How we win

Làm sao để thắng

George Lakey

Một hướng dẫn để thực hiện các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động

Nguyễn Huy Vũ dịch

Những lời khen ngợi từ các nhà hoạt động dành cho How We Win

“George là một bậc tiền bối thực thụ—luôn có mặt để hỗ trợ những chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động do giới trẻ đa dạng lãnh đạo ngày nay.”

—Sarah Nahar, học giả/nhà hoạt động, nhà thần học liên tâm linh, huấn luyện viên hành động trực tiếp

“Bất kỳ ai hình dung về một thế giới tốt đẹp hơn đều cần đọc cuốn sách này.”
—Margaret Flowers, bác sĩ, điều phối viên toàn quốc, Health Over Profit for Everyone (HOPE)

“Đây, không nghi ngờ gì nữa, là cuốn sách hay nhất về cách xây dựng các chiến dịch sức mạnh quần chúng để tạo ra thay đổi.”
—Ken Butigan, chiến lược gia và cố vấn cho Campaign Nonviolence tại Pace e Bene

“Chúng ta thật may mắn khi có những người thầy như George Lakey, và càng may mắn hơn khi ông chia sẻ những bài học và hiểu biết quý giá trong cuốn sách này. Hãy đọc nó! Tốt hơn nữa, hãy sử dụng nó.”
—Yotam Marom, cựu nhà hoạt động Occupy Wall Street, đồng sáng lập IfNotNow, giám đốc The Wildfire Project

“Xây dựng phong trào là một nghề thủ công. Nhưng vì bạn không thể lấy bằng về ‘người xây dựng phong trào’, chúng ta buộc phải học bằng thử sai, đồng thời rút kinh nghiệm từ những người đã đi trước. Và đó chính là lúc George Lakey xuất hiện.”
—Yonah Lieberman, thành viên sáng lập IfNotNow

“Nếu bạn cảm thấy lạc hướng và không biết phải làm gì để tạo ra thay đổi tích cực trong thời đại đầy bất ổn này, cuốn sách này có thể mang lại cho bạn một

cảm giác mới về hy vọng và mục đích sống.”
—Mark Engler và Paul Engler, tác giả *This Is an Uprising*

“Truyền cảm hứng, thực tiễn, dễ đọc, và chứa đựng tinh hoa trí tuệ được chắt lọc qua nhiều thế hệ.”
—Kate Evans, tác giả *Red Rosa* và *Threads: From the Refugee Crisis*

“Một cuốn sách rất đúng thời điểm, cân bằng giữa những chiến lược tổ chức mang tính trường tồn và việc giải quyết những thách thức cụ thể của hiện tại.”
—Kazu Haga, nhà sáng lập East Point Peace Academy

“*How We Win* vừa thực tiễn vừa giàu tầm nhìn. Nó cung cấp những câu chuyện, công cụ và gợi ý hữu ích cho người tổ chức ở tuyến đầu, đồng thời mở rộng cách các chiến dịch có thể xây dựng những phong trào mang tính chuyển hóa sâu sắc.”
—Zein Nakhoda, đồng giám đốc Training for Change, đạo diễn–biên tập phim *Grounded While Walls Fall*

“Một cẩm nang mạnh mẽ cho thời đại đầy hiểm nguy này, đến từ một bậc thầy của thay đổi xã hội!”
—Judy Wicks, doanh nhân, nhà hoạt động, tác giả *Good Morning, Beautiful Business*

“*How We Win* không chỉ thách thức chúng ta nghĩ lớn. Nó còn cung cấp những công cụ cần thiết để chiến thắng lớn.”
—Milan Rai, đồng biên tập *Peace News* (London)

“Cuốn sách xuất sắc này mang đến những hiểu biết sâu sắc thông qua các câu chuyện cá nhân và phân tích thấu đáo về các chiến dịch thành công. Bạn sẽ học được cách ‘giành những thay đổi lớn thay vì những cải cách nhỏ’, và cách vượt qua việc chỉ phản đối để xây dựng ‘sức mạnh bền vững đủ để tạo ra chuyển biến thực sự.’”
—Angie Zelter, đồng sáng lập Trident Ploughshares

“Một đóng góp thú vị và hữu ích cho kho tàng tài liệu ngày càng phong phú, với những ý tưởng có thể định hướng và truyền cảm hứng cho các nhà hoạt động hiện tại và tương lai.”
—Dr. Rebecca Johnson, Chủ tịch sáng lập ICAN (tổ chức đoạt giải Nobel Hòa bình 2017)

“Lakey đã chắt lọc các bài học chiến lược từ hành động trực tiếp bất bạo động thành một cuốn sách gọn gàng, với những câu chuyện và gợi ý rút ra từ cả đời nghiên cứu và thực hành. Rất phù hợp cho các nhóm học tập.”
—Mary Elizabeth King, giám đốc James Lawson Institute

“George Lakey đã tổng hợp những hiểu biết được đánh đổi bằng cả một đời hoạt động phong trào—từ công bằng chủng tộc, tổ chức cộng đồng LGBTQ+, giải trừ vũ khí hạt nhân, dân quyền, hòa bình, đến công bằng môi trường—trong một phạm vi bối cảnh rộng lớn trên toàn thế giới.”
—Joshua Kahn, giám đốc điều hành The Wildfire Project

“Cuốn sách này không thể xuất hiện đúng lúc hơn đối với những ai mong muốn vượt qua những thách thức chính trị và hành tinh mà chúng ta đang đối mặt.”
—Lissy Romanow, giám đốc điều hành Momentum

HOW WE WIN

A guide to Nonviolent Direct Action Campaigning

LÀM SAO ĐỂ THẮNG

Một hướng dẫn để thực hiện các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động

GEORGE LAKEY

Nguyễn Huy Vũ dịch

Trang thông tin

Phong trào Duy Tân là một tổ chức có sứ mệnh kiến tạo một nước Việt Nam dân chủ, tự do, và cường thịnh.

Mọi thông tin về Phong trào Duy Tân được cập nhật trên website: www.phongtraoduytan.com

Hỗ trợ và liên lạc xin theo địa chỉ email:

phongtraoduytanvietnam@gmail.com hoặc lienlac@phongtraoduytan.com

Theo dõi trên mạng xã hội:

Facebook: www.facebook.com/phongtraoduytan

X: www.x.com/@phongtraoduytan

Youtube: www.youtube.com/@phongtraoduytan

Bản dịch chỉ dành cho mục đích học thuật.

Mục Lục

- Trang bìa
- Trang tiêu đề
- Trang thông tin
- Lời giới thiệu

Phần 1: Bắt đầu

- Chương 1: Chiến dịch hành động trực tiếp: Hiện diện mà ít ai nhận ra
- Chương 2: Vận động trong bầu không khí phân cực và bất ổn chính trị
- Chương 3: Sử dụng các chiến dịch để chủ động tấn công
- Chương 4: Đối mặt với áp bức để giải phóng sức mạnh của chúng ta

Phần 2: Thiết kế chiến dịch của bạn

- Chương 5: Chọn trọng tâm chiến dịch
- Chương 6: Sáng tạo một chiến dịch mới
- Chương 7: Phân tích mục tiêu và tương quan quyền lực
- Chương 8: Công cụ chiến lược để đi từ “ở đây” đến “ở đó”
- Chương 9: Xây dựng đồng minh và thuyết phục những người trung lập

Phần 3: Giai đoạn hành động ban đầu

- Chương 10: Tập hợp đội ngũ để tổ chức hành động
- Chương 11: Khởi động
- Chương 12: Logic của hành động và thế giới đầy thú vị của chiến thuật
- Chương 13: Trao quyền thông qua vai trò hành động, nhóm thân cận và nguyên tắc tham gia

Phần 4: Quyết tâm thực hiện

- Chương 14: Phát triển đội ngũ lãnh đạo cho một chiến dịch đang mở rộng
- Chương 15: Giáo dục trực tiếp cho hành động trực tiếp
- Chương 16: Đối mặt với các cuộc tấn công nhắm vào chiến dịch của bạn
- Chương 17: Đa dạng chiến thuật và phá hoại tài sản

Phần 5: Các chiến dịch thay đổi thế giới như thế nào

- Chương 18: Bước đi hướng tới sự đoàn kết
- Chương 19: Làm sao để các chiến dịch trở thành một phong trào mạnh mẽ
- Chương 20: Sử dụng tầm nhìn để xây dựng một phong trào của các phong trào
- Tài liệu tham khảo bổ sung
- Lời cảm ơn
- Các nguồn lực tiếp tục hỗ trợ cho cuốn sách Làm Sao Để Thắng
- Chú thích

Lời giới thiệu

Vì sao cuốn sách này ra đời lúc này?

Hành động trực tiếp bất bạo động là tập hợp những cách làm đi ra ngoài các con đường vận động quen thuộc, như ra tranh cử, kiện ra tòa, hay làm chiến dịch truyền thông. Những người tổ chức cộng đồng đôi khi gọi hành động trực tiếp bất bạo động là "sức nóng đường phố" — như chặn lối ra vào, tẩy chay, tuyệt thực, ngồi trên cây, trồng vườn ngay nơi người ta định đặt đường ống, và hàng trăm kiểu hành động khác.

Ngày nay, hàng triệu người đang làm điều đó: thanh thiếu niên đòi kiểm soát súng; phụ nữ đòi bình đẳng; người Mỹ gốc Phi đòi được bảo vệ trước những cảnh sát không bị kiểm soát; người bản địa đòi tôn trọng đất đai và truyền thống; giáo viên và người lao động đòi mức lương đủ sống; ông bà đòi công bằng khí hậu… Họ không chỉ vận động hành lang, mà đòi hỏi phải có thay đổi thật sự.

Hành động trực tiếp từng phát triển mạnh vào thập niên 1960. Khi ấy, Martin Oppenheimer và tôi là nghiên cứu sinh xã hội học, tham gia tích cực phong trào dân quyền. Sau này, Marty có sự nghiệp giảng dạy và viết lách rất nổi bật, luôn gắn với mối quan tâm về công lý. Năm 1963, chúng tôi nhận ra rằng một số nhà hoạt động học hỏi rất nhanh từ kinh nghiệm của người khác, còn một số thì không — đôi khi mắc những sai lầm nguy hiểm, thậm chí chết người.

Khi các phong trào lớn mạnh nhanh chóng, những người tổ chức quá bận rộn nên không kịp hệ thống hóa kinh nghiệm thành sách hướng dẫn. Nhiều nhóm không đạt được mục tiêu không phải vì thiếu người hay thiếu nhiệt huyết, mà vì mắc những lỗi không cần thiết.

Để giúp nhiều người hơn bắt kịp "đường cong học tập" của phong trào, Oppenheimer và tôi đã viết *A Manual for Direct Action* (Cẩm nang Hành động Trực tiếp), kịp thời cho Mùa Hè Tự Do Mississippi năm 1964. Chiến lược gia dân

quyền kỳ cựu Bayard Rustin viết lời giới thiệu. Một nhà tổ chức da đen ở miền Nam nói với tôi, mỉm cười, rằng cuốn sách giống như "sổ tay sơ cứu — dùng tạm cho đến khi Dr. King xuất hiện." Cuốn sách sau đó cũng được nhiều phong trào khác của thập niên 1960 sử dụng.

Trong hai năm qua, tôi đã đi hơn 100 thành phố và thị trấn ở Hoa Kỳ, Anh và Scotland cùng với cuốn sách mới nhất của mình, *Viking Economics*. Ở khắp nơi, tôi liên tục được hỏi: bao giờ có một cuốn sách mới về hành động trực tiếp, phù hợp với tình hình ngày nay?

Ở cả hai bờ Đại Tây Dương, đa số người dân đang ngày càng khó khăn hơn, đời sống không tiến lên mà còn tụt lại. Điều đó cũng đang xảy ra theo nghĩa đen ở các vùng ven biển, nơi mực nước biển đang dâng cao. Tính chính danh của chính quyền suy giảm, và niềm tin của người dân đang cạn dần.

Đây là lúc thích hợp để nhìn lại những gì đã từng hiệu quả trong những thời kỳ khủng hoảng, và chia sẻ những điều mà tôi cùng các đồng sự trong phong trào đã học được về cách vận động thành công, những cách có thể mang lại hy vọng cho tương lai.

Vì vậy, những gì theo sau đây là một cuốn cẩm nang khác so với cuốn mà Marty và tôi viết cách đây hơn 50 năm. Khi đó, các phong trào hoạt động trong bối cảnh Đế quốc Mỹ còn mạnh, quen với việc thắng các cuộc chiến, và nước Anh, dù còn do dự, vẫn đang tiến dần về dân chủ xã hội.

Còn bây giờ, Đế quốc Mỹ đang chao đảo, nền kinh tế mong manh, và thậm chí tuổi thọ trung bình của một số cộng đồng còn đang giảm xuống. Ở phía bên kia Đại Tây Dương, một Vương quốc Anh "không còn thống nhất" đang vật lộn với những câu hỏi lớn về con đường phía trước.

Bất bình đẳng giàu nghèo đang tăng vọt ở cả hai bờ Đại Tây Dương, và các đảng phái chính trị lớn đều bị cuốn vào những kiểu chia rẽ sâu sắc trong toàn xã hội của riêng mình.

Mục tiêu của cuốn sách này là giới thiệu những cách xây dựng phong trào có thể tạo ra những thay đổi lớn, chứ không chỉ là các cải cách nhỏ lẻ. Đồng thời, các chiến dịch cũng cần thu hút được nhiều người tham gia, trong đó có những người hy vọng rằng thay đổi đủ lớn có thể đến từ một chuỗi các cải cách hạn chế.

Khi xây dựng phong trào, điều quan trọng là tránh sự cạnh tranh giữa những người làm hành động trực tiếp và những người giải quyết vấn đề theo các cách khác, như cung cấp dịch vụ trực tiếp cho cộng đồng, xây dựng các mô hình thay thế, hay vận động chính sách. Cuốn sách này giúp những người làm hành động trực tiếp thiết lập mối quan hệ hợp tác hiệu quả với những người đóng góp cho phong trào bằng những kỹ năng khác nhau.

Tôi tin rằng, để xây dựng các phong trào thành công trong bối cảnh hiện nay, chúng ta cần linh hoạt và khéo léo hơn nhiều so với trước kia. Cuốn sách này gợi ý những cách giúp phong trào học nhanh hơn — từ chính kinh nghiệm của mình và từ kinh nghiệm của nhau. Vì "đường cong học tập" của một phong trào phụ thuộc vào mức độ lành mạnh của tổ chức và cách vận hành nội bộ, nên cuốn sách không chỉ nói về chiến lược và chiến thuật, mà còn bàn đến những gì diễn ra bên trong các nhóm đang tiến hành đấu tranh.

Có một điều ngày nay trở nên dễ hơn: tạo ra các cuộc biểu tình đông người trong thời gian rất ngắn. Khả năng huy động của mạng xã hội mạnh đến mức đôi khi khiến chúng ta quên rằng huy động (mobilizing) không đồng nghĩa với tổ chức (organizing). Và các cuộc biểu tình đơn lẻ, dù có đông đến đâu, cũng không mạnh bằng những chiến dịch được duy trì lâu dài.

Cuốn sách này cũng đưa ra một quy trình làm việc, giúp bạn cùng với những người khác xác định mục tiêu sao cho có ý nghĩa thật sự đối với nhóm của mình. Việc đặt mục tiêu hiệu quả cần tính đến bối cảnh xã hội hiện tại và xem mục tiêu đó phù hợp thế nào với tầm nhìn dài hạn của nhóm.

Hoàn toàn có thể tiến hành những chiến dịch giúp bạn tiến gần hơn tới sự thay đổi mang tính chuyển hóa mà bạn mong muốn. Cuốn sách này đưa ra các ví dụ cụ thể, giải thích những điểm mới và sáng tạo của chúng, đồng thời giới thiệu những nguồn tài liệu khác có thể giúp bạn bắt đầu và triển khai các chiến dịch thành công.

Một nguồn tư liệu quan trọng góp phần tạo nên tinh thần và nội dung của cuốn sách là Cơ sở dữ liệu Hành động Bất bạo động Toàn cầu (Global Nonviolent Action Database – GNAD). Trong thời gian giảng dạy tại Trường Swarthmore từ năm 2006 đến 2014, tôi đã cùng sinh viên xây dựng và đưa vào hoạt động một nguồn tri thức mới, có thể tìm kiếm, về các chiến dịch xã hội: GNAD.

Cho đến nay, cơ sở dữ liệu này đã đăng tải hơn 1.100 chiến dịch, liên quan đến chống phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính và các hình thức áp bức có hệ thống khác; các cuộc khủng hoảng môi trường; bạo lực; chế độ độc tài và những hành vi lạm quyền mang tính chuyên chế; cùng nhiều vấn đề khác.

Mỗi trường hợp đều ghi lại diễn biến của chiến dịch, cách phía đối lập phản ứng, điều gì xảy ra nếu bạo lực bùng phát, và cách các lực lượng đồng minh đã tham gia hỗ trợ chiến dịch ra sao.

Các chiến dịch trong GNAD do nhiều nhóm khác nhau tiến hành: công nhân, sinh viên, nông dân, phụ nữ, giới chuyên môn trung lưu và nhiều nhóm xã hội khác. Mỗi chiến dịch đều được đánh giá mức độ thành công, giúp thấy rõ các chiến dịch thành công hơn đã làm gì khác so với những chiến dịch kém hiệu quả hơn.

Kể từ khi GNAD được đưa lên Internet, cơ sở dữ liệu này đã được người dùng từ gần 200 quốc gia trên thế giới truy cập và sử dụng.

GÓC NHÌN VỀ ĐA DẠNG

Đây là một cuốn sách hướng dẫn dành cho những ai muốn tiếp cận mọi vấn đề bằng lăng kính đa dạng. Trong nhiều chương, người đọc sẽ tìm thấy những cách

suy nghĩ và làm việc có tính đến sự khác biệt giữa con người và các nền văn hóa, bao gồm cả việc bất công xã hội làm méo mó cách chúng ta hợp tác với nhau như thế nào.

Một phong trào xã hội thành công luôn bao gồm nhiều phong cách và sở thích khác nhau, bởi để tạo ra thay đổi lớn, phong trào đó phải phát triển được và tồn tại lâu dài. Cuốn sách này ủng hộ tính bao trùm và việc thừa nhận công khai những khác biệt giữa các thành viên.

Lấy việc xây dựng chiến lược làm ví dụ. Xây dựng chiến lược là công việc đề ra kế hoạch tổng thể và quyết định các "nước đi" khi chiến dịch gặp cơ hội cũng như thách thức từ phía đối phương. Các truyền thống khác nhau giao nhiệm vụ này cho những chủ thể khác nhau: có nơi là một cá nhân được tin cậy, có nơi là một nhóm nhỏ, và có nơi là một nhóm lớn hơn, đại diện rộng rãi cho toàn bộ chiến dịch.

Trong chiến dịch phản đối đường ống dẫn dầu ở Bắc Dakota năm 2016, các quyết định được đưa ra bởi nhóm chủ nhà — người Sioux sinh sống tại khu vực đó. Những người khác đến tham gia được kỳ vọng sẽ thực hiện các quyết định ấy. Ngược lại, có những chiến dịch lại muốn chia sẻ quyền ra quyết định cho tất cả mọi người. Phong trào Occupy Wall Street, chẳng hạn, kỳ vọng các quyết định chiến lược sẽ được đưa ra thông qua những cuộc họp mở, với sự đồng thuận của phần lớn người tham gia.

Trong cuốn sách này, chúng tôi tôn trọng những khác biệt đó bằng cách đưa ra một bộ công cụ chiến lược đã chứng tỏ được tính hữu ích, bất kể ai là người ra quyết định chiến lược và họ ra quyết định theo cách nào.

Khi viết, tôi nói thẳng về quan điểm chính trị của bản thân, nhưng giá trị của cuốn sách không phụ thuộc vào việc bạn có đồng ý với tôi hay không. Bạn hoàn toàn có thể chọn lấy những gì hữu ích và bỏ qua phần còn lại.

NHỮNG ẢNH HƯỞNG CHÍNH TRỊ CỦA TÔI

Quan điểm chính trị của tôi được hình thành từ phong trào dân quyền — đó cũng là nơi tôi bị bắt lần đầu tiên. Điều khiến tôi luôn ấn tượng là sự sáng tạo và thông minh của phong trào ấy đến nay vẫn còn rất nhiều giá trị đối với chúng ta.

Sau đó, tôi tiếp tục giữ vai trò lãnh đạo trong phong trào phản đối chiến tranh Việt Nam. Có lúc, tôi tham gia một sứ mệnh vì hòa bình trên một chiếc thuyền buồm nhỏ, bị bao vây bởi các tàu vũ trang thù địch ngay ngoài khơi bờ biển Việt Nam. Đầu những năm 1970, tôi công khai mình là người đồng tính, rồi dấn thân sâu vào phong trào LGBTQ. Đồng thời, tôi cùng sáng lập Movement for a New Society (Phong Trào Vì Một Xã Hội Mới) — một mạng lưới các nhóm tự quản, chuyên đào tạo kỹ năng và hỗ trợ chiến lược cho nhiều chiến dịch xã hội trong thập kỷ đó, trong đó có cuộc đấu tranh thành công chống điện hạt nhân.

Với tư cách là một đồng minh của phụ nữ và trẻ em, tôi đồng sáng lập Men Against Patriarchy (Những Người Đàn Ông Chống Chế Độ Gia Trưởng). Từ xuất thân tầng lớp lao động của mình, tôi cũng góp phần xây dựng một liên minh vượt giai cấp và vượt chủng tộc để chống lại các chính sách của Tổng thống Reagan — những chính sách đã làm gia tăng bất bình đẳng ở nước Mỹ.

Cuốn sách này còn được bồi đắp từ những gì tôi học được khi làm việc với các nhà hoạt động xã hội ở hơn 20 quốc gia, thông qua việc tổ chức các hội thảo cùng Training for Change (TfC) (Đào Tạo Để Thay Đổi). Kể từ khi tôi trở lại giảng dạy trong giới học thuật vào năm 2006, tôi chứng kiến TfC mở rộng đội ngũ huấn luyện, thu hút thêm nhiều người da màu và mở rộng phạm vi tiếp cận, tiếp tục đóng vai trò như một nơi để đơm hoa cho những ý tưởng tốt, đồng thời thúc đẩy người tham gia tạo ra những bước đột phá trong học tập và hành động.

Một nguồn tham khảo quan trọng khác là các bài tường thuật về hoạt động phong trào ở nhiều quốc gia, được đăng trên *Waging Nonviolence* (Đấu Tranh Bất Bạo Động). Việc tôi viết chuyên mục “Living Revolution” cho ấn phẩm này, cùng với những phản hồi sâu sắc từ độc giả, đã giúp mài giũa và làm rõ nhiều ý tưởng trong cuốn sách.

Tôi cũng thường xuyên nhắc tới những bài học rút ra từ nhóm vận động mà tôi đồng sáng lập năm 2009: Earth Quaker Action Team (EQAT). Đây là nơi tôi thực hành tinh thần gắn liền với hành động. Những người hoạt động trong EQAT chủ động học hỏi và áp dụng những cách thực hành tốt nhất từ các chiến dịch khác, đồng thời thử nghiệm những cách làm sáng tạo để đối mặt với các thách thức mà phong trào ngày nay đang gặp phải.

Các quốc gia Bắc Âu hiện được xem là những hình mẫu hàng đầu thế giới đối với các mục tiêu của những nhà hoạt động tiến bộ ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh. Nhưng cách đây khoảng một thế kỷ, họ vẫn còn chìm trong nghèo đói và áp bức. Cách họ xoay chuyển tình thế đã truyền cảm hứng lớn cho tôi.

Trong những năm 1920–1930, con đường phát triển của các phong trào ở Bắc Âu đi song song với Hoa Kỳ và Vương quốc Anh; rồi sau đó, họ bứt phá lên một tầm cao mới. Hóa ra, họ có những lợi thế đặc biệt giúp đạt được các bước đột phá mà phần còn lại của chúng ta khi ấy chưa làm được.

Chúng ta có thể học hỏi từ chiến lược của các nước Bắc Âu: họ đã đối mặt với sự chia rẽ nội bộ và mối đe dọa từ các phong trào phát xít đang lớn mạnh bằng những cách rất sáng tạo. Những chiến lược xoay chuyển đó chính là trọng tâm của cuốn *Viking Economics* (Kinh Tế Viking).

Giống như mọi phong trào khác, họ cũng mắc không ít sai lầm. Nhưng họ cũng làm đúng nhiều điều, và chính những điều đó đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách tôi viết cuốn sách này.

NHỮNG NGƯỜI ĐÓNG GÓP CHO CUỐN SÁCH

Các phong trào luôn được tiếp thêm sức sống từ những góc nhìn mới mẻ và các sáng kiến sáng tạo. Những ý tưởng này có thể đến từ các nhà hoạt động ở mọi lứa tuổi, nhưng đặc biệt thường đến từ người trẻ và từ những người có bản sắc khác với “những gương mặt quen thuộc” trong phong trào. Người trẻ cũng xứng

đáng tìm thấy trong các phong trào một môi trường thân thiện, nơi họ có thể trưởng thành và đối diện với những thách thức khó khăn.

Để “nói đi đôi với làm” trong cuốn sách này, tôi đã mời ba nhà hoạt động thuộc những thế hệ và bản sắc khác với tôi cùng đóng góp. Cả ba đều mang đến lời khuyên thực tế, được đúc kết từ kinh nghiệm sâu sắc.

- Daniel Hunter là một người Mỹ gốc Phi; ở tuổi 37, anh đã tham gia vận động xã hội hơn 20 năm và hiện đang cố vấn, đào tạo các nhà vận động về biến đổi khí hậu trên toàn thế giới.
- Ryan Leitner bắt đầu hoạt động vì công bằng môi trường từ thời đại học và hiện là điều phối viên thực địa của EQAT.
- Eileen Flanagan là một tác giả theo truyền thống Quaker, xuất thân từ gia đình lao động gốc Ireland, là mẹ của hai sinh viên đại học và là người giảng dạy các khóa học trực tuyến về hành động trực tiếp bất bạo động.

Một điểm chung giữa chúng tôi là không coi vận động xã hội chỉ như một bộ công cụ kỹ thuật. Chúng tôi giới thiệu những cách làm không khiến con người kiệt sức, mà trái lại, giúp người tham gia trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình.

Dù một chiến dịch cụ thể thắng hay thua, những người tham gia vẫn có thể giành được sức mạnh nội tại, rút ra bài học và mang chúng theo để chiến thắng trong lần tiếp theo. Vì các chiến dịch diễn ra trong thời gian dài, chúng tạo ra một không gian cho sự chữa lành và trưởng thành.

Sự thật là không ai đáng phải sống trong một xã hội thường xuyên chà đạp hay đối xử bất công với họ. Các chiến dịch có thể được thiết kế để giúp con người trải nghiệm cảm giác rằng mình xứng đáng.

Một cuộc biểu tình đơn lẻ có thể giúp một cá nhân cảm nhận được việc đứng lên vì điều đúng. Nhưng một chiến dịch lâu dài mang lại sự nâng đỡ và khả năng thành công cao hơn. Khi gắn bó với nhau và cùng hành động theo thời gian, mỗi

người có thể trải nghiệm chiến thắng cho công bằng xã hội, đồng thời mở rộng nhân tính của chính mình.

Chào mừng bạn đến với cuốn cẩm nang này.

Chương 1: Chiến dịch hành động trực tiếp: Hiện diện mà ít ai nhận ra

Phụ nữ ở Anh và Hoa Kỳ đã giành được quyền bầu cử thông qua các chiến dịch hành động trực tiếp. Greenpeace dùng hành động trực tiếp để đánh thức thế giới, dẫn tới việc cấm săn bắt cá voi vì mục đích thương mại. Những người theo đuổi độc lập ở Ghana và Hungary đã vận động và lật đổ ách thống trị của đế quốc. Sinh viên ở Hoa Kỳ và Anh đã gây sức ép buộc các trường đại học rút vốn khỏi các công ty nhiên liệu hóa thạch. Người Puerto Rico đã buộc Hải quân Hoa Kỳ ngừng dùng đảo của họ làm bãi tập bắn.

Hành động trực tiếp không hề mới. Cơ sở dữ liệu GNAD (một kho dữ liệu trực tuyến có thể tìm kiếm, được xây dựng tại Swarthmore College) cho thấy rằng những chiến dịch thành công đã diễn ra suốt hàng nghìn năm, do công nhân, nông dân, khu dân cư, các cộng đồng bản địa và nhiều nhóm khác tiến hành. Các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động quy mô lớn thậm chí đã lật đổ các nhà độc tài ở nhiều quốc gia — kể cả những kẻ bạo ngược được hậu thuẫn bằng sức mạnh quân sự.

Tuy vậy, với tư cách là một khái niệm, những chiến dịch như thế vẫn đứng ngoài dòng chính của thảo luận chính trị.

Một chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động thường làm ba việc:

1. đưa ra yêu cầu cụ thể về một hay nhiều thay đổi;
2. xác định đối thủ hoặc “mục tiêu” có khả năng đáp ứng yêu cầu đó;
3. triển khai một chuỗi chiến thuật bất bạo động, được tăng dần cường độ theo thời gian.

Xét đến tính kịch tính thường đi kèm với các hành động của người tham gia, thật đáng ngạc nhiên là khái niệm “chiến dịch bất bạo động” vẫn ít được biết đến. Khi bàn về cách huy động quyền lực, hành động trực tiếp thường bị bỏ qua. Một số người lập tức nghĩ tới việc đi tình nguyện cho một ứng viên tranh cử — đó lại là

một kiểu “chiến dịch” khác. Còn đa số chỉ hình dung tới vận động hành lang, viết thư, thu thập chữ ký hoặc đi biểu tình.

CHIẾN DỊCH HÀNH ĐỘNG TRỰC TIẾP KHÔNG PHẢI LÀ BIỂU TÌNH

Biểu tình thì ai cũng biết, và cũng rất phổ biến. Nhưng vấn đề là, khi tôi nhìn lại những cuộc biểu tình chỉ diễn ra một lần mà mình từng tham gia trong nhiều năm qua, tôi không nhớ nổi một cuộc nào thực sự làm thay đổi chính sách mà chúng tôi phản đối.

Tháng 2 năm 2003, tôi cùng hàng triệu người trên khắp thế giới xuống đường phản đối việc Tổng thống George W. Bush chuẩn bị xâm lược Iraq. Cuộc biểu tình đó được đưa tin rất lớn, thậm chí còn lên trang nhất của The New York Times. Nhưng Bush chỉ cần chờ đến khi chúng tôi giải tán về nhà là xong.

The New York Times khi đó viết rằng làn sóng biểu tình phản chiến toàn cầu cho thấy sự xuất hiện của một “siêu cường toàn cầu thứ hai”. Nhưng tờ báo đã đánh giá quá cao. Một cuộc biểu tình diễn ra một lần chủ yếu để xả bức xúc, chứ không phải để tạo ra quyền lực thực sự.

Ngay hôm đó, tôi nhận ra rằng cuộc biểu tình này không thể ngăn được cuộc chiến của Bush, bởi vì ban tổ chức không nói cho chúng tôi biết bước tiếp theo là gì, cũng không chỉ ra cách leo thang hành động, hay nói cách khác là làm sao chuyển sang thế chủ động. Họ không đưa ra một chiến dịch.

Bush thì có kế hoạch lâu dài. Còn chúng tôi thì không. Cho đến tận ngày nay, phong trào phản chiến vẫn chưa hồi phục hoàn toàn sau sự khởi đầu sai lầm đó, dù đa số người dân Mỹ trong suốt thời gian dài vẫn phản đối cuộc chiến.

Chính vì lựa chọn chiến lược kém — chỉ tổ chức một cuộc biểu tình đơn lẻ — mà sau đó là chán nản và bất động.

Muốn xây dựng sức mạnh đủ để tạo ra thay đổi, chúng ta cần một chiến dịch hành động trực tiếp, trong đó nhiều hành động được nối lại với nhau thành một chuỗi leo thang dần. Một cuộc biểu tình thông thường thường rỗng về tổ chức, khó duy trì lâu dài, và thực ra không phải là mối đe dọa lớn đối với một đối thủ mạnh — bởi điều mà đối thủ sợ nhất chính là khả năng bền bỉ của chúng ta.

Các chiến dịch của phong trào dân quyền trước đây, nhìn chung, đều có được sự bền bỉ ấy. Bạo lực công khai được sử dụng rộng rãi để chống lại các yêu cầu về công lý; lực lượng thực thi pháp luật ở cấp địa phương và bang đứng về phía những lực lượng phân biệt chủng tộc. Chính quyền liên bang thường từ chối ủng hộ phong trào, thậm chí không bảo vệ những người tham gia.

Dù trong hoàn cảnh hết sức bất lợi, suốt một thập kỷ các chiến dịch ấy vẫn đạt được những thay đổi lớn. Mỗi chiến dịch dân quyền đều xác định một “mục tiêu” rõ ràng: có thể là một cửa hàng bách hóa, một nhà hàng, một hội đồng giáo dục, hay một công ty xe buýt. Như các giảng viên về tổ chức cộng đồng tại Midwest Academy chỉ ra, mục tiêu là một tổ chức hay cơ quan có khả năng nói “đồng ý” trước yêu cầu của chiến dịch.

Khi một chiến dịch truyền cảm hứng cho các chiến dịch khác, tổng hợp của chúng sẽ trở thành một phong trào. Ngày nay, chúng ta cũng thấy điều tương tự: nhiều chiến dịch liên quan đến cùng một chủ đề hợp lại thành một phong trào, như cuộc đấu tranh đòi lương đủ sống hay cuộc phản đối các đường ống dẫn dầu và khí đốt.

Chiến dịch khác hẳn biểu tình, vì nó được thiết kế để duy trì lâu dài và leo thang dần. Bốn sinh viên dũng cảm ở Greensboro, bang North Carolina, những người khởi đầu phong trào ngồi lì (sit-in) của dân quyền vào ngày 1/2/1960, không hề lên kế hoạch cho một cuộc biểu tình một lần rồi thôi. Họ hiểu rằng không thể xóa bỏ phân biệt chủng tộc tại quầy ăn nếu không quay lại hết lần này đến lần khác, bất chấp việc bị bắt hay bị đánh đập. Hơn nữa, họ là sinh viên da đen, những người hiểu rất rõ rằng người da đen phải đối mặt với rủi ro lớn hơn khi tham gia bất tuân dân sự.

Một lý do khiến nhiều người nghi ngờ các nhà hoạt động Black Lives Matter có đủ sức bền hay không là vì chưa rõ bao nhiêu cuộc biểu tình địa phương đã trở thành các chiến dịch thật sự. Những chiến dịch như vậy cần có yêu cầu cụ thể, mục tiêu có thể đáp ứng, và kế hoạch để mở rộng và leo thang. Nếu không chuyển từ biểu tình sang chiến dịch, thì khó có thể kỳ vọng công lý sẽ tiến lên, dù các vụ cảnh sát giết người da đen không vũ trang vẫn tiếp tục xảy ra và gây đau xót.

Những hành vi lạm quyền mang tính hệ thống của cảnh sát, vốn được nuôi dưỡng bởi văn hóa không bị trừng phạt, không thể bị thay đổi chỉ bằng sự phẫn nộ. Muốn tạo ra chuyển biến thực sự, cần có sức mạnh được xây dựng và duy trì lâu dài.

Biểu tình thường nhằm bày tỏ nỗi đau, sự tức giận hoặc sự phản đối đối với một chính sách hay hành động cụ thể. Khi thu hút được đông người, các cuộc biểu tình ấy có thể được tổ chức lặp lại, nhưng bản thân chúng chưa đủ để tạo ra thay đổi sâu sắc.

Ngược lại, những người làm chiến dịch ngay từ đầu đã lên kế hoạch cho một chuỗi hành động bất bạo động, và tiếp tục cho đến khi đạt được mục tiêu.

Các chiến dịch mang lại cho chúng ta phản hồi rõ ràng về hiệu quả hành động, từ đó có thể điều chỉnh và cải thiện chiến thuật. Ngược lại, tác động của những cuộc biểu tình đơn lẻ rất khó đo lường, nên cũng khó xác định cần thay đổi hay cải thiện điều gì.

So với biểu tình, chiến dịch hưởng lợi nhiều hơn từ việc huấn luyện — và huấn luyện giúp người tham gia gắn bó lâu dài. Huấn luyện giúp đón nhận người mới, đồng thời đáp ứng những nhu cầu cụ thể, như cải thiện giao tiếp vượt qua rào cản về chủng tộc, giai cấp và giới tính.

Huấn luyện thúc đẩy quá trình học hỏi mạnh mẽ, điều thiết yếu để chiến dịch giành thắng lợi, đồng thời nuôi dưỡng các thủ lĩnh tương lai.

Đúng là để giành chiến thắng có thể phải mất vài tuần, vài tháng, thậm chí vài năm. Sinh viên Anh từng duy trì tẩy chay Ngân hàng Barclays suốt 18 năm, cuối cùng buộc ngân hàng này rút vốn khỏi chế độ apartheid ở Nam Phi.

Tuy vậy, đa số các chiến dịch giành thắng lợi trong thời gian ngắn hơn nhiều. Chiến dịch bất bạo động sớm nhất được ghi nhận ở Mỹ sau khi người châu Âu định cư diễn ra tại Jamestown, bang Virginia, thời thuộc địa. Khi ấy, những người thợ thủ công gốc Ba Lan — những người định cư đầu tiên không thuộc cộng đồng người Anh — đã vận động đòi quyền bầu cử bình đẳng với người Anh, và đạt được yêu cầu chỉ sau ba tháng.

Tôi không biết có quốc gia nào từng trải qua những thay đổi lớn chỉ nhờ vào các cuộc biểu tình đơn lẻ. Đối phương hiểu rất rõ rằng dù có bao nhiêu người tham gia các cuộc biểu tình rời rạc, thì rồi mọi người cũng sẽ giải tán và trở về nhà.

Muốn giành được những yêu cầu quan trọng, cần có sức bền, và như cuốn cẩm nang này sẽ trình bày, còn cần nhiều yếu tố khác nữa.

MỘT CHIẾN DỊCH CÓ YÊU CẦU CỤ THỂ VÀ CÓ MỤC TIÊU RÕ RÀNG

Những người làm chiến dịch bất bạo động luôn biết rõ mình muốn gì: nước sạch ở Bắc Dakota cho người Dakota Sioux; thông qua Đạo luật DREAM cho những sinh viên được đưa vào Mỹ khi còn nhỏ bởi cha mẹ không có giấy tờ; làm sạch hóa chất độc hại cho khu dân cư Love Canal; hay các vật dụng của trường đại học phải được sản xuất bởi những người lao động được đối xử công bằng và làm việc trong điều kiện an toàn.

Khi các bộ tộc bản địa ở California chiếm giữ Ward Valley trong chiến dịch bảo vệ vùng đất linh thiêng, họ đã ngăn chặn việc xây dựng một bãi chôn chất thải hạt nhân.

Những người làm chiến dịch cũng biết rõ ai là người có quyền đưa ra quyết định mà họ cần. Alice Paul lãnh đạo chiến dịch hành động trực tiếp của Đảng Phụ nữ

Quốc gia nhằm giành quyền bầu cử cho phụ nữ, và bà nhắm thẳng vào Tổng thống Woodrow Wilson. Như bộ phim *Iron Jawed Angels* cho thấy, trong Thế chiến I, những phụ nữ tham gia biểu tình đã so sánh tổng thống với hoàng đế Đức, gọi ông là "Hoàng đế Wilson"!

Nhiều năm sau, khi tôi phỏng vấn Alice Paul, bà nói rằng mình tin chắc Tổng thống Wilson có thể tạo ra khác biệt, thuyết phục một Quốc hội còn do dự thông qua Tu chính án thứ 19, trao quyền bầu cử cho phụ nữ. Và bà đã đúng. Nhóm của bà biểu tình trước Nhà Trắng — điều chưa từng có vào thời điểm đó — và khi bị bắt, họ tuyệt thực.

Việc leo thang chiến dịch vào năm 1917 của bà đã giúp phụ nữ giành được quyền bầu cử chỉ trong vòng ba năm.

NGHỆ THUẬT LEO THANG

Phong trào dân quyền thập niên 1960 đã trở nên rất thành thạo trong việc chọn đúng nơi và sắp xếp đúng thứ tự các hành động trong một chiến dịch, sao cho áp lực lên đối phương ngày càng tăng.

Khi Tổng thống John F. Kennedy từ chối yêu cầu của Martin Luther King Jr. về việc ủng hộ một dự luật dân quyền, Hội nghị Lãnh đạo Cơ Đốc miền Nam (SCLC) đã đưa ra một quyết định chiến lược khác thường.

Thay vì làm theo thông lệ — tức là tập trung hành động ở thủ đô để giành chiến thắng tại đó — SCLC quyết định leo thang tại Birmingham, bang Alabama, khi ấy là một trung tâm công nghiệp lớn. Mục sư Fred Shuttlesworth, một thành viên của SCLC, đã dẫn dắt cuộc đấu tranh tại Birmingham suốt nhiều năm, đòi quyền tiếp cận bình đẳng trong sinh hoạt công cộng.

Vào mùa xuân năm 1963, SCLC đưa thêm những người tổ chức và huấn luyện đến Birmingham, cùng với sức hút cá nhân của Martin Luther King Jr., để sát cánh với phong trào địa phương. Những người tham gia chiến dịch leo thang

chiến thuật, đối mặt với chó nghiệp vụ và vòi rồng của cảnh sát phân biệt chủng tộc bằng kỷ luật bất bạo động. Mức độ rối loạn của thành phố đã kéo chính quyền liên bang vào cuộc.

Khi ngày càng nhiều người tham gia, chiến dịch lan rộng vào khu trung tâm buôn bán, gây áp lực lớn lên hoạt động kinh doanh. Trước tình hình đó, giới chủ buộc phải ngồi vào bàn thương lượng. Cuối cùng, hai bên đã đạt được một thỏa thuận, và thỏa thuận này vẫn được giữ vững dù có những hành động bạo lực từ các nhóm cực đoan muốn duy trì chế độ phân biệt chủng tộc hà khắc.

CHIẾN DỊCH + CHIẾN DỊCH + CHIẾN DỊCH = PHONG TRÀO

Chiến thắng tại Birmingham năm 1963 đã đưa phong trào dân quyền lên tầm quốc gia. Chuỗi sự kiện này bắt đầu từ năm 1955 với cuộc tẩy chay xe buýt ở Montgomery — khi đó rất quan trọng đối với bang Alabama, nhưng chưa tạo ảnh hưởng lớn cho toàn miền Nam. Trong những năm sau đó, tại hết thị trấn này đến thị trấn khác, nhiều chiến dịch nhỏ đã diễn ra, đạt được những thành công khiêm tốn.

Sau khi bốn sinh viên đại học khởi xướng chiến dịch ngồi lì (sit-in) ở Greensboro, sinh viên ở nhiều nơi khác nhanh chóng làm theo. Chỉ trong vòng một tháng, các cuộc sit-in của sinh viên đã lan khắp miền Nam, và thậm chí còn có một chiến dịch ủng hộ nhỏ tại các cửa hàng Woolworth ở các thành phố miền Bắc.

Năm 1961, tổ chức Congress of Racial Equality (CORE) (Đại hội Bình đẳng Chủng tộc) phát động một chiến dịch khác — Freedom Rides (Phong trào “Chuyến xe Tự do”) — nhằm chấm dứt phân biệt chủng tộc trên các tuyến xe buýt liên bang. Đến thời điểm chiến dịch Birmingham năm 1963, những người tham gia đã gọi toàn bộ nỗ lực này là “Phong trào Tự do”, và từ đó phong trào phát triển rất nhanh.

Đây chỉ là một trong rất nhiều ví dụ cho thấy khi nhiều chiến dịch kết hợp lại, chúng sẽ tạo thành một phong trào có sức mạnh, mạnh hơn rất nhiều so với bất

kỳ chiến dịch đơn lẻ nào có thể tạo ra.

VÌ SAO CHƯA CÓ NHIỀU NGƯỜI HỌC ĐƯỢC NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ VẬN ĐỘNG BẤT BẠO ĐỘNG?

Truyền thông dòng chính ở Hoa Kỳ chủ yếu tập trung vào các chiến dịch tranh cử, nơi tạo ra hàng chục tỷ đô la tiền quảng cáo. Ở Đan Mạch thì khác: một chiến dịch bầu cử toàn quốc chỉ kéo dài sáu tuần, và quảng cáo trả tiền trên truyền hình bị cấm. Truyền thông Đan Mạch có một khoảng thời gian ngắn nhưng đủ để giới thiệu và làm rõ sự khác biệt về quan điểm giữa các đảng phái và ứng cử viên. Sau đó, người dân đi bỏ phiếu — với tỷ lệ cao hơn nhiều so với Hoa Kỳ.

Trong khi đó, truyền thông Mỹ dội bom thông tin suốt cả năm hoặc hơn, chủ yếu xoay quanh “cuộc đua thắng–thua” của bầu cử.

Trái lại, truyền thông Mỹ hầu như không cung cấp thông tin về việc các chiến dịch bất bạo động giành chiến thắng như thế nào, hay những lựa chọn chiến lược của họ là gì. Báo chí có thể đưa tin về những hành động kịch tính, nhưng rất ít bối cảnh. Chẳng hạn, chúng ta không được biết một chiến dịch như Standing Rock khác gì so với những chiến dịch khác của các cộng đồng bản địa trong việc bảo vệ quyền bộ tộc và môi trường. Thứ chúng ta thấy chủ yếu chỉ là những cuộc đối đầu gay gắt giữa người bảo vệ nguồn nước và cảnh sát.

Kết quả không có gì bất ngờ. Công chúng bị đặt vào tình thế thiếu thông tin và thiếu lựa chọn, trong khi phải đối mặt với một tổng thống có khuynh hướng độc đoán, hoặc với hàng loạt chính sách làm xói mòn nhân quyền, phúc lợi con người và sự bền vững của Trái Đất.

CHIẾN DỊCH HÀNH ĐỘNG TRỰC TIẾP CÓ THỂ CHỌN TỪ HÀNG TRĂM CHIẾN THUẬT

Dù truyền thông đại chúng thường đưa tin một chiều và hạn chế hiểu biết của công chúng, các nhà hoạt động vẫn có thể học được rất nhiều nếu biết tìm đúng

nguồn. Các nhà nghiên cứu đã công bố những câu chuyện điển hình về các chiến dịch trong quá khứ, và cũng có một số bộ phim tư liệu. Học giả Gene Sharp đã xây dựng một bảng phân loại 198 phương thức hành động trong cuốn sách nền tảng *The Politics of Nonviolent Action* (Chính trị của Hành động Bất bạo động).

Những phương thức hành động mà Sharp nêu ra có thể tìm kiếm trên GNAD, nơi ghi lại cách chúng được sử dụng trong các chiến dịch trên khắp thế giới. Những người làm chiến dịch trong tương lai có thể đọc để học cách áp dụng, đồng thời đóng góp thêm các phương thức mới của riêng mình.

Nhiều nghiên cứu khác cho thấy nhiều chế độ độc tài quân sự đã bị lật đổ thông qua chuỗi các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động. Ngay cả những nhà độc tài khét tiếng tàn bạo như Quốc vương Iran (Shah) cũng đã sụp đổ, dù ông ta dùng mật vụ và thảm sát để cố bám quyền lực. Hai nhà khoa học chính trị Erica Chenoweth và Maria J. Stephan phát hiện rằng, trong các cuộc đấu tranh quy mô lớn thế kỷ 20, những chiến dịch bất bạo động có tỷ lệ thành công gấp đôi so với các cuộc đấu tranh dùng bạo lực.

Rõ ràng, đây là một dạng sức mạnh có khả năng đối mặt với những mục tiêu rất lớn. Tuy vậy, các chiến dịch bất bạo động cũng có thể giành thắng lợi ngay cả khi đối thủ không phải là những tập đoàn khổng lồ hay các chính quyền độc đoán. Những chiến thuật này đã giúp nhân viên thư viện đại học ký được hợp đồng công đoàn, người lao động về hưu bảo vệ được quyền chăm sóc y tế, học sinh trung học vận động thành công để thành lập các câu lạc bộ đồng tính, cùng nhiều trường hợp khác.

