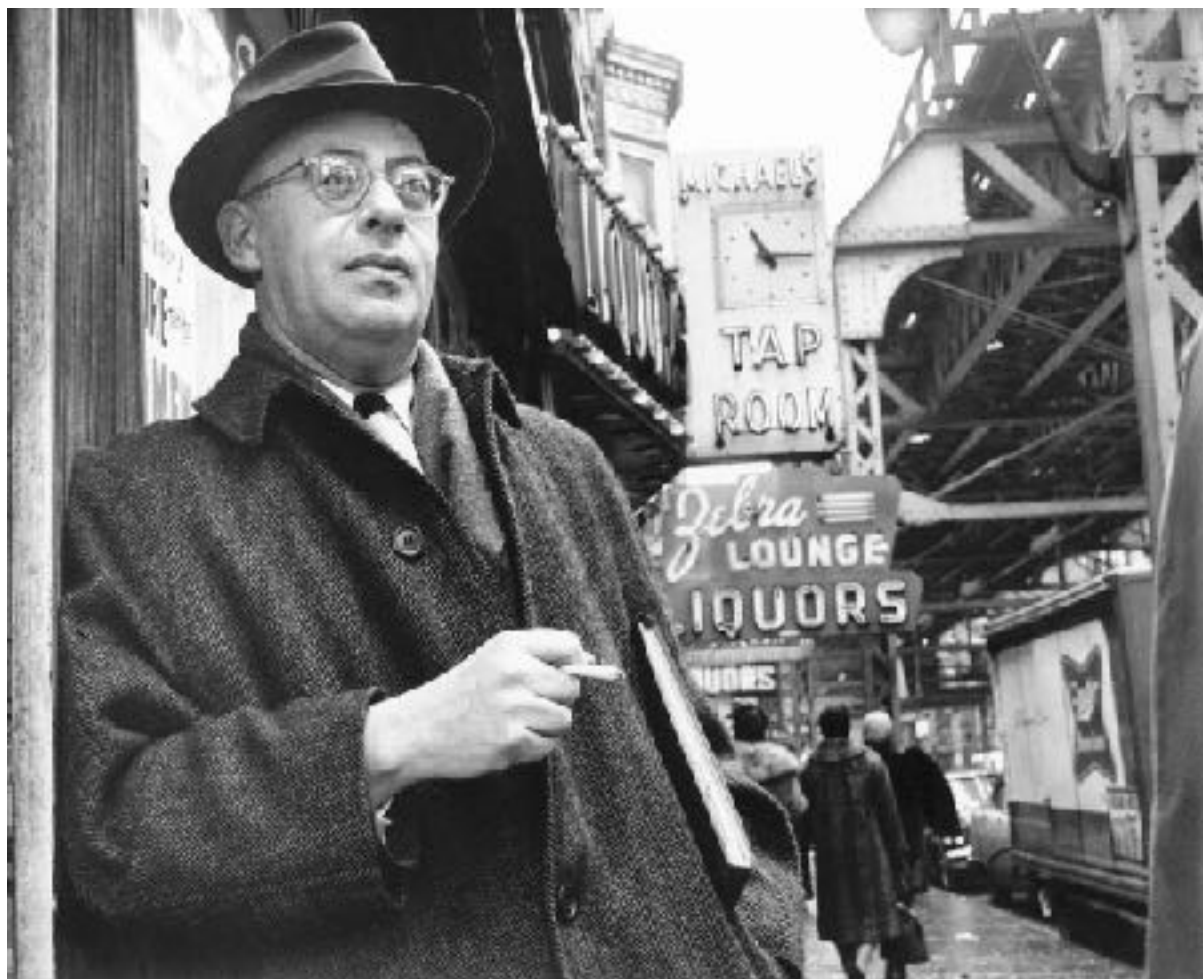


กฎทองของนักปฏิบัติการ

<https://actlab.protestista.com/rules-for-radicals/>

ภควัตติ วีระภาสพงษ์ เก็บความจาก Saul Alinsky, Rules For Radicals



Saul Alinsky, a professional organizer with a strong aversion to welfare programs, is pictured on a street on Chicago's south side, on Feb. 16, 1966. AP

Saul Alinsky เป็นนักจัดตั้งชุมชนที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคนหนึ่งประวัตินอกเหนือจากนี้สามารถหาอ่านได้ทั่วไปในอินเทอร์เน็ต

ว่าด้วยเป้าหมายกับวิธีการ

- “เป้าหมายตัดสินวิธีการหรือไม่?” เป็นคำถามที่ไร้ความหมาย คำถามที่ถูกต้องคือ “เป้าหมายนี้ ตัดสินวิธีการนี้หรือเปล่า?”

