od radových občanov po vedenie. Ak chcete udržať dynamiku, musíte dať dobrovoľníkom jednoduché a vykonateľné úlohy, ktoré spočiatku budú viesť k malým úspechom a víťazstvám. Aby ste zapojili nových podporovateľov a zdokonaľili ich zručnosti a povinnosti, často je nevyhnutné viesť dobre organizované vzdelávacie workshopy, ktoré zahrňujú

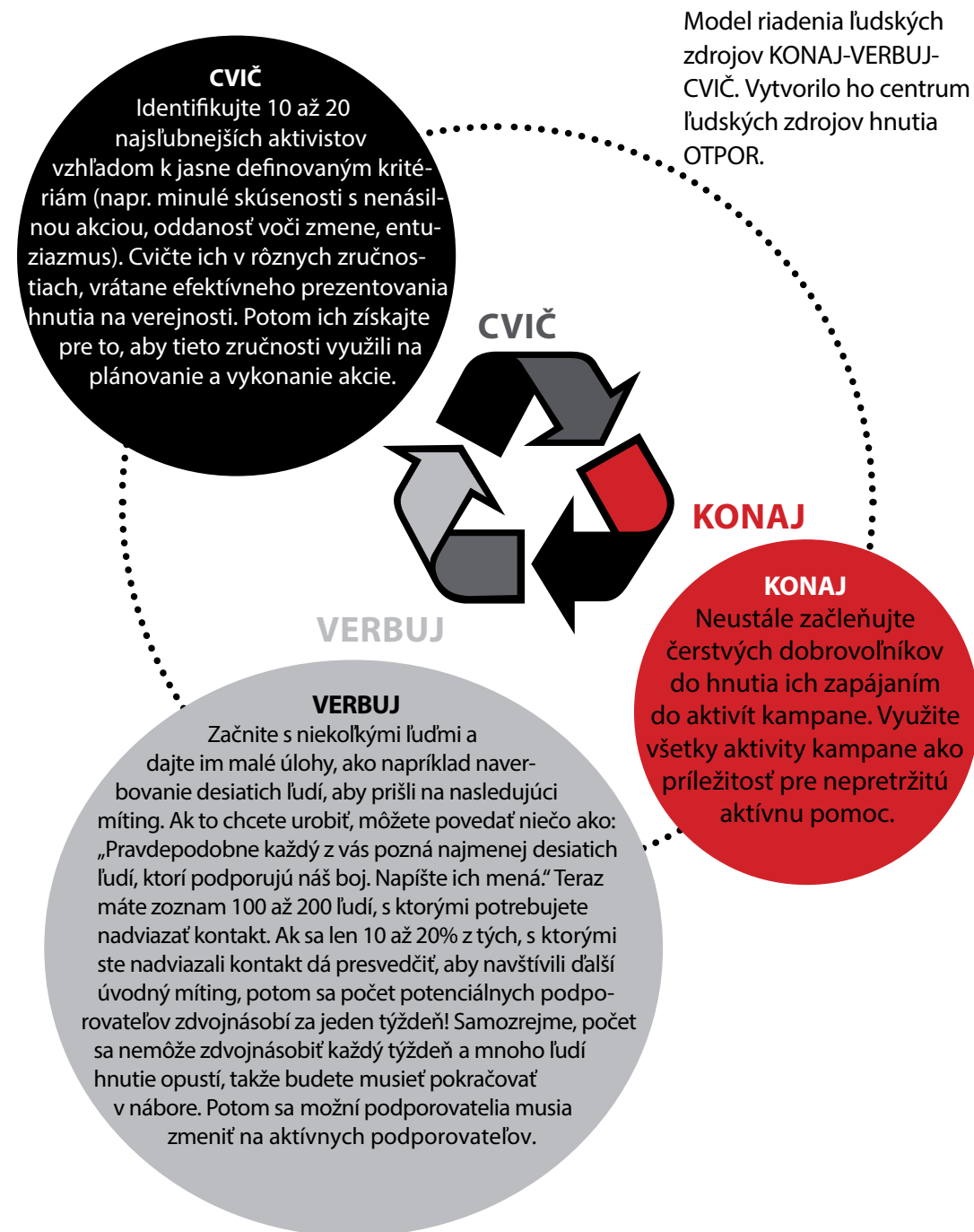
prevod znalostí a zručností v takých oblastiach, ako sú: zapájanie sa do priamej nenásilnej akcie, organizovanie akcií, strategické analýzy a plánovanie, riadenie vonkajších vzťahov, jednanie s médiami, oznamovacie prostriedky atď. Takéto workshopy by mali zahrňovať oddelené zasadania pre plánovačov, organizátorov a aktivistov na základe ich povinností, možností a čase, ktorý venujú hnutiu.

Aktivisti a dobrovoľníci prispievajú hnutiu svojou prácou a zručnosťami.



**CVIČENIE:**

Myšlienky v tejto lekcií sa dajú otestovať v modeli budovania hnutia a riadenia ľudských zdrojov Konaj-Verbuj-Cvič (anglicky Act-Recruit-Train - ART, ktorý vyvinulo centrum ľudských zdrojov hnutia OTPOR):





### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 3

#### Zaujmite strategický postoj k procesu náboru.

Ľudia sa do vášho hnutia zapoja z rôznych dôvodov. Niektorým sa páči, keď sú súčasťou niečoho, čo považujú za dôležité a boj proti útlaku alebo vybojovanie práv a spravodlivosti nezní len dôležito, ale môže to byť veľmi dôležité pre ich šancu na dobrú budúcnosť. Účasť na aktivitách hnutia tiež predstavuje zmenu, ktorá ľuďom umožňuje vyhnúť sa rutinným aktivitám a robiť niečo vzrušujúce mimo ich každodenného života. Ďalšou motiváciou je, že potrebu mnohých ľudí byť v kontakte a blízkosti iných ľudí uspokojuje, keď sú aktivistami hnutia. Napokon, zvláštnym druhom motivácie je mať možnosť ovplyvniť i menšie veci v organizácii, lebo ľudia cítia, že sú „súčasťou tímu“ a majú vplyv.



Ak chcete vybudovať silné hnutie, vedenie by nemalo len neustále verbovať záujemcov o boj, ale malo by neustále oslovať možných podporovateľov, ako sú úradníci alebo ľudia z podnikateľskej komunity, ktorí nemusia byť schopní priameho zapojenia, ale môžu hrať nepriame alebo zákulisné úlohy. Tieto nepriame či zákulisné úlohy by mohli zahŕňať otváranie nových komunikačných kanálov pre hnutie, informovanie hnutia o názoroch ľudí, naliehanie na spolupracovníkov, aby vzali do úvahy posolstvo hnutia, zapojenie sa do malých skutkov odporu, ako sú spomalenia práce. Ľudia bez významných kontaktov by mohli pomôcť hnutiu prostredníctvom jednoduchých, anonymných akcií, akou je účasť na bojkote.

Keďže hnutie musí neustále robiť nábor a rozširovať základňu aktivistov, takmer všetky aktivity akéhokoľvek druhu by mala nasledovať neustála terénna a náborová akcia. Hnutie alebo kampaň by mali ľuďom neustále poskytovať príležitosti, aby boli informovaní o spore konfliktu a ukázali podporu. Možní noví podporovatelia sú často len zvedaví na skupinu alebo boj a predtým, ako sa rozhodnú zapojiť, potrebujú mimoriadne povzbudenie. Pre hnutie môže byť každé miesto a aktivita príležitosťou pre nábor. Kdekoľvek sa aktivisti hnutia objavia – od futbalového zápasu alebo divadelných predstavení po politické

#### TIP

Vaše hnutie by malo permanentne verbovať, cvičiť a aktivizovať nových členov!

#### TIP

Aktivity akéhokoľvek druhu by mala nasledovať terénna a náborová akcia!

demonštrácie – musí byť prítomná logistická podpora pre náborovú aktivitu. Napríklad, v mnohých nízkorizikových situáciách môže stačiť jednoduchá informačná tabuľa s registračnými hárkami, ktorú osadí dobrovoľník. V situáciách s vyšším rizikom, v ktorých sa ľudia môžu obávať o pridanie svojho mena na zoznam, môžete poskytnúť spôsoby komunikácie cez email alebo SMS. Aj keď hnutie robí malú, rýchlu verejnú akciu, tak by počas tých niekoľkých existujúcich minút mali byť prítomní aktivisti, ktorých jedinou úlohou bude jednoducho hovoriť s náhodnými okoloidúcimi. Niektorí z nich sa pravdepodobne budú zaujímať o to, ako sa o hnutí dozvedieť viac. Hovorí sa, že i tlačová konferencia by sa mala využiť na to, aby ste sa pokúsili naverbovať niektorých novinárov!



Jeden z najslávnejších náborových plagátov v histórii: „Strýko Sam Ťa potrebuje!“, zo Spojených štátov počas druhej svetovej vojny.



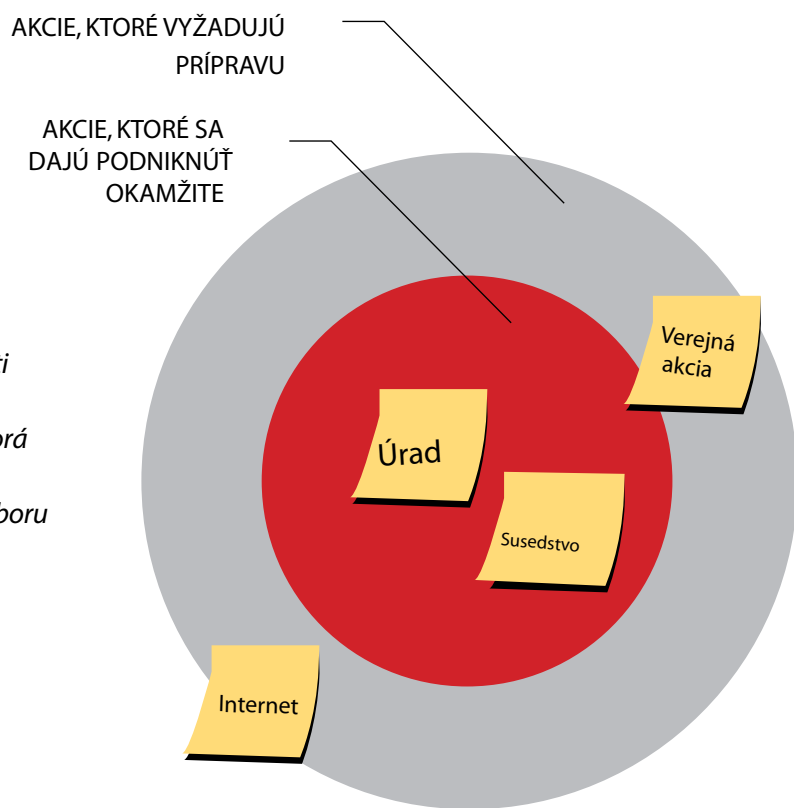
ОТПОР: „Ти си нам потребан!“, „Potrebujeme Ťa!“, zo Srbska, 2000. Tento plagát bol prvýkrát použitý v prvej svetovej vojne a potom znova v druhej svetovej vojne.

**CVIČENIE:**

Mentálne mapovanie možných zdrojov pre nových dobrovoľníkov. Účelom tohto cvičenia je identifikovať čo najviac potenciálnych ľudských zdrojov.

**PRVÝ KRUH** predstavuje akcie, ktoré sa dajú podniknúť takmer okamžite, napríklad: zviditeľnenie úradu svojho hnutia, aby vás ľudia vedeli nájsť a pripojiť sa ku vám; premýšľanie o náboženských akciách, keďže tie môžu pritiahnúť veľké počty ľudí; postavte propagačnú tabuľu na budúcotýždňovom futbalovom zápase a pokúste sa presvedčiť návštevníkov, aby sa zapojili atď.

**DRUHÝ KRUH** predstavuje možné ľudské zdroje, ktoré sa budú dať dosiahnuť, pokiaľ hnutie investuje čas a energiu. Napríklad, ak sa majú ľudia zapojiť cez stránku hnutia, je nevyhnutné najprv vytvoriť web stránku a nájsť človeka, ktorý ju bude spravovať atď.



Prostredníctvom brainstormingu študenti vytvoria na tabuli „MENTÁLNU MAPU“, ktorá im pomôže plánovať strategický prístup k náboru nových aktivistov.

**ZHRNUTIE**

Ľudské zdroje zväčšujú a zosilňujú hnutie, kvôli čomu sú z niekoľkých dôvodov zdrojom moci. Po prvé, aktivisti, dobrovoľníci a podporovatelia prispievajú hnutiu svojim počtom. Po druhé, pretože pracujú zväčša alebo úplne na báze dobrovoľnosti, sú pre hnutie zdrojom dobrovoľných úradných hodín. Nakoniec, prinášajú do hnutia hodnotné zručnosti, znalosti a kontakty na ďalších ľudí. Aktivisti, dobrovoľníci a podporovatelia sú pechotou a bojovou silou vášho hnutia. Bez nich víťazstvo nie je možné. Neprestajný nábor a aktívna pomoc sú základnými podmienkami pre takmer všetky úspešné nenásilné hnutia. Tieto činnosti pozostávajú z: budovania základne aktivistov, dobrovoľníkov a podporovateľov zapájajúcich sa do priamej nenásilnej akcie rovnako ako tých, ktorí sa zapájajú do „zákulisných“ akcií; dohľadania na ich zručnosti, dostupnosť a kontaktné informácie; ich zapájania a zdokonaľovania ich zručností. Každý jeden aktivista, dobrovoľník a podporovateľ je pre nenásilné hnutie alebo kampaň vzácny. Keďže každý ľudský zdroj je pre nenásilné hnutie vzácny, je potrebné snažiť sa o to, aby boli vždy informovaní, aktívni a motivovaní.



