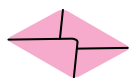


คู่มือทำงาน ชัดๆ

รักษากฎที่มัน
ทำการก่อคุณ
ชักชวนจัดตั้ง
สร้างสรรค์สังคมใหม่





นักรจัดตั้งทำอะไร?

นักรจัดตั้ง (organizer) หรือนักรจัดองค์กร หมายถึงคนที่ทำงานยกระดับจากกลุ่มทำงานไปเป็นกลุ่มจัดตั้งที่มีการกิจ รับผิดชอบหน้าที่ และมุ่งมั่นไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้

มวลงนจัดตั้ง คือมวลงนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการกิจของตัวเอง รู้ว่าตัวเองทำอะไรและเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ของกลุ่มอื่นๆ ที่มีเป้าหมายเดียวกันได้

จากมวลงนกรจัดกรกระจายเราสร้างมวลงนที่มีจิตสำนึก นักรกรรณรงค/นักรจัดการศึกษาทำให้มวลงนรู้ว่าตนอยู่ที่ไหน จากมวลงนที่มีจิตสำนึก ตรงนี้เองที่ "นักรจัดตั้ง" จะเข้ามา

หมายความว่าเวลาเราจะขยับจากมวลงนที่อยู่กระจัดกระจาย ถูกทำร้าย ถูกริบที่ดินไปทำโรงงานหรือคนทั่วไป นักรกรรณรงค/นักรจัดการศึกษามีหน้าที่ทำให้คนเห็นปัญหา ทำให้คนรู้ว่าตนเองอยู่ตรงไหน เผชิญอะไรบ้าง ใครคือคู่ขัดแย้งหลักใครคือคู่ขัดแย้งรอง

จากมวลงนที่รู้ว่าตนเองอยู่ตรงไหน นักรจัดตั้งจะเข้ามาทำให้เป็นมวลงนจัดตั้ง คือให้รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร ช่วยอะไรได้บ้าง อาจไม่ใช่ตัวหลักแต่มาช่วยงานก็ได้

จากมวลงนจัดตั้งกลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีบทบาทหน้าที่ มีการกิจรับผิดชอบ

จากผู้ปฏิบัติงานก็จะนำไปสู่การเป็นแกลงในอนาคต เป็นคนคอยช่วยดูแลสมาชิก

← ดูแผนภาพประกอบ

ปัญหาของงานจัดตั้งที่ผ่านมาคือต่างคนต่างทำกระจายไม่สามารถตั้งเป้าหมายร่วมกันได้ ในอดีตขบวนการพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย (พ.ค.ท.) มีเป้าหมายร่วมคือยึดอำนาจรัฐ กระจายปัจจัยการผลิต สลายชนชั้น พอเป้าหมายชัดเขาก็จัดตั้งขึ้นมาตอบสนองเป้าหมาย ในขณะที่ขบวนการเปลี่ยนแปลงสังคมของเราทุกวันนี้ยังไม่สามารถตั้งเป้าหมายร่วมกันได้

เมื่อไม่มีเป้าหมายร่วมเราก็แปรสภาพไปเป็นนักรบมนุษยธรรมกันเกือบหมดคือทำเท่าที่ทำได้ เป็นจิตอาสาช่วยเหลือกัน ขณะเดียวกันหน่วยงานจัดตั้งก็แปรสภาพกลายเป็น “หน่วยเรียนรู้/หน่วยจัดการศึกษา” ไปเรียนรู้ปัญหาเรียนรู้วิถีชีวิตชาวบ้านแต่ไม่มีภารกิจ

โจทย์ของการทำงานจัดตั้งคือ เราจะเปลี่ยนสภาพกลุ่มที่ทำงานอยู่มาเป็น “กลุ่มจัดตั้ง” ได้อย่างไร?

คู่มือนี้จะนำเสนอ 5 ขั้นตอนของการทำงานจัดตั้ง

1. สร้างเป้าหมายร่วมกัน	7
2. แบ่งบทบาท	13
3. มีปฏิบัติการเพื่อบรรลุผล	21
4. จัดการศึกษา	37
5. ถอดบทเรียน สรุปบทเรียน	39

จากปัจเจกชนสู่กลุ่ม

คนทำงานจัดตั้งควรต้องมองเห็นภาพว่า ผู้คนที่มาเข้าร่วมขบวนการนั้นไม่ได้มาในฐานะปัจเจกบุคคล แต่มาด้วยความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่มุ่งแก้ปัญหาหรือต้องการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง พวกเขาต่างก็มีกลุ่มก้อนและเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการอยู่แล้ว มีการติดต่อสัมพันธ์กันผ่านความเชื่อมโยงบางอย่าง



ปัญหาคือเรามักทำงานจัดตั้งในกลุ่มแวดวงของเราเองซึ่งถึงที่สุดแล้วมันมีขีดจำกัด ไม่สามารถขยายฐานมวลชนออกไปได้กว้างขวางพอจะรองรับภารกิจที่ใหญ่เกินกว่าจะจำกัดอยู่ในแวดวงเล็กๆ ของเรา

การทำงานแบบหว่านแห แจกใบปลิวไปทั่ว จึงไม่ใช่การทำงานจัดตั้ง งานจัดตั้งในยุคหนึ่งคือลงเคาะประตูตามบ้าน จัดตั้งชุมชนละแวกบ้าน ขยายฐานมวลชนที่หลากหลายในชุมชน

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งกลุ่มเล็กๆ ที่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันเหนียวแน่นยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ แต่ก็ต้องไม่ละเลยที่จะแสวงหาแนวร่วม รวมทั้งจัดตั้งกลุ่มสนับสนุนที่พร้อมจะให้ความชอบธรรมกับปฏิบัติการของเรา สิ่งนี้จะทำให้ขบวนการเติบโตและบรรลุภารกิจ

กลุ่มเครือข่าย

กลุ่มเครือข่ายคือกลุ่มเพื่อนที่ไว้วางใจกันและมีเป้าหมายร่วมกัน

กลุ่มเครือข่ายมีอิสระในตัวเอง แต่เกี่ยวข้องกันอย่างหลวมๆ พร้อมจะแตกตัว และพร้อมจะมารวมตัวกันใหม่

ขบวนการต่อต้านนิวเคลียร์ที่สหรัฐอเมริกาปี 1977 คนราว 2,500 คนจัดตั้งมาจากการรวมตัวของกลุ่มเครือข่ายจำนวนมากบุกเข้ายึดโรงปฏิกรณ์ปรมาณูที่นิวแฮมป์เชียร์ หลังจากนั้นขบวนการต่อต้านนิวเคลียร์ก็ใช้รูปแบบนี้ในปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จมากมายตลอดทศวรรษ 1970-80

กลุ่มเครือข่ายจัดตั้งในแนวระนาบและไม่มีการรวมศูนย์

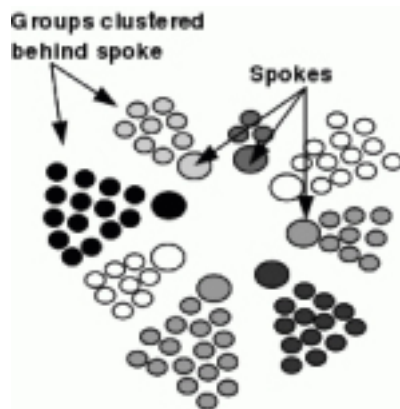
กิจกรรมของกลุ่มเครือข่าย มีตั้งแต่ติดป้ายผ้าขนาดใหญ่ ปิดถนน เล่นละคร ข้างถนน นั่งล้อมต้นไม้ไม่ให้ถูกตัด เปลี่ยนข้อความบนป้ายโฆษณา เล่นดนตรี

ในปฏิบัติการขนาดเล็ก สมาชิกของกลุ่มเครือข่ายอาจแบ่งหน้าที่กันทำ

ในปฏิบัติการขนาดใหญ่ กลุ่มเครือข่ายหลายๆ กลุ่มสามารถร่วมมือกันทำงานเป็น “รวงเถา” (cluster) โดยแต่ละกลุ่มแบ่งหน้าที่กันไป

ในกรณีที่มวลชนมีจำนวนมากจำเป็นต้องใช้กระบวนการแสวงหาฉันทามติ โดยแต่ละกลุ่มเครือข่ายจะส่งตัวแทนมาประชุมร่วมกัน

กลุ่มเครือข่ายที่เกาะกันเป็นรวงเถาสามารถทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานาน สร้างความไว้วางใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน



พัฒนาการกลุ่ม 3 ขั้นตอน

คนทำงานจัดตั้งจำเป็นต้องรู้ว่ากลุ่มมีพัฒนาการ 3 ขั้นตอน

1. **ช่วงชุมชนเทียม (หรือช่วงฮันนีมูน)** ช่วงแรกที่พบเจอกัน ทำความรู้จักกัน มักจะมีบรรยากาศของความเป็นมิตร ไม่ขัดแย้ง รับฟังกัน ถนอมน้ำใจ ชื่นชมกัน ฯลฯ ในช่วงนี้ คำถามในใจของแต่ละคนคือ ฉันอยู่ตรงไหนในกลุ่ม ถิ่นหาผู้นำ เรียกกรองบทบาทผู้นำ คาดหวังกับผู้นำ ในช่วงนี้บทบาทผู้นำจะสูงมาก แต่ถ้าสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยในกลุ่มได้ สามารถค้นหาคุณค่า มีความสัมพันธ์กันระดับหนึ่ง ภาวะกลุ่มจะเริ่มเปลี่ยน เมื่อเกิดงานที่มีเป้าหมาย เกิดภารกิจร่วม ความขัดแย้งจะเริ่มปรากฏ เริ่มอึดอัด บางส่วนจะเริ่มเรียกร้องกลับไปเป็นเหมือนเดิม



2. **ช่วงโกลาหล** ช่วงเวลานี้เป็นช่วงยากลำบากที่สุดของกลุ่ม เกิดการปฏิเสศกันและกัน แบ่งพรรคแบ่งพวก มีบรรยากาศของการแยกตัว ทะเลาะกัน แย่งกันนำ เพราะรู้สึกปลอดภัยที่จะเปิดเผยตัวเอง รู้ว่าสามารถแสดงความเป็นตัวเองออกมาได้ คำถามที่เรามักจะถามในช่วงนี้ก็คือทำอะไรให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็น จะเริ่มปฏิเสศคนที่มีบทบาทนำอยู่ ณ ปัจจุบัน บางครั้งปฏิเสธเถียง โจมตี ในช่วงนี้คนทำงานจัดตั้งจะต้องเข้าใจภาวะโกลาหล รับฟัง แยกแยะความขัดแย้ง ชักชวนหาทางออกอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่กดดันความขัดแย้งเอาไว้ ส่งเสริมการใช้อำนาจร่วม กลุ่มจะค่อยๆ เรียนรู้จนเกิดการปรับคุณค่าร่วมกัน มีการหาคุณค่าร่วม กติการ่วม ความสัมพันธ์ร่วม และแต่ละคนรู้สึกได้เติบโต เข้าสู่ภาวะชุมชนจริง
3. **ช่วงชุมชนจริง** คือชุมชนที่มีการจัดการ ชุมชนที่เคารพความเป็นตัวเองของแต่ละคนภายใต้เป้าหมายร่วมกัน ชุมชนจริงเป็นภาวะที่กลุ่มจะมีพลัง พร้อมจะขัดแย้งกันโดยไม่ทะเลาะ พร้อมจะยืนยันทิของตัวเอง ยืนยันเป้าหมายตัวเองและเป้าหมายกลุ่มได้ แต่ภาวะแบบนี้ไม่ได้อยู่ตลอดไป อาจย้อนกลับไปชุมชนเทียมก็ได้ หรือย้อนกลับไปโกลาหลก็ได้เมื่อจัดการความขัดแย้งไม่ได้ เกิดกรณีที่ทำให้ไม่ไว้วางใจกัน พื้นที่ปลอดภัยไม่พอสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่สื่อสาร มีบางคนใช้อำนาจเหนืออย่างรุนแรงในช่วงชุมชนจริง เมื่อนั้นกลุ่มจะกลับไปสู่ช่วงชุมชนเทียม หรือในกรณีที่มีสมาชิกใหม่เข้ามาเยอะก็จะกลับไปสู่ชุมชนเทียม ทั้ง 3 ช่วงนี้เป็นพัฒนาการ ไม่รู้ว่าจะสิ้นสุดที่ไหนและกลับไปกลับมาได้ตลอด

การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเป็นหนึ่งในเงื่อนไขสำคัญของการเคลื่อนกลุ่มจากชุมชนเทียมไปสู่ภาวะโกลาหลจากภาวะโกลาหลไปสู่ชุมชนจริง คนทำงานจัดตั้งมีหน้าที่เฝ้าอำนวยความสะดวกอยู่ในภาวะโกลาหล

รู้เป้าหมาย เราจะจัดตั้งไปเพื่ออะไร?