Việc bạn đối đầu với đối thủ lớn hay nhỏ phụ thuộc vào mục tiêu của bạn, đánh giá bối cảnh chính trị, và năng lực của nhóm bạn.

BỐN VAI TRÒ THAY ĐỔI XÃ HỘI VÀ CÁC CHIẾN DỊCH

Nhà hoạt động xã hội Bill Moyer (đã qua đời) xuất thân từ tầng lớp lao động, lớn lên ở một khu nghèo khó tại Philadelphia. Nhà thờ đã giúp ông tin rằng số phận của mình gắn liền với cộng đồng, cả người da trắng lẫn da đen. Ông tham gia phong trào dân quyền và sau đó trực tiếp tham gia cũng như cố vấn cho nhiều chiến dịch hành động trực tiếp.

Khi nghiên cứu các phong trào xã hội thành công, ông nhận ra rằng chúng thường có bốn loại vai trò khác nhau. Hiểu điều này giúp chúng ta đưa ra lựa chọn đúng khi xây dựng phong trào, và biết mình nên đóng góp thời gian, năng lượng theo cách nào cho hiệu quả nhất.

Vai trò thứ nhất: Phục vụ trực tiếp (người trợ giúp).

Đây là những người giải quyết vấn đề xã hội một cách trực tiếp. Ví dụ: tình nguyện viên của Habitat for Humanity xây nhà cho người nghèo, hay các nhà môi trường đi dọn sạch sông suối.

Vai trò thứ hai: Vận động chính sách (người bênh vực).

Những người này tìm cách thay đổi chính sách từ phía nhà chức trách. Ví dụ: luật sư bảo vệ người nhập cư có nguy cơ bị trục xuất, hay những người vận động để tăng ngân sách cho trường học ở khu nghèo.

Vai trò thứ ba: Tổ chức (người tổ chức).

Vai trò này bao gồm nhiều công việc để kết nối và huy động con người: lập một chiến dịch mới, huy động hàng chục nghìn người tham gia một hành động, hay tổ chức sự kiện gây quỹ với người nổi tiếng.

Vai trò thứ tư: Phản kháng (người nổi loạn).

Vai trò này tập trung vào gây gián đoạn để buộc xã hội phải chú ý. Ví dụ: Susan B. Anthony bỏ phiếu trái luật trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1876; Martin

Luther King Jr. từ chối lệnh của Tổng thống Lyndon B. Johnson yêu cầu dừng Cuộc tuần hành Selma vì quyền bầu cử; hay César Chávez lãnh đạo công nhân nông nghiệp California đình công chống lại chủ nông trại và hãng rượu.

Khi chúng ta bắt đầu một chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động, thì thường những người giữ vai trò "phản kháng" là những người xung phong đầu tiên.

Về nguyên tắc, gần như ai cũng có thể đảm nhận hai hay nhiều vai trò thay đổi xã hội, nhưng tôi nhận thấy rằng mỗi người thường bị thu hút mạnh nhất bởi một vai trò, phù hợp với tính cách hoặc năng lực riêng của họ. Các tổ chức cũng thường chuyên về một vai trò nhất định. Ví dụ, Liên đoàn Tự do Dân sự Mỹ (ACLU) chủ yếu làm vận động pháp lý và chính sách, trong khi các tổ chức cộng đồng thì giúp người dân tự tổ chức các dự án của khu phố mình.

Tôi cũng nhận thấy rằng sự cạnh tranh và xung đột đôi khi nảy sinh giữa các vai trò khác nhau: những người làm vai trò này chỉ trích hoặc cảm thấy bị đe dọa bởi vai trò khác. Chẳng hạn, những người phản kháng thường xung đột với những người vận động chính sách. Một tình huống quen thuộc là khi một nhà vận động tin chắc rằng một thượng nghị sĩ sắp nói "đồng ý" với dự luật, nhưng nhóm phản kháng lại muốn ngồi lì trong văn phòng của vị thượng nghị sĩ đó — dù nhà vận động tin rằng hành động này sẽ khiến ông ta nổi giận và quay lưng.

Lời khuyên của Bill là: hãy chấp nhận thực tế rằng trong các phong trào xã hội thành công, tất cả các vai trò này đều cần xuất hiện, và tốt nhất là hòa giải với điều đó. Ông nói rằng ta nên tập trung làm tốt vai trò của mình, cùng với những người có cùng khuynh hướng, thay vì lãng phí thời gian và năng lượng để chỉ trích những người đang đảm nhận vai trò khác.

Khi các vai trò xung đột, hãy tìm đến những người lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm để làm trung gian, và tìm cách để hai hay nhiều vai trò có thể hỗ trợ lẫn nhau — như trường hợp các luật sư của Hiệp hội Quốc gia vì Sự Tiến bộ của Người Da màu (NAACP) ra tòa bào chữa cho những sinh viên bị bắt khi tham gia ngồi lì.

Trong thực tế, các tổ chức giữ vai trò phản kháng thường vẫn có những thành viên thích làm công việc tổ chức, hoặc phục vụ trực tiếp, như hỗ trợ người tham gia khi họ vừa ra khỏi trại giam, hay làm công tác bênh vực nội bộ cho những người trong nhóm có thể đã bị gạt ra bên lề một cách vô thức. Một số người trong nhóm hành động trực tiếp không tự xem mình là “người phản kháng”, mà ở đó để đồng hành và hỗ trợ những người bạn phản kháng của mình. Hoặc họ tin rằng hành động trực tiếp là điều bắt buộc để phong trào có thể thành công, và vì vậy sẵn sàng giúp bằng bất cứ cách nào có thể.

Trong bối cảnh chính trị hiện nay, chúng ta không thể không hợp tác với nhau.

Chương 2: Vận động trong bầu không khí phân cực và bất ổn chính trị

Trong vài năm trở lại đây, tôi dành phần lớn thời gian đi khắp nơi để giới thiệu và vận động cho cuốn sách *Viking Economics* (Kinh tế Viking). Tại hàng trăm thị trấn và thành phố trên khắp nước Mỹ — từ Arizona, Alaska, North Dakota đến Georgia — tôi liên tục nghe thấy cùng một nỗi lo từ những người đang tích cực tham gia các cuộc đấu tranh vì công lý xã hội.

Họ nói với tôi rằng họ nhận thấy ngày càng nhiều tiếng la hét hơn là lắng nghe, nhiều kịch tính hơn là suy ngẫm, và sự leo thang cực đoan ở hai đầu của đời sống chính trị. Họ cũng nhận thấy các nhà báo trong truyền thông đại chúng ngày càng dành ít thời gian để phản ánh đầy đủ các sáng kiến của phong trào xã hội, khiến những nỗ lực này dễ dàng bị nhấn chìm trong làn sóng ồn ào và đối đầu.

Trong chuyến đi giới thiệu sách tại Anh và Scotland, tôi cũng bắt gặp tình trạng phân cực tương tự, xoay quanh các vấn đề như bất bình đẳng gia tăng, nhập cư, Brexit và độc lập của Scotland.

Theo một cuộc khảo sát toàn quốc, 70% người Mỹ cho rằng sự chia rẽ chính trị hiện nay ít nhất cũng sâu sắc như thời kỳ chiến tranh Việt Nam. Ở cả hai bờ Đại Tây Dương, tôi thường được hỏi: *liệu tình trạng này có khiến chúng ta rơi vào bế tắc hay không?*

Câu trả lời của tôi bao gồm cả tin tốt lẫn tin xấu. Và như thường lệ, đa số mọi người đều muốn nghe tin xấu trước.

TRƯỚC HẾT, TIN XẤU VỀ SỰ PHÂN CỰC

Chúng ta không đang đối mặt với một trào lưu nhất thời hay một xu hướng thoáng qua. Nghiên cứu của ba nhà khoa học chính trị — Nolan McCarty, Keith Poole và Howard Rosenthal — cho thấy phân cực chính trị đi theo đường cong

của bất bình đẳng kinh tế. Trong nhiều thập niên sau Thế chiến II, mức độ bất bình đẳng (đặc biệt trong nhóm nam giới da trắng) tại Hoa Kỳ tương đối thấp, và hoạt động điều hành đất nước phần lớn mang tinh thần lưỡng đảng. Chính trị Mỹ bắt đầu phân cực đúng vào thời điểm bất bình đẳng thu nhập bắt đầu gia tăng.

Kể từ năm 2006 — năm McCarty, Poole và Rosenthal công bố cuốn sách của họ — sự phân cực đã tăng tốc song hành với bất bình đẳng thu nhập. Chẳng hạn, số lượng và tài sản của các tỷ phú bùng nổ vào năm 2017, và đây không chỉ là vấn đề của riêng Hoa Kỳ. Theo *The Guardian*, *"số tỷ phú trên toàn thế giới đã tăng 14,9%, lên 2.754 người vào năm 2017."* Tổng tài sản của họ vượt quá ba lần GDP của Vương quốc Anh. Trong khi đó, Quỹ Bảo vệ Trẻ em (Children's Defense Fund) ước tính có ba triệu trẻ em tại Mỹ đang sống trong các gia đình phải xoay xở với chưa đến hai đô la mỗi người mỗi ngày.

Đạo luật thuế liên bang được thông qua vào tháng 1 năm 2018 càng làm gia tăng bất bình đẳng, và sẽ tiếp tục đổ thêm dầu vào lửa.

Những người theo khuynh hướng tiến bộ cần hít thở sâu và chấp nhận một sự thật nền tảng: sự chia rẽ chính trị phản chiếu trực tiếp thực tại kinh tế. Đây không phải là vấn đề có thể giải quyết đơn giản bằng những lời kêu gọi đối thoại lịch sự hơn hay giảm giọng điệu tranh cãi.

Dĩ nhiên, chúng ta vẫn cần vận dụng các kỹ năng giải quyết xung đột để xử lý những phân cực trong phạm vi gần gũi của mình — bao gồm cả những biện pháp tự bảo vệ được trình bày trong cuốn sách này. Nhưng đồng thời, chúng ta cũng phải chuẩn bị tinh thần rằng kịch tính ở hai cực sẽ tiếp tục leo thang, kéo theo nhiều biểu hiện xấu xí và bạo lực hơn.

GIỜ THÌ ĐẾN TIN TỐT

Trong những năm 1920–1930, Hoa Kỳ và nhiều quốc gia châu Âu đã trải qua những giai đoạn phân cực chính trị dữ dội. Tại Ý và Đức, các lực lượng phát xít diễu hành rầm rộ trên đường phố, trong khi một bộ phận cánh tả lại tổ chức

nhằm thiết lập “chuyên chính vô sản”. Ở rìa tây bắc châu Âu, Thụy Điển và Na Uy cũng đối mặt với mức độ phân cực nghiêm trọng nhất trong lịch sử của họ — thậm chí có cả các cuộc diễu hành của phát xít Quốc xã.

Tuy nhiên, kết cục của sự phân cực ở bốn quốc gia này lại hoàn toàn khác nhau. Tại Đức và Ý, Hitler và Mussolini lên nắm quyền. Còn tại Thụy Điển và Na Uy, các phong trào xã hội dân chủ đã buộc giới tinh hoa kinh tế phải rời khỏi vị thế đặc quyền, đồng thời kiến tạo nên mô hình kinh tế Bắc Âu bình đẳng. Tạm biệt quá khứ nghèo đói và phân tầng giai cấp, người dân Thụy Điển và Na Uy tiến tới những mức độ chưa từng có về bình đẳng, tự do cá nhân và thịnh vượng chung.

Sự đối lập giữa các kết quả này không thể rõ rệt hơn. Cả bốn quốc gia đều trải qua phân cực cực độ trong thập niên 1920–1930, nhưng hai nước rơi vào thảm họa, còn hai nước khác vươn lên từ nghèo đói và áp bức để trở thành hình mẫu tiến bộ hàng đầu. Từ những ví dụ này, ta có thể thấy rằng phân cực có thể đảm bảo một cuộc đấu chính trị lớn, nhưng nó không quyết định kết cục sẽ là độc tài hay dân chủ.

Ngay tại Hoa Kỳ, phân cực cũng không định đoạt số phận. Trong thập niên 1920–1930, Ku Klux Klan phát triển mạnh mẽ, song song với sự trỗi dậy của các phong trào Quốc xã. Ở cánh tả, các phong trào cấp tiến cũng lớn mạnh. Thế nhưng, kết quả không phải là một chế độ phát xít, mà là Chính sách New Deal của Franklin D. Roosevelt. Từ chính sự phân cực đó, Hoa Kỳ đã bước vào thập niên tiến bộ nhất của mình trong nửa đầu thế kỷ XX.

Tiến nhanh đến những năm 1960 — một giai đoạn phân cực khác. Một lần nữa, Quốc xã và Ku Klux Klan lại phát triển, trong khi phía cánh tả xuất hiện những nhóm cực đoan như Weather Underground hay Symbionese Liberation Army. Đồng thời, các phong trào tiến bộ đấu tranh cho quyền dân sự, công đoàn và chấm dứt chiến tranh Việt Nam đã khơi nguồn cho làn sóng vận động trong thập niên 1970, mở rộng sang quyền phụ nữ, quyền LGBTQ, bảo vệ môi trường và nhiều lĩnh vực khác.

Những phong trào này đã giành được hàng loạt thay đổi quan trọng: từ Medicare, không khí và nguồn nước sạch, các chương trình chống đói nghèo, cải cách giáo dục, đến việc chấm dứt chiến tranh Việt Nam và ngăn chặn sự can thiệp quân sự của Hoa Kỳ vào Nicaragua. Hoa Kỳ đã đạt được những bước tiến lớn nhất của mình trong nửa sau thế kỷ XX.

Vì vậy, phân cực có thể trở thành lực đẩy cho các phong trào tiến bộ. Trong một chuyến đi giới thiệu sách tại Scotland, tôi ở nhờ nhà John Creed tại Glasgow. John là một nghệ sĩ điêu khắc kim loại. Anh cho tôi xem lò rèn — trái tim của xưởng nghệ thuật, nơi tạo ra sức nóng cần thiết để biến kim loại cứng lạnh thành tác phẩm nghệ thuật. Tôi chợt nhận ra một ẩn dụ hữu ích: đối với các phong trào tiến bộ, phân cực chính là “nhiệt” mà người thợ rèn cần để làm cho kim loại đủ mềm để thay đổi hình dạng.

Sức nóng tạo ra sự bất ổn — trong kim loại cũng như trong xã hội. Nó phá vỡ những cấu trúc đã kết tinh, mở ra khả năng cho những điều mới thay thế các thiết chế cứng nhắc và áp bức, vốn thể hiện qua bạo lực phân biệt giới và chủng tộc, nghèo đói tràn lan bên cạnh sự giàu có cực đoan, tàn phá môi trường, tham nhũng chính trị và chủ nghĩa quân phiệt.

Vì chúng ta có thể dự đoán rằng sự phân cực sẽ còn gia tăng, câu hỏi đặt ra là: làm thế nào để sử dụng sức nóng và sự biến động ấy nhằm tạo ra điều gì đó hữu ích như một chiếc móng ngựa, hay đẹp đẽ như một tác phẩm điêu khắc? Chúng ta sẽ có lợi thế ban đầu nếu học hỏi những gì đã từng hiệu quả trong các giai đoạn phân cực trước đây, rồi điều chỉnh và củng cố chúng cho bối cảnh hiện tại.

Từ đây, tôi sẽ sắp xếp những kinh nghiệm thành công đó thành một dạng bản đồ lộ trình. Trình tự có lý do của nó, nhưng không cứng nhắc đến mức không thể linh hoạt.

LỘ TRÌNH CHO SỰ CHUYỂN HOÁ

Bước 1. Nói với mọi người rằng chúng ta đang xây dựng một kế hoạch

Lập kế hoạch khơi dậy cảm giác tự trọng và tinh thần chủ động. Nhiều người thậm chí còn chưa nhận ra rằng hoàn toàn có thể xây dựng một kế hoạch để thoát khỏi tình trạng bế tắc hiện nay. Theo Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ, 63% người Mỹ cho biết nỗi lo về tương lai của đất nước là một trong những nguồn căng thẳng lớn trong cuộc sống của họ.

Lập kế hoạch đứng về phía tinh thần tích cực, năng lực hành động và sự trao quyền. Hãy chia sẻ với mọi người rằng việc tham gia vào kế hoạch này đã giúp bạn bắt đầu cảm nhận những phẩm chất ấy trong chính đời sống của mình ra sao. Tin tốt là nhiều người đã và đang miệt mài thực hiện bước thứ hai và thứ ba trong lộ trình này. Khi niềm tin và sự tự tin được bồi đắp, chúng ta sẽ tiến tới bước thứ tư, từ đó củng cố uy tín và huy động đủ lực lượng để bước thứ năm trở thành hiện thực.

Bước 2. Mở rộng các mối liên kết cho một xã hội mới

Sự rối loạn và kém hiệu quả của bộ máy chính quyền tại Hoa Kỳ ngày càng bộc lộ rõ. Du khách Mỹ trở về từ nước ngoài với những câu chuyện về hạ tầng hiện đại ở các quốc gia khác, trong khi người dân trong nước lại chứng kiến những phản ứng yếu kém trước các thảm họa như khủng hoảng nhiễm độc chì hay cơn bão Katrina. Năm 2015, Trung tâm Nghiên cứu Pew cho biết chỉ 19% người Mỹ tin rằng chính phủ “luôn luôn hoặc hầu hết thời gian làm điều đúng đắn”.

Một thế kỷ trước, các quốc gia Bắc Âu cũng từng có mức độ tin tưởng vào chính phủ rất thấp. Khi đó, các nhà tổ chức đã khuyến khích người dân hợp tác với nhau ở cấp cơ sở để đáp ứng các nhu cầu chung: trong khu phố, nơi làm việc, thậm chí cả trong các câu lạc bộ thể thao. Vì tình trạng nghèo đói lan rộng, các hợp tác xã trở thành một động lực quan trọng. Những nhóm có lợi ích chồng chéo học cách đỡ nâng lẫn nhau. Khi không thể tin vào chính phủ, họ học cách tin vào nhau. (Và sau khi đã đẩy giới tinh hoa kinh tế ra khỏi vị thế thống trị, họ có thể chuyển sự tin cậy ấy sang những đại diện mới trong chính quyền.)

Người Mỹ ngày nay có lẽ cũng đã sẵn sàng chủ động giải quyết vấn đề ở cấp địa phương. Một nghiên cứu khác của Pew cho thấy 55% người dân tin rằng những người Mỹ bình thường sẽ "làm tốt hơn trong việc giải quyết các vấn đề" so với các quan chức được bầu.

Bước 3. Tổ chức các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động, táo bạo

Năm 2018, các học sinh trung học tại Trường Marjory Stoneman Douglas ở Florida đã theo bản năng nắm bắt được một chân lý mà phần lớn người trưởng thành trong phong trào vận động kiểm soát súng đạn từ lâu vẫn chần chừ không muốn thừa nhận: muốn mở được cánh cửa thay đổi, cần đến những hành động trực tiếp táo bạo. Và để giữ cho cánh cửa ấy không khép lại, cần có những chiến dịch hành động trực tiếp được duy trì bền bỉ.

Hành động trực tiếp chính là yếu tố biến công việc vận động hành lang — vốn là sở trường của các nhà hoạt động chính sách — thành một phong trào xã hội thực thụ. Vào thập niên 1920, phần lớn người dân Thụy Điển và Na Uy dần nhận ra rằng giới tinh hoa kinh tế mới là lực lượng thực sự chi phối đất nước họ, còn nghị viện chỉ vận hành như những nền dân chủ mang tính hình thức. Vì thế, họ quyết định bỏ qua tầng trung gian — tức các chính trị gia được bầu — để đi thẳng lên đỉnh, tập trung phần lớn các chiến dịch vào những người sở hữu và kiểm soát quyền lực kinh tế, thay vì vào giới chính trị.

Bước 4. Kết nối nhiều chiến dịch quanh một tầm nhìn rộng lớn nhằm thay thế các thể chế bất công và kém hiệu quả

Nhiều chiến dịch xoay quanh một vấn đề chung sẽ tạo thành một phong trào. Khi mỗi phong trào lớn dần, các chiến dịch bên trong nó lại tiếp tục khơi nguồn cho những chiến dịch mới — hoặc đối mặt với một nhóm vấn đề khác, hoặc huy động những nhóm lợi ích khác. Những chiến dịch mới này, đến lượt mình, lại hình thành nên các phong trào bổ sung.

Trong thập niên 1960, phong trào dân quyền đã truyền cảm hứng cho hàng loạt phong trào khác: cải cách giáo dục, phản đối chiến tranh Việt Nam, vận động cho người khuyết tật, người cao tuổi, Phong trào Người Da đỏ Mỹ, vận động cho sức khỏe tâm thần, an toàn người tiêu dùng, bảo vệ môi trường, quyền lao động, phong trào nữ quyền, cộng đồng LGBTQ, công nhân nông nghiệp tại California, người Puerto Rico ở New York, và nhiều nhóm khác nữa.

Nhà sử học Dick Cluster đã dí dỏm nắm bắt hiện tượng này qua tựa đề cuốn sách viết về phong trào hoạt động xã hội những năm 1960–1970 của ông: *They Should Have Served That Cup of Coffee* ("Lẽ ra họ nên phục vụ tách cà phê đó").

Thách thức lúc bấy giờ là làm sao kết nối các phong trào riêng lẻ thành "một phong trào của các phong trào". Bayard Rustin và A. Philip Randolph đã tiến một bước theo hướng này khi tổ chức *Cuộc Tuần hành Washington vì Việc làm và Tự do* năm 1963, cuộc biểu tình lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ tính đến thời điểm đó.

Ngay từ tên gọi "Việc làm và Tự do", có thể thấy họ mong muốn gắn kết các phong trào dân quyền thông qua một tầm nhìn chung, phác họa hình ảnh về một nước Mỹ công bằng và dân chủ hơn.

Tuy nhiên, Rustin và Randolph đã chưa thể hiện thực hóa mục tiêu ấy, bởi vào thời điểm đó, chính phủ và các cấu trúc kinh tế hiện hành vẫn sở hữu mức độ chính danh rất cao. Đến nay, nền chính danh ấy đã suy giảm rõ rệt. Ngay cả trong cuộc bầu cử năm 2016 — được truyền thông đưa tin dày đặc và phủ đầy tranh cãi — cử tri vẫn quay lưng với lá phiếu. Số người đủ điều kiện nhưng không tham gia bỏ phiếu còn nhiều hơn số người thực sự đi bầu. Trong bối cảnh đó, chính trị gia nằm ở đáy bảng xếp hạng các nghề nghiệp được xã hội tin cậy, còn giới doanh nhân cũng chỉ nhỉnh hơn một chút.

Trong số những người tham gia bầu cử sơ bộ năm 2016, một tỷ lệ đặc biệt lớn cử tri ở cả hai đảng lớn đã quay lưng với các ứng viên chủ trương cải cách tiệm tiến, để lựa chọn những nhân vật "ngoại biên" — Bernie Sanders và Donald Trump — những người hứa hẹn thay đổi lớn. Khi Hillary Clinton giành được đề

cử của Đảng Dân chủ, nhiều cử tri từng ủng hộ ứng viên “của sự thay đổi” Barack Obama đã chọn ở nhà hoặc chuyển sang bỏ phiếu cho “ứng viên thay đổi mới” là Donald Trump.

Tương tự, trong thập niên 1920–1930, nhiều người Thụy Điển và Na Uy cũng coi những lời hứa cải cách nhỏ giọt là không đủ, thậm chí mang tính xúc phạm. Các nhà xã hội dân chủ Bắc Âu đã thành công bởi vì tầm nhìn của họ đủ cấp tiến, thể hiện sự tôn trọng sâu sắc đối với người dân, và đồng thời có tính thực tiễn cao.

Ít người sẵn sàng đi cùng bạn nếu họ không biết bạn đang hướng tới đâu. Các phong trào Bắc Âu lớn mạnh một phần vì những người tổ chức công khai điểm đến mà họ mong muốn: chẳng hạn như hệ thống trường công chất lượng cao, hay việc xóa bỏ nghèo đói. Khi chia sẻ tầm nhìn của mình, họ cho thấy rằng họ tôn trọng người dân hơn giới chính trị gia.

May mắn là tại Hoa Kỳ, Phong trào Vì Sinh mạng Người Da đen (Movement for Black Lives) đã đưa ra một tầm nhìn như vậy, và ngày càng có thêm nhiều bản phác thảo tầm nhìn khác đang hình thành.

Khi các tầm nhìn trở nên rõ ràng hơn, những phong trào đang trưởng thành sẽ tìm thấy nền tảng cho sự đồng thuận rộng rãi. Nếu tầm nhìn đủ cấp tiến và hợp lý, phong trào sẽ phát triển mạnh mẽ hơn rất nhiều, bởi nó không chỉ mời gọi con người bày tỏ bất bình, mà còn cùng nhau tiến về một đích đến chung.

Bước 5. Xây dựng một “phong trào của các phong trào” đủ mạnh để làm lung lay sự thống trị của 1%

Đó chính là điều người Thụy Điển và Na Uy đã làm. Các phong trào đã hợp tác với nhau vì họ nhận ra rằng những mục tiêu riêng lẻ của mình đều bị cản trở bởi cùng một lực lượng — giới tinh hoa kinh tế. Dù đối phương tìm cách đàn áp họ bằng bạo lực, các phong trào vẫn phối hợp chặt chẽ, nâng cao mức độ đấu tranh bất bạo động cho đến khi giành được thắng lợi.

Một số người Mỹ không thấy được sự tương đồng giữa cuộc đấu tranh Bắc Âu và tình hình hiện nay, bởi họ không tin rằng giới tinh hoa kinh tế ở Hoa Kỳ sẽ cản trở việc xây dựng một xã hội mà đa số người dân — theo các cuộc thăm dò — đều mong muốn. (Trong suốt 30 năm qua, một đa số ổn định người Mỹ cho rằng chính phủ nên tái phân phối của cải bằng cách đánh thuế nặng người giàu.)

Ở đây, Warren Buffett giúp chúng ta gạt bỏ những nghi ngờ đó. Năm 2006, Buffett — một người cực kỳ giàu có và từng trải — đã trả lời một cuộc phỏng vấn dài với Ben Stein cho *New York Times*. Tại một thời điểm trong cuộc trò chuyện, Buffett nhận xét rằng ông phải trả tỷ lệ thuế trên thu nhập thấp hơn so với nhiều nhân viên của mình.

Stein đáp lại rằng: *"Bất cứ khi nào ai đó nêu vấn đề này, họ đều bị cáo buộc là kích động chiến tranh giai cấp."*

Buffett trả lời thẳng thắn:
"Đúng là có chiến tranh giai cấp. Nhưng đó là giai cấp của tôi — giai cấp giàu có — đang tiến hành cuộc chiến, và chúng tôi đang thắng."

Giống như các phong trào ở Na Uy và Thụy Điển cách đây một thế kỷ, chúng ta ngày nay cũng phải đối mặt với một lực lượng đối lập đã bám rễ sâu. Người Scandinavia có một số điều kiện thuận lợi, như mức độ đồng nhất văn hóa cao, nhưng họ cũng gặp không ít bất lợi. Một khó khăn lớn là tầm nhìn về một nền kinh tế công bằng của họ chưa từng có tiền lệ — không ai có thể chắc chắn rằng mô hình xã hội dân chủ sẽ vận hành hiệu quả. Một khó khăn khác là họ không có trong lịch sử của mình một hiện tượng tương tự như phong trào dân quyền tại Hoa Kỳ — một phong trào đã đối mặt với bạo lực bằng bất bạo động và giành chiến thắng.

Người Mỹ và người Anh ngày nay có phần may mắn hơn: chúng ta biết rằng một nền kinh tế bình đẳng là khả thi — các quốc gia Bắc Âu thường xuyên vượt trội Hoa Kỳ và Vương quốc Anh — và kinh nghiệm của phong trào dân quyền vẫn còn sống động trong ký ức tập thể.

Tại Hoa Kỳ, chúng ta cũng biết rằng khát vọng của người lao động da trắng, da đen và Latin; của phụ nữ và các nhóm thiểu số về xu hướng tính dục; của người nhập cư và những người đấu tranh cho công lý khí hậu; của sinh viên và các nhà hoạt động về quyền sở hữu súng; của người dân sống ở cả nông thôn lẫn đô thị — tất cả đều đang bị 1% giàu có nhất kìm hãm và gây thất vọng.

Tuy nhiên, cho đến nay, chúng ta vẫn chưa thực sự thử gắn kết những nhóm đa dạng ấy thông qua một tầm nhìn về sự thay đổi lớn, đủ sức nói lên những lợi ích khác nhau của họ. Khi bước đi này được thực hiện, sự hợp tác cho những cuộc đấu tranh sâu rộng sẽ trở nên khả thi hơn nhiều.

Điều này đáng được nhắc lại: nhiều người sẽ sẵn sàng đi cùng bạn hơn khi họ biết rõ bạn đang hướng tới đâu.

NHƯNG SAU CUỘC ĐẤU TRANH, LIỆU CHÚNG TA CÓ CÒN BỊ PHÂN CỰC?

Tôi đã sống và học tập tại Scandinavia vài thập niên sau cuộc đấu tranh quyết liệt dẫn đến sự chuyển dịch quyền lực ở khu vực này. Những nền kinh tế mới của họ đã giảm mạnh bất bình đẳng — nguyên nhân cốt lõi tạo ra phân cực. Trong quá trình đó, toàn bộ phổ chính trị đã dịch chuyển đáng kể sang cánh tả. Các chính sách của phe cánh hữu khi ấy thực chất tương đương với lập trường của Đảng Dân chủ tại Hoa Kỳ ngày nay. Tôi đã chứng kiến những xã hội đáng kinh ngạc về mức độ yên bình, với sự đồng thuận xã hội rất cao.

Cũng như người Scandinavia trước đây — và cũng như chúng ta hiện nay — con đường duy nhất để thoát ra là đi xuyên qua cuộc đấu tranh.

Chương 3: Sử dụng các chiến dịch để chủ động tấn công

Khi Donald Trump trở thành tổng thống vào năm 2017, nhiều người Mỹ theo khuynh hướng tiến bộ đã nhanh chóng lặp lại một sai lầm chiến lược mà họ từng mắc phải khi Ronald Reagan nhậm chức năm 1981 — đó là chuyển sang thế phòng thủ. Một sai lầm tương tự cũng đã xảy ra tại Vương quốc Anh trong thập niên 1980, khi đối mặt với cuộc tấn công chính trị do Margaret Thatcher dẫn dắt.

Ở cả hai quốc gia, sứ mệnh của các nhà lãnh đạo này là tấn công phe tự do – cánh tả. Giới tinh hoa kinh tế muốn đẩy lùi các phong trào tiến bộ vì lo ngại mất quyền kiểm soát và đứng trước nguy cơ phải chia sẻ ngày càng nhiều của cải. Margaret Thatcher đã tuyên chiến với nghiệp đoàn thợ mỏ của Anh.

Khi Reagan đối mặt với cuộc đình công của nghiệp đoàn kiểm soát không lưu, ông đã sa thải 11.000 công nhân. Đó là một phát súng vang dội đối với tất cả các phong trào xã hội tại Hoa Kỳ. Phong trào công đoàn rơi vào thế phòng thủ, và các phong trào khác cũng vậy: quyền phụ nữ, quyền dân sự, cải cách giáo dục, bảo vệ môi trường. Mục tiêu của các phong trào này bị thu hẹp lại — chỉ còn cố gắng giữ lấy những thành quả đã đạt được trước đó.

Vấn đề là, như bất kỳ vị tướng nào cũng sẽ nói với bạn, chiến đấu trong thế phòng thủ sẽ không thể dẫn tới chiến thắng trước một đối thủ quyết tâm. Gandhi — người theo đuổi bất bạo động — cũng đồng tình với các vị tướng ở điểm này. Ông nói với người Ấn Độ rằng cách duy nhất để đẩy lùi Đế quốc Anh là duy trì thế tấn công. Cả các tướng lĩnh lẫn Gandhi đều đang diễn đạt một chân lý quen thuộc:

“Phòng thủ tốt nhất chính là tấn công.”

Có một ngoại lệ lớn nổi bật giữa làn sóng rút lui phòng thủ của phe cánh tả trong thập niên 1980: phong trào đòi quyền cho người đồng tính nữ, đồng tính nam, song tính và chuyển giới (LGBTQ). Nếu phong trào LGBTQ khi đó chọn đi theo

con đường của các phong trào khác, họ hẳn đã tập trung vào việc bảo vệ những biện pháp chống phân biệt đối xử vốn đã giành được ở một số thành phố và thị trấn.

Thay vào đó, ngay cả khi một số phần tử kỳ thị đồng tính còn nói đến việc đưa đàn ông đồng tính vào các trại giam để "cô lập *căn bệnh đồng tính*" AIDS, phong trào này vẫn chủ động tiến lên đối đầu với chính quyền Reagan và tổ hợp y tế–công nghiệp.

Sau khi giành được những thắng lợi ban đầu, cộng đồng LGBTQ không dừng lại, mà tiếp tục giữ thế chủ động tấn công: trước hết là đòi quyền kết hôn bình đẳng, sau đó là bình đẳng trong quân đội. Gần đây hơn, phong trào tiếp tục thúc đẩy quyền tiếp cận bình đẳng của người chuyển giới đối với các không gian công cộng như nhà vệ sinh.

Là một người đồng tính nam, tôi thực sự kinh ngạc trước mức độ chấp nhận mà các nhóm thiểu số về xu hướng tính dục và bản dạng giới đã đạt được — điều mà trong phần lớn cuộc đời mình, tôi chưa từng tin là có thể xảy ra.

Dù phía trước vẫn còn rất nhiều việc phải làm — khi thanh thiếu niên LGBTQ vẫn đối mặt với nguy cơ tự tử cao hơn, và chúng tôi đôi khi vẫn có thể bị giết chỉ vì con người mình là ai — phong trào này vẫn đang tiếp tục tiến lên, bền bỉ và không thể đảo ngược.

Sự tương phản với những phong trào lớn hơn nhưng đã chuyển sang thế phòng thủ là vô cùng rõ rệt. Phong trào lao động giờ chỉ còn là cái bóng của chính mình. Phong trào phụ nữ liên tục hứng chịu các đòn giáng vào quyền sinh sản, trong khi tỷ lệ phụ nữ giữ các vị trí lãnh đạo vẫn ở mức đáng thất vọng. Phong trào dân quyền thậm chí còn thất bại trong những vấn đề cốt lõi như xóa bỏ phân biệt chủng tộc trong trường học và quyền bầu cử. Phong trào hòa bình từng rất mạnh mẽ cũng quên mất cách giành chiến thắng, dù đa số người dân phản đối các cuộc chiến tranh tại Afghanistan và Iraq. Ngay cả khi các nhà hoạt động môi trường châu Âu liên tiếp ghi nhận những thành tựu mới, các nhà môi trường tại

Hoa Kỳ lại chìm trong tuyệt vọng trước tốc độ gia tăng chóng mặt của khủng hoảng khí hậu.

Dựa trên lịch sử gần đây của Hoa Kỳ, chúng ta buộc phải đi đến một kết luận: trí tuệ dân gian, các vị tướng lĩnh và Gandhi đều đúng — phòng thủ tốt nhất chính là tấn công.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ "BẢO VỆ" BẰNG CÁCH CHỦ ĐỘNG TẤN CÔNG?

Ngôn ngữ ở đây có thể gây bối rối. Ở một nghĩa nào đó, những người bảo vệ môi trường đang "bảo vệ" không khí sạch hay những khu rừng nguyên sinh. Người Sioux bản địa ở bang North Dakota, cùng với hàng nghìn người ủng hộ, tự gọi mình là Những Người Bảo Vệ Nguồn Nước. Hàng triệu phụ huynh và giáo viên muốn bảo vệ trường công.

Cộng đồng LGBTQ cũng đang cố gắng "bảo vệ" mạng sống của mình — nhưng chúng tôi làm điều đó bằng cách đặt ra những mục tiêu mới để nâng cao chất lượng cuộc sống, rồi đấu tranh quyết liệt để đạt được chúng. Nói cách khác: những người muốn bảo vệ chăm sóc y tế sẽ không cố giữ nguyên Obamacare, mà sẽ chủ động tiến lên để đòi một phiên bản tốt hơn — Medicare cho Tất cả mọi người. Nếu một chiến dịch hành động trực tiếp, được tổ chức công phu, chưa thể giành trọn vẹn mục tiêu ấy, thì nhiều khả năng nó vẫn giữ được những điểm tốt nhất của Obamacare, cộng thêm, chẳng hạn, Medicare cho người trên 50 tuổi. (*"Phòng thủ tốt nhất chính là tấn công."*)

Ở cấp bang, các chiến dịch hành động trực tiếp nhằm áp dụng chuẩn mực Bắc Âu và yêu cầu giáo dục đại học miễn phí cho tất cả có thể, ít nhất, dẫn đến những thỏa hiệp giúp khôi phục nguồn tài trợ công đã bị cắt giảm cho giáo dục đại học và tăng mạnh học bổng. Những thành công như vậy sẽ định hình hướng đi cho tương lai, khi nhiều phong trào liên kết với nhau để thay đổi cán cân quyền lực và tiến tới giáo dục đại học công lập miễn phí.

Sự do dự mà nhiều độc giả có thể nghĩ tới là: *"Nhưng điều đó là không thể."* Một sự do dự tương tự đã xuất hiện vào năm 1955 trong suy nghĩ của những người Mỹ gốc Phi ở miền Nam — một nhóm thiểu số dường như yếu thế. Họ, cùng với các đồng minh, đã phải đối mặt với mức độ bạo lực còn lớn hơn nhiều phong trào khác, nhưng vẫn giành được những thắng lợi mang tính bước ngoặt.

Phong trào dân quyền đã trao cho chúng ta một cách tư duy để đánh giá liệu những mục tiêu như *Medicare cho Tất cả* có khả thi hay không. Chúng ta có thể tự hỏi: *liệu chúng ta có thể giành được điều đó nếu tiến hành một chiến dịch ở quy mô và cường độ như phong trào dân quyền hay không?*

Thực tế là chưa từng có một chiến dịch tầm cỡ như vậy cho hệ thống y tế một bên chi trả.

Chừng nào những người theo khuynh hướng tiến bộ còn chưa dám đặt ra câu hỏi ấy, họ vẫn đang tự loại bỏ đòn bẩy duy nhất có thể dẫn tới một chiến thắng lớn trong chăm sóc y tế cho toàn dân.

Liệu đây có phải là một dạng "bất lực được học" (learned helplessness) — hệ quả của sự giáo dục sai lệch từ nhà trường và truyền thông, vốn tước đi quyền năng của chúng ta bằng cách che giấu sự thật về chính lịch sử đấu tranh của mình?

NHỮNG PHONG TRÀO "ĐÁNG LẼ KHÔNG THỂ THẮNG" — NHƯNG ĐÃ THẮNG

Mặc dù tôi cho rằng những chiến thắng gây sửng sốt nhất thuộc về phong trào dân quyền, thì tại Hoa Kỳ vẫn còn ít nhất hai phong trào khác xứng đáng với danh hiệu ấy.

Năm 1970, nếu hỏi các nhà cá cược ở Las Vegas, họ hẳn sẽ cho rằng các nhà hoạt động cơ sở không có bất kỳ cơ hội nào để đánh bại thế lực của ngành công nghiệp điện hạt nhân thương mại. Mục tiêu được ngành này công bố khi đó là

xây dựng 1.000 nhà máy điện hạt nhân, với lời hứa về *"điện rẻ đến mức không cần đo đếm"*.

Hậu thuẫn cho mục tiêu ấy là cả một liên minh quyền lực khổng lồ: các công ty điện lực; các ngân hàng sẵn sàng cho vay để xây dựng nhà máy; chính phủ liên bang — bao gồm cả Lầu Năm Góc; các chính quyền bang; các tập đoàn như Westinghouse và General Electric, những đơn vị chế tạo lò phản ứng; các công ty xây dựng khao khát hợp đồng; các nghiệp đoàn đại diện cho công nhân xây dựng; và các hiệp hội nghề nghiệp của giới kỹ sư.

Rõ ràng, trước sự kết hợp của những thể chế hùng mạnh như vậy, việc các nhóm hoạt động cơ sở có thể thách thức và chiến thắng dường như là điều không tưởng.

Thế nhưng, những tổ chức nhỏ vẫn lần lượt xuất hiện tại các địa phương nơi dự kiến xây dựng nhà máy, với những cái tên như SHAD Alliance hay Clamshell Alliance. Họ kết hợp hành động trực tiếp với vận động hành lang và các hình thức vận động khác. Các chiến dịch dần lớn mạnh, củng cố lẫn nhau, và cuối cùng hình thành nên một phong trào. Để đẩy nhanh quá trình học hỏi, họ mời các huấn luyện viên từ nhiều mạng lưới khác nhau, trong đó có mạng lưới hoạt động Movement for a New Society (Phong trào vì một Xã hội Mới). Những huấn luyện viên này đóng vai trò như những con ong mật, mang "phấn hoa" kinh nghiệm từ chiến dịch này sang chiến dịch khác.

Sự kiện mà nhà chiến lược Bill Moyer gọi là "sự kiện kích hoạt" — tức khoảnh khắc làm nghiêng cán cân về phía phong trào — xảy ra vào năm 1979, khi nhà máy điện hạt nhân Three Mile Island tại bang Pennsylvania bắt đầu tan chảy lõi lò phản ứng. Một số chiến dịch đã giành được thắng lợi ngay trước thời điểm đó, nhưng nỗi hoảng sợ lan rộng trong công chúng đã khuếch đại tác động của tất cả các chiến dịch còn lại. Trên thực tế, một lệnh tạm hoãn không chính thức đối với việc đặt hàng các nhà máy điện hạt nhân mới đã được thiết lập.

Three Mile Island không phải là vụ tan chảy lò phản ứng đầu tiên tại Hoa Kỳ. Trước đó rất lâu, một lò phản ứng ở Michigan cũng từng gặp sự cố nghiêm trọng, được mô tả trong cuốn sách *We Almost Lost Detroit* (Chúng ta gần như đã mất Detroit). Tuy nhiên, sự kiện ấy hầu như không thu hút được sự chú ý của cả chính quyền lẫn công chúng. Chính các chiến dịch kéo dài suốt một thập niên rưỡi sau sự cố Detroit đã tạo nên sự khác biệt trong phản ứng xã hội đối với Three Mile Island.

Sau khi lệnh tạm hoãn không chính thức đối với các nhà máy điện hạt nhân có hiệu lực, các chiến dịch tiếp tục giành được những chiến thắng địa phương, ngay cả ở những nơi dự án đã được triển khai. Cơ sở Dữ liệu Toàn cầu về Hành động Bất bạo động ghi lại câu chuyện của 15 chiến dịch thành công như vậy, cùng với nhiều thắng lợi tương tự ở các quốc gia khác.

Một phong trào khác mà chiến thắng của nó từng bị coi là không thể chính là phong trào LGBTQ.

Trong suốt nhiều thế kỷ, những người như chúng tôi — những ai không sống và yêu theo khuôn mẫu tính dục do xã hội phụ quyền áp đặt — đã phải chịu những hình phạt tàn bạo, từ tra tấn cho đến bị thiêu sống, chỉ vì khác biệt.

Khởi điểm của phong trào là hành động “công khai bản dạng” (coming out) — một chiến thuật bất hợp tác đầy sức mạnh, và cho đến hôm nay vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Sau đó là các hành động của những nhóm nhỏ. Ngay cả những cuộc tập hợp ôn hòa ngoài trời cũng là khoảnh khắc quyết định đối với nhiều người — lần đầu tiên họ bước ra khỏi “tủ kín”, đôi khi kéo theo mất việc làm và những hậu quả nghiêm trọng hơn. Các cuộc tập hợp dần leo thang thành những cuộc biểu tình ngồi tại các địa điểm phân biệt đối xử với người LGBTQ.

Việc giữ vững kỷ luật bất bạo động là một thách thức lớn, bởi cơn giận dữ mà rất nhiều người trong chúng tôi từng (và vẫn) cảm thấy. Tôi nhớ có lần ban lãnh đạo ACT UP đề nghị tôi hướng dẫn một buổi tập huấn về bất bạo động để chuẩn bị cho cuộc biểu tình sắp tới. Khi bước vào tầng hầm của một nhà thờ, tôi thấy một

căn phòng đầy những nhà hoạt động đang sôi sục phẫn nộ — với họ, bất bạo động dường như là điều xa xỉ nhất lúc đó.

Thế nhưng, hành động ấy cuối cùng vẫn diễn ra tốt đẹp, chỉ vì đám đông khao khát một điều còn mạnh mẽ hơn cả việc trút giận cho những tổn thương của mình: đó là chiến thắng.

Công việc nội tâm mà họ đang thực hiện cũng chính là công việc của tôi. Vì vậy, tôi dành thời gian tổ chức các buổi huấn luyện lãnh đạo dành riêng cho những người đàn ông đồng tính và song tính. Trong những buổi ấy, tôi lắng nghe những câu chuyện chân thực về niềm tự hào, nỗi đau, sự dịu dàng và lòng dũng cảm dám chấp nhận rủi ro của họ.

Ai mà chẳng e ngại khi phải phơi bày sự mong manh của chính mình? Nhưng chính trong khoảnh khắc dễ tổn thương ấy, như nhà văn kiêm nhà hoạt động Starhawk từng nói, lại nảy sinh ra "quyền lực từ bên trong" – một nguồn sức mạnh nội tại, sáng tạo và vượt lên trên mọi giới hạn.

Chính từ những trải nghiệm và bất công ấy đã khơi dậy một tầm nhìn lớn lao hơn: không chấp nhận những thành tựu nhỏ nhoi, không cam chịu một cuộc sống thiếu thốn các quyền cơ bản – chẳng hạn như quyền nhận con nuôi – mà các cặp đôi dị tính coi là điều hiển nhiên.

Đó cũng chính là sự khước từ mạnh mẽ trước những rào cản vô hình khác của cái gọi là "trần kính màu tím" (lavender glass ceiling) – thuật ngữ chỉ những giới hạn ngầm, khó nhận ra, ngăn cản sự thăng tiến và bình đẳng của cộng đồng LGBTQ+ trong xã hội, công việc và cuộc sống.

Đến thập niên 1990, những kẻ kỳ thị cáo buộc phong trào LGBTQ có một "chương trình nghị sự đồng tính". Và họ đã đúng. Chương trình ấy chính là bình đẳng, là sự ủng hộ của một xã hội cho phép mọi người được sống trọn vẹn là chính mình. Người LGBTQ cũng tham gia vào các chiến dịch đấu tranh cho nhiều

vấn đề tiến bộ khác, bởi có điều gì phổ quát hơn khát vọng được tự do làm chính mình?

Và rồi, chúng tôi giành được chiến thắng này đến chiến thắng khác, bằng cách làm một điều tưởng chừng rất đơn giản: luôn giữ thế chủ động tấn công — và làm điều đó một cách táo bạo đến tận cùng.

Bất kỳ ai cũng có thể làm được.

Chương 4: Đối mặt với áp bức để giải phóng sức mạnh của chúng ta

Một cuộc đối thoại với Daniel Hunter

Daniel Hunter là một người Mỹ gốc Phi. Ở tuổi 37, anh đã tham gia vận động xã hội hơn 20 năm và hiện đang cố vấn, huấn luyện các chiến dịch về biến đổi khí hậu trên khắp thế giới.

GEORGE LAKEY: Khi nghĩ về động lực giữa các nhóm, tôi thường bị ấn tượng bởi số lượng các nhóm phong trào tự xem mình là có quyền lực hạn chế, trong khi thực tế họ chưa khai phóng hết sức mạnh sẵn có trong chính tập thể của mình.