A4  
Riadenie hnutia:  
RIADENIE ČASU



## RIADENIE HNUZIA: RIADENIE ČASU

Tri hlavné skupiny prostriedkov v nenásilnom hnutí sú ľudské zdroje, materiálne zdroje a čas.

Ľudské zdroje sú veľmi dôležité pre vyvinutie schopnosti organizovať a vykonávať masové akcie a získavanie materiálnych zdrojov umožňuje hnutiu alebo kampani fungovať operačne, niekedy i pod veľkým útlakom. Tretí prostriedok, čas, je univerzálny a obmedzený (každá strana konfliktu ho má rovnaké, obmedzené množstvo a nemôže ho vytvoriť viac). Preto by čas mal byť starostlivo plánovaný a používaný, aby ste získali maximálny účinok z ľudských a dostupných materiálnych zdrojov.

Nech sú podmienky (kultúrne, spoločenské, historické a politické) pre každý nenásilný boj akokoľvek rozličné, dôležitou súčasťou úspešných hnutí je starostlivé plánovanie času

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1



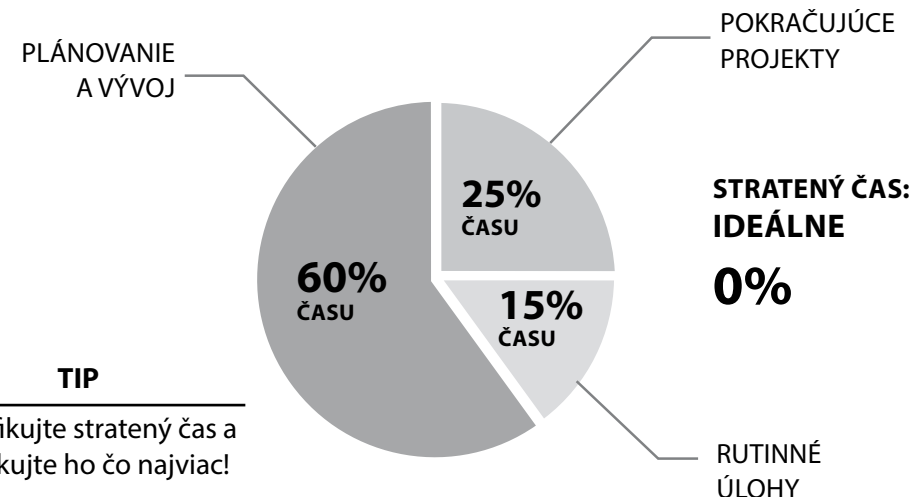
„Stratený čas sa nedá získať späť.“

Benjamin Franklin

### Pochopte povahu času ako univerzálneho zdroja.

Čas je niečo, čoho sú si ľudia vedomí každý deň svojho života. Je na hodinkách, mobilných telefónoch, hodinách a kalendároch. Ale ako často si ľudia uvedomujú, že čas je tiež hodnotný prostriedok, najmä v nenásilnom boji? Na rozdiel od ostatných prostriedkov je jedinečnou charakteristikou času ako prostriedku jeho univerzálnosť. Medzi ľudskými a materiálnymi zdrojmi, ktoré sú pre hnutie a protivníka dostupné, môžu byť obrovské rozdiely. Čas je však rovnaký pre oboch. Ak majú byť napríklad o 60 dní voľby, množstvo času dostupného pre obidve strany je rovnaké. Každý má 60 dní, alebo 1440 hodín alebo 86400 minút, alebo o čosi menej než 5,2 milióna sekúnd, ktoré môže využiť... alebo premrhať.

Z hľadiska využitia môže byť čas (pre nenásilné hnutie, rovnako ako iné organizácie) rozdelený do štyroch rôznych kategórií:



### TIP

Identifikujte stratený čas a zredukujte ho čo najviac!



1. ČAS NA PLÁNOVANIE A VÝVOJ – plánovanie a vývoj úloh sú pre stratégov najdôležitejšie (napr. vytvorenie kalendára kampane).
2. ČAS NA POKRAČUJÚCE PROJEKTY (organizačné a operačné úlohy) – úlohy pokračujúcich projektov súvisia s riadením pokračujúcich aktivít hnutia (napr. mítingov).
3. ČAS PRE RUTINNÉ ÚLOHY – rutinné a „triviálne“ úlohy sú dôležité, ale niekedy zaberajú príliš veľa času ľudí.
4. STRATENÝ ČAS – ideálne by ste nemali stratiť nijaký čas. Vo väčšine prípadov pochádza 80% tohto času v hnutí z „čakaní na niekoho iného“. Osoba, ktorá 15 minút mešká na míting so skupinou 10 ľudí v skutočnosti premrhala 15 minút svojho času a 150 ďalších minút – 15 minút každého čakajúceho.

**TIP**

Účinné využitie času zvyčajne vyžaduje, aby ste delegovali. Musíte sa naučiť, ako delegovať a rozhodnúť, komu delegovať ktoré úlohy!

Najlepší podnikateľskí a politickí stratégovia dosiahli toto rozvrhnutie času vďaka starostlivému plánovaniu času, rovnako ako efektívnej organizácii, čo im umožňuje delegovať svojim podriadeným väčšinu rutinných úloh a niektoré z aktivít ich pokračujúcich projektov, čím šetria tento vzácny prostriedok zvaný „čas“ pre plánovanie a operačný vývoj. Ak sú vodcovia a stratégovia zamestnaní príliš veľkým počtom „triviálnych“ a „operačných“ úloh, nebude mať kto plánovať pre hnutie budúce aktivity, jeho účinnosť sa bude znižovať a eventuálne sa môže rozpadnúť.

CVIČENIE: Prepočítajte svoje vlastné rozvrhnutie času a porovnajte to s „ideálnym časovým koláčom“.

**ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2**

1. „Nič nie je také jednoduché, ako sa zdá.“
2. „Všetko trvá dlhšie, než si myslíte.“
3. „Predtým, ako niečo urobíte, musíte najprv ukončiť niečo iné.“

Prevzaté z „Murphyho zákonov“

**TIP**

Váš plán by mal byť pružný!

**Pochopte dôležitosť plánovania času v kampani.**

Nezáleží na tom, aká malá je akcia alebo kampaň. Jej zorganizovanie je seriózna úloha. Pre dosiahnutie ideálneho rozvrhnutia času by stratégovia mali delegovať úlohy kedykoľvek je len možné a čo najviac zjednodušiť aktivistom výkon ich práce a dosiahnutie cieľov. Plánovaním v každej chvíli dostupného času bude hnutie pripravené čeliť výzvam, ktoré pred ním ležia.

Váš časový plán by mal byť pružný a mal by pripúšťať neočakávaný vývoj a príležitosti. Najlepšie hnutia sú tie, ktoré rýchlo reagujú na udalosti, a tie neočakávané využívajú vo svoj prospech. Hoci by sa stratégia mala vypracovať múdro, taktiky kampane by mali byť pružné a prispôsobiteľné zmenám v podmienkach.

**PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA**

*Toto je tvár Srbska!*



Počas antimiloševičovskej kampane v Srbsku v roku 2000 sa vyskytol násilný incident, v ktorom účinkoval diktátorov syn Marko. Ochrankári Miloševičovho syna v malom meste Požarevac škaredo zbili troch aktivistov hnutia OTPOR!

Hoci táto brutalita nebola súčasťou plánu, OTPOR! v priebehu iba niekoľkých dní vytlačil a vyvesil 25 000 plagátov so zranenou tvárou Radojka Lukoviča, jedného zo zbitých aktivistov, spolu s frázou „Toto je tvár Srbska.“ Posolstvom bolo, že ľudia sú ponížovaní a mali by povstať proti Miloševičovej rodine, ktorá si myslí, že je „nedotknuteľná“ a „nad zákonom.“

Kampane musia mať začiatok, stred a jasne definovaný koniec. Niekedy môže „zahajovacia“ udalosť pritiahnúť pozornosť médií a náhly vzostup práce kampane. Na druhej strane, ak sa bojíte útlaku alebo pozornosti od protivníka, začiatok kampane by niekedy mal byť nenápadný. Eskalácia kampane sa môže sústrediť na rastúcu frekvenciu, intenzitu alebo diverzitu aktivít na úrovni radových občanov, ako sú verejné akcie a podomový nábor. Stratégovia by mali dopredu naplánovať, ako ukončia kampaň a kedy a ako prehlásia víťazstvo, aby motivovali účastníkov pre budúce kampane.

Plán kampane je základom úspechu, ale taký plán, ktorý sa dlhodobo nevyužíva, alebo sa používa na podoprenie rozkývaného stola v úrade kampane je zbytočný. Plán by mal byť živým dokumentom, to znamená neprestajne aktualizovaný a testovaný voči rozvíjajúcej sa realite. Je to sprievodca pre akciu, ktorý sa pravidelne prerokúva a vylepšuje. V centrále vašej kampane a rokovacích miestnostiach, kde sa bude rozhodovať, možno budete musieť mať kalendár akcií, predstavujúci úlohy na každý deň kampane.

## ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2

**Prijmite proces spätného plánovania pre vytvorenie  
kampaňového kalendára.**

„Spätné plánovanie“ je nástroj na riadenie času, navrhnutý na maximalizovanie jeho efektívneho použitia. Funguje to takto:

1. Na mesačný kalendár napíšte všetky uzávierky týkajúce sa vašej kampane.
2. Na samostatný kus papiera napíšte každú udalosť alebo akciu súvisiacu s týmito uzávierkami a potom vytvorte zoznam krokov, ktoré musíte nasledovať, aby ste dokončili každú udalosť alebo akciu (viď príklad na nasledujúcej strane).
3. Potom tieto kroky v kalendári naplánujte pospiatky, pričom posledný krok priradíte ku dňu predtým, kedy predpokladáte, že dôjde ku akcii alebo udalosti. Pokračujte v postupovaní nahor vo vašom zozname, pričom naplánujete jeden alebo dva kroky na každý deň, až kým nepriradíte všetky kroky ku rôznym dátumom v kalendári.
4. Prejdite na vašu ďalšiu uzávierku a opakujte krok 3. Zvyčajne je dobrým nápadom naplánuvať svoju poslednú uzávierku ako prvú.

### TIP

Zviditeľnite a aktualizujte  
svoj kalendár!

Pon	Uto	Štr	Štv	Pia	Sob	Ned
			01	02	03 AKCIA 1	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13 AKCIA 2	14	15	16	17	18
19	20	21	22 AKCIA 3	23	24	25
26	27	28	29	30	31	VOLBY

## ČASOVÁ OS PRÍPRAVY VEREJNEJ AKCIE

### 10 AŽ 15 DNÍ PRED VEREJNOU AKCIOU

- Vyberte si problém
- Navrhnite akciu, názov a posolstvo
- Navrhnite čas a miesto
- Zostavte kalendár so všetkými súvisiacimi prípravnými aktivitami a zdieľajte ho s ostatnými členmi vášho hnutia
- Vytvorte rozpočet
- Pripravte tlačené materiály (pokiaľ je to nutné)

### 7 AŽ 3 DNI PRED VEREJNOU AKCIOU

- Stretnite sa s účastníkmi a delegujte úlohy, ktoré treba urobiť
- Rozdajte materiály (pokiaľ je to nutné)
- Naplánujte podrobný scenár akcie
- Analyzujte možné pasce a pomýšľajte na prekvapenia

### 48 HODÍN PRED VEREJNOU AKCIOU

- Podniknite nevyhnutné právne kroky (napríklad informujte políciu)
- Upozornite účastníkov, potvrdte čas a miesto akcie
- Pripravte tlačovú správu a verejné vyhlásenia s vybranou správou
- Usporiadajte tlačovú konferenciu (pokiaľ je to nevyhnutné)

### 24 HODÍN PRED VEREJNOU AKCIOU

- Naposledy posúďte časový rozvrh a nevyhnutné materiály
- Pošlite tlačovú správu pozývajúcu novinárov na akciu
- Delegujte operačné úlohy pre účastníkov

### DEŇ AKCIE

- Zhromaždite účastníkov v centrále a motivujte ich pre akciu
- Akcia (zahájenie)
- Zašlite novinárom tlačovú správu o akcii

### 1 AŽ 2 DNI PO AKCII

- Zavolajte účastníkom a vyjadrite im uznanie za ich účasť na akcii
- Vystrihnite z novin útržok venovaný akcii
- Posúďte úspech akcie



## AKO NAPÍSAŤ SVOJ KALENDÁR?



## SRBSKO, 2000.

*Kampaňový kalendár Otporu bol v ich úrade viditeľný!*

1. Jeden kľúč k úspešnému spätnému plánovaniu je rozdeliť kampaň na menšie, realistické úlohy, pretože inak sa ľudia budú cítiť zdrvení tým, koľko toho treba urobiť a nebudú vedieť, ako sa zorganizovať. Ak je napríklad objektom plánovania verejná akcia, prvou úlohou by nemalo byť napísanie prejavu (príliš všeobecné), ale radšej výber problému. Podobne, zorganizovanie mediálneho pokrytia je príliš všeobecné – a dalo by sa ujasniť ako: „pošlite tlačovú správu pozývajúcu novinárov na našu akciu“. Presne zvažte, aké úlohy zahŕňa príprava každej udalosti alebo akcie.
2. Ďalším dôležitým aspektom úspešného spätného plánovania je plánovať v predstihu! Ideálne by bolo, keby stratégovia naplánovali kroky pre celkovú kampaň.
3. Budte realistický. Nevyveste plagát kampane v piatok v noci, keď dopredu viete, že vaše plagáty musia byť pripravené „pred koncom týždňa“. Na splnenie nevyhnutných úloh si nechajte viac času.