ตั้งดาว

ดาว เปรียบได้กับความฝันสูงสุด เป้าหมายปลายทางที่เราฝันถึง

ดาว ทำหน้าที่นำทาง ทำให้เห็นสภาวะที่จะไปให้ถึง สร้างพลัง เรียกความมุ่งมั่น ศรัทธา

ดาวมีลักษณะนามธรรมสูง

ยกตัวอย่าง

- ประเทศไทยเป็นรัฐสวัสดิการโดยสมบูรณ์
- สังคมไทยเป็นธรรมและเท่าเทียม
- โลกสงบสุข

ดาวแรกประเทศ ดาวที่สองสังคมเป็นเรื่องของคน ส่วนดาวสุดท้าย โลก หลาย คนอาจคิดว่าเพื่อฝัน เราไม่มีทรัพยากรพอ เป็นไปไม่ได้ แต่ถ้าบังเอิญเราเป็นเพื่อนกับ ประธานาธิบดีสหรัฐฯ นี่คือนิยามที่ดี อาณัติที่มันทำให้เราสามารถเอื้อมไปถึงดาว “โลก สงบสุข” ได้ แต่แม้จะไกลเกินเราก็อาจตั้งไว้เป็นซูเปอร์ดาวก็ได้

การเลือกประธานมีผลต่อการสร้างพลัง ตัวอย่างเช่น

- พ.ร.บ. ส่งเสริมและคุ้มครองกลุ่มชาติพันธุ์ได้รับการอนุมัติ
- พ.ร.บ. ส่งเสริมและคุ้มครองกลุ่มชาติพันธุ์ได้รับการบังคับใช้
- กลุ่มชาติพันธุ์ได้รับการคุ้มครองโดย พ.ร.บ. ส่งเสริมและคุ้มครองกลุ่ม ชาติพันธุ์

จะเห็นว่า 3 ประโยคนี้ประธานต่างกัน พลังต่างกัน ถ้าตั้งดาวแล้วถูกใจกลุ่มเป้าหมายและได้รับความเห็นชอบพลังจะมากขึ้น สิ่งสำคัญคือต้องได้ใจคน ได้ใจกลุ่มเป้าหมายที่เราจะทำงานด้วย

เทคนิคการตั้งดาว

- เป็นนามธรรม
- เป็นประโยค วลี หรือคำก็ได้
- แสดงอุดมการณ์ ระยะยาวถึงยาวมาก ยกตัวอย่างเช่น สุขภาวะ สันติภาพโลก พลังต่างกันอยู่ที่ผู้อ่าน สิ่งสำคัญคือเราเขียนให้ใครอ่าน
- ล้อกับวิสัยทัศน์ของแหล่งทุน จึงต้องอ่านและถอดรหัสแหล่งทุนให้ออก
- เรียกพลังของภาคี เครือข่าย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าตั้งดาวได้ ครอบคลุมจะลดความขัดแย้งไปได้มาก เช่น “สุขภาวะ” เปิดพื้นที่ให้หลาย เครือข่ายภาคีเข้ามาเสียบแนกดาวได้
- ไม่สูญเสียโมเมนตัม ตั้งดาวให้ไกลพอสมควร เช่น สุขภาวะ สันติภาพ โลก ไกลมากไม่จบไม่สิ้น โมเมนตัมคือแรงเหวี่ยง ไม่สูญเสียแรงขับ มีแรง ขับไปเรื่อยๆ แต่ก็มีความพอดีอยู่ ไกลเกินไปเสียโมเมนตัม ไกลเกินไปเพื่อ เจ้อ ต้องมีศิลปะในการหาจุดสมดุลนี้
- ดาวเป็นตัวกำหนดปรัชญา นโยบาย บุคลิก เป็นตัวคุมวิธีการที่ใช้ เช่น สันติภาพโลก ซึ่งเป็นดาวของเคเวกเกอร์ ถ้าคนในองค์กรนี้บอกว่าไปรบเพื่อ สร้างสันติภาพมันก็ขัดกันกับดาว
- แผ่กว้างจนกิจกรรมต่างๆ เข้ามาอยู่ในร่มได้

ปากรง

รง หรือ “เป้าประสงค์” หรือ “วัตถุประสงค์” หรือ “ผลลัพธ์”

รงเป็นตัวที่เราพบนั่นขึ้นต่อและต้องมีตัวชี้วัดเพราะมันมีนามธรรมอยู่ครึ่งหนึ่ง

เทคนิคสองเทคนิคที่เราใช้ในการตั้งดาวปากรง เทคนิคหนึ่งคือการใช้คุณศัพท์กับวิเศษณ์

ตัวอย่างเช่น “ประเทศไทยเป็นเสรี” เป็นประโยคพื้นฐาน เมื่อเติมวิเศษณ์กับคุณศัพท์เข้าไป “ประเทศไทยเป็นเสรีที่ประชาชนทำมาหากินได้อย่างที่ตนถนัด” ปรากฏว่าได้ใจคนหนึ่งแต่ไม่ได้ใจอีกคนเราอาจต้องเปลี่ยนคุณศัพท์ “ประเทศไทยเป็นเสรีที่ชาวไทยสามารถดำรงวิถีชีวิตได้อย่างที่ตนเชื่อ” คือการเล่นคำ เล่นกับคุณศัพท์ เล่นกับวิเศษณ์ แต่ทุกครั้งที่เราเติมเราต้องมีตัวชี้วัด เสรีที่ประชาชนเป็นอิสระจากความอดอยาก เสรีที่ประชาชนสามารถประกอบพิธีทางศาสนาของตนได้ เสรีที่เลือกวิธีทำมาหากินอย่างที่ตนถนัด นี่คือนิยามตัวชี้วัด

ประเทศไทยเป็นเสรี

ประเทศไทยเป็นเสรีที่ประชาชนทำมาหากินได้อย่างที่ตนถนัด

ประเทศไทยเป็นเสรีที่ชาวไทยสามารถดำรงวิถีชีวิตได้อย่างที่ตนเชื่อ

ประเทศไทยเป็นเสรีที่ประชาชนเป็นอิสระจากความอดอยาก

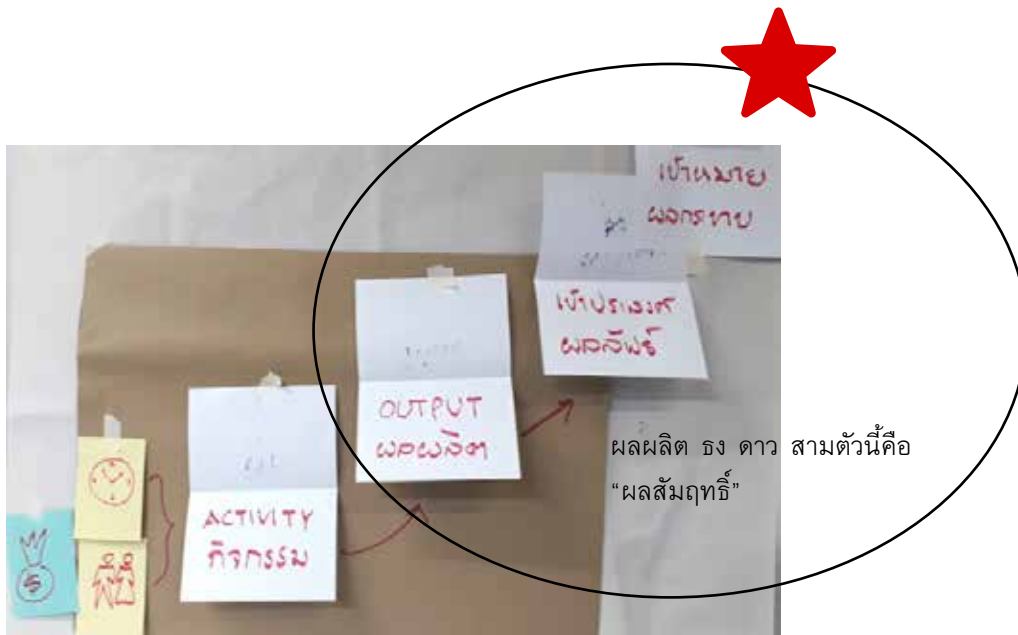
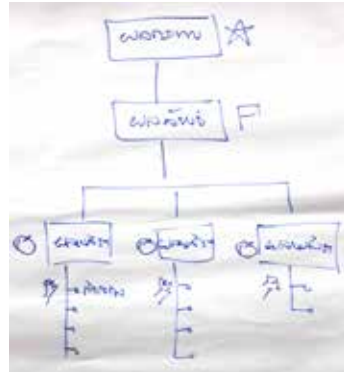
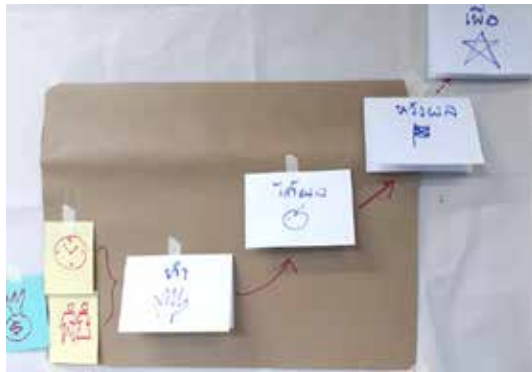
คุณศัพท์ = ตัวชี้วัด

เทคนิคปากรง

- แสดงจุด B ซึ่งเป็นภาวะพึงประสงค์ และต้องเป็นประโยคบอกเล่า เพราะพูดถึงสภาวะบวก + ริงจะเป็นประโยค คือสภาวะพึงประสงค์ที่เกิดแก่กลุ่มเป้าหมายหรือพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งเป็นประธานของประโยค
- ปริมอานติ (ไม่ใช่สิ่งที่เราทำได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนต้องมีอะไรเติมเข้าไปหน่อยจะปะทุ) เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมันจะต้องทำหลายพลิกสถานการณ์ เดิมเป็นจุด A แต่เรารู้ว่าไปไม่ได้แล้วเพราะไม่เหมาะกับบริบทเราต้องยกไปให้ถึงจุด B การจะยกระดับมันต้องมีกิจกรรมซึ่งก็คือยุทธวิธี และต้องมีผลเป็นหลักกิโล มีธง มีดาว ซึ่งต้องยกไปเรื่อยๆ ตรงนี้คือยุทธศาสตร์ เราต้องบรรยายจุด B ให้เห็น
- เกิดอารมณ์ความท้าทายต่อผู้อ่าน. เพื่อชิงดาว มันจึงต้องมีวิเศษณ์คุณศัพท์เข้าไป ไม่อย่างนั้นก็เป็นประโยคบอกเล่าธรรมดาซึ่งมันไม่มีพลัง (เช่น “เราทำโครงการเพื่อให้ นายเอมีข้าวกิน” แต่ถ้าเขียนว่า “เราทำโครงการเพื่อความมั่นคงทางอาหารให้นายเออย่างสมบูรณ์” มันมีพลังขึ้นมา)
- กิ่งนามธรรม/รูปธรรม.
- เภาให้ถูกที่คั่นกลุ่มเป้าหมาย. (ไม่เพ้อเจ้อ ถ้าไม่ถูกที่คั่นกลุ่มเป้าหมายก็ไม่เอา ต้องมีกลเม็ดในการเขียนให้เขารู้สึกว่าไม่ร่วมกับเราไม่ได้)
- จับต้องได้ ไม่เพ้อเจ้อ. (ถ้าเพ้อเจ้อก็ไม่มีใครอยากเล่นด้วย)
- ลักษณะ 10+1 คงความท้าทายไว้. จากที่คิดว่าไปได้ 10 ให้เราปักธงไว้ก้าวที่ 11 เพื่อท้าทายกลุ่ม ถ้าเราปักไว้ก้าวที่ 13 โกลเกินดูเป็นไปไม่ได้เพื่อฝัน ถ้าเราปักไว้ก้าวที่ 9 ก็ทำได้อยู่แล้วไม่ท้าทาย

การตั้งดาวปักธง คือวิธีคิดภารกิจว่าเราอยากเห็นอะไร ซึ่งต่างจากที่เราอยากทำอะไร

เราไม่ได้ทำกลุ่มเพื่อกลุ่ม แต่เราทำกลุ่มเพื่อภารกิจ เพื่อไปสู่เป้าหมาย (ดาว) เราหวังผลอะไร (ธง=ผลลัพธ์) ถ้าเช่นนั้นต้องได้ผลอะไร (ผลผลิต) แล้วต้องทำอย่างไรจึงจะได้ผลผลิตนั้น (กิจกรรม) นี่คือการคิดแบบระย้า

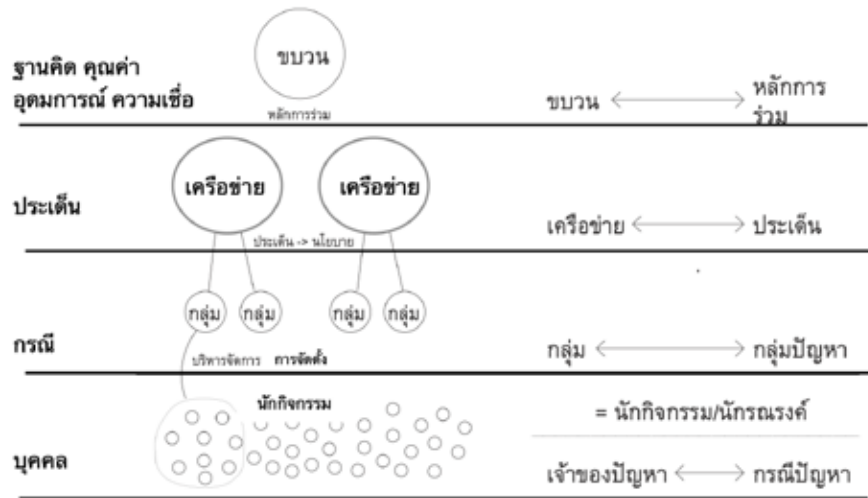


แบ่งบทบาท

รู้บทบาทหน้าที่ว่าใครทำอะไรอยู่ตรงไหน

2

4 ระดับชั้นการเคลื่อนไหวทางสังคม



การเคลื่อนไหวทางสังคมมี 4 ระดับ

1. **ระดับบุคคล** ฐานของการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงสังคมคือตัวบุคคล นักกิจกรรมมาจากคำว่า activist หมายถึงผู้กระทำการ คนที่พยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 ทักษะสำหรับนักกิจกรรมระดับบุคคล เช่น การฟังอย่างตั้งใจ การพูด การประสานงาน การใช้โซเชียลมีเดีย การทำสื่อ การทำบัญชี การทำวิจัย การลงพื้นที่ ฯลฯ เป็นทักษะที่แต่ละคนศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนได้ตามบทบาทหน้าที่
2. **ระดับกลุ่ม** เมื่อมีเคสมีกรณีปัญหาขึ้นมาจำเป็นต้องมีการจัดองค์กรเพื่อต่อสู้หรือปกป้องผลประโยชน์ร่วมกันจึงต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มหลวมๆ หรือกลุ่มทางการ มูลนิธิ สมาคม หรือกลุ่มที่รวมตัวกันด้วยปัญหาเดียวกัน เช่นกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากโรงไฟฟ้าชีวมวล หรือกลุ่มที่รวมตัวกันเพื่อลงทุนด้วยกัน เช่น สหกรณ์ กลุ่มอาชีพ กลุ่มออมทรัพย์
 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานระดับกลุ่ม เช่น การฟัง การนำประเด็น