- นักปฏิบัติการณ์มองเป้าหมายและวิธีการในมุมมองของภาคปฏิบัติและยุทธศาสตร์เท่านั้น
- เกอเธ่กล่าวไว้อย่างถูกต้องว่า “มโนธรรมคือคุณธรรมของผู้สังเกตการณ์ หากใช้คุณธรรมของผู้ปฏิบัติการณ์ไม่”
- เราปฏิบัติการณ์เพื่อความดีของส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อการหลุดพ้นส่วนบุคคล นักปฏิบัติการณ์จึงต้องพร้อม “แปดเปื้อน” เพื่อส่วนรวม
- นักศีลธรรมที่หมกมุ่นเรื่องเป้าหมายกับวิธีการ ลงท้ายแล้วก็มีแต่เป้าหมาย แต่ไม่เคยมีวิธีการ นักศีลธรรมที่เอาแต่วิจารณ์วิธีการที่ถูกกวดขันใช้ต่อสู้กับผู้กวดขัน นักศีลธรรมผู้นั้นคือพันธมิตรของผู้กวดขัน
- กฎข้อที่ 1 ของเป้าหมายกับวิธีการ จริยธรรมของเป้าหมายกับวิธีการผูกพันตามความสนใจส่วนตัวที่คนผู้นั้นมีต่อประเด็นนั้นๆ กล่าวคือเมื่อเราไม่แยแสมัน เราก็มีศีลธรรมล้นปรี่
- กฎข้อที่ 2 ของเป้าหมายกับวิธีการ การตัดสินใจจริยธรรมของวิธีการขึ้นอยู่กับจุดยืนทางการเมืองของผู้ตัดสิน เช่น กรณีถกเถียงเกี่ยวกับการประท้วงด้วยการเทเลือดของคนเลือดแดง
- กฎข้อที่ 3 ของเป้าหมายกับวิธีการ ในสงคราม เป้าหมายทำให้เกือบทุกวิธีการมีความชอบธรรม
- กฎข้อที่ 4 ของเป้าหมายกับวิธีการ การตัดสินใจต้องกระทำในบริบทของห้วงเวลานั้น ๆ ที่การปฏิบัติการณ์เกิดขึ้น ไม่ใช่จากหอคอยงาช้างในห้วงเวลาอื่น
- กฎข้อที่ 5 ของเป้าหมายกับวิธีการ การคำนึงถึงจริยธรรมย่อมมีมากขึ้นในกรณีที่มีทางเลือกของวิธีการจำนวนมากและยอมน้อยลงเมื่อมีทางเลือกน้อย เราคำนึงถึงจริยธรรมเมื่อต้องเลือกระหว่างวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพเท่ากัน แต่หากเราไม่มีทางเลือกฟุ่มเฟือย การคำนึงถึงจริยธรรมย่อมไม่เกิดขึ้น ประเด็นสำคัญคือทบทวนให้แน่ใจว่าเรามีทางเลือกทางเดียวจริงๆ หรือเปล่า
- กฎข้อที่ 6 ของเป้าหมายกับวิธีการ ยิ่งเป้าหมายที่ต้องการมีความสำคัญน้อยเท่าไร เราก็สามารถคำนึงถึงจริยธรรมของวิธีการได้มากเท่านั้น
- กฎข้อที่ 7 ของเป้าหมายกับวิธีการ โดยทั่วไปแล้ว ความสำเร็จหรือล้มเหลวคือตัวชี้วัดจริยธรรมขั้นเด็ดขาด ประวัติศาสตร์มักตัดสินจากความสำเร็จหรือล้มเหลว และนี่คือเส้นแบ่งระหว่างคนทรยศกับวีรบุรุษ ไม่เคยมีสิ่งที่เรียกว่าคนทรยศที่ประสบความสำเร็จ เพราะถ้าเขาประสบความสำเร็จ เขาก็กลายเป็นวีรบุรุษ

- กฎข้อที่ 8 ของเป้าหมายกับวิธีการ ศิลธรรมของวิธีการขึ้นอยู่กับว่าวิธีการนั้นถูกนำมาใช้ในห้วงเวลาที่ใกล้จะแพ้หรือใกล้จะชนะ วิธีการเดียวกัน หากใช้ในยามที่เกือบจะชนะอยู่แล้ว อาจถูกตัดสินว่าไร้ศีลธรรม แต่หากนำมาใช้ในยามใกล้แพ้ คำถามเรื่องศีลธรรมก็จะไม่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่สหรัฐอเมริกาทิ้งระเบิดนิวเคลียร์ถล่มเมืองฮิโรชิมา ในยามใกล้ชนะ เป็นต้น
- กฎข้อที่ 9 ของเป้าหมายกับวิธีการ วิธีการที่มีประสิทธิภาพใดๆ ย่อมถูกฝ่ายตรงข้ามตัดสินว่าไร้จริยธรรม โดยอัตโนมัติ
- กฎข้อที่ 10 ของเป้าหมายกับวิธีการ จงทำสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ด้วยสิ่งที่มีอยู่และปกคลุมมันด้วยอารมณ์ของศีลธรรม ยกตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธีก็เคยไคร่ครวญเรื่องการใช้อาวุธต่อสู้กับอังกฤษ แต่เมื่อเขาเห็นแต่ทางแพ้ เขาก็หันมาใช้วิธีการไม่จับอาวุธและเรียกมันว่า “สัตยาเคราะห์” แต่หากเปลี่ยนตัวศัตรู วิธีการแบบคานธีอาจใช้ไม่ได้ผลเลย เช่น หากต่อสู้กับนาซี เป็นต้น
- ยอร์จ ออร์เวลล์เคยตั้งข้อสังเกตถึงคานธีว่า “.....เขาเชื่อใน “การปลุกโลกให้ตื่น” ซึ่งมันเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อโลกมีโอกาสดำเนินยลสิ่งที่คุณทำ มันยากที่จะวาดภาพว่าวิธีการของคานธีสามารถเอามาประยุกต์ใช้ในประเทศที่ผู้ต่อต้านระบอบหายตัวไปกลางดึกและไม่มีใครได้ยินเสียงเขาอีกเลย หากปราศจากเสรีภาพของสื่อและสิทธิในการชุมนุม มันย่อมเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขบวนการมวลชนขึ้นมา ไม่ใช่แค่ส่งเสียงอุทธรณ์ต่อความคิดเห็นจากภายนอกเท่านั้น กระทั่งทำให้เจตนาของคุณเป็นที่รับรู้ของศัตรูก็ยังทำไม่ได้ด้วยซ้ำ”
- สิ่งที่ทำให้คานธีประสบความสำเร็จคือใช้สิ่งที่มีอยู่ พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เนื่องจากชาวอินเดียมีความเฉื่อยชาและยอมจำนนอยู่แล้ว คานธีจึงจัดตั้งจากความเฉื่อย เขาทำให้ความเฉื่อยมีเป้าหมาย เปรียบเสมือนคานธีบอกชาวอินเดียว่า “ในเมื่อก็นั่งกันเฉย ๆ อยู่แล้ว แทนที่จะนั่งเฉย ๆ ตรงนั้น ทำไมไม่มานั่งตรงนี้และระหว่างที่นั่งเฉย ๆ ก็พูดไปด้วยว่า “เอกราชเดี๋ยวนี้!”
- การสร้างความชอบธรรมเชิงศีลธรรมเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในทุกปฏิบัติการ จุดอ่อนของมาคิอาเวลลีคือการที่เขา มองไม่เห็นความจำเป็นของการห่อหุ้มศีลธรรมในการเมือง วรรณคดีที่เขาบอกว่า “การเมืองไม่มีความเกี่ยวข้องกับศีลธรรม” คือจุดอ่อนที่สุดของเขา
- ทุกปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลต้องมีพาสปอร์ตความดี ผู้ถูกกดขี่ต้องอ้างถึง “กฎที่สูงส่งกว่ากฎหมายที่มนุษย์สร้างขึ้น” เสมอ
- กฎข้อที่ 11 ของเป้าหมายกับวิธีการ เป้าหมายต้องแปรเป็นคำขวัญใหญ่ ๆ เช่น “อิสรภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ” “เพื่อความอยู่ดีกินดีถ้วนหน้า” “คืนความสุข” หรือ “ชนมิ่งและสันติภาพ”