Chẳng hạn, tôi từng chứng kiến một liên minh liên chủng tộc gồm các tổ chức cộng đồng, công đoàn và tôn giáo. Trên giấy tờ, liên minh này trông rất đáng gờm, nhưng khi bước vào hành động thì không thể hiện được sức mạnh ấy. Hóa ra, trong ban điều phối lớn của liên minh chỉ có hai người da màu.

Sau đó, khi ban lãnh đạo mời thêm nửa tá lãnh đạo da màu tham gia ban điều phối, các cuộc họp thay đổi hoàn toàn, và chiến dịch bắt đầu tăng tốc rõ rệt.

DANIEL HUNTER: Tôi có thể kể ra hàng trăm tổ chức chưa bao giờ nhận ra thông điệp đó — rằng chủ nghĩa hình thức (tokenism) thì không thể hiệu quả. Với nhiều người, sự thiếu nhận thức như trong câu chuyện của anh còn bị khuếch đại bởi niềm tin rằng: *chỉ cần đứng về "phía đúng" của các vấn đề công lý là đã đủ*.

Sự thật là, ngay cả khi chúng ta đang tiến hành chiến dịch, làn khói độc của áp bức mang tính cấu trúc vẫn tiếp tục bao trùm và tác động lên chúng ta. Mỗi thành viên, mỗi đồng nghiệp đều mang theo những câu chuyện vô hình về tổn thương, chấn thương và cô lập — và mức độ trải nghiệm những điều đó không hề giống nhau.

Tôi nhớ một cuộc họp gần đây của các nhà hoạt động ở Philadelphia, với một nhóm đa chủng tộc và đa tầng lớp. Đó là buổi sáng nắng đẹp của ngày thứ hai trong một quá trình lập kế hoạch kéo dài nhiều ngày. Một thành viên trẻ người da đen, vốn thường rất năng động và tràn đầy sức sống, đến muộn với vẻ mặt buồn bã. Một thành viên khác, là người da trắng thuộc tầng lớp lao động — vốn đã ít nói — hôm đó lại càng thu mình hơn. Tôi để ý thấy trong khi đó, phần còn lại của nhóm vẫn vui vẻ tiếp tục công việc, hào hứng với các thảo luận chiến lược.

Trong giờ giải lao đầu tiên, tôi hỏi cô gái trẻ người da đen kia có chuyện gì xảy ra. Cô chia sẻ rằng sáng hôm đó, khi vừa thức dậy và mở Facebook, cô thấy tin một cậu bé da đen khác bị cảnh sát bắn, và một cảnh sát khác vừa được tuyên trắng án. Cô suy sụp hoàn toàn. Chúng tôi đã dành vài phút rất dịu dàng để cùng nhau khóc cho cộng đồng của mình.

Tôi kéo dài giờ giải lao và tìm gặp người thành viên thuộc tầng lớp lao động. Anh vừa nhận được thông báo bị đuổi khỏi chỗ ở, và không chắc liệu việc có mặt trong căn phòng này còn hợp lý hay không, khi lẽ ra anh phải đi tìm nơi ở mới. Tôi hỏi anh mong muốn điều gì từ nhóm. Anh hơi nhún vai và nói: *“Tôi chỉ muốn họ biết vì sao hôm nay tôi không còn tâm trí ở đây.”*

GEORGE: Và chuyện đó xảy ra chỉ trong giờ giải lao thôi sao!

DANIEL: Thực tế của áp bức không biến mất chỉ vì ‘chúng ta là một nhóm nhà hoạt động’. Thậm chí, kỳ vọng của chúng ta về cách đối xử với nhau còn có thể tăng lên. Nhóm của chúng tôi hôm đó là một tiểu mô hình của xã hội — nơi mỗi người bị tác động khác nhau và không đồng đều bởi hoàn cảnh, bản dạng và trạng thái sống của mình.

Tôi là người điều phối buổi họp và phải vật lộn với rất nhiều cân nhắc. Tôi không muốn đứng về phía phản xạ trung lưu của chính mình — tức là gạt các vấn đề “cá nhân” sang một bên để hoàn thành công việc. Cách tôi được đào tạo là tiếp tục tiến lên, tránh né và kìm nén những “xao lãng” tiềm tàng. Rốt cuộc, đó chính là vai trò lịch sử của tầng lớp trung lưu: giữ cho mọi thứ trơn tru vì lợi ích của giới

tinh hoa. Nhưng lần này, tôi muốn tạo ra một không gian để mọi người có thể hiện diện một cách chân thực trong cuộc họp.

Từ những trải nghiệm đau đớn trong quá khứ, tôi hiểu rằng nếu không tạo không gian cho sự trung thực, phản ứng dội ngược trong tập thể sẽ đến muộn nhưng vô cùng khắc nghiệt. Một tập thể liên tục đè nén những tiếng nói bên lề sẽ dần suy kiệt và cuối cùng trở nên trống rỗng, vô nghĩa.

Tôi cũng thực sự lo lắng rằng mình sẽ đánh mất mạch của cuộc họp, rằng toàn bộ thời gian sẽ trôi qua chỉ để xử lý cảm xúc. Tôi hít một hơi thật sâu và nhận ra rằng nỗi sợ này rất điển hình đối với những người có đặc quyền.

Nhưng tôi cũng thận trọng trước một động lực khác: tôi không muốn đặt ai vào tình huống phải chia sẻ nhiều hơn điều họ mong muốn. Hai người đồng chí đó tin tưởng tôi — nhưng điều đó không có nghĩa là họ muốn công khai chuyện riêng tư trước cả nhóm. Với những gì tôi biết về họ, tôi tin rằng cả hai đều sẽ rất khó chịu nếu cả nhóm lao vào “giải cứu” cảm xúc của họ. Điều tôi muốn là một không gian nơi họ có thể chia sẻ bao nhiêu tùy ý.

Tất cả những suy nghĩ ấy lướt qua đầu tôi chỉ trong vài giây, khi tôi loay hoay tìm cách hành động tiếp theo.

Cuối cùng, tôi quyết định tạo ra một không gian mà tôi gọi là “chia sẻ mở”. Tôi nói:

“Trước khi bước vào phiên làm việc tiếp theo, tôi muốn dành một khoảng không gian để mọi người có thể chia sẻ bất cứ điều gì đang nằm trong tim trí của mình hôm nay.”

Ban đầu, căn phòng im lặng. Rồi hai người họ — và những người khác — bắt đầu chia sẻ từ đáy lòng. Tôi khuyến khích mọi người nói rõ với tập thể điều họ đang cần. Và mọi người đã lắng nghe — lắng nghe đủ sâu để khi kết thúc phần chia sẻ mở, ai nấy đều trông sẵn sàng bước tiếp.

Các nhóm của chúng ta không thể giải quyết tất cả các vấn đề của áp bức. Nhưng chúng ta có thể trở thành những không gian để nâng đỡ nhau — thậm chí là chữa lành và thách thức nhau.

Việc kiến tạo một nền văn hóa chung chính là một trong những món quà quan trọng nhất mà các chiến dịch có thể để lại.

GEORGE: Tôi hoàn toàn đồng ý về việc xây dựng văn hóa — rất nhiều phong trào xã hội vĩ đại đã phát triển bên trong mình một dạng phản văn hóa, như một bản phác thảo sống động của xã hội mà họ hy vọng kiến tạo.

Anh đã chọn hoạt động chia sẻ mở để giúp nhóm có thể bước tiếp, sau khi tự soi lại xuất thân trung lưu của mình. Điều đó khiến tôi tự hỏi: có bao nhiêu người theo khuynh hướng tiến bộ đã thực sự chất vấn định kiến giai cấp trong công việc chống áp bức? Tôi cũng phải "nuốt viên thuốc khiêm tốn" của chính mình.

Tôi từng là một phần của phong trào huấn luyện chống áp bức từ những năm 1970, khi trọng tâm chủ yếu là chống phân biệt chủng tộc và phân biệt giới. Chúng tôi coi điều này như là có thêm một cơ hội để đối đầu, và lần này là trong vai trò người huấn luyện chứ không phải người biểu tình. Tôi nhớ những khoảnh khắc thỏa mãn sau lớp học, mà hầu như không ý thức được trải nghiệm nội tâm của những người tham gia hội thảo.

Tôi gặp nhiều nhà hoạt động nói rằng họ sẽ không bao giờ tự nguyện tham dự một buổi tập huấn chống áp bức nữa, bởi họ không muốn dành hàng giờ chỉ để nghe mình tệ hại đến mức nào. Họ cảm nhận rất rõ rằng đó không phải là trao quyền.

Trong nhiều nhóm hoạt động, nơi 'đúng đắn chính trị' được xem là chuẩn mực, người tham gia các buổi tập huấn thường học cách dùng từ để sao cho không bị gạt ra ngoài. Việc ghi nhớ và sử dụng đúng bộ ngôn ngữ 'chuẩn' của từng thời điểm mang lại cho những nhà hoạt động mới cảm giác mình đã thuộc về nhóm 'đúng phe' và được chấp nhận.

Một trường đại học mời tôi tới làm việc vài ngày với nhóm sinh viên học cách trở thành đồng minh chống phân biệt chủng tộc. Tôi hỏi họ có khoảnh khắc nào chợt 'vỡ ra' về chính sự thiên lệch của mình không. Rất nhiều câu chuyện được kể, nhưng chỉ có một người nói rằng bị 'chỉ mặt gọi tên (called out)' trước tập thể đã giúp họ nhận ra điều đó.

Các sinh viên ngạc nhiên khi nhận ra rằng việc "chỉ mặt gọi tên" (calling out) lại đóng vai trò nhỏ đến vậy trong chính quá trình trưởng thành của họ. Vì thế, chúng tôi đào sâu hơn. Rồi có người chỉ ra một khuôn mẫu trong trường: sinh viên năm cuối "chỉ mặt" sinh viên năm ba; sinh viên năm ba "chỉ mặt" sinh viên năm hai; sinh viên năm hai lại "chỉ mặt" sinh viên năm nhất. Từ đó, chúng tôi nhận ra rằng "chỉ mặt gọi tên" đã ăn sâu cùng với chủ nghĩa giai cấp!

Văn hóa hoạt động mà họ đang thực hành thực chất vẫn dựa trên một công cụ mang tính thống trị, dù trực giác của họ cho thấy còn có những cách tiếp cận khác nhân văn và hiệu quả hơn. Sự nhận ra này của sinh viên là một bước đột phá quan trọng, bởi nó chạm tới cốt lõi của phần lớn các mô hình huấn luyện chống áp bức truyền thống: quá chú trọng vào việc quản lý, uốn nắn và giảng dạy — nói cách khác, tái hiện chính chức năng đặc trưng của tầng lớp trung lưu.

Khi đối mặt với phân biệt chủng tộc, liệu có lựa chọn nào khác ngoài việc khoác lên mình vai trò người quản lý hay người dạy dỗ không? Danh sách mà nhóm sinh viên lập ra chứa đầy những phương thức thay thế hiệu quả, giúp họ tự chất vấn bản thân. Chẳng hạn, một người bạn chia sẻ câu chuyện cá nhân về lần họ từng mắc cùng một sai lầm và chỉ sau đó mới nhận ra ý nghĩa của nó. Một phương thức khác là chia sẻ riêng một–một, bằng sự đồng cảm, rằng một người da màu có thể nghe lời nhận xét ấy như một sự hạ thấp mang tính phân biệt chủng tộc, và điều đó thực sự gây tổn thương.

Tôi lớn lên trong tầng lớp lao động. Người lao động cũng đối chất với nhau về đủ mọi chuyện, bao gồm cả phân biệt chủng tộc, nhưng hiếm khi bằng cách "chỉ mặt gọi tên". Họ trêu đùa, họ bông đùa, họ bày tỏ cơn giận theo cách cho thấy họ sẵn sàng tranh luận. Họ không đối đầu nhau trước tập thể, trừ khi họ đã sẵn sàng

cho một cuộc tranh luận công khai công bằng trước những người ngang hàng. Giọng điệu của họ thừa nhận sự ngang hàng — đó là phong cách bình đẳng. Nói chung, họ không "sửa dạy" người khác, bởi điều đó hàm ý thứ bậc: họ không thích ông chủ, và phần lớn cũng không muốn trở thành ông chủ.

Trong khi đó, những người thuộc tầng lớp trung lưu thường được nuôi dạy để quen với việc ra lệnh và chấp nhận bị ra lệnh. Vì vậy, một số hình thức hoạt động chống áp bức lại vô tình củng cố các vai trò giai cấp sẵn có. Cách làm này không đặt câu hỏi về tính hiệu quả của việc 'nhắc nhở công khai (calling out)', bởi nó xuất phát từ quá trình xã hội hóa của tầng lớp trung lưu: quản lý, uốn nắn và phân loại con người thành 'được chấp nhận' hay 'không được chấp nhận'.

DANIEL: Ngay khi anh viết những điều này, tôi đã bật cười — bởi vì anh đang làm mẫu chính xác điều anh đang nói tới. Anh hoàn toàn có thể viết một bài công kích gay gắt, xé toạc những nhà hoạt động trung lưu vì đã làm hỏng cơ hội xây dựng các phong trào có nền tảng rộng. Nhưng thay vào đó, anh lại sử dụng những câu chuyện về đột phá và sự nhẹ nhõm để bồi dưỡng "cơ bắp" cho những hành vi mới.

Qua nhiều năm, tôi đã học được rằng cách nhanh nhất để thúc đẩy sự trưởng thành của con người là củng cố những hành vi tích cực.

Cuộc trò chuyện về "calling out" này khiến tôi nhớ đến một trải nghiệm thời đại học. Ở trường đại học khai phóng của tôi, tôi có một người bạn — giống tôi — lớn lên ở vùng nông thôn bang Indiana. Tôi sẽ gọi anh ấy là Jim. Jim từng nói với tôi rằng anh chưa bao giờ quen biết một người đồng tính nào. Vì vậy, tôi không ngạc nhiên khi một tối nọ, anh nói với tôi rằng anh cảm thấy rất khó chịu khi phải ở xung quanh *"tất cả những người đồng tính đang công khai phạm tội lỗi"*.

Tôi hoàn toàn có thể bắt đầu tấn công Jim vì quan điểm ấy. Nhưng tôi nghĩ vai trò đồng minh của mình là giúp anh ấy trưởng thành.

Tôi hỏi Jim rằng anh lấy ý tưởng đồng tính là tội lỗi từ đâu — và anh trả lời: từ Kinh Thánh.

Tôi hỏi anh chỉ ra đoạn nào trong Kinh Thánh. Anh không biết.

Vì vậy, tôi bảo anh tra cứu trong bản mục lục Kinh Thánh. Anh tìm không ra (một mẹo nhỏ: đồng tính chỉ được nhắc đến rất ngắn gọn trong một vài sách của Kinh Thánh).

Sau khi tìm được đoạn liên quan, chúng tôi cùng nhau bàn luận. Rồi tôi nói với anh rằng tôi có một lập luận Kinh Thánh khác còn "vững chắc" hơn nhiều: rằng chế độ nô lệ là điều tốt.

"Hỡi nô lệ, hãy vâng phục chủ mình" (Ê-phê-sô 6:5), cùng với hàng chục đoạn kinh khác.

Tôi hỏi Jim:
"Vậy làm sao anh biết chế độ nô lệ là sai?"

Anh trả lời:
"Thời thế đã thay đổi. Văn hóa bây giờ khác rồi."

"À," tôi nói.

Anh ấy thực sự bị lay động.

Được dẫn dắt bởi sự thay đổi trong lòng mình, Jim đã viết một bài cho báo sinh viên của trường.

"Chúng ta không nên phán xét con người vì lối sống đồng tính," anh viết, và kêu gọi mọi người tự chất vấn lại những hiểu biết của chính mình. Chỉ vì một số người *"chọn sống đồng tính"* thì điều đó không phải là tội lỗi, và nhiệm vụ của chúng ta là yêu thương — chứ không phải kết án.

Đó là một bước nhảy rất lớn so với vị trí mà anh từng đứng trước đó.

Nhưng chỉ một tuần sau, trên báo của trường đã xuất hiện một bài viết do vài người bạn của tôi chấp bút, công kích gay gắt Jim. Theo họ, anh ta cũng đã bộc lộ sự thiếu hiểu biết của mình. Bài báo lên án Jim vì sử dụng thứ ngôn ngữ bị cho là 'bài xích người đồng tính một cách gay gắt', như cụm từ 'lối sống đồng tính', hay những khuôn sáo cũ kỹ kiểu 'chọn trở thành người đồng tính'.

Tôi biết những tác giả của bài báo đó. Họ là những nhà hoạt động quyết liệt và tận tụy với lý tưởng. Họ không sai. Nhưng họ đã không đạt được điều mình mong muốn — đó là một người đồng minh hoàn hảo.

Chiều hôm đó, Jim lao thẳng vào phòng tôi, ném bài báo xuống trước mặt. Nước mắt chảy dài trên khuôn mặt anh. Tôi ôm lấy anh, và anh nói:
"Tôi sẽ không bao giờ lên tiếng vì người đồng tính nữa."

Tôi không thể thuyết phục anh thay đổi quyết định ấy — và suốt bốn năm sau đó, anh không tham gia bất kỳ hành động công khai nào. Chúng tôi đã mất đi vai trò của anh như một người kết nối, một đại sứ với bang Indiana bảo thủ. Và bị ám ảnh bởi trải nghiệm ấy, tôi biết rằng nhiều người khác cũng đã chọn cách đứng xa.

Tôi tin rằng đây chính là điều Tiến sĩ Martin Luther King Jr. muốn nói khi ông nhấn mạnh đến *"nội dung nhân cách, chứ không phải màu da"*. Muốn hiểu nhân cách của một con người, bạn phải hiểu vị trí của họ — họ đang thay đổi như thế nào, và họ đang cố gắng nói chuyện với ai.

Mỗi khi tôi muốn thẳng tay công kích ai đó vì sự thiếu hiểu biết của họ, tôi lại nhớ đến câu chuyện này. Tôi tin vào việc nói sự thật — và đúng vậy, nhiệm vụ của những người hoạt động là góp phần thay đổi suy nghĩ và trái tim của con người. Nhưng nếu chuẩn mực để được lên tiếng nơi công cộng là phải hoàn hảo, thì đám đông sẽ trở nên im lặng đến đáng sợ.

GEORGE: Nhiều nhà hoạt động đang dần nhận ra rằng việc công kích lẫn nhau không tạo ra thay đổi xã hội tích cực. Nhưng câu hỏi vẫn còn đó: làm sao để chúng ta đối diện trực diện với những áp bức rất thật đang tồn tại?

DANIEL: Tôi học được một bài học lớn về điều đó khi còn học đại học, trong lúc tôi tổ chức Ngày Im Lặng của Người Da Màu (*People of Color Day of Silence*).

Hành động này xuất phát từ những bất công vốn rất quen thuộc trong môi trường đại học: sinh viên da màu bị biến thành 'vật trang trí', bị giảng viên nói chuyện kẻ cả; chúng tôi phải tự xoay xở khi đối mặt với nạn phân biệt chủng tộc ngoài cộng đồng; sự thờ ơ với văn hóa của chúng tôi; và đặc biệt là việc chương trình học gần như không phản ánh con người và trải nghiệm của chúng tôi — một sự thiếu hiểu biết đáng kinh ngạc. Nói ngắn gọn, những chuyện quá đỗi bình thường.

Các điều kiện cho hoạt động phản kháng đã hội đủ: rõ ràng là có vấn đề.

Nhưng điều kiện không tự tạo ra hành động. Mọi thứ có thể tồi tệ đến đâu đi nữa, thì ngoài một vài tiếng nói phản đối đơn độc, thay đổi vẫn không xảy ra.

Một số người trong chúng tôi đã đấu tranh với ban lãnh đạo nhà trường quanh hàng loạt mục tiêu chiến dịch — và chúng tôi cần một bước leo thang. Chúng tôi hiểu rõ phản ứng dữ dội từ phía đối lập có thể giúp ích cho phong trào như thế nào, nên đã chọn một hành động mà chúng tôi tin rằng sẽ khiêu khích đối thủ.

Chúng tôi chọn thời điểm hành động trùng với cuộc họp tiếp theo của hội đồng quản trị trường, khi họ đang quyết định số phận của một số yêu cầu mà chúng tôi đưa ra.

Vì vậy, một nhóm trong chúng tôi đi vận động và tổ chức Ngày Im Lặng của Người Da Màu. Ý tưởng rất đơn giản: trong một ngày, tất cả sinh viên da màu sẽ không nói gì cả. Chúng tôi phát một thông điệp với nội dung:

“Nếu chúng tôi im lặng, bạn có nhớ chúng tôi không?
Nếu chúng tôi biến mất, bạn có nhớ chúng tôi không?
Nếu những câu chuyện của chúng tôi không còn ở đây, bạn có nhớ chúng tôi không?”

(Nhân tiện nói thêm, chúng tôi cố ý không báo trước cho các đồng minh da trắng. Điều này vô tình trở thành một phép thử về tinh thần đồng đội. Điều đáng ngạc nhiên là có không ít người da trắng tự nhận là ‘đồng minh’ lại phản ứng giận dữ vì không được báo trước. Ngược lại, cũng có người tỏ ra thích thú khi thấy chúng tôi tự lên tiếng, rồi nhanh chóng tổ chức ngay trong tối hôm đó một buổi trao đổi riêng cho những người da trắng khác đang cố gắng hiểu và xử lý những gì vừa diễn ra.)

Nhưng tối hôm trước ngày hành động, một vấn đề lớn nảy sinh.

Tôi đã khá dễ dàng vận động các sinh viên da đen. Chúng tôi quen biết nhau, và ngoài một vài người phản đối — rồi cũng bị tập thể vượt qua — thì cả khối đều đồng thuận.

Tuy nhiên, những người da màu khác lại dè dặt. Một sinh viên Latino đứng lên nói:
“Tôi không muốn tham gia một hành động của người da đen — chuyện này phải đại diện cho câu chuyện của tôi.”

Tôi ngây thơ nghĩ rằng, vì chúng tôi đang nói về *người da màu*, điều đó hẳn đã quá rõ ràng.

Một số sinh viên da đen đồng tình với tôi và cùng dồn ép cậu sinh viên kia:
“Chúng ta đều phải đối mặt với phân biệt chủng tộc.”

Nhưng sinh viên Latino ấy vẫn kiên trì:
“Không giống nhau. Ngay cả khi người ta nói về phân biệt chủng tộc, họ cũng chỉ nghĩ đến người da đen. Chúng tôi thì bị quên lãng.”

Không khí trong phòng trở nên căng thẳng. Một sinh viên da đen tức giận đáp lại: *“Nghe này, hoặc là cậu ở cùng thuyền với bọn tôi, hoặc là cậu cũng chẳng khác gì người da trắng.”*

Tiếng la hét bắt đầu vang lên. Làm cho ranh giới càng thêm mờ nhạt, một số sinh viên quốc tế — đến từ châu Phi, châu Á hoặc các nơi khác — lên tiếng giải thích: *“Chúng tôi không nhìn nhận chủng tộc theo cách các bạn đang nhìn.”*

Những chia rẽ mà tôi — với tư cách là một người tổ chức da đen — chưa từng nhận ra bắt đầu lộ diện. Không khí trong phòng leo thang nhanh chóng, nóng hơn rất nhiều so với hình dung của tôi về một hành động mang tính đoàn kết. Tôi đã nghĩ rằng hành động này sẽ không bao giờ có thể tiến hành được.

May mắn thay, một sinh viên Mỹ gốc Ấn trong phòng đã đứng ra: Dipti Baranwal. Cô hiểu rõ những chia rẽ ấy và nói nhanh, đầy nhiệt huyết với các nhóm khác nhau:

“Tất nhiên là câu chuyện của chúng ta khác nhau. Chính vì thế chúng ta mới đấu tranh. ‘Người da màu’ không phải là một thuật ngữ phổ quát mà ai trong chúng ta cũng sử dụng, và nó xuất phát từ cách phân biệt chủng tộc tồn tại trong xã hội này. Vì vậy, hãy viết lại các yêu cầu, để câu chuyện của bạn được thể hiện tốt hơn.”

Cô ấy thật tuyệt vời — đã dàn dựng một khoảnh khắc học hỏi cho tất cả chúng tôi. Sau đó, cô kéo tôi ra một bên và kiên nhẫn giúp tôi viết lại từng yêu cầu, sao cho phản ánh chính xác hơn trải nghiệm đa dạng của các cộng đồng da màu.

Và nhân tiện nói thêm: hành động ngày hôm sau đã thành công rực rỡ. Đại đa số sinh viên da màu đã tham gia 24 giờ im lặng khi tương tác với người da trắng (một vài sinh viên quốc tế tìm cách riêng của họ để tham gia). Hành động này gây chấn động hội đồng quản trị, và các vấn đề trong chiến dịch của chúng tôi bỗng chốc vọt lên hàng đầu trong chương trình nghị sự. Chúng tôi không giành

được tất cả, nhưng đạt được một tỷ lệ rất cao trong những mục tiêu đầy tham vọng.

GEORGE: Anh và tôi chia sẻ một ngôn ngữ đã giúp ích rất nhiều trong việc hiểu động lực nhóm — đó là khái niệm “dòng chính” (*mainstream*) và “vùng rìa” (*margins*). Mọi nhóm mà tôi quan sát kỹ — kể cả những nhóm nhỏ, cấp tiến — đều có một “dòng chính”. Tôi thấy rõ những phẩm chất, hành vi và giá trị được nhóm ủng hộ. Đồng thời, tôi cũng nhận ra rằng những đặc điểm khác bị vô thức đẩy ra bên lề — đó là những cách hành xử, thậm chí là những bản dạng, tồn tại ở vùng rìa của tập thể.

Một nhóm coi trọng tranh luận sôi nổi về lý thuyết phê phán vẫn có những thành viên, khi ở riêng, thích nói về thể thao. Một nhóm thích buôn chuyện vẫn có những người muốn nói về phim ảnh hay du lịch. Một nhóm tự hào về việc bị bắt hay đối đầu gay gắt vẫn có những thành viên ưa chuộng sự hài hòa và kết quả cùng thắng.

Dù một nhóm có nghĩ rằng mình rất đồng nhất, nếu nhìn kỹ vẫn sẽ thấy có những đặc điểm hay tiếng nói bị đẩy ra bên lề. Khi tôi yêu cầu một nhóm trong buổi tập huấn chỉ ra điều gì đang bị gạt sang bên, ban đầu họ khá lúng túng. Nhưng sau một hồi gợi mở, họ thường liệt kê được một danh sách khá dài.

Điều khiến câu chuyện của bạn, Daniel, trở nên đặc biệt quan trọng là vì các nhóm vận động chỉ có thể phát triển khi họ liên tục điều chỉnh lại mối quan hệ giữa phần ‘trung tâm’ và những người ở bên lề. Trong nhóm Người Da Màu của bạn, sinh viên Latin, châu Á và châu Phi nằm ở vị trí bên lề, còn những người Mỹ gốc Phi ở vị trí trung tâm. Để hành động thành công, các bạn buộc phải xem xét lại và tái định hình mối quan hệ đó. May mắn là xung đột đã bộc lộ ra, và bạn nhận được sự hỗ trợ từ Dipti để cùng nhau điều chỉnh lại mối quan hệ này.

GEORGE: Như anh và tôi đều đã tự khám phá về chính mình — và chúng ta có thể kể rất nhiều câu chuyện về điều này — khi ở trong dòng chính, ta rất dễ không nhận ra những gì đang diễn ra ở vùng rìa. Điều đó đúng với tôi khi tôi ở

trong dòng chính của nam giới, hay người da trắng, hay hiện tại là một người làm nghề chuyên môn thuộc tầng lớp trung lưu. Trong một số nhóm, bản dạng đồng tính của tôi bị đẩy ra bên lề; trong những nhóm khác, tôi lại thuộc về dòng chính của nam giới đồng tính so với các bản dạng giới và xu hướng tính dục khác! Tôi cũng có thể trở thành một người đồng tính khỏe mạnh nhưng thiếu nhận thức, khi ở cùng những người đồng tính có khả năng khác biệt.

Nói cách khác, sự mù mờ được cài sẵn trong mọi bản dạng dòng chính mà chúng ta mang theo — và ai cũng có ít nhất một bản dạng dòng chính. Chúng ta đều có lúc trở thành *"kẻ áp bức"*, nếu dùng thuật ngữ quen thuộc ngày nay.

DANIEL: Khái niệm về 'dòng chính' và ´vùng rìa' đã thực sự là một món quà đối với tôi — nhất là khi, giống như nhiều người khác, tôi phải liên tục di chuyển giữa nhiều vị trí khác nhau trong các mối quan hệ khác nhau.

Một trong những tình huống lệch nhiệm thường xảy ra bên trong các nhóm là khi một nhóm ở vùng rìa lên tiếng, và tiếp theo sau đó là một nhóm khác cũng lên tiếng về nỗi đau của họ. Các nhóm vùng rìa lúc này thậm chí còn có thể cạnh tranh thu hút sự chú ý của nhóm dòng chính. Những tổn thương cứ chồng chất lên nhau, khiến cả nhóm loay hoay không biết phải gỡ rối từ đâu.

Đó cũng là điều khiến tôi băn khoăn trong câu chuyện ở Philadelphia mà tôi kể lúc đầu. Khi bắt đầu phần chia sẻ mở, tôi nhận thấy một người tham gia da đen và một người da trắng có vẻ không thực sự hiện diện. Tôi đã chủ động hỏi thăm cả hai, bởi tôi hiểu rằng sự áp bức đối với tầng lớp lao động da trắng rất dễ bị làm cho vô hình — nhất là trong bối cảnh hiện nay, khi chúng ta nhạy cảm hơn với vấn đề phân biệt chủng tộc.

Tôi đang cố giúp cả nhóm nhận ra rằng mỗi người đều mang nhiều bản dạng khác nhau — đúng vậy, tính giao thoa. Nhưng là theo cách không biến nó thành một bài giảng lý thuyết khô khan của giới trung lưu chuyên nghiệp. Không có nhóm nào chỉ có một vùng rìa. Thực tế luôn tồn tại rất nhiều vùng rìa, được tạo nên từ vô số hành vi, đặc điểm và bản dạng khác nhau. Điều đó cũng có nghĩa là

có nhiều nhóm dòng chính khác nhau — và tôi thuộc về không ít trong số đó. Nhận ra điều này cho tôi cơ hội lắng nghe một cách cẩn trọng và sâu sắc hơn.

GEORGE: Vậy hãy cùng nhìn lại một số cách làm hiệu quả để giảm bớt các động lực áp bức trong nhóm của chúng ta.

DANIEL: Đổ lỗi và làm nhục không còn là con đường phù hợp. Điều quan trọng là đồng hành cùng nhau và xây dựng những mối quan hệ sâu sắc, có ý nghĩa. Chúng ta biết mình đang đi đúng hướng khi mọi người sẵn sàng chia sẻ cả những tổn thương mong manh lẫn những thành công cá nhân của họ.

GEORGE: Một nhóm lành mạnh biết lắng nghe các vùng rìa của mình. Thậm chí, một người lãnh đạo khôn ngoan còn chủ động tìm đến các vùng rìa để hiểu xem sự thay đổi đang được nhìn nhận từ đâu. Giống như cách bạn đã làm trong những giờ giải lao, trước khi bước vào phần chia sẻ mở.

DANIEL: Đúng vậy, bởi sự phát triển của một nhóm thường bắt đầu từ các vùng rìa. Và mức độ phát triển ấy bị giới hạn khi mà nhóm dòng chính không hiểu. Khi chúng ta ở vị trí dòng chính, điều cần làm là lắng nghe tiếng nói từ các vùng rìa — và tôn trọng sự khôn ngoan của họ, giống như điều tôi đã phải học trong Ngày Im Lặng của Nhóm Người Da Màu. Khi đó, một phụ nữ Mỹ gốc Ấn đã thể hiện vai trò lãnh đạo mạnh mẽ từ vùng rìa: cô ấy dẫn dắt, làm rõ vấn đề và — như tôi đã nói — rất quyết đoán. Đó là một cách để các vùng rìa bước lên sân khấu và khởi động một cuộc thương lượng lại có ý nghĩa với nhóm dòng chính. Sẽ rất tốt nếu sáng kiến đến từ nhóm dòng chính, nhưng thực ra ai cũng có thể đảm nhận vai trò đó.

GEORGE: Tôi xin bổ sung thêm một điều nữa giúp cả nhóm cùng tiến lên: tiếp tục chữa lành những vết thương do xã hội gây ra cho chúng ta, ở những nơi mà ta vô tình mang theo sự áp bức ấy vào bên trong mình. Với tư cách là một người đàn ông thuộc tầng lớp lao động, tôi biết mình đã cần rất nhiều thời gian để chữa lành trước khi dám tin vào tri thức của chính mình trong môi trường chuyên nghiệp.

Khi học cao học, tôi có đủ kiến thức để tham gia các buổi thảo luận, nhưng thứ ngôn ngữ trừu tượng đầy thuật ngữ học thuật lại xa lạ và khó tiếp cận; tôi không thể ‘nói trôi’ được. Rồi tôi cảm thấy xấu hổ, tự cho mình là kém cỏi về trí tuệ. Mãi nhiều thập kỷ sau, tôi mới hiểu đó là sự khác biệt văn hóa: người thuộc tầng lớp lao động thường diễn đạt sự tinh tế qua câu chuyện và hành động, hơn là qua những khái niệm trừu tượng.

Vì đôi lúc tôi giảng dạy tại các trường đại học tinh hoa, tôi buộc phải lựa chọn: hoặc giữ sự trung thành với nền tảng ngôn ngữ của tầng lớp lao động — đồng nghĩa với việc chấp nhận đánh đổi một phần uy tín — hoặc thích nghi hoàn toàn với ngôn ngữ ưu thế. Phần lớn thời gian tôi chọn ở lại với căn cốt của mình, nhưng để làm được điều đó, tôi phải chữa lành những cảm giác tự ti cũ kỹ đã bám rễ từ rất lâu.

DANIEL: Đúng vậy. Chữa lành là một quá trình liên tục, bởi hệ thống áp bức của xã hội vẫn không ngừng thải ra ‘khói độc’. Tôi cũng cần chữa lành những vết thương của mình khi ở vị trí nhóm dòng chính — chẳng hạn cách xã hội trung lưu dạy tôi biến mọi thứ thành thứ bậc, điều vô tình tạo ra khoảng cách giữa tôi với người khác. Vì thế, thay đổi xã hội cũng có nghĩa là các nhóm dòng chính cần được chữa lành khỏi những cách mà áp bức làm tổn hại và bóp méo tính người vốn có của mỗi chúng ta.

GEORGE: Nếu chúng ta thực sự muốn chiến thắng, chúng ta sẽ bỏ qua việc đổ lỗi và đi thẳng vào quá trình tái thương lượng cần thiết — bởi chính điều đó làm tập thể lớn mạnh, và tạo ra sự đoàn kết mà chúng ta cần.

Chương 5: Chọn trọng tâm chiến dịch

Khi còn giảng dạy tại Đại học Swarthmore, tôi thường đưa sinh viên đến vùng Appalachia để gặp những người đang sống cạnh các ngọn núi có nguy cơ bị cho nổ tung vì khai thác than. Trong khu vực này, hơn 500 ngọn núi đã bị phá huỷ, đơn giản vì các công ty cho rằng cho nổ cả ngọn núi sẽ nhanh và rẻ hơn so với đào hầm thủ công.

Trang trại của Larry Gibson nằm trên đỉnh núi Kayford, bang West Virginia. Gia đình ông đã sống ở đó từ thế kỷ XVIII. Larry kiên quyết từ chối hàng triệu đô la từ các công ty than và khẳng định rằng phần núi của mình không phải để bán. Ông kể với sinh viên rằng mình từng bị đe doạ, bị xe khác cố tình tông trên những con đường núi quanh co. Một ngày nọ, ông trở về nhà và phát hiện con chó yêu quý bị treo chết trước hiên. Ông còn chỉ cho sinh viên xem những lỗ đạn trên vách nhà — dấu tích của một vụ nổ súng từ xe chạy ngang qua.

Larry nói:

“Tôi sẽ cho các bạn thấy phần núi của tôi sẽ trông như thế nào nếu tôi chịu bán.”

Ông dẫn chúng tôi đi qua rừng cây và bụi rậm, rồi bất ngờ dừng lại trên một vách đá. Trước mắt chúng tôi là nơi từng có một ngọn núi — giờ chỉ còn một hố sâu hàng trăm mét, trơ trọi và hoang tàn như bề mặt Mặt Trăng.

Sinh viên lặng người. Họ tản ra, ngồi xuống, nhìn cảnh tượng trước mắt. Những cỗ máy khổng lồ bên dưới, từ trên cao trông nhỏ như đồ chơi. Không ai nói gì. Tôi nhận ra có vài sinh viên đang khóc.

Khi trở về trường, các sinh viên họp lại và quyết định thành lập một nhóm mới mang tên Mountain Justice. Nhiều người trong số họ từng tham gia các hoạt động vận động trước đó, nhưng lần này họ muốn tự xây dựng một chiến dịch của riêng mình. Câu hỏi đặt ra là: bắt đầu từ đâu?

Họ khởi động một chiến dịch ngay trong khuôn viên trường, yêu cầu Swarthmore rút vốn đầu tư khỏi các công ty nhiên liệu hoá thạch. Theo *New York Times*, chiến dịch này không chỉ thành công tại Swarthmore mà còn góp phần khơi dậy phong trào rút vốn khỏi nhiên liệu hoá thạch trên các trường đại học khắp nước Mỹ.

Các sinh viên hiểu rằng họ muốn làm điều gì đó trước khủng hoảng khí hậu. Nhưng quan trọng hơn, họ đã học được cách biến một mối quan tâm chung chung thành một chiến dịch cụ thể, với yêu cầu rõ ràng và khả năng giành chiến thắng thực sự.

Chương này bàn về một việc không hề đơn giản: làm sao chọn ra một vấn đề cụ thể để làm chiến dịch, từ rất nhiều mối quan tâm lớn hơn. Muốn thắng thì phải lựa chọn.

Nhiều người cố gắng huy động quần chúng quanh những vấn đề rộng như khí hậu, chiến tranh hay nghèo đói. Nhưng những nỗ lực như vậy thường chỉ tạo ra các cuộc biểu tình nhất thời và hiếm khi mang lại kết quả cụ thể. Martin Luther King Jr. từng nhận ra điều này trong chiến dịch tại Albany, bang Georgia, nơi mục tiêu chỉ đơn giản là “chấm dứt phân biệt chủng tộc”.

Sau hơn một năm đấu tranh mà không đạt được thắng lợi, ông nhìn lại và thừa nhận:

“Sai lầm của tôi là phản đối phân biệt chủng tộc một cách chung chung, thay vì nhắm vào một khía cạnh cụ thể. Mục tiêu quá mơ hồ nên chúng tôi không đạt được gì, và mọi người thì chán nản, tuyệt vọng.”

Cũng như các phong trào thành công khác, chúng ta chỉ tạo ra tiến bộ khi tiến hành chiến dịch với yêu cầu rõ ràng. Nhiều chiến dịch xoay quanh cùng một vấn đề sẽ hình thành phong trào. Nhiều phong trào liên kết với nhau có thể mở ra những thay đổi về công lý mà trước đây không thể đạt tới.

Việc phải chọn một mục tiêu cụ thể không có nghĩa là chiến dịch chỉ được nói về một vấn đề duy nhất. Một chiến dịch vẫn có thể kết nối nhiều mối quan tâm khác nhau, miễn là yêu cầu cuối cùng đủ rõ ràng, đủ tập trung và có khả năng chiến thắng.

HỌC VÀ ÁP DỤNG CHIẾN DỊCH TỪ NƠI KHÁC

Vì việc chọn ra một vấn đề cụ thể để làm chiến dịch là điều không dễ, nên nhiều chiến dịch thành công thường bắt đầu bằng cách học hỏi một chiến dịch đã diễn ra ở nơi khác, rồi điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh của mình.

Phong trào dân quyền ở Mỹ năm 1955 là một ví dụ điển hình. Khi đó, Jo Ann Robinson, lãnh đạo Hội đồng Chính trị Phụ nữ ở thành phố Montgomery (bang Alabama), đang tìm cách hành động. E. D. Nixon, một lãnh đạo công đoàn địa phương, cũng có cùng suy nghĩ. Họ biết rằng trước đó, thành phố Baton Rouge (bang Louisiana) đã từng tổ chức thành công một cuộc tẩy chay xe buýt.

Robinson, Nixon và các lãnh đạo người da đen khác ở Montgomery đã tìm hiểu kỹ cách chiến dịch đó diễn ra, rồi nhận ra rằng Montgomery cũng đang ở thời điểm thích hợp để làm điều tương tự.

Họ quyết định chờ một vụ phân biệt đối xử trên xe buýt để khởi động chiến dịch, vì biết rằng điều này sớm muộn cũng sẽ xảy ra. Không lâu sau, một phụ nữ da đen trẻ bị bắt vì không chịu nhường ghế cho một người da trắng. Tuy nhiên, những người tổ chức cho rằng cộng đồng chưa sẵn sàng ủng hộ cô, nên đã bỏ qua cơ hội đó.

Sau đó không lâu, Rosa Parks bị bắt trong một tình huống tương tự. Lần này, với sự tham gia tích cực của Hội đồng Chính trị Phụ nữ, các nhà tổ chức đã phát động cuộc tẩy chay xe buýt. Chiến dịch này huy động được phần lớn cộng đồng người da đen — khoảng 50.000 người — tại Montgomery, và sau một năm đấu tranh đầy gian nan, họ đã giành được thắng lợi.

Đây là lý do vì sao các chiến dịch thường xuất hiện theo làn sóng: làm theo một mô hình đã thành công ở nơi khác dễ hơn rất nhiều so với việc bắt đầu từ con số 0. Cơ sở dữ liệu Toàn cầu về Hành động Bất bạo động cho thấy nhiều làn sóng như vậy: từ phong trào sinh viên chống bóc lột lao động, các chiến dịch rút vốn khỏi chế độ phân biệt chủng tộc ở Nam Phi, cho đến những phong trào đã lật đổ các chế độ độc tài ở nhiều nơi trên thế giới.

Tuy nhiên, việc một chiến dịch "bắt chước" có thắng được hay không còn phụ thuộc vào việc hiểu rõ bối cảnh cụ thể: nhắm vào ai, vị thế của người tham gia ở đâu, và họ có thể sử dụng những đòn bẩy quyền lực nào. Trường hợp ở Appalachia sẽ giúp làm rõ điều này.

Năm 2009, một nhóm người Quaker quan tâm đến công bằng khí hậu và kinh tế tụ họp trong phòng khách của một ngôi nhà ở Philadelphia. Họ muốn khởi động một chiến dịch vừa có ý nghĩa lớn đối với con người và môi trường, vừa có khả năng giành chiến thắng.

Phong trào phản đối việc phá núi để khai thác than ở Appalachia khi đó rất cô độc, gần như không có đồng minh bên ngoài khu vực. Phá núi là một trong những hình thức khai thác năng lượng tàn phá nhất: nó tiếp nối chuỗi dài những sự lạm dụng của các công ty than đối với người dân Appalachia, làm giảm việc làm, đồng thời làm gia tăng các ca ung thư và dị tật bẩm sinh. Nhóm nghĩ rằng, nếu có thể góp phần tạo thêm sức ép, họ sẽ giúp được những cộng đồng đã chịu đựng quá lâu này. Khi liên hệ với Liên minh Appalachia, họ xác nhận rằng phong trào địa phương đang rất cần sự hỗ trợ từ bên ngoài.

Nhóm tin vào nguyên tắc phân công vai trò, nên tự hỏi: *chúng ta có thể đóng góp bằng cách nào cho hiệu quả nhất?* Câu trả lời là: tìm một mục tiêu giữ vai trò quan trọng trong việc phá núi, rồi tập trung vào đó.

Mục tiêu hiển nhiên nhất là chính phủ liên bang. Nhưng họ cho rằng Quốc hội đã bị các công ty nhiên liệu chi phối nên rất khó tác động. Cơ quan Bảo vệ Môi trường thì thuộc quyền quản lý của Tổng thống Barack Obama, người mà họ tin

là có thiện cảm với người dân và môi trường Appalachia. Vấn đề của ông là phải chống lại áp lực rất lớn từ tầng lớp giàu nhất — nhóm có ảnh hưởng mạnh đến toàn bộ nền kinh tế Mỹ.

Từ đó, họ quyết định nhắm vào một ngân hàng lớn, nơi cho các công ty than vay tiền để phá núi. Ngân hàng PNC được chọn vì nhiều lý do: đây là một trong những nhà tài trợ lớn cho việc phá núi; ngân hàng này có nhiều chi nhánh tại khu vực nhóm đang sinh sống; và quan trọng nhất, PNC tự xây dựng hình ảnh là một "ngân hàng xanh" để thu hút khách hàng — một điểm yếu về uy tín.

Ban đầu, nhóm không có kinh nghiệm tổ chức chiến dịch nhắm vào ngân hàng. Nhưng họ học hỏi từ những tổ chức đi trước và nhận ra rằng mạng lưới chi nhánh ngân hàng rải rác khắp nơi cho phép tổ chức nhiều hành động ở nhiều địa điểm khác nhau, tương tự như các quầy ăn trưa từng bị tẩy chay trong phong trào dân quyền.

Họ lập một nhóm nghiên cứu và phát hiện rằng một lãnh đạo cấp cao của PNC còn giữ chức phó chủ tịch Phòng Thương mại Mỹ — một tổ chức thường xuyên gây áp lực chống lại các chính sách ưu tiên con người hơn lợi nhuận. Ngoài ra, họ còn nhận được sự hỗ trợ chuyên môn từ Mạng lưới Hành động Rừng Nhiệt đới, đóng vai trò như "người chị cả" dẫn dắt những người mới.

Lý do sâu xa hơn để nhắm vào ngân hàng là mối liên hệ giữa khủng hoảng khí hậu và hệ thống kinh tế. Nhóm tin rằng không phải ngẫu nhiên mà tầng lớp kinh tế có quyền lực nhất lại từ chối chịu trách nhiệm về hậu quả khí hậu. Cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 càng cho thấy rõ vai trò và trách nhiệm của các ngân hàng trong những bất công mang tính hệ thống này.

Từ phòng khách nhỏ ở Tây Philadelphia, nhóm Earth Quaker Action Team (EQAT) dần phát triển ra 13 bang, tổ chức 125 hành động, và cuối cùng buộc ngân hàng phải cam kết ngừng tài trợ cho việc phá núi. Những thành công và khó khăn của chiến dịch này sẽ tiếp tục được phân tích ở các phần sau của cuốn sách.

Chương 6: Sáng tạo một chiến dịch mới

Ngay từ đầu, chúng tôi quyết định đặt cơ quan quản lý cờ bạc của bang vào một tình thế khó xử. Chúng tôi tuyên bố rằng Hội đồng Kiểm soát Cờ bạc Pennsylvania phải công khai toàn bộ hồ sơ về các sòng bạc trước đúng 12 giờ trưa ngày 1 tháng 12 — vì, như chúng tôi nói, *"chính trị cũng là một sân khấu"*. Nếu họ không làm vậy, chúng tôi sẽ tự lấy các hồ sơ đó và công bố cho công chúng.

Daniel Hunter kể lại câu chuyện này với giọng vui vẻ, như nói về những "trò tinh nghịch" của một chiến dịch mới.

Mỗi tuần trước ngày 1 tháng 12, nhóm lại tổ chức một hành động gây chú ý. Họ đến các văn phòng gần đó của hội đồng, mang theo xô nước và cây lau kính, rồi… lau cửa sổ giúp họ, với lời giải thích rằng:

"Chúng tôi muốn giúp các ông minh bạch hơn."

Họ còn tổ chức một "buổi tìm tài liệu thử" ngay trước cửa nơi hội đồng tổ chức các buổi giới thiệu dự án sòng bạc. Khi các luật sư đại diện cho Donald Trump, Steve Wynn và những ông trùm sòng bạc khác đi ngang qua, nhóm tiến lại với những chiếc kính lúp đặc trưng và hỏi:

"Ông có thấy mấy tài liệu đó ở đâu không?"