จับประเด็น สรุปประเด็น การเจรจา การรวบรวมข้อมูล ทำข้อมูลระดับกลุ่ม ติดตามประเมินสถานการณ์ การทำโครงการ เป็นต้น

3. **ระดับเครือข่าย** เครือข่ายคือกลุ่มหลายๆ กลุ่มหรือกรณีประเด็นที่คล้ายๆ กันรวมกันกลายเป็นเครือข่ายที่ทำงานกับประเด็น เช่นกลุ่มที่โดนรัฐบาลไล่ที่ที่รวมตัวกันเป็นเครือข่ายรถไฟ เครือข่ายชุมชนใต้สะพาน เครือข่ายแรงงานนอกระบบ เครือข่ายที่ดิน เครือข่ายที่อยู่อาศัย เครือข่ายการศึกษาทางเลือก เป็นต้น จะสังเกตว่าไม่ได้ขึ้นกับพื้นที่แล้วแต่ขึ้นกับนโยบายหรือขึ้นกับโครงสร้างสังคม ขอบเขตของการรวมตัวเป็นนามธรรมมากขึ้น มีการประสานงานบริหารเครือข่าย

ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเครือข่าย เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ มองภาพรวมของประเด็นและเชื่อมโยงได้

4. **ระดับชวน** ชวนคือการรวมตัวจากความฝันความเชื่อ คุณค่า แนวคิดอุดมการณ์และหลักการร่วม ชวนการจะไม่ได้พูดถึงประเด็นแต่จะพูดถึงคุณค่าความเชื่อบางอย่างร่วมกัน เป็นนามธรรมสูง เช่นเรื่องสิทธิมนุษยชน สิทธิในที่ดิน สิทธิในการศึกษา สิทธิในการเดินทาง ฯลฯ แนวคิดอุดมการณ์ อุดมคติร่วมกัน

ทักษะในการทำงานชวน เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างสังคม การออกแบบสังคมใหม่ การแปรรูปธรรมเป็นนามธรรม

จากนักกิจกรรมรวมตัวกันเป็นกลุ่มจากกรณีปัญหาหรือพื้นที่หรือประเด็น ระดับเครือข่ายรวมกันด้วยประเด็น ระดับชวนการจะรวมกันด้วยอุดมการณ์ความคิดความเชื่อทัศนคติคุณค่าร่วม ส่วนใหญ่พวกเราทำงานในระดับกลุ่มและเครือข่าย เพราะปัญหารูปธรรมชัด สิ่งที่ยากคือยกระดับเครือข่ายไปสู่ชวนเพราะต้องถกเถียงกันถึงระดับคุณค่าความคิดความเชื่อ

ทักษะที่ใช้ในการทำงานแต่ละระดับเป็นทักษะคนละชุด คนทำงานจัดตั้งจำเป็นต้องตระหนักรู้ตนเองว่ากำลังทำอะไรระดับไหนและมองเห็นเชื่อมโยงในทุกระดับได้

4 บทบาทนักกิจกรรม

ในขบวนการเคลื่อนไหวหนึ่งๆ ประกอบด้วยคน 4 บทบาทดังนี้ แต่ละบทบาทมีจุดแข็ง จุดอ่อนแตกต่างกันในแต่ละช่วงของการเคลื่อนไหว

4 บทบาทนักกิจกรรมในขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม (โดย บิลล์ โมเยอร์ส)

จุดอ่อน

- พลเมืองไร้เดียงสา (Naive citizen) ไม่ตระหนักว่าผู้กุมอำนาจและสถาบันทั้งหลายต่างสนองผลประโยชน์ของชนชั้นนำ
- ผู้รักชาติยิ่งชีพ (Super-patriot) เชื่อฟังผู้มีอำนาจ รักชาติจนไม่ลืมหูลืมตา
- บางครั้งไม่ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงระบบหรือ โครงสร้าง ทำงานแบบแยกส่วน อาจทำให้เกิดความรู้สึกดีสำหรับปัจเจกบุคคล แต่ไม่ได้ทำให้เห็นตัวระบบที่กดขี่พวกเขา และทำให้เกิดวงจรของการพึ่งพิง

คนที่เห็นความต้องการของผู้อื่นและพยายามช่วยเหลือโดยตรงด้วยทรัพยากรที่ตนมีอยู่ เช่น เปิดบ้านให้อยู่ ให้การศึกษาเกี่ยวกับการสัมภาษณ์งาน ช่วยบำบัดเหยี่ยวา เลี้ยงอาหารคนอดอยากยากจน ฯลฯ

คนที่ใช้ปฏิบัติการทางตรงเพื่อที่จะป่าวประกาศความจริงอย่างมีพลังและความเชื่อมั่น เช่น คนที่เข้าร่วมในการประท้วงสาธารณะ เดินขบวน ตี้อาณัติ ปฏิบัติการท้าทายซึ่งหน้า ฯลฯ

จุดอ่อน

- นิยามตัวเองเป็นคนชายขอบ ยึดอัตลักษณ์ความเป็นชายขอบมากเกินไป
- ใช้กลยุทธ์โดยปราศจากยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง บางครั้งอ้างว่าจำเป็นต้องใช้ความรุนแรงและทำลายทรัพย์สิน
- มองว่าตัวเองถูกเสมอ และมองว่าคนอื่นไม่ก้าวหน้าพอหรือมีศีลธรรมน้อยกว่า บางทีก็กีดกันความคิดคนอื่นแทนที่จะส่งเสริม
- การกระทำขับเคลื่อนมาจากอารมณ์ด้านลบ ความโกรธ สิ้นหวังและความรู้สึกไร้อำนาจ
- ปฏิเสธการจัดตั้งต่อต้านกฎระเบียบ

จุดแข็ง

- มีความเป็นเลิศในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและพยายามช่วยเหลือทุกๆ คนเท่าที่จะทำได้ คนกลุ่มนี้สำคัญมาก ในการทำให้คนอื่นได้รับการบริการ
- ส่งเสริมคุณค่าด้านบวก เช่น ประชาธิปไตย เสรีภาพ ความยุติธรรม
- มีเกราะป้องกันการใช้ความรุนแรงจากพวกสุด

พลเมือง / ผู้ช่วยเหลือ Helper

จุดแข็ง

- มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายหรือมีความเชี่ยวชาญในงานของตัวเองหรืองานบริการทางสังคม พวกเขายืนในสถานะที่จะเปลี่ยนระบบหรือจินตนาการทางเลือกออกจากระบบที่เป็นอยู่
- ใช้ช่องทางทางการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ใช้การลوبي การดำเนินการทางกฎหมาย ฯลฯ

นักปฏิรูป / Advocate

CITIZEN

REFORMER

REBEL

CHANGE AGENT

ชนปถ

นักจัดตั้ง / Organizer

จุดแข็ง

- พวกเขาทำให้การเคลื่อนไหวมีพลังและมุ่งแบบรับความเสี่ยงของสาธารณะ ด้วยการอุทิศตนอย่างใหญ่หลวง
- พวกเขาชี้ให้เห็นปัญหาที่คนอื่นมองไม่เห็น ชูประเด็นปัญหาให้อยู่ในสายตาสาธารณชน
- ปฏิเสธการละเมิดคุณค่าด้านบวก

จุดแข็ง

- พวกเขาเก่ง ในการระดมการของปัญหา มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ในความสามารถที่จะรวมคนและสร้างสรรค์พื้นที่ให้ผู้คนได้บอกเล่าเรื่องราวของตนเอง
- เพิ่มอำนาจประชาชน จัดการศึกษาทำงานจัดตั้งมวลชนรากหญ้า
- ใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเพื่อเคลื่อนไหวระยะยาว สนับสนุนทางเลือกและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์

จุดอ่อน

- ด้วยความคุ้นเคยว่าระบบทำงานอย่างไรพวกเขาจึงมักแนะนำให้คนอื่นยอมรับระบบอย่างที่มีนัยเป็นและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงอย่างถึงราก แทนที่จะใช้ความรู้ของตน ในการสร้างสรรค์การต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ในระยะยาว
- พวกเขาพยายามแก้ปัญหาของผู้รับบริการโดยไม่ได้ส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนกระบวนทัศน์
- ยึดโยงกับผู้มีอำนาจมากกว่าประชาชน
- ถูกจำกัดด้วยโครงสร้างแบบมีลำดับชั้นและบิดาธิปไตย

คนที่เห็นความจำเป็นของระบบและทำงานในระบบทั้งที่รู้ว่าจะระบบไม่ยุติธรรม แต่พวกเขาเชื่อว่าจะช่วยปรับทิศทางของระบบนั้นได้ เช่น นักสังคมสงเคราะห์ นักกฎหมาย พวกเขาใช้ความรู้เรื่องระบบของตนให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น

คนที่ทำงานจัดตั้งและรวมกลุ่มคนเพื่อเพิ่มอำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบที่ท้าทายค้ำผู้คน รวมกลุ่มคนเพื่อเข้าไปเปลี่ยนแปลงระบบที่ไม่ยุติธรรมนั้น

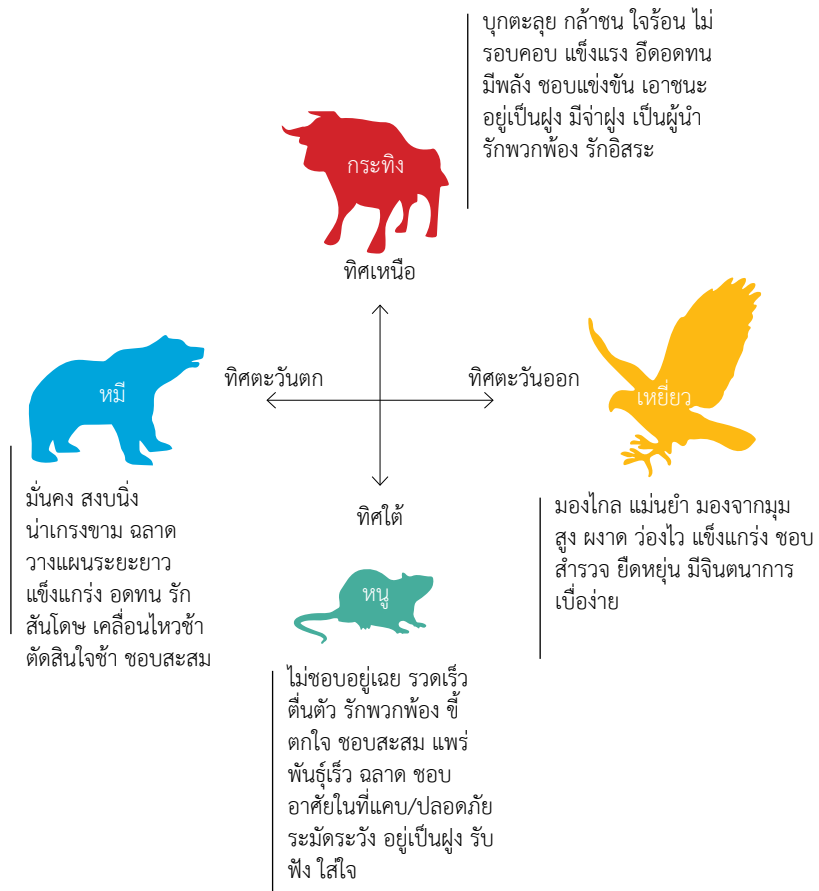
จุดอ่อน

- พวกเขามักวิพากษ์ผู้ช่วยเหลือและนักปฏิรูปที่เข้าไปช่วยระบบที่มีปัญหามากกว่าจะเปลี่ยนมัน บางครั้งก็ออกมาแนะนำตนเองแทนที่จะ empower คนที่ได้รับผลกระทบให้ออกมาแนะนำด้วยตัวเอง
- ยึดคัมภีร์ (Dogmatic) เชื่อว่ามีวิธีการเดียวที่จะไปถึง
- อุดมคติแบบเพ้อฝัน (Utopian) มีภาพฝันสมบูรณ์แบบแต่ไม่เชื่อมโยงกับความต้องการของชนวน
- ปลีกตัวไปใช้ชีวิตทางเลือกอย่างสันโดษ

Adapted from Moyer, Bill. *The Practical Strategist*. San Francisco: Social Movement Empowerment Project, 1990.