- วอลท์ วิทแมนกล่าวไว้ว่า “เมื่อใดที่เป้าหมายมีชื่อ ก็ยากเลิกมันไม่ได้” แต่ในระหว่างปฏิบัติการ มักมีเป้าหมายใหม่ที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้นเสมอ เช่น การเรียกร้องประชาธิปไตยและการเลือกตั้งนำไปสู่การต่อต้านระบอบอำมาตยาธิปไตย เป็นต้น
- ประชาธิปไตยไม่ใช่เป้าหมาย เพราะเสียงข้างมากสามารถลงมติเลือกสิ่งที่ขัดกับคุณค่าที่เรายึดถือ เช่น หากเสียงข้างมากโหวตให้คนไม่เท่ากัน การละเมิดคุณค่าของความเท่าเทียมทำให้ประชาธิปไตยกลายเป็นโสเภณี ประชาธิปไตยเป็นแค่วิธีการทางการเมืองที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่ในการบรรลุถึงคุณค่าของเสรีภาพ ความเท่าเทียม ความยุติธรรม สันติภาพ และสิทธิในการขัดขืน

ว่าด้วยคำบางคำ

- อำนาจเราไม่ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำบางคำด้วยการใช้คำอื่น การใช้คำอื่นคือการเปลี่ยนแปลงความหมายของสิ่งที่เรากำลังพูดถึง มาร์ค ทเวนกล่าวไว้ว่า “ความแตกต่างระหว่างคำที่ถูกต้องกับคำที่เกือบถูกต้องก็คือความแตกต่างระหว่างสายฟ้ากับหิ่งห้อย”
- อำนาจ ไม่ใช่คำนำรังเกียจ เช่นเดียวกับคำว่าผลประโยชน์ การประนีประนอม ฯลฯ การหน้าบางต่อคำเหล่านี้คือการเสียเวลาเปล่า
- อำนาจหมายถึง “ความสามารถที่จะลงมือกระทำ ทั้งในเชิงกายภาพ ความคิดหรือศีลธรรม”
- คนส่วนใหญ่มักอ้างถึงข้อความของลอร์ดแอกตันที่บอกว่า “อำนาจย่อมน้อยลงและอำนาจสมบูรณ์ย่อมน้อยลงอย่างสมบูรณ์” อันที่จริง ข้อความที่ถูกต้องคือ “อำนาจมักน้อยลงและอำนาจสมบูรณ์ย่อมน้อยลงอย่างสมบูรณ์”
- ความน้อยลงไม่ได้อยู่ในอำนาจ แต่อยู่ในตัวเรา
- การรู้จักอำนาจและไม่กลัวอำนาจคือหัวใจสำคัญของการใช้และควบคุมอย่างสร้างสรรค์
- ผลประโยชน์ส่วนตนเช่นเดียวกับอำนาจ มันไม่ใช่คำที่น่ารังเกียจ
- การประนีประนอม สำหรับนักจัดตั้ง การประนีประนอมคือคำที่ตรงตาม มันคือความเป็นจริงของภาคปฏิบัติ มันหมายถึงชัยชนะ ถ้าเราเริ่มจากศูนย์และเรียกร้อง 100 เปอร์เซ็นต์ จากนั้นประนีประนอมมาได้ 30 เปอร์เซ็นต์ ก็เท่ากับเราตีหน้าไปได้ตั้ง 30 เปอร์เซ็นต์

- **อีโก้คือความเชื่อมั่นในตัวเอง** มันแตกต่างจากการหลงตัว อีโก้ของนักจัดตั้งเข้มแข็งและยิ่งใหญ่มากกว่าผู้นำ แรงขับเคลื่อนของผู้นำคือความปรารถนาอำนาจ ส่วนแรงขับเคลื่อนของนักจัดตั้งคือความปรารถนาที่จะสร้างสรรค์
- **ความขัดแย้ง** ความขัดแย้งคือแกนหลักของสังคมเสรี