Spätné plánovanie funguje, pretože núti stratégov vytvárať vnútorné uzávierky a vyžaduje každodenný výkon iba realistického množstva práce pre dokončenie úlohy. Je rozdiel medzi tým, keď sa neúspešne pokúsíte vyskočiť na siedme poschodie budovy a keď namiesto toho použijete schody.

*Prevzaté z knihy Ako študovať na univerzite od Waltera Pauka (Boston: Houghton Mifflin Co., 1997)*

## PRAKTICKÉ CVIČENIE

S použitím vyššie uvedeného formátu pripravte plán pre párty na počesť univerzitného profesora: plán by sa mal zakladať na nasledovných informáciách:

„Dr. Očko Vševedko, predseda Anglického oddelenia na univerzite práve dokončil 1000 stranovú knihu pomenovanú „More ako prostriedky dramatickej jednoty s Moby Dickom“. Ako viete, Herman Melville napísal túto novelu o kapitánovi Ahabovi a jeho túžbe zabiť konkrétnu bielu veľrybu v roku 1851. Kniha Dr. Vševeda bude vydaná o tri týždne.

Ste študenti na Anglickom oddelení a rozhodli ste sa mu na deň vydania knihy zorganizovať večernú párty ako prekvapenie. S použitím formátu plánovania, ktorý sme dnes preberali, za hodinu pripravte a predstavte váš plán dekanovi sekcie univerzity pre postgraduálne štúdium. Možno vás bude zaujímať, že „Veľké oko“, ako ho priatelia volajú, je rozvedený (tri krát), fajčí kubánske cigary, vychutnáva si pitie dvoch suchých Martini pred večerou a jedného Brandy po večeri: jeho hobby sú zbieranie známok, písanie básní v gréčtine a latinčine a rybárčenie. Podľa jeho poslednej manželky sú jeho obľúbenými jedlami surové ustrice a varené brzlíky (kravské mozgy), čo môže vysvetľovať tri rozvody. Okrem latinčiny a gréčtiny hovorí plynule anglicky, nemecky, rusky a hebrejsky.“

Načrtnite kalendár plánovania na tabuľu alebo použite lepky na ktoré napíšete, na čo nesmiete zabudnúť a predstavte ich pred skupinou.

### ZÁLEŽITOSTI, NAD KTORÝMI BY STE MALI POUVAŽOVAŤ:

- Ovplyvňujú informácie o profesovom osobnom živote plánovanie večernej párty?
- Ako bude párty financovaná?
- Bude to veselá alebo vážna párty?
- Dostane dar? Ak nie, prečo nie?
- Ak áno, čo to bude a prečo ste ho vybrali?
- Aké faktory ovplyvnili výber miesta pre večernú párty?
- Boli pozvaní informovaní o nejakých požiadavkách na oblečenie (náhodné, neformálne, formálne)?




---

## ZHRNUTIE

---

Veľmi dôležitým krokom pre úspešný nenásilný boj je porozumieť, že čas je pre nenásilné hnutia a kampane kľúčový prostriedok. Na rozdiel od materiálnych a ľudských zdrojov je jedinečnou charakteristikou času jeho univerzálnosť a obmedzenosť. Analýza času pozostáva z rozvrhnutia tohto prostriedku medzi tri veľké kategórie – plánovanie a vývoj, pokračujúce projekty a rutinné úlohy. Stratégovia by mali nie len zredukovať akýkoľvek premrhaný (stratený) čas, ale tiež delegovať úlohy ostatným, aby svoj vlastný čas ušetrili pre plánovanie a riadenie dôležitých pokračujúcich projektov.

Starostlivo naplánované využitie času umožňuje nenásilnému hnutiu najúčinnjšie využiť jeho ľudské a materiálne zdroje. Pre tento účel môže byť nápomocný proces spätného plánovania. Časový plán by mal byť rozdelený na menšie úlohy, ktoré budú realistické a pružné.

---





**A5**  
**Riadenie hnutia:**  
**PREVOD NENÁSILNÝCH ZRUČNOSTÍ A ZNALOSTÍ**



## PREVOD NENÁSILNÝCH ZRUČNOSTÍ A ZNALOSTÍ

Pre vybudovanie silného hnutia musíte vy a vaši kolegovia vedieť efektívne prevádzať vaše znalosti, zručnosti a informácie na vašich podporovateľov. Vyučujúci musia poznať základy teórie vzdelávania dospelých a techniky na prevod znalostí.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 1

#### Pochopíte dôležitosť prevodu znalostí v strategickom nenásilnom boji.

Prevod znalostí je základom pre disciplinované i koordinované akcie. Primárny cieľ akéhokoľvek výcviku je zvýšiť jednotlivé a organizačné schopnosti na dosiahnutie cieľov a úloh. Školenie by malo vplývať na postoje a vylepšovať schopnosti. Vedenie ľudí k disciplíne a pochopeniu dynamiky a metód nenásilného boja môže pomôcť zabrániť násilnému alebo politicky škodlivému správaniu.

### PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

*Dr. Martin Luther King, vodca amerického hnutia za ľudské práva*



Príklad dôležitosti výcviku sa dá nájsť v americkom hnutí za ľudské práva, ktoré v 50tych a 60tych rokoch viedol Dr. Martin Luther King. Demonstranti hrali úlohy, aby boli pripravení správne konať pri konfrontácii s autoritami. Hranie úloh sa tiež použilo na otestovanie účinnosti taktík. V určitom slova zmysle to boli „vojnové hry“, v ktorých sa dali taktiky otestovať bez rizík spojených s ich otestovaním v „reálnom živote“. Pred hlavnými akciami sa tiež často robia bohoslužby, aby pripravili ľudí na ich úlohy v akcii.

Vďaka tomuto druhu cvičenia boli demonštranti veľmi disciplinovaní a pripravení na vykonanie akcií. Demonstranti aj napriek provokáciám a opakovaným fyzickým útokom zo strany autorít a bitkárov udržali nenásilnú disciplínu, nevyhnutnú pre splnenie ich úloh.

### ZADANIE PRE ŠTUDENTOV Č. 2

#### Zavedte teóriu vzdelávania dospelých a metodológiu nenásilného boja.

Kvôli efektívnemu učeniu musíte úplne pochopiť, čo sa bude učiť (téma), účel kurzu a aká úroveň znalostí alebo zručností sa požaduje. Použitie zadaní pre študentov pomáha vo vývoji plánov lekcií tým, že núti facilitátora identifikovať jasné (a niekedy merateľné) ciele. Zadanie pre študentov obsahuje akčné sloveso (ktoré v podstate vypovedá o tom, čoho bude študent schopný vďaka inštrukcii).



*„Povedzte mi a zabudnem. Ukážte mi a možno si zapamätám. Zapojte ma a pochopím.“*  
Konfucius, 450 pred Kristom

Ak chcete efektívne učiť, musíte pochopiť, ako sa ľudia učia. Jeden model na opísanie tohto procesu rozdeľuje učenie na tri zložky:

- 1) **Oblasť poznania (POZNÁVACIA)**
- 2) **Oblasť postoja (CITOVÁ)**
- 3) **Oblasť budovania zručností (ZRUČNOSTI)**

## ZLOŽKY:



Poznávacia oblasť učenia



Postojová oblasť učenia



Oblasť budovania zručností

## ÚČELY OBLASTÍ:

1. Pochopiť
2. Analyzovať
3. Posúdiť

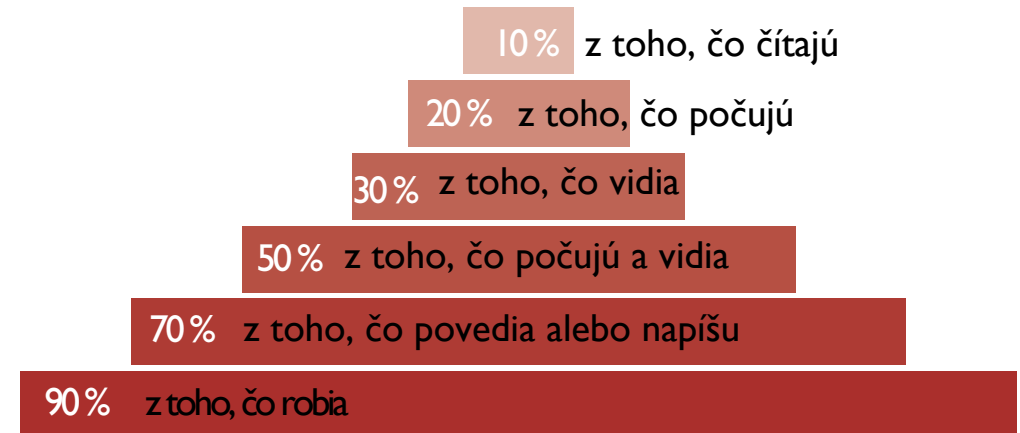
1. Naučiť sa nové hodnoty a postoje voči informáciám

1. Efektívne jednať na základe informácií
2. Prispôbiť sa novým situáciám



## DALEOV KUŽEL SKÚSENOSTÍ

Ľudia si zapamätajú:



## PREZENTAČNÉ TECHNIKY

Je mnoho techník používaných pre proces vzdelávania dospelých, z ktorých niektoré sme demonštrovali počas tohto kurzu.

**TIP**

Ľudia sa najlepšie učia vtedy, keď sú aktívnymi účastníkmi vzdelávacieho procesu!

<b>METÓDA/VYSVETLENIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prednáška/hlavne jednosmerná komunikácia od facilitátora ku študentom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prednáška s diskusiou/ facilitátor a študenti zdieľajú a rozširujú svoje nápady na tému, o ktorej už všetci majú nejaké predchádzajúce znalosti alebo skúsenosti</li> </ul>
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faktický alebo komplexný teoretický materiál predstavuje priamym, logickým spôsobom</li> <li>obsahuje inšpiratívne príklady</li> <li>stimuluje myslenie</li> <li>užitočná pre veľké skupiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapája študentov aspoň po prednáške</li> <li>študenti môžu klásť otázky, ozrejmovať a spochybňovať</li> </ul>
<b>OBMEDZENIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odborníci nie sú vždy dobrými učiteľmi</li> <li>obecenstvo je pasívne</li> <li>učenie sa ťažko hodnotí</li> <li>komunikácia je jednosmerná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>čas môže obmedziť dobu diskusie</li> <li>kvalita je obmedzená množstvom otázok a diskusiou</li> </ul>
<b>PRÍPRAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebuje zrozumiteľný úvod a zhrnutie</li> <li>vyžaduje časové a obsahové obmedzenie, aby bola účinná</li> <li>mala by obsahovať príklady, anekdoty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyžaduje prípravu otázok pred diskusiou</li> </ul>
<b>UŽ BOLA POUŽITÁ V TOMTO KURZE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 2) Strategická nenásilná sila v spoločnosti; Modely a zdroje moci</li> <li>(základný 7) Stratégia a princípy nenásilného boja</li> <li>(základný 13) Strach a prekonávanie účinkov strachu</li> <li>(základný 14) Kontaminanty nenásilného boja, bezpečnostná kultúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 3) Oporné piliere</li> <li>(základný 5) Aktivovanie nenásilnej moci: Mechanizmy zmeny v nenásilnej akcii</li> <li>(základný 11) Riadenie hnutia Vedenie</li> </ul>