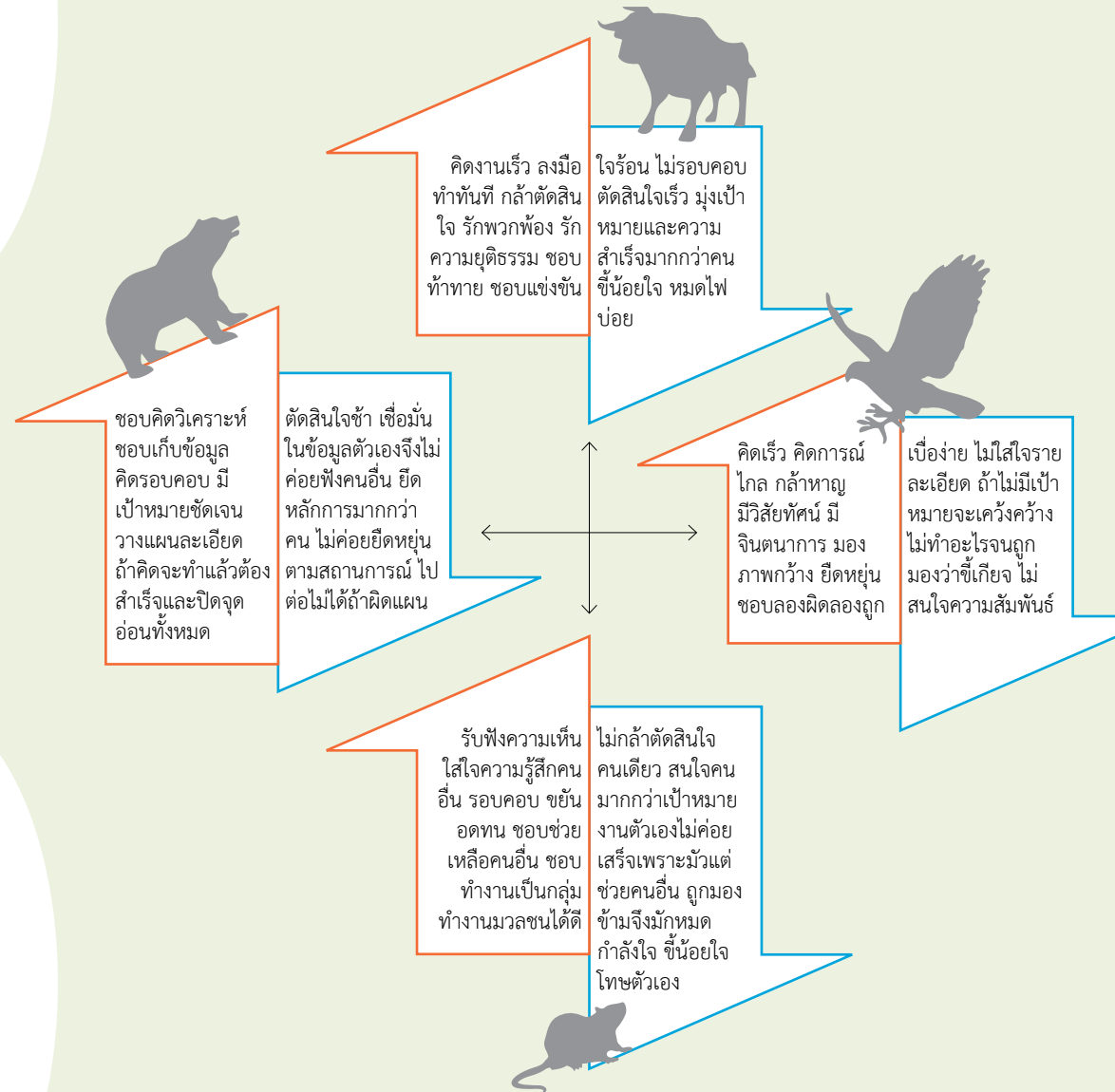
สัตว์

มีการพยายามแบ่งบุคลิกลักษณะจิตนิสัยของคนที่มีบทบาทในกลุ่มเป็น 4 ประเภท
แทนด้วยสัตว์ 4 ทิศ



แกนตั้งเน้นลงมือทำ มุ่งปฏิบัติการและความสัมพันธ์ ใส่ใจความสัมพันธ์ของกลุ่ม
แกนนอนใส่ใจเรื่องความคิด สิ่งที่อยู่ในหัว และความสำเร็จมากกว่าความสัมพันธ์

จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของแต่ละทิศในการทำงานกลุ่ม

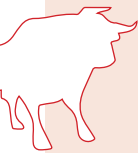


ลักษณะของเป้าหมายของคนสี่ทิศ



หมี่

เป้าหมายมีไว้ทำให้สำเร็จ สิ่งที่ตั้งไว้แล้วต้องไปให้ถึง เป็นเป้าหมายที่มีอยู่จริง เป้าหมายที่บรรลุได้ เป็นจริงได้ คิดคำนวณมาเรียบร้อยแล้ว เป็นเป้าหมายแบบยาวก็ได้ (เช่น ยึดเมืองนี้ให้ได้)



กระทิง

เป้าหมายเป็นรูปธรรมเฉพาะหน้า เป้าหมายมีไว้เอาชนะ เป็นเป้าหมายแบบภารกิจ ทำอะไรอย่างไร กระทิงไม่ได้ปฏิเสธเป้าหมายระยะยาวแต่มันไม่ส่งพลังให้เขา (เช่น ตีประตูเมืองนี้ให้แตก)



เหยี่ยว

เป้าหมายไม่ค่อยเป็นรูปธรรม เป้าหมายเป็นนามธรรม (เช่น ยึดประเทศ ไม่ใช่แค่ยึดเมือง ยึดเมืองเป็นเป้าหมายหนึ่งของเขาเท่านั้น ด้านไม่ดีคือ เตรียมตีเมืองอื่นต่อทั้งที่ยึดเมืองนั้นไม่สำเร็จ) จึงดูเหมือนไม่ใส่ใจเป้าหมายเฉพาะหน้าเท่าไร เป็นเพราะเขาเห็นเป้าหมายใหญ่ มองเป้าหมายเชิงนามธรรม



หนู

เป้าหมายเฉพาะหน้า เป้าหมายคือทำให้กองทัพยังอยู่ กองทัพต้องแข็งแกร่ง

เพราะมีคนทั้งสี่แบบกลุ่มจึงอยู่ได้ สี่ทิศทำให้รู้ว่าใครเหมาะกับงานแบบไหน ทำให้เราประเมินกลุ่มได้และใช้พลังของแต่ละทิศเพื่อสร้างกลุ่มจัดตั้งที่ใช้อำนาจร่วม

3

มีปฏิบัติการเพื่อบรรลุผล
กลุ่มจัดตั้งจำเป็นต้องมีปฏิบัติการ

ปฏิบัติการไร้ความรุนแรง 3 แบบ

1. **โน้มน้าว** ให้เหตุผล ให้ข้อมูล ให้ความเห็นใจให้ลูกคิด มีโฆษณาอื่น เช่น แทนที่จะพัฒนาประเทศด้วยอุตสาหกรรมหนักเปลี่ยนไปทำเกษตรดีกว่า มีทางเลือกใหม่ให้คนจำนวนหนึ่งก็จะเปลี่ยนใจ มีทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า ให้เหตุผลเพื่อเปลี่ยนใจเขา หรือไปบอกว่าถ้าทำอย่างนี้ไม่ดี ซึ่งปกติคนไม่ฟัง เรา ต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น สุนทรพจน์ จดหมายเปิดผนึก คำประกาศ สาธารณะ ทำป้าย ใบปลิว จุลสาร หนังสือพิมพ์ คลิป ประท้วง แสดงดนตรี ฯลฯ นี่คือการบวนการทั้งหมดที่ใช้โน้มน้าวทำให้เขาเปลี่ยนใจ
2. **แทรกแซง** คือการทำให้คนที่ตัดสินใจไปแล้วทำงานอย่างไม่ปกติซึ่งส่งผลให้เกิดการไม่คุ้ม ทำแล้วไม่คุ้ม เพื่อดันทุนให้เขา เช่น ยื่นประท้วง ปิดถนน ยึดที่ดิน กอดต้นไม้ เปิดเผยตัวตนของเจ้าหน้าที่ แทรกแซง กระบวนการทำงานทำให้ต้นทุนสูงขึ้น เอาไปบล็อกประตูร้านค้าให้เข้าไม่ได้ ขุดตัวเองฝังลงไปบนดินเพื่อประท้วงการตัดต้นไม้ เมาสถานที่ประชุมที่ไม่มีคนอยู่
3. **ไม่ให้ความร่วมมือ** ทำให้เขาทำไม่ได้ ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ เช่น งดซื้อสินค้า ไม่จ่ายหนี้ ไม่จ่ายภาษี ไม่ยื่น ปฏิเสธการเกณฑ์ทหาร ไม่ขายของให้ ไม่สนทนาด้วย

ปฏิบัติการไร้ความรุนแรง 3 แบบ



การเตรียมตัวก่อนปฏิบัติการ

ปฏิบัติการแต่ละครั้งต้องใช้พลังงานมหาศาล ดังนั้นเราต้องมั่นใจว่าการไปเข้าร่วมของเราต้องได้ผล เราเข้าร่วมเพื่อหนุนเสริมปฏิบัติการ เราแต่ละคนทำสิ่งต่างๆ ได้อีกมาก และยุทธวิธีทั้งหลายย่อมเสี่ยงมากน้อยต่างกันไป เราจึงตระหนักและเต็มใจรับความเสี่ยงขณะเข้าร่วม



แน่นอนเราไม่อาจเปลี่ยนโลกนี้ได้โดยลำพัง การเรียนรู้การทำงานร่วมกับคนอื่นถือเป็นงานยากที่สุดของนักกิจกรรม

วัฒนธรรมรักษาความปลอดภัย (Security Culture)

Security Culture หรือวัฒนธรรมรักษาความมั่นคง เป็นคำเดียวกับที่ฝ่ายรัฐมักใช้เป็นเหตุผลสร้างความชอบธรรมในการละเมิดสิทธิของประชาชน ซึ่งนักกิจกรรมเองก็รับเอาวัฒนธรรมนี้มาโดยไม่รู้ตัว กล่าวคือ

เนื่องจากปฏิบัติการแต่ละครั้งเป็นการเคลื่อนไหวต่อต้านผู้มีอำนาจจึงไม่แปลกที่จะถูกเพ่งเล็งสะกดติดตามจากเจ้าหน้าที่รัฐเป็นพิเศษ เราจึงมักปฏิบัติการท่ามกลางบรรยากาศของความลับ ระแวงสงสัย คอยสังเกตคนโน้นคนนี้เป็นสันติบาลหรือไม่เป็นสายข่าวใคร มาจากสายไหนกลุ่มไหน

วัฒนธรรมรักษาความปลอดภัยหรือ “ปิดลับ” เป็นปัญหาหนึ่งของปฏิบัติการเลยก็ว่าได้เพราะมันทำให้

- กลายเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้ผู้คนได้ทำในสิ่งที่ตั้งใจจะ来做
- เราปฏิบัติต่อกันด้วยความหวาดระแวง แทนที่จะโอบรับอย่างมิตรสหาย จนบ่อยครั้งมีบางคนหลุดออกจากกลุ่มไปอย่างน่าเสียดาย
- เราปฏิบัติการแต่ในวงแคบๆ เฉพาะคนที่เราไว้ใจเท่านั้น ปฏิบัติการก็ไม่ขยายวงหรือเปิดให้คนอื่นเข้าร่วม
- เกิดลำดับขั้นขึ้นในกลุ่ม มีวงใน-วงนอก มีชั้นความลับหลายระดับ เพราะการปิดลับนั้นหมายความว่ามีความลับที่บางคนไม่รู้ มีคนไม่กี่คนที่รู้ข้อมูลมากกว่าคนอื่นในขณะที่คนอื่นอีกมากแทบไม่รู้อะไรเลย สิ่งนี้คือรากฐานของลัทธิชนชั้นนำอันนำไปสู่ความไม่เป็นประชาธิปไตยในกลุ่ม

ถ้าเรายังหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมนี้ไม่ได้ สิ่งที่เราพึงปฏิบัติคือ

- ⇒ เคารพคนอื่น เคารพในความจำเป็นด้านความปลอดภัยของคนอื่น
- ⇒ อย่าคิดว่าเขาจะแฉเราเป็นการส่วนตัว
- ⇒ อย่าเปลี่ยนท่าทีของเราเพียงเพราะคนอื่นมีท่าที่ไม่เป็นมิตร
- ⇒ ไม่กล่าวหานักกิจกรรมคนอื่น
- ⇒ อย่าแสดงให้ใครเห็นว่าเรารู้ว่าใครเป็นคนจัดตั้ง วางแผนหรือนำปฏิบัติการ โดยเด็ดขาด อย่าไปคิดว่ามันเท่าที่รู้เรื่องพวกนี้ เรื่องเท่าๆ ที่เราควรทำคือ เป็นเอกภาพกับนักกิจกรรมคนอื่นๆ และถือว่าข้อมูลที่เราได้มาเป็นความลับ ไม่โอ้อวดหรือเทียบบอกใคร ถ้ามีคนถามว่าปฏิบัติการนี้ใครเป็นคนต้นคิดหรือใครจัดตั้งก็ให้เปลี่ยนเรื่องคุย การโกหกตำรวจถือว่าผิดกฎหมาย แต่การปฏิเสธจะใหปากคำไม่ถือว่าผิดกฎหมาย ถ้าตำรวจถามว่าใครเป็นคนต้นคิดก็ให้บอกว่า “ฉันไม่พูดเรื่องนี้” พูดประโยคนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนกว่าอีกฝ่ายจะเบื่อไปเอง
- ⇒ พึงระลึกว่ามีสายตำรวจรู้ว่าเรากำลังทำอะไร ถ้าเรายืนยันว่าสิ่งที่เราทำเป็นการแสดงออกตามสิทธิก็ไม่มีอะไรต้องปิดบัง ยิ่งพวกเขารู้มากเท่าไรก็ยิ่งรู้ว่าพวกเราไม่ใช่ความรุนแรง เป็นประชาธิปไตย และสร้างสรรค์ยิ่งนัก
- ⇒ อย่าแชร์ข่าวลือมั่วๆ ระวังการกระจายข้อมูลข่าวสาร

Note: หัวใจของวัฒนธรรมการรักษาความปลอดภัย คือการกระจายข้อมูลบนพื้นฐานของสิ่งที่จำเป็นต้องรู้เท่านั้น ในบางกรณีคนทั้งเมืองอาจจำเป็นต้องรับรู้ปฏิบัติการของเราล่วงหน้ามันจึงจะประสบความสำเร็จ แต่ในบางกรณีกฎแห่งความลับสำคัญอยู่ที่อย่าให้คนนอกเรื่องปฏิบัติการนี้ ให้รู้เฉพาะในแวดวงที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น ทุกคนที่เกี่ยวข้องในปฏิบัติการต้องทำความเข้าใจร่วมกันว่าความปลอดภัยระดับไหนที่เหมาะสม มีข้อตกลงร่วมกัน ต้องระบุเงื่อนไขด้านความปลอดภัยให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น