คุณสมบัติของนักจัดตั้งในอุดมคติ

- **ความซื่อสัตย์** นักจัดตั้งเดินทางด้วยการตั้งคำถาม เขามองหาแบบแผนในความแตกต่างและมองหาความแตกต่างในแบบแผนที่คุ้นเคย เขานำคำถามว่า “ทำไม” มาสู่ผู้คน การตั้งคำถามคือการเริ่มต้นของการเป็นขบถ ในแง่นี้ โสกราตีสคือนักจัดตั้ง
- **ความไม่เลื่อมใส** ความซื่อสัตย์กับความไม่เลื่อมใสย่อมเป็นของคู่กัน คนที่ขอบตั้งคำถามย่อมไม่เห็นว่าเป็นอะไรที่ศักดิ์สิทธิ์
- **จินตนาการ**
- **อารมณ์ขันชีวิตคือ โศกนาฏกรรมและในมุมกลับมันคือความน่าขัน** อารมณ์ขันคือกุญแจสำคัญของนักยุทธวิธีที่ประสบความสำเร็จ เพราะอาวุธที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดคือการเสียดสีและเยาะหยัน
- **อารมณ์ขันช่วยรักษามุมมองที่ถูกต้องต่อตัวเราเอง** นั่นคือ เราเป็นแค่ธาตุที่จะมอดมลายไปในพริบตา
- **วิสัยทัศน์เบลอลูถึงโลกที่ดีกว่าเมื่อมองโดยภาพรวม** นักจัดตั้งคือคนที่ก้มหน้าก้มตาวาดภาพใบไม้เล็กๆ บางครั้งเขาก็อดคิดไม่ได้ว่า “ฉันทุ่มเททั้งชีวิตเพื่อวาดภาพใบไม้เล็กๆ ใบเดียวไปทำไม? บัดซบที่สุด เลิกดีกว่า” แต่สิ่งที่ผลักดันให้เขาทำต่อไปคือภาพเบลอลู ของภาพป่าผืนใหญ่ที่นักจัดตั้งคนอื่นกำลังช่วยกันวาดขึ้นมา
- **บุคลิกภาพแบบนักจัดตั้ง** นักจัดตั้งต้องจัดตั้งตัวเองได้ เขาต้องทำงานได้อย่างสบายในสถานการณ์ที่สับสน มีเหตุผลท่ามกลางความไร้เหตุผลที่โกลาหลอลหม่าน
- **การผสมผสานประเด็นหลากหลายเข้ามารวมกัน** คนแต่ละคนมีลำดับความสำคัญของปัญหาไม่เหมือนกัน การจัดตั้งจากประเด็นเดียวไม่สามารถสร้างฐานสมาชิกที่กว้างขวางได้ (ในแง่นี้อลินสกีกำลังพูดถึงการจัดตั้งชุมชนซึ่งแตกต่างจากการจัดตั้งแบบอื่นเช่นการจัดตั้งสหภาพแรงงานเป็นต้น)

- ช่างสังเกตและไวต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวรวมทั้งจดจวบมาใช้เป็นประโยชน์ได้
- ต้องรู้จักแยกตัวตนออกจากกันนักจัดตั้งที่ดีต้องมีสองบุคลิกเพื่อไม่ให้ตัวเองกลายเป็นพวกคลั่งลัทธิ ก่อนที่มนุษย์จะสามารถปฏิบัติการในประเด็นอะไรก็ตาม ประเด็นนั้นต้องถูกแบ่งเป็นขั้ว มนุษย์สามารถปฏิบัติการได้ต่อเมื่อมั่นใจว่าเป้าหมายของตนดี 100% และเป้าหมายของอีกฝ่ายชั่ว 100% ปฏิบัติการใด ๆ ย่อมเป็นไปได้จนกว่าประเด็นนั้นจะถูกแบ่งขั้วถึงจุดนี้ นักจัดตั้งต้องสามารถแบ่งตัวตนออกเป็นสองส่วน ตัวตนหนึ่งอยู่บนเวทีปฏิบัติการที่เขาผลักประเด็นจนสุดขั้ว 100% ในขณะที่ตัวตนอีกส่วนหนึ่งรู้ว่าเมื่อถึงเวลาเจรจาต่อรอง ความแตกต่างระหว่างสองขั้วก็แค่ 10% เท่านั้น และทั้งสองฝ่ายต้องสามารถอยู่ร่วมกันได้โดยไม่ฆ่ากัน มีแต่นักจัดตั้งที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จึงสามารถแบ่งแยกตัวตนออกและยังรักษาสมดุลของตัวเองไว้ได้
- อีโก้ความเชื่อมั่นในตัวเองและเชื่อว่าตัวเองทำได้ ชีวิตคือปฏิบัติการ
- ความคิดจิตใจเสรีและเปิดกว้างรวมทั้งเข้าใจลักษณะสัมพันธ์ทางการเมือง นักจัดตั้งต้องเป็นคนยืดหยุ่น ไม่ใช่คนยอมหักไม่ยอมงอ พร้อมรับความไม่แน่นอน เข้าใจว่าคุณค่าทุกอย่างมีลักษณะสัมพันธ์ โดยเฉพาะในโลกของการเมือง
- สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาจากสิ่งเก่านี้คือข้อแตกต่างระหว่างนักจัดตั้งกับผู้นำ ผู้นำสั่งสมอำนาจเพื่อตอบสนองความปรารถนา ยึดกุมและใช้อำนาจเพื่อเป้าประสงค์ทั้งส่วนรวมและส่วนตัว ผู้นำต้องการอำนาจเพื่อตัวเอง ส่วนนักจัดตั้งมีเป้าหมายในการสร้างสรรค์อำนาจเพื่อให้ผู้อื่นใช้