Một luật sư hoảng hốt ôm chặt cặp tài liệu, chạy vội vào trong và hét lên:

"Không! Tôi chưa bao giờ thấy chúng!"

Những hành động này nhằm ba mục đích: chuẩn bị tinh thần cho người tham gia, tạo sự chú ý trong dư luận, và thu hút báo chí. Còn "trận đánh thật" thì vẫn chưa diễn ra.

Chiến dịch này xuất phát từ việc cơ quan lập pháp bang Pennsylvania muốn tìm nguồn thu mới bằng cách hợp pháp hoá cờ bạc, dù từ lâu người dân ở các thành phố lớn phản đối mạnh mẽ. Các nghị sĩ lo sợ phản ứng của công chúng đến mức họ thông qua luật này vào giữa đêm, trong một kỳ nghỉ lễ.

Luật cho phép xây dựng hai sòng bạc lớn tại Philadelphia, ở những vị trí rất gần khu dân cư và trường học. Nếu kế hoạch này thành hiện thực, Philadelphia sẽ trở thành thành phố lớn nhất nước Mỹ phải gánh chịu tình trạng tội phạm gia tăng và thiệt hại kinh tế do các tỷ phú cờ bạc gây ra.

Đến hạn chót, Hội đồng Kiểm soát Cờ bạc vẫn không chịu công bố tài liệu.

Daniel kể tiếp:
“Vì vậy, chúng tôi tuyên bố rằng mình bị buộc — *bị buộc* — phải làm điều đúng đắn, đó là tự công bố các hồ sơ này.”

Không khí căng thẳng dần được đẩy lên cao, bởi cuộc đối đầu công khai được ấn định diễn ra sau đó bảy ngày. Hội đồng rất muốn giữ bí mật các tài liệu, nhưng áp lực lúc này đã tăng mạnh. Nhóm vận động, lấy tên là Casino-Free Philadelphia, tuyên bố sẽ tiến hành một cuộc “lục soát và thu giữ tài liệu của công dân” nếu hội đồng vẫn không nhượng bộ.

Điều đó đồng nghĩa với việc họ có thể bị bắt, nhưng cũng đồng thời:

- tạo thêm sự chú ý cho chiến dịch
- khiến công chúng đặt câu hỏi: *rốt cuộc hội đồng đang che giấu điều gì mà sợ đến vậy?*

Daniel nói ngắn gọn:

“Ngửa thì chúng tôi thắng, sấp thì họ thua.”

Với những người làm chiến dịch, tình huống đã được sắp xếp sao cho dù chính quyền chọn cách nào, phong trào cơ sở cũng mạnh lên.

Và đúng như dự đoán, truyền thông — sau nhiều ngày "dạo trống" cho chiến dịch mang tên Chiến dịch Minh bạch — buộc phải đưa tin khi Daniel và các đồng đội bị áp giải lên xe cảnh sát vì cố gắng lấy các tài liệu.

MUỐN THÁCH THỨC MỘT "VIỆC ĐÃ AN BÀI", HÃY TẠO RA MỘT TRUNG TÂM QUYỀN LỰC ĐỘC LẬP

Vài tháng trước khi Chiến dịch Minh bạch (Operation Transparency) bắt đầu, hầu như không ai trong những khu dân cư sắp bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi các sòng bạc mới biết chuyện gì đang xảy ra.

Jethro Heiko và Anne Dicker — hai người tổ chức cộng đồng có năng lực, tình cờ sống ngay trong các khu vực đó — bắt đầu trò chuyện với hàng xóm. Khi biết rằng bang đang lên kế hoạch áp đặt các sòng bạc quy mô lớn vào khu phố của mình, người dân phẫn nộ ngay lập tức.

Anne và Jethro quyết định kết hợp tổ chức cộng đồng với hành động trực tiếp sáng tạo để chủ động phản công. Từ đó, Casino-Free Philadelphia ra đời.

Một mục tiêu khả dĩ của chiến dịch là nhóm các nhà đầu tư triệu phú — trong đó có cả một tỷ phú từ Chicago — những người đã xếp hàng sẵn sàng đầu tư vào sòng bạc. Tuy nhiên, những người tổ chức không tìm ra cách nào thực sự tác động được đến các nhà đầu tư này.

Mục tiêu khác là chính quyền thành phố, vì theo hiến chương, thành phố có quyền từ chối các sòng bạc. Nhưng khi các lãnh đạo khu dân cư tìm đến các chính trị gia cấp tiến trong thành phố để hỏi thông tin, họ nhận được câu trả lời quen thuộc:

“Việc này đã quyết xong rồi.”
Đó là một “việc đã an bài”.

Những người có quyền lực thường dùng cách này để né rắc rối: tuyên bố rằng mọi chuyện đã xong xuôi và không chiến dịch nào có thể thay đổi được. Nhưng Jethro và Anne không tin điều đó. Sự bí mật xung quanh toàn bộ kế hoạch khiến họ nghi ngờ. Hơn nữa, họ tin rằng nếu người dân trong thành phố được huy động đủ mạnh, thành phố hoàn toàn có thể nói “không”.

Bước đi quen thuộc trong tình huống này thường là vận động hành lang, cố gắng thuyết phục các lãnh đạo thành phố đổi ý. Nhưng theo họ, điều đó chỉ lãng phí thời gian, vì các khu dân cư lúc đó chưa có đủ sức mạnh.

Jethro nói thẳng:

“Nếu bạn phải đi xin một cuộc gặp, thì bạn không có quyền lực để quyết định kết quả của cuộc gặp đó. Chỉ khi nào chúng tôi xây dựng đủ sức mạnh để họ phải chủ động tìm đến chúng tôi, thì lúc đó chúng tôi mới có khả năng định hình kết quả.”

Vì vậy, họ cố ý không chọn con đường vận động hành lang, mà tập trung vào việc xây dựng một trung tâm quyền lực độc lập từ bên ngoài hệ thống. Daniel tham gia chiến dịch để giúp phát triển các chiến thuật hành động trực tiếp nhằm đạt được mục tiêu này.

TẬP HỢP SỨC MẠNH BẰNG NHỮNG CHIẾN THUẬT SÁNG TẠO

Daniel và các đồng đội thống nhất với nhau một nguyên tắc: không bao giờ tổ chức tuần hành hay mit-tinh. Quyết định này buộc nhóm phải sáng tạo hơn, tìm ra những chiến thuật mới mẻ, táo bạo và gây ấn tượng mạnh. *Chiến dịch Minh bạch* (Operation Transparency) là một trong những chiến thuật Daniel học được từ nhà hoạt động người Canada Philippe Duhamel.

Daniel kể thêm về một chiến thuật khác mà nhóm đã áp dụng:

“Khi Ủy ban Cờ bạc của bang tổ chức các ‘buổi điều trần công khai’ nhưng lại không cho người dân phát biểu — điều này hóa ra khá phổ biến — chúng tôi đã nghĩ ra cái gọi là ‘điều trần kéo dài của công dân’. Chúng tôi đứng lên phát biểu dù không được phép. Ngay cả khi bị gõ búa yêu cầu dừng lại, chúng tôi vẫn tiếp tục nói.”

Chính quyền tỏ ra rất khó chịu và cho đuổi một số người ra ngoài. Nhưng những người khác đã được chuẩn bị sẵn. Sau giờ giải lao, họ lại tiếp tục đứng dậy và “nói liên tục nhằm kéo dài” buổi điều trần. Cuối cùng, thay vì cho người dân phát biểu, ban tổ chức đóng hẳn cuộc họp. Tuy nhiên, chỉ sau vài lần như vậy, phía đối diện buộc phải mở cửa cho thảo luận công khai.

Khi chiến dịch phát triển thông qua hàng loạt hành động trực tiếp sáng tạo, nó đã hình thành một trung tâm quyền lực chính trị độc lập, không nằm dưới sự kiểm soát của bất kỳ đảng phái nào. Điều này thường là không thể chấp nhận được đối với giới chính trị, bởi nghề của họ chính là nắm giữ và kiểm soát quyền lực.

Trong chính trị cũng giống như trong tự nhiên: khoảng trống quyền lực không bao giờ tồn tại lâu.

Kết quả là các chính trị gia chủ động tìm đến những người trong chiến dịch Casino-Free và hỏi xem họ có thể giúp gì. Thậm chí, một nghị sĩ bang ở Philadelphia — người từng bảo trợ cho dự luật cờ bạc — cũng tìm cách tiếp cận các lãnh đạo của phong trào!

Chiến lược của nhóm đã tạo ra một sự đảo chiều vai trò: thay vì người dân đi xin các chính trị gia, thì nay chính các chính trị gia lại tìm đến người dân.

Khi chiến dịch tiếp diễn, các nhà đầu tư phải chi hàng chục triệu đô la để chống lại một phong trào cơ sở với ngân sách rất nhỏ. Cuối cùng, thành phố đã kháng cự đủ mạnh để buộc bang phải nhượng bộ: các nhà đầu tư chỉ được xây một

sòng bạc thay vì hai, và sòng bạc đó cũng chỉ bằng một phần tư quy mô dự kiến ban đầu.

CÁCH MỘT NHÓM TẠO RA MỘT CHIẾN DỊCH HOÀN TOÀN MỚI "TỪ CON SỐ 0": QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Ở một nghĩa nào đó, Casino-Free ra đời vì hoàn cảnh bắt buộc. Các sòng bạc đe doạ trực tiếp đời sống của cộng đồng, và cộng đồng buộc phải chủ động đứng lên phản công.

Trong khi đó, các thành viên của EQAT — những người đang hỗ trợ phong trào ở Appalachia — không ở trong tình thế bị đe doạ ngay lập tức. Sau khi buộc ngân hàng lớn thứ bảy ở Mỹ chấm dứt tài trợ cho việc phá núi khai thác than, họ hoàn toàn có thể chọn nhiều hướng vận động khác nhau.

Ban lãnh đạo EQAT quyết định mời toàn bộ thành viên tham gia vào việc lựa chọn chiến dịch tiếp theo. Quyết định này phản ánh sự tự tin mới của tổ chức: họ tin rằng mình có thể tự thiết kế một chiến dịch hoàn toàn mới từ đầu, một cách bài bản và hiệu quả.

Trong một buổi họp chiến lược kéo dài, mở cho tất cả thành viên và có người điều phối chuyên nghiệp từ bên ngoài, mọi người được mời đề xuất ý tưởng cho chiến dịch kế tiếp. Rất nhiều ý tưởng được đưa ra, và các nhóm nhỏ hình thành quanh từng ý tưởng để tiếp tục phát triển.

Các nhóm làm việc tích cực, nhưng dần dần một số nhận ra rằng ý tưởng của mình không khả thi. Cuối cùng, chỉ còn lại khoảng mười ý tưởng, mỗi ý tưởng có một nhóm nhỏ tiếp tục theo đuổi.

EQAT lập một nhóm điều phối để giám sát toàn bộ quá trình xây dựng chiến dịch. Nhóm này yêu cầu các ý tưởng được phát triển thành đề án cụ thể. Để mọi nhóm làm việc theo cùng một khuôn khổ, ban điều phối cung cấp một mẫu đề án chung, gồm các câu hỏi mà mỗi nhóm phải trả lời. Trong mẫu này còn có ví dụ

minh hoạ: nếu chiến dịch đầu tiên của EQAT từng áp dụng quy trình này, thì các câu hỏi sẽ được trả lời như thế nào.

Tại cuộc họp EQAT tiếp theo, một vài nhóm đề xuất đã tự rút lui. Những nhóm còn lại lần lượt trình bày đề án trước toàn thể tổ chức và nhận các câu hỏi phản biện, qua đó biết mình cần tiếp tục chỉnh sửa và hoàn thiện những gì.

Đến cuộc họp sau đó, chỉ còn sáu đề án. Cả tổ chức tiếp tục đặt ra những câu hỏi sâu và khó hơn cho từng đề án. Các nhóm đề xuất được yêu cầu nghiên cứu thêm và hoàn thiện thiết kế chiến dịch trước khi bước sang giai đoạn tiếp theo.

CÁC CÂU HỎI DẪN DẮT – ĐỀ ÁN CHIẾN DỊCH ĐẦU TIÊN CỦA EQAT

Câu hỏi dẫn dắt	Chiến dịch đầu tiên của EQAT
Tên chiến dịch	Ngân hàng quan tâm đến Appalachia (*Bank Like Appalachia Matters*)
Mục tiêu chung – vấn đề cần giải quyết	Thu hút cộng đồng Quaker tham gia hành động bất bạo động nhằm giải quyết khủng hoảng khí hậu và bất công kinh tế.
Những trụ cột giúp duy trì vấn đề	Biến đổi khí hậu được thúc đẩy bởi các tập đoàn năng lượng, ngân hàng, và các định chế tài chính khác.
Mục tiêu cụ thể (đối tượng nhắm đến)	Ngân hàng PNC.
Mục tiêu hành động cụ thể	Buộc PNC chấm dứt việc tài trợ cho khai thác than bằng cách phá núi.
Đòn bẩy của chúng ta là gì?	PNC: Có liên hệ với cộng đồng Quaker; tự xây dựng hình ảnh “ngân hàng xanh”; có hiện diện mạnh tại khu vực Pennsylvania, nơi chiến dịch hoạt động.
Ai là người đang chịu tổn hại nhiều nhất?	Trực tiếp và có ý thức: người dân vùng Appalachia. Gián tiếp và chưa ý thức: toàn xã hội
Ai đang làm việc về vấn đề này (hoặc vấn đề liên quan)?	Alliance for Appalachia; Sierra Club; Rainforest Action Network; Hội đồng Quốc gia các Nhà thờ (National Council of Churches)
Bối cảnh hiện tại là gì?	Chưa phân cực rõ ràng quanh vấn đề PNC; đã có phân cực đối với các ngân hàng khác và các vùng khai thác than; có lịch sử đấu tranh lâu dài.
Những đồng minh tiềm năng cho mục tiêu này	Rainforest Action Network; Reverend Billy; các nhóm tôn giáo và sinh viên.

Những ai có thể tham gia ở mức độ gián tiếp hơn?	Các nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội, ví dụ như Boston Common.
Những chiến thuật có thể sử dụng với mục tiêu này	Hành động tại các chi nhánh ngân hàng địa phương; gây áp lực tại trụ sở chính; can thiệp tại các đại hội cổ đông; kêu gọi người dân đóng tài khoản, bán cổ phiếu
Những kỹ năng mới cần có để thực hiện chiến dịch	Lập kế hoạch hành động trực tiếp; tổ chức cộng đồng; làm việc với truyền thông

Cuộc họp tiếp theo được tổ chức dưới hình thức một kỳ họp chuyên sâu (retreat), có một người điều phối chuyên nghiệp. Lúc này, bốn đề án còn lại được đưa ra trình bày. Ở giữa phòng, người ta sắp xếp bốn chiếc ghế thành một vòng tròn nhỏ, mỗi ghế do một người đại diện cho một đề án ngồi.

Bốn người đại diện được mời tranh luận công khai về điểm mạnh và điểm yếu của các đề án. Những người còn lại trong phòng quan sát quá trình này. Quy tắc rất đơn giản: bất kỳ ai đang quan sát mà muốn tham gia tranh luận đều có thể bước vào và ngồi vào ghế của người đang đại diện cho đề án đó.

Trong quá trình thảo luận, có một chiếc ghế trở nên trống và không ai ngồi vào nữa, khi cuộc đối thoại vẫn tiếp diễn với sự tham gia luân phiên của nhiều thành viên khác nhau. Khi người điều phối nhận thấy mọi luận điểm quan trọng đã được nêu ra đầy đủ, ông đề nghị cả nhóm đưa ra quyết định. Kết quả là trong ba phương án, đa số đã ủng hộ áp đảo một đề án.

Tôi chia sẻ chi tiết quá trình này vì nó cho thấy cách ra quyết định phản ánh trực tiếp các giá trị của một tổ chức. Một nhóm có giá trị khác sẽ chọn một quy trình ra quyết định khác. Những giá trị mà EQAT thể hiện thông qua quy trình này gồm:

- Mở rộng cánh cửa cho mọi thành viên đóng góp ý tưởng, sáng tạo và tầm nhìn
- Khuôn khổ làm việc chặt chẽ (mẫu đề án) để các đề xuất có thể được so sánh và đánh giá công bằng

- Dành đủ thời gian cho những người có động lực nghiên cứu sâu
- Có sự dẫn dắt rõ ràng từ một ủy ban và người điều phối được tôn trọng
- Tiến độ đủ nhanh để tổ chức không bị sa lầy và mất động lực
- Khuyến khích tranh luận và bất đồng, giúp nhóm đào sâu những vấn đề mơ hồ và xung đột giá trị
- Quy trình mang tính ngang hàng, nhưng có sự hậu thuẫn của ban lãnh đạo EQAT — ban này sẽ chỉnh sửa lại câu chữ và làm rõ những điểm còn chưa rõ sau khi kỳ họp kết thúc

Cuối cùng, EQAT đã thiết kế một chiến dịch khá độc đáo, kết hợp công bằng chủng tộc với những mối quan tâm trước đó về công bằng kinh tế và khí hậu. Chiến dịch nhắm vào một công ty điện lực thuộc sở hữu của các nhà đầu tư, với yêu cầu lắp đặt điện mặt trời cho các khu dân cư có tỷ lệ thất nghiệp cao, nơi sinh sống chủ yếu của người da màu, đồng thời tuyển dụng chính người dân địa phương để lắp đặt hệ thống. Tên chiến dịch là: Power Local Green Jobs (Phát triển việc làm xanh tại cộng đồng địa phương.)

TẦM NHÌN LÀ ĐIỀU QUAN TRỌNG

Các thành viên EQAT nhanh chóng gặp phải sự phản đối từ một số bạn bè hoạt động xã hội. Họ bị cáo buộc rằng EQAT — một nhóm mà phần lớn là người da trắng — đang tự biến mình thành những “người cứu rỗi da trắng” cho cộng đồng người da màu.

EQAT buộc phải giải thích rõ rằng nếu để công ty điện lực tự quyết, họ sẽ khuyến khích các khu ngoại ô trung lưu và thượng lưu — nơi chủ yếu là người da trắng — tự lắp điện mặt trời trên mái nhà. Điều đó sẽ tạo ra một “khoảng cách năng lượng mặt trời”, trong đó người giàu được hưởng lợi còn người nghèo thì không. Vì vậy, EQAT nhấn mạnh rằng công bằng phải là một yêu cầu cốt lõi của chiến dịch.

Những lời chỉ trích này là ví dụ cho thấy chính trị bản sắc có thể cản trở việc phân tích vấn đề một cách rõ ràng. Cái bẫy cần tránh là triển khai một chiến dịch

lại vô tình củng cố mô hình cũ: người có tiền thì được hưởng lợi, còn người nghèo thì không tiếp cận được.

Tầm nhìn của EQAT không chỉ tập trung vào khí hậu, mà còn bao gồm bình đẳng chủng tộc. Vì vậy, yêu cầu của chiến dịch phải là xây dựng năng lực sản xuất điện mặt trời ngay tại những khu vực từng bị bỏ rơi trong thời gian dài — các khu dân cư nghèo, chủ yếu là người da màu. Người dân địa phương cần được đào tạo và tuyển dụng để làm những công việc có thu nhập tốt trong lĩnh vực này.

Nhóm vận động đã nghiên cứu kỹ để làm cho yêu cầu cụ thể hơn. Khi đó, công ty điện lực chỉ lấy chưa đến 1% điện năng từ năng lượng mặt trời. EQAT yêu cầu con số này phải tăng mạnh lên 20% điện mặt trời trên mái nhà vào năm 2025, bên cạnh các nguồn năng lượng tái tạo khác như điện gió và điện mặt trời quy mô công nghiệp.

Sự cụ thể giúp chiến dịch sắc bén hơn và có sức nặng hơn — nhưng chỉ khi nó vượt qua được bài kiểm tra về động lực. Một yêu cầu có thể rất hay và rất đúng, nhưng nếu nó không khiến con người quan tâm và muốn hành động, thì đó không phải là yêu cầu phù hợp.

Philadelphia có một liên minh liên tôn giáo lớn và rất năng động, tập trung vào các vấn đề công lý xã hội. Khi liên minh này biết đến chiến dịch Power Local Green Jobs, họ quyết định hợp tác với EQAT. Từ đó, chiến dịch mở rộng thành phần tham gia, vượt qua ranh giới về giai cấp và chủng tộc.

Khi một chiến dịch đã vượt qua được các bài kiểm tra về phân tích và tầm nhìn, cách diễn đạt thông điệp có thể được đem ra thử nghiệm ngoài thực tế để lấy phản hồi. Một liên minh phản chiến vào những năm 1970 từng làm như vậy và nhận ra rằng họ cần thay đổi cách đóng khung thông điệp một cách căn bản.

Những người vận động đứng trên các thùng sữa ở những khu vực đông người qua lại. Họ luân phiên nói trong vài phút, thử nhiều cách diễn đạt khác nhau về vấn đề và yêu cầu của chiến dịch. Sau một hoặc hai giờ, cả nhóm họp lại để xem

cách nói nào hiệu quả nhất. Từ những suy ngẫm đó, họ lại nảy ra ý tưởng mới và tiếp tục thử nghiệm lần nữa.

Đây là một cách làm rất rẻ, nhưng cực kỳ hiệu quả để khơi gợi sáng tạo, tăng khả năng diễn đạt, và tìm ra thông điệp nào có sức thu hút người ủng hộ chiến dịch nhất.

Chương 7: Phân tích mục tiêu và tương quan quyền lực

Richard Dorman, đến từ Cục Dân quyền của Hoa Kỳ, bước lên giữa sân khấu để đưa ra thông báo. Ông trông rất căng thẳng.

Trong khán phòng có khoảng bốn trăm sinh viên, cùng các thành viên của Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất bạo động (SNCC) và những người phụ trách huấn luyện khác. Chúng tôi đang ở khuôn viên Đại học Miami, tại Oxford, bang Ohio, để chuẩn bị cho chiến dịch *Freedom Summer* năm 1964 ở Mississippi. Đây là tuần huấn luyện thứ hai; bốn trăm sinh viên của tuần đầu tiên đã được phân tán khắp Mississippi, mở các Trường Tự do và tham gia đăng ký cử tri cho người da đen—những người từ lâu bị tước quyền bầu cử. Tôi ngồi ở hàng ghế thứ hai của khán phòng, cùng với những người khác trong nhóm huấn luyện.

Dorman nhìn quanh một lượt, rồi cúi xuống nhìn tờ giấy đặt trên bục phát biểu.

“Chúng tôi vừa nhận được tin: ba người tham gia Freedom Summer đã bị giết cùng nhau tại Mississippi—James Chaney, Andrew Goodman và Michael Schwerner. Chaney là một điều phối viên hiện trường của SNCC. Goodman và Schwerner là các sinh viên tình nguyện.”

Tôi sững sờ. Tôi biết Chaney, cùng với các tổ chức viên SNCC khác, đã đối mặt với nguy hiểm suốt nhiều tháng. Nhưng Goodman và Schwerner thì mới ở đây tập huấn với chúng tôi tuần trước—những tình nguyện viên giống như các sinh viên đang ngồi quanh tôi—vậy mà họ đã chết.

Tôi nhìn những sinh viên trong khán phòng và tự hỏi: họ đang hình dung điều gì đang chờ đợi mình ở Mississippi? Bao nhiêu người trong số họ sẽ lên những chuyến xe quay về các khu ngoại ô miền Bắc—nơi nhiều người trong họ xuất thân?

Trong những ngày tiếp theo, tôi chứng kiến các nhân viên SNCC dựng nên một "vỏ bọc" tinh thần vững chắc, đủ mạnh để chịu đựng cú sốc, nỗi đau và nỗi sợ hãi bao trùm buổi huấn luyện.

Rất ít sinh viên rời bỏ chương trình để về nhà. Khi khóa huấn luyện kết thúc, đa số đã lên xe và hướng về Mississippi.

PHÂN TÍCH QUYỀN LỰC ĐẰNG SAU MÙA HÈ TỰ DO (FREEDOM SUMMER)

Chiến dịch năm 1964 của SNCC đã trở thành một trong những bước đi chiến lược táo bạo và xuất sắc nhất của toàn bộ phong trào dân quyền, và đến nay vẫn còn nhiều bài học giá trị. Mục tiêu chính của họ là chính phủ liên bang, lúc đó do một chính quyền Dân chủ lãnh đạo nhưng rất do dự trong việc ủng hộ xóa bỏ phân biệt chủng tộc ở miền Nam. SNCC cho rằng Mississippi là nơi có mức độ căng thẳng cao nhất, vì đây là bang quyết tâm giữ toàn bộ quyền lực trong tay người da trắng.

Điều phối viên dự án tại Mississippi, Bob Moses, lập luận rằng nếu có gần một nghìn thanh niên—đa số là người da trắng từ miền Bắc—đến Mississippi để sát cánh cùng các thành viên SNCC đang bị đe dọa, thì chính sự nguy hiểm mà họ đối mặt sẽ khiến cha mẹ và cộng đồng của họ gây áp lực buộc chính quyền liên bang phải hành động.

Phần này rất táo bạo, nhưng không phải chưa từng có tiền lệ. Một năm trước đó, Southern Christian Leadership Conference đã buộc Tổng thống John F. Kennedy phải can thiệp bằng cách tập trung các hành động trực tiếp tại Birmingham, bang Alabama, qua đó phơi bày nỗi kinh hoàng của chế độ phân biệt chủng tộc. Cách "đánh vào một điểm địa lý" để buộc Washington phải chú ý nay được SNCC tiếp tục sử dụng.

Phần thứ hai trong chiến lược của Bob Moses cũng táo bạo không kém và, theo hiểu biết của tôi, là một hướng đi hoàn toàn mới. Tôi biết được điều này khi trực tiếp hỏi ông trong tuần đầu của khóa huấn luyện hai tuần cho Freedom Summer.

Từ năm 1963 trở đi, các “ngôi nhà tự do” của SNCC ở Mississippi—nơi các nhà hoạt động thường sinh sống—luôn bị bao vây bởi những người muốn giết họ, với một bộ máy tổ chức sẵn sàng hành động là Ku Klux Klan.

Lực lượng thực thi pháp luật địa phương gần như vô dụng—cảnh sát thường là thành viên KKK. Chính quyền bang Mississippi coi SNCC là kẻ thù. Bộ Tư pháp Liên bang, do em trai Tổng thống Kennedy là Robert F. Kennedy điều hành, tránh can thiệp; trong khi Cục Điều tra Liên bang (Federal Bureau of Investigation) dưới quyền J. Edgar Hoover lại tích cực phá hoại phong trào dân quyền.

Tôi hỏi Bob Moses rằng trong hoàn cảnh như vậy, làm sao nhiều thành viên SNCC vẫn sống sót. Ông trả lời:
“Vì chúng tôi không có súng trong các ngôi nhà tự do, và ai cũng biết điều đó.”

Tôi nói mình chưa hiểu. Tôi không thấy “cơ chế” nào giúp điều đó thực sự bảo vệ họ.

Bob điềm tĩnh kể một câu chuyện để giải thích:
Ông hình dung một công nhân ở cửa hàng kim khí nhỏ trong thị trấn, sáng đến làm việc đầy phấn khích, nói với ông chủ rằng “mấy người kia”—ý nói KKK—đã quyết định giết các thành viên SNCC và đốt ngôi nhà tự do ngoài rìa thị trấn vào tối hôm đó. Ông chủ đáp: “Không, các anh sẽ không làm thế đâu.”

Người công nhân sững sờ, vì biết ông chủ là thành viên tích cực của Hội đồng Công dân Da trắng và ghét SNCC không kém gì mình. Nhưng ông chủ tiếp lời:
“Các anh không hiểu hậu quả đâu. Mississippi đã đủ khó khăn về kinh tế rồi. Thu hút đầu tư từ miền Bắc rất khó. Nếu các anh giết một loạt người da đen, chuyện đó lên truyền hình ở miền Bắc, Mississippi sẽ hiện ra trong mắt các ngân hàng như một nơi hỗn loạn, không thể đầu tư. Tôi sẽ không để các anh làm chuyện đó.”

Rời khỏi Bob, tôi thật sự khâm phục sự tinh tế trong tư duy chính trị của chiến lược SNCC. Họ dùng chính sự mong manh của mình để buộc tầng lớp trung lưu

và chủ sở hữu trong Hội đồng Công dân Da trắng phải kiềm chế KKK thuộc tầng lớp lao động—qua đó giữ cho chính những người SNCC bị căm ghét được sống sót.

Bob Moses có một tư duy chiến lược đặc biệt sắc bén. Ông tìm ra cách dựa vào một tác nhân xấu để kiểm soát một tác nhân xấu khác. Lối tư duy chính trị dựa thuần túy vào bản sắc ("hoặc là đứng về phía ta, hoặc là chống ta") không thể đạt tới mức phân tích chiến lược này, vì nó quá đơn giản.

Dĩ nhiên, nếu SNCC chọn tự vệ bằng bạo lực ở Mississippi, mọi thứ sẽ vượt tầm kiểm soát: các thành viên SNCC sẽ bị giết trong những vụ được gọi là "đấu súng", KKK gần như không chịu hậu quả gì, còn SNCC thì gánh thiệt hại nặng nề nhất. Chính kỷ luật bất bạo động của SNCC—và việc mọi người đều biết rõ điều đó—đã cứu sống họ.

Tư duy của Bob Moses vượt qua những chia cắt dễ dãi ("họ hoặc ủng hộ ta, hoặc chống ta") để tìm ra đòn bẩy trong một tình thế tưởng như không thể. Nhờ đòn bẩy đó, các nhà hoạt động dân quyền ở Mississippi có đủ sự bảo vệ trước KKK để ở lại và tiến hành đăng ký cử tri. Điều này tiếp tục gia tăng áp lực buộc Đảng Dân chủ ở cấp quốc gia phải từ bỏ sự thỏa hiệp với chủ nghĩa thượng đẳng da trắng và đứng về phía những người da đen đang đấu tranh ở miền Nam sâu thẳm.

Suốt mùa hè năm đó, không còn tình nguyện viên miền Bắc nào bị sát hại, và vấn đề phân biệt chủng tộc ở Mississippi đã được đưa thẳng lên bàn nghị sự của giới tinh hoa quyền lực quốc gia.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC XÁC ĐỊNH ĐÚNG "MỤC TIÊU"

"Mục tiêu" là người có quyền quyết định và có thể chấp nhận yêu cầu của bạn—ví dụ như quyết định trả lương công bằng cho phụ nữ trong một tập đoàn, hay cho phép lắp điện mặt trời trong khuôn viên trường. Khi bạn phân tích được hoàn

cảnh và động cơ của người ra quyết định, bạn sẽ có những manh mối quan trọng để biết cần tạo áp lực như thế nào để buộc thay đổi xảy ra.

Coalition for Immokalee Workers (Liên minh Công nhân Immokalee) đã tìm ra cách tăng lương cho công nhân nông trại bằng cách nhắm vào những người tiêu thụ lớn nhất các loại nông sản họ thu hoạch: các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh. Đó là nơi áp lực thực sự phát huy tác dụng.

Martin Luther King Jr. từng rút ra bài học này sau một thất bại. Trong một chiến dịch dân quyền tại Albany, phong trào đã tổ chức tuần hành nhắm vào các chính trị gia. Nhưng vì rất ít người Mỹ gốc Phi được quyền bỏ phiếu lúc đó, tiếng nói của họ không đủ sức nặng với giới cầm quyền. Sau này, ông nhận ra rằng các thương nhân mới là mục tiêu phù hợp hơn, vì họ cần khách hàng da đen, và chính các thương nhân ấy có thể gây ảnh hưởng ngược lại lên các chính trị gia.

Các khoản vay cho ngành than và dầu mỏ được quyết định bởi ban lãnh đạo cấp cao và hội đồng quản trị—tức là những người ra quyết định thật sự. Khi tham gia EQAT, nhiều nhà hoạt động kỳ cựu ban đầu khó chấp nhận quan điểm này. Họ muốn phát tờ rơi ngoài đường và làm những hoạt động không chạm tới người quyết định. Chúng tôi đã làm công tác giáo dục nội bộ, vẽ sơ đồ chuỗi ra quyết định trong một ngân hàng lớn để cho thấy người đi đường xa rời quyết định đến mức nào. Nhờ vậy, EQAT tập trung được năng lượng của các thành viên đúng chỗ.

Chúng tôi biết các ngân hàng dựa vào tiền gửi không muốn mất khách hàng, nên các hành động gây gián đoạn trong sảnh ngân hàng nhằm khiến khách tự hỏi: *mình có muốn tiền của mình bị dùng theo cách vô trách nhiệm như vậy không?* Trên website, chúng tôi theo dõi số khách hàng đóng tài khoản tại PNC Bank và chuyển tiền sang các liên hiệp tín dụng và ngân hàng cộng đồng. Đến khi ngân hàng chấp nhận yêu cầu của chúng tôi, ít nhất 5 triệu USD đã được chuyển đi.

Khi phân tích quyền lực cho thấy hội đồng quản trị có thể tác động đến CEO, chúng tôi tiến hành các "hành động chiếu đèn": xuất hiện tại các sự kiện vinh danh để đối mặt trực tiếp với từng thành viên hội đồng, thậm chí đến nhà riêng và bấm chuông. Chúng tôi cũng làm điều tương tự với một số lãnh đạo cấp cao, bao gồm cả CEO.

Mục tiêu phát triển của EQAT gồm: tăng số chi nhánh có thể gây gián đoạn trong một ngày, mở rộng số bang tham gia, và làm gián đoạn mạnh mẽ hơn các đại hội cổ đông. Số người bị bắt cũng tăng. Chúng tôi đi bộ 200 dặm tới trụ sở ngân hàng, vừa đi vừa gây gián đoạn các chi nhánh, qua đó huy động được những nhóm người ngày càng đông và đầy cảm hứng cùng tiến về một điểm.

Trong suốt quá trình, chúng tôi hành động như đồng minh của Alliance for Appalachia, đại diện cho những cộng đồng bị ảnh hưởng nặng nề nhất—những người truyền cảm hứng cho chúng tôi.

Sau 5 năm, chúng tôi tổ chức được 31 hành động phối hợp tại 12 bang và Washington, D.C. Khi đó, Rainforest Action Network cho biết chúng tôi đang ở rất gần chiến thắng. Trong mắt CEO và hội đồng quản trị, chiến dịch *Bank Like Appalachia Matters (BLAM!)* sẽ không ngừng lớn mạnh và ngày càng gây gián đoạn, kéo theo tổn hại thương hiệu khi ngày càng nhiều người biết đến nguồn thu "bẩn" của PNC.

Trước viễn cảnh đó, lãnh đạo PNC quyết định từ bỏ nguồn lợi nhuận béo bở từ việc san phẳng đỉnh núi. Ở bên kia Đại Tây Dương, Barclays Bank cũng nhận ra xu thế và chỉ một tháng sau tuyên bố rút khỏi hoạt động này tại Appalachia.

Bài học cốt lõi: Muốn tạo thay đổi, hãy xác định đúng người ra quyết định, tập trung áp lực đúng chỗ, và dùng đòn bẩy thực tế—không phải dàn trải năng lượng—để buộc thay đổi xảy ra.

LAO ĐỘNG KẾT HỢP CHIẾN THUẬT SÁNG TẠO ĐỂ NHẮM ĐÚNG MỤC TIÊU TRONG MỘT CHIẾN THẮNG LỊCH SỬ

Người Mỹ đã say mê xe hơi từ những năm 1920. Các nhà máy ở Michigan phải mở rộng nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu. Cùng lúc đó, người da đen từ miền Nam di cư ồ ạt lên các thành phố phía Bắc trong *Cuộc Đại Di Cư*, gia nhập lực lượng lao động cùng với làn sóng nhập cư từ châu Âu.

Ngành công nghiệp xe hơi là một "gã khổng lồ" của kinh tế Mỹ và kiên quyết không chấp nhận công đoàn. Ảnh hưởng của họ với chính quyền — từ địa phương đến liên bang—lớn đến mức có thể huy động lực lượng thực thi pháp luật để hỗ trợ mạng lưới thám tử và gián điệp tư nhân. Những nỗ lực thiết lập công đoàn ban đầu đều thất bại, vì các chiến thuật quen thuộc — đình công và chặn cổng nhà máy để ngăn người thay thế—bị phá vỡ bằng bắt bớ và bạo lực.

United Mine Workers of America (UMWA) tiến vào Michigan và thử sức. Công đoàn này đã đạt nhiều thành công trong một ngành cũng bị bảo vệ bằng bạo lực là khai thác than. Từ đó, họ xây dựng nên United Automobile Workers (UAW).

Tuy nhiên, các hãng xe hơi còn có một "lá chắn" khác: phân biệt chủng tộc. Lớn nhất trong số đó, General Motors (GM), chỉ tuyển người da trắng vào các vị trí tay nghề cao. Điều này khiến những lao động da đen thất nghiệp dễ bị lôi kéo làm người thay thế khi có đình công — dùng chủng tộc chống lại chủng tộc để đánh lạc hướng khỏi tầng lớp tinh hoa kinh tế. Có cả bạo lực lẫn phân biệt chủng tộc trong tay, dường như các hãng xe không thể thua.

Gặp gỡ trong phòng khách với số ít công nhân da đen của GM tại Flint, các nhà tổ chức UAW nói rõ: công đoàn sẽ chống lại luật Jim Crow, giống như thợ mỏ từng làm khi tổ chức ngành thép ở Birmingham. Nhưng để đối đầu với GM trên quy mô toàn công ty, họ sẽ công khai tổ chức trước hết lực lượng công nhân da trắng.

Khi công việc tổ chức diễn ra chậm rãi và tỉ mỉ, tin tức từ Pháp đến vào mùa xuân năm 1936: thay vì rời nhà máy về nhà, gần hai triệu công nhân chiếm giữ nhà máy của họ. Cách này làm giảm nguy cơ bị thay thế—người ngoài đơn giản là không thể vào.

Công nhân Flint quyết định thử, gọi đó là các cuộc “ngồi tại chỗ” (sit-downs). Gia đình và bạn bè huy động tiếp tế lương thực, vật dụng—không ai biết cuộc chiếm giữ sẽ kéo dài bao lâu.

Lãnh đạo GM từ chối đàm phán, yêu cầu các chính trị gia địa phương (vốn chịu ảnh hưởng của họ) dùng cảnh sát trục xuất công nhân. GM cũng kiện ra tòa bang, xin lệnh cấm với lý do công nhân chiếm dụng tài sản tư nhân.

Khi công nhân đẩy lùi cảnh sát địa phương cố xông vào một nhà máy, tòa bang ra lệnh cấm các cuộc “ngồi tại chỗ”. Quyết định này làm tăng áp lực để thống đốc can thiệp bằng National Guard. Công nhân gửi thông điệp cho thống đốc: dùng vũ lực sẽ dẫn đến “một cuộc tắm máu của những công nhân không vũ trang”, và ông sẽ phải chịu trách nhiệm. Họ đặt ông vào thế tiến thoái lưỡng nan: hoặc đàn áp bạo lực theo cách hiểu của tòa, hoặc giữ uy tín là một thống đốc nhân đạo.

Thống đốc trì hoãn. Những người chiếm giữ hiểu rõ động lực chi phối quyết định của ông. Dù nhiều công nhân xem GM là kẻ thù không đội trời chung, một ủy ban chống phá hoại đã ngăn mọi tổn hại đáng kể tới máy móc, dụng cụ và hàng tồn kho; họ không cướp bóc văn phòng quản lý, dùng đệm ghế làm giường nhưng không lấy làm của riêng. Sự kỷ luật đó giúp họ giữ thế chính nghĩa.

Bị buộc phải điều Vệ binh Quốc gia tới Flint, thống đốc giao nhiệm vụ ngăn bạo lực — bao gồm bảo vệ người đình công khỏi các lực lượng bên ngoài — và chỉ định một chỉ huy điềm tĩnh, ít muốn dùng bạo lực. Sau đó, ông thúc GM đàm phán với UAW để đạt thỏa thuận.

Cuối cùng, GM — hãng sản xuất xe hơi lớn nhất — đã chấp nhận thương lượng và công nhận công đoàn. Nhà sử học lao động Sidney Fine nhận định đây là “cuộc xung đột lao động quan trọng nhất của nước Mỹ trong thế kỷ XX.”

TRONG BỐI CẢNH PHÂN BIỆT CHỦNG TỘC, CHIẾN LƯỢC ĐÒI HỎI PHẢI ĐÚNG TRÌNH TỰ

Khi công đoàn đối đầu với Ford Motor Company, tận dụng đà thắng lợi trước đó với General Motors, họ gặp một lực lượng lao động có tỷ lệ công nhân da đen cao hơn. Lý do là Henry Ford nhìn thấy cơ hội tuyển dụng lao động da đen — những người, trong bối cảnh bị phân biệt đối xử phổ biến, sẽ trân trọng công việc và vì thế trung thành với công ty, đồng thời ít thiện cảm với công đoàn.

Ford còn củng cố sự trung thành này bằng cách tuyển dụng thông qua giới thiệu của các mục sư da đen, và ông cũng đóng góp tài chính cho các nhà thờ của họ. Kết quả là, trước khi Thế chiến II bùng nổ, 12% lực lượng lao động của Ford là người da đen.

Một mặt, các nhà tổ chức của United Automobile Workers (UAW) bước vào các nhà máy Ford với uy tín có được từ chiến thắng trước GM. Nhiều công nhân hiểu rằng gia nhập công đoàn sẽ mang lại sự bảo vệ tốt hơn và tương lai kinh tế hứa hẹn hơn. Mặt khác, công nhân da đen đã phải chịu đựng quá nhiều phân biệt chủng tộc từ người da trắng, nên họ không có lý do gì để tin rằng một công đoàn do người da trắng chiếm đa số sẽ hành xử khác đi.

May mắn là UAW được xây dựng theo mô hình của United Mine Workers of America (UMWA)—một công đoàn chủ trương chống phân biệt chủng tộc, chú trọng bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cho công nhân da đen và trao cho họ vị trí lãnh đạo. Hơn nữa, UAW hiểu rằng Ford sẽ dùng chiến thuật chia để trị, cụ thể là chia rẽ người da đen và người da trắng, để ngăn công đoàn.

Vì hai lý do đó — lập trường chống phân biệt chủng tộc và nhận thức rằng thành công phụ thuộc vào đoàn kết — các nhà tổ chức UAW biết rằng họ phải kết nối công nhân vượt qua ranh giới chủng tộc. Họ triển khai chiến lược hai mũi nhọn:

- Tuyển mộ kín các thành viên da đen để tạo đà trước khi xung đột bùng nổ công khai.
- Đầu tư vào vô số cuộc trò chuyện một–một để thuyết phục công nhân da trắng rằng, dù định kiến có mạnh đến đâu, họ cần kiềm chế nó, không để nó chi phối hành động, vì lợi ích chung của cuộc đấu tranh.

Chiến lược đó phát huy hiệu quả. Ford phải nhượng bộ, các nhà máy được công đoàn hóa, và công nhân lần đầu tiên cảm nhận được một mức độ công bằng kinh tế.

Điều cốt lõi là UAW không chấp nhận để nạn phân biệt chủng tộc của một bộ phận công nhân da trắng cản trở việc tổ chức tại Ford. Thực tế vẫn có căng thẳng giữa người da trắng và người da đen, thậm chí có những xô xát mang màu sắc chủng tộc, và ban đầu tỷ lệ công nhân da đen gia nhập công đoàn thấp hơn.

Dẫu vậy, UAW đã trở thành một công đoàn đa chủng tộc. Điều đó không có nghĩa UAW hoàn toàn không còn định kiến hay phân biệt đối xử. Nhưng bất chấp những hạn chế, công đoàn này đã trở thành công cụ mang lại công bằng kinh tế cho nhiều công nhân da đen, đồng thời là lực lượng tiến bộ thúc đẩy bình đẳng trên phạm vi toàn quốc trong nhiều thập niên sau khi ra đời.

MỘT BÀI HỌC CHO HÔM NAY: ĐỐI DIỆN VỚI PHÂN BIỆT CHỦNG TỘC

Thành công của United Automobile Workers (UAW) trong việc xây dựng một công đoàn đa chủng tộc vào thập niên 1930 mang lại nhiều cơ sở để hy vọng cho các phong trào ngày nay. Những ai bi quan, cho rằng vì phân biệt chủng tộc mà ta chỉ nên đặt mục tiêu thấp và chấp nhận những thay đổi nhỏ giọt, là sai.

Thay vào đó, chúng ta cần học từ những gì UAW và United Mine Workers of America (UMWA) đã làm hiệu quả trong quá khứ. Họ không tập trung vào việc sửa đổi thái độ cá nhân, không sa vào việc “tự soi” tâm lý hay cố gỡ bỏ định kiến từng người một. Họ tập trung vào việc cùng nhau đấu tranh để giành chiến thắng cho những vấn đề công bằng quan trọng với nhiều người, bất kể màu da. Ngày nay, những vấn đề như vậy vẫn còn rất nhiều: y tế, lương thấp, giáo dục công kém chất lượng, bạo lực súng đạn, các cuộc chiến kéo dài, thảm họa khí hậu, nhà ở tồi tàn…

Trong ít nhất 50 năm qua, các nghiên cứu học thuật về quan hệ chủng tộc đã chỉ ra rằng khi những người thuộc các chủng tộc khác nhau được đặt vào những

hoàn cảnh bình đẳng về địa vị — như nhà ở giá phải chăng, trường học chất lượng, nhóm làm việc, đơn vị quân đội, hay đội thể thao — thì định kiến chủng tộc có xu hướng giảm đi, đặc biệt là ở người da trắng.

Nói cách khác, nếu nguồn năng lượng hiện nay—thay vì dồn vào việc người da trắng tự đào sâu tâm lý để tìm ra định kiến của mình, hay người da màu liên tục chỉ ra những hành vi kỳ thị tinh vi—được chuyển sang các chiến dịch nhằm thay đổi những chính sách cốt lõi đang duy trì phân biệt chủng tộc mang tính thể chế, thì khả năng giáng một đòn mạnh vào nạn phân biệt chủng tộc sẽ cao hơn nhiều.

Người da trắng, đặc biệt, cần nhớ rằng UAW đã giành được uy tín với công nhân da đen tại Ford nhờ chiến thắng của công nhân da trắng khi đối đầu với General Motors. Nói cách khác, những người da trắng muốn được người da màu xem là người bảo vệ bình đẳng chủng tộc cần chứng minh bằng hành động — khởi xướng các chiến dịch hành động trực tiếp với yêu cầu cải thiện đời sống thực tế của những cộng đồng da màu đang chịu bất công nặng nề nhất.

Trong trường hợp của EQAT, ban lãnh đạo da đen của liên minh liên tôn POWER đã quyết định tham gia chiến dịch thứ hai của EQAT, một phần vì nhóm chủ yếu là người da trắng này đã chứng minh được sức mạnh trong chiến dịch đầu tiên.

Trải nghiệm của công nhân Flint cho thấy sức mạnh của kỷ luật tự thân. Việc họ giữ nguyên vẹn các nhà máy bị chiếm giữ đã thu hẹp lựa chọn đàn áp của giới nắm quyền. GM muốn thống đốc dùng bạo lực để trấn áp, nhưng để làm vậy, họ cần công nhân phá hoại tài sản nhằm biện minh cho vũ lực. Nhờ giữ kỷ luật, công nhân đã không cho GM cái cớ đó.

Việc “nhập khẩu” một chiến thuật từ phong trào khác đòi hỏi suy nghĩ thấu đáo: phải điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh mới, và phân tích xem nó sẽ tác động ra sao trong nhận thức của người bị nhắm tới, của những người nắm quyền, và của những lực lượng có thể ảnh hưởng đến kết quả.

Càng tìm hiểu về thành công của các phong trào khác, tôi càng hiểu rõ hơn về chiến lược — thứ quyết định việc biến hy vọng thành chiến thắng.