## BEŽNÉ METÓDY UČENIA

246

<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming/technika skupinového riešenia problémov alebo učenia, v ktorej je každý pobádaný k tomu, aby zdieľal nápady a možné riešenia problému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videokazety a vizuálne materiály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triedna diskusia/získavanie obojstranná komunikácia medzi facilitátormi a študentmi, využívajúca otázky a iné aktivity pre študovanie novej témy štruktúrovaným spôsobom, vedená facilitátormi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusia v malej skupine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prípadové štúdie/študenti skúmajú a preberajú témy, opísané v situačnej prípadovej štúdiu a usilujú sa o možné riešenia problémov, ktoré identifikujú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hranie úloh/študenti hrajú rôzne spôsoby reakcie na konkrétne situácie, ktoré študujú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshopy/pracovné tabuľky/ prieskumy</li> <li>Študenti robia praktickú prácu, ktorú riadi a kontroluje facilitátor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hostujúci rečník</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>cvičenie na počúvanie, ktoré umožňuje tvorivé myslenie pre nové nápady</li> <li>podporuje plnú účasť, pretože všetky nápady sa rovnako zaznamenávajú</li> <li>čerpá zo znalostí a skúseností skupiny</li> <li>vytvára sa duch vzájomnosti</li> <li>jeden dobrý nápad môže podnietiť ďalšie dobré nápady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zábavný spôsob učenia obsahu a vznášania otázok</li> <li>udržiujú pozornosť skupiny</li> <li>vyzerajú profesionálne</li> <li>stimulujú diskusiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dáva do hromady nápady a skúsenosti zo skupiny</li> <li>účinné po prezentácii, filme alebo zážitku, ktorý treba analyzovať</li> <li>každému umožňuje zúčastniť sa aktívneho procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>každému umožňuje zúčastniť sa</li> <li>ľudia sa cítia v malých skupinách pohodlnejšie</li> <li>môže dosiahnuť skupinový konsenzus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozvíja analytické schopnosti a zručnosti riešenia problémov</li> <li>umožňuje preskúmanie riešení pre komplexné problémy – umožňuje študentom uplatniť nové znalosti a zručnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>herecká metóda predstavenia problémovej situácie</li> <li>poskytuje ľuďom možnosť prevziať úlohu iných, a tak oceniť ďalšie/iné uhly pohľadu</li> <li>počíta s preskúmaním riešení</li> <li>poskytuje možnosť precvičiť si zručnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>umožňuje ľuďom myslieť a konať za seba samých bez ovplyvňovania</li> <li>následne je možné podieľať sa na jednotlivých nápadoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zosobňuje tému</li> <li>rúca študentské stereotypy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>môže byť nesústredený</li> <li>musí byť obmedzený na 5 až 7 minút</li> <li>ľudia môžu mať problémy s únikom od známej reality</li> <li>pokiaľ neporadí dobre, môže dôjsť ku kritike a hodnoteniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>môžu vzniknúť priveľa otázok na to, aby bola diskusia sústredená</li> <li>diskusia nemusí mať plnú účasť</li> <li>efektívne rovnako ako kvalita následnej diskusie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nepraktická s viac než 20 ľuďmi</li> <li>môže dominovať pár ľudí</li> <li>ostatní sa nemusia zapojiť</li> <li>je časovo náročná</li> <li>môže dôjsť k odbočeniu od témy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebuje starostlivé zväzanie účelu skupiny</li> <li>skupina môže odbočiť od témy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ľudia nemusia považovať za relevantné vzhľadom k vlastnej situácii</li> <li>nedostatok informácií môže viesť k nesprávnym záverom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ľudia môžu byť príliš nesmelí</li> <li>nie je vhodné pre veľké skupiny</li> <li>ľudia sa môžu cítiť ohrození</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dajú sa použiť len na krátku dobu</li> <li>nedostatok informácií môže viesť k nesprávnym záverom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nemusia byť dobrý rečník</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>facilitátor vyberie tému</li> <li>musí mať nejaké nápady, pokiaľ je treba stimulovať skupinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>musí byť nastavené vybavenie</li> <li>efektívne len vtedy, keď facilitátor pripraví otázky, o ktorých sa bude hovoriť neskôr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyžaduje starostlivé facilitátorove plánovanie, aby viedol diskusiu</li> <li>vyžaduje načrtnutie otázok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>facilitátor si musí pripraviť konkrétne úlohy alebo otázky, ktoré skupina zodpovie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>v niektorých prípadoch treba prípad jasne definovať</li> <li>prípadovú štúdiu treba pripraviť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>facilitátor musí jasne definovať problémovú situáciu a úlohy</li> <li>facilitátor musí dať veľmi jasné inštrukcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>facilitátor si musí pripraviť podklady</li> <li>facilitátor musí vysvetliť úlohy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>facilitátor musí kontaktovať rečníka a usporiadať jeho vystúpenie</li> <li>vhodne uviesť rečníka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 1) Prvý krok – Vízia zajtrajška</li> <li>(základný 9) Ovplynňovanie publik a oznamovanie posolstiev</li> <li>(základný 12) Riadenie hnutia – Dilematické akcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akýkoľvek z plánov lekcí, najmä (základný 10) Komunikačné nástroje, typy a kategórie cieľovej komunikácie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 4) Poslušnosť</li> <li>(základný 8) Metodológie plánovania – cvičenie graf moci</li> <li>(pokročilý 2) Riadenie hnutia – Materiálne zdroje</li> <li>(pokročilý 4) Riadenie hnutia – Riadenie času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 1) Prvý krok: Vízia zajtrajška</li> <li>(základný 14) Kontaminanty nenásilného boja a bezpečnostná kultúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(pokročilý 1) Metodológie plánovania: Strategický odhad</li> <li>(základný 12) Riadenie hnutia: Dilematické akcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 1) Prvý krok: Vízia zajtrajška</li> <li>(základný 4) Poslušnosť</li> <li>(pokročilý 3) Riadenie hnutia - Ľudské zdroje</li> <li>(pokročilý 5) Prevod nenásilných zručností a znalostí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(základný 12) Riadenie hnutia v konflikte: Dilematické akcie</li> <li>(pokročilý 1) Metodológie plánovania: Strategický odhad</li> <li>(pokročilý 5) Prevod nenásilných zručností a znalostí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Užitočné v ktoromkoľvek pláne lekcie</li> </ul>

Prevzaté z: Dostaňte zo svojich cvičení AIDS/HIV čo najviac, Vzdelávacie centrum AIDS East Bay, revidované z dodatku Pata McCarthyho z roku 1989, RN, MSN, 1992

247

248

249



**ZADANIE PRE  
ŠTUDENTOV Č. 3****Demonštrujte schopnosť učiť aspekty nenásilného  
boja.****CVIČENIE:**

Vyberte si zadanie pre študentov z jednej z lekcií v tomto kurze. Pripravte prezentáciu, ktorá nebude mať viac ako 30 minút. Začnite s úvodom, pokračujte hlavnou časťou, príkladmi a praktickými cvičeniami (pokiaľ je to vhodné), a potom dôjdite na záver aj so zhrnutím. Pomocou skupinovej diskusie posúďte účinnosť prezentácie.

**ZHRNUTIE**

Organizácia nemôže byť úspešná, pokiaľ jej členovia nie sú školení vo svojich povinnostiach a ich vykonaní. Pokiaľ chcú facilitátori účinne previesť nenásilné zručnosti a znalosti na členov hnutia, musia poznať základnú teóriu vzdelávania dospelých a techniky prevodu poznatkov a byť schopní uplatniť ich.

Sú tri oblasti učenia – poznávacia, citová a oblasť budovania zručností – rovnako ako mnoho učebných metód pre ich prevod. Facilitátori by si mali vybrať učebné metódy spĺňajúce požiadavky obsahu, ktorý treba previesť, rovnako ako potreby školenej skupiny. Pri výbere učebnej metódy by si mali zapamätať, že ľudia sa najlepšie učia účasťou v interaktívnych diskusiách a cvičeniach a pri robení nových vecí, kedykoľvek je to možné.



# DODATOK I

METÓDY NENÁSILNEJ AKCIE



## METÓDY NENÁSILNEJ AKCIE\*

\*Tento zoznam je založený na knihe Genea Sharpa, Politika nenásilnej akcie: Metódy nenásilnej akcie (Boston, MA: Porter Sargent Publishers), 1973.

### METÓDY NENÁSILNÉHO PROTESTU A PRESVEDČOVANIA



#### OFICIÁLNE VYHLÁSENIA

1. Verejné prejavy
2. Listy odporu alebo podpory
3. Vyhlásenia organizácií a inštitúcií
4. Podpísané verejné vyhlásenia
5. Vyhlásenia obvinení a zámerov
6. Skupinové alebo masové petície

#### KOMUNIKÁCIA SO ŠIRŠÍM PUBLIKOM

7. Slogany, karikatúry a symboly
8. Transparenty, plagáty a billboardy
9. Letáky, brožúry a knihy
10. Noviny a časopisy

11. Nahrávky, rozhlas a televízia
12. Písanie na oblohu a na zem
- 12a. Masové posielanie elektronických správ – SMS a emaily [Túto metódu vyvinul v Srbsku v roku 2000 Otpor (Odpor) počas nenásilnej kampane proti Slobodanovi Miloševićovi]



#### SKUPINOVÉ ZASTÚPENIE

13. Deputácie
14. Posmešné ocenenia
15. Skupinový lobizmus
16. Piketovanie (demonštrovanie pred podnikom)
17. Simulované voľby

#### SYMBOLICKÉ VEREJNÉ SKUTKY

18. Vystavenie vlajok a symbolických farieb
19. Nosenie symbolov

20. Modlenie sa a bohoslužba
21. Roznášanie symbolických predmetov
22. Protestné vyzlečenie sa
23. Ničenie vlastného majetku
24. Symbolické svetlá (pochodne, lampáše, sviečky...)
25. Vystavovanie portrétov
26. Maľovanie ako protest
27. Nové značky a názvy
28. Symbolické zvuky
29. Symbolické sťažnosti
30. Hrubé gestá



#### NÁTLAKY NA JEDNOTLIVCOV

31. „Obťažovanie“ úradníkov
32. Vysmievanie sa úradníkom
33. Priateľenie sa s nepriateľom
34. Vigílie (tiché demonštrácie)

#### DRÁMA A HUDBA

35. Humorné scény a žarty
36. Dramatické a hudobné vystúpenia
37. Spievanie

#### SPRIEVODY

38. Pochody
39. Prehliadky
40. Náboženské procesie
41. Púte
42. Kolóny áut

#### UCTIEVANIE MŔTVÝCH

43. Politický smútok
44. Zosmiešňujúce pohreby
45. Demonštratívne pohreby
46. Vzdávanie pocty na cintorínoch

#### VEREJNÉ ZHROMAŽDENIA

47. Zhromaždenia na vyjadrenie protestu alebo podpory
48. Protestné stretnutia
49. Maskované protestné stretnutia
50. Protestné semináre

#### ODSTÚPENIE A ODMIETNUTIE

51. Protestné odchody
52. Mlčanie
53. Zrieknutie sa ocenení
54. Obrátenie sa chrbtom

#### METÓDY SPOLOČENSKEJ NESPOLUPRÁCE

#### IGNOROVANIE OSÔB

55. Sociálny bojkot
56. Selektívny sociálny bojkot

57. Lysistratická neakcia (sexuálny bojkot)
58. Exkomunikácia
59. Interdikt (zákaz vykonávať bohoslužby)

#### NESPOLUPRÁCA SO SPOLOČENSKÝMI AKCIAMI, ZVYKMI A INŠTITÚCIAMI

60. Pozastavenie spoločenských a športových aktivít
61. Bojkot spoločenských akcií
62. Študentský štrajk
63. Sociálna neposlušnosť
64. Odstúpenie zo sociálnych inštitúcií

#### ODSTÚPENIE ZO SOCIÁLNEHO SYSTÉMU

65. Nevychádzanie z domu
66. Úplná osobná nespolupráca (zacielená na ukončenie spolupráce s autoritami)
67. „Útek“ pracovníkov
68. Útočisko
69. Kolektívne zmiznutie
70. Protestná emigrácia (hidžra)



#### METÓDY EKONOMICKEJ NESPOLUPRÁCE: EKONOMICKÉ BOJKOTY

#### AKCIE SPOTREBITEĽOV

71. Spotrebiteľský bojkot
72. Nekonzumovanie bojkotovaných výrobkov (spotrebný bojkot)
73. Politika úsporných opatrení
74. Neplatenie nájomného
75. Neposkytnutie prenájmu
76. Národný spotrebiteľský bojkot
77. Medzinárodný spotrebiteľský bojkot

#### AKCIE PRACOVNÍKOV A VÝROBCOV

78. Bojkot pracovníkov
79. Bojkot výrobcov



**AKCIE SPROS-  
TREDKOVATEĽOV**

80. Bojkot dodávateľov a obsluhovačov

**AKCIE MAJITEĽOV A  
MANAŽMENTU**

81. Bojkot obchodníkov  
82. Odmietnutie prenajať alebo predať nehnuteľnosť  
83. Výluka práce (zamedzenie výkonu práce zamestnávateľom)  
84. Odmietnutie priemyselnej pomoci  
85. Generálny štrajk obchodníkov

**AKCIE DRŽITEĽOV  
FINANČNÝCH ZDROJOV**

86. Výber bankových vkladov  
87. Neplatenie príspevkov, členských poplatkov a pohľadávok  
88. Nesplácanie dlhov alebo úrokov  
89. Odňatie finančných prostriedkov a úverov  
90. Neplatenie príspevkov štátu  
91. Odmietnutie finančnej pomoci vlády