การสื่อสาร

- นักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จอาจขาดคุณสมบัติประการใดประการหนึ่งข้างบนได้ ยกเว้นประการเดียวเท่านั้น นั่นคือ ศิลปะของการสื่อสาร
- คนทั่วไปเข้าใจอะไรได้จากมุมมองของประสบการณ์ที่พวกเขามีอยู่ ดังนั้น นักจัดตั้งต้องมีความคุ้นเคยกับประสบการณ์ของผู้คนที่เขาจะสื่อสารด้วย
- ถ้านักจัดตั้งจำเป็นต้องสื่อสารอะไรบางอย่างและไม่สามารถหาจุดร่วมในประสบการณ์ของผู้รับสาร สิ่งนี้นักจัดตั้งต้องทำก็คือจำลองประสบการณ์ขึ้นมาให้ผู้รับสารประสบ

- เมื่อต้องการโน้มน้าวหรือเจรจาต่อรอง อย่าก้าวออกไปนอกประสบการณ์จริงของอีกฝ่าย อย่าสื่อสารด้วยข้อมูล เหตุผลหรือจริยธรรมล้วน ๆ แต่สื่อสารถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ของอีกฝ่าย
- ยกตัวอย่างเช่น หากนักกิจกรรมชนชั้นกลางพยายามสื่อสารให้คนจนฟังว่าค่านิยมในระบบทุนนิยม เช่น การมีรถ มีบ้าน มีเงิน ในธนาคาร ฯลฯ ไม่ทำให้คนเรามีความสุขอย่างแท้จริง คนจนจะตอบว่ารอให้พวกเขามีประสบการณ์พวกนั้นก่อน แล้วค่อยบอกว่ามีความสุขหรือเปล่า
- คนเรามักเต็มใจรับฟังเมื่อตัวเองวิตกหรือถูกคุกคาม
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือเมื่อผู้รับสารตัดสินใจด้วยตัวเองหรือรู้สึกว่าตัวเองเป็นผู้ตัดสินใจ
- นักจัดตั้งควรสื่อสารด้วยการตั้งคำถามมากกว่าให้คำตอบ ตั้งคำถามจนได้มาซึ่งคำตอบที่พอใจ
- นี่เป็นการปั่นหัว/ชักใยหรือไม่? ใช่ เหมือนดั่งที่โสกราตีสปั่นหัว/ชักใยลูกศิษย์เมื่อเวลาผ่านไป นักจัดตั้งจะค่อยๆ ถอนตัวจากแกนนำในการตัดสินใจ เมื่อไรที่เขาถอนตัวได้สำเร็จ เมื่อไรที่กลุ่มเล็กฟังฟังเขา งานของนักจัดตั้งก็สำเร็จเรียบร้อย
- ความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อนักจัดตั้งจะเป็นความรู้สึกทั้งรักทั้งชังเสมอ ประชาชนเชื่อมั่นในตัวนักจัดตั้ง เชื่อมั่นว่าเขารู้ยุทธวิธีที่ถูกต้อง แต่เมื่อไรที่นักจัดตั้งเริ่มออกคำสั่งและ “อธิบาย” ประชาชนจะเริ่มสั่งสมความรู้สึกชิงชังเขาในจิตใจได้สำนึก เพราะประชาชนจะรู้สึกว่านักจัดตั้งไม่เคารพศักดิ์ศรีของพวกเขา นักจัดตั้งต้องเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ว่า ผู้ขอความช่วยเหลือและได้รับความช่วยเหลือย่อมเกิดปฏิกิริยาในจิตใจได้สำนึก เขาทั้งสำนึกตื่นตันและชิงชังต่อผู้ที่ช่วยเหลือเขาเสมอ
- การสื่อสารในบางประเด็นมีความละเอียดอ่อน มันจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เหนียวแน่นขึ้นมาแล้วเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเราต้องการสื่อสารเกี่ยวกับการคุมกำเนิดและการทำแท้งต่อผู้คนที่เคร่งศาสนาเป็นต้น

การเริ่มต้น

- นักจัดตั้งต้องมีตัวตน หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีเหตุผลที่ประชาชนยอมรับว่าเขาควรไปอยู่ที่นั่น

- เหตุผลนั้นต้องมีรูปธรรมที่จับต้องได้
- การยอมรับจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้คนจำนวนหนึ่งเชื่อว่า 1) นักจัดตั้งอยู่ฝ่ายพวก เขา 2) นักจัดตั้งมีแนวคิดและรู้วิธีต่อสู้เพื่อเปลี่ยนแปลง
- หน้าทีของนักจัดตั้งคือการหลอกล่อให้ผู้มีอำนาจเชื่อว่าเขาคือ “ตัวอันตราย”
- หน้าทีของนักจัดตั้งคือการยั่ว การยุ การทำให้ประชาชนเกิดความหวังและความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง
- นักจัดตั้งต้องไม่เข้าไปในชุมชนเอง เขาต้องได้รับเชิญเข้าไปหรือทำให้ตัวเอง ถูกเชิญเข้าไป
- อย่าวาดภาพคนจนหรือคนไร้อำนาจให้สวยงามเกินไป
- ประชาชนมักไม่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร
- ถ้านักจัดตั้งไปชี้หรือไปชี้ว่าประชาชนไม่รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร เขาจะเกลียดคุณ
- หัวใจของเรื่องนี้ก็คือถ้าประชาชนรู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง ประชาชนก็จะไม่ครุ่นคิดถึงการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อไรที่ประชาชนมีการจัดตั้งเมื่อพวกเขา รู้สึกว่าคุณมีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงประชาชนจะเริ่มคิด และแสวงหาวิธีการเปลี่ยนแปลง
- เมื่อประชาชนมีการจัดตั้งแล้วคุณ จะเกิดความเชื่อมั่นในประชาชน
- การแก้ไขปัญหานึงยอมนำมาซึ่งอีกปัญหานึง นักจัดตั้งอาจรู้เรื่องนี้ดี แต่เขาจะไม่เอ่ยถึงมัน
- นักจัดตั้งพึงรู้ว่า สิ่งที่เราต่อสู้จะเป็นจะตายในวันนี้ อีกไม่นานก็จะถูกลืมไป สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปยอมทำให้ความต้องการและประเด็นปัญหาเปลี่ยนไปด้วย
- ในช่วงเริ่มต้น นักจัดตั้งต้องอยู่แถวหน้าคอยรับความเสี่ยง หากมีอะไรผิดพลาด มันเป็นความผิดของเขาคนเดียว เขาต้องรับผิดชอบ หากมันประสบความสำเร็จ เครดิตทั้งหมดล้วนเป็นของประชาชน
- ในแง่นี้นักจัดตั้งจึงเปรียบเสมือนกับบ่าบัดของเสียเขา คือผู้รองรับชี้ทั้งหมด
- เมื่ออำนาจของขบวนการประชาชนเพิ่มมากขึ้น ความเสี่ยงก็ลดลง ประชาชนจะค่อยๆ ก้าวออกมารับความเสี่ยงเอง
- อุปสรรคสำคัญที่สุดในช่วงแรกของการจัดตั้งก็คือการอ้างเหตุผลเข้าข้างตัวเอง ทุกคนล้วนมีเหตุผลว่าทำไมตัวเองถึงทำหรือไม่ทำอะไร ทั้งนี้ที่นักจัดตั้ง