Chương 8: Công cụ chiến lược để đi từ "ở đây" đến "ở đó"

Khi ấy tôi đang giảng dạy và rất cần cảm hứng. Mặt trời nóng rực đang lên cao trên bầu trời xanh. Chúng tôi ở trong một khoảng trống giữa rừng rậm, đã quen với tiếng côn trùng vo ve và tiếng chim hót vang suốt buổi học. Đây là "đại học rừng" ở Manerplaw vào năm 1990, thuộc một căn cứ du kích của những người lính đang chiến đấu cho dân chủ tại Miến Điện.

Ba mươi lăm học viên — đều là chiến sĩ, đến từ mười một nhóm sắc tộc — được tạm ngưng nhiệm vụ chiến đấu để đi học, vì họ dự định sẽ tham gia quản lý đất nước khi chế độ độc tài bị lật đổ. Tôi là một trong những giảng viên của họ. Tôi đã được đưa lén qua biên giới từ Thái Lan để làm công việc này.

Lớp học là một căn chòi độc lập, mái lợp lá, không có tường. Những ngày mưa lớn, chúng tôi gần như không nghe rõ tiếng mình nói. Nhưng hôm đó trời nắng đẹp, và tôi đang cố giải thích làm thế nào có thể lật đổ một chế độ độc tài bằng các chiến thuật đấu tranh bất bạo động.

Mọi thứ nghe có vẻ rất trừu tượng và xa rời thực tế. Rồi tôi chú ý đến chính căn phòng học của chúng tôi.

"Tất cả hãy nhìn những cây cột đang đỡ mái nhà này," tôi nói, vừa chỉ từ cột này sang cột khác.
"Nếu những cây cột này yếu đi và gãy, thì chuyện gì sẽ xảy ra với mái nhà?"

Các học viên bật cười.
"Mái nhà sẽ sập," họ đồng thanh đáp.

Tôi cũng cười, nhẹ nhõm vì tìm được một phép so sánh có thể dùng được.

"Đúng rồi. Nhưng nếu ai đó quyết định làm mái nhà chắc hơn, bằng cách chất thêm cành cây và lá lên trên thì sao?"

Họ càng tỏ ra thích thú.
“Mái nhà vẫn sẽ sập, dù có chắc đến đâu!”

“Tại sao?” tôi hỏi, cố tình gợi mở.
“Nếu tôi dắt cả một con voi đến, chất thêm thật nhiều cành và lá lên mái, chẳng phải sẽ giữ được mái nhà sao?”

“KHÔNG!” họ cười lớn.
“Nếu cột gãy thì mái vẫn sập!”

“Được,” tôi nói, chấp nhận kết luận đó.
“Một quốc gia cũng giống như công trình này. Chính phủ là mái nhà. Nó tồn tại chừng nào còn được các cây cột nâng đỡ. Vậy những ‘cây cột’ đó là gì? Hãy chia thành các nhóm nhỏ để trả lời câu hỏi này. Theo tôi, một trong những cột quan trọng là sự trung thành của quân đội, vì quân đội trung thành thì chính phủ mới đứng vững. Các bạn hãy nêu thêm những cột khác.”

Các học viên chia nhóm và cùng nhau thảo luận về những “trụ đỡ” nào đang giữ cho một chính quyền hay chính sách bất công tồn tại. Họ nêu ra nhiều ví dụ, như truyền thông đại chúng hay hệ thống giáo dục.

Tôi học được phép so sánh này vào năm 1970 từ Bernard Lafayette, một lãnh đạo của Student Nonviolent Coordinating Committee (Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất bạo động) trong phong trào dân quyền ở miền Nam nước Mỹ. Tôi còn nhớ một đêm dài khi Bernard dùng hình ảnh “ngôi nhà” để trao đổi với một chiến sĩ giải phóng châu Phi. Bernard liên tục hỏi:

“Nếu chế độ tăng thêm mật vụ, thêm vũ khí tự động, thêm xe bọc thép thì sao?”

Cả người chiến sĩ châu Phi và tôi đều hiểu ý của Bernard: dù nhà nước an ninh có tốn kém đến đâu, nếu các cột chống gãy thì mái nhà vẫn sụp.

Kể từ cuộc trò chuyện đó, hàng chục chế độ độc tài đã bị lật đổ bằng các chiến dịch bất bạo động có chiến lược. Phép ẩn dụ về "những cây cột" này còn được sử dụng trực tiếp trong huấn luyện của Otpor!, phong trào thanh niên đã góp phần lật đổ chế độ độc tài của Slobodan Milošević ở Serbia vào năm 2001.

Đây là một ví dụ điển hình về một công cụ mạnh mẽ để xây dựng chiến lược.

NGHỆ THUẬT CHIẾN LƯỢC CẦN ĐẾN CÔNG CỤ

Khi chuẩn bị cho một chuyến đi, nhiều người thích lập kế hoạch. Chuyến đi càng phức tạp, người ta càng có xu hướng lên kế hoạch kỹ lưỡng. Xây dựng chiến lược là một dạng lập kế hoạch đặc biệt, hữu ích khi bạn biết rằng có ai đó đang tìm cách ngăn bạn đến đích.

Thay vì một kế hoạch dựa trên giả định rằng hầu hết các yếu tố đều ổn định và có thể dự đoán trước—như đường sá, cầu cống sẽ mở khi bạn đến, hay địa điểm biểu diễn sẽ chấp nhận vé của bạn—chiến lược là cách lập kế hoạch trong bối cảnh bạn lường trước rằng đối thủ sẽ tìm cách cản trở hành trình, ngăn bạn tiếp cận những cơ hội và nguồn lực mà bạn cần hoặc mong muốn.

Không rõ khuynh hướng tư duy chiến lược có phổ biến rộng rãi hay không. Chúng ta biết rằng có những người không thích lập kế hoạch — họ thà "tùy cơ ứng biến". Việc cố lôi kéo những người không quen lập kế hoạch tham gia xây dựng chiến lược không mang lại lợi ích cho bất kỳ ai.

Vì vậy, bất kể nhóm của bạn chọn ai để xây dựng chiến lược, hãy kỳ vọng rằng họ sẽ làm tốt hơn khi có công cụ hỗ trợ. Dưới đây là bốn công cụ tôi yêu thích để đặt nền tảng. Ngoài ra, còn nhiều công cụ khác được giới thiệu rải rác trong các chương sau, và vẫn còn rất nhiều công cụ nữa có thể sử dụng.

VIẾT KỊCH BẢN / DÒNG SÔNG CUỘC ĐỜI

Vì các chiến dịch thành công thường mang cấu trúc của một câu chuyện, nên một số công cụ được thiết kế để giúp cá nhân và/hoặc tập thể xây dựng chiến lược thông qua trí tưởng tượng. Một cách tiếp cận là hình dung chiến dịch như một dòng sông chảy qua nhiều dạng địa hình khác nhau. Người hoặc nhóm sử dụng phép ẩn dụ này sẽ đặt vào đó những điều kiện đa dạng: có đoạn sông rộng, nông và chảy chậm; có nơi dòng sông tách thành hai hoặc ba nhánh; có chỗ đón thêm các nhánh phụ; có đoạn nước xiết; có con đập hay thác nước, v.v. Trong hình dung này, con đập tượng trưng cho chướng ngại mà đối thủ dựng lên để cản trở con đường của bạn.

Một cách kể chuyện đơn giản và trực quan hơn là viết một lá thư gửi cho người bạn ở xa, đề ngày vào thời điểm chiến dịch đã kết thúc, trong đó thuật lại toàn bộ diễn biến của chiến dịch: từ những khoảnh khắc hào hứng, các cuộc khủng hoảng, những thất bại, cho đến chiến thắng cuối cùng.

Trong bối cảnh làm việc nhóm, các bài tập này có thể do từng cá nhân hoặc nhóm nhỏ thực hiện rồi chia sẻ, hoặc thậm chí cả nhóm cùng làm. Chúng giúp tạo ra bức tranh toàn cảnh về các khả năng và tình huống có thể xảy ra, đồng thời khơi gợi sự mong đợi và tăng cam kết của các thành viên đối với chiến dịch.

TRÒ CHƠI CHIẾN LƯỢC

Trong trò chơi này, người điều phối đóng vai trò trọng tài. Trước hết, cần xác định từ ba đến năm chủ thể then chốt của chiến dịch. Một ván chơi điển hình sẽ bao gồm: bản thân chiến dịch, mục tiêu hoặc đối thủ, một đồng minh (hoặc đồng minh tiềm năng), một chủ thể chính trị, và truyền thông đại chúng.

Mời các cá nhân hoặc nhóm nhỏ đảm nhận vai đại diện cho từng chủ thể. Thông báo rằng họ có năm phút để “nhập vai”, và trong khoảng thời gian này, nhóm hoặc cá nhân đại diện cho chiến dịch cần quyết định nước đi đầu tiên.

Khi hết năm phút, cần nêu rõ rằng chiến dịch chỉ được công bố nước đi một lần duy nhất, và các người chơi khác không được hỏi để làm rõ. Điều này nhằm mô

phỏng sát thực tế, nơi có thể xảy ra việc một số người vì thiếu chú ý mà bỏ sót thông tin, hoặc hiểu chưa trọn vẹn ý định của chiến dịch.

Sau đó, chiến dịch công bố nước đi đầu tiên, và trọng tài lần lượt mời từng người chơi còn lại, từng người một, tuyên bố nước đi của mình (nếu có). Tiếp theo, giải thích rằng tất cả đều có năm phút để chuẩn bị cho nước đi kế tiếp, rồi vòng chơi tiếp theo sẽ bắt đầu.

Cứ tiếp tục như vậy. Ngay từ đầu, hãy nói rõ rằng bạn—với vai trò người điều phối—sẽ "đóng vai Thượng đế", tức là loại bỏ bất kỳ nước đi nào rõ ràng vượt quá thực tế (chẳng hạn như Giáo hoàng bất ngờ xuất hiện và tham gia chiến dịch). Duy trì nhịp chơi gồm năm phút chuẩn bị, sau đó công bố nước đi (không cho phép đặt câu hỏi). Trong năm phút chuẩn bị, các người chơi được phép thương lượng với nhau.

Nên dành khoảng một nửa thời lượng buổi họp cho trò chơi, và nửa còn lại cho phần tổng kết – rút kinh nghiệm. Tôi khuyến nghị tối thiểu hai giờ cho toàn bộ hoạt động; trong hầu hết trường hợp, thêm thời gian sẽ càng mang lại hiệu quả.

Vai trò của người điều phối bao gồm hỗ trợ quá trình tổng kết, đồng thời kiềm chế việc bày tỏ ý kiến cá nhân cho đến cuối cùng. Trọng tâm của phần tổng kết, dĩ nhiên, là nhận diện những điểm chiến dịch đã làm tốt và những khía cạnh còn có thể cải thiện.

CUNG CHIẾN LƯỢC (STRATEGY ARC)

Mỗi nhóm có những điểm mạnh và thách thức khác nhau khi xây dựng chiến lược. Có nhóm say mê thông điệp truyền thông, có nhóm lại tập trung vào đối đầu với đối thủ. Có nhóm luôn chú ý đến sức hút với công chúng rộng rãi, trong khi nhóm khác ưu tiên nâng cao nhận thức và tinh thần bên trong tổ chức.

Cung chiến lược là một công cụ được tạo ra nhằm hỗ trợ những nhóm giỏi tổ chức hành động trước mắt, nhưng yếu trong việc lập kế hoạch dài hạn cho một

chuỗi hành động theo thời gian để xây dựng và tích lũy sức mạnh. Hạn chế của việc chỉ lập kế hoạch cho từng hành động một là: cả nhóm dồn toàn bộ hứng khởi cho hành động đó; rồi khi mọi người dần phục hồi, năng lượng suy giảm và đà động lực bị mất.

Với những người mới tham gia hành động trực tiếp trong EQAT, ban đầu họ chỉ có thể hình dung từng hành động một. Điều này chỉ thay đổi khi huấn luyện viên của nhóm đề nghị họ phác thảo một chuỗi hành động cho bốn tháng tiếp theo. Trong một hội nghị chiến lược, nhóm đã xây dựng được kế hoạch tổng quát cho bốn tháng, còn chi tiết của từng hành động cụ thể thì giao cho các nhóm phụ trách riêng. Nhờ vậy, sức mạnh của tập thể tăng lên rõ rệt, bởi họ có thể tận dụng đà của mỗi hành động để tiếp thêm năng lượng cho hành động kế tiếp.

Các buổi họp chiến lược của EQAT dần chuyển mục tiêu sang việc lập kế hoạch cho một “hành trình dài”. Khi các thành viên ngày càng tự tin hơn, họ đã có thể kéo dài hành trình đó lên tới 9 tháng hoặc thậm chí lâu hơn nữa.

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA PHONG TRÀO: TÁM GIAI ĐOẠN

Khi tôi đến Đài Loan vào năm 1992, tôi rất vui khi thấy công cụ này đã có mặt ở đó trước tôi. Nó là tài liệu bắt buộc trong các khóa tập huấn dành cho những người tổ chức công đoàn và cộng đồng. Người bạn của tôi, Bill Moyer — người phát triển công cụ này từ kinh nghiệm trong các phong trào dân quyền và phản đối điện hạt nhân — gọi nó là Kế hoạch Hành động của Phong trào (Movement Action Plan – MAP).

MAP là một mô hình phát triển: nó cho thấy các chiến dịch thành công thường tiến triển từng bước như thế nào. MAP giúp chúng ta hiểu cách điều hướng những thăng trầm mà hầu hết các chiến dịch đều phải trải qua.

Trước hết, nói đôi chút về “mô hình”. Một chiếc máy bay mô hình là phiên bản đơn giản của máy bay thật. Bạn không thể bay bằng nó, nhưng nó giúp bạn hình dung chiếc máy bay trông ra sao và thậm chí hữu ích cho một số thử nghiệm.

Kiến trúc sư cũng làm mô hình tòa nhà trước khi xây dựng công trình thật với đủ mọi phức tạp. Cũng như mọi mô hình khác, MAP đơn giản hóa một thực tế rất phức tạp, giúp ta nhìn thực tế rõ ràng và có góc nhìn hơn. Để hiểu sinh động từng giai đoạn, bạn có thể đọc cuốn *Doing Democracy* (Thực hành Dân chủ) của Bill.

Bill nhận thấy rằng, trước khi một chiến dịch hình thành quanh một bất công cụ thể, phần lớn đời sống chính trị thường ở trong trạng thái "ngủ quên". Chẳng hạn, chất thải độc hại vẫn đều đặn bị xả bỏ, các quan chức làm ngơ, còn dư luận thì mải bận tâm đến những vấn đề khác. Đó chính là giai đoạn một.

Sau đó, áp lực dần tích tụ (chẳng hạn tỷ lệ ung thư tăng lên), và đời sống chính trị bắt đầu thức tỉnh. Ở giai đoạn hai, ba và bốn, ngày càng nhiều người trong công chúng nhận ra điều đang diễn ra. Đồng thời, các quan chức (hoặc bộ phận quan hệ công chúng của doanh nghiệp xử lý chất thải) tất bật trấn an dư luận rằng vấn đề đã được kiểm soát và mọi người có thể yên tâm "ngủ tiếp". Trong ba giai đoạn này, sự phát triển của chiến dịch diễn ra theo một hướng khác, không còn ở điểm xuất phát ban đầu nữa.

Đến giai đoạn năm và sáu, đa số công chúng đã đồng tình với phong trào rằng cần có thay đổi—chẳng hạn phải kiểm soát súng đạn, hoặc cải thiện hệ thống chăm sóc sức khỏe. Tuy vậy, tranh luận vẫn xoay quanh các phương án cụ thể. Giai đoạn năm thường là thời điểm dễ hụt hẫng đối với những người làm chiến dịch và khá nhạy cảm: một số chiến dịch gần như tan biến ở giai đoạn này, thay vì tiếp tục tiến lên để giành thắng lợi.

Cuối cùng là thành công, ở giai đoạn bảy và tám. Nhiều quan chức hay lãnh đạo doanh nghiệp bắt đầu tuyên bố rằng họ thực ra luôn ủng hộ những thay đổi này, trong khi một số người cố chống lại thì bị cử tri loại khỏi vị trí quyền lực. Phần lớn công chúng vui vì có thể ngừng bàn về vấn đề và quay lại với những mối quan tâm riêng (từ góc nhìn của nhà hoạt động, điều đó trông như "ngủ lại").

Tuy nhiên, thành quả đạt được trở thành một mốc tham chiếu—giống như cách ngày nay người ta nói về An sinh Xã hội hay Luật Nước Sạch. Đồng thời, những nhóm mới tách ra từ chiến dịch thành công sẽ khởi động lại toàn bộ tiến trình, với những yêu sách mới.

Sau tất cả công sức bỏ ra để giành chiến thắng, ăn mừng là điều hoàn toàn xứng đáng. Hãy dành thời gian nhìn lại xem chiến dịch của bạn đã thay đổi cách mọi người suy nghĩ và nhìn nhận vấn đề như thế nào.

Những người trẻ vừa nhận ra mức độ nguy hại của phân biệt chủng tộc và phân biệt giới tính có thể khó tin điều này, vì họ không biết xã hội đã tệ hơn rất nhiều cách đây nửa thế kỷ. Nhưng đó là một sự thật lịch sử: bước chuyển lớn trong tư duy mà phong trào dân quyền tạo ra vẫn còn ảnh hưởng sâu rộng cho đến hôm nay. Nhờ đó, ngày nay ngày càng nhiều người xem sự đa dạng như một giá trị tích cực và một nguồn sức mạnh trong việc xây dựng cộng đồng.

Dù những cuộc đấu tranh hiện tại có thể rất gay gắt, chúng ta vẫn có thể ăn mừng một thực tế: nhờ những người đi trước, chúng ta không còn đứng ở điểm xuất phát ban đầu.

Mọi công cụ đều có điểm mạnh và giới hạn. Điểm mạnh của mô hình của Bill là chỉ ra rõ những khác biệt bên trong từng giai đoạn. Tuy nhiên, hạn chế của nó là: trong bối cảnh xã hội ngày càng phân cực như hiện nay, khi một chiến dịch kết thúc, các nhà hoạt động không trở lại một cộng đồng yên ắng và ổn định để bắt đầu chiến dịch tiếp theo.

Sự kết hợp của biến đổi khí hậu, sự suy giảm của quyền lực đế chế, và việc các thiết chế mất dần tính chính danh khiến xã hội bất an vì rất nhiều vấn đề khác—thậm chí còn bất an hơn trước đây. Tôi đã trình bày một kịch bản hòa vào bức tranh lớn ấy trong cuốn *Toward a Living Revolution*.

CÁC CÔNG CỤ CHIẾN LƯỢC KHÁC ĐƯỢC TRÌNH BÀY TRONG CUỐN SÁCH NÀY:

- **Bốn vai trò trong thay đổi xã hội** (người vận động, người hỗ trợ, người tổ chức, người phản kháng), chương 1
- **Lộ trình chuyển hóa** (“Chúng ta đang lập kế hoạch!”), chương 2
- **Trình tự phát triển chiến lược** (từ động não cá nhân đến đồng thuận tập thể), chương 6
- **Phổ đồng minh** (xác định các nhóm có ảnh hưởng đang nghiêng về đâu so với vấn đề của bạn), chương 9
- **Định khung để làm lộ rõ vấn đề** (cách chiến thuật và thông điệp liên hệ với huyền thoại, bí mật và các giá trị được chia sẻ rộng rãi), chương 11
- **Logic hành động** (chọn chiến thuật phù hợp với nhóm đối tượng bạn đang nhắm tới), chương 12
- **Hành động thế lưỡng nan** (tạo ra những lựa chọn khó cho đối thủ), chương 12
- **Phòng thủ và tấn công trong chiến lược** (cách không “thưởng” cho hành vi xấu của đối thủ), chương 3 và 16
- **Nghịch lý của đàn áp** (cách các cuộc tấn công vật lý vào người vận động có thể làm suy yếu đối thủ), chương 16
- **Sự đa dạng chiến thuật** (vấn đề pha trộn bạo lực vào một chiến dịch bất bạo động), chương 17
- **Lưới sức mạnh phong trào** (kết nối các chiến dịch để hỗ trợ lẫn nhau), chương 19
- **Nhu đạo chính trị** (cách phản ứng trước tấn công để khiến đối thủ tự chuốc thất bại), chương 19
- **Bốn tiêu chí để quyết định khi nào nên tổ chức hành động cấp vùng hoặc quốc gia**
  (Các nhóm có cần học cách phối hợp không? Yêu sách có thể được đáp ứng ở cấp quốc gia không? Có thể giành được các đồng minh then chốt không? Hành động có trao quyền cho các nhà hoạt động địa phương không?), chương 19
- **Bốn chức năng của tầm nhìn**
  (nâng cao uy tín phong trào, làm lộ cách giới tinh hoa chặn yêu sách của

nhiều phong trào, khẳng định các sáng kiến từ cơ sở, tạo nền tảng chung), chương 20

Chương 9: Xây dựng đồng minh và thuyết phục những người trung lập

Vào mùa xuân năm 2018, 34.000 giáo viên và nhân viên trường học ở bang West Virginia đã chấp nhận một rủi ro lớn khi đình công trong chín ngày. Khi toàn bộ trường công lập đóng cửa, bang này rơi vào khủng hoảng.

Trong nhiều thập kỷ, các chính trị gia ở Mỹ đã thiếu đầu tư nghiêm trọng cho giáo dục công. Trên phạm vi toàn quốc, lương giáo viên giảm 3% trong 15 năm, và ở một số bang còn giảm mạnh hơn. West Virginia là bang thiên về Đảng Cộng hòa và có xu hướng không thiện cảm với công đoàn; tại đây, lương giáo viên giảm tới 8,6% trong cùng giai đoạn. Trái lại, người giàu trong bang lại được giảm thuế.

Trong thời gian đình công, phụ huynh của 270.000 học sinh phải xoay xở tìm chỗ trông con khi họ đi làm. Giáo viên đã giúp phụ huynh tìm giải pháp thay thế, như tổ chức trông trẻ tại nhà thờ, và đảm bảo bữa trưa miễn phí mà các gia đình nghèo phụ thuộc. Thay vì gây áp lực buộc giáo viên trở lại làm việc, phụ huynh đã đứng về phía giáo viên.

Giới chức bang tìm cách chia rẽ giai cấp lao động bằng cách cho rằng muốn tăng lương giáo viên thì phải cắt tiền từ chương trình Medicaid toàn bang. Trước điều đó, ba công đoàn đang đình công đã phối hợp xây dựng một quy trình bài bản để giải quyết khủng hoảng y tế, nhằm biến đây thành thắng lợi chung cho cả giáo dục lẫn chăm sóc sức khỏe.

Thống đốc tìm cách chấm dứt cuộc đình công bằng việc ký thỏa thuận với lãnh đạo công đoàn, nhưng thượng viện bang không phê chuẩn. Trước tình thế đó, giáo viên tiếp tục đình công để duy trì áp lực.

Thông thường, các trưởng phòng giáo dục cấp hạt—những người chịu trách nhiệm vận hành hệ thống trường học—không ủng hộ đình công vì họ mong trường lớp sớm mở cửa trở lại. Tuy nhiên, tại West Virginia, họ nhận ra rằng

cộng đồng đang đứng vững phía giáo viên. Trong các cuộc họp tại tòa nhà quốc hội bang, họ hiểu rõ điều kiện cần thiết để mở lại trường và đã gây sức ép ngược lên các quan chức bang, buộc họ phải nhượng bộ.

Cuối cùng, để chấm dứt khủng hoảng, chính quyền bang West Virginia đã chấp thuận toàn bộ năm yêu sách của giáo viên. Cuộc đình công này không chỉ mang lại thắng lợi trực tiếp mà còn truyền cảm hứng cho giáo viên bang Oklahoma hành động tương tự vào tháng Tư, vượt qua nhiều bất lợi để giành được tăng lương và gia tăng ngân sách cho giáo dục.

Khi giáo viên West Virginia giành thắng lợi vào ngày 6 tháng 3, hàng nghìn người đã đứng chật kín tòa nhà quốc hội bang, hát vang và nhảy múa. Khẩu hiệu cuối cùng của họ trước khi rời đi là: *“Ai đã làm nên lịch sử? Chúng ta đã làm nên lịch sử!”*

Một chiến dịch có thể thắng hay thua tùy thuộc vào việc những người tham gia có nhìn được bức tranh lớn hay không. Người làm chiến dịch rất dễ bị cuốn vào việc chỉ chăm chăm theo dõi “phe bên kia”, ngày càng hiểu rõ đối thủ hơn nhưng đồng thời cũng than phiền cay đắng về những mưu toan của họ. Nhiều người Mỹ theo khuynh hướng tự do đã rơi vào cái bẫy này trong giai đoạn đầu nhiệm kỳ của Tổng thống Trump. Ở West Virginia, giáo viên cũng có thể đã thất bại nếu họ tin rằng cuộc đấu chỉ đơn thuần là giữa họ và các quan chức bang.

Thực tế cho thấy, nhiều—thậm chí là đa số—chiến dịch giành chiến thắng nhờ đồng minh đứng lên và những người trung lập chuyển sang ủng hộ. Khi đối thủ nhận ra mình đang bị cô lập, họ thường không còn lựa chọn nào khác ngoài việc nhượng bộ.

SỬ DỤNG “PHỔ ĐỒNG MINH” TRONG LẬP KẾ HOẠCH

Khi Martin Oppenheimer và tôi viết *A Manual for Direct Action* (Cẩm nang Hành động Trực tiếp) cho phong trào dân quyền và các phong trào khác, chúng tôi muốn giới thiệu một công cụ giúp người làm chiến dịch nhìn được bức tranh lớn.

Công cụ này có thể hỗ trợ xây dựng chiến lược, soạn thông điệp tốt hơn, và lựa chọn chiến thuật phù hợp.

Vì vậy, Marty và tôi đã tạo ra một công cụ mà sau này lan rộng khắp thế giới: Phổ Đồng Minh (Spectrum of Allies).

Cách làm như sau:
Người điều phối viết ở bên trái một tờ giấy lớn hoặc bảng đen chữ “chúng ta”, và ở bên phải là “họ”.

- “Chúng ta” đại diện cho nhóm hoạt động hoặc chiến dịch.
- “Họ” đại diện cho những đối thủ cực đoan nhất.

Sự phân cực này cần cụ thể theo từng vấn đề hay mục tiêu. Ví dụ, một nhóm tôn giáo nào đó có thể cực lực phản đối bạn về quyền sinh sản, nhưng lại có lập trường khác về quyền của người nhập cư. Cũng cần lưu ý rằng chính phủ không phải lúc nào cũng là đối thủ cực đoan nhất; trong phong trào dân quyền, với chúng tôi, chính phủ đôi khi còn “dễ chịu” hơn Ku Klux Klan.

Khoảng cách giữa hai cực—“chúng ta” và “họ”—tạo thành một phổ các vị trí và xu hướng: có nhóm nghiêng về phía chúng ta, có nhóm nghiêng về phía họ, và có những nhóm ở giữa, còn lưỡng lự.

Trong chiến dịch của nhân viên trường học West Virginia, “chúng ta” là những giáo viên và nhân viên trường học hoạt động tích cực nhất. Trên phổ này, gần họ nhất là những giáo viên và nhân viên khác—còn do dự nhưng đang gặp khó khăn và sẵn sàng thử tham gia. Xa hơn nữa là phụ huynh: họ muốn trường học tốt hơn và thấy giáo viên phải làm hai việc để nuôi gia đình, nhưng cũng lo không biết gửi con ở đâu khi đình công. Rồi còn có những người nghèo phụ thuộc Medicaid, lo sợ không nhận được hỗ trợ cần thiết.

Ở vị trí trung lập, có thể đặt các trưởng phòng giáo dục: quan điểm của họ về lương giáo viên khác nhau, nhưng họ chắc chắn muốn trường học mở cửa trở

lại.

Cách vẽ phổ cho chiến dịch của bạn:
Vẽ một đường ngang nối giữa “chúng ta” và “họ”, rồi vẽ nửa hình tròn phía trên—giống như nửa chiếc bánh pizza với nhiều lát cắt sẵn. Sau đó, điền các nhóm xã hội vào từng “lát”.

Hỏi những câu như:

- Những nhóm nào ở lát sát “chúng ta”—những người thường đóng góp tài chính hoặc đến ủng hộ đông hơn, kể cả khi có rủi ro bị bắt?
- Những nhóm ở lát kế tiếp—các đồng minh thân cận hay người vận động—có thể thu thập chữ ký, làm việc với quan chức dân cử?

Cả nhóm cùng điền nốt các lát khác, và đặt những nhóm trung lập vào lát giữa. Nếu làm với nhóm đông, có thể điền không theo thứ tự. Việc bất đồng về vị trí của một nhóm cụ thể không sao cả; phổ này có thể được tinh chỉnh sau bởi một nhóm nhỏ hơn, thậm chí cần nghiên cứu thêm.

Khi cả nhóm bắt đầu mệt mỏi với bài tập, người điều phối sẽ giải thích điều thường xảy ra trong các chiến dịch thành công. Các nhóm ở những “lát” khác nhau sẽ dần dịch chuyển vị trí. Những nhóm ở lát gần “chúng ta” nhất sẽ thực sự gia nhập chiến dịch. Các nhóm vốn ở lát kế tiếp sẽ tiến lên thay thế vị trí của họ. Xu hướng này tiếp diễn khi các nhóm trung lập dịch chuyển một bước về phía chúng ta, thể hiện sự cảm thông với quan điểm của chúng ta. Lúc đó, lát trung lập được lấp đầy bởi những nhóm trước đây từng nghiêng về phía đối thủ.

Mô hình này không giả định rằng phe đối thủ ở cực đối diện sẽ thay đổi, mà chỉ cho thấy rằng chúng ta có thể tập hợp đủ lực lượng để tạo áp lực cần thiết lên họ. Dĩ nhiên, chúng ta vui mừng khi nghe những câu chuyện chuyển hóa đặc biệt, như việc một gia đình Do Thái ở Nebraska đã thuyết phục được thủ lĩnh Ku Klux Klan của bang thay đổi. Nhưng với nhiều chiến dịch, chỉ cần giành được yêu

sách của mình—dù phần lớn xã hội mới dịch chuyển một bước về phía chúng ta—cũng đã là một thành công đáng trân trọng.

CÁCH NHÌN MỚI VỀ CHIẾN THUẬT

Khi các nhà hoạt động sử dụng mô hình này, họ trở nên hiệu quả hơn nhiều trong việc lựa chọn chiến thuật. Nhìn vào các "lát bánh" đã được điền, họ có thể tự hỏi:

"Trong hành động sắp tới, chúng ta nên nhắm tới lát nào, và chiến thuật nào có thể khuyến khích những người trong lát đó tiến thêm một bước về phía chúng ta?"

Nhiều chiến dịch chững lại ở một giai đoạn nhất định vì không đặt ra câu hỏi này. Họ rơi vào thế bế tắc khi chỉ tập trung vào lát gần mình nhất và vào phe đối phương, trong khi bỏ quên các lát còn lại. Trong lúc đó, đối thủ của phong trào lại chủ động lôi kéo các lát ở giữa, kéo những nhóm vốn có thể nghiêng về phía chúng ta trở lại vị trí trung lập, hoặc thậm chí ngả sang phía họ. Đây chính là chiến thuật mà những người phủ nhận biến đổi khí hậu và Hiệp hội Súng Quốc gia (NRA) đã áp dụng suốt nhiều thập kỷ.

Mức độ rủi ro càng cao, thì việc sử dụng những công cụ giúp chúng ta cùng nhau suy nghĩ một cách chiến lược càng trở nên quan trọng.

Chương 10: Tập hợp đội ngũ để tổ chức hành động

Một cuộc trò chuyện với Ryan Leitner

Ryan Leitner bắt đầu tham gia các hoạt động vì công lý môi trường từ thời đại học, và hiện là điều phối viên hiện trường của Earth Quaker Action Team.

GEORGE LAKEY: Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của những người hoạt động xã hội hiện nay là tạo ra một làn sóng đủ mạnh để người khác có thể tham gia theo. Lịch sử cho thấy đã có nhiều thời điểm mà đám đông đơn giản nói: *"Dù bạn sẵn sàng hay chưa, chúng tôi cũng tiến lên!"*

Năm 1963, khi phong trào dân quyền lan rộng khắp nước Mỹ, tôi tham gia xây dựng một nơi đào tạo những người tổ chức phong trào—vì chúng tôi cần họ, và cần rất gấp. Tôi có cơ hội làm việc cùng Bayard Rustin, James Farmer của CORE, và nhiều người khác để xác định chương trình học. Từ đó hình thành Trường Thay đổi Xã hội Martin Luther King Jr.

Nhưng rồi chúng tôi nhận ra rằng chỉ có trường lớp là chưa đủ—việc rèn luyện và phát triển lãnh đạo phải diễn ra ngay trong thực tế, trong chính các nhóm đang tiến hành chiến dịch.

Ryan, bạn là một trong những lãnh đạo trẻ nổi bật trong việc giúp các nhóm phát triển năng lực lãnh đạo ngay khi đang hành động. Bạn làm được điều đó trong điều kiện áp lực cao, khi hành động kế tiếp phải được lên kế hoạch và triển khai nhanh chóng. Bí quyết của bạn là gì?

RYAN LEITNER: Bạn nói đúng về áp lực—ai cũng trông chờ hành động tiếp theo, và nó phải thật tốt! Tuy vậy, phương pháp của chúng tôi được thiết kế để xây dựng kỹ năng thật nhanh, vì chủ động đưa các tình nguyện viên mới vào cuộc. Một loạt tình nguyện viên mới đã trực tiếp đóng vai trò người tổ chức, giúp tổ chức thực hiện 125 hành động và giành chiến thắng trong chiến dịch đầu tiên.

Điều đó rất kịch tính, vì dường như cứ xoay người một cái là lại đến giờ hành động.

Chúng tôi gọi phương pháp này là “nhóm nòng cốt”. Theo đó, các nhóm nhỏ được giao quản lý một dự án cụ thể trong khoảng thời gian xác định. Earth Quaker Action Team (EQAT) đã phát triển phương pháp này trong áp lực của một chiến dịch ngày càng lớn, nhằm buộc ngân hàng lớn thứ bảy của nước Mỹ chấm dứt việc tài trợ cho khai thác than bằng phương pháp san đỉnh núi ở vùng Appalachia. Năm 2016, EQAT tăng mạnh số cuộc biểu tình, mở rộng phạm vi địa lý thông qua các khóa tập huấn khu vực, rồi tổ chức các hành động đồng thời ở nhiều bang, qua đó đi đến chiến thắng.

Cấu trúc nhóm nòng cốt đóng vai trò then chốt trong thắng lợi này. Nó giúp EQAT làm việc hiệu quả hơn nhờ phản ứng nhanh trước nhu cầu, trao cho mọi người trải nghiệm lãnh đạo cụ thể và tức thì, giảm kiệt sức cho các thành viên kỳ cựu của chiến dịch, và kết nối những người có nhiều kỹ năng khác nhau để cùng đạt một mục tiêu ngắn hạn, rõ ràng.

Dưới đây là câu chuyện về một trong những “nhóm nòng cốt” đó.

Ana là người hoàn toàn mới với EQAT; cô mới chỉ tham dự một hoặc hai buổi họp chung. Tuy vậy, Ana đã để mình được thuyết phục tham gia vào một nhóm lên kế hoạch cho một ngày hành động diễn ra đồng thời ở nhiều bang. Maurice là thành viên kỳ cựu của EQAT, nhưng đã khá lâu rồi anh chưa tham gia một nhóm nòng cốt. Susan thì gắn bó sâu sắc với chiến dịch: cô từng tham gia các nhóm nòng cốt trước đó, là thành viên ban điều hành, và nắm rõ toàn bộ lịch sử của chiến dịch. Jeremy là nhân sự chuyên trách, người luôn nhìn vào bức tranh tổng thể, theo dõi cách nhóm vận hành, và tìm kiếm nguồn lực cần thiết cho nhóm.

Nhóm họp lần đầu tại nhà của Maurice, dành thêm thời gian để làm quen và giúp Ana cảm thấy thoải mái, được chào đón. Khi bắt đầu, Susan—với tư cách là tình nguyện viên giàu kinh nghiệm—đã tóm lược toàn bộ chiến dịch để đặt khung cho

nhiệm vụ của nhóm nòng cốt, bao gồm những việc nhóm chịu trách nhiệm và những việc không thuộc phạm vi của nhóm.

Chẳng hạn, nhóm nòng cốt có nhiệm vụ kêu gọi và hỗ trợ càng nhiều hành động càng tốt, ở càng nhiều địa điểm càng tốt. Tuy nhiên, nhóm không chịu trách nhiệm duy trì liên lạc hay theo dõi người tham gia sau thời điểm một tuần kể từ ngày hành động—phần việc đó đã được phân công cho các nhóm khác. Với tầm nhìn tổng thể của một người tổ chức chuyên trách, Jeremy đã kịp thời làm rõ phạm vi công việc và điều chỉnh cuộc trao đổi mỗi khi Susan đi lệch khỏi trọng tâm nhiệm vụ.

Trong hơn một tháng rưỡi, nhóm tiếp tục họp khoảng mỗi tuần một lần. Họ chia sẻ với nhau về tiến độ kêu gọi người tham gia, cùng học cách trả lời những câu hỏi khó từ người tham gia, và xem xét ý tưởng mới về việc bố trí người hướng dẫn cho từng hành động có hiệu quả hay không.

Mỗi buổi họp, nhóm cùng nhau giải quyết các vấn đề phát sinh, kiểm tra xem công việc đã đi đến đâu, rồi đặt mục tiêu và phân công nhiệm vụ cho buổi họp tiếp theo. Jeremy cũng chuyển lại các góp ý và đề xuất từ đội ngũ nhân sự.

Các buổi họp luôn diễn ra trong không khí thân thiện: bắt đầu bằng việc uống trà, trò chuyện nhẹ nhàng, và kết thúc bằng những câu chuyện vui, chia sẻ đời thường. Khi ngày hành động đến gần, nhóm họp thường xuyên hơn, có lúc nhiều lần trong một tuần. Giữa các buổi họp, các thành viên giữ liên lạc với nhau qua điện thoại để hỗ trợ kịp thời khi có việc phát sinh.

Cuối cùng, nhóm nhỏ nhưng rất hiệu quả này đã góp phần tổ chức ngày hành động phối hợp lớn nhất từ trước đến nay tại các chi nhánh ngân hàng ở Mỹ. Nhóm nòng cốt—gồm ba tình nguyện viên và một nhân sự—đã lo hậu cần, tìm và hỗ trợ người dẫn dắt từng hành động (nhiều người lần đầu đảm nhận vai trò này), điều phối đội ngũ hỗ trợ, chia việc truyền thông, và tổ chức các buổi tổng kết sau hành động.

Đây là một trong những hoạt động phức tạp nhất mà EQAT từng thực hiện, và thành công đó có được nhờ mô hình nhóm nòng cốt: một nhóm nhỏ, gắn bó, được nhân sự hỗ trợ, làm việc dựa trên sự tin tưởng và chia sẻ thông tin.

Dù vậy, EQAT không chỉ dùng mô hình này cho những chiến dịch lớn, mà còn áp dụng nó cho các hoạt động nhỏ và đơn giản hơn.

TRÁNH KIỆT SỨC KHI PHONG TRÀO PHÁT TRIỂN

GEORGE: Nhóm nòng cốt là một nhóm nhỏ tình nguyện viên được giao một việc cụ thể trong thời gian ngắn. Cách làm này giúp phong trào dễ phát triển, vì có thể có nhiều nhóm nòng cốt hoạt động cùng lúc, đồng thời đón thêm người mới khi họ tham gia tổ chức. Thường mỗi nhóm có 4–5 tình nguyện viên, kèm theo sự hỗ trợ của nhân sự chuyên trách. Nhóm sẽ lên kế hoạch cho một hành động, hoặc nhiều hành động phối hợp.

Những hành động có thời hạn rõ ràng tạo áp lực cho người tổ chức—trong khi họ vẫn phải lo công việc, gia đình và cuộc sống riêng. Nhiều tổ chức phong trào khiến người tham gia quá tải và kiệt sức, nhất là những người không có nhiều thời gian rảnh.

Phương pháp nhóm nòng cốt được thiết kế để tránh điều này, bằng cách yêu cầu cam kết trong thời gian ngắn. Một người có thể tham gia nhóm nòng cốt khi phù hợp với mình: có thể một hoặc hai lần mỗi năm một lần, hai năm một lần, hoặc bất cứ lúc nào họ thấy phù hợp.

Ngoài ra, họ vẫn có thể tham gia các hoạt động do nhóm khác tổ chức và dự họp chung hằng tháng để nắm thông tin, đồng thời tham gia những buổi tập huấn ngắn nhằm tiếp tục rèn luyện kỹ năng và kinh nghiệm hoạt động.

Tôi nhận thấy rằng EQAT ngày càng đặt nhiều niềm tin vào các nhóm nòng cốt, đến mức họ còn giao cho các nhóm này những việc rất quan trọng của tổ chức, như chọn chiến dịch mới hay tuyển dụng nhân sự. Điều đó cho thấy nhóm nòng

cốt thực sự đã trở thành một phần then chốt trong hạ tầng phát triển của EQAT—từ chỗ chỉ có vài nhà hoạt động họp trong phòng khách, đến việc tổ chức các hành động phối hợp tại 13 bang.

Trong hai cuốn sách gần đây—*Hegemony How-To* của Jonathan Matthew Smucker và *This Is an Uprising* của Mark và Paul Engler—các tác giả đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mở rộng quy mô phong trào. Smucker cho rằng phong trào Occupy đã không làm được điều này. Còn anh em nhà Engler mô tả khoảnh khắc gọi là "cơn lốc", khi sức mạnh của một chiến dịch tăng vọt, làm rung chuyển không chỉ giới cầm quyền, mà cả năng lực vận hành của chính phong trào.

Theo tôi, để giành chiến thắng khi một chiến dịch phát triển rất nhanh, điều quan trọng là phong trào phải học nhanh, truyền kỹ năng hiệu quả, và có người đủ năng lực đưa ra quyết định đúng lúc, đúng chỗ. Vì vậy, tôi muốn tìm hiểu vai trò đào tạo của các nhóm nòng cốt đối với người mới tham gia.

Trong lĩnh vực các tổ chức phi lợi nhuận, cách truyền thống để huy động tình nguyện viên thường là làm việc theo các ủy ban. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, nhóm nòng cốt vượt xa mô hình ủy ban—chúng là không gian học tập có chủ đích, nơi người mới không chỉ tham gia, mà còn thực sự học cách trở thành người tổ chức phong trào.

THÚC ĐẨY KHẢ NĂNG HỌC HỎI CỦA PHONG TRÀO

RYAN: Nhờ quy mô nhỏ và mục tiêu rõ ràng, các nhóm nòng cốt vừa là môi trường để những người giàu kinh nghiệm chia sẻ, hướng dẫn, vừa là không gian học hỏi cho những người mới tham gia.

Ngay trong buổi họp đầu tiên, nhóm không chỉ xác định nhiệm vụ chung, mà còn làm rõ mỗi thành viên muốn học hỏi và phát triển điều gì trong quá trình làm việc. Chúng tôi nhận thấy rằng thống nhất ngay từ đầu là điều rất quan trọng để nhóm hoạt động hiệu quả và để các thành viên cảm thấy hài lòng.

Tôi thấy ba điểm khác biệt chính giữa nhóm nòng cốt và các ủy ban truyền thống:

1. Cách mọi người tham gia nhóm,
2. Cách nhóm chủ động phát triển năng lực lãnh đạo, và
3. Thời hạn cam kết — điều không thể bỏ qua.

Trong khi nhiều ủy ban mở đăng ký cho bất kỳ ai, thì với nhóm nòng cốt, chúng tôi chủ động mời những tình nguyện viên cụ thể. Chúng tôi tìm những người có thể làm việc ăn ý, bổ sung cho nhau, và học hỏi lẫn nhau. Một nhóm nòng cốt hiệu quả thường có cả người nhiều kinh nghiệm lẫn người ít kinh nghiệm, nhờ đó tăng đáng kể năng lực thực hiện dự án.

Khác với các ủy ban, nhóm nòng cốt được thiết kế để phát triển năng lực lãnh đạo. Trong nhiều ủy ban, thường có một người làm chủ trì cuộc họp, phân công công việc cho người khác. Còn trong nhóm nòng cốt, mọi người làm việc cùng nhau, chịu trách nhiệm lẫn nhau, và luân phiên điều phối cuộc họp. Nhờ vậy, những tình nguyện viên mới có thể thử đảm nhận vai trò lãnh đạo chỉ trong một hoặc hai buổi, với sự hướng dẫn và hỗ trợ từ các thành viên khác.

Điểm khác biệt quan trọng nhất giữa ủy ban và nhóm nòng cốt là mức độ cam kết theo thời gian. Ở nhiều tổ chức, tham gia ủy ban đồng nghĩa với việc mỗi tuần bỏ ra một ít thời gian, nhưng kéo dài trong nhiều tháng hoặc nhiều năm. Ngược lại, nhóm nòng cốt đòi hỏi cường độ cao, nhưng chỉ trong thời gian ngắn. Các thành viên được kỳ vọng dành nhiều thời gian và năng lượng, nhưng chỉ trong 4 đến 12 tuần. Vì thế, chúng tôi thường xem nhóm nòng cốt như một cuộc chạy nước rút, chứ không phải một cuộc chạy marathon.

LỢI ÍCH VÀ THÁCH THỨC CỦA NHÓM NÒNG CỐT

GEORGE: Ở nhiều quốc gia, trong đó có nước chúng ta, làm việc nhóm là một giá trị nền tảng. Nhiều bạn trẻ học được điều này qua thể thao, nhưng không chỉ có con đường đó. Người ta thường nói: *“Trong một đội thì không có chữ ‘tôi’.”*

Qua quá trình tham gia EQAT, tôi thấy làm việc nhóm đã xây dựng được sự tin cậy giữa các thành viên. Trong các phong trào thay đổi xã hội, sự tin cậy đó còn được gọi là “đoàn kết”—một yếu tố then chốt để phong trào thành công.

Tuy nhiên, nhóm nòng cốt được tổ chức theo cách ngang bằng hơn nhiều so với các đội thể thao hay nhiều kiểu nhóm khác. Tôi thường thấy các nhóm nòng cốt vận hành trôi chảy mà không cần nhiều can thiệp từ nhân sự bên ngoài hay những người nhiều kinh nghiệm. Nhờ vậy, một tổ chức quy mô vừa như EQAT vẫn có thể tổ chức những hành động lớn và các chiến dịch mạnh mẽ, chỉ với ít thời gian của nhân sự chuyên trách và rất ít tình trạng kiệt sức của tình nguyện viên.

RYAN: Tôi luôn ngạc nhiên khi thấy một nhóm nòng cốt nhỏ có thể làm được nhiều việc đến vậy. Một lý do là nhóm rất tập trung và có thời hạn rõ ràng. Tuy nhiên, chính sự tập trung cao độ đó đôi khi lại gây khó khăn cho việc phối hợp kế hoạch với các tổ chức đối tác của EQAT, cũng như làm việc cùng đội ngũ truyền thông của chiến dịch. Chúng tôi nhận thấy rằng việc có một thành viên nhóm vừa gắn bó với EQAT, vừa có kết nối với bên ngoài—với thế giới rộng lớn hơn—sẽ giúp việc phối hợp trở nên trôi chảy hơn.

Tôi cũng tự hỏi liệu mô hình tạo ra những nhóm làm việc rất hiệu quả này có cần điều chỉnh khi áp dụng vào các truyền thống văn hóa khác nhau hay không, để vừa phù hợp văn hóa, vừa giữ được năng suất cao của tình nguyện viên khi hành động. Thực tế là một số nền văn hóa coi trọng mối quan hệ hơn, nên trước khi cùng nhau làm việc, mọi người cần thời gian gặp gỡ, trò chuyện, làm quen và hiểu nhau. Điều đó đòi hỏi tổ chức nhóm nòng cốt sớm hơn, có thêm thời gian xây dựng quan hệ—vốn là điều thiết yếu để làm việc chất lượng trong những bối cảnh văn hóa đó.