**VLÁDNE AKCIE**

92. Domáce embargo  
93. Zaradenie obchodníkov na čiernu listinu

94. Medzinárodné embargo predajcov  
95. Medzinárodné embargo kupujúcich  
96. Medzinárodné obchodné embargo

**METÓDY EKONOMICKEJ  
NESPOLUPRÁCE: ŠTRAJKY****SYMBOLICKÉ ŠTRAJKY**

97. Protestný štrajk  
98. Rýchly protestný odchod (bleskový štrajk)

**POĽNOHOSPODÁRSKE  
ŠTRAJKY**

99. Štrajk roľníkov  
100. Štrajk poľnohospodárskych pracovníkov

**ŠTRAJKY OSOBITNÝCH  
SKUPÍN**

101. Odmietnutie nútenej práce  
102. Štrajk väzňov  
103. Štrajk remeselníkov  
104. Štrajk odborníkov

**OBYČAJNÉ PRIEMYSELNÉ  
ŠTRAJKY**

105. Štrajk podniku  
106. Štrajk priemyselného odvetvia

107. Štrajk solidarity (štrajk na podporu požiadaviek zamestnancov)

**OBMEDZENÉ ŠTRAJKY**

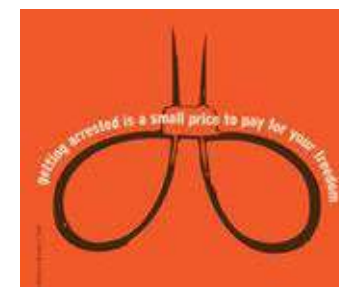
108. Detailný štrajk (štrajk, v ktorom pracovníci podniku alebo celého odvetvia jeden po druhom vstupujú do štrajku, rotujúci štrajk)  
109. Nárazníkový štrajk (rotujúci štrajk odborových zväzov v rámci odvetvia majúci za následok posilnenie konkurencie)  
110. Štrajk spomalením práce  
111. Taliansky štrajk (pracovníci robia minimum práce vyžadované pracovnou dohodou a presne dodržujú pracovné predpisy, kvôli čomu pracujú pomaly)  
112. Simulovanie choroby  
113. Štrajk odstúpením  
114. Obmedzený štrajk (pracovníci odmietajú vykonávať určité druhy práce alebo odmietajú pracovať v určitých dňoch)  
115. Selektívny štrajk (pracovníci odmietajú robiť určité druhy práce)

**VIACODBOROVÉ  
ŠTRAJKY**

116. Generalizovaný štrajk (súčasne je zasiahnutých niekoľko priemyselných odvetví)  
117. Generálny štrajk

**KOMBINÁCIA ŠTRAJKOV  
A EKONOMICKÝCH  
UZÁVIEROK**

118. Hartal (generálny štrajk zahrňujúci dobrovoľné dočasné zatvorenie škôl a podnikov)  
119. Ekonomická odstávka (narušenie hospodárskej činnosti – pracovníci idú do štrajku a zamestnávateľia súčasne pozastavia ekonomické činnosti)

**METÓDY POLITICKEJ  
NESPOLUPRÁCE****ODMIETNUTIE AUTORITY**

120. Odoprenie alebo skončenie lojality  
121. Odmietnutie verejnej podpory  
122. Literatúra a prejavy obhajujúce odpor

**NESPOLUPRÁCA  
OBČANOV S VLÁDOU**

123. Bojkot zákonodarných orgánov  
124. Bojkot volieb  
125. Bojkot vládnych funkcií a pozícií  
126. Bojkot vládnych ministerstiev, agentúr a ďalších orgánov  
127. Odchod z vládnych vzdelávacích inštitúcií  
128. Bojkot vládou podporovaných organizácií  
129. Odmietnutie pomoci donucovacím orgánom  
130. Odstránenie vlastných značiek a smerovníkov  
131. Odmietnutie akceptovať vymenovaných úradníkov  
132. Odmietnutie rozpustiť existujúce inštitúcie

**ALTERNATÍVY OBČANOV  
K POSLUŠNOSTI**

133. Neochotné a pomalé dodržiavanie príkazov  
134. Neposlušnosť počas neprítomnosti priameho dozoru  
135. Masová občianska neposlušnosť  
136. Skrytá neposlušnosť  
137. Odmietnutie rozpušťať zhromaždenie

alebo schôdzu  
138. Štrajk v sede (zastavenie práce pri ktorom si pracovníci posadajú a odmietnu opustiť svoje pracovisko, kým im nebude vyhovené)  
139. Nespolupráca s brannou povinnosťou a deportáciou  
140. Skrývanie sa, útek a používanie falošných identít  
141. Občianska neposlušnosť voči „nelegitímnym“ zákonom

**AKCIE VLÁDNYCH  
ZAMESTNANCOV**

142. Selektívne odmietnutie pomoci vládnyimi pobočníkmi  
143. Blokovanie línií príkazov a informácií  
144. Zdržiavanie a obštrukcie  
145. Všeobecná administratívna nespolupráca  
146. Justičná nespolupráca  
147. Úmyselná neefektívnosť a selektívna nespolupráca orgánov činných v trestnom konaní  
148. Vzburá

**DOMÁCE VLÁDNE AKCIE**

149. Kvázilegálne vyhýbania sa a meškania  
150. Nespolupráca ústavo-

darných vládnych jednotiek

### **MEDZINÁRODNÉ VLÁDNE AKCIE**

151. Zmeny v diplomatických a iných reprezentáciách

152. Odloženie a zrušenie diplomatických udalostí

153. Odoprenie diplomatického uznania

154. Prerušenie diplomatických vzťahov

155. Odchod z medzinárodných organizácií

156. Odmietnutie členstva v medzinárodných orgánoch

157. Vylúčenie z medzinárodných organizácií



### **METÓDY NENÁSILNEJ INTERVENCIIE**

### **PSYCHOLOGICKÁ INTERVENCIA**

158. Samovystavenie sa prvkom (živelným pohromám)

159. Pôst

a) Pôst ako forma morálneho nátlaku

b) Hladovka

c) Satjagrahický pôst (Gándhiovský pôst)

160. Reverzný súd

(paralelný súdny proces)

161. Nenásilné obťažovanie

### **FYZICKÁ INTERVENCIA**

162. Protestné sedenie

163. Protestné státie

164. Protestná jazda

165. Protestné brodenie sa

166. Protestné chodenie dokola

167. Protestná modlitba

168. Nenásilné nájazdy

169. Nenásilné nálety

170. Nenásilná invázia

171. Nenásilné vsunutie

(vsunutie tela medzi človeka a predmet jeho povolania alebo činnosti)

172. Nenásilná obštrukcia

173. Nenásilná okupácia

### **SOCIÁLNA INTERVENCIA**

174. Stanovenie nových sociálnych vzorov

175. Preťažovanie zariadení

176. Protestné zdržiavanie

177. Protestné rozprávanie

178. Gerilové divadlo

179. Alternatívne sociálne inštitúcie

180. Alternatívne komunikačné systémy

### **EKONOMICKÁ INTERVENCIA**

181. Reverzný štrajk (pracovníci vykonávajú viac práce, než sa od nich vyžaduje)

182. Štrajk zotrvaním na mieste (okupácia pracoviska spojená so spomalením alebo zastavením práce)

183. Nenásilné obsadenie budovy alebo pozemku)

184. Odpor voči blokádám

185. Politicky motivované vytváranie nepodarkov

186. Preventívne nakupovanie (nakupovanie surovín z jednej krajiny s cieľom zabrániť inej krajine dostať sa k nim, zvyčajne počas vojny)

187. Zhabanie majetku

188. Damping (cenové podvádžanie pri predaji, pri ktorom sa tovar alebo služba predáva za výrazne nižšiu cenu ako na domácom trhu)

189. Selektívna klientela

190. Alternatívne trhy

191. Alternatívny dopravný systémy

192. Alternatívne ekonomické inštitúcie

### **POLITICKÁ INTERVENCIA**

193. Preťažovanie administratívnych systémov

194. Odhalenie identity tajných agentov

195. Usilovanie sa o uväznenie

196. Občianska neposlušnosť voči „neutrálnym“ zákonom

197. Pokračovanie v práci bez kolaborácie režimom

198. Duálna zvrchovanosť a paralelná vláda







## **DODATOK II**

**PREHĽAD 10 ROKOV NENÁSILNÉHO KONFLIKTU V SRBSKU**

*„Násilie je posledným  
útočiskom pre  
slabých.“ – J. L. Borges*



## PREHĽAD 10 ROKOV NENÁSILNÉHO KONFLIKTU V SRBSKU

V Srbsku dosiahlo prodemokratické hnutie víťazstvo po desaťročnom strategickom nenásilnom konflikte. Počas tohto desaťročia Milošević úspešne zostal pri moci, pričom prežil mnoho vonkajších pokusov o svoje odstránenie, hlavne vďaka spoliehaniu sa na vlastné zdroje moci, konflikty a chyby, ktoré sužovali prodemokratické hnutie v Srbsku.



14. máj 1989

V Belehrade bola založená prvá nezávislá rozhlasová stanica, „Mládežnícke rádio – B92“.

8. marec 1990

Objavuje sa prvé vydanie Demokratije (Demokracie), oficiálneho novinového vestníka srbskej opozície.

13. jún 1990

V Belehrade došlo k prvým protivládnyim protestom pred budovou národnej televízie. Slávny spisovateľ a jeden zo zakladateľov Demokratickej strany, Borislav Pekić, je zranený počas následného policajného násillia proti demonštrantom.

August 1990

Srbské opozičné strany zahajujú prvý (a posledný) míting predstaviteľov parlamentných skupín zo všetkých šiestich ústavných republík Socialistickej republiky Juho-slávie, aby ponúkli nenásilné riešenie pre narastajúce nepriateľstvo. Míting sa koná v bosnijskom hlavnom meste Sarajeve a nevedie k nijakým výsledkom.

9. marec 1991

Na hlavnom námestí v Belehrade dochádza k prvým opozičným demonštráciám a vedie ich Srbské hnutie obnovy a Demokratická strana. Demonštranti požadujú okamžité zastavenie štátnej cenzúry Rádiotelevízie Srbska, národnej televízie a rozhlasových staníc, a



spravodlivé voľby. Policajné sily reagujú násilne. V pouličnom konflikte príde o život jeden demonštrant a jeden policajt. Vedenie krajiny vyzýva na vojenskú intervenciu. Neskoru večer armáda „obnovuje poriadok“ v uliciach hlavného mesta Belehradu.

10. marec 1991

Na námestí Terazije sa koná nenásilný protest belehradských študentov. Viac než 10 000 študentov sa zúčastňuje „nenásilnej okupácie,“ ktorú vedie „Parlament študentov Terazije“. Blokujú centrálnu ulicu Belehradu s 24 hodínovým protestným sedením a nepohnú sa, pokiaľ sa armáda nestiahne z ulíc hlavného mesta.

Február 1992

Viac ako 500 000 srbských občanov podpísalo veľkú petíciu vyzývajúcu na odvolanie Slobodana Miloševića. Milošević petíciu ani len nekomentuje.

Jar 1992

Na Belehradskej univerzite začína masívny študentský protest, ktorý sa rozširuje na fakulty v Novom Sade, Nisi a Kragujevci. Študenti požadujú nezávislosť univerzity a demokratizáciu Srbska vyhlasujú na Belehradskom študentskom námestí, veľkej mestskej oblasti s 11 univerzitnými budovami, „slobodné územie“. Hlavné opozičné strany sa zapájajú so svojimi vlastnými protestmi, ktoré začiatkom júla končia neúspechom.

Máj 1992

Srbské opozičné strany bojkotujú federálne a miestne voľby a tvrdia, že neslobodné a mediálne podmienky zabránili spravodlivej volebnej súťaži.

31. máj 1992

Bezpečnostná rada OSN hlasuje za uvalenie ekonomického embarga na Srbsko za jeho rolu vo vojenskom konflikte so susedným Chorvátskom a Bosnou.





28. júna 1992

Viac ako 100 000 ľudí vedených opozičnými stranami organizuje dvojtýždňovú demonštráciu pred budovou Federálneho parlamentu („Vidovdanski Sabor“), čím zvyšujú nátlak za lepšie volebné podmienky.

Jeseň 1992

Srbský prezident Slobodan Milošević vyhovuje opozičným skupinám a organizuje sériu rokovaní s opozičnými lídrami a nakoniec vyzýva na predčasné voľby.

19. december 1992

V predčasných parlamentných a miestnych voľbách opozícia po prvýkrát vyhráva väčšinu kresiel v miestnom zhromaždení v 11 volebných okrskoch, vrátane častí Belehradu. Miloševićova Socialistická strana však vyhráva väčšinu v srbskom parlamente.

2. jún 1993

Po násilnom incidente medzi poslancami, v ktorom Branislav Vakič zo Srbskej radikálnej strany, ktorá je spojencom Socialistickej strany, zaútočil na jedného z opozičných lídrov zo Srbského hnutia obnovy (SPO), SPO organizuje nočný protest, pokúšajúc sa blokovať budovu parlamentu a podporiť svojho zraneného poslanca. V tú istú noc je po násilnom konflikte s políciou pri vstupe do parlamentu jeden policajt postrelený a zomiera. O niekoľko hodín neskôr sa polícia vláme do priestorov Srbského hnutia obnovy a zatkne a zmláti vodcu SPO Vuka Draškoviča.