เข้าไปในชุมชน ประชาชนจะหาเหตุผลมาอ้างทันทีว่าทำไมพวกเขาถึงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้และต้องรอนักจัดตั้งโผล่เข้ามา มันเป็นความรู้สึกในจิตใจสำนึกว่า นักจัดตั้งคงดูถูกพวกเขา จากความรู้สึกนี้ พวกเขาจะหาข้ออ้างร้อยแปดมาคัดค้านการจัดตั้ง ซึ่งไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริง มันแค่เป็นการพยายามแก้ตัวว่าทำไมพวกเขาถึงไม่เคลื่อนไหวหรือจัดตั้งมาก่อนหน้านี้ นักจัดตั้งจะต้องไม่ไล่ตามข้ออ้างเหล่านี้ ไม่ติดกับมันและไม่มองว่ามันเป็นปัญหาที่แท้จริง

- นักจัดตั้งต้องเรียนรู้ที่จะแยกแยะให้ได้ว่าอะไรคือการอ้างเหตุผลแก้ตัวปฏิบัติต่อมัน ในฐานะที่เป็นแค่เหตุผลแก้ตัวและทะลวงผ่านมันไปให้ได้อย่าทำสิ่งที่ผิดพลาดมหันต์นั่นคืออย่าปล่อยให้ตัวเองติดกับกับการอ้างเหตุผลเหล่านั้น อย่าคิดว่ามันเป็นประเด็นหรือปัญหาที่คุณต้องพยายามจัดตั้งประชาชนมาแก้ไขเมื่อผู้คนเริ่มเห็นถึงความล้มเหลวของระบบที่เป็นอยู่ (ขั้น 2) นักปฏิรูปและพลเมืองจะมีบทบาทในการเปิดเผยผลของระบบ ไม่ว่าจะทำวิจัย ฟ้องร้อง ยื่นหนังสือ ตั้งกระทู้ยื่นญัตติ เผยแพร่ความล้มเหลวของสถาบันทางการ

กระบวนการสู่อำนาจ

- ความเปลี่ยนแปลงมาจากอำนาจและอำนาจมาจากการจัดตั้ง
- หน้าทีของนักจัดตั้งคือการสร้างความเชื่อมั่นและความหวังของประชาชนที่มีต่อการจัดตั้งและต่อตัวประชาชนเอง
- วิธีการหนึ่ง ในช่วงเริ่มต้นคือการสร้างแคมเปญรณรงค์ในประเด็นเล็ก ๆ ที่รู้ อยู่แล้วว่าจะชนะแน่นอน
- หมู่บ้าน สลัม หรือชุมชน ไม่ใช่ชุมชนที่ไม่มีการจัดตั้ง เพียงแต่มันเป็นการจัดตั้งอีกรูปแบบหนึ่ง มันอาจเป็นการจัดตั้งในเชิงลบที่ทำให้คนสิ้นหวังจนไม่ลงมือทำอะไร
- ก้าวแรกในการจัดตั้งชุมชนคือสลายการจัดตั้งดั้งเดิมของชุมชนก่อนเพื่อแทนที่ด้วยการจัดตั้งแบบแผนใหม่
- เพราะฉะนั้น นักจัดตั้งย่อมเผชิญหน้ากับความขัดแย้งเสมอ นักจัดตั้งต้องกระตุ้นความไม่พอใจของผู้คนขึ้นมา พร้อมกับเสนอช่องทางใหม่ให้ประชาชนได้ระบายความอัดอั้นคับข้อง นักจัดตั้งต้องสร้างกลไกเพื่อระบายความรู้สึกผิด ในส่วนลึกของประชาชนที่พวกเขายอมจำนนต่อสภาพการณ์เดิม ๆ มานานนาน จากกลไกนี้ การจัดตั้งชุมชนใหม่จะเกิดขึ้น