ความเสี่ยงและความกลัว

ตระหนักว่าความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงของเราเปลี่ยนไปตลอดช่วงปฏิบัติการ และพฤติกรรมของตำรวจจงใจทำให้เรากลัว ถ้าเรายอมให้ความกลัวชนะเราเท่ากับยอมให้ระบอบที่เราต่อสู้อยู่ชนะ ฮอปกินส์เคยกล่าวไว้ในสารคดี This is What Democracy Looks Like (2000) ว่า “ความกลัวที่คุณกำลังรู้สึก ก็คือการได้ลิ้มรสเสรีภาพเป็นครั้งแรก”

แนวทางจัดการความเสี่ยง

- ⇒ ตรวจสอบดูว่าปฏิบัติการอาจถูกตรวจสอบหรือติดตามด้วยวิธีการใดบ้าง เช่น กล้องวงจรปิด การใช้โทรศัพท์ (ทั้งเบอร์ที่โทรและสิ่งที่พูด) สถานที่ที่ไปและคนที่พบเจอ ระวังระวังเป็นพิเศษเกี่ยวกับสถานที่ประชุม สิ่งของที่ถึงลงถึงขยะและไฟล์ในคอมพิวเตอร์ สร้างรหัสขึ้นมาและเตรียมพยานสำหรับอ้างที่อยู่ไว้ในกรณีที่เป็น
- ⇒ ปฏิบัติการที่ต้องการความปลอดภัยระดับสูง อาจต้องใช้เวลาสอบถามว่าจะเก็บความลับ อย่าละเมิดข้อตกลงเกี่ยวกับความปลอดภัยเด็ดขาดไม่ว่าปฏิบัติการนั้นจะผ่านไปนานแค่ไหน
- ⇒ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกคนที่มาเข้าร่วมมีคนอื่นในกลุ่มรับประกันว่าเป็นคนที่ไว้ใจได้ และเป็นคนที่เต็มใจให้การเท็จยิ่งกว่าจะส่งเพื่อนในกลุ่มเข้าคุก เราควรดำเนินการตามระดับความปลอดภัยสูงสุดที่ตกลงกันไว้แล้วค่อยลดระดับภายหลัง
- ⇒ ทุกคนที่เกี่ยวข้องในปฏิบัติการควรรับรู้และเตรียมตัวสำหรับความเสี่ยงรวมทั้งข้อหาอาญาที่อาจโดนถึงตัวด้วย สิ่งสำคัญคือรู้สึกพร้อมแค่ไหนก็ทำแค่นั้น อย่าทำเกินกว่านั้น เพราะถ้าเกิดบาดเจ็บหรือถูกจับหรือมีเรื่องเดือดร้อนอื่นๆ ในการร่วมปฏิบัติการในระดับความเสี่ยงที่ไม่ได้เตรียมใจไว้ ผลกระทบที่ตามมาอาจเลวร้ายมาก วิธีที่ดีกว่าคือเริ่มต้นทีละน้อย สะสมประสบการณ์การเข้าร่วมในปฏิบัติการ ดีกว่ากระโจนเข้าไปทำกิจกรรมแบบมุ่มมุ่ม เจอประสบการณ์แย่ๆ แล้วก็เลิกทำกิจกรรมไปเลย



⇒ ถ้าปฏิบัติการนั้นเสี่ยงถูกจับสูงควรเตรียมการสนับสนุนด้านกฎหมายไว้
ดังนี้

- หมายเลขโทรศัพท์เพื่อขอความช่วยเหลือทางกฎหมาย ใช้ปากกาแบบ
ลบออกไม่ได้เขียนหมายเลขไว้บนร่างกาย
- ผู้สังเกตการณ์ด้านกฎหมายที่คอยตรวจสอบติดตามและบันทึกการ
ทำงานของตำรวจ ผู้ที่จะให้ความช่วยเหลือด้านกฎหมายควรเปิดสาย
รับโทรศัพท์ตลอดเวลาที่มีปฏิบัติการ ควรรู้จักชื่อเต็มของผู้ร่วมกิจกรรม
ที่อาจถูกจับเพื่อจะได้ตรวจสอบสถานะของพวกเขาได้
- เงินประกันตัว ควรเตรียมเงินประกันตัวไว้ล่วงหน้าจะช่วยประหยัดเวลา
และพลังงานได้มากในยามฉุกเฉิน เราอาจเปิดการแสดงเพื่อเรียกรั้วเงิน
กันเงินกำไรจากร้านค้าของนักกิจกรรมเอาไว้ หรือเปิดรับบริจาคจากผู้
ที่เห็นด้วยกับปฏิบัติการ สิ่งสำคัญคือเงินทุนสำหรับประกันตัวนี้ต้องเก็บ
ไว้กับคนที่ไว้ใจได้และตามตัวได้ง่าย
- หนายความที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ถูกจับกุมทันทีและว่าความให้
ในศาล หาหนายที่เข้าใจและไว้ใจได้เอาไว้ เราอาจต้องติดต่อเตรียม
ไว้หลายคนสำหรับปฏิบัติการใหญ่ๆ ติดต่อไว้ล่วงหน้า ระบุวันเวลาที่
อาจต้องขอความช่วยเหลือ แต่อย่าบอกรายละเอียดของปฏิบัติการให้
หนายความรับรู้ เพราะอาจทำให้หนายความมีความผิดฐานสมรู้ร่วมคิด
เพื่อให้หนายความทำงานได้ง่าย จงอย่าดึงหนายความเข้ามาพัวพันกับ
อะไรก็ตามที่ขัดต่อตัวบทกฎหมาย
- กลุ่มคนที่พร้อมจะให้การสนับสนุนด้านกำลังใจ การเงิน และการเดิน
ทางระหว่างการดำเนินคดีในศาล
- ควรศึกษากระบวนการและเอกสารที่ต้องใช้ในการประกันตัว จำนวน
เงินที่ต้องใช้ ฯลฯ คนที่มีโรคประจำตัวและต้องกินยาเป็นประจำ ควร
พกยาติดตัวไว้หรือเตรียมใบรับรองแพทย์ที่ระบุยาที่ต้องใช้ติดตัวไว้ด้วย

⇒ คิดไว้ล่วงหน้าว่าควรใช้สื่อมวลชนอย่างไร บางคดีเราควรเรียกร้องความ
สนใจจากสื่อมากๆ บางคดีควรเงียบๆ คิดดีๆ ว่าแต่ละกรณีวิธีไหนจึงจะให้
ประโยชน์สูงสุด

ศัพท์เกี่ยวกับความเสี่ยง

- เขียว:** กิจกรรมที่ “ปลอดภัย” ที่คาดว่าจะไม่เสี่ยงที่จะถูกตำรวจจับกุม
เพราะว่ามันถูกกฎหมายหรือได้รับอนุญาตจากรัฐ
- เหลือง:** การดื้อแพ่งและปฏิบัติการทางตรง ซึ่งอาจนำไปสู่การจับกุม
หรือโจมตี แต่ก็จบลงด้วยความปลอดภัย
- แดง:** ยุทธวิธีที่คาดว่าจะทำให้ตำรวจก้าวร้าว อาจรวมถึงอาชญากรรม
ต่อทรัพย์สิน การพยายามฝ่าแนวตำรวจ หรือปฏิบัติการทางตรง เช่น
การปิดล้อมพื้นที่ที่อ่อนไหวเป็นพิเศษ เนื่องจากปฏิบัติการ “แดง” ที่
วางแผนไว้ล่วงหน้ามักจะเป็นความลับ และจัดโดยกลุ่มเล็กๆ ซึ่งคนเข้า
ร่วมอื่นๆ ตกอยู่ในสภาพเสี่ยงได้เพราะมีคนอยู่ไม่กี่คนในปฏิบัติการนี้



ใบวางแผนปฏิบัติการ

การทำใบวางแผนปฏิบัติการสำคัญอย่างมากที่ต้องทำไปตามลำดับ เริ่มจากส่วนแรกสุด อย่าเริ่มต้นที่ยุทธวิธี (เช่น เดินขบวน ปิดกั้น ชูป้าย ฯลฯ) เราเคยลองแล้วและไม่ได้ผลดีเท่าไร

เป้าหมายที่เราต้องบรรลุคืออะไร* เป้าหมายของเราชัดเจน จับต้องได้ ชนะได้ หรือเปล่า? * ปฏิบัติการหลายต่อหลายครั้งทำขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่มีหลายข้อ เราต้องจำไว้เสมอว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรและทักษะของเรานั้นสำคัญพอๆ กับเป้าหมายภายนอกที่เร่งด่วน
กลุ่มเป้าหมาย: คนกลุ่มไหนที่เราพยายามสร้างผลกระทบ/ระดม/ชักจูง? มีกลุ่มเป้าหมายอื่นอีกหรือไม่ที่เราต้องนำเสนอประเด็น
วิเคราะห์สายสัมพันธ์: ประเด็นนี้ส่งผลกระทบกับใครมากที่สุด ใครขัดขวางเรา ใครเป็นพันธมิตรของเรา ใครที่อาจจะกลายเป็นพันธมิตรของเรา ใครที่เราต้องเก็บไว้ให้เป็นกลาง
ทรัพยากร: อะไรที่เรามีอยู่ในตอนนี้ อะไรคือจุดอ่อนที่สุดของเราในด้านทรัพยากร การระดมคน: เราต้องการ/ต้องมีคนจำนวนเท่าไรเพื่อปฏิบัติการนี้? เราระดมคนมาได้มากน้อยแค่ไหน? มีเป้าหมายของจำนวนคนที่เข้าร่วมหรือเปล่า? มีแผนการระดมคนที่ดีหรือยัง รวมถึงเตรียม sms โทรศัพท์ อีเมล เพชฌฆาต ทวิตเตอร์ วิทยุ เตือนคนที่มาร่วมก่อนวันปฏิบัติการแล้วหรือยัง? เราจะเปลี่ยนแปลงแผนการอย่างไรถ้ามีจำนวนคนไม่พอ?
ยุทธวิธีที่ดีที่สุดของเราที่จะใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมาย มีอะไรบ้าง เลือกยุทธวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
สาร/ข้อเรียกร้อง: สารที่เราต้องการสื่อออกไปคืออะไร? ใครคือกลุ่มผู้รับสารอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมาย เราต้องการให้พวกเขาทำอะไร เราต้องการให้พวกเขาทำอะไร? สารที่สื่อออกไปกับกลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกันในลักษณะที่เข้าใจได้ง่ายหรือเปล่า? เราสรุปสารนั้นให้เป็น “สโลแกน” ได้ไหม? คำขวัญ หัวข้อ ประโยคเด็ดของเราคืออะไร? เขียนลงบนแผ่นป้ายได้พอดีไหม? ข้อเรียกร้องชัดเจนและเข้าใจง่ายหรือเปล่า? มีข้อเรียกร้องอื่นสำรองไว้เป็นทางเลือกหลายๆ ทางหรือยัง?

การนำเสนอ: เราจะนำเสนอด้วยอารมณ์แบบไหน (แบบประณามให้อาย แบบสนับสนุน ให้ความรู้ เผชิญหน้า ไร้อาลัย งานฉลอง) สื่อสารอย่างไร? เวทีปราศรัย การแสดง อ่านบทกวี บอร์ดเล่าเรื่องราว วิดีโอ ฯลฯ จะเผยแพร่สารออกไปอย่างไร? ใช้ใบปลิว โปสเตอร์ เว็บไซต์ อีเมล เพชฌฆาต ทวิตเตอร์ โปสเตอร์ โฆษณา ฯลฯ
จังหวะเวลา: เราจะปฏิบัติการเมื่อไร?
สถานที่ปฏิบัติการ: สถานที่ปฏิบัติการของเราเชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างไร? มันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือไม่? หากกำลังตัดสินใจเลือกสถานที่ปฏิบัติการที่ไหนที่จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ดีที่สุดและส่งเสริมปฏิบัติการของเรา (ข้อพิจารณาในการเลือกสถานที่ปฏิบัติการคือขนาด ความโดดเด่น การเข้าถึง ใกล้ถนน สัญญาณโทรศัพท์ รั้ว ความปลอดภัย บาทวิถี สถานที่สาธารณะใกล้เคียง ที่จอดรถ ที่พัก ฯลฯ) เราสำรวจอาคารและทำแผนผังของชั้นต่างๆ หรือยัง? ลิฟต์ บันได ห้องน้ำ ที่จอดรถ ป้ายรถเมล์ อยู่ตรงไหน? สถานที่นั้นรองรับสมาชิกผู้พิการได้หรือไม่? มีกล้องวงจรปิดหรือเปล่า? ฯลฯ
กำหนดการของงานด้านการจัดการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงระหว่างการทำปฏิบัติการ
การคาดหมายสถานการณ์: อะไรจะเกิดขึ้นบ้าง? ปฏิบัติการจะออกมาแบบไหน? ปฏิบัติการเป็นเชิงสัญลักษณ์หรือขัดขวางชีวิตประจำวันของสังคม? ปฏิบัติการสาธารณะหรือปฏิบัติการลับ? ปฏิบัติการของเราสนุกสนานและมีพลังหรือเปล่า? กลุ่มของเราสบายใจกับแผนการที่วางไว้ไหม? แผนการนี้จะอยู่นอกประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่? มันต้องมีจุดเริ่มต้น จุดตรงกลางและจุดสิ้นสุดหรือเปล่า? ปฏิบัติการสามารถสื่อสารโดยไม่ต้องใช้คำพูดได้หรือไม่? ปฏิบัติการของเราตรงกับเหตุการณ์อื่นที่มาช่วงชิงความสนใจไปไหม? ประชาชนจะมาร่วมได้ไหม?
แผนสำรอง สำหรับปฏิกิริยาที่คาดการณ์ได้ (เช่น ฝนตก คนมาน้อย ตำรวจสกัดทางไป อีกฝ่ายจัดมือบมาเผชิญหน้า ฯลฯ) ถ้าพวกเขา..... เราจะ