Cuối cùng, điều quan trọng là không nên nghĩ rằng chỉ cần lập ra một nhóm nòng cốt là xong. Nhân sự hay lãnh đạo chiến dịch không thể giao việc cho nhóm rồi mặc nhiên cho rằng mọi thứ sẽ tự vận hành ổn thỏa.

Tất cả các nhóm nòng cốt đều được lợi khi có một người theo dõi bức tranh tổng thể của chiến dịch thường xuyên liên lạc và hỗ trợ. Chúng tôi nhận thấy sẽ hiệu quả hơn nếu chính người đó chủ động hỏi han, kết nối, thay vì chờ nhóm tìm đến.

Đôi khi, điều này có thể tạo cảm giác rằng tốn khá nhiều công sức để hỗ trợ một nhóm nòng cốt. Nhưng trên thực tế, việc đầu tư cho những nhóm nòng cốt sẽ mang lại lợi ích lớn: Đầu tư vào nhóm nòng cốt sẽ giúp tạo ra những tình nguyện viên gắn bó và các tập thể vận hành hiệu quả.

GEORGE: Tôi rất đồng ý với ý kiến của bạn. Từ kinh nghiệm đôi khi tham gia nhóm nòng cốt, tôi thấy người có cái nhìn tổng thể giúp nhóm rất nhiều, nhất là trong một hoặc hai buổi họp đầu tiên. Nhờ vậy, các hoạt động của nhóm đi đúng hướng và phù hợp với mục tiêu chung.

Trong bất kỳ nhóm hay tổ chức nào cũng khó tránh khỏi xung đột. Khi xảy ra mâu thuẫn, người thường xuyên làm việc và liên lạc với nhóm có thể đứng ra hòa giải để giúp mọi người tìm được cách giải quyết.

Eileen Flanagan từng chia sẻ với tôi rằng ý tưởng về nhóm nòng cốt xuất phát chính từ những xung đột nảy sinh trong quá trình lập kế hoạch hành động của EQAT. Điều này diễn ra vào giai đoạn đầu trong sáu năm bà đảm nhiệm vai trò Chủ tịch Hội đồng Quản trị (hiện bà đã chuyển giao vị trí). Khi đó, việc chuẩn bị cho một hành động lớn được mở cho bất kỳ ai tham gia các buổi họp, nên chưa hình thành được một nhóm ổn định, và càng chưa thể coi đó là một đội ngũ thực sự.

Mỗi buổi họp lại có một nhóm người tham gia khác nhau, và họ thường đưa ra những ý kiến trái ngược với những gì đã được thống nhất ở buổi họp trước. Trong khi ngày hành động đã cận kề, Eileen buộc phải lấy phương án mới nhất, phối hợp một số tình nguyện viên cùng với đội ngũ nhân sự bán thời gian để triển khai. Sau hành động đó, buổi họp rút kinh nghiệm có rất đông người tham dự và tràn ngập lời phàn nàn, chỉ trích — đặc biệt là nhắm vào chính bà.

Bà tự nhủ: “Không bao giờ để chuyện này lặp lại nữa!”—và từ đó mô hình nhóm nòng cốt ra đời. Khi bà đề xuất cách làm này, mọi người đều thở phào nhẹ nhõm. Thực tế cho thấy, xung đột đôi khi lại sinh ra những giải pháp rất tốt.

Tuy nhiên, trong nhóm nòng cốt cũng xuất hiện một dạng xung đột khác. Chẳng hạn, khi chuẩn bị dẫn dắt một hành động, nhóm có thể băn khoăn:
“Chúng ta có nên kêu gọi thêm tình nguyện viên cho việc này việc kia, hay tự làm hết cho nhanh?”

Trên thực tế, nhóm không chỉ có quyền mà còn được khuyến khích tìm kiếm sự hỗ trợ từ đội ngũ nhân sự và các tình nguyện viên khác. Tuy nhiên, đôi khi nhóm nòng cốt lại ôm đồm quá nhiều công việc, vì vậy các thành viên cần được nhắc nhở rằng: “Luôn có người sẵn sàng hỗ trợ.”

Tôi cũng nhận thấy một lợi ích không ngờ tới: vì các thành viên dành nhiều giờ bên nhau mỗi tuần—họp hành, uống bia sau khi bàn chiến lược, cùng uống trà, kể chuyện cười, chia sẻ câu chuyện đời thường và lập kế hoạch — nên họ hiểu nhau hơn và hình thành những thói quen chung. Sự tin cậy được xây dựng từ những điều nhỏ nhặt ấy trở nên vô cùng quan trọng khi họ phải cùng nhau chấp nhận rủi ro lớn hơn, như tham gia hành động ngoài đường phố hay đối mặt với các cơ quan chính quyền và doanh nghiệp.

Phương pháp nhóm nòng cốt vừa tăng cường tinh thần đoàn kết trong toàn tổ chức, vừa giúp mỗi cá nhân phát triển kỹ năng và lòng can đảm. Nhờ đó, phong trào có thể tạo ra những “làn sóng” đủ mạnh để nhiều người khác tham gia khi thời điểm huy động tiếp theo xuất hiện. Đồng thời, đây cũng là một cách thực tế để thách thức hình ảnh “cá nhân đơn độc” vốn rất phổ biến trong văn hóa Mỹ.

Khi Raymond Paavo Arvio—một người tổ chức phong trào kỳ cựu và cũng là bạn cũ của tôi—đến nói chuyện tại Trường Martin Luther King, sinh viên của tôi đã hỏi ông:
“Điều quan trọng nhất mà ông học được về tổ chức phong trào là gì?”

Ray mỉm cười khi nói điều đó, và tôi hiểu rằng câu nói ấy được đúc kết từ nhiều năm anh cố gắng thoát khỏi thói quen tự mình gánh vác mọi thứ.

“Chỉ cần ba từ thôi,” anh nói,

“Lúc nào cũng có người sẵn sàng giúp.”

Chương 11: Khởi động

Vào những năm 1960, Giám đốc FBI J. Edgar Hoover từng gọi Tiến sĩ Martin Luther King Jr. là “người nguy hiểm nhất nước Mỹ”. Còn những người cai trị Đế quốc Anh thì xem Gandhi là mối đe dọa lớn nhất đối với nguồn lợi khổng lồ mà họ thu được từ các thuộc địa.

Vì vậy, thật đáng ngạc nhiên khi cả hai nhà lãnh đạo — King và Gandhi — đều cho rằng việc gặp trực tiếp đối thủ trước khi chính thức khởi động một chiến dịch là điều quan trọng.

Vì sao cách làm này lại hợp lý?

Thứ nhất, để hiểu rõ đối phương hơn. Một cuộc gặp trực tiếp, nếu được chuẩn bị kỹ, giúp bạn quan sát và thu thập nhiều thông tin quan trọng về đối thủ. Bạn càng hiểu họ, bạn càng có lợi thế. Đồng thời, khi họ được gặp bạn trực tiếp, họ cũng có cơ hội nhìn thấy con người thật của bạn, thay vì chỉ dựa vào định kiến hay khuôn mẫu sẵn có.

Thứ hai, để việc liên lạc sau này trở nên dễ dàng hơn. Trong một chiến dịch đầy căng thẳng, chắc chắn sẽ có những tình huống không lường trước. Khi đó, việc có sẵn một kênh liên lạc giúp bạn giải thích rõ lập trường của mình là rất quan trọng.

Chẳng hạn, một người quá khích có thể gây ra sự cố bạo lực, và bạn cần nhanh chóng khẳng định rằng điều đó không nằm trong kế hoạch của chiến dịch. Hoặc phía đối phương có thể làm một việc bất thường khiến phía bạn phản ứng mạnh — lúc này, bạn cần làm rõ liệu đó có phải là sự thay đổi chiến thuật có chủ ý, hay chỉ là một sự cố ngoài ý muốn.

Thứ ba, để việc thương lượng các yêu cầu của bạn trở nên dễ dàng hơn. Khi đã có sẵn một kênh liên lạc, bạn sẽ dễ xác lập ranh giới và lập trường

của mình. Chẳng hạn, đối phương có thể cho rằng bạn đang đưa ra những yêu cầu rất cao chỉ để mặc cả dần về sau (một cách làm khá phổ biến), trong khi thực tế bạn lại có thói quen nói thẳng ngay từ đầu toàn bộ điều mình thực sự muốn đạt được. Giao tiếp càng rõ ràng thì khả năng hiểu lầm càng ít.

Thứ tư, để tăng uy tín của bạn trong mắt các đồng minh và những người bạn muốn thuyết phục đứng về phía mình. Việc bạn chủ động gặp đối thủ thường được người khác nhìn nhận là thái độ tự trọng và thể hiện sự tự tin. Ngược lại, nếu từ chối gặp đối phương, bạn có thể bị xem là yếu thế hoặc thiếu tự tin vào chính mình.

Vấn đề là: không phải lúc nào cũng dễ sắp xếp được cuộc gặp đó trước khi chiến dịch bắt đầu.

Giám đốc điều hành, lãnh đạo cảnh sát, nhà đầu tư hay quan chức dân cử có thể cho rằng nhóm của bạn chưa đủ uy tín và không muốn “nâng tầm” cho bạn bằng một cuộc gặp. Họ thậm chí có thể muốn gửi đi thông điệp rằng họ không coi bạn là nghiêm túc.

Chúng tôi từng gặp tình huống như vậy khi EQAT muốn gặp giám đốc điều hành khu vực của Ngân hàng PNC. Khi ấy, chúng tôi là một nhóm mới, chưa có thành tích gì đáng kể — tại sao một lãnh đạo bận rộn lại phải dành thời gian cho chúng tôi?

Ngân hàng này là nhà tài trợ chính cho một triển lãm hoa quốc tế, điều mà chúng tôi cho là mâu thuẫn với việc ngân hàng cho vay tiền để phá núi. Khi vị giám đốc từ chối gặp, chúng tôi thông báo rằng trong vòng hai ngày tới, chúng tôi sẽ bắt đầu phát tờ rơi tại triển lãm hoa để cho người tham dự biết ngân hàng đang làm gì.

Ngay ngày hôm sau, vị giám đốc đã mời chúng tôi đến văn phòng. Ông tỏ ra lo lắng và rõ ràng là khó chịu, nhưng hầu như không có cơ hội trút bực bội, bởi ba người trong phái đoàn của chúng tôi đã tiếp ông bằng thái độ điềm tĩnh, lịch sự

nhưng kiên quyết, và trình bày rõ yêu cầu cũng như bản chất của chiến dịch mà chúng tôi sắp triển khai nhắm vào ngân hàng.

CẦN TỔ CHỨC ĐẾN MỨC NÀO TRƯỚC KHI KHỞI ĐỘNG CHIẾN DỊCH?

Câu trả lời phụ thuộc vào chiến lược, nguồn lực của bạn, và vị trí xã hội của những người khởi xướng.

Tại Montgomery, bang Alabama, Ủy ban Chính trị của Phụ nữ muốn việc khởi động cuộc tẩy chay xe buýt bắt nguồn từ một sự kiện gây chấn động, phơi bày rõ ràng nạn phân biệt chủng tộc. Từ đó, một liên minh không chính thức đã hình thành trong cộng đồng người da đen, gồm phụ nữ, giới lao động và các lãnh đạo tôn giáo. Họ sẵn sàng phát động cuộc tẩy chay ngay khi có một người phù hợp bị bắt vì không nhường ghế cho một người da trắng — và người đó chính là Rosa Parks.

Những lãnh đạo cộng đồng người da đen đứng ra dẫn dắt phong trào khi ấy có đủ các vai trò: người hỗ trợ, người bảo vệ quyền lợi, người phản kháng, và dĩ nhiên là những người tổ chức. Nhờ cùng nhau phối hợp, họ đã có thể giúp khoảng 50.000 người kiên trì theo đuổi chiến dịch suốt một năm trời, bất chấp sự đàn áp và bạo lực dữ dội từ phía đối lập.

HÀNH ĐỘNG ĐẦU TIÊN: ĐẶT VẤN ĐỀ ĐỂ PHƠI BÀY SỰ THẬT

Chiến lược gia Bill Moyer đặc biệt quan tâm đến những “huyền thoại” được dùng để bảo vệ một trật tự xã hội bất công, chẳng hạn như:

“Người nghèo không muốn làm việc.”
“Quân đội Mỹ can thiệp ở nước ngoài vì mục đích nhân đạo.”
“Mỹ là một nền dân chủ nơi đa số quyết định.”

Theo ông, đằng sau mỗi huyền thoại ấy luôn có một sự thật mà những người nắm quyền không muốn bị lộ ra. Và những hành động hiệu quả nhất là những

hành động làm lộ rõ sự thật đó.

Việc tạo ra một hành động thực sự làm rõ sự thật không phải lúc nào cũng dễ dàng.

Nhiều người biểu tình thay vì "phơi bày sự thật" thì thường chỉ dừng lại ở việc khẳng định quan điểm của mình – ví dụ như đứng thành hàng, cầm biểu ngữ ghi rõ lập trường.

Ngày nay, ngay cả những sự thật khoa học cũng bị tranh cãi và nghi ngờ. Vì vậy, đừng mong rằng việc bạn cầm một tấm biển viết "Rất nhiều người nghèo phải làm hai việc để sống" sẽ thay đổi suy nghĩ của người đi đường. Hành động ấy chỉ là khẳng định một điều đã biết, chứ khó có thể thuyết phục hay mở mắt cho họ.

Để tạo tác động thực sự, hành động cần phải hé lộ điều gì đó mới mẻ, khiến người ta bất ngờ và suy ngẫm, chứ không chỉ lặp lại lời kêu gọi quen thuộc.

Nhưng "phơi bày" là một điều khác hẳn.

Vào những năm 1950, phần lớn người da trắng ở miền Nam nước Mỹ tin rằng họ đang sống trong một hệ thống chủng tộc "nhân đạo". Họ cho rằng mình đối xử tốt với người da đen, và tin rằng người da đen chấp nhận sự phân biệt chủng tộc, ngoại trừ một số ít "kẻ gây rối".

Vì vậy, họ vô cùng sốc khi thấy những sinh viên da đen ăn mặc lịch sự, ngồi đọc sách tại quầy ăn và kiên nhẫn chờ được phục vụ cà phê — trong khi họ hoàn toàn có thể lấy cà phê mang đi ở cửa sau. Cảnh tượng còn gây sốc gấp bội khi những người đàn ông da trắng lao vào đánh họ.

Chỉ trong khoảnh khắc đó, hai sự thật bị che giấu đã bị phơi bày cùng lúc: người da đen khao khát tự do, và chế độ phân biệt chủng tộc chỉ có thể tồn tại bằng bạo lực.

Hàng triệu khẩu hiệu trên biểu ngữ cũng không thể làm được điều mà một cuộc ngồi lì phản đối (sit-in) đơn giản có thể làm. Các chiến dịch chỉ thực sự có sức mạnh khi ta vượt qua lời nói — khi ta cho người khác thấy, thay vì chỉ nói cho họ nghe.

Tuy vậy, Bill cũng đưa ra một lời cảnh báo: hành động cần chạm tới những giá trị được nhiều người cùng chia sẻ. Khi một phụ nữ trẻ bị bắt, các lãnh đạo da đen đã quyết định chưa vội hành động, vì cô chưa có đủ uy tín rộng rãi trong cộng đồng. Họ hiểu rằng, để đối mặt với những hy sinh và tổn thất mà một cuộc tẩy chay sẽ mang lại, họ cần một khởi đầu tốt nhất có thể. Và Rosa Parks đã mang đến cơ hội đó.

Ngày nay, một số nhà hoạt động thường phê phán cái gọi là “chính trị của sự đoan trang”. Không thể phủ nhận rằng việc bảo vệ phẩm giá của tất cả mọi người là điều đúng đắn, và luôn có lúc, có nơi cần làm điều đó. Nhưng chiến lược chính là việc chọn đúng thời điểm và địa điểm.

Điểm đẹp của vận động chiến lược là người làm chiến dịch tự trao quyền cho chính mình để quyết định khi nào, ở đâu và nên làm điều gì. Chính họ là người lựa chọn. Họ chọn sẽ đối mặt với vấn đề nào, vào lúc nào, và chấp nhận hệ quả từ lựa chọn ấy.

Những người khởi xướng cuộc tẩy chay xe buýt hoàn toàn có thể phát động phong trào mà không cần chuẩn bị kỹ lưỡng. Nhưng nếu thất bại, cái giá phải trả sẽ là 50.000 người da đen tiếp tục chịu đựng sự sỉ nhục hằng ngày trên các chuyến xe buýt phân biệt chủng tộc. Có lẽ điều duy nhất khiến lựa chọn ấy đáng giá chính là khoảnh khắc ta tự mình nhận ra một sự thật sâu thẳm hơn về công lý, rằng thời giới chưa sẵn sàng để chấp nhận sự thay đổi.

Ngược lại, Ủy ban Chính trị của Phụ nữ đã chọn con đường lập chiến lược, và từ đó khởi xướng một làn sóng đấu tranh mang tính lịch sử, làm thay đổi cuộc sống của hàng triệu người. Với tôi, quyết định ấy thể hiện một thái độ trao quyền cho chính mình: lựa chọn những điều kiện tốt nhất để bước vào những hy sinh không

thể tránh khỏi của một cuộc đấu tranh quyết liệt. Và chúng ta đều biết kết quả ra sao.

Các cuộc biểu tình ngồi (sit-in) đòi quyền dân sự và chiến dịch tại Montgomery đã đặt ra một chuẩn mực rất cao cho việc khởi động phong trào. Nhưng đừng lo nếu màn khởi động của bạn không phải là hành động sáng tạo nhất thế giới — đôi khi, điều quan trọng nhất chỉ là bắt đầu chuyển động.

Giai đoạn khởi động cũng là lúc thiết lập những nền tảng giúp chiến dịch có thể kéo dài bền bỉ. Trong đó có chiến lược truyền thông và mạng xã hội. Nếu hành động có nguy cơ dẫn đến việc bị bắt, thì nhóm hỗ trợ pháp lý là vô cùng cần thiết. Một yếu tố khác không kém phần quan trọng là liên lạc với các đồng minh thân cận, cả tại chỗ lẫn ở xa.

Việc tập huấn trước sự kiện luôn có giá trị, ngay cả khi hành động không quá phức tạp hay rủi ro. Nó giúp người tham gia hình thành thói quen làm việc thống nhất — điều sẽ ngày càng quan trọng về sau. Đồng thời, bạn cũng xây dựng được văn hóa học hỏi thông qua hành động bằng hai vòng rút kinh nghiệm:

- Vòng thứ nhất diễn ra ngay sau hành động, để xem điều gì nổi bật nhất, bao gồm cả cảm xúc.
- Vòng thứ hai diễn ra sau khi trở về, nhằm đánh giá giai đoạn tổ chức, các công việc xoay quanh hành động, và suy ngẫm sâu hơn về chính hành động đó.

Nhà giáo dục cấp tiến người Brazil, Paulo Freire, cho rằng chu trình hành động – suy ngẫm là nền tảng của việc học tập sâu sắc. Và bởi vì những chiến dịch chiến thắng luôn là những chiến dịch học hỏi nhanh và liên tục, nên việc đầu tư cho quá trình học tập của chiến dịch luôn mang lại giá trị lâu dài.

Chương 12: Logic của hành động và thế giới đầy thú vị của chiến thuật

Đối thoại với Daniel Hunter

GEORGE LAKEY: Với tôi, một trong những điều thú vị nhất của hoạt động xã hội là nghĩ ra những cách hành động sáng tạo.

DANIEL HUNTER: Đúng vậy! Tôi rất yêu các hành động. Chúng là cách thể hiện công khai sức mạnh chính trị mà chúng ta xây dựng trong các chiến dịch — hoặc ít nhất, chúng sẽ là như vậy nếu ta làm đúng cách.

GEORGE: "Làm đúng cách" là sao?

DANIEL: Trong một thời gian dài, tôi đã huấn luyện mọi người về khái niệm gọi là "logic của hành động".
Nói đơn giản, đó là việc: *một hành động có dễ hiểu hay không đối với người đứng ngoài nhóm của bạn*.

Khi ta tổ chức một hành động, người không tham gia — chỉ đứng xem — cũng phải hiểu được thông điệp. Lý tưởng nhất là họ vẫn nắm được ý nghĩa của hành động ngay cả khi không có biểu ngữ hay tờ rơi giải thích.

GEORGE: Theo anh, đâu là một ví dụ thật sự rõ ràng cho "logic của hành động"?

DANIEL: Lấy một ví dụ gần đây hơn: chiến dịch National Black Mama's Bail Out Day (Ngày toàn quốc bảo lãnh tại ngoại cho các bà mẹ da đen). Đây là một phần trong nỗ lực rộng lớn nhằm tháo gỡ hệ thống giam giữ hàng loạt. Nhưng họ tập trung vào một điểm then chốt: tiền bảo lãnh tại ngoại — thứ khiến nước Mỹ vận hành như một "nhà tù cho người nghèo".
Có tội hay không không quan trọng: nếu không có tiền, bạn không được ra tù.

Vì vậy, vào tuần trước Ngày của Mẹ, nhóm này đã gây quỹ để trả tiền bảo lãnh cho các phụ nữ đang bị giam.
Đó không phải là một màn trình diễn hay chiêu trò mang tính tượng trưng. Hành động ấy thực sự thay đổi cuộc đời của con người.

GEORGE: Ở tất cả những ví dụ này, người ngoài cuộc đều có thể dễ dàng hiểu được logic của hành động.
Không được làm muối? → Ta cứ làm muối.
Không được xem tài liệu để biết chuyện gì đang diễn ra trong "nền dân chủ" của mình? → Ta tự đi lấy tài liệu.
Không được thu gom rác? → Ta tự gom, rồi chỉ ra ai mới là người phải chịu trách nhiệm.
Một hệ thống bất công trừng phạt người nghèo vì họ không có tiền? → Ta gây quỹ để đưa họ ra khỏi tù.

Người quan sát có thể chưa đồng ý với các nhà hoạt động ngay lập tức, nhưng chắc chắn họ sẽ bị buộc phải suy nghĩ. Điều này rất khác với một cuộc tuần hành hay mít-tinh thông thường. Logic của hành động là "cho thấy", chứ không phải "giải thích".

DANIEL: Chính xác. Bạn nhận ra "logic của hành động" khi chỉ nhìn vào là hiểu ngay.
Đáng tiếc là nhiều nhà hoạt động lại quen dùng những hình thức như tuần hành, mít-tinh, phong tỏa… chỉ vì đó là thứ họ đã biết, dù những cách ấy không hề có ý nghĩa với người ngoài.

Ví dụ tôi nhớ nhất về một hành động không có logic là tại Đại hội Toàn quốc của Đảng Cộng hòa năm 2000.
Sau khi đại hội bắt đầu, tôi thấy khoảng 50 người biểu tình tụ tập ở một ngã tư đông xe cộ, cách nơi họp chừng mười dãy phố. Bất ngờ, họ tràn xuống đường, ngồi bệt xuống và chặn toàn bộ xe đang chạy.

Một tài xế tức giận bước xuống và hỏi:
“Vì sao các anh chặn đường tôi đi làm?”

Một người biểu tình trả lời:
“Để làm tê liệt đại hội.”

Người tài xế đỏ mặt:
“Tôi cũng ghét đám Cộng hòa trong kia. Nhưng tôi đang phải đi làm! Các anh chặn người dân bình thường chứ có chặn họ đâu! Cho tôi đi qua!”

Yêu cầu đó bị từ chối. Người phụ nữ quay đi và lẩm bẩm:
“Bắt hết bọn họ đi.”

Hành động ấy không có ý nghĩa gì đối với những người bị chặn — và thực ra là với bất kỳ ai — ngoại trừ chính nhóm biểu tình.
Việc chặn những người dân Philadelphia đang vội đi làm hay đón con ở nhà trẻ thì liên quan gì đến việc Đảng Cộng hòa ủng hộ bất công?

GEORGE: Ở những ví dụ vừa rồi, chúng ta nói nhiều về việc logic của hành động giúp thể hiện tầm nhìn — xã hội và giá trị mà bạn mong muốn. Nhưng logic của hành động cũng có thể dùng để chỉ ra điều bạn không chấp nhận.

Chẳng hạn, một nhóm bảo vệ quyền của người nhập cư đã chặn các xe buýt chở người bị giam của ICE.
Ở Anh, các thành viên Greenpeace đã leo lên đỉnh một đống than tại nhà máy điện, chuẩn bị ở lì trên đó nhiều ngày liền để phản đối điện than.

Một nhóm phản đối việc súng trường tấn công tự động được bán tràn lan đã tổ chức một “die-in” — họ nằm xuống tại một địa điểm mà ai nhìn vào cũng hiểu thông điệp: bạo lực súng đạn dẫn tới cái chết.
Khi các quan chức gọi hành động đó là “tội phạm” và mở phiên tòa, hàng chục người ủng hộ đã kéo đến tòa, giơ biển “Bạn quên tôi rồi”, yêu cầu bắt cả họ luôn.

Các công nhân công đoàn, khi bị tòa án cấm biểu tình trước một nhà máy đang đình công, đã nằm chắn ngay lối vào, nơi công nhân thay thế đi qua. Họ đặt cơ thể mình sát đến mức muốn vào làm thì phải bước qua người khác — qua đó buộc mọi người phải đối diện với nỗi đau mà việc dùng lao động thay thế gây ra.

Trong một chiến dịch thành công nhằm buộc công ty giao thông SEPTA ngừng phát hành vé ghi “nam” và “nữ”, các nhà hoạt động chuyển giới đã chọn ga trung chuyển đông đúc nhất vào giờ cao điểm. Ngay giữa nhà ga, họ tổ chức một buổi biểu diễn mang tên “SEPTA Is a Drag (SEPTA thật tệ)” — vừa công khai, vừa không thể làm ngơ.

DANIEL: Tôi đặc biệt thích những hành động mà logic của nó dựa trên một hình dung về tương lai. Điều này rất quan trọng, vì giới tinh hoa sẽ không tự nghĩ ra tương lai ấy thay cho chúng ta. Chúng ta phải tự tạo ra hình ảnh về xã hội mà mình muốn thấy.

Một nguồn lớn cho các chiến thuật sáng tạo là bắt đầu từ câu hỏi: nhóm của bạn thực sự muốn điều gì? Rồi lấy một phần của tầm nhìn đó và biến nó thành hành động cụ thể.

Ví dụ, nếu nhóm bạn tin rằng những khu đất trống trong thành phố — đang bị giữ lại để đầu cơ — lẽ ra nên được dùng để trồng rau cho người nghèo sống quanh đó, thì hãy làm đúng như vậy. Ở New York, các nhà hoạt động đã trồng vườn trên đất bỏ hoang và bảo vệ những khu vườn ấy trước nỗ lực thu hồi của chính quyền.

GEORGE: Rất nhiều khi, bạn hoàn toàn có thể cho thấy điều mình muốn bằng chính hành động. Những người phản đối giam giữ hàng loạt đã dựng một ngôi trường giả trên khu đất dự kiến xây nhà tù mới. Những người đòi bảo vệ quyền thuê nhà đã tổ chức một buổi ngủ cùng nhau (“sleep-in”): các gia đình có cả trẻ em mặc đồ ngủ, mang theo đồ đạc, đến ngủ ngay trong Tòa thị chính. Cộng đồng LGBTQ đã tổ chức những đám cưới tập thể ở quảng trường công cộng, có cả các giáo sĩ đứng ra chủ trì.

Ở Anh, một nhóm phụ nữ quyết tâm giành lại mảnh đất bị trưng dụng làm căn cứ tên lửa hạt nhân của Mỹ đã đi bộ hơn 160 km đến Greenham Common, rồi xích mình vào hàng rào căn cứ. Từ đó bắt đầu một chiến dịch kéo dài 12 năm, với khu cắm trại thường trực ngay tại địa điểm này. Với ngần ấy ví dụ quanh ta, câu hỏi đặt ra là: Vì sao người ta vẫn không tổ chức được nhiều hành động hiệu quả hơn?

DANIEL: Khi tôi tham gia tổ chức chiến dịch *Casino-Free Philadelphia*, chúng tôi phải đối đầu với những đối thủ rất mạnh: các ông chủ sòng bạc có tiền và quan hệ, thống đốc, giới tinh hoa chính trị, cả truyền thông. Thứ duy nhất chúng tôi có là sự phản đối kiên quyết của những con người bình thường.

Vấn đề là nhiều người trong số họ không biết mấy về những ví dụ hành động sáng tạo. Họ chỉ biết vài khoảnh khắc lớn, như Cuộc Tuần hành Washington. Vì thế, trong suy nghĩ của họ, hoạt động xã hội đơn giản là đi tuần hành và mít-tinh.

Đó là một thách thức lớn: các nhà hoạt động thường chia sẻ rất nhiều về những điều tồi tệ mới xảy ra, nhưng lại chia sẻ quá ít về những cách sáng tạo mà con người đang dùng để tạo ra thay đổi.

GEORGE: Một vấn đề khác của các chiến thuật lặp đi lặp lại như tuần hành và mít-tinh là chúng biến mọi thứ thành cuộc chơi về con số.
Nếu cuộc biểu tình sau không đông hơn cuộc trước, người ta — kể cả truyền thông — sẽ nghĩ rằng chiến dịch đang hụt hơi.

Tôi nhớ thời phong trào phản đối chiến tranh Việt Nam, người ta liên tục tuần hành trên Đại lộ số Năm ở New York. Ban tổ chức vui mừng khi số người tham gia tăng lên, nhưng rồi — điều không tránh khỏi — đến lúc con số giảm xuống vì chiến tranh vẫn chưa kết thúc.

Mark và Paul Engler từng chỉ ra điều này trong cuốn Đây Là Một Cuộc Nổi Dậy (This Is an Uprising). Họ chỉ ra rằng hiệu quả của hành động thường đến từ kịch

tính, chứ không phải chỉ từ số lượng người tham gia.
Vấn đề ở đây là chúng ta quá chú trọng con số mà xem nhẹ kịch tính.

Alice Paul, lãnh đạo nhóm phụ nữ đòi quyền bầu cử theo đường lối quyết liệt ở Mỹ, đã rời khỏi ban lãnh đạo của tổ chức chính — nơi tập trung vào các cuộc tuần hành đông người — để khởi xướng một chiến dịch ít người hơn nhưng kịch tính hơn. Và rốt cuộc, chính kịch tính đó đã chiến thắng.

DANIEL: Đúng vậy. Vì thế, ngay từ đầu chiến dịch của mình, tôi muốn đảm bảo rằng chúng tôi luôn sáng tạo. Tôi muốn mang đến cho giới truyền thông — vốn "nghiện kịch tính" — những hành động mới mẻ để họ buộc phải chú ý.

Vì vậy, tôi đặt ra một quy tắc rất rõ ràng: chúng tôi sẽ không bao giờ tổ chức tuần hành hay mít-tinh.

GEORGE: Mọi người phản ứng thế nào với cách làm đó?

DANIEL: Thú thật là lúc đầu, nhiều người chiều theo tôi cho vui hơn là tin thật. Nhưng rồi mọi thứ dần tự vận hành, và chúng tôi bắt đầu tạo ra những hành động hoàn toàn mới.

Đến một thời điểm then chốt, chúng tôi tưởng như đã mất đi thành quả lớn nhất: đưa câu hỏi trưng cầu ý dân về sòng bạc lên lá phiếu của kỳ bầu cử sắp tới. Chỉ vài tuần trước ngày bầu cử, Tòa án Tối cao của bang đã loại câu hỏi này khỏi lá phiếu.

Thay vì bỏ cuộc, chúng tôi tuyên bố sẽ tổ chức một "cuộc bầu cử của nhân dân", diễn ra song song với cuộc bầu cử chính thức.
Chúng tôi gọi nó là "Hòm phiếu của Philadelphia".

Nhóm đã đặt những thùng phiếu cao gần 1,5 mét — mà chúng tôi gọi vui là "những chiếc hòm sáng chói của tự do" — ngay bên ngoài các điểm bỏ phiếu chính thức. Dù kết quả này không có giá trị pháp lý, chúng tôi tuyên bố nó sẽ

có giá trị chính trị: thành phố phải tôn trọng ý chí của cử tri và ban hành luật theo kết quả đó.

Những nhân vật uy tín ở Philadelphia đã đồng ý đứng ra chứng nhận tính minh bạch của cuộc bỏ phiếu. Kết quả cho thấy đa số áp đảo phản đối sòng bạc, và điều đó đã buộc Hội đồng thành phố đưa ra đúng dự luật mà Tòa án Tối cao trước đó tìm cách ngăn chặn.

GEORGE: Tôi nhớ anh từng nói rằng anh lấy cảm hứng cho hành động này từ Đảng Dân chủ Tự do Mississippi. Anh có thể giải thích thêm không? Tôi thực sự muốn mọi người thấy rằng chúng ta có thể dựa vào lịch sử để tìm ra sức mạnh cho hiện tại.

DANIEL: Khi Tòa án Tối cao của bang ra phán quyết bất lợi cho chúng tôi, cảm giác thực sự là bị giáng một cú chí mạng. Lúc đó mới chỉ là phán quyết ban đầu, nên vẫn còn một tia hy vọng rất mong manh rằng họ có thể đổi ý.

Chúng tôi họp bàn chiến lược, nhưng nói thẳng ra thì ý tưởng nào cũng dở. Có người đề xuất tổ chức một cuộc tuần hành phản đối Tòa án Tối cao. Nhưng rồi tự hỏi: làm vậy thì được gì ngoài một khoảnh khắc "đạo đức suông"? Có người nghĩ đến chuyện kéo tới nhà các thẩm phán, la ó phản đối. Nghe thì có vẻ "xả giận" tốt đấy, nhưng xả giận không phải là mục tiêu của thay đổi xã hội.

Cuối cùng, một vài người trong chúng tôi nảy ra ý tưởng tổ chức một cuộc thăm dò công khai. Ý tưởng là: trước hết, kêu gọi mọi người ký cam kết rằng *nếu* Tòa án Tối cao thật sự tước quyền bỏ phiếu của dân, *thì* họ sẽ cùng chúng tôi đứng ra tổ chức cuộc thăm dò này.

Ở đây, tôi lấy cảm hứng từ "Cam kết Phản kháng" trong quá khứ, khi 42.000 người từng tuyên bố rằng *nếu* chính phủ Mỹ xâm lược Nicaragua, *thì* họ sẽ tham gia bất tuân dân sự. Chính cách đặt vấn đề hướng về tương lai này đã khiến mọi người cam kết hành động từ trước, và nhờ vậy họ sẵn sàng tham gia những việc mạnh mẽ hơn so với bình thường.

Đó là kiểu hành động tôi thích nhất: được thiết kế theo logic “nếu điều này xảy ra, thì chúng ta sẽ làm điều kia.”

Và vì chúng tôi luôn chú trọng đặt tên cho chiến dịch, nên gọi cam kết đó là: “Cam kết vì Dân chủ.”

Nhưng cả nhóm của tôi đều ghét ý tưởng đó. Không ai thích nó. Họ mổ xẻ, phê phán, cho rằng nó chẳng đạt được điều gì, chỉ là một cuộc thăm dò tốn kém, hoành tráng nhưng vô nghĩa.

Tôi càng suy sụp hơn. Không có cảm giác nào tệ bằng việc ấp ủ một giấc mơ trong lúc tuyệt vọng, rồi lại bị chính đồng đội của mình dập tắt.

Tôi vẫn tin đây là bước đi đúng, nhưng cũng phải thừa nhận rằng những phê phán của nhóm là có lý. Hành động này chưa đủ rõ ràng.

Đây là tình huống rất quen thuộc với những người làm chiến lược vận động: ý tưởng hay thôi chưa đủ, còn phải tính đến năng lượng, niềm tin và đà tiến của cả tập thể.

Tôi tự hỏi: *Liệu có ví dụ thực tế nào cho thấy ý tưởng này từng hiệu quả không?*

Vì vậy tôi gọi cho mẹ tôi — một giáo sư nghiên cứu lịch sử lao động và lịch sử người Mỹ gốc Phi — và hỏi bà xem đã từng có ai làm điều gì giống “Cam kết vì Dân chủ” chưa.

Bà nhắc tôi nhớ đến Đảng Dân chủ Tự do Mississippi.

Sau nhiều năm cố gắng vận động người da đen ở Mississippi đăng ký đi bầu mà không thành công, các nhà hoạt động thuộc Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất bạo động nhận ra rằng chiến lược đó không thể thắng. Thuế bầu cử, các điều luật “ông bà”, những bài kiểm tra thiên lệch về Hiến pháp, thậm chí là đe dọa, bạo lực và giết người — tất cả đều được dùng để loại người da đen khỏi lá phiếu.

Vì thế, họ liên kết với các nhóm khác và tự lập ra một chính đảng của riêng mình, mở cho mọi sắc tộc, song song với đảng Dân chủ da trắng đang thống trị bang. Họ gọi đó là Đảng Dân chủ Tự do Mississippi.

Cuộc bầu cử mang tên “Freedom Vote” được tổ chức như một cuộc bầu cử thật, với 93.000 người đăng ký tham gia. Những cử tri này đã bầu ra các đại biểu để tham dự Đại hội Toàn quốc của Đảng Dân chủ năm 1964.

Bước tiếp theo còn táo bạo hơn: các đại biểu của Đảng Dân chủ Tự do Mississippi, cùng với các nhà tổ chức và đồng minh, đến thẳng đại hội toàn quốc để yêu cầu được công nhận là đoàn đại biểu chính thức của bang Mississippi.

Tại phiên điều trần được truyền hình trực tiếp trước ủy ban thẩm tra tư cách đại biểu, họ đã đưa ra những lời chứng gây chấn động. Tôi vẫn nhớ khoảnh khắc đầy kịch tính khi nữ tá điền Fannie Lou Hamer kể lại việc bà bị đánh đập và liên tục bị tước quyền bầu cử như thế nào.

Những lời chứng đó đã khơi dậy sự cảm thông của công chúng, đồng thời chia rẽ sâu sắc nội bộ Đảng Dân chủ toàn quốc về việc nên công nhận đoàn đại biểu nào của Mississippi. Tổng thống Lyndon B. Johnson đã xúc phạm họ khi chỉ đề nghị hai ghế không có quyền biểu quyết, rồi lại xúc phạm thêm lần nữa khi tự chỉ định ai sẽ được ngồi vào đó.

Toàn bộ cuộc khủng hoảng ấy trở thành một khoảnh khắc mang tính biểu tượng của phong trào dân quyền.

Sự thật là: lá phiếu chỉ mạnh khi có ý chí tập thể đứng sau nó.
Dù chiến thuật của Đảng Dân chủ Tự do Mississippi không có giá trị pháp lý, nó vẫn buộc giới cầm quyền da trắng phải đối diện nghiêm túc với ý nguyện của người dân.

Và đó chính là điều *Philly Free* cần làm.
Chúng tôi sẽ tổ chức một cuộc bầu cử thật, và đối xử với kết quả của nó như thật.

“Hòm phiếu Philadelphia” ra đời từ đó.

Khi tôi trình bày lại ý tưởng này với cả nhóm, lần này họ hoàn toàn bị thuyết phục.

HÀNH ĐỘNG THẾ LƯỠNG NAN

GEORGE: Khi nghe câu chuyện của anh, tôi để ý thấy một yếu tố rất quan trọng: sự phản biện từ chính đội ngũ của anh.
Ban đầu, ý tưởng của anh giống như một màn trình diễn. Nhưng *Philly’s Ballot Box* không chỉ “giả làm” bầu cử — nó là một cuộc trưng cầu ý dân nghiêm túc, có người giám sát uy tín.

Philadelphia là một thành phố lớn. Việc anh quyết định làm thật khiến mọi thứ khó tổ chức hơn rất nhiều, nhưng đổi lại, nó cũng khiến hành động đó có trọng lượng chính trị lớn hơn hẳn.

Tôi cũng nghĩ đến một hành động khác trong chiến dịch đó: Chiến dịch Minh bạch (Operation Transparency).
Khi ấy, các anh đặt Hội đồng Quản lý Cờ bạc vào một lựa chọn rất khó:

- Hoặc họ **công khai** các cuộc thảo luận về việc vì sao sòng bạc lại được đặt cạnh nhà dân và trường học;
- Hoặc họ **từ chối**, và khi đó các anh sẽ buộc phải tiến hành một cuộc “lục soát và thu giữ của công dân”.

Đây là thứ chúng tôi gọi là “hành động thế lưỡng nan” — vì đối thủ dù chọn cách nào cũng bất lợi.

Nếu họ từ chối minh bạch, họ sẽ trông rất xấu, nhất là khi phải bắt giữ các anh, qua đó càng làm nổi bật việc họ che giấu thông tin.
Nếu họ giao tài liệu, rất có thể chính những tài liệu đó sẽ phơi bày những điều mờ ám.

Điều quan trọng là nhóm của anh không vội vàng. Các anh tạo ra một thời hạn rõ ràng, chuẩn bị trước nhiều chi tiết nhỏ — như lau cửa sổ — để tạo nên một nhịp chờ đợi, khiến công chúng tò mò: *chuyện này rồi sẽ kết thúc ra sao?*

Cách làm đó hoàn toàn khác với một cuộc tuần hành, nơi ai cũng biết trước điểm bắt đầu và kết thúc.

Câu chuyện của anh khiến tôi nhớ tới chiến dịch Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) năm 1961 — một trong những chiến dịch phức tạp nhất về mặt chiến lược của phong trào dân quyền, dù bề ngoài trông rất đơn giản.

Theo luật liên bang Mỹ, việc phân biệt chủng tộc trong hệ thống giao thông liên bang là bất hợp pháp. Nhưng trên thực tế, ở các bang miền Nam, phân biệt chủng tộc vẫn diễn ra công khai. Vận động hành lang thông thường không thể buộc chính quyền liên bang thực thi chính luật của họ.

Tổ chức CORE (Đại hội Bình đẳng Chủng tộc) đã lập ra các nhóm da trắng và da đen cùng tham gia, đi xe buýt xuống các bang miền Nam nước Mỹ. Chiến dịch bắt đầu ngày 4/5/1961 tại Washington, D.C.

Không ai có thể biết trước điều gì sẽ xảy ra:
ở đâu họ được đi vệ sinh không phân biệt màu da,
ở đâu họ có thể gọi một tách cà phê mà không bị xua đuổi.

Ban đầu, Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) gặp ít cản trở ở bang Virginia, nhưng một số người đã bị bắt tại Bắc Carolina.

Đến Rock Hill, Nam Carolina, họ bắt đầu phải đối mặt với bạo lực trực tiếp.
Tại Anniston, Alabama, chiếc xe buýt đầu tiên chở Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) bị chặn lại và ném bom xăng ở phía sau.

Đám đông ở Anniston còn giữ chặt cửa trước xe, dường như muốn thiêu sống những người trên xe. Nhưng Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) đã phá được lối thoát và chạy ra ngoài — để rồi bị đánh đập dã man.

Chiếc xe buýt thứ hai cũng bị tấn công tại Anniston. Tám thành viên Ku Klux Klan lên xe, đánh Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) đến mức gần như bất tỉnh, rồi bỏ mặc họ.
Chiếc xe tiếp tục chạy tới Birmingham, nơi họ lại bị một đám đông khác tấn công bằng gậy bóng chày, ống sắt và xích xe đạp.

Trong đám đông hành hung đó, có ít nhất một người là chỉ điểm viên của FBI.

Khi Bộ trưởng Tư pháp Mỹ Robert Kennedy được báo tin về việc xe buýt bị đốt và Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) bị đánh đập, ông lại kêu gọi họ "kiềm chế". Nhưng CORE không dừng lại. Họ tiếp tục huấn luyện thêm nhiều nhóm khác đi xe buýt xuống miền Nam, với sự hỗ trợ của Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất bạo động và Hội nghị Lãnh đạo Cơ đốc miền Nam — những chiến dịch khác nhau phối hợp để nâng đỡ lẫn nhau.

Suốt mùa hè năm đó, hơn 60 chuyến Freedom Ride đã diễn ra khắp miền Nam. Cuối cùng, nhiều người bị bắt và bị giam ở Mississippi.

Vì Bộ trưởng Tư pháp và cả Tổng thống John F. Kennedy không thể thuyết phục các lãnh đạo phong trào dân quyền chấm dứt chiến dịch, họ buộc phải ra lệnh cho Ủy ban Thương mại Liên bang (ICC) can thiệp.
Cuối cùng, chính quyền liên bang đã điều động cảnh sát liên bang xuống miền Nam để buộc các bang thực thi luật liên bang.

Đến tháng 11, chính sách mới của ICC chính thức có hiệu lực.
Người da đen giờ đây có thể ngồi bất kỳ chỗ nào trên xe buýt, tàu hỏa và tại các quầy ăn trong nhà ga.
Những biển hiệu “da trắng” và “da màu” ở nhà vệ sinh, vòi nước uống bị tháo bỏ.

Đối với người Mỹ gốc Phi sống ở những bang vẫn bị Ku Klux Klan và các hội đồng da trắng cực đoan chi phối, điều này mở ra một chân trời mới. Họ bắt đầu tin rằng thay đổi lớn là điều có thể, và chuẩn bị cho những chiến dịch tiếp theo.

Họ đã chứng kiến rằng, bất chấp đe dọa và bạo lực, các Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) vẫn kiên định với kỷ luật bất bạo động. Họ hát vang, kiên quyết không rời chỗ, dù phải đối mặt với bắt bớ, đánh đập, thậm chí là cái chết.

Ba năm sau chuyến Freedom Ride đầu tiên, Đạo luật Dân quyền năm 1964 được thông qua. Luật này không chỉ chấm dứt phân biệt chủng tộc trong giao thông, mà còn cấm phân biệt đối xử ở tất cả các không gian công cộng.

DANIEL: Trong chiến dịch Freedom Rides, thế lưỡng nan khác nhau đối với mục tiêu ở địa phương và ở cấp quốc gia.

Ở cấp địa phương, nếu những người da trắng theo chủ nghĩa thượng đẳng cho phép các nhóm da trắng – da đen cùng đi xe buýt, cùng dùng nhà vệ sinh và quầy ăn của “người da trắng”, thì các nhà hoạt động đạt được mục tiêu ngay lập tức. Điều này đã xảy ra ở Virginia và một số nơi khác, và nó tiếp thêm dũng khí cho người da đen địa phương — kể cả những người không trực tiếp tham gia chiến dịch — tiếp tục phá vỡ rào cản phân biệt ở những không gian khác.

Ngược lại, nếu các nhóm da trắng cực đoan tấn công Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do), thì chính phủ liên bang lại rơi vào thế lưỡng nan của riêng mình: thi hành luật dân quyền — hay làm ngơ?

Vì CORE muốn thay đổi cả hệ thống, chứ không chỉ vài thắng lợi lẻ tẻ ở từng địa phương, chiến lược của họ là buộc anh em nhà Kennedy phải chọn lựa. Như bộ

phim *Freedom Song* (Bài Hát Tự Do) đã thể hiện rất rõ, cái giá chính trị mà anh em Kennedy phải trả ngày càng lớn, đến mức họ không thể tiếp tục đứng ngoài và buộc phải ủng hộ quyền dân sự.

Nhưng nếu khi đó anh em Kennedy tiếp tục ủng hộ chủ nghĩa phân biệt chủng tộc miền Nam thì sao? CORE hiểu rằng chiến dịch xe buýt của họ đang đánh thức ngày càng nhiều người, bằng cách phơi bày sự phi lý và tàn bạo của phân biệt chủng tộc. Freedom Rides chỉ là một trong nhiều chiến dịch cùng góp phần tạo nên một phong trào quần chúng ngày càng quyết liệt.

Lãnh đạo CORE, James Farmer, hiểu rất rõ: phân biệt chủng tộc — cũng như phân biệt giới tính hay áp bức giai cấp — là những trụ cột ăn sâu của xã hội, và không thể bị xóa bỏ nếu không có hàng triệu con người cùng chuyển động.

Mỗi chiến dịch chỉ là một mảnh ghép, đóng góp vào quá trình đó.