- ดังนั้น การนิยามนักจัดตั้งว่าเป็น “นักปลุกปั่น” “ตัวก่อปัญหา” “ตัวแสบ” จึงเป็นคำนิยามที่ถูกต้อง
- การจัดตั้งต้องวางพื้นฐานบนประเด็นปัญหาหลากหลาย การจัดตั้งต้องการ การปฏิบัติการเฉกเช่นมนุษย์ต้องการออกซิเจน หากปราศจากปฏิบัติการ การจัดตั้งย่อมถึงแก่ความตายทันที
- การจัดตั้งบนพื้นฐานประเด็นเดียวเปรียบเสมือนเลือดคนบ้า
- การจัดตั้งบนพื้นฐานประเด็นหลากหลายจะช่วยดึงดูดสมาชิกที่หลากหลายเข้ามา
- เพื่อป้องกันความสับสน นักจัดตั้งต้องยึดกุมเข็มทิศสำคัญไว้ เข็มทิศนั้นก็คือ “ศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล” ถ้าคุณเคารพศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคลที่คุณทำงานด้วย คุณก็จะเคารพความปรารถนาของเขา ไม่ใช่ของคุณ คุณค่าและความเชื่อของเขา ไม่ใช่ของคุณ วิธีการทำงานและต่อสู้อของเขา ไม่ใช่ของคุณ การเลือกผู้นำของเขา ไม่ใช่ของคุณ โครงการของเขา ไม่ใช่ของคุณ ยกเว้นกรณีเดียวคือ หากโครงการหรือเป้าหมายของเขาละเมิดต่อคุณค่าของสังคมเสรีและเปิดกว้างเท่านั้น
- ยกตัวอย่างเช่น ลองตั้งคำถามว่า “ถ้าโครงการของชาวบ้านที่นี่ละเมิดสิทธิของคนกลุ่มอื่น ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลของสีผิว ศาสนา สถานะทางเศรษฐกิจหรือการเมือง เราควรยอมรับโครงการนี้เพราะมันเป็นโครงการของชาวบ้านหรือไม่?” คำตอบคือ ไม่เด็ดขาด จำไว้เสมอว่าเข็มทิศคือ “ศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล”
- การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน โดยไม่ยอมให้เขามีส่วนร่วมสำคัญในปฏิบัติการ มันไม่ใช่การให้ แต่เป็นการเอาไป มันคือการปล้นศักดิ์ศรีของเขาไป

ยุทธวิธี

- ยุทธวิธีหมายถึง ทำในสิ่งที่ทำได้ด้วยสิ่งที่มีอยู่
- องค์ประกอบพื้นฐานของยุทธวิธีเปรียบเสมือนองคาคพยพบบนใบหน้า ตา หู จมูก
- ตา ถ้าเรามีมวลชนมาก เราสามารถนำพามวลชนเดินพาเหรดให้ศัตรูเห็น และแสดงอำนาจของเรา

- หู ถ้าเรามีมวลขนน้อย เราควรซ่อนจำนวนไว้ในเงามืด แต่ส่งเสียงเอะอะ อึกทึกให้ฝ่ายตรงข้ามคิดว่าเรามีจำนวนมาก
- จมูก ถ้ามวลขนของเราน้อยจนส่งเสียงไม่ได้ เราสามารถป้ายสีให้สถานที่ของศัตรูเนาเหม็น(ทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรม)
- กฎข้อที่หนึ่งอำนาจไม่ใช่แค่สิ่งที่คุณมีแต่คือสิ่งที่ศัตรูคิดว่าคุณมี
- กฎข้อที่สองจงอย่าก้าวออกนอกประสบการณ์ของประชาชนเด็ดขาด ถ้าปฏิบัติการหรือยุทธวิธีนั้นอยู่นอกเหนือประสบการณ์ของประชาชน ผลจะลงเอยกลายเป็นความสับสน หวาดกลัวและถอยหนี มันหมายถึงการสื่อสารที่ล้มเหลวด้วย
- กฎข้อที่สามเมื่อไรที่ทำได้จงก้าวออกนอกประสบการณ์ของศัตรูทำให้พวกเขาสับสน หวาดกลัวและถอยหนี
- กฎข้อที่สี่จงบีบให้ศัตรูจำใจทำตามกติกาที่พวกนั้นตั้งขึ้นมาเองเราฆ่าพวกเขาได้ด้วยวิธีนี้ เพราะศัตรูยอมไม่สามารถปฏิบัติตามกฎกติกาของตัวเอง เช่นเดียวกับศาสนจักรไม่มีทางปฏิบัติตามหลักความเชื่อทางศาสนาของตน
- กฎข้อที่ห้าการหัวเราะเยาะเป็นอาวุธที่ทรงอำนาจที่สุดของมนุษย์มันเป็นอาวุธที่ไม่มีทางตอบโต้ มันทำให้ศัตรูโกรธเกรี้ยวและแสดงปฏิกิริยาที่ทำให้เราได้เปรียบ
- กฎข้อที่หกยุทธวิธีที่ดีคือยุทธวิธีที่ประชาชนของคุณชอบถ้าประชาชนไม่สนุกกับมัน ยุทธวิธีนั้นต้องมีอะไรผิดพลาดแล้ว
- กฎข้อที่เจ็ดยุทธวิธีที่ยืดเยื้อเกินไปย่อมกลายเป็นตัวถ่วงยุทธวิธีที่ยาวนานซ้ำซากจะกลายเป็นแค่พิธีกรรมเหมือนการไปวัด
- กฎข้อที่แปดรักษาแรงกดดันต่อไปด้วยยุทธวิธีและปฏิบัติการใหม่ ๆ และฉกฉวยประโยชน์จากทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- กฎข้อที่เก้าคำข่มขู่มักน่ากลัวกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
- กฎข้อที่สิบหลักสำคัญของยุทธวิธีก็คือการผลักดันปฏิบัติการที่รักษาแรงกดดันต่อฝ่ายตรงข้ามอย่างต่อเนื่อง
- กฎข้อที่สิบเอ็ดในแง่ลบยอมมีแงบวกถ้าเรากดดันมากพอปฏิกิริยาตอบโต้ของฝ่ายตรงข้ามอาจกลายเป็นผลดีต่อเรา
- กฎข้อที่สิบสองความสำเร็จของการโจมตีอยู่ที่การมีข้อเสนอทางออกที่สร้างสรรค์ถ้าคุณไม่มีข้อเสนอหนทางแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที ศัตรูจะทำแต่มีชนะคุณ