หมายเหตุ: อย่าเขียนอะไรที่เป็นสิ่งผิดกฎหมายลงในนี้

โครงสร้างพื้นฐานของปฏิบัติการ/การชุมนุม

- 1) จุดนัดพบ/ศูนย์ต้อนรับ: คล้ายที่ทำการใหญ่ของมือที่หนึ่งจะมีแผนที่กำหนดการ กิจกรรม ใบปลิว กระดาษติดประกาศเบอร์โทรศัพท์สำคัญๆ และกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้คนที่เข้าร่วมได้
- 2) ศูนย์อื่นๆ: อาจจะตั้งอยู่ที่เดียวกับจุดนัดพบหรือโดยรอบก็ได้
 - ที่ประชุม (สำหรับสภาวจาก หรือการประชุมอื่นๆ)
 - ที่ผลิตอุปกรณ์ปฏิบัติการหรืองานศิลปะ
 - คลินิกปฐมพยาบาล
 - พื้นที่เตรียมอาหารน้ำดื่ม
 - รถสุขา
 - ศูนย์สื่อสารมวลชนอิสระ: ปฏิบัติการทุกครั้งจะมีการตั้งศูนย์นี้ขึ้นมาเพื่อช่วยให้นักข่าวทำหน้าที่สื่อได้ด้วยตัวเอง (ดู www.indymedia.org)
- 3) วงจัดการศึกษา: ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของปฏิบัติการในที่ชุมนุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์สถานการณ์ และศึกษาปฏิบัติการไร้ความรุนแรงจากที่ต่างๆ ทั่วโลก

สภาวจาก เป็นการประชุมใหญ่ทุกคืนซึ่งทุกกลุ่มเครือข่ายจะต้องส่งตัวแทนมาร่วม การประชุมนี้ไม่เปิดให้สื่อมวลชน (แม้แต่สื่อทางเลือก) และตำรวจเข้าร่วม

ในที่ประชุมนี้ตัวแทนจะรายงานสถานการณ์ล่าสุดและวางแผนกรอบของปฏิบัติการ นั่นหมายความว่ามีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้น เช่น กลุ่มใหญ่จะพบกันที่ไหน เวลาและสถานที่ที่จะ “เชียว” (ไม่มีการเผชิญหน้า และ “ปลอดภัย” ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับคนที่จะไม่ถูกจับ) หรือ “เหลือ” (ปฏิบัติการทำลายซึ่งหน้าที่อาจเสี่ยงถูกตำรวจตอบโต้)

การจัดวางบทบาทและเตรียมอุปกรณ์

จัดตั้งทีมงาน: พัฒนาโครงสร้างการตัดสินใจ กำหนดตัวบุคคลหรือทำบัตรให้ทีมงานทั้งหมด แจกแจกบทบาท พื้นที่ความรับผิดชอบ

- ผู้นำทีม/การเดินทาง
- ฝ่ายประสานงานกับตำรวจ
- การ์ด ผู้รักษาความสงบ สันติสัทธิ พยาน ฝ่ายความปลอดภัย ฝ่ายจราจร
- ฝ่ายแจกใบปลิว
- ฝ่ายประสานงานกับสื่อมวลชน
- โฆษก/ผู้ดำเนินรายการ/ฟา
- ทีมงานติดตั้งอุปกรณ์/เครื่องมือ
- ทีมงานเก็บกวาดทำความสะอาด
- คนขับรถ
- ผู้นำการร้องเพลง/ตะโกนคำขวัญ
- การแจกจ่ายและรวบรวมอุปกรณ์การประท้วง
- การแจกจ่ายและรวบรวมเครื่องมือต่างๆ
- ฝ่ายต้อนรับผู้เข้าร่วมลงชื่อ
- ทีมประกันตัว หนายความ

วัสดุอุปกรณ์และฝ่ายบำรุงกำลัง: มีของเหล่านี้ครบหรือยัง?

- ป้าย ป้ายผ้า ธง อุปกรณ์ประท้วง: ทำให้มันเห็นชัด มีส่วนร่วมง่าย รูปภาพสื่อความหมายแทนคำนับพัน
- ใบปลิวสำหรับวันปฏิบัติการ
- โทรศัพท์กับถ่าน/แบตเตอรี่, ไมค์ลอย ไมค์เคลื่อนที่
- กระดาษลงชื่อ กระดาษแปะคลิปบอร์ดปากกา
- อุปกรณ์ที่ทำให้เกิดเสียง เช่น กลอง เครื่องดนตรี
- หุ่นหรืออุปกรณ์งานศิลปะอื่นๆ
- คำแนะนำทางกฎหมาย คำแนะนำจากตำรวจ
- กล้องถ่ายรูป ถ่ายวิดีโอ
- อาหาร เครื่องดื่ม น้ำเปล่า
- พาหนะขนส่ง คนขับและแผนที่เส้นทาง
- ปกป้องแขนฝ่ายรักษาความปลอดภัย
- เอกสารแถลงการณ์สำหรับสื่อมวลชน
- อุปกรณ์สื่อสาร (วิทยุ โทรศัพท์)
- เงินสำหรับค่าใช้จ่ายด้านกฎหมาย

เตรียมพร้อมด้านต่างๆ

- **การสื่อสาร:** เราจะสื่อสารกันอย่างไรระหว่างปฏิบัติการ? ต้องใช้เครื่องมืออะไรบ้าง? มีข้อตกลงในการสื่อสารอะไรบ้าง?
- **การประสานงาน/เตรียมตัว:** ประชุมเตรียมงานเพื่อประเมินสถานการณ์ ชักซ้อมความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องทำ
- **การฝึกอบรม:** ผู้เข้าร่วมเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทในปฏิบัติการของตนหรือไม่?
- **กฎหมาย/ตำรวจ:** เราจะขออนุญาตหรือไม่ เราจะจัดทีมประสานงานกับตำรวจในวันนั้นหรือไม่?
- **ฝ่ายสนับสนุนด้านกฎหมาย:** ยุทธศาสตร์ แผนการ การระดมคน การฝึกอบรม การยื่นประกันตัว อาหาร คนขับรถ การขึ้นศาล ฯลฯ...มีข้อมูลด้านกฎหมายครบถ้วนหรือยัง? มีทนายความที่ติดต่อได้ทันทีหรือไม่?
- **ความปลอดภัย/แผนการเดินทาง:** จำเป็นต้องใช้อะไรบ้าง? ใครจะประสานงาน ฝึกอบรม ระดมคน? ตำรวจเตรียมการรับมืออย่างไร? จะคุ้มครองผู้เข้าร่วมอย่างไร จะจัดการกับคนที่ยุ่งเหยิงให้เกิดความรุนแรงอย่างไร?
- **สื่อ:** เราจะประชาสัมพันธ์ประเด็นของเราอย่างไร? ถ้าต้องการให้สื่อมวลชนมาทำข่าวทำสิ่งเหล่านี้หรือยัง?
 - ▶ โทรไปผู้สื่อข่าวก่อนวันปฏิบัติการจริงเพื่อให้ข้อมูล ภูมิหลัง สร้างกระแสข่าว
 - ▶ ส่งแถลงการณ์ให้สื่อมวลชนล่วงหน้า 1 วัน โทรหาบรรณาธิการได้ข่าวก่อนวันปฏิบัติการ 1 วัน
 - ▶ เตรียมแถลงการณ์หรือเอกสารสำหรับแจกสื่อ (รวมทั้งข้อมูลที่เป็นภูมิหลัง) สำหรับแจกในวันปฏิบัติการ
 - ▶ กำหนดตัวบุคคลและฝึกอบรม/เตรียมตัวให้โฆษกที่จะเป็นคนพูดกับสื่อในวันปฏิบัติการ

ในการเตรียมตัวไปประท้วง นักกิจกรรมทุกคนควรจะ

- ▶ คิดไว้ล่วงหน้า ว่าอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีและต้องนำไป ต้องรู้ว่าน่าจะทำอะไรขึ้น รู้ว่าจะหาความช่วยเหลือได้ที่ไหน และคิดวิธีการที่จะติดต่อกับเพื่อนให้ได้หากพลัดหลงกัน

- ▶ รู้ว่าอาวุธหมายเลขหนึ่งที่ตำรวจใช้คือ “ความกลัว” ถ้าเราควบคุมความกลัวของเราได้ไม่เราจะสเปรย์พริกไทยหรือยุทธวิธีอื่นใดของตำรวจเราก็รับมือได้ไม่ยาก
- ▶ ว่องไวถ้าเห็นสัญญาณอันตรายหรือมีการเตือน คอยสังเกตว่าร่างกายและจิตใจของคุณส่งสัญญาณว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่ และทำให้คนที่กำลังตื่นกลัวสงบลงให้ได้
- ▶ ระวังข่าวลือ ส่วนมากจะเป็นข่าวลวงที่สร้างความกลัว จงรับมือข่าวลือด้วยความจริงที่คุณรู้
- ▶ จัดบันทึกการกระทำ ความโหดเหี้ยมของตำรวจ อันตรายและความเสียหายที่ตำรวจกระทำ

ระบบบัดดี้ และกลุ่มเครือข่าย

บัดดี้ คือกลุ่มคน 2 หรือ 3 คนที่เกาะกลุ่มและดูแลกันและกันตลอดช่วงปฏิบัติการ การเป็นบัดดี้หมายถึงเราจะไม่ทอดทิ้งคนในกลุ่มและสร้างหลักประกันว่าไม่มีใครถูกหลงลืม

- รู้ว่าบัดดี้ของตนมีโรคประจำตัวอะไรเป็นพิเศษหรือไม่
- คอยตรวจสอบว่าบัดดียังเกาะกลุ่มอยู่
- คอยดูแลใส่ใจทั้งในเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม เสื้อผ้า การรักษาพยาบาล
- ออกจากที่ชุมนุมพร้อมบัดดี้หากเขาต้องการไป ไม่ว่าด้วยเหตุผลอะไร
- คอยสังเกตอารมณ์ของบัดดี้และพยายามปลอบให้เขาสงบลงเมื่อจำเป็น
- บอกฝ่ายสนับสนุนทางกฎหมายหากบัดดี้ถูกจับ
- เรียกหาผู้สังเกตการณ์และแพทย์พยาบาลเมื่อบัดดี้ถูกทำร้ายบาดเจ็บ

กลุ่มเครือข่าย คือกลุ่มเล็กๆ ที่เตรียมตัวและออกปฏิบัติการร่วมกัน กลุ่มเครือข่ายมีการนำของตัวเอง สามารถปฏิบัติการเองหรือเป็นกลุ่มอิสระภายในกลุ่มประท้วงใหญ่ การทำงานเป็นกลุ่มเครือข่ายจะช่วยให้เราปกป้องตัวเองได้ดีที่สุดในระหว่างปฏิบัติการ. บทบาทและหน้าที่อาจจัดแบ่งในระหว่างสมาชิก สมาชิกคอยช่วยเหลือกันและกันในด้านอารมณ์และในกรณีถูกจับหรือบาดเจ็บ. ขนาดกำลังดีของกลุ่มคือ 6-12 คน ภายในกลุ่มควรแบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 3-4 คนที่เกาะกลุ่มกันในระบบบัดดี้ กลุ่มเครือข่ายต้องเกาะเกี่ยวกัน ทำงานกันเป็นทีม อาจตั้งชื่อกลุ่มสั้นๆ เรียกง่ายๆ ไว้ตะโกนหากันตอนพลัดหลงกันในที่ชุมนุม

การตัดสินใจด้วยฉันทามติระหว่างปฏิบัติการ

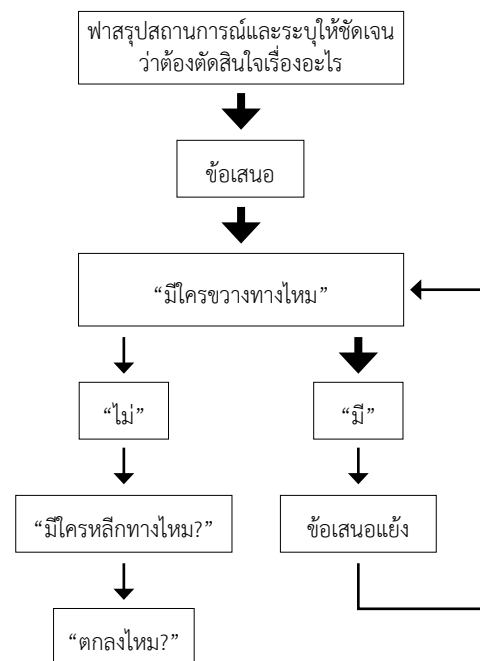
ปฏิบัติการเป็นสถานการณ์ที่เคลื่อนไหวเร็วและมักไม่เป็นไปตามแผน กลุ่มจะต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วว่าจะมีปฏิกริยาอย่างไรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การตัดสินใจด้วยฉันทามติจะช่วยสร้างหลักประกันว่าไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ฉันทามติไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องเห็นด้วย แต่หมายความว่าทุกคนสนับสนุนการตัดสินใจนั้น

ก่อนปฏิบัติการเริ่มต้น ควรประชุมและตกลงกันว่าจะเตรียมการทำอะไรและมีขีดจำกัดแค่ไหน (เช่น ไม่พร้อมที่จะถูกจับ เป็นต้น) เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้ในความเป็นจริง เราจะได้มีแนวคิดว่าการกลุ่มต้องการหรือไม่ต้องการทำอะไร มันจะดีมากถ้าลองฝึกซ้อมปฏิบัติในกลุ่มสักครั้งสองครั้ง

สมมติสถานการณ์ที่เราใช้เวลาตัดสินใจแค่ 2 นาที เช่น “เรากำลังเดินขบวน ตำรวจให้เวลาเราสองนาทีที่จะออกจากถนน ไม่อย่างนั้นจะจับให้หมด เราจะตัดสินใจอย่างไร?”