Koniec júna 1993

Pod rastúcim tlakom od opozičných strán a verejnosti sa Milošević rozhodol prepustiť Draškoviča z väzenia.



December 1993

Miloševićova Socialistická strana stráca v predčasných voľbách svoju parlamentnú väčšinu. Po krátkej kríze Milošević znovu vytvára vládu s podporou malej opozičnej strany Nová demokracia (ND).

9. marec 1996

Dve hlavné opozičné strany, Srbské hnutie obnovy a Demokratická strana, ktoré podporuje Občianska aliancia Srbska, formujú široko založenú koalíciu Zajedno (Spolu). Koalíciu oznamujú počas veľkého zhromaždenia, organizovaného pri príležitosti piateho výročia prvej opozičnej demonštrácie v Srbsku.

November 1996

17. novembra sa s mierovými silami NATO v Bosne konajú voľby do Juhoslovanského národného parlamentu. Opozičná koalícia Zajedno (Spolu) vyhráva v 32 volebných okrskoch, vrátane Belehradu. 20. novembra vyzýva volebná komisia na prepočítanie hlasov vo väčšine oblastí, v ktorých vyhrala opozícia. 25. novembra Milošević anuluje výsledky volieb, čím urýchľuje masívne demonštrácie, z ktorých je väčšina nenásilná. 27. novembra Milošević koná nové voľby, ktoré opozícia bojkotuje. Protesty sa zväčšujú.

December 1996

Zatiaľ čo stovky ľudí protestujú, Milošević pozýva medzinárodnú komisiu, aby posúdila volebné výsledky. 27. decembra Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe nariaďuje Srbsku, aby obnovilo víťazov v prvých voľbách, inak bude čeliť medzinárodnej izolácii.

Január 1997

Milošević, obklúčený nepoľavujúcou opozíciou v uliciach, pripúšťa porážku v meste Nis, no opoziční lídri sľubujú pokračovať v demonštráciách, kým nebudú akceptované výsledky volieb. 14. januára vyzýva volebná komisia v

Belehrade a všade inde na ďalšie udelenie poslancových mandátov zvolených predstaviteľov.

*Február 1997*

4. februára Milošević oznamuje, že obnoví opozičné víťazstvá vo voľbách zo 17. novembra. Demonštrácie pokračujú, pričom demonštranti požadujú volebnú reformu a slobodu pre médiá.

*Júl 1997*

Milošević, ktorému ústava bráni slúžiť v ďalšom funkčnom období ako prezident Srbska, je zvolený za prezidenta Juhoslávie.

*December 1997*

V napadnutých voľbách je Miloševićov spojenec Milan Milutinovič vyhlásený za víťaza päťročného funkčného obdobia ako prezident Srbska.

*August 1998*

Po mesiacoch bojov Miloševićovi vojaci porážajú Kosovskú oslobodzovaciu armádu, ktorá sa pokúšala vybojovať nezávislosť Kosova za použitia sily. Medzinárodná pozornosť sa sústreďuje na vzburu.

*Október 1998*

Je podpísané prímerie s Kosovom. Bezpečnostná rada OSN hrozí Srbsku autorizáciou použitia sily, pokiaľ Milošević nestiahne z Kosova srbské bezpečnostné sily. Keď hrozba skončí, juhoslovanskí vojaci znova vstupujú do Kosova. Začiatkom októbra vytvára v Belehrade tucet univerzitných študentov novú organizáciu zvanú Otpor! (Odpor!). Spočiatku pracujú na zrušení zákonov, ktoré dávajú ich univerzitu pod politickú kontrolu Socialistickej strany, a ktoré uvalujú na médiá obmedzenia. Ku koncu mesiaca sú štyria členovia Otporu zatknutí za sprejovanie ich symbolu, zaťatej päste, na steny v Belehrade.



*Marec 1999*

Po zlyhaní diplomatických snáh zahajuje NATO sériu útokov proti vojenským a priemyselným cieľom v Srbsku a Kosove. Milošević odmieta kapitulovať.

*Máj 1999*

24. mája obviní Vojnový tribunál OSN pre bývalú Juhosláviu Miloševića z mnohých prečinov, vrátane zločinov proti ľudskosti.

*Jún 1999*

Na základe zmluvy sprostredkovanej Ruskom sťahuje Srbsko vojakov z Kosova výmenou za ukončenie bombardovania NATO. Obnovujú sa protivládne protesty.

*August 1999*

Po mesiacoch protestných demonštrácií organizuje Otpor „narodeninovú párty“ pre Miloševića v meste Nis, prijímajúc také dary ako väzenské kombinézy a jednosmerný lístok do Hágu.

*September 1999*

Protesty pokračujú, pretože ekonomika Srbska sa zhoršuje aj napriek iniciatíve vládnej propagandy o prebudovaní Srbska. 21. septembra začínajú zhromaždenia v 20 mestách, čím ľudia naliehajú na Miloševića, aby rezignoval. V tom istom čase sa začína rozpadáť opozícia a počet demonštrantov sa znižuje. 29. a 30. septembra polícia a armáda použije silu na rozohnanie jednotlivých demonštrácií.

*Október 1999*

2. októbra polícia blokuje asi 7000 demonštrantov pochádzajúcich do mestskej nemocnice, aby videli tých, ktorí boli zranení počas demonštrácií v predchádzajúci deň. Opozičný líder, Zoran Džindžić sľubuje, že zhromaždenia budú pokračovať aj počas októbra. 3. októbra je líder Srbského hnutia obnovy Vuk Draškovič počas dopravnej nehody zranený a zomiera jeden z jeho







rodinných príslušníkov. Z nehody obviňuje Miloševićove bezpečnostné sily. 14. októbra sa rozhádaná opozícia zjednocuje, aby požiadala o predčasné voľby.

*November 1999*

Miloševićovi spojenci schvaľujú zákon, ktorý obmedzuje právomoc opozičných regionálnych vlád v oblastiach, kde dochádza k demonštráciám. 22. októbra organizuje Otpor rockový koncert, po ktorom nasledujú príhovory.

*Január 2000*

Otpor organizuje na ortodoxný nový rok (13. januára) obrovské zhromaždenie, aby upozornili na biedu v Srbsku po desaťročí Miloševića. Opoziční politici prehovorili. Všetci vyzývajú na predčasné voľby. 21. januára Milošević zakročuje proti nezávislej tlači, pričom belehradským novinám Danas (Dnes) udelí pokutu 310 000 dinárov.

*Marec 2000*

Útlak tlače a médií pokračuje; noviny sú pokutované sumou spolu 202 miliónov dinárov a televízna stanica v Belehrade je dočasne odstavená a následne ju ťahajú na súdne procesy. V 20 mestách zatýkajú a vypočúvajú aktivistov Otporu a niektorých z nich mlátia. Napriek tomu je v 67 mestách vyvesených 60 000 protimiloševićovských plagátov.

*Apríl 2000*

Na médiá sú uvalené vysoké pokuty a jedným z porušení zákona je informovanie o aktivitách Otporu. 100 000 dav ľudí v Belehrade požaduje predčasné voľby, aby bol Milošević zbavený miesta a dvaja hlavní opoziční lídri sa po prvý krát od roku 1997 objavujú spolu na verejnosti.

*Máj 2000*

S vládou v útoku sa 18 srbských politických strán zjednocuje, aby sformovali koalíciu, Demokratickú opozíciu Srbska, alebo DOS. Napätie kvôli zavraždeniu Miloševićovho spojencu z 13. mája stúpa. Vláda obviňuje z vraždy opozíciu a Otpor. V tej istý deň Otpor organizuje



„kapitulačnú akciu,“ pri ktorej odovzdajú zoznamy svojich členov polícii v celej krajine. Vláda zrýchľuje svoj útlak, zatýka aktivistov a ruší dve nezávislé televízne a rozhlasové stanice. Počas niekoľkých dní demonštruje 20 000 ľudí.

Otpor sa pokúša zaregistrovať ako politická organizácia, pripomínajúc nekompetentnosť opozície; žiadosť je zamietnutá.

27. mája sa opozičné strany schádzajú na zhromaždení a 29. mája vydáva vláda vyhlásenie, v ktorom zo všetkých nepokojov obviňuje nátlak z medzinárodných médií pod kontrolou NATO a aktivít vnútornej piatej kolóny („vnútorná piata kolóna“ bol výraz, ktorý často používal Milošević a jeho propagandistický aparát, aby charakterizoval svojich nepriateľov ako zradcov, kolaborantov NATO, nepriateľov štátu platených NATO atď.).

*Júl 2000*

17. júla organizujú členovia Otporu demonštráciu, aby zdramatizovali vysoké ceny potravín a zahrli paródiu na oficiálne vládne médiá. Milošević, ktorý presadil v parlamente ústavnú zmenu, vďaka ktorej bude môcť vykonávať úrad prezidenta ďalšie dve obdobia, oznamuje predčasné voľby naplánované na 24. septembra.

*August 2000*

Ako sa schyľuje ku voľbám, Otpor zahajuje protimiloševićovskú kampaň so sloganom „Skončil!“ Objavuje sa všade. 8. augusta, v deň Miloševićových narodenín, vystavuje Otpor obrovské satirické narodeninové pohľadnice na námestiach srbských miest.

*September 2000*

Na centrálu Otporu je podniknutý záťah a sú mu zhabané materiály. V atmosfére štátom nariadeného hanobenia opozície sa 24. septembra konajú voľby. Viac ako 30 000 dobrovoľníkov monitoruje asi 10 000 volebných miest, aby zabránili podvodu. Ku koncu dňa pozorovatelia oznamujú, že Milošević bol porazený so značnou rezervou.





vou. Novým prezidentom je kandidát DOS Vojislav Koštunica, odborník a právnik, bezúhonný voči srbskej politickej korupcii. Milošević, ktorý tvrdil, že ani on, ani Koštunica nedostali väčšinu hlasov, vyzýva na druhé kolo volieb. Opozícia vyzýva na generálny štrajk, aby prinútili Miloševića rešpektovať hlasovanie ľudu.

#### *Október 2000*

Po tom, ako začal štrajk baníkov, prechádza sektor za sektorom do odstávky. Demonstranti blokujú ulice barikádami a svojimi telami. Keď Milošević posielal vojakov, aby rozohnali štrajk, zhromažďia sa desiatky tisíc občanov.

Do 5. októbra bola krajina prakticky odstavená. Stovky tisíc demonstrantov sa pokojne valia do Belehradu. Polícia s niekoľkými námietkami potvrdzuje svoje rozkazy, no odmieta ich poslúchnuť. Koncom dňa demonstranti kontrolujú parlamentnú budovu, štátnu televíziu a rozhlasové stanice. Európski lídri vyzývajú Miloševića, aby odstúpil.

6. októbra Milošević uznáva porážku a šéf armády blahoželá Koštunicovi k jeho víťazstvu.

#### *Apríl 2001*

1. apríla zatýka policajná jednotka, zodpovedná za vyšetrovanie zločinov verejných predstaviteľov, Slobodana Miloševića, čo je prvý krok procesu, ktorý ho nakoniec postaví pred Medzinárodný trestný tribunál v Hágu.

#### *Jún 2001*

28. júna je Milošević vydaný do Hágu, aby bol súdený za zločiny proti ľudskosti.







# **SLOVNÍK**

## **DŮLEŽITÝCH POJMOV V NENÁSILNOM BOJI\***

\* prevzaté od Genea Sharpa, Vedenie nenásilného boja: prax 20. storočia a potenciál 21. storočia (Boston, MA: Porter Sargent Publisher), 2005, str. 543552



**Autorita**

Vlastnosť, ktorá vynáša rozsudky, rozhodnutia, odporúčania a príkazy určitých jednotlivcov a inštitúcií, ktoré treba prijať ako správne a zákonné a preto by ich ostatní mali zaviesť pomocou poslušnosti alebo spolupráce. Autorita je hlavným zdrojom politickej moci, ale nie je s ňou identická.

**Bojkot**

Nespolupráca, buď spoločenská, ekonomická, alebo politická.

**Cieľ**

Cieľ (misia), ktorý treba dosiahnuť. (Napríklad: získať podpisy od najmenej 1000 ľudí). Krátkodobé ciele sú veci, ktoré sa dajú uskutočniť za krátku dobu (napr. jeden mesiac), ako je získanie podpisov na petíciu. Dlhodobé ciele sú tie veci, ktoré sa dajú uskutočniť v priebehu pár rokov, alebo snáď i desaťročí. Dlhodobé ciele často súvisia s krátkodobými cieľmi a môžu závisieť od úspechov jedného alebo viacerých (niekedy i série) krátkodobých cieľov. Dlhodobé ciele sa vo všeobecnosti považujú za dôležitejšie ako krátkodobé ciele, pretože ich hodnota je zvyčajne vyššia. Preto, pokiaľ dosiahnutie určitého krátkodobého cieľa predstavuje prekážku pre neskoršie dosiahnutie určitého dlhodobého cieľa, sa často odporúča obetovať krátkodobý cieľ (pre viac informácií viď heslo „Taktika“).