Nếu anh em Kennedy muốn đối mặt với một phong trào dân quyền còn lớn hơn, mạnh hơn và quyết liệt hơn, họ có thể tiếp tục dung túng cho phân biệt chủng tộc miền Nam. Còn nếu không, họ phải thi hành luật, và khi đó, các nhà hoạt động giành được chiến thắng.

GEORGE: Vì bạo lực từ phía đối thủ thường làm phong trào lớn mạnh hơn, nên đôi khi người biểu tình cố tình khiêu khích để bị đánh hoặc bị bắt. Họ đập phá cửa kính cửa hàng, ngân hàng, hay lao ra đường vào giờ cao điểm.

DANIEL: *Hành động thế lưỡng nan* hoàn toàn khác với việc chỉ khiêu khích. Khiêu khích là làm một việc để gây phản ứng. Còn hành động thế lưỡng nan là làm điều đúng đắn — rồi chấp nhận phản ứng xảy ra.

Các Freedom Riders (Những Người Lái Xe Tự Do) thực sự muốn dùng chung nhà vệ sinh "của người da trắng" và ngồi ăn cùng nhau ở quầy ăn. Họ sẵn sàng bị bắt hay bị đánh vì điều đó, nhưng nếu họ được ăn uống yên ổn, bản thân điều

ấy đã là một chiến thắng, là hình ảnh sống động của xã hội mà họ đang đấu tranh để đạt tới.

Điều đó cũng đúng với các thành viên *Casino-Free* (Không Casino). Chúng tôi muốn minh bạch trong những quyết định của chính quyền ảnh hưởng trực tiếp đến nhà cửa và cuộc sống của người dân. Chúng tôi sẵn sàng bị bắt để phơi bày nỗi sợ bị lộ của một cơ quan nhà nước. Nhưng nếu họ giao hồ sơ, chúng tôi cũng vui lòng đọc và công bố sự thật. Dù kết quả là gì, logic của hành động vẫn rất rõ: minh bạch và sự thật.

GEORGE: Điều này không thể nói về những hành động khiêu khích. Đập phá, trêu ngươi cảnh sát hay chặn đường giao thông không cho thấy tầm nhìn về công lý hay sự thật. Logic của hành động buộc chúng ta phải đặt mình vào vị trí người ngoài, tưởng tượng xem hành động ấy trông ra sao và gửi đi thông điệp gì.

Những hành động khiêu khích thường gửi đi thông điệp kiểu:
"Đừng tin tôi. Tôi chống đối xã hội. Bắt tôi là đúng. Tôi không đứng về những giá trị mà bạn tin."

Chúng ta cần nhớ luận điểm của Bill Moyer: phơi bày bất công chỉ hiệu quả khi nó đối lập rõ ràng với những giá trị mà xã hội rộng lớn mong muốn. Khi các nhà hoạt động chuyển giới làm chiến dịch trên hệ thống giao thông công cộng, họ đã thu hút đồng minh bằng cách chạm tới một giá trị rất phổ biến. Nhiều hành khách, khi suy nghĩ kỹ, nhận ra rằng việc một cơ quan giao thông tự quyết định bản dạng giới của cá nhân nghe chẳng khác gì xã hội kiểm soát trong *1984* của Orwell.

Một giá trị được chia sẻ rộng rãi không cần phải là sự đồng thuận tuyệt đối. Phụ nữ giành quyền bầu cử chỉ cần đa số ủng hộ, chứ không cần xóa bỏ hoàn toàn chế độ gia trưởng. Nhiều thắng lợi dân quyền vẫn vấp phải sự phản đối của một bộ phận lớn.

Điểm cốt lõi của Bill Moyer là: muốn chiến thắng, ta phải đóng khung yêu sách và hành động sao cho chạm tới những giá trị chung, và giữ được vị thế đạo đức cao hơn.

Và như vậy, Daniel, chúng ta quay lại điểm xuất phát của anh:
khi lựa chọn phương thức hành động, điều quan trọng nhất là phải nghĩ cho kỹ về logic của hành động.

Chương 13: Trao quyền thông qua vai trò hành động, nhóm thân cận và nguyên tắc tham gia

Ryan Leitner và tôi có mặt tại một thị trấn ở bang Florida để dẫn dắt một buổi tập huấn cho một nhóm quan tâm đến chiến dịch *Bank Like Appalachia Matters* (Ngân hàng coi Appalachia là trung tâm). Ryan bắt đầu buổi học. Sau phần giới thiệu, anh nói rằng chúng tôi để ý thấy một chi nhánh ngân hàng PNC ngay dưới phố, và nghĩ rằng bài tập đầu tiên hợp lý nhất là đi xuống đó và thực hiện một hành động.

Không ít người há hốc mồm. Có người bật ra câu hỏi:
“Gì vậy — thực hiện hành động trước khi được tập huấn sao?”

“Chỉ là một hành động ngắn và đơn giản thôi,” Ryan trấn an. “Để mọi người nếm thử cảm giác.”

Ryan tiếp tục giải thích cách tiếp cận gọi là phân vai trong hành động.

“Tôi sẽ là người phụ trách hành động. Điều đó có nghĩa là nếu kế hoạch ban đầu cần thay đổi, tôi sẽ là người đưa ra quyết định. Bây giờ, chúng ta cần tình nguyện viên cho các vai trò khác.
Chúng ta cần:

- một đầu mối liên lạc với cảnh sát,
- một người liên hệ với quản lý ngân hàng để giải thích chúng ta đang làm gì,
- và một điểm tựa tinh thần cho cả nhóm — người sẽ cầu nguyện cho chúng ta trong suốt hành động.

Ai muốn nhận vai nào?”

Mọi người xung phong rất nhanh, trong đó có cả một em mới 14 tuổi, muốn làm đầu mối liên lạc với cảnh sát.

Khi cả nhóm đang tập hợp để cùng rời khỏi tòa nhà, Ryan kéo tôi sang một bên. “Bạn của cậu học sinh cấp hai hỏi tôi liệu cậu ấy có thể làm người phụ trách hành động không. Cậu ấy 18 tuổi, và không muốn bị lép vế so với bạn mình. Anh thấy sao?”

“Tôi thấy cậu ấy khá chững chạc,” tôi trả lời. “Cứ thử xem.
Anh có thể nói với cậu ấy rằng anh sẽ làm người dự phòng, nếu cần thì anh sẽ can thiệp.”

Chúng tôi đi bộ xuống phố theo hàng một, người dẫn đầu là “chỉ huy hành động” mới của nhóm. Cậu ấy rất tự tin đưa cả nhóm vào sảnh ngân hàng. Đúng theo kế hoạch, cậu tập hợp mọi người lại, bảo chúng tôi ngồi thành vòng tròn, rồi bắt đầu buổi cầu nguyện.

Hoạt động trong ngân hàng lập tức dừng lại.

Người phụ trách liên lạc với quản lý ngân hàng đi thẳng vào văn phòng của bà.

Cậu bé 14 tuổi — đầu mối liên lạc với cảnh sát — đứng ở vị trí có thể nhìn thấy cảnh sát đầu tiên.

Khi cảnh sát tới, cậu bước ra, giới thiệu vai trò của mình và nói rõ rằng cảnh sát cần trao đổi với cả nhóm thông qua cậu. Họ lườm mắt, rồi gạt cậu sang một bên để đi thẳng vào sảnh.

Không nao núng, cậu bé lại tiến lên lần nữa, nhắc lại vai trò của mình và mong muốn cảnh sát tuân thủ kênh liên lạc đó. Lần này họ vẫn phớt lờ, và đưa ra cảnh cáo với nhóm đang ngồi.

Các học viên tránh nhìn thẳng vào cảnh sát, trong khi người chỉ huy hành động trẻ tuổi nhìn thẳng, lắng nghe nghiêm túc lời cảnh cáo. Sau đó, đúng theo kế hoạch, cậu ra hiệu cho cả nhóm đứng dậy và lần lượt rời đi.

Trở lại phòng tập huấn, cả nhóm vừa phấn khích vừa nhẹ nhõm.
Chúng tôi đã:

- giữ được không khí trang nghiêm của buổi cầu nguyện,
- có một chỉ huy hành động không xin lỗi vì việc xâm nhập hay "gây rối trật tự",
- và một đầu mối liên lạc với cảnh sát không lùi bước khỏi vai trò của mình.

Một cụ bà 80 tuổi — người trước đó lo lắng nhất vì cho rằng chúng tôi hành động quá sớm — giờ đây vui mừng ra mặt. Bà nói đó là một trong những trải nghiệm cầu nguyện tuyệt vời nhất trong đời bà.

PHÂN VAI HÀNH ĐỘNG GIÚP CHIẾN DỊCH VỮNG VÀ HIỆU QUẢ HƠN

Việc phân vai rõ ràng giúp các hành động mạch lạc hơn và dễ đạt mục tiêu hơn. Quan trọng không kém, khi vai trò lãnh đạo được chia thành nhiều nhiệm vụ cụ thể — ai cũng có thể học và đảm nhận — thì mọi người cảm thấy được trao quyền, chứ không chỉ "đi theo cho đủ người".

Vì các vai trò đều nhìn thấy được, người tham gia lần đầu sẽ bớt lo lắng. Ai cũng hiểu chuyện gì đang diễn ra, và vì thế dễ thích nghi khi kế hoạch phải thay đổi — điều thường xảy ra trong thực tế.

Tất nhiên, phân vai thế nào phụ thuộc vào hoàn cảnh và loại hành động.

Thông thường, người liên lạc với cảnh sát cũng làm việc với nhân viên an ninh, nhưng hai vai này có thể tách ra nếu cần.

Một số vai trò thường gặp khác:

- Liên lạc mạng xã hội: rất quan trọng với các hành động kéo dài.
- Quan sát viên pháp lý: giúp ghi nhận diễn biến, thường mời từ các tổ chức luật sư.

- Y tế/medic: đặc biệt cần thiết nếu đông người, trời nóng, có nguy cơ xung đột, hoặc cảnh sát có thái độ căng thẳng.
- Đón tiếp người mới: trò chuyện, ghi tên và thông tin liên lạc để kết nối lâu dài.
- Hỗ trợ khi bị bắt: cần chuẩn bị trước nếu có rủi ro bị bắt, bao gồm người điều phối và nhóm hỗ trợ bên ngoài.
- Nhiếp ảnh/ghi hình: gần như luôn cần ít nhất một người.

Với những nhóm đa thế hệ, thường sẽ có người trông chừng trẻ em, hỗ trợ cha mẹ trong trường hợp có tình huống bất ngờ.

Một số nhóm — như các nhóm tôn giáo — có thêm vai điểm tựa tinh thần, người giữ cho cả nhóm bình tĩnh, vững vàng, bất kể chuyện gì xảy ra. Ngay cả các nhóm không có nền tảng tâm linh chung, việc có một người giữ sự điềm tĩnh và năng lượng ổn định vẫn rất hữu ích.

Với các hành động lớn, đội điều phối trật tự (marshal/peacekeeper) là cực kỳ quan trọng. Họ giúp:

- đảm bảo an toàn,
- giữ tính toàn vẹn của hành động,
- quản lý các chuyển tiếp khó (băng qua đường đông xe, đổi đội hình di chuyển…),
- và giảm căng thẳng khi có va chạm.

Nếu xung đột xảy ra, họ biết cách khoanh vùng và hạ nhiệt, không để mọi thứ vượt tầm kiểm soát.

TRAO QUYỀN DIỄN RA KHI CON NGƯỜI BƯỚC TỚI “VÙNG RÌA” CỦA MÌNH

Con người trưởng thành khi họ đi ra ngoài vùng thoải mái, và — nếu có sự hỗ trợ và các rào chắn an toàn phù hợp — thử những cách hành xử mới. Ở một số nhóm, tinh thần đó đã trở thành một phần của văn hóa tổ chức.

Việc phân vai trong hành động rất phù hợp với cách phát triển này.

Ví dụ, một người có thể rụt rè khi tiếp xúc với cảnh sát — đó chính là *vùng rìa* của họ. Khi ấy, họ có thể đi theo học việc với một đầu mối liên lạc giàu kinh nghiệm, cho đến khi đủ tự tin để tự đảm nhận vai trò đó.

Với người được nuôi dạy theo kiểu luôn tuân thủ quy tắc, việc thách thức một người có thẩm quyền như quản lý ngân hàng có thể rất căng thẳng.

Còn với người quen nhường quyền quyết định cho người khác, việc trở thành chỉ huy hành động có thể khiến tay họ… toát mồ hôi.

Tuy nhiên, ném ai đó vào chỗ chắc chắn thất bại không phải là trao quyền.

Thực hiện vai trò kém không chỉ làm người đó tổn thương, mà còn làm suy yếu cả hành động.

Vì vậy, đánh giá trung thực khi phân công vai trò là điều sống còn.

Những người đưa ra quyết định này thường chính là nhóm đang thiết kế và tổ chức hành động — những người hiểu rõ cả mục tiêu của chiến dịch lẫn khả năng hiện tại của từng thành viên.

NHÓM THÂN CẬN GIÚP HÀNH ĐỘNG MẠCH LẠC, LINH HOẠT VÀ AN TOÀN HƠN

Khi dự kiến có đông người tham gia trong một hành động mang tính đối đầu, việc tổ chức đám đông thành các nhóm thân cận — mỗi nhóm đảm nhận một nhiệm vụ cụ thể — sẽ làm cho hành động hiệu quả hơn rất nhiều.

Mỗi nhóm thường có từ 5 đến 15 người: đủ nhỏ để các thành viên theo sát nhau và bảo vệ lẫn nhau khi có tình huống bất ngờ.

Sẽ tốt hơn nếu các thành viên đã quen biết hoặc từng làm việc chung, nhưng điều đó không bắt buộc. Các buổi tập huấn trước khi hành động có thể giúp hình thành nhóm. Trong trường hợp gấp gáp, nhóm thậm chí có thể được lập ngay tại chỗ, khi đám đông đang tụ lại.

Tôi từng trải qua điều đó vào năm 1986, khi phong trào LGBTQ tổ chức cuộc biểu tình ngồi tập thể đầu tiên trước Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. Khi ấy, chúng tôi vô cùng phẫn nộ vì tòa phán quyết rằng, tại bang Georgia, cảnh sát có quyền xông vào nhà riêng và bắt giữ các cặp đồng giới ngay trên giường.

Nhóm thân cận của tôi có khoảng một tá người. Chúng tôi đang trò chuyện với nhau trong lúc chờ tín hiệu bắt đầu thì một người đàn ông trông rất lạc lõng đi tìm nhóm để tham gia. Chúng tôi chỉ có vài phút ngắn ngủi để giới thiệu, kết nạp anh ấy vào nhóm, trước khi nhận tín hiệu tiến ra quảng trường lớn trước tòa án và cùng ngồi xuống.

Hàng trăm cảnh sát mang găng tay đứng xung quanh, trông rất căng thẳng — thời điểm đó, nỗi sợ AIDS bao trùm tất cả. Chúng tôi cố gắng làm dịu không khí bằng cách hô lớn: “Giày của các anh không hợp với găng tay đâu.” Cảnh sát thì không thấy buồn cười chút nào.

Họ tiến hành bắt người theo từng nhóm thân cận. Khi họ tiến gần đến nhóm của tôi, một người mới tham gia bỗng hoảng loạn hoàn toàn. Mặt anh đỏ bừng, mắt trợn to vì sợ hãi. Rồi anh bắt đầu kêu to liên hồi:
“Hú! Hú! Hú!”

Một vài người trong nhóm thân quen của chúng tôi nhận ra rằng anh ấy đang đứng trước nguy cơ bị cảnh sát đánh đập thậm tệ — bởi không gì nguy hiểm hơn khi nỗi sợ đối diện với nỗi sợ. Một số người trong chúng tôi dùng chính cơ thể mình che chắn cho anh, vừa nhẹ nhàng trấn an, trong khi những người khác nói to và dứt khoát với cảnh sát rằng chúng tôi đang kiểm soát tình hình, rằng anh ấy sẽ ổn, và chỉ cần họ để chúng tôi làm phần việc của mình.

Anh ấy vẫn tiếp tục kêu to, nhưng ít nhất không còn quẫy đạp, và chấp nhận để chúng tôi đứng sát người che chắn cho anh. Cảnh sát lùi lại trong chốc lát để bàn xem nên xử lý thế nào. Sau đó, họ tiến hành bắt giữ một cách thận trọng, sao cho vòng bảo vệ của chúng tôi quanh anh vẫn được giữ nguyên, rồi cả nhóm cùng di chuyển lên chiếc xe buýt của cảnh sát đang chờ sẵn.

Khi đã ở trên xe, với cảnh sát đứng bên ngoài canh gác, anh ấy dần bình tĩnh lại, lấy lại sự tỉnh táo đúng lúc để bước vào các thủ tục tiếp theo.

Sau này tôi mới nhận ra rằng hôm đó là một ngày chúng tôi có ba lần chiến thắng: chúng tôi đã bảo vệ được một người khỏi nguy cơ bị thương nặng; cho cảnh sát thấy rằng chúng tôi có thể tự kiểm soát và chăm sóc lẫn nhau; và giữ được trọng tâm của phong trào là cuộc vận động cho các quyền của mình.

Trong cuốn sách Strategy for a Living Revolution (Chiến lược cho một cuộc cách mạng sống động) xuất bản năm 1973, tôi đã kêu gọi thành lập các nhóm thân quen như một cách vừa để tham gia đấu tranh bất bạo động, vừa để hiện thực hóa lý tưởng ra quyết định theo chiều ngang, với sự tham gia của tất cả mọi người, thay vì chỉ là một khái niệm trên giấy.

Sau khi mô hình này được áp dụng thành công ở quy mô lớn trong cuộc chiếm đóng địa điểm điện hạt nhân Seabrook (New Hampshire) năm 1976, nó đã được sử dụng rộng rãi trong các phong trào ưu tiên cấu trúc dân chủ, không thứ bậc.

Cách làm phổ biến là: mỗi nhóm thân cận cử một người phát ngôn, các phát ngôn viên họp lại thành hội đồng phát ngôn, nơi các quyết định thường được đưa ra bằng đồng thuận, sau khi tham vấn ngược trở lại với các nhóm ở phía dưới.

PHỔ BIẾN TRƯỚC HÀNH ĐỘNG VÀ NGUYÊN TẮC THAM GIA

Hành động trực tiếp luôn có yếu tố bất ngờ — đặc biệt là những hành động sáng tạo mà nhóm chưa từng làm trước đó. Đây không phải là điểm yếu, mà là lợi thế: điều bất ngờ thường làm cho hành động tác động mạnh hơn.

Nếu bạn thiết kế một hành động mang tính đối đầu, hoặc bằng cách nào đó đẩy cả nhóm ra vùng rìa, thì nhất thiết phải có ít nhất một buổi tập huấn đầy đủ trước đó.

Nếu hành động tương đối đơn giản với đa số thành viên, nhưng bạn kêu gọi thêm người mới tham gia, thì một buổi phổ biến nhanh ngay trước hành động có thể là đủ.

Buổi phổ biến nên được tổ chức ở một địa điểm khác với nơi diễn ra hành động.

Hãy bắt đầu bằng việc chào đón mọi người, rồi tổ chức một hoạt động làm quen ngắn để ngay cả những người đến một mình cũng ít nhất biết tên và trao cho nhau một nụ cười.

Bên cạnh việc trình bày kế hoạch hành động, cần:

- giới thiệu những người đảm nhận các vai trò hành động,
- giải thích rằng thực tế có thể diễn ra khác với dự tính,
- và khẳng định rằng chỉ huy hành động đã tính đến điều đó.

Để giảm lo lắng và tăng sự gắn kết, hãy giải thích vì sao cần có nguyên tắc ứng xử cho người tham gia. Đọc to các nguyên tắc này, rồi dành thời gian cho câu hỏi.

Nếu tại địa phương từng có tranh luận giữa các nhà hoạt động về bất bạo động hay đa dạng chiến thuật, hãy nói rõ rằng đối với hành động cụ thể này, mọi người được yêu cầu cam kết hành động bất bạo động, và giải thích cụ thể bất bạo động ở đây có nghĩa là gì.

Hãy phát bản in các nguyên tắc cho người tham gia. Đồng thời, chỉ định sẵn một người để trao đổi riêng với những ai còn thắc mắc hoặc chưa đồng ý với một số nguyên tắc.

Ngoài tác dụng dễ thấy là giữ sự gắn kết và kỷ luật, các nguyên tắc tham gia còn có giá trị pháp lý rất quan trọng.

Nếu trong nhóm có một kẻ khiêu khích hành xử bạo lực, khiến cả nhóm gặp rắc rối, thì các nguyên tắc này có thể được dùng trước tòa để chứng minh rằng nhóm đã chủ động tổ chức một hành động bất bạo động, và không thể bị quy trách nhiệm cho hành vi của kẻ khiêu khích đó.

Tại Hoa Kỳ — cũng như nhiều quốc gia khác — đã có lịch sử lâu dài về việc cảnh sát chìm hoặc các đối tượng được trả tiền xâm nhập phong trào, nhằm kích động bạo lực và lôi kéo người khác làm theo, từ đó phá hoại cả chiến dịch.

Điều này thường xảy ra khi phong trào đã lớn mạnh đến mức trở thành mối đe dọa thật sự đối với chính sách của đối phương. Vì vậy, chuẩn bị tốt phải bắt đầu từ sớm, chứ không phải đợi đến khi sự việc xảy ra.

Trong bối cảnh đó, nhóm thân cận (affinity groups) — nơi các thành viên có quan hệ cá nhân và hiểu nhau — là một lớp phòng vệ rất hiệu quả, giúp nhận diện và giảm thiểu nguy cơ bị xâm nhập, kích động hoặc chia rẽ từ bên trong.

TỔ CHỨC DỰA TRÊN TIN TỐT

Trong hơn sáu thập kỷ làm công tác tổ chức, tôi đã thấy không ít phong trào tự làm suy yếu mình vì quá tập trung vào tin xấu. Những điều tệ hại mới xảy ra luôn rất dễ gây chú ý, và việc là người “biết sớm” cũng mang lại cảm giác thú vị.

Nhưng sự kết hợp giữa mạng xã hội và chính trị gây sốc đã đẩy xu hướng này đi quá xa, đến mức những người tổ chức có kinh nghiệm buộc phải tìm biện pháp đối phó, nếu không con thuyền chiến dịch sẽ chìm trong một vũng lầy cảm xúc — nơi niềm tin và năng lực hành động dần bị bào mòn.

Trong phong trào, thái độ này trải dài trên một phổ.

Ở một đầu là những người bị mê hoặc bởi tin xấu — họ gần như không thể thoát ra được (tôi đã thử, và không biết cách nào kéo họ ra với tư cách một người tổ chức).

Ở giữa phổ là những người ý thức được rằng cứ chăm chăm vào thất bại thì không thể tạo ra chiến thắng. Những người này vẫn có thể được kéo trở lại con đường hiệu quả.

Một cách là phương pháp của Daniel Hunter: loại Facebook khỏi thói quen hằng ngày, vì các thuật toán của nó không hề đứng về phía sức khỏe tinh thần hay hiệu quả hành động.

Chẳng hạn, những người có đặc quyền và muốn trở thành đồng minh tốt thường bị mạng xã hội kéo sự chú ý theo đủ hướng khác nhau bởi vô số bất công mà các nhóm bị áp bức đang phải chịu, đến mức họ không còn đủ tập trung để tạo ra thay đổi thực sự.

Một cách khác, tôi gọi là “tổ chức bằng tin tốt”. Nghĩa là: khi bắt đầu các cuộc trao đổi, hãy mở đầu bằng một câu chuyện nhỏ về thành quả, hoặc một tin cho thấy tình hình đang xoay theo hướng có lợi.

Trong thập niên 1980 đầy gian nan — thời kỳ phản công chính trị dưới thời Reagan — tôi đã xây dựng được một liên minh toàn bang, vượt qua khác biệt giai cấp và chủng tộc, nhờ kiên trì giữ kỷ luật “tin tốt” cho bản thân và cho cả đội ngũ tổ chức.

Thậm chí, một cán bộ công đoàn kỳ cựu mà tôi thường xuyên gọi điện — người ban đầu lúc nào cũng than mình đang “ngập đầu trong mọi thứ rắc rối” — sau khoảng một năm đã thay đổi. Đôi khi ông mở đầu cuộc trò chuyện bằng câu: “George này, tôi vừa thấy một cơ hội mới, có vẻ khá tích cực.”

Những người mới tham gia liên minh của chúng tôi cảm nhận rõ bầu không khí tích cực. Có người còn nhận xét rằng đội ngũ của chúng tôi thật sự tin rằng mình

có thể làm được việc.

Và chính niềm tin đó là thứ giúp phong trào tiến lên, thay vì bị nhấn chìm bởi tin xấu.

Chương 14: Phát triển đội ngũ lãnh đạo cho một chiến dịch đang mở rộng

Đối thoại với Eileen Flanagan

Eileen Flanagan là một tác giả theo truyền thống Quaker, xuất thân từ gia đình lao động gốc Ireland, là mẹ của hai sinh viên đại học, đồng thời giảng dạy các khóa học trực tuyến về hành động trực tiếp bất bạo động.

GEORGE LAKEY:
Năm 1991, tại thị trấn Liverpool, bang Ohio, đã nổ ra một chiến dịch phản đối một lò đốt chất thải độc hại quy mô lớn, được xây dựng ngay trên vùng trũng dễ ngập lũ. Chiến dịch này liên quan tới ba bang và nhận được sự hậu thuẫn của Greenpeace USA. Khi đó, tôi đang làm cố vấn phát triển tổ chức cho Greenpeace.

Phong trào phát triển rất nhanh. Các sự kiện thu hút hơn 1.500 người tham gia, và có tới 20.000 người ký kiến nghị. Diễn viên Martin Sheen cũng tham gia ủng hộ. Trong hai năm liền, phong trào liên tục tổ chức các hành động bất tuân dân sự. Nhưng rồi chiến dịch dần lắng xuống và tan rã.

Liverpool là ví dụ điển hình cho một chiến dịch tăng trưởng nhanh nhưng thiếu sức bền nội tại để giành chiến thắng.

Một kiểu thất bại khác thì ngược lại: chiến dịch duy trì được lâu dài, nhưng không bao giờ lớn đủ để tạo ra thay đổi thực sự.

Chẳng hạn, chiến dịch của Cộng đồng Hòa bình Brandywine ở vùng Philadelphia nhằm ngăn chặn Lockheed Martin sản xuất vũ khí hạt nhân. Nhóm nòng cốt của họ có mức cam kết rất cao, và chiến dịch vẫn tiếp diễn suốt hơn bốn thập kỷ, với các hành động bất tuân dân sự tại nhà máy của nhà thầu quân sự lớn nhất Hoa Kỳ.

Nhưng điều chúng ta cần học ở đây là: làm thế nào để xây dựng những chiến dịch vừa thu hút đủ đông người để có thể chiến thắng, vừa đủ bền bỉ để đi đường dài.

GEORGE LAKEY:
Eileen, chị đã dẫn dắt một chiến dịch bắt đầu từ phòng khách của một ngôi nhà, rồi phát triển đến mức huy động được người tham gia ở 13 bang. Chiến dịch đã giành thắng lợi sau 5 năm, với 125 hành động khác nhau.

Trong quá trình đó, Earth Quaker Action Team (EQAT) không chỉ thắng mục tiêu trước mắt, mà còn xây dựng được năng lực lãnh đạo bên trong, đủ để tiếp tục mở ra các chiến dịch mới.

Hiện nay, ban điều phối ra quyết định của EQAT — mà tổ chức này gọi là ban lãnh đạo — đã trở nên trẻ hơn và đa dạng về chủng tộc so với thời điểm EQAT mới thành lập. Với tư cách là chủ tịch ban lãnh đạo sắp mãn nhiệm, khi bạn chuyển giao vai trò này cho hai lãnh đạo thuộc thế hệ Y (millennials), bạn nhìn nhận chiến lược phát triển của EQAT trong thời gian tới như thế nào?

EILEEN FLANAGAN:
Điều quan trọng nhất là luôn cố gắng nghĩ đến tất cả mọi người. Khi một tổ chức làm được điều đó, người tham gia cũng sẽ nhìn bản thân mình khác đi.
Họ không chỉ nghĩ: *“Tôi đang đứng lên vì một mục tiêu,”* mà còn nghĩ: *“Tôi đang trở nên mạnh mẽ hơn.”*

Một điều may mắn đối với chúng tôi là ngay từ chiến dịch đầu tiên, tổ chức đã mở một khóa tập huấn lớn, tập trung thu hút những người mới tham gia hoạt động xã hội, đặc biệt là sinh viên. Nhiều người trong số họ đã gắn bó lâu dài và đang giữ vai trò lãnh đạo cho đến hôm nay. Họ nói rằng chính khóa tập huấn đó đã thay đổi hướng đi của họ.

Vì thế, lần đầu họ đến với tổ chức là trong bối cảnh tự trưởng thành và khám phá sức mạnh của bản thân. Họ bước vào với kỳ vọng rằng đây là điều chúng tôi

theo đuổi — vừa thay đổi chính sách của ngân hàng, vừa thay đổi chính mình trong quá trình ấy. Và theo thời gian, kỳ vọng đó đã trở thành văn hóa của tổ chức.

Và chúng tôi luôn hỗ trợ, đỡ lưng cho nhau — đó cũng là một phần của việc quan tâm đến nhau. Chẳng hạn, khi tôi đang giữ vai trò thư ký ban lãnh đạo của EQAT thì cuốn sách *Renewable* (Tái tạo) của tôi ra mắt, và tôi cần đi giới thiệu sách. Tôi đã hỏi Ingrid Lakey, trợ lý thư ký: *"Tôi có nên xin thôi làm thư ký không? Tôi không chắc mình có thể làm tốt cả hai việc."*

Cô ấy trả lời: *"Không cần. Chúng tôi sẽ thay bạn đảm trách trong thời gian bạn đi."* Nhờ vậy, tôi vẫn có thể hoàn thành những việc cốt lõi với EQAT trong khi đi giới thiệu sách, và tổ chức vẫn vận hành trôi chảy.

Có lần tôi điều phối một hội nghị chiến lược cho một tổ chức khác và được biết rằng toàn bộ đội ngũ lãnh đạo của họ đã thay đổi chỉ trong vòng hai năm. Tôi hỏi lý do. Họ trả lời: *"Ừ thì, cuộc sống mà. Ai cũng bận, ai cũng có việc riêng."* Điều đó hoàn toàn đúng.

Nhưng thiếu sự kế tục, tổ chức sẽ chịu thiệt hại. Vì vậy, tôi khuyến khích họ xem lại cách phân chia khối lượng công việc, để đội ngũ lãnh đạo hiện tại không bị kiệt sức và tổ chức có thể đi đường dài.

"BẬN QUÁ" THỰC SỰ CÓ NGHĨA LÀ GÌ?

EILEEN FLANAGAN:
Cách nói rằng ai đó "quá bận" thực ra cần được nhìn nhận kỹ lưỡng hơn. Điều mà tôi nhận thấy rằng nó giúp con người tiếp tục gắn bó chính là sự trân trọng và biết ơn đối với những đóng góp của họ. Khi một người liên tục bị phê bình mà hiếm khi được ghi nhận, hoặc khi thời gian tình nguyện của họ không được sử dụng một cách có ý nghĩa, thì việc họ dần rút lui và trở nên "quá bận" là điều gần như không thể tránh khỏi.

Việc giữ được sự kế tục trong tổ chức mà vẫn tôn trọng cuộc sống riêng của mỗi người chính là lý do tôi đề xuất mô hình nhóm nòng cốt (được trình bày ở chương 11). Mô hình này giúp duy trì đội ngũ lãnh đạo ổn định, đồng thời bồi dưỡng lớp lãnh đạo mới một cách có hệ thống — đó là công thức cho sự phát triển bền vững.

Chúng tôi áp dụng giới hạn nhiệm kỳ bảy năm cho ban lãnh đạo để tránh tình trạng trì trệ và bảo thủ. Đến năm thứ tám của EQAT, tất cả các nhà sáng lập đều đã luân phiên rời ban, phần lớn được thay thế bởi những lãnh đạo trẻ từng tích lũy kinh nghiệm trong các nhóm nòng cốt — dù vậy, các nhà sáng lập vẫn tiếp tục đóng góp tích cực cho EQAT theo những cách khác.

Năm 2018, khi tôi chỉ còn một năm nhiệm kỳ trong ban, tôi chủ động rút khỏi vai trò thư ký để tạo không gian và hỗ trợ lớp lãnh đạo mới, trẻ hơn.

Tôi nghĩ rằng khi một tổ chức có văn hóa cởi mở, nơi mọi người được khuyến khích chia sẻ cảm xúc của mình, thì việc nói ra rằng *“tôi đang hơi kiệt sức và sẽ kết thúc năm cuối cùng trong vai trò thư ký ban lãnh đạo”* là điều hoàn toàn bình thường. Sự chân thành và dám bộc lộ sự mong manh giúp những người khác mạnh dạn bước lên gánh vác trách nhiệm.

Với cá nhân tôi, việc duy trì những thực hành tinh thần đã giúp tôi giữ được sự vững vàng và điều này thực sự đóng vai trò rất quan trọng. Và tôi tin rằng điều này không chỉ đúng với riêng tôi, mà còn đúng với tập thể của cả nhóm.

Xuất phát từ cội rễ Quaker, chúng tôi đôi khi sử dụng sự im lặng như một cách để thu gom và định tâm cho cuộc họp, thậm chí ngay giữa lúc hành động. Một trong những người kế nhiệm tôi — Lina Blount, đồng thư ký mới — từng chia sẻ rằng lần đầu tham gia một hoạt động và trải nghiệm sự “thờ phượng trong hành động” đối với cô giống như là một sự khai mở sâu sắc. Thay vì bị hút cạn năng lượng bởi những căng thẳng khó tránh của lần hành động đầu tiên, cô cảm nhận mình được nuôi dưỡng, tiếp sức và nâng đỡ từ chính hành động ấy.

Với tư cách là một người lãnh đạo, tôi dần học được rằng mỗi khi sắp điều phối một cuộc họp, điều đầu tiên tôi nên làm là đi bộ trong rừng. Tôi cũng cần gửi email trước cho những người sẽ báo cáo, và trao đổi qua điện thoại nếu có vấn đề gì khó khăn sắp được đưa ra. Nhưng hơn tất cả, việc đi bộ giữa thiên nhiên thực sự giúp cho cuộc họp của ban lãnh đạo diễn ra suôn sẻ hơn rất nhiều. Viết nhật ký cũng có ích, tất nhiên.

Mỗi người có thể có các cách thực hành khác nhau. Nhưng khi bạn biết điều gì sẽ giúp mình giữ được sự vững vàng, điều gì giúp bạn trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình, thì rất có thể điều đó cũng sẽ mang lại lợi ích cho cả tập thể.

"**ĐẢM BẢO RẰNG AI CŨNG ĐƯỢC NGHĨ ĐẾN**"

GEORGE LAKEY:
Chị có thể quay lại nguyên tắc "tổ chức phát triển khi mọi người đều được nghĩ đến" không? Điều này làm tôi nhớ đến mô hình tổ chức cộng đồng kinh điển, nơi người tổ chức có trách nhiệm nhìn ra những lãnh đạo đang hình thành trong khu dân cư và chủ động hỗ trợ họ phát triển.

Lãnh đạo chiến dịch hành động trực tiếp đòi quyền bầu cử cho phụ nữ — Alice Paul — nổi tiếng với cách bà đối xử với đội ngũ tình nguyện viên. Họ sống chung trong một ngôi nhà lớn ở Washington, D.C., và Paul liên tục thử họ ở các vai trò khác nhau cho đến khi tìm được vị trí mà mỗi người có thể phát huy tốt nhất.

EQAT là một tổ chức dựa hoàn toàn vào tình nguyện viên, và chúng ta không có một "Alice Paul" sống cùng chiến dịch 24/7. Dù những người sáng lập đều có cuộc sống riêng, nhưng ở giai đoạn đầu, chính họ phải chủ động nghĩ cho nhau và cho những người mới tham gia.

Khi quy mô chiến dịch ngày càng lớn, làm thế nào để một chiến dịch vẫn có thể "đảm bảo rằng ai cũng được nghĩ đến"?

EILEEN FLANAGAN:
Việc có những người tổ chức chuyên trách và được trả lương giúp mang lại lợi thế rất lớn, bởi họ tạo ra sự ổn định và liên tục — điều mà các lãnh đạo tình nguyện khó duy trì trong thời gian dài. Tôi không nhớ đó là Zach Hershman, người tổ chức đầu tiên của chúng tôi, hay Daniel Hunter, người đồng hành huấn luyện, nhưng một trong hai từng nói: *"Những người tổ chức giỏi vẫn nói về người khác sau lưng — nhưng là trong tinh thần yêu thương."*

Khi một người mới xuất hiện, chúng tôi tự hỏi: điểm mạnh của họ là gì, điểm yếu nằm ở đâu, và họ sẽ phát huy tốt nhất ở vị trí nào. Đó không phải là phán xét, mà là một sự thẩm định đầy thiện chí, nhằm giúp mỗi người tìm được chỗ đứng phù hợp để cùng nhau lớn lên.

Điều đó cũng có nghĩa là chủ động tìm cơ hội để người khác cùng tham gia và phát triển. George, anh đang thể hiện điều này rất rõ ngay lúc này. Dù hoàn toàn có thể tự mình viết cuốn sách này, anh vẫn mời Daniel, Ryan và tôi cùng đóng góp — đó chính là cách tư duy điển hình của một người tổ chức giỏi khi đối mặt với bất kỳ nỗ lực lớn nào.

VÌ SAO VIỆC GHI CHÉP LÀ QUAN TRỌNG ĐỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG

EILEEN FLANAGAN:
Dĩ nhiên, khi mọi người làm việc cùng nhau trong nhóm nòng cốt, họ thường hình thành tình đồng đội bền chặt, và tự nhiên sẽ để ý, chăm sóc lẫn nhau. Nhưng khi chiến dịch lớn dần, chỉ tinh thần thôi là không đủ — cần thêm cấu trúc.

Vài năm sau khi bắt đầu chiến dịch Appalachia, chúng tôi tổ chức một cuộc đi bộ 200 dặm xuyên bang Pennsylvania. Rất nhiều người tham gia cùng chúng tôi dọc đường, nhưng chúng tôi quên thu thập đầy đủ thông tin liên lạc của họ. Đó là một bài học đắt giá. Từ đó trở đi, chúng tôi làm việc có hệ thống hơn: ở mọi hành động và cuộc họp đều có bảng kẹp giấy để ghi tên, địa chỉ, thông tin liên lạc.

Một năm sau, chúng tôi mở rộng quy mô bằng việc tổ chức hoạt động lớn nhất từ trước đến nay tại trụ sở PNC Bank ở Pittsburgh, khi sáu xe buýt chở các tín đồ Quaker từ một hội nghị toàn quốc đổ về để tăng cường lực lượng. Sau đó, chúng tôi quyết định nâng chiến dịch lên một cấp độ mới, lên kế hoạch cho đợt leo thang mang tên “Flood PNC”, và cuối cùng chiến dịch này đã thực hiện 31 hành động tại 13 bang.

Để làm được điều đó, Matthew Armstead đã mời một nhóm chúng tôi ngồi lại và hỏi: ai đã quen biết ai trong chiến dịch hành động lớn ở Pittsburgh. Matthew đối chiếu tên tuổi và địa bàn, dựa trên những gì những người ở Philadelphia nhớ được từ quá trình kết nối và từ chính hoạt động tại Pittsburgh. Anh vẽ bản đồ toàn bộ những người Quaker đã đi cùng chúng tôi trên các chuyến xe buýt, rồi khoanh các cụm theo khu vực địa lý. Từ đó, Matthew xác định những người nổi bật, có tiềm năng trở thành hạt nhân lãnh đạo cho chiến dịch “Flood PNC (Chiếm lấy PNC)”

Chúng tôi phân công nhau gọi điện để hỏi xem từng người — hoặc ai đó họ quen — có thể đứng ra tổ chức một buổi tập huấn cho khu vực của mình hay không. Phần lớn các cuộc gọi do các thành viên trực tiếp thực hiện, với sự hỗ trợ phía sau của đội ngũ nhân sự. Nhờ vậy, chúng tôi lên lịch các buổi tập huấn, nhờ nhân sự phân công huấn luyện viên cho từng địa điểm, ấn định thời gian và truyền thông rộng rãi, đồng thời trông cậy vào người địa phương đảm nhiệm phần lớn việc tuyển mộ.

Mỗi người trong chúng tôi đóng vai trò như một huấn luyện viên đối với những người địa phương ấy — và ngược lại, bản thân chúng tôi cũng được kèm cặp bởi một thành viên khác hoặc bởi nhân sự của tổ chức. Chúng tôi chủ động dành thời gian chuẩn bị đủ dài để làm mọi việc cho tốt, nhưng dĩ nhiên vẫn cần những người huấn luyện của mình để bảo đảm tất cả đi đúng hướng và bám sát mục tiêu.

Thoạt nhìn, thật khó tin khi biết rằng một tổ chức chỉ có hai người giữ vai trò tổ chức bán thời gian lại có thể triển khai một chiến dịch quy mô toàn quốc, kéo dài

từ Florida đến Wisconsin. Thế nhưng chúng tôi đã làm được, bởi không ai phải đơn độc — mỗi người đều có lớp hỗ trợ phía sau. Ai cũng có người đỡ lưng, kể cả đội ngũ nhân sự, và họ cũng được đồng hành và giám sát bởi Ingrid, phó thư ký ban lãnh đạo.

GEORGE LAKEY:
Tôi nhớ rằng không lâu sau *Flood PNC!* (Chiếm lấy PNC), chúng tôi đã liên hệ với "người chị cả" của mình — Rainforest Action Network (Mạng lưới Hành động Rừng Nhiệt đới) — để trao đổi tình hình. Họ nói với chúng tôi rằng: về cơ bản, chúng tôi đã thắng.

Ban lãnh đạo cấp quốc gia của ngân hàng hiểu rằng sự lớn mạnh của phong trào này sẽ không dừng lại, và việc phơi bày táo bạo chuyện họ tài trợ cho các hoạt động phá núi và gây ung thư đang từng bước nhưng chắc chắn làm tổn hại thương hiệu của họ.

Sau khi nghe chia sẻ của chị, Eileen, tôi càng thấy rõ một điều: mỗi nhóm thành công đều có ít nhất một người đang nghĩ cho cả tập thể. Rõ ràng chị đã đảm nhận vai trò đó — không phải là người duy nhất, nhưng là người chủ động cầm lấy bức tranh toàn cảnh và giữ nó trong đầu vì lợi ích chung.

Chương 15: Giáo dục trực tiếp cho hành động trực tiếp

Phần tôi yêu thích nhất trong những buổi hội thảo chiến lược mà tôi cùng César Chávez dẫn dắt chính là những "câu chuyện chiến trường" của ông — nếu có thể gọi như vậy, bởi César luôn gắn bó sâu sắc với tinh thần bất bạo động.

César đã làm điều chưa từng có trước đó, đó là tổ chức công nhân nông trại ở California thành những chiến dịch đủ mạnh để giành được hợp đồng công đoàn từ các tập đoàn khổng lồ. Những câu chuyện của ông chứa đựng bài học cho tất cả mọi người trong căn phòng, nhưng lại được kể bằng giọng điệu giản dị và hài hước, khiến chúng tôi cảm thấy như được bước vào cùng một vòng tròn — nơi có các giám mục, thượng nghị sĩ, và cả con em của những người công nhân nông trại.

Kể chuyện có lẽ là công cụ giáo dục lâu đời nhất của loài người. Tôi dựa vào nó trong cuốn sách này. Và khi được nhìn như một công cụ giải phóng, hành động kể chuyện càng trở nên mạnh mẽ hơn nữa, bởi giáo dục đại chúng khẳng định rằng mỗi người trong căn phòng đều có một câu chuyện, và việc chia sẻ câu chuyện ấy chính là một phần thiết yếu của quá trình học tập.

Năm 1964, khi các thành viên của Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất bạo động chuẩn bị cho sinh viên từ miền Bắc xuống Mississippi, chúng tôi — những người huấn luyện — đã nâng đỡ "Câu chuyện Lớn" (Great Story) về người da đen đứng lên chống lại hàng thế kỷ áp bức. Suốt cả tuần, các tình nguyện viên lắng nghe những câu chuyện rợn người về những tháng ngày bị giam cầm, và những lần thoát chết trong gang tấc, qua đó hiểu rõ hơn cái giá của sự dấn thân.

Như Paulo Freire từng gợi ý, trong tuần lễ ấy, các sinh viên đã chia sẻ những câu chuyện cá nhân đưa họ đến với phong trào. Một tầng kể chuyện nữa trong buổi tập huấn xuất hiện khi các sinh viên dùng chính cơ thể mình bước vào những "kịch bản" — những câu chuyện đối đầu còn dang dở — để thử nghiệm các cách kết thúc chúng theo hướng tích cực. Chúng tôi gọi đó là diễn vai (role plays), và

kể từ đó, phương pháp này đã trở thành một phần không thể thiếu trong các chương trình huấn luyện cho những chiến dịch hành động trực tiếp.

Có lần tôi hỏi một người thầy của mình, Charles Walker, rằng nếu chỉ được chọn một công cụ huấn luyện duy nhất, ông sẽ chọn gì. Ông đáp ngay, không chút do dự: “Nói chuyện ngoài đường phố.” Đó chính là phương pháp đã trở nên nổi tiếng khi Malcolm X đứng nói chuyện ở các góc phố Harlem và nhiều nơi khác.

Tôi hỏi Charlie: “Vì sao lại là nói chuyện ngoài đường?”

Ông nói: “Trong một không gian rất nhỏ, việc nói chuyện ngoài đường phố hội tụ gần như đầy đủ mọi yếu tố của hành động trực tiếp. Đứng lên bảo vệ quan điểm của mình trước những người có thể nghĩ khác đó là một hành động mang tính đối đầu. Khi đứng trên một chiếc thùng hay một bục tạm, nơi ai cũng có thể nhìn thấy và lắng nghe, bạn sẽ cảm nhận rõ sự trần trụi và dễ tổn thương. Nhóm đồng đội đứng quanh bạn có thể trở thành điểm tựa, hoặc cũng có thể không. Và cảnh sát rất dễ xuất hiện — một yếu tố quen thuộc của hành động trực tiếp.”

Quan trọng hơn cả là tính bất định. Tôi tránh những góc diễn thuyết đã trở nên quá quen và lặp lại. Hãy giữ sự bất định ấy — nó thật hơn. Không ai, kể cả người huấn luyện, biết trước điều gì sẽ xảy ra.

Tôi đã tự mình thử, và nhận ra rằng điều đó luôn giữ tôi ở ranh giới căng thẳng cần thiết, bởi như Charlie nói, không ai có thể biết trước chuyện gì sẽ xảy ra. Giống như những người tham gia, khi rời khỏi phòng tập huấn, tôi thực sự “bước ra ngoài”. Và đó chính là một vị trí rất tốt đối với người điều phối hành động trực tiếp.

Với một số người tham gia, trải nghiệm này giống như leo dây trên cao — hoàn toàn vượt ra khỏi vùng an toàn của họ — và chính ở đó, việc học sâu sắc mới diễn ra. Nhóm người tham gia hoặc trở thành một tập thể gắn kết, hoặc không; dù thế nào đi nữa, đó cũng là chất liệu tuyệt vời để cùng nhìn lại và rút kinh nghiệm.

“Nói chuyện ngoài đường phố” trở thành một cánh cửa đưa tôi từ giáo dục đại chúng theo tinh thần Freire sang “giáo dục trực tiếp” — một phương pháp sư phạm lấy nhóm làm trung tâm, trao quyền cho cả tập thể lẫn từng cá nhân.

Khi bạn xây dựng nhóm vận động như một đội có năng lực cao, có thể bạn sẽ đánh mất một vài người — những người chỉ tham gia như một tuyên bố đạo đức cá nhân. Điều đó không sao, bởi đổi lại, nhóm sẽ lớn mạnh hơn nhiều khi thu hút được những người thực sự muốn cùng nhau tạo ra thay đổi.