การแสวงหาฉันทามติเร่งด่วน

- 1) กำหนดตัวพาประชุมไว้ล่วงหน้า!
- 2) พาแจ้งสถานการณ์สั้นๆ ให้ทุกคนเข้าใจ: “เรามีเวลา 2 นาที จะถอนตัวหรือจะยอมถูกจับ”
- 3) พาถามหาข้อเสนอ: “มีข้อเสนอใหม่?” ในบางกรณีอาจมีเวลาถกเถียงกัน แต่ในหลายกรณี เราไม่มีเวลา พาต้องประเมินเวลาและปฏิบัติให้เหมาะสม
- 4) อาจมีคนเสนอว่า “ฉันเสนอให้เราคล่องแขนและนั่งลง” ในบางกรณีเราอาจมีเวลาแก้ไขข้อเสนอฉันทามติ
- 5) พาทวนย้ำข้อเสนอให้ชัดเจน แล้วหยั่งหาฉันทามติ: “โอเค มีข้อเสนอให้เรานั่งลงกลางถนนและคล่องแขนกัน มีใครขวางทางไหม?” -“ไม่มี” “มีใครหลีกเลี่ยงไหม?”-“มี ฉันขอถอนตัว ถ้าถูกจับ ฉันจะถูกไล่ออกจากงาน”



การขวางทาง คือการขัดขวางข้อเสนอนั้นทั้ง มันเป็นการวิโตอย่างสิ้นเชิง ทุกคนมีสิทธิขวางทาง ในการแสวงหาฉันทามติเร่งด่วน สมาชิกมักขวางทางด้วย 2 เหตุผล 1. ข้อเสนอจะทำให้กลุ่มแตก หรือ 2. กลุ่มไม่สามารถตัดสินใจ ถ้าข้อเสนอถูกขวางทาง เราต้องหาข้อเสนอใหม่! บางกลุ่มตั้งเงื่อนไขว่าในการแสวงหาฉันทามติเร่งด่วนเราต้องมีข้อเสนอแย้งก่อนจึงจะขวางทางได้

การหลีกเลี่ยง คือยินยอมให้กลุ่มทำตามข้อเสนอ แต่ผู้หลีกเลี่ยงเลือกที่จะไม่มีส่วนร่วมในปฏิบัติการ

การแก้ไขข้อเสนอฉันทามติ คือการช่วยปรับปรุงข้อเสนอ มันไม่ใช่ข้อเสนอใหม่ แต่ทำให้ข้อเสนอเดิมดีขึ้น

ปฏิบัติการมักเต็มไปด้วยความเข้มข้น บางครั้งน่ากลัว บางครั้งน่ารื่นรมย์ เมื่อมันเสร็จสิ้นลงเราต้องรักษาความเชื่อมโยงกับเพื่อนใหม่ๆ ที่ได้รู้จัก เราอาจต้องพบปะสนทนากับคนอื่นที่ผ่านประสบการณ์เดียวกัน เพื่อฉลอง โกรธแค้น หัวเราะและโศกเศร้าร่วมกัน

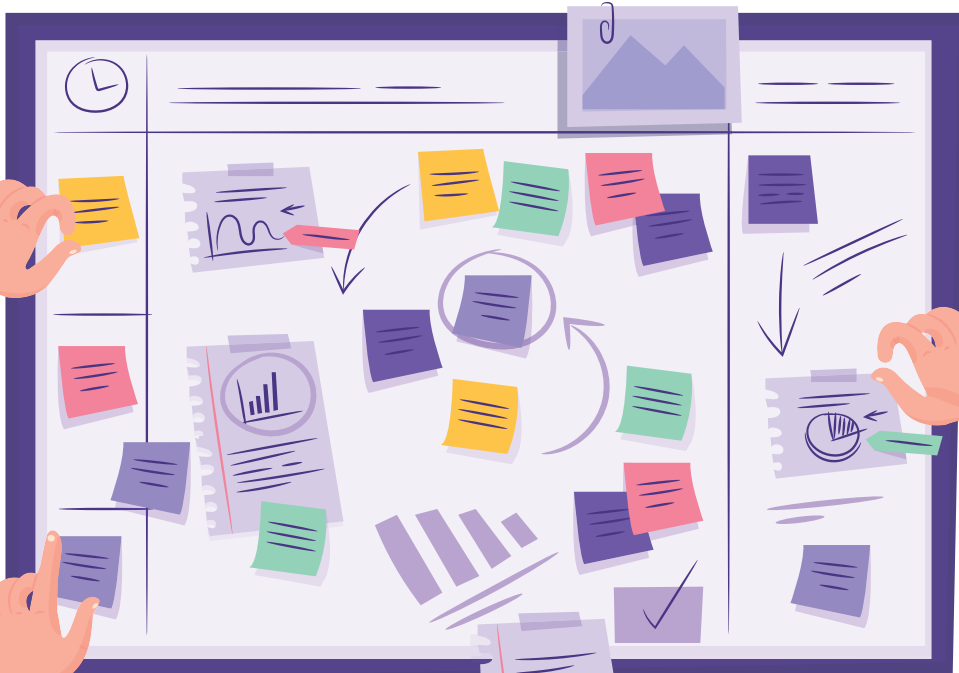
สิ่งที่พึงทำหลังปฏิบัติการ

- รวมตัวกันในสถานที่ปลอดภัยสักแห่งเพื่อดูว่าทุกคนยังอยู่กันครบ มีใครบ้างที่ต้องการความช่วยเหลือ
- ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้างที่ได้ผลดีและมีบทเรียนอะไรบ้างที่ต้องเรียนรู้
- ทำลายหลักฐานทุกอย่างที่อาจถูกตำรวจนำมาใช้ตั้งข้อหา
- เก็บเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการไว้ในที่ซ่อนนอกบ้าน
- ติดตามคว้นหลงต่างๆ เช่น การช่วยเหลือผู้ถูกดำเนินคดีในศาล รวบรวมข้อมูลและเอกสารเพื่อช่วยเหลือผู้ถูกจับกุม รวบรวมเงินประกันตัว ติดต่อขอความช่วยเหลือจากภายนอก
- ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่สาธารณชนว่าเรามีเป้าหมายและความคิดอะไรเบื้องหลังปฏิบัติการ เขียนแถลงการณ์ส่งให้สื่อมวลชน
- หาทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- ฉลองชัยชนะ หากทุกคนกลับบ้านกันอย่างปลอดภัย
- วิพากษ์กันและกันอย่างสร้างสรรค์
- เรียนรู้จากความผิดพลาดและวางแผนสำหรับโครงการครั้งต่อไป

จัดการศึกษา

ประสานทฤษฎีกับปฏิบัติเข้าด้วยกัน

4



กระบวนการเปลี่ยนมวลชนกระจัดกระจายเป็นมวลชนจัดตั้ง

1. ขั้นแรก ตั้งวงเสวนา วิพากษ์วิจารณ์ ช่วยให้คิดให้ลึกขึ้น ถอดรื้อความคิด ความเชื่อแบบเดิม นำไปสู่การแสวงหาคคุณค่าร่วมกัน
2. ขั้นที่สอง กำหนดภารกิจของกลุ่ม ภารกิจของกิจกรรมให้ชัด คุณค่าที่กลุ่ม ต้องรักษาไว้คืออะไร ซึ่งมาจากการผ่านกระบวนการตั้งวงเสวนาพูดคุยถกเถียงถอดรื้อและทดลองทำ
3. ขั้นที่สาม ลงมือปฏิบัติการ เริ่มตั้งแต่กระบวนการคิดออกแบบ วางแผน และต้องทดลองทำจริง
4. ทบทวนถอดบทเรียนและทดลองทำใหม่ ตามวงจรการเรียนรู้แบบผ่านประสบการณ์

ในขั้นแรกคือการตั้งวงเสวนาพูดคุย อ่านหนังสือ วิพากษ์ถกเถียง ยกประเด็น เป็นการตั้งวงคุยเพื่อที่จะขบคิด ถกเถียงตรวจสอบความคิดกันด้วยประเด็นปัญหาต่างๆ เช่น ทำไมชาวนาถึงจน? ทำไมโชตัสถึงยังอยู่ ทำไมเราไม่ควรกินโคก?

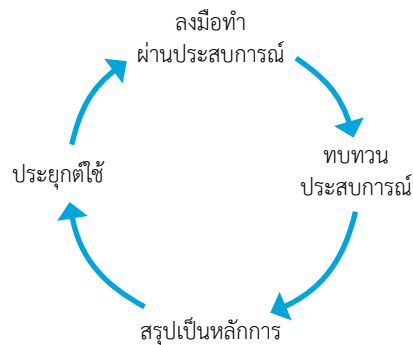
เป้าหมายก็เพื่อถอดรื้อความคิด/ความเชื่อ ผูกคึด/วิพากษ์วิจารณ์เพื่อที่เราจะไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้กดขี่ ทำให้เราตั้งคำถามกับสิ่งต่างๆ และชวนคิดว่ามีใครที่คิดแบบเราอีกบ้าง

บรรยากาศคงจะมีได้หลายแบบ ตั้งแต่ช่วงดีเบตมีความเห็นแย้งกัน วงต่อยอดมีความเห็นที่ลึกซึ้งขึ้น เป็นต้น วงเสวนาจะนำไปสู่การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมของเราด้วย และเห็นว่าคุณค่าอะไรที่เป็นตัวขัดขวางคุณค่าที่เรายึดถือ

ในขั้นนี้หลายกลุ่มมักเผชิญกับภาวะที่เถียงกันไม่สุดและเลิกคุย อาจเพราะความคิดความเชื่อเดิมพอกถูกสั่นคลอนก็เลยสั่นไหว กลัวที่จะเผชิญความคิดใหม่ๆ หรือมีระบบอาวุโสพี่น้องอยู่ทำให้ไม่สามารถถกเถียงได้เต็มที่ หากเป็นเช่นนั้นคนทำงานจัดตั้งจะต้องพยายามชวนสร้างวัฒนธรรมใหม่ของการพูดคุย สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อที่จะเคลื่อนกลุ่มไปข้างหน้า เพื่อให้กลุ่มเติบโตพร้อมจะทำภารกิจ

สรุปบทเรียน ถอดบทเรียน

วงจรการเรียนรู้แบบผ่านประสบการณ์



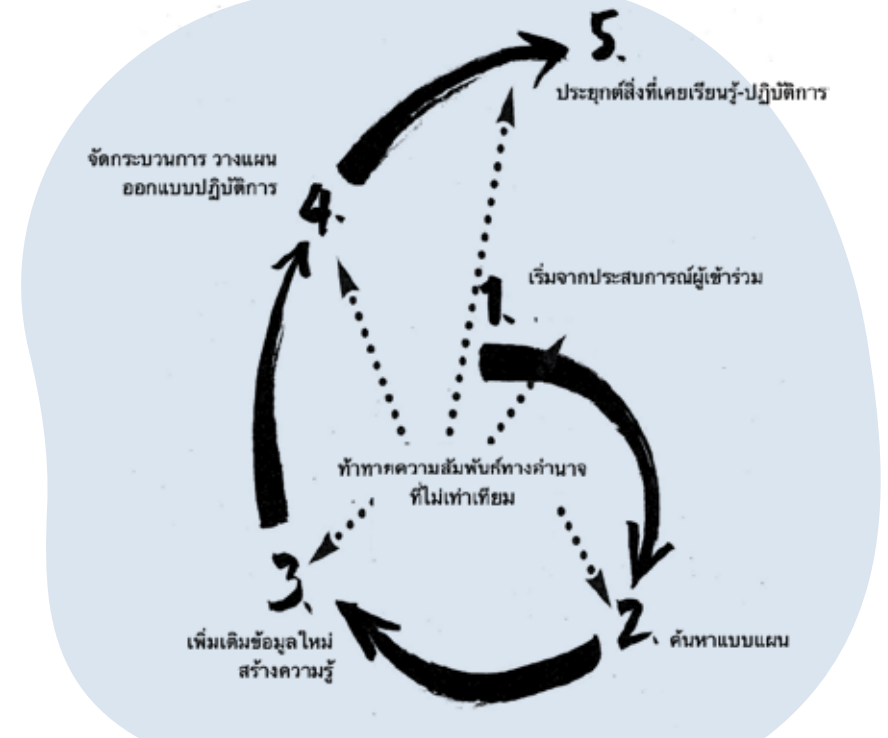
วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle) คิดค้นโดย เดวิด โคลบ (David Kolb) เขาพบว่า คนเราเรียนรู้ได้จากการผ่านประสบการณ์ ลงมือทำ เกิดเป็นประสบการณ์ ทบทวน ประสบการณ์ ทำให้ประสบการณ์ถูกมองเห็นร่วมกัน สรุปเป็นหลักการ แปรจากรูปธรรมเป็นนามธรรม ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงหลายๆ ประสบการณ์เข้าด้วยกัน

การสรุปหลักการอาจเริ่มต้นจากคำถาม เช่น อะไรทำได้ดี อะไรควรปรับปรุง อะไรทำได้สำเร็จ เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ เป็นรูปธรรมว่า จะเชื่อมโยงประสบการณ์จริงของเราอย่างไร คำถามในขั้นนี้ เช่น ครึ่งหน้าจะอย่างไรให้ดีขึ้น ถ้าทำใหม่คราวหน้าจะปรับอย่างไร เป็นต้น

วงจรการเรียนรู้เริ่มจากขั้นไหนก่อนก็ได้แต่ต้องครบ 4 ขั้น และหมุนไปไม่สิ้นสุด ข้อควรระวังคือเรามักคิดว่าประสบการณ์ของเราถูกที่สุดนำไปสู่การเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง จำเป็นต้องตระหนักว่านี่เป็นประสบการณ์ส่วนตัว หรือประสบการณ์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ดังนั้นจึงไม่มีทฤษฎีเดียวที่ใช้ได้รอบจักรวาล การเรียนรู้แบบนี้วางอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าไม่มีความจริงหนึ่งเดียว ไม่มีความรู้ที่ถูกต้องที่สุด มีแต่ที่เหมาะสมกับบริบท ณ ขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น ความเชื่อนี้จะทำให้เราเปิดรับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งต่างจากการเรียนรู้แบบเดิมที่ตัดสินว่าสิ่งนี้ถูกสิ่งนั้นดีหรือมีความจริงที่ถูกต้องเพียงหนึ่งเดียว