**Dezintegrácia**

Mechanizmus zmeny v nenásilnej akcii, v ktorom protivník nie je len prinútený, ale v dôsledku masívnej nespolupráce a

odporu sa jeho systém alebo vláda dezintegruje a rozpadá. Zdroje moci sú vďaka nespolupráci obmedzené alebo prerušené tak dokonale, že protivníkov systém alebo vláda sa jednoducho rozpadá.

**Ekonomická odstávka**

Zastavenie ekonomických aktivít mesta, oblasti alebo krajiny v dostatočnej miere na privodenie ekonomickej paralýzy. Motívy sú zvyčajne politické. Dajú sa dosiahnuť s generálnym štrajkom robotníkov, kým manažment, firmy, obchodné inštitúcie a majitelia obchodov môžu zatvoriť svoje podniky a zastaviť svoje ekonomické aktivity.

**Kampaň**

Plán pre vedenie hlavnej fázy nenásilného boja. Kampane sú série aktivít (taktík) navrhnutých na dosiahnutie strednodobých a dlhodobých cieľov. U kampaní je väčšia šanca na úspech vtedy, pokiaľ má celá vaša skupina príležitosť zapojiť sa do procesu plánovania. Kampane sú navrhnuté na posilnenie cieľov veľkej stratégie hnutia.

**Konverzia**

Taká zmena uhla pohľadu u protivníka, proti ktorému sa vedie nenásilná akcia, že protivník začne veriť v správnosť prijatia cieľov nenásilnej skupiny. Je to jeden zo štyroch mechanizmov zmeny v nenásilnej akcii.

**Ľudské zdroje**

Počet osôb a skupín, ktoré poslúchajú, spolupracujú, alebo pomáhajú skupine

vo vykonávaní jej vôle. Toto zahŕňa časť takýchto osôb a skupín v radoch všeobecnej verejnosti, a rozsah, formy a nezávislosť ich organizácií. Dostupnosť týchto ľudských zdrojov, ktoré tvoria zdroj politickej moci, ovplyvňuje moc skupiny.

**Materiálne zdroje**

Zdroj politickej moci. Výraz odkazuje na majetok, prírodné zdroje, finančné zdroje, ekonomický systém, komunikačné a dopravné prostriedky. Miera, do akej ich skupina kontroluje alebo nekontroluje, pomáha určiť rozsah alebo obmedzenia moci skupiny.

**Mechanizmy zmeny**

Procesy, pomocou ktorých sa v úspešných prípadoch nenásilného boja dosahuje zmena. Štyrmi mechanizmami zmeny sú konverzia, vyhovenie, nenásilné prinútenie a dezintegrácia.

**Metódy nenásilnej akcie**

Konkrétne prostriedky nenásilnej akcie. Doposiaľ bolo identifikovaných takmer 200 metód rozdelených do troch hlavných kategórií: nenásilný protest a presvedčovanie, nespolupráca (spoločenská, ekonomická a politická) a nenásilná intervencia.

**Násilie**

Fyzické násilie proti iným ľuďom, ktoré spôsobuje zranenie alebo smrť, alebo hrozí spôsobením násillia, alebo akýkoľvek skutok závislý od takého spôsobenia alebo hrozby. Niektoré druhy náboženského alebo etického

nenásillia ponímajú násillie omnoho širšie. Užšia definícia použitá v tejto knihe umožňuje ľuďom s náboženskými alebo etickými presvedčeniami spolupracovať s osobami a skupinami, ktoré sú z pragmatických dôvodov pripravené praktizovať nenásilný boj.

**Nenásillie** (náboženské alebo etické)

Viera, že násilné skutky sú z náboženských alebo etických príčin zakázané. V niektorých systémoch viery je zakázané nie len fyzické násillie, ale i nepriateľské myšlienky a slová. Určité systémy viery navyše nariaďujú pozitívne postoje a správanie k protivníkom alebo dokonca odmietnutie konceptu protivníkov. Takíto veriaci sa môžu ale nemusia zúčastniť nenásilných bojov s ľuďmi praktizujúcimi nenásilnú akciu z pragmatických dôvodov.

**Nenásilná akcia (NNA)**

Všeobecná technika protestovania, odporu a intervencie bez fyzického násillia. Taká akcia sa dá viesť a) skutkami vynechania – to jest, účastníci odmietnu urobiť veci, ktoré zvyčajne robia alebo sa očakáva, že ich zo zvyku urobia, alebo ich vykonanie požaduje zákon či obmedzenie; alebo b) skutky poverenia – to jest, účastníci urobia veci, ktoré zvyčajne nerobia, neočakáva sa, že ich urobia zo zvyku alebo ich zakazuje zákon či obmedzenie; alebo c) kombinácia oboch. Technika nenásilnej akcie zahŕňa veľké množstvo špecifických metód, ktoré sú zaradené do troch hlavných tried: nenásilný protest a presvedčovanie, nespolupráca a nenásilná intervencia.

**Nenasílná intervencia**

Metódy nenásilnej akcie, ktoré priamo zasahujú do protivníkových aktivít a narúšajú činnosť jeho systému. Skutki nenásilnej intervencie sú najčastejšie fyzické (ako protestné sedenie), ale môžu tiež byť spoločenské, ekonomické alebo politické.

**Nenasílná vzburá**

Ľudové politické povstanie proti zavedenému režimu za použitia obrovskej nespokojnosti a odporu.

**Nenasílné prinútenie**

Mechanizmus zmeny v nenásilnej akcii, v ktorom sa požiadavky podarí dosiahnuť proti vôli protivníka, pretože protivník prišiel o účinnú kontrolu situácie kvôli rozšírenej nespokojnosti a odporu. Protivník môže ale nemusí zostať na svojich oficiálnych pozíciách.

**Nenasílný boj**

Použitie mnohých koordinovaných skutkov nenásilnej akcie skupiny na dosiahnutie jej cieľov.

**Nenasílný protest a presvedčovanie**

Metódy nenásilnej akcie, ktoré sú symbolické a vyjadrujú nesúhlasné názory a/alebo pokusy o presvedčenie jednotlivcov alebo skupiny, aby danú vec podporili. Tieto skutky presahujú slovné vyjadrenia názoru, ale končia sa blízko od nespokojnosti a nenásilnej intervencie.

**Nespolupráca**

Metódy nenásilnej akcie, ktoré zahrňujú zámerné obmedzenie, zastavenie alebo odoprenie spoločenskej, ekonomickej

alebo politickej spolupráce (alebo ich kombinácie) s neschvaľovanou osobou, aktivitou, inštitúciou alebo režimom. Metódy nespokojnosti sa delia do podkategórií spoločenskej nespokojnosti, ekonomickej nespokojnosti (ekonomické bojkoty a pracovné štrajky) a politickej nespokojnosti.

**Občianska akcia**

Synonymum pre nenásilnú akciu vedenú pre politické účely.

**Občianska neposlušnosť**

Zámerné nenásilné porušenie konkrétnych zákonov, dekrétov, obmedzení, vyhlášok alebo vojenských či policajných rozkazov. Občianska neposlušnosť je zvyčajne zacielená na zákony alebo pravidlá, ktoré sa považujú za nemorálne, nespravodlivé alebo tyranské. Niekedy však ľudia neposlúchajú zákony alebo pravidlá, ktoré majú zväčša obmedzujúci alebo morálne neutrálny charakter, ako symbol odporu voči širším vládnym politikám.

**Občianska zdržanlivosť**

Synonymum pre skutky politickej nespokojnosti.

**Občiansky odpor**

Synonymum pre nenásilný odpor s politickým cieľom.

**Občiansky štrajk**

Ekonomické ukončenie činnosti pre politické dôvody. Zúčastniť sa môžu pracovníci, študenti, odborníci, majitelia obchodov, pracovníci úradov (vrátane vládných zamestnancov) a členovia vyšších tried.

**Občiansky vzdor**

Asertívne skutky nenásilného protestu, odporu alebo intervencie vedené pre politické účely.

**Oporné piliere**

Inštitúcie a časti spoločnosti, ktoré režimu alebo organizácii dodávajú kritické zdroje moci (ako legitímnosť [autorita], ľudské zdroje, materiálne zdroje, zručnosti a znalosti, alebo schopnosť uvaliť tresty), ktoré sú nevyhnutné pre jej fungovanie. Bez podpory oporných pilierov by sa režim alebo organizácia rozpadla. Príkladmi oporných pilierov môže byť polícia, väzenia a armádne sily nahradzujúce tresty, morálni a náboženský vodcovia nahradzujúci autoritu (legitímnosť), pracovné, podnikateľské a investičné skupiny nahradzujúce ekonomické zdroje a iné skupiny, ktoré môžu poskytovať kritické zdroje politickej moci.

**Politická moc**

Súhrn vplyvov a nátlakov, dostupných pre použitie, na určenie a realizovanie oficiálnych politik pre spoločnosť. Politická moc sa dá uplatniť pomocou vládných inštitúcií, inštitúcií a organizácií mimo vládu (ako podniky), alebo politickej opozície či iných opozičných skupín a organizácií. Politická moc sa môže v konflikte uplatniť priamo, alebo sa môže držať ako rezervná schopnosť pre možné neskoršie použitie.

**Politické jiu-jitsu**

Proces, ktorý môže prebiehať počas nenásilného boja, pomocou ktorého

protivníkov útlak (konkrétne násilný útlak) proti nenásilným odporcom zlyháva a obracia sa proti protivníkovi. Útlak často delegitimizuje protivníka a presúva podporovateľov a empatiu k nenásilným odporcom. Politické jiu-jitsu môže fungovať len vtedy, keď je násilný útlak konfrontovaný s neprestajným nenásilným vzdorom, nie s násilím alebo kapituláciou. Protivníkov útlak potom ľudia vidia v tom najhoršom možnom svetle. Medzi tretími stranami, všeobecnou sťažujúcou sa skupinou a dokonca i protivníkovými zvyčajnými podporovateľmi sa potom pravdepodobne objavia výsledné zmeny v názoroch. Tieto zmeny môžu privodiť stiahnutie podpory pre protivníka a zvýšenie podpory pre nenásilných odporcov. Výsledkom môže byť široké odsúdenie protivníkov, vnútorný odpor medzi protivníkmi a zvýšený odpor. Tieto zmeny môžu občas vyvolať veľké posuny v mocenských vzťahoch v prospech nenásilnej bojovej skupiny. Politické jiu-jitsu nefunguje vo všetkých prípadoch nenásilného boja. Keď chýba, posun v mocenských vzťahoch dosť závisí od miery nespokojnosti nenásilných odporcov a ich podporovateľov.

**Politický vzdor**

Strategické uplatnenie nenásilného boja s cieľom ukončiť diktatúru a nahradiť ju demokratickým systémom. Tento odpor pomocou nespokojnosti a vzdoru mobilizuje moc utláčaného obyvateľstva, aby došlo k obmedzeniu a prerušeniu zdrojov moci diktatúry. Tie zdroje poskytujú organizácie a inštitú-

cie zvané „oporné piliere“. V prípade úspešného použitia politického odporu môže byť národ pre súčasnú alebo ktorúkoľvek inú budúcu diktatúru neovládateľný, a preto môže vytvoriť demokratický systém, ktorý bude odolný voči možným novým hrozbám.

#### **Sebestačnosť**

Schopnosť jednotlivca alebo skupiny riadiť svoje vlastné záležitosti, robiť vlastné rozsudky a poskytovať sebe a svojim spojencom nevyhnutné zdroje.

#### **Sloboda (politická)**

Politická podmienka, ktorá jednotlivcom umožňuje slobodu voľby a akcie a ktorá jednotlivcom a skupinám tiež umožňuje zúčastniť sa na rozhodovaní a riadení spoločnosti a politického systému.

#### **Strategický nenásilný boj**

Nenásilný boj, ktorý sa uplatňuje podľa strategického plánu pripraveného na základe analýzy konfliktnej situácie, silných a slabých stránkach zápasiacich skupín, povahe, schopnostiach a požiadavkách na techniky nenásilnej akcie, a hlavne strategických princípov tohto typu boja. Vid' tiež: veľká stratégia, stratégia, taktiky a metódy.

#### **Stratégia**

Plán na vedenie veľkej fázy alebo kampane vo veľkej stratégii pre celkový konflikt. Stratégia je základnou myšlienkou vývoja boja

konkrétnej kampane a zapadnutia jej rôznych častí do seba tak, aby čo najprospešnejšie prispeli k dosiahnutiu jej cieľov. Stratégia pracuje v rámci veľkej stratégie. Taktiky a konkrétne metódy akcie sa používajú v menších operáciách, aby uskutočnili stratégiu pre konkrétnu kampaň.

#### **Šťažujúca sa skupina**

Skupina všeobecného obyvateľstva, ťťažnosti ktorej sú v konflikte najdôležitejšie a za ktoré bojujú nenásilní odporcovia.

#### **Štrajk**

Zámerné obmedzenie alebo zastavenie práce, zvyčajne dočasné, s cieľom vyvinúť nátlak na zamestnávateľov pre dosiahnutie ekonomických cieľov, alebo niekedy na vládu, s cieľom vybojovať politický cieľ.