- กฎข้อที่สิบสามจงเลือกเป้าแข่งแข็งมัน โจมตีที่ตัวบุคคลและผลักให้สุดชั่ว พยายามตัดเครือข่ายสนับสนุนของศัตรู แยกเป้าออกมาไม่ให้คนเห็นใจ โจมตีที่ตัวบุคคล ไม่ใช่ที่สถาบันนามธรรม โดยเฉพาะในสังคมซับซ้อน คนมักจะโยนความผิดไปที่อื่นได้ง่าย เราจึงต้องแข่งแข็งประเด็นไว้ที่ใครคนใดคนหนึ่งให้ได้ ถ้าเป้าของคุณคือคนสำคัญจริง ๆ คนอื่น ๆ จะโผล่หน้าออกมาเอง
- ปฏิบัติการที่แท้จริงอยู่ในปฏิภณของศัตรู
- ศัตรูที่ถูกปั่นหัวและมีปฏิภณตามที่คุณต้องการนั่นคือความเข้มแข็งที่สุดของคุณ
- ยุทธวิธีก็เช่นเดียวกับการจัดตั้งและชีวิตมันต้องการการเคลื่อนไหวด้วยปฏิบัติการ
- ตัวอย่างของการใช้กฎสิบสามข้อข้างบน เช่น ในการประท้วงที่โรเชสเตอร์ อลินสกี “ซู” ว่าจะประท้วงด้วยการพาคนผิวดำเข้าไปในคอนเสิร์ตซิมโฟนี ผู้ประท้วงจะกินถั่วต้มล่วงหน้าจำนวนมากเพื่อจะเข้าไปตดในงาน การประท้วงแบบนี้อยู่นอกเหนือประสบการณ์ของคนขาวฝ่ายตรงข้าม พวกเขาเคยชินกับการประท้วงด้วยการเดินขบวน การยื่นหนังสือ ฯลฯ พวกเขาไม่เคยนึกฝันถึงการประท้วงด้วยตดมาก่อน การประท้วงแบบนี้เข้ากันได้ดีกับประสบการณ์ของสามัญชน ประชาชนชอบมัน มันสร้างเสียงหัวเราะ ฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถหาข้อกฎหมายมาห้ามการตดในที่คอนเสิร์ตได้ การซูว่าจะประท้วงแบบนี้ น่ากลัวกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (แต่หากนำไปปฏิบัติจริง ก็ไม่แน่ว่าคนผิวดำจะรู้สึกสนุกกับมัน)
- อีกตัวอย่างของการทำในสิ่งที่ทำได้ด้วยสิ่งที่มีอยู่ ในมหาวิทยาลัยที่อนุรักษ์นิยมและเคร่งศาสนาบางแห่งหนึ่ง นักศึกษามาปรึกษาอลินสกีว่าพวกเขาถูกสั่งห้ามกิจกรรมรื่นเริงใด ๆ ไม่ว่าเต้นรำ สืบบุหรี่ยี่ห้อตีเมเบียร์ อลินสกีจึงถามว่านักศึกษาได้รับอนุญาตให้ทำอะไรได้บ้าง พวกเขาตอบว่าเคี้ยวหมากฝรั่ง อลินสกีจึงแนะนำให้ใช้หมากฝรั่งเป็นอาวุธ จัดตั้งนักศึกษาสักสองสามร้อยคน แต่ละคนนำมาหมากฝรั่งมาคนละสองห่อ เคี้ยวแล้วทิ้งไว้ตามทางเดิน นักศึกษานำยุทธวิธีนี้ไปใช้จริง ๆ จนมหาวิทยาลัยต้องยอมต่อรองให้นักศึกษาทำอะไรก็ได้ แต่เลิกเคี้ยวหมากฝรั่ง
- การซูเป็นสิ่งที่มีความประสิทธิภาพก็จริง แต่มันจะได้ผลต่อเมื่อเรามีการจัดตั้งจริง ๆ ที่ฝ่ายมีอำนาจรับรู้เท่านั้น การบลัฟฟ์ไม่มีประโยชน์ ถ้าถูกจับได้ครั้งเดียว หลังจากนั้นก็จะใช้การซูไม่ได้อีกเลย

- ในการชู้้นั้น เราไม่จำเป็นต้องประกาศออกสื่อ เราสามารถใช้สายของตำรวจที่แฝงอยู่ในองค์กรของเราให้เป็นประโยชน์ ปลอ่ยให้สายพวกนี้รายงานกลับไป
- พยายามใช้การแข่งขันและการชิงดีชิงเด่นในกลุ่มผู้มีอำนาจให้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายเรา เช่น ถ้าเราจะประท้วงนโยบายบางอย่างของห้างสรรพสินค้า อย่างบอยคอตต์ทุกห้าง เพราะมันเป็นไปได้ เลือกบอยคอตต์บางห้าง เพื่อให้คนไปใช้บริการอีกห้างหนึ่ง แล้วห้างที่ถูกบอยคอตต์จะยอมเจรจากับเรา แล้วเมื่อห้างนี้เปลี่ยนนโยบาย ห้างอื่นๆ จะต้องยอมเปลี่ยนตาม