การศึกษาของประชาชน



การศึกษาของประชาชนหรือ Popular Education เรียกสั้นๆ ว่า “Pop Ed” เกิดขึ้นที่ลาตินอเมริกา ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของ เปาโล เฟรเร เป็นการศึกษาที่พยายามจะส่งเสริมให้ประชาชนเรียนรู้กันและกัน รวมตัวกันเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้น

วงจรการเรียนรู้การศึกษาของประชาชนมีอยู่ 5 ขั้นตอน โดยมีเป้าหมายเพื่อท้าทายความสัมพันธ์ทางอำนาจที่ไม่เท่าเทียม

ขั้นตอนที่ 1: เริ่มจากประสบการณ์ผู้เข้าร่วม

การเริ่มต้นด้วยประสบการณ์หรือความรู้ของผู้เข้าร่วมเป็นหลัก เริ่มจากการสำรวจกลุ่มว่าตอนนี้แต่ละคนมีฐานความรู้ ประสบการณ์เป็นอย่างไร พื้นฐานชีวิต ความสนใจของแต่ละคน ความคาดหวังในการมาร่วมกันเรียนรู้ในครั้งนี้ เป็นขั้นตอนของการสำรวจร่วมกัน นำมาสู่การทำความรู้จักกัน มีกระบวนการแนะนำตัว กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างลึกซึ้ง

ขั้นตอนนี้จะจะเป็นกระบวนการที่แต่ละคนสามารถเล่าเรื่องของตัวเองได้อย่างรู้สึกปลอดภัยโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน ถูกมองว่าโง่หรือไม่มีความรู้ นักจัดตั้งมีหน้าที่สร้างบรรยากาศของพื้นที่ปลอดภัยขึ้นมา

เมื่อแต่ละคนสามารถเล่าประสบการณ์ของตัวเองออกมาได้ เกิดความเชื่อมโยงความรู้สึกใกล้ชิดสัมพันธ์กัน ซึ่งถ้าสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำเร็จจะนำไปสู่การที่แต่ละคนเริ่มจะกล้าเสี่ยงมากขึ้น กล้าพูดในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยพูดที่ไหนมาก่อนมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2: ค้นหาแบบแผน

ขั้นตอนนี้คือการพยายามที่จะค้นหาแบบแผนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ หลังจากเราแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน จะพบว่าประสบการณ์ที่เราพบเจอบางกรณีเป็นแบบแผนของการกตัญญู แบบแผนของความไม่ยุติธรรมทางสังคม หรือเป็นแบบแผนที่เราถูกหลอหลอมมาร่วมกัน บางทีอาจจะเป็นเรื่องของประสบการณ์ที่เราถูกใช้อำนาจในโรงเรียน ครูเคยทำกับเรา เพื่อนเราทำกับเราอย่างนี้ เราแบ่งปันประสบการณ์ที่เราไม่สบายใจหรือทุกข์ใจจากกรณีแบบนี้ จากนั้นเราก็จะมาชวนกันดูว่าประสบการณ์ซ้ำๆ เหล่านี้คืออะไร นำไปสู่การที่เราจะเชื่อมโยงประสบการณ์กับคนอื่น เราก็จะเริ่มรู้สึกว่าเรามีสิ่งต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยให้แต่ละคนไม่ได้อยู่โดดเดี่ยวในประสบการณ์ของตัวเอง แต่ละคนจะเริ่มรู้สึกว่าเรามีเพื่อน เริ่มรู้สึกมีพลังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ มากขึ้น นำไปสู่การที่เราจะจัดการกับประสบการณ์ที่เป็นแบบแผนซ้ำๆ ร่วมกับคนอื่นได้

ขั้นตอนที่ 3: เพิ่มเติมข้อมูลใหม่ สร้างความรู้

เป็นขั้นตอนของการเพิ่มเติมข้อมูลใหม่หรือขั้นตอนของการที่จะสร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา จากขั้น 2 ที่เราเห็นแบบแผนของประสบการณ์ที่มีร่วมกันแล้วเราอาจจะช่วยกันตั้งชื่อหรือดูว่าหลักการทั่วไปของแบบแผนนี้คืออะไร มีกระบวนการที่จะทำให้เห็น-ตั้งชื่อแบบแผนประสบการณ์นั้นๆ เป็นตัวความรู้ขึ้นมา เราก็เอาไปเทียบเคียงประสบการณ์แบบอื่นได้ พอเรามองเห็นแบบแผนที่กว้างขึ้นก็กลายเป็นความรู้ใหม่่ว่าสิ่งต่างๆ ที่มันเกิดขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่งของที่เราเจอในประสบการณ์ของเราในห้องมันเชื่อมโยงกับคนจำนวนมาก เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา

ขั้นตอนนี้พยายามจะลดทอนข้อจำกัดที่ว่าประสบการณ์ของมนุษย์มีขีดจำกัด และช่วยพัฒนาให้ประสบการณ์ของเราเป็นแบบแผน เป็นความรู้ที่กว้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 4: จัดกระบวนการ วางแผน และออกปฏิบัติการ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากต่อผู้ถูกกดขี่ที่รู้สึกว่าตนไม่มีอำนาจจะเปลี่ยนแปลง ถ้าหากไม่มีขั้นตอนนี้ กระบวนการเรียนรู้แบบนี้ก็จะแค่การมาพูดคุยกันในห้อง ได้ระบาย ได้ปลดปล่อยความรู้สึกเจ็บปวด หาเพื่อนเท่านั้น แต่กระบวนการเรียนรู้ที่บอกว่าหลังจากที่พวกเราแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันแล้ว เห็นแบบแผนว่ามีปัญหาอะไรแล้วก็มาสรุปกันว่าสิ่งเหล่านี้เรียกว่าอะไร เป็นความรู้เรื่องอะไร มีทฤษฎีอะไรที่อธิบายเรื่องเหล่านี้บ้าง จากนั้นต้องนำมาสู่การออกแบบว่าจะทำอย่างไร

การมีส่วนร่วมการวางแผนร่วมกันกับกลุ่มคือกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบหนึ่ง สิ่งสำคัญคือต้องกลับมาประเมินผล สรุปบทเรียน ถอดบทเรียนกันว่าสิ่งที่เราทำไป เราวิเคราะห์และวางแผนแบบนี้มันได้ผลอะไรบ้าง แล้วอะไรที่สำเร็จอะไรที่ไม่สำเร็จ เกิดเป็นประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5: ประยุกต์สิ่งที่เคยเรียนรู้-ปฏิบัติการ

หลังผ่านขั้นตอนที่ 1-4 เกิดเป็นความรู้ที่กลายเป็นเนื้อเป็นตัวแล้ว เมื่อเราออกนอกกลุ่ม กลับไปที่กลุ่มของเรา ในหมู่บ้านของเรา ในชุมชนของเรา แล้วเอาความรู้ที่เราได้มาจากการวิเคราะห์แบบแผน จากความรู้ทฤษฎี จากประสบการณ์ที่ได้ทดลองปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างไปทำซ้ำในชีวิตประจำวัน ทดลองใหม่ เกิดเป็นทักษะใหม่ๆ ของเรา ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการยืนยันทิถิตัวเอง ทักษะของการเขียนการพูดในสิ่งที่เราคิดเพื่อที่จะบอกคู่กรณีของเราหรือผู้มีอำนาจ กระทั่งทักษะการรวมกลุ่มในการทำงานเปลี่ยนแปลงสังคมหรือท้าทายความสัมพันธ์ทางอำนาจที่ไม่เท่าเทียม เหล่านี้จะเป็นทักษะที่ติดตัวเรามาจากการเรียนรู้ทั้ง 4 ขั้นที่เราได้นำไปใช้

ทั้งหมดของ 5 ขั้นตอนนี้คือการพยายามที่จะกลับมาท้าทายความสัมพันธ์ทางอำนาจที่ไม่เท่าเทียมในสังคม

ขั้นตอนเหล่านี้เป็นแค่แนวทาง ไม่จำเป็นต้องเคร่งครัดว่าต้องเรียงลำดับ 1-2-3-4-5 อาจจะเป็น 1 แล้วก็ไป 5 หรือ 1 แล้วไป 3 หรือจะถอยกลับมา 2-3-1 ก็ได้ แต่ให้เรารู้ตัวว่ากำลังอยู่ในขั้นตอนไหนของวงจรการเรียนรู้เพื่อที่เราจะได้มองเห็นว่าต้องมุ่งเน้นอะไรพิเศษ

เครื่องมือวิเคราะห์ปฏิบัติการ ประเมินได้-เสีย

เป้าหมาย	
ข้อเรียกร้อง	
กิจกรรมหลัก	
คู่กรณีหลัก	
กลุ่มเป้าหมาย	

	ได้	เสีย
ผล	สิ่งที่เราอยากให้คู่กรณีทำ	สิ่งที่เกิดขึ้นจริง
	สิ่งที่คู่กรณีอยากให้เราทำ	สิ่งที่เกิดขึ้นจริง
	สิ่งที่เราอยากให้กลุ่มเป้าหมายทำ	สิ่งที่เกิดขึ้นจริง
ประเมิน	เราได้อะไร	เราเสียอะไร
	คู่กรณีได้อะไร	คู่กรณีเสียอะไร
	กลุ่มเป้าหมายได้อะไร	กลุ่มเป้าหมายเสียอะไร
	คุ้มไหม?	

เครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือง่ายๆ เครื่องมือหนึ่งในการมองกลุ่มต่างๆ หรือเอาไว้ออกแบบปฏิบัติการ

เริ่มจาก เป้าหมาย หลายกรณีจะไม่พูดออกมาชัดๆ แต่สิ่งที่เห็นชัดที่สุดคือข้อเรียกร้อง

คู่กรณีหลักคือใคร ในบางกรณีคู่กรณีเป็นกลุ่มเป้าหมายไปด้วยแต่บางกรณีไม่ใช่ ยกตัวอย่างเช่นกลุ่มพี่น้องปากมูลข้อเรียกร้องของเขาคือยกเลิกโครงการเขื่อนปากมูล เป้าหมายของเขาคือเขาอยากได้วิถีชีวิตของเขาคืนมา กิจกรรมหลักคือม็อบ ปิดถนนไม่ให้เข้าไปที่ตั้งเขื่อน คู่กรณีหลักของเขาคือกรมชลประทานที่เป็นเจ้าของโครงการ แต่กลุ่มเป้าหมายคือสื่อมวลชน ตอนนั้นข่าวเรื่องปากมูลยังไม่มีเขาเลยปิดถนนให้เป็นข่าว ตอนนั้นชาวบ้านประชาชนกำลังเดินทางข้ามจังหวัดก็เผยแพร่เนื้อหาให้เขา นำเสนอข่าวมาที่กรุงเทพฯ

ผล สิ่งที่บ้านปากมูลอยากให้คู่กรณีซึ่งคือกรมชลประทานคือลงมาเจรจา สิ่งที่เกิดขึ้นคือทหารตำรวจมาล้อมและพยายามสลายการชุมนุม สิ่งที่กรมชลประทานให้เราทำ คือทำให้ไม่มีการพูดเรื่องนี้ เสียงเราไม่ดัง กลุ่มเป้าหมายเราคือสื่อมวลชน พอปิดถนน ผู้ว่าลงสื่อออกแทบทุกฉบับ สิ่งที่เราอยากให้กลุ่มเป้าหมายทำคือเผยแพร่เรื่องเขื่อนปากมูล กรมชลไม่เคยต้อนรับตอนนั้นแต่เป้าหมายเราที่อยากให้ข่าวดังสำเร็จ เราได้ข่าว คนในสังคมรับรู้เรื่องเขื่อนปากมูลจากที่ไม่เคยได้ยินมาก่อน เสียแนวร่วมประชาชนที่สัญจรเดินทางเราได้ข่าวเราเสียแนวร่วม ส่วนคู่กรณีไม่ได้อะไร เสียเวลาเสียชื่อเสียงหน้า ส่งผลให้เขาเกลียดชาวบ้านมาก กลุ่มเป้าหมายเราคือสื่อมวลชน ได้ข่าว ไม่เสียอะไร แต่เราเสียแนวร่วมคนอุปไป

สรุปได้เยอะกว่าเสีย คนทั้งประเทศได้รู้ หลังจากนั้นก็มีกระแสนักศึกษาลงพื้นที่ ดังนั้นปฏิบัติการนี้ค่อนข้างได้

กระบวนการนี้พยายามให้เราออกจากอัตวิสัยตัวเองมาประเมินภววิสัยเป็นหลัก

เนื้อหาคู่มือนี้รวบรวมจาก กิตติชัย งามชัยพิสิฐ, จีรวัดน์ ตันติวิธมานนท์ และเอกสารประกอบดังนี้

- “คู่มือไปม็อบ ‘ชวนเพื่อนลงถนน’ ”, ภาพรณ ศุภมันตรา แปลจาก “mass action handbook: getting your community on the road and into the street”, <http://uproot.info/actionhandbook/index.html>, เผยแพร่ครั้งแรก <https://protestista.com/mass-action-handbook/>
- “การวางแผนปฏิบัติการ”, ภัควดี วีระภาสพงษ์ เรียบเรียงจากคู่มือของ Root Activist Network of Trainers, http://organizingforpower.org/wp-content/uploads/2009/03/da_handbook.pdf
- “คู่มือปฏิบัติการท้าทายซึ่งหน้า”, ภัควดี วีระภาสพงษ์ เรียบเรียงจาก “A Civilian’s Guide to Direct Action”, <https://theanarchistlibrary.org/library/crimethinc-a-civilian-s-guide-to-direct-action>

พิมพ์ครั้งแรก ม.ค. 2565 สำหรับประกอบการใช้งานกล่องคู่มือ Act Lab
ร่วมแบ่งปันเครื่องมืออื่นๆ ได้ที่ <https://actlab.protestista.com>
<https://www.facebook.com/ActLabThailand>