#### **Taktika**

Obmedzený plán akcie na dosiahnutie konkrétneho obmedzeného cieľa. Taktiky sú určené pre použitie v uskutočňovaní širšej stratégie vo fáze celkového konfliktu. Sú stavebnými blokmi nenásilných kampaní. Rozdiel medzi cieľmi a taktikami môže byť zavádzajúci, pretože skupina niekedy potrebuje najprv dosiahnuť určité ciele predtým, ako nasadí určité taktiky.

#### **Tresty**

Tresty (násilné alebo nenásilné) uvalené buď z dôvodu, že ľudia nekonali očakávaným alebo požadovaným spôsobom, alebo konali neočakávaným

alebo zakázaným spôsobom. Schopnosť uvaliť tresty je zdrojom politickej moci.

#### **Veľká stratégia**

Najširšia predstava dosiahnutia cieľa v konflikte vybraným spôsobom jednania. Veľká stratégia usporadúva a usmerňuje všetky vhodné a dostupné zdroje skupiny (ľudské, politické a materiálne, čas atď.) tak, aby dosiahla v konflikte svoje ciele. Vo veľkej stratégii sa môže uplatniť niekoľko obmedzených kampaní, aby sa podarilo dosiahnuť konkrétne ciele v menej dôležitých fázach celkového boja.

#### **Vyhovenie**

Mechanizmus zmeny v nenásilnej akcii, v ktorom si protivníci vyberajú kompromis a vyhovujú určitým požiadavkám nenásilných odporcov. Vyhovenie nastáva vtedy, keď protivník nezmení svoje názory, ani nie je nenásilne prinútený, ale dospeje k záveru, že kompromis je žiaduci. Vyhovenie môže pochádzať z vplyvov, ktoré v prípade pokračovania môžu viesť ku konverzii, nenásilnému prinúteniu, alebo dezintegrácii protivníkovho systému alebo režimu.

#### **Zdroje moci**

Zdroje moci zahrňujú: autoritu, ľudské zdroje, zručnosti a znalosti, nehmotné (psychologické alebo kultúrne) faktory, materiálne zdroje a tresty. Väčšina týchto zdrojov sa odvodzuje od spoločnosti. Každý z týchto zdrojov je úzko spojený a závislý od súhlasu, spolupráce a poslušnosti rôznych častí

obyvateľstva a spoločenských inštitúcií. So silnou zásobou týchto zdrojov bude vládca mocný. Keď nenásilné hnutie zariadi oslabenie alebo prerušenie týchto zdrojov moci od svojho protivníka, jeho moc sa oslabí a rozpadne.

#### **Zručnosti a znalosti**

Zdroj politickej moci. Vládcovu moc podporujú zručnosti, znalosti a schopnosti, ktoré poskytujú osoby a skupiny v spoločnosti (ľudské zdroje) a vzťah týchto dostupných zručností, znalostí a schopností s vládcovými potrebami mať ich.



## BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, Peter a Christopher Kruegler. *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in the Twentieth Century*. Westport, CT: Praeger, 1994.
- Ackerman, Peter a 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.
- Conser, Walter, Jr., McCarthy, Ronald, Toscano, David a Sharp, Gene. *Resistance, Politics, and the American Struggle for Independence, 1765-1775*. Lynne Rienner Publishers. Boulder, CO. 1986.
- Dahl, Robert. *Modern Political Analysis*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1970.
- Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. Z francúzštiny preložil Konrad Kellen Jean Lerner. New York: Knopf, 1965.
- Galbraith, Jay. *Organizational Design*. Reading, MA: AddisonWesley, 1977.
- Gandhi, Mahatma. *The Collected Works of Mahatma Ghandi* (100 vols.). New Delhi: Publications, Division, Ministry of Information a Broadcasting, Government of India, 1958-1994.
- Heller, Robert a 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.
- Karatnycky, Adrian a Peter Ackerman. "How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy." Washington, DC: Freedom House, 2005.

## BIBLIOGRAFIA

- 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, 244249. (Webová verzia tohoto článku je dostupná na <http://skepdic.com/klebniov.html>)
- 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.
- Popovič, Srdža, Milivojević, Andrej, a Džinovič, Slobodan, "Non-violent Struggle – 50 Crucial Points", Belgrade, SAMIZDAT, 2006.
- 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: The 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.

## ZÁSLUHY ZA FOTOGRAFIE



IGOR JEREMIC: 25; 40; 47; 51; 63; 70 bottom left; 71; 72; 75; 89; 91; 126; 156 top;  
160; 167; 221; 222; 233; 275.  
[/www.jwork.net/](http://www.jwork.net/)

ANDRIJA ILIC: 19; 37; 70; 90; 158 bottom.  
[/www.focus.co.yu/](http://www.focus.co.yu/)

VIKTOR SEKULARAC: 120 top.

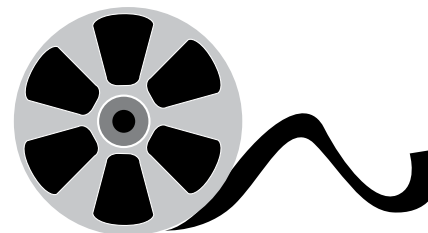
MIKICA PETROVIC: 69.  
[/www.mikica5.com/](http://www.mikica5.com/)

## KARIKATÚRY



PREDRAG KORAKSIC - CORAX: 59; 61; 62; 170.  
Sources: ON, Published by: Plato, Beograd, 2001.  
SLOBODAN PAD, Published by: K.V.S. Beograd, 2000;  
[/www.corax.co.yu/](http://www.corax.co.yu/)

## OSTATNÉ ZDROJE



Bringing Down a Dictator, © 2001 York Zimmerman, Inc.  
A Force More Powerful, © 2000 York Zimmerman, Inc.

Označené v Srbsku, © 2000. Gistro Advertising.



Autor pôvodného loga hnutia Otpor – päť  
Nenad Petrovic – Duda  
<http://www.quaziland.co.sr>  
<http://proplanak.users.sbb.co.yu/>

## POĎAKOVANIA

Ako pri každom projekte, nadobudnuté dlhy sú príliš vysoké na to, aby mohli byť plne ocenené. Mnoho ľudí po celom svete nám ponúklo podporu, vrátane Petra Ackermana, Jacka DuValla, Berela Rodala, Vanessi Ortiz, Althei Middleton-Detznera, Marii Stephan, Stevovi Yorkovi, Valentine Karas, Bojane Krsmanovič, Brezi Raci a Vuke Mijuškovič. Zvlášť ďakujeme Shaazke Beyerle, ktorá prispela do týchto osnov prostredníctvom svojich rozsiahlych pripomienok ku skorším konceptom. Mnohé z týchto pripomienok formovali konečný výtvar.

Bez mnohých dramatických fotiek a karikatúr by bol obsah rukopisu omnoho prízemnejší. Preto autori považujú fotografov Igora Jeremiča, Andriju Illiča, Viktora Sekularača, Veljka Popoviča, Mikicu Petrovič a grafika Predraga Koraksiča – Coraxa za prispievateľov do knihy a dúfame, že naša kniha doplní vášň, jasnosť vízie a ľudskosť vyjadrenú v ich obrázkoch a grafike.


Mnoho krát ďakujeme našim univerzitným lektorom a konferenciárom, Janete Cherry, Miškovi Mitič, Sinise Sikman, Sandre Kačavendič, Giorgimu Meladze, Giorgimu Kandelaki a Dmytrovi Potechinovi, ktorý nám pomohli zdieľať myšlienku obsahu týchto osnov v priebehu viac než 20 seminárov s asi 200 účastníkmi z celého sveta. Rovnako ako uvedených grafikov považujeme za prispievateľov po stránke rozsahu svojich skúseností, ako aj rozdielnych zázemí, trénerov a stážistov. Interakcia medzi trénermi a študentmi vybrúsila našu prezentáciu jej podrobením rôznym špecifickým situáciám, ako sú boje za slobodu, demokraciu a ľudské práva, cez boje za sebaurčenie, boje za nadnárodné záležitosti, ako environmentálna degradácia, až po konflikty v rámci národa. Zvlášť ďakujeme nášmu priateľovi Robertovi Helveyemu za zdieľanie jeho hlbokých znalostí a prehľadu o strategickom nenásilnom boji a za to, že nám vštepoval oddanosť k prevádzaniu týchto znalostí.

Pri tvorbe tejto knihy by sme nikdy neuspeli bez horlivej a súcitnej podpory tých, ktorí bezprostredne zdieľali našu nespočítateľnú frustráciu a malé zázraky, ktoré sú charakteristickými znakmi procesu písania: Momčilo Popovič, Jelena Džinovič, Kisa Radič, Nenad Duda Petrovič. Ich srdečnosť a porozumenie umožnili tento trojročný proces a my môžeme len dúfať, že nasledujúce strany odzrkadľujú aspoň časť lásky, ktorú preukázali autorom.

Tieto osnovy sú venované aktivistom po celom svete, ktorí bojujú za svoje práva, slobodu a lepší svet, kým vy čítate tieto riadky.

Srdža Popovič  
Slobodan Džinovič  
Andrej Milivojevič  
Hardy Merriman  
Ivan Marovič






SRDŽA POPOVIĆ sa narodil v roku 1973. Od roku 1992 študentský vodca a spoluzakladateľ hnutia OTPOR! („Odpor!“), ktoré pomohlo ukončiť Miloševićovu éru. Výkonný riaditeľ národnej kampane „GOTOV JE!“ („Skončil!“) v Srbsku v roku 2000. Prominentný člen Demokratickej strany od jej založenia, člen Národného zhromaždenia od roku 2000 do roku 2003 a zvláštny vyslanec srbského premiéra Zorana Đinđića. Od roku 2004 výkonný riaditeľ Centra pre aplikovanú nenásilnú akciu a stratégiu.




SLOBODAN ĐINOVIĆ sa narodil v roku 1975. Od roku 1994 bol študentským vodcom a spoluzakladateľom hnutia OTPOR! („Odpor!“). Je odborníkom na telekomunikačné technológie a politiku v prechodových krajinách. Má magisterský titul z Fletcherovej školy práva a diplomacie (Tufts University). Od roku 2004 predseda Národného výboru Centra pre aplikovanú nenásilnú akciu a stratégiu.




ANDREJ MILIVOJEVIĆ sa narodil v roku 1974. Ako vysokoškolák pracoval Andrej v medzinárodnej sieti OTPOR. Po absolvovaní štúdia v roku 2000 sa vrátil do Belehradu a pracoval na niekoľkých vývojových projektoch, vrátane projektu Strategická štúdia na zníženie chudoby na ministerstve sociálnych vecí. Má magisterský titul z Verejnej politiky (Goldman School, UC Berkeley) a v súčasnosti sa snaží o doktorát na Oddelení histórie a medzinárodných a oblastných štúdií (UC Berkeley).



HARDY MERRIMAN bol riaditeľom Programov a výskumu v Medzinárodnom centre nenásilného konfliktu v rokoch 2005 až 2007. Predtým pracoval s Dr. Geneom Sharpom v Inštitúte Alberta Einsteina, upravil text a prispel ku knihe Dr. Sharpa z roku 2005, Vedenie nenásilného boja: Prax 20. storočia a potenciál 21. storočia. Robí výskum, vytvára materiály a prednáša v oblasti strategického nenásilného boja.



IVAN MAROVIĆ, narodený v Belehrade v roku 1973, študentský vodca a jeden zo zakladateľov Otporu. V roku 2000 slúžil ako hovorca organizácie a predstaviteľ koalície Demokratickej opozície Srbska (DOS), kde sa zúčastnil plánovania a príprav na voľby a protesty, ktoré sa konali po Miloševićovom pokuse sfalšovať hlasovacie lístky. Marović je jedným z ľudí, ktorí sú za videohrou o nenásilnej stratégii, A Force More Powerful.



ANA ĐŽORDŽEVIĆ sa narodila v roku 1974. Vyučená interiérová dizajnérka s desaťročnými skúsenosťami v grafickom dizajne. Zakladajúca členka tímu, ktorý vymyslel pôvodnú kreatívnu stratégiu OTPORu v roku 1998, vrátane charakteristického znaku päste. Lektorka grafického dizajnu na BK University, vyučujúca štúdiové triedy s použitím softwaru DTP (2003 až 2005). Od roku 2004 vytvorila a vyvinula vizuálnu identitu CANVASu.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

316.485.6(035)

CANVAS Core Curricium : a guide to  
effective nonviolent struggle : students books  
/ [Srđja Popović . . . [et al . . .] ;  
illustrations Ana Djordjevic ; comments given  
by Robert L. Helvey ]. - Beograd :  
Centre for Applied Nonviolent Action and  
Strategies, CANVAS, 2007 (Beograd : DMD) .  
-289 str. : ilustr. ; 22 cm

Tiraž 500. - Napomene uz tekst. - About the  
Authors: str. [290-291]. Summaries. - Glossary  
of Important Terms in Nonviolent Struggle: str  
278-283. - Bibliografija: str 284-285.

ISBN 978-86-7596-087-4

1. Popović, Srđa 2. Đinović, Slobodan 3.  
Milivojević, Andrej 4. Merriman, Hardy 5.  
Marović, Ivan

а) Ненасилно понашање - Приручници  
COBISS.SR-ID 144446476