TÌM SỰ CÂN BẰNG GIỮA GẮN KẾT VÀ KHÁC BIỆT

Bên cạnh những buổi tập huấn chuyên biệt để chuẩn bị cho hành động tiếp theo, một số nhóm vận động còn lồng ghép các phiên rèn luyện kỹ năng ngắn ngay trong những buổi họp thành viên của mình.

Khi xem giáo dục và tập huấn là một phần rõ ràng, có chủ đích trong hoạt động của nhóm, bạn sẽ củng cố chiến dịch theo nhiều cách, thậm chí định hình cả văn hóa của tổ chức. Chẳng hạn, bạn có thể giải quyết khó khăn mà các nhà hoạt động thường gặp trong việc tìm sự cân bằng giữa gắn kết với tập thể và giữ gìn bản sắc riêng.

Khi tương tác với nhau, con người thường làm một trong hai việc: gắn kết hoặc tạo khác biệt. Một cách gắn kết phổ biến là đồng ý với nhau, phát triển thêm ý kiến của người khác, hoặc dùng ngôn ngữ cơ thể như gật đầu để thể hiện sự hưởng ứng. Ngược lại, cũng có nhiều cách để tạo khoảng cách hoặc bày tỏ sự bất đồng.

May mắn thay, hầu hết mọi người thể hiện sự gắn kết và tạo khác biệt theo một sự cân bằng tự nhiên, giống như hít vào và thở ra. Điều lành mạnh — với cả cá nhân lẫn tập thể — là họ có khả năng gắn kết hoặc khác biệt đúng lúc, đúng chỗ.

Tuy vậy, sự lệch lạc vẫn có thể xảy ra. Một số người bước vào nhóm mang theo sự mất cân bằng lớn — điều này hình thành khi họ phải trải qua nhiều tổn

thương trong cuộc sống để học cách tồn tại. Có người lớn lên trong gia đình với sự cam chịu và thụ động như cái giá để được chấp nhận, nên họ phản ứng bằng cách luôn luôn hòa theo người khác. Cũng có người đi theo hướng ngược lại, khép chặt mình trong sự khác biệt, luôn giữ khoảng cách và đối đầu.

Sự mất cân bằng sẽ gây rắc rối. Khi thiếu gắn kết, nhóm có nguy cơ tan rã. Khi đó, tập thể đánh mất lợi thế của đường cong học hỏi đã hình thành trong quá trình theo đuổi chiến dịch, và còn đối mặt với nguy cơ những thành viên vỡ mộng rời bỏ hoạt động xã hội hoàn toàn.

Đây không phải là lời kêu gọi sự hòa thuận giả tạo. Các nhóm cần đối diện và giải quyết xung đột nội bộ một cách trực tiếp, thẳng thắn. Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây là khuynh hướng của một số nhóm cổ vũ phản xạ khác biệt hóa tức thì — một thói quen hoàn toàn khác với những cuộc tranh luận lành mạnh trong nội bộ, vốn có khả năng trao quyền, tăng cường năng lực và làm tập thể trở nên mạnh mẽ hơn.

Khi bước vào tuổi trưởng thành, phần lớn mọi người đã tìm được — hoặc vẫn chưa tìm được — sự cân bằng. Theo kinh nghiệm của tôi, những người thuộc tầng lớp trung lưu, có học vấn cao và được đào tạo bài bản lại đặc biệt dễ rơi vào xu hướng khác biệt hóa mang tính cưỡng bức, do vai trò xã hội của tầng lớp họ và bản chất của hệ thống giáo dục mà họ trải qua.

Kiểu đào tạo chuyên nghiệp, theo phong cách trung lưu, thường dẫn đến một hệ quả dễ đoán mà tôi đã chứng kiến hàng trăm lần: ngay cả những quyết định rất đơn giản cũng bị kéo dài bởi vô số cuộc tranh luận nhằm nhấn mạnh sự khác biệt. Một hệ quả quen thuộc khác là những người xuất thân từ tầng lớp lao động thường cảm thấy chán nản và bị đẩy ra xa trước kiểu sinh hoạt nhóm như vậy.

Những người hoạt động có thể tập từ bỏ thói quen luôn hòa theo hoặc luôn tách biệt. Tất cả chúng ta đều có thể trở về với con người chân thật của mình, từ đó giúp tập thể có thêm sức mạnh để tạo ra thay đổi.

Một cách làm là trò chuyện thẳng thắn với một vài người đồng hành mà bạn tin tưởng, và nhờ họ hỗ trợ bạn trong quá trình luyện tập này. Với sự giúp đỡ của họ, bạn có thể đặt ra những mục tiêu thực tế, chẳng hạn: *"Trong mỗi cuộc họp, tôi sẽ không nêu ý kiến khác biệt quá ba lần, và sẽ thể hiện sự đồng thuận với ít nhất ba người."*

Hãy gặp lại những người bạn đồng hành đó theo định kỳ để báo cáo tiến triển, chia sẻ cảm xúc, và lắng nghe những phản hồi mang tính nâng đỡ từ họ.

Nếu bạn may mắn không bị lệch đáng kể trong vấn đề này, hãy tinh ý quan sát động lực của nhóm và chủ động ghi nhận — thường là trao đổi riêng — những ai dám bước ra khỏi thói quen cố hữu của mình. Dù đó là người hay muốn thể hiện sự khác biệt, hay đó là người thường xuyên chọn cách gắn kết, thì sự khích lệ kịp thời của bạn đều có ý nghĩa rất lớn.

Hãy chú ý đến đời sống buôn chuyện của nhóm và tự hỏi liệu nó có đang củng cố thói quen khác biệt hóa hay không. Nếu có, đừng sa vào hay tiếp tay cho những câu chuyện ấy.

Chỉ cần một vài người kiên trì thực hành điều này theo thời gian thì văn hóa của cả nhóm sẽ có thể chuyển biến rõ rệt, và nó sẽ đưa các thành viên đến một tầm hoạt động mới. Khi đó, bạn sẽ được hưởng lợi từ một tập thể tạo ra nhiều hoạt động xã hội, với tiêu chuẩn cao, độ tin cậy lớn và tinh thần vững vàng. Đó chính là diện mạo của dân chủ trong thực hành.

NHỮNG LỢI ÍCH CỐT LÕI ĐẠT ĐƯỢC TỪ VIỆC HỌC HỎI LẪN NHAU THÔNG QUA TẬP HUẤN

1. Gia tăng tính sáng tạo. Để thoát khỏi lối mòn chỉ quanh quẩn với tuần hành và mít-tinh, chúng ta cần tìm hiểu kho chiến thuật bất bạo động phong phú mà mình có trong tay, và sáng tạo thêm những cách làm mới khi cần thiết.

2. Xây dựng lòng can đảm. Chế độ Pinochet ở Chile — cũng như nhiều nền độc tài khác — dựa vào nỗi sợ để duy trì quyền lực. Trong thập niên 1980, các nhà vận động ở Chile đã áp dụng quy trình ba bước: tập huấn nhóm nhỏ tại nhà riêng, tiếp theo là những hành động bất bạo động nhanh–gọn, rồi các buổi tổng kết, rút kinh nghiệm. Bằng cách giúp mọi người học cách kiểm soát nỗi sợ, những người huấn luyện đã xây dựng nên một chiến dịch bất bạo động đủ mạnh để lật đổ nhà độc tài.

3. Nuôi dưỡng tinh thần tập thể và sự đoàn kết. Năm 1991, các thành viên của **ACT UP** — một nhóm đấu tranh mạnh mẽ phản đối chính sách AIDS của Hoa Kỳ — đã bị cảnh sát Philadelphia hành hung trong một cuộc biểu tình. Dù cảnh sát bị kết tội là sử dụng vũ lực không cần thiết và thành phố phải bồi thường thiệt hại, các thành viên ACT UP nhận ra rằng họ có thể giảm nguy cơ bạo lực trong tương lai bằng cách hành động gắn kết hơn và nhất quán với bất bạo động.

Trước khi tiến hành một chiến dịch hành động lớn, họ sẽ tổ chức một buổi tập huấn, trong đó làm rõ lựa chọn chiến lược về bất bạo động và tổ chức thao diễn các kịch bản có thể xảy ra. Kết quả là một hành động đầy khí thế, thống nhất và hiệu quả.

4. Làm sâu sắc hơn sự hiểu biết của người tham gia về các hình thức áp bức. *Cẩm nang về các chiến dịch bất bạo động* của War Resisters' International là một ví dụ cho cách tiếp cận coi ngay cả một buổi tập huấn về bất tuân dân sự như là một cơ hội để giúp người tham gia tiến thêm một bước trong việc nhận thức về phân biệt chủng tộc, bất bình đẳng giới, và nhiều vấn đề khác. Khi những người mới tham gia chiến dịch hiểu được mối liên hệ giữa những cuộc đấu tranh tưởng chừng tách rời, điều đó sẽ xây dựng nên một phong trào rộng lớn hơn, mạnh mẽ hơn và gắn kết chặt chẽ hơn.

5. Nâng cao khả năng can thiệp trong những tình huống đe dọa và bất ngờ. Tại Haiti, một đội ám sát đã bắt cóc một thanh niên ngay bên ngoài ngôi nhà nơi một nhóm gìn giữ hòa bình đã trải qua huấn luyện đang lưu trú. Nhóm

này lập tức can thiệp và, dù bị bao vây bởi lực lượng vũ trang đông gấp đôi, họ vẫn cứu được người thanh niên khỏi nguy cơ bị treo cổ. Thông qua tập huấn, chúng ta có thể học cách phản ứng trước các tình huống khẩn cấp một cách kỷ luật và hiệu quả.

6. Xây dựng liên minh. Vào thập niên 1980 tại Seattle, một buổi tập huấn đã quy tụ công nhân đình công của hãng xe buýt Greyhound và các thành viên ACT UP. Buổi tập huấn giúp giảm bớt định kiến mà mỗi bên dành cho bên kia, đồng thời nó cũng khiến một số người tham gia bắt đầu ủng hộ và sát cánh với nhau trong cuộc tranh đấu của mình.

7. Rèn luyện năng lực bày tỏ và giải quyết xung đột trong nội bộ nhóm. Mục tiêu của người điều phối là hỗ trợ để nhóm tự đối diện và giải quyết mâu thuẫn, với sự can thiệp tối thiểu từ phía người điều phối. Với tư cách là người điều phối, có lúc tôi đã đồng hành để nhóm tranh luận hàng giờ, cho đến khi họ tự khám phá ra khả năng giải quyết xung đột của chính mình mà không cần tôi can thiệp.

8. Ngăn ngừa kiệt sức. Tôi đã chứng kiến rất nhiều kỹ năng đã tích lũy bị mai một trong các phong trào qua nhiều năm, chỉ vì mọi người thiếu sự nâng đỡ hoặc không đủ sức bền để tiếp tục dấn thân. Các buổi tập huấn và những kỳ nghỉ cùng nhau với sự điều phối sẽ giúp các nhà hoạt động giữ được năng lượng và sự bền bỉ trong dài hạn.

Trong 25 năm qua, Training for Change (Đào tạo để Thay đổi) đã tổ chức các chương trình đào tạo người điều phối giáo dục trực tiếp, trong đó có khóa đào tạo chuyên sâu quốc tế kéo dài 17 ngày, gồm 4 mô-đun. Trong cùng giai đoạn này, các trung tâm và hội thảo huấn luyện cho nhà hoạt động đã không ngừng mở rộng, và hiện nay có thể dễ dàng được tìm thấy trên mạng Internet.

SỬ DỤNG CÁC BUỔI HỌP THÀNH VIÊN ĐỂ TRAO QUYỀN

Nhiều nhóm vận động tổ chức các buổi họp thành viên định kỳ. Những buổi họp này giữ vai trò rất quan trọng, vừa là dịp cập nhật tình hình, vừa củng cố tinh

thần đoàn kết trong tập thể.

Chiếu phim là một hoạt động phổ biến trong các buổi họp thành viên, nhưng quá nhiều phim lại chỉ xoay quanh tin xấu — những cảnh nước biển dâng cao, hay các cuộc phỏng vấn gia đình mất người thân vì bạo lực của cảnh sát. Trong khi đó, những người có mặt trong phòng thường chính là những người ít cần kiểu thông tin này nhất — họ đã đủ động lực để dành cả buổi tối cho phong trào rồi.

Điều thực sự hữu ích hơn với họ là học về chiến lược và chiến thuật để giành chiến thắng, và có rất nhiều bộ phim hấp dẫn cho thấy chính điều đó.

Tôi thường nghĩ đến những bộ phim và câu chuyện như César Chávez (chiến dịch thành công của công nhân nông trại), Iron Jawed Angels (phong trào đòi quyền bầu cử của phụ nữ), Selma (bước ngoặt của phong trào dân quyền), Bread and Roses (tổ chức công đoàn sắc sảo và hiệu quả), The Boys Who Said NO! (phong trào phản đối chiến tranh Việt Nam), Bringing Down a Dictator (cuộc lật đổ bất bạo động Slobodan Milošević), Freedom Song (SNCC tạo bàn đạp ở Mississippi), Pride (liên minh giữa cộng đồng đồng tính nữ–đồng tính nam và thợ mỏ xứ Wales), cùng rất nhiều tác phẩm khác.

Mỗi câu chuyện đều chứa đựng những bài học quý giá, có thể áp dụng trực tiếp cho các cuộc đấu tranh của hôm nay.

Một số nhóm chọn những phim ngắn cho các buổi họp thành viên, và tổ chức đêm chiếu phim riêng vào những tối khác, kèm cả bắp rang để tạo không khí thân mật. Nhiều câu chuyện chiến dịch ngắn, giàu cảm hứng có thể tìm thấy trong DVD A Force More Powerful (Một Lực Mạnh Hơn).

Những bộ phim này hầu như lúc nào cũng mở ra những câu chuyện mà các thành viên chưa từng biết đến, và vì thế trao cho họ cảm giác được tiếp thêm sức mạnh. Theo trải nghiệm của tôi khi sử dụng chúng nhiều lần trong cùng một nhóm, tác động của chúng tích lũy và cộng hưởng theo thời gian: từng chút một,

chúng làm xói mòn những huyền thoại chi phối tư duy của thời đại, giống như cách nhân loại từng từ bỏ thuyết Trái Đất phẳng.

Những huyền thoại đó bao gồm những niềm tin như *“bạo lực là sức mạnh tối thượng”* hay *“có những người sinh ra để cai trị, nên hãy chấp nhận điều ấy.”*

Những bộ phim xuất sắc nhất không né tránh các mâu thuẫn mà phong trào phải đối diện, mà đưa chúng lên màn ảnh, đồng thời chỉ ra con đường dẫn tới chiến thắng.

Chương 16: Đối mặt với các cuộc tấn công nhắm vào chiến dịch của bạn

Ngày 18 tháng 11 năm 2011, cảnh sát trong khuôn viên đại học UC Davis đã xịt hơi cay vào các sinh viên đang ngồi yên trên một lối đi lát đá giữa sân trường. Những sinh viên này đang thể hiện hành động đoàn kết với phong trào Occupy, vốn đang lan rộng trên khắp nước Mỹ, đồng thời phối hợp với sinh viên ở các cơ sở khác của hệ thống UC để phản đối việc học phí tăng vọt, diễn ra song song với sa thải giảng viên và nhân viên, trong khi lương của ban quản trị lại được tăng.

Video cho thấy cảnh sát mặc đồ chống bạo động dùng dùi cui đánh đập những người biểu tình ôn hòa, nắm tóc kéo lê hai người, đồng thời xịt hơi cay liên tục vào họ.

Những đoạn video ghi lại hành vi bạo lực của cảnh sát đã khiến cả nước chấn động. Chúng đánh thức hàng loạt người trước đó còn thờ ơ, biến họ thành những người ủng hộ tiềm năng, đồng thời tiếp thêm sức mạnh và động lực mạnh mẽ cho phong trào.

“Nghịch lý của sự đàn áp” là cách các nhà xã hội học gọi hiện tượng này. Nó xảy ra khi những hành động tàn bạo nhằm dập tắt một phong trào lại vô tình tiếp thêm sức mạnh và năng lượng cho chính phong trào ấy.

Một ví dụ nổi tiếng khác là vụ cảnh sát tấn công những người tham gia Occupy Wall Street khi họ đi bộ qua Cầu Brooklyn vào năm 2011. Cuộc tấn công đó đã khơi dậy một làn sóng ủng hộ khổng lồ dành cho phong trào Occupy, khiến nó lan rộng và mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Khi phong trào của bạn ngày càng lớn mạnh, rất có thể nó sẽ gặp phải sự phản đối mạnh mẽ, thậm chí là các cuộc tấn công bằng vũ lực trực tiếp.

Nếu phong trào của bạn là một phần trong một phong trào lớn hơn, nguy cơ bị tấn công sẽ càng cao hơn.

Ngoài ra, một số yếu tố làm tăng khả năng xảy ra bạo lực thể chất chính là chủng tộc và các đặc điểm nhận dạng không thuộc nhóm chính thống, chẳng hạn như cộng đồng LGBTQ+. Những nhóm này thường phải đối mặt với mức độ đàn áp và bạo lực cao hơn do sự chồng chéo của nhiều hình thức phân biệt đối xử (intersectional oppression), khiến họ dễ trở thành mục tiêu hơn trong các tình huống xung đột.

Dù vậy, lịch sử đã chứng minh rằng bạo lực đàn áp không phải lúc nào cũng thành công trong việc dập tắt phong trào. Đôi khi, nó lại tạo ra nghịch lý của sự đàn áp: những hành động tàn bạo nhằm triệt tiêu lại vô tình khơi dậy sự phẫn nộ trong công chúng, thu hút thêm sự ủng hộ từ nhiều phía, và khiến phong trào trở nên mạnh mẽ, lan tỏa hơn bao giờ hết.

Nhiều người tham gia các nhóm hoạt động theo nguyên tắc chiếm lĩnh vị thế đạo đức cao – chẳng hạn như các liên minh liên tôn ôn hòa (nonviolent interfaith coalitions) – thường cho rằng họ ít có khả năng bị tấn công.

Quả thực, trong những bối cảnh như vậy, chính quyền thường thận trọng kiểm soát chặt chẽ lực lượng cảnh sát để tránh hình ảnh đàn áp trực tiếp. Tuy nhiên, họ vẫn có thể ngầm dung túng hoặc để mặc cho các cá nhân hay những nhóm tự do (freelancers) – thường là những phần tử cực đoan – thay mặt can thiệp và gây bạo lực.

Một ví dụ điển hình là sự kiện ở Charlottesville, Virginia năm 2017. Các lãnh đạo liên tôn (interfaith leaders) nằm trong số những người bị đe dọa nghiêm trọng khi chính quyền địa phương, thành phố và bang không thực hiện trách nhiệm ngăn chặn kịp thời bạo lực do một nhóm bạch quyền thượng đẳng (white supremacists) lên kế hoạch. Kết quả là ba người thiệt mạng và hơn 30 người bị thương trong các cuộc đụng độ và vụ tấn công bằng xe hơi cố ý.

Như báo The New York Times đưa tin về sự việc: “Cảnh sát đã xử lý các cuộc biểu tình của nhóm bạch quyền thượng đẳng ở Charlottesville vào tháng 8/2017 theo một cách rất sai lầm. Họ đã không cung cấp việc đào tạo, trang bị và chỉ thị cần thiết cho sĩ quan, đồng thời giữ thái độ thụ động khi các cuộc đụng độ đẫm máu giữa người biểu tình và người phản đối diễn ra xung quanh. Một cựu công tố viên liên bang đã báo cáo điều này vào thứ Sáu.”

Cảnh sát bang Virginia đã chỉ thị cho các sĩ quan tại hiện trường đứng sau hàng rào thay vì can thiệp vào xung đột leo thang. Cảnh sát thành phố cũng được yêu cầu giữ thái độ thụ động tương tự. Sự thụ động này đã tạo điều kiện cho một phần tử bạch quyền lái xe lao vào đám đông người biểu tình ôn hòa, giết chết Heather D. Heyer. Cảnh sát thậm chí còn được hướng dẫn: “Nếu tình hình nguy hiểm, nếu xảy ra bạo lực, hãy vào trong xe và khóa cửa.” Ngay cả các quan chức Đại học Virginia cũng biết trước về sự kiện kích động hàng giờ đồng hồ nhưng không hành động để tách biệt các nhóm.

Vì lực lượng cảnh sát đôi khi vắng mặt hoặc không hiệu quả, những người tham gia phong trào cần tự chuẩn bị để giảm thiểu rủi ro và – nếu bạo lực xảy ra – biết cách biến nó thành cơ hội để mở rộng phong trào. Hàng trăm chiến dịch trong Cơ sở dữ liệu Hành động Ôn hòa Toàn cầu (Global Nonviolent Action Database) đã thành công biến các cuộc tấn công bạo lực thành đòn bẩy tăng trưởng. Trong cuốn sách mới *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements* (Nghịch lý giữa đàn áp và phong trào bất bạo động), các nhà hoạt động và xã hội học mô tả cách sử dụng leo thang ôn hòa cùng các công cụ khác để biến tấn công bạo lực thành nhiên liệu thúc đẩy phong trào phát triển.

Đồng thời, đối thủ thường áp dụng các cách tiếp cận tránh bạo lực trực tiếp. Như nhà nghiên cứu Đan Mạch Majken Jul Sørensen chỉ ra, phong trào có thể bị bỏ qua, chỉ được công nhận hình thức, hoặc đối phương tìm cách xoa dịu, lôi kéo, kiềm chế, hoặc dùng công cụ quan hệ công chúng để hạ thấp giá trị của phong trào. Nghiên cứu của bà được trình bày trong báo cáo *Responses to Nonviolent Campaigns: Beyond Repression or Support* (Các phản ứng đối với phong trào bất bạo động: Không chỉ là đàn áp hay ủng hộ).

Bạn có thể tìm thêm các chiến lược đối phó với những thủ đoạn tinh vi, ít lộ liễu của giới tinh hoa trong các bài viết trên *Waging Nonviolence*, nơi liệt kê gần một tá phương thức mà phong trào có thể gặp phải.

Vì mối lo ngại lớn nhất của các nhà hoạt động thường là các cuộc tấn công chủ động – từ phía đối tượng chính hoặc từ các nhóm "tự do" như nhóm bạch quyền – chương này tập trung phân tích khả năng đó.

CÔNG CỤ GIẢM THIỂU RỦI RO VÀ BIẾN CUỘC TẤN CÔNG THÀNH SỨC MẠNH CHO PHONG TRÀO

Dù chủ đề về nguy cơ bạo lực nghe rất nặng nề và đáng sợ, nhưng điểm sáng lớn nhất chính là kho công cụ ngày càng phong phú – những cách làm đã thực sự hiệu quả với rất nhiều phong trào khác trên thế giới.

Một số công cụ rất đơn giản và dễ áp dụng ngay, chẳng hạn, mời nhân viên y tế (medics) đến hiện trường để sẵn sàng hỗ trợ, hay chỉ định người chuyên quay video, chụp ảnh để ghi lại mọi chuyện xảy ra.

Trong chương trước, chúng ta đã nói về nhóm thân hữu (affinity groups) – cách tổ chức nhỏ, gắn bó giúp bảo vệ thành viên khỏi bạo lực.

Dưới đây là một số công cụ khác nữa. Việc chọn công cụ nào, dùng vào lúc nào, kết hợp chúng ra sao chính là *nghệ thuật chiến lược*. Và đây là lúc bạn nên gọi điện cho cố vấn của nhóm, hoặc rủ một người có kinh nghiệm lâu năm ("old head") ngồi uống cà phê và trò chuyện sâu để cùng bàn bạc.

Chủ động tiến lên – biến đau thương thành sức mạnh.

Ngày 22 tháng 11 năm 2015, năm nhà hoạt động Black Lives Matter bị những kẻ bạch quyền thượng đẳng bắn trong một cuộc biểu tình khuya tại Minneapolis, Minnesota. Họ đang đòi hỏi thành phố phải xử lý công bằng vụ cảnh sát giết chết Jamar Clark – một người đàn ông da đen không vũ khí.

Chỉ trong một đêm, Black Lives Matter đã nhanh chóng tổ chức cuộc diễu hành lớn từ đồn cảnh sát quận 4 đến tòa thị chính.

Nhà hoạt động Celia Kutz (sau này chuyển đến Philadelphia để dẫn dắt tổ chức Training for Change (Huấn luyện để Thay đổi)) đã suy ngẫm: “Chúng ta cần nhận ra mọi chuyện có thể đã diễn ra rất khác nếu không hành động khôn ngoan.”

Thay vì tê liệt vì sợ hãi hay đáp trả bằng bạo lực, họ chọn tổ chức diễu hành để: thừa nhận nỗi đau vừa xảy ra, và thể hiện sức mạnh tập thể ngay trong khoảnh khắc khó khăn nhất.

Celia kể tiếp: “Khi biết rằng những người đang căng thẳng rất cần được vận động cơ thể, chúng tôi dẫn mọi người đi vòng quanh đồn cảnh sát, và hô to: ‘Hãy để họ thấy mặt chúng ta, hãy để họ biết ai đang ở đây.’”

Một người bị bắn vào đầu gối vẫn quay lại hiện trường, chống gậy nặng nề nhưng kiên quyết tham gia hành động. Những người làm về văn hóa tổ chức một vòng tròn chữa lành. Nghệ sĩ địa phương chơi nhạc và hát để xoa dịu tâm hồn. Có cả những người làm về trị liệu cơ thể đã dựng lều di động để hỗ trợ riêng tư nếu ai cần.

Những hành động này không chỉ giúp nhóm vượt qua nỗi đau, mà còn biến nỗi đau thành biểu tượng kiên cường, khiến mọi người thêm gắn kết và phong trào lan tỏa mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Đó chính là cách các nhà hoạt động biến tấn công bạo lực thành nhiên liệu để phong trào lớn mạnh hơn.

Celia tiếp tục phân tích rằng những kẻ tấn công luôn mong muốn phong trào rơi vào một trong hai phản ứng: rút lui vì sợ hãi, hoặc chuyển sang bạo lực để đáp trả.

Dù theo cách nào – bị đe dọa khuất phục hay đánh mất vị thế đạo đức cao – thì cuối cùng những kẻ bạch quyền thượng đẳng vẫn thắng.

Nhưng ở Minneapolis, mọi chuyện đã diễn ra ngược lại. Những kẻ bạch quyền phải rút lui, không dám tiếp tục tấn công. Đồng thời, Black Lives Matter cùng các đồng minh da trắng từ tổ chức Standing Up for Racial Justice (SURJ) vẫn kiên trì tiếp tục chiến dịch đòi hỏi trách nhiệm của cảnh sát.

Các nhà nghiên cứu Erica Chenoweth và Maria J. Stephan đã đưa câu hỏi này vào kho phân tích dữ liệu lớn của họ. Họ xem xét toàn bộ 323 cuộc đấu tranh cấp quốc gia trên thế giới từ năm 1900 đến 2006, bao gồm cả đấu tranh bạo lực và ôn hòa.

Kết quả cho thấy:

- Trong 88% các trường hợp, đối phương đáp trả bằng bạo lực đàn áp (dù phong trào là bạo lực hay ôn hòa).
- Nhưng khi các phong trào ôn hòa tiếp tục giữ vững chiến thuật ôn hòa trước đàn áp, xác suất thành công của họ tăng thêm khoảng 22%.

So sánh tổng thể, các phong trào ôn hòa có tỷ lệ thành công gấp đôi so với các phong trào bạo lực trong cùng thời kỳ.

Sử dụng cơ thể một cách có chủ đích.

Cuối thập niên 1950, khi làm việc ở Pháp, tôi từng hỏi về tình hình của những người ủng hộ cuộc đấu tranh giành độc lập của Algeria. Họ kể rằng họ thường xuyên bị cảnh sát và dân thường tấn công bạo lực.

Các nhà hoạt động đã học được một cách rất đơn giản: ngồi xuống đất ngay khi cuộc tấn công bắt đầu. Họ thuộc lòng câu nói:

“Khi không biết phải làm gì, hãy ngồi xuống.”

Kết quả không chỉ là giảm đáng kể thương tích, mà còn tạo ra một hình ảnh mạnh mẽ: cảnh sát đứng giơ gậy trên đầu những người đang ngồi yên bình dưới đất.

Sự tương phản này lan truyền qua truyền thông và những người chứng kiến, khiến công chúng nhìn nhận các nhà hoạt động theo hướng tích cực hơn. Nhờ đó, phong trào mở rộng và thu hút thêm nhiều người ủng hộ.

Rõ ràng công cụ này hiệu quả vượt qua ranh giới văn hóa. Tôi còn nhớ Andrew Young – một cộng sự thân cận của tiến sĩ Martin Luther King Jr. – từng chia sẻ với các nhà tổ chức ở miền Bắc rằng: chúng ta có lẽ đang hiểu sai về chiến thuật thường thấy trong phong trào dân quyền miền Nam.

Họ thường đưa đám đông đến sát điểm bùng nổ bạo lực, rồi bất ngờ quỳ xuống cầu nguyện. Hành động này không phải yếu đuối, mà là một cách sử dụng cơ thể có chủ đích để làm nổi bật sự bất công, giữ vững vị thế đạo đức và khiến đối phương rơi vào thế khó xử trước công luận.

Andrew Young mỉm cười và nói tiếp:

“Bạn có lẽ nghĩ chúng tôi quỳ xuống cầu nguyện để xin Chúa can thiệp thần thánh. Đúng là chúng tôi cầu nguyện thật, nhưng chúng tôi còn biết rõ một điều nữa: nếu những người đang đối mặt với súng ống và chó nghiệp vụ hoảng loạn bỏ chạy, thì sẽ có nhiều người bị thương hơn nữa! Và chúng tôi sẽ thua trận ngay lập tức.

Điều đặc biệt của việc cầu nguyện là…” – nụ cười của anh ấy rộng hơn – “bạn không thể chạy khi đang quỳ!”

Giữ thế chủ động là điều rất quan trọng.

Chỉ bình tĩnh và kiềm chế thôi chưa đủ – hãy tìm thêm những hành động khác mà bạn có thể thực hiện ngay.

Như trong bộ phim *Freedom Song* đã tái hiện, các nhà hoạt động dân quyền Mỹ học được cách hỗ trợ lẫn nhau một cách không đe dọa: họ đặt thân mình đứng chắn giữa kẻ tấn công và người biểu tình. Hành động này vẫn có thể làm được ngay cả khi bạn đã bị đánh, miễn là bạn chưa bị thương nặng đến mức không cử động được. Hãy ở lại trong cuộc chơi.

Bắt đầu hát một bài hát – nhóm của bạn rất có thể sẽ hát theo.

Trong một buổi tập huấn tại Thái Lan, khi quy tụ các nhà hoạt động từ Myanmar, Campuchia và Thái Lan, tôi hỏi họ thấy cách nào hiệu quả nhất khi đối mặt với cảnh sát và binh lính. Cả ba nhóm đều đồng ý: hát làm giảm bạo lực đáng kể. Cả cảnh sát lẫn binh lính đều khó lòng tiếp tục đánh đập khi những người biểu tình vừa hát vừa nhìn thẳng vào mắt họ.

Họ cũng nhận thấy ngồi xuống giúp giảm bạo lực – giống như kinh nghiệm ở Mỹ. Ngoài ra, các hành động hòa giải chủ động rất có tác dụng: mời cảnh sát uống nước từ chai của mình, hoặc dùng ngôn ngữ cơ thể mở (mở lòng bàn tay, giao tiếp bằng mắt) – đặc biệt hiệu quả trong tình huống ồn ào, hỗn loạn.

Khi huấn luyện cho phong trào tự do ở Nam Phi, tôi học được sức mạnh của nhảy múa ngay trong các cuộc biểu tình – ngay cả khi xe bọc thép đang tiến tới. Sau đó tôi mới biết, ở El Salvador, trong những lần đối đầu với quân đội, người dân cũng làm y như vậy và đã tránh được bạo lực quy mô lớn.

Những hành động nhỏ nhưng có chủ đích này – quỳ cầu nguyện, hát, nhảy múa, ngồi xuống, chắn thân, giao tiếp bằng mắt – không chỉ giúp bảo vệ an toàn mà còn giữ vững vị thế đạo đức, làm lung lay ý chí đàn áp của đối phương, và thường biến tình thế nguy hiểm thành cơ hội để phong trào lan tỏa mạnh mẽ hơn.

Tổ chức hành động chặt chẽ – nền tảng để giảm bạo lực và tăng hiệu quả

Tất cả những hành vi tích cực nhỏ bé (micro-behaviors) mà chúng ta vừa đề cập – như hát, nhảy múa, ngồi xuống, chắn thân, giao tiếp bằng mắt, quỳ cầu nguyện – đều dễ thực hiện hơn rất nhiều khi hành động được tổ chức tốt.

Thực tế, một hành động kỷ luật, có tổ chức, chính là một biện pháp răn đe bạo lực hiệu quả. Khi đám đông di chuyển gọn gàng, đoàn kết, có trật tự rõ ràng, đối phương (cảnh sát, binh lính hay phần tử khiêu khích) sẽ khó lòng biện minh hoặc dễ dàng leo thang bạo lực hơn.

Ví dụ thực tế từ Campuchia

Tôi và huấn luyện viên người Canada Karen Ridd từng làm việc với cuộc diễu hành hòa bình hàng năm ở Campuchia mà ở đó một số người tham gia vừa bị tấn công và giết hại. Các nhà sư Phật giáo dẫn đầu cuộc hành trình dài qua vùng đất mà quân chính phủ và Khmer Đỏ đang giao tranh. Mục tiêu của cuộc tuần hành là hỗ trợ và củng cố tinh thần cho nông dân – những người bị cả hai bên bóc lột.

Ban đầu, cuộc diễu hành khá thiếu tổ chức. Mỗi tối đoàn tuần hành dừng chân lại, cắm trại và cầu nguyện. Sáng hôm sau, sau khi ăn sáng, ban lãnh đạo thường khởi hành trước khi dọn dẹp xong. Một số người theo sau, rồi ngắt quãng, rồi một số người khác tham gia, nó tạo thành một hàng dài lê thê, lỏng lẻo.

Chúng tôi tổ chức hàng loạt buổi diễn tập tình huống (role-plays) cho khoảng 30 lãnh đạo. Trong các tình huống khó khăn do chúng tôi mô phỏng, họ nhận ra rằng nếu mọi người đi cùng nhau, có tổ chức và kỷ luật, thì hầu hết các vấn đề đều có thể giải quyết tốt hơn.

Họ đã xây dựng một hệ thống phù hợp với văn hóa địa phương: diễu hành trên đường như một đoàn thể thống nhất và chặt chẽ. Từ đó, các chuyến đi sau diễn ra không còn thương vong.

Chuẩn bị đối phó với kẻ khiêu khích (provocateurs)

Một thủ đoạn rất phổ biến của đối phương là cài đặc vụ khiêu khích (agents provocateurs) – giả làm người tham gia phong trào để kích động bạo lực, tạo ra cảnh hỗn loạn mà truyền thông có thể gọi là “bạo loạn”.

Vào những năm 1960, thủ đoạn này xảy ra thường xuyên đến mức trở thành dự đoán được. Vì vậy, chúng tôi luôn chuẩn bị trước bằng cách huấn luyện đội trưởng đoàn hay những người giữ hòa bình (marshals / peacekeepers).

Những người này hoạt động giữa đám đông lớn và có nhiệm vụ phát hiện và cô lập nhanh chóng các vụ ẩu đả giữa kẻ tấn công và người biểu tình. Thỉnh thoảng họ cũng bao vây khu vực xung đột để ngăn không cho bạo lực lan rộng, và sau đó cố gắng giảm leo thang bạo lực bằng cách can thiệp bình tĩnh, không dùng bạo lực.

Nhờ đội ngũ này, nhiều tình huống nguy hiểm đã được kiểm soát, giúp duy trì tính ôn hòa của phong trào và bảo vệ hình ảnh đạo đức – yếu tố then chốt để thu hút thêm sự ủng hộ từ công chúng.

Tóm lại, hành động có tổ chức và kỷ luật không chỉ giảm rủi ro mà còn tự nó là một công cụ mạnh mẽ chống lại bạo lực. Chuẩn bị sẵn sàng đối phó với kẻ khiêu khích giúp phong trào giữ vững thế chủ động và tránh rơi vào bẫy truyền thông của đối phương.

Khi mọi người di chuyển như một khối thống nhất, bình tĩnh và có mục đích rõ ràng, thì ngay cả những kẻ muốn gây rối cũng khó lòng thành công.

Hồi sinh công cụ “người giữ hòa bình” (marshals) ngày nay

Ngày nay, chúng ta đang chứng kiến sự hồi sinh mạnh mẽ của công cụ này trong các phong trào. Hiệu quả của đội ngũ trưởng đoàn (marshals) được tăng cường đáng kể khi kết hợp với các nhóm thân hữu (affinity groups). Đội ngũ trưởng

đoàn không thể có mặt ở khắp mọi nơi, nhưng như câu chuyện ngồi xuống trước Tòa án Tối cao mà tôi kể ở chương 13, các nhóm thân hữu có thể tạo ra sự khác biệt lớn lao.

Nếu có đủ thời gian và tiếp cận được đủ huấn luyện viên, bạn hoàn toàn có thể tổ chức việc huấn luyện theo quy mô lớn cho những người biểu tình, nhằm đạt đến ngưỡng tới hạn (critical mass) – đủ đông để duy trì tính kỷ luật và toàn vẹn của hành động.

Ví dụ, trước một cuộc biểu tình chống chiến tranh căng thẳng ở Berkeley, một nhà thờ lớn đã được sử dụng để huấn luyện 3.000 người biểu tình chỉ trong một đêm.

Chuyển đổi chiến thuật để giảm rủi ro

Dưới thời độc tài của Tướng Augusto Pinochet trong những năm 1980, người dân Chile đấu tranh cho dân chủ phải đối mặt với đàn áp cực kỳ tàn bạo. Họ đã sử dụng chiến thuật mở cửa sổ đập nồi niêu vào một giờ cố định – một hành động gần như không thể đàn áp trực tiếp, đồng thời xây dựng cảm giác đoàn kết mạnh mẽ giữa hàng triệu người.

Một số phong trào khác đã áp dụng các chiến thuật tương tự. Chẳng hạn, vào một giờ cao điểm được thống nhất, hàng loạt tài xế chạy chậm rì rì cùng lúc, gây tắc nghẽn giao thông mà không vi phạm luật. Một chiến thuật khác đó là “làm việc theo đúng quy định” (working to rule), theo đó công nhân tuân thủ mọi quy định một cách cực kỳ nghiêm ngặt và chậm chạp – khiến năng suất giảm mạnh mà không cần đình công công khai. Những cách này vừa an toàn, vừa khó bị đàn áp, lại dễ lan tỏa.

Răn đe bằng cách tận dụng đồng minh

Cách tốt nhất để đối phó với tấn công không phải là đương đầu, mà là ngăn chặn chúng xảy ra ngay từ đầu – thông qua việc răn đe một cách ôn hòa.

Những đồng minh có vị thế cao luôn có vai trò đặc biệt hiệu quả trong chiến thuật này.

Ở Brazil trong những năm 1960, Tổng giám mục Dom Hélder Câmara đã huy động các chủng sinh mặc áo dòng để tham gia biểu tình — họ đứng thành một hàng giữa người biểu tình và cảnh sát, tạo thành một "lá chắn đạo đức" khiến cảnh sát khó ra tay bằng bạo lực.

Nữ tu Margaret McKenna, một nữ tu Công giáo rất được kính trọng ở Philadelphia, và dù dòng tu đã bỏ thói quen mặc áo dòng đen, bà vẫn giữ lại để mặc khi tham gia các cuộc biểu tình căng thẳng. Sự hiện diện của bà thường đủ để giảm bớt nguy cơ bạo lực.

Một ví dụ lịch sử ấn tượng ở Chile năm 1931: Sinh viên khởi xướng cuộc nổi dậy ôn hòa quy mô lớn chống lại nhà độc tài đang áp đặt chương trình thắt lưng buộc bụng. Sinh viên chiếm một tòa nhà đại học. Cảnh sát bao vây và đe dọa xông vào bằng súng. Tình hình nguy kịch hơn khi một số sinh viên có vũ khí bắn ra từ cửa sổ.

Nhưng cha mẹ của các sinh viên – nhiều người thuộc các tổ chức nghề nghiệp quốc gia – đã cảnh báo thẳng với nhà độc tài: nếu ông ra lệnh tàn sát sinh viên, họ sẽ tổng đình công và kêu gọi mọi người cùng đình công. Lời đe dọa này đã ngăn chặn được cuộc thảm sát, đồng thời mở rộng phong trào sang tầng lớp chuyên gia và trí thức.

Ví dụ từ Sri Lanka.Ở Sri Lanka năm 1989, tôi từng tham gia cùng đội Peace Brigades International (PBI) làm vệ sĩ không vũ trang cho các luật sư nhân quyền — những người bị đe dọa ám sát liên tục. PBI đã ở lại suốt một thập kỷ, và không một ai trong số những người mà họ bảo vệ bị giết – dù xung quanh họ, các đội ám sát đang loại bỏ hàng loạt người khác.

Tóm lại, các công cụ này – từ tổ chức chặt chẽ, huấn luyện quy mô lớn, chuyển đổi chiến thuật thông minh, đến tận dụng đồng minh có vị thế – đều giúp phong

trào giảm thiểu rủi ro, ngăn chặn bạo lực, và thậm chí biến sự hiện diện của đồng minh thành lá chắn bảo vệ. Khi được áp dụng khéo léo, chúng không chỉ giữ an toàn mà còn làm phong trào mạnh mẽ và lan tỏa hơn.

Nếu mất kỷ luật ôn hòa, hãy "tái lập (reset)" ngay lập tức

Khi người Oman tham gia làn sóng Thức tỉnh Arab (Arab Awakening) vào ngày 27 tháng 2 năm 2011, phong trào nhanh chóng biến thành xung đột trực tiếp với cảnh sát và bạo lực đã xảy ra từ cả hai phía.

Nhưng phong trào đã nhấn nút tái lập: họ dừng lại, tái khởi động bằng chiến dịch hoàn toàn ôn hòa, và lần này đặc biệt chú trọng tạo sự tương phản rõ nét giữa người biểu tình (bình tĩnh, kỷ luật) và cảnh sát (bắt giữ, xịt hơi cay, bắn đạn cao su).

Họ đặt ra những mục tiêu cụ thể, và mang tính khả thi: tăng lương; tạo thêm việc làm; quốc hội do dân bầu; và một hiến pháp mới.

Họ sử dụng đa dạng phương pháp: chiếm đóng, cản trở giao thông, biểu tình chặn đường, đình công hạn chế, rồi dần leo thang lên đình công toàn diện.

Chỉ hơn một tháng sau, họ đã giành được phần lớn những gì đòi hỏi.

Ví dụ từ United Farm Workers (Mỹ, 1965). Khi bắt đầu cuộc đình công nho ở California, công nhân bị đàn áp nặng nề: bị chó nghiệp vụ cắn, đánh đập, xe hơi đe dọa, thậm chí bị phun thuốc trừ sâu. Tòa án hầu như luôn đứng về phía chủ đồn điền.

Sau ba năm bế tắc, ngày càng nhiều công nhân bàn đến việc tự vệ bằng bạo lực.

César Chávez, chủ tịch công đoàn, đã công bố tại cuộc họp: ông bắt đầu nhịn ăn và sẽ không ăn gì cho đến khi mọi người cam kết giữ kỷ luật ôn hòa.

Sau nhiều ngày nhịn ăn của ông, các thành viên (dù một số miễn cưỡng) đã đồng ý chấp nhận kỷ luật này. Phong trào lan rộng khắp California, cuộc tẩy chay nho trở thành phong trào quốc gia, và đến năm 1970, công nhân nông trại California giành được thắng lớn đầu tiên trong lịch sử.

Xây dựng lòng can đảm cho thành viên – chống lại nỗi sợ

Mục tiêu của đối phương là khiến bạn rút lui hoặc tốt nhất là dừng hẳn phong trào. Một cách phổ biến là gieo rắc nỗi sợ.

Khi cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery đang diễn ra tốt đẹp, chính quyền thành phố tung tin đồn rằng cảnh sát sắp bắt giữ ban lãnh đạo phong trào.

Các lãnh đạo họp lại và quyết định chủ động phá vỡ vòng xoáy sợ hãi: họ cùng nhau đến tòa thị chính, công khai tuyên bố sẵn sàng bị bắt.

Họ còn mời thêm một số thành viên không phải lãnh đạo nổi bật đi cùng. Nếu tên họ không có trong danh sách, họ sẽ giận dữ đòi được bắt: “Tôi cũng là lãnh đạo, sao không bắt tôi?”

Hành động này đã vô hiệu hóa hoàn toàn mối đe dọa – chứng minh rằng nỗi sợ không thể bị dùng làm vũ khí để dừng cuộc tẩy chay. Phong trào da trắng thượng đẳng mất đi lợi thế tâm lý.

Về “văn hóa an ninh” (security culture)

Một số nhà hoạt động rất nhiệt tình với văn hóa an ninh, đó vốn là một bộ quy tắc nhấn mạnh tính bí mật và giảm rủi ro bằng cách giấu giếm thông tin.

Tôi từng (dù rất hiếm) ở trong tình huống mà sự kín đáo thực sự cần thiết cho lợi ích lớn. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, việc cố gắng xây dựng một “văn hoá an ninh” sẽ làm tăng nỗi sợ hãi – điều hoàn toàn ngược với mục tiêu – đồng thời thu hẹp quy mô phong trào, làm giảm khả năng chiến thắng.

Tóm lại:

- Khi mất kỷ luật ôn hòa, hãy tái lập ngay, và tái khởi động với sự tương phản rõ ràng hơn.
- Xây dựng lòng can đảm tập thể bằng hành động chủ động, công khai, thay vì để nỗi sợ chi phối.
- Tránh lạm dụng bí mật và giấu giếm, vì nó thường phản tác dụng, khiến phong trào co lại thay vì lớn mạnh.
- Phong trào mạnh mẽ không phải vì không sợ, mà vì biết cách biến nỗi sợ thành động lực và giữ vững nguyên tắc ôn hòa đến cùng.

Xử lý tình huống khi phát hiện nội gián hoặc bị theo dõi

Vào những năm 1960, tôi từng là lãnh đạo một phong trào và phát hiện ra một thành viên chủ chốt thực chất đang báo cáo cho FBI. Một bản sao báo cáo của FBI được gửi đến tay tôi qua thư.

Dĩ nhiên, tôi phải yêu cầu người đó rời nhóm. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là: sự phản bội của anh ta không hề gây tổn hại gì cho phong trào. Chúng tôi vẫn tiếp tục mạnh mẽ như trước.

Tôi rất mừng vì nhóm đã không chọn “văn hóa an ninh” (security culture). Cách tiếp cận này thường tạo ra sự nghi ngờ lẫn nhau trong nội bộ, đặc biệt nhắm vào những người mới tham gia. Người mới cảm nhận được không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng, và hầu như không quay lại.

Văn hóa an ninh thường sinh ra paranoia, một nỗi sợ hãi lan tỏa khiến mọi người e dè và giảm tinh thần đoàn kết, trong khi điều mà phong trào cần nhất là một đội ngũ gắn bó, cùng nỗ lực.

Thay vì lo lắng, cách hiệu quả hơn là **t**uyên bố chiến thắng khi phát hiện bị theo dõi. Tôi thường nói:

“Hãy xem này, chúng ta hiệu quả đến mức đối phương phải lo lắng, phải đầu tư tiền bạc để theo dõi chúng ta. Chúc mừng chúng ta!”

Tại các cuộc họp, tôi hay chào mừng mọi người và đặc biệt gửi lời chào thêm đến “bất kỳ ai có thể là cảnh sát chìm đang có mặt hôm nay”. Câu nói ấy luôn khiến cả phòng bật cười, và mọi người trở nên gần gũi, đoàn kết hơn bao giờ hết.

Một số nhà hoạt động cho rằng nhược điểm lớn nhất của việc bị theo dõi là không thể dùng chiến thuật bí mật. Nhưng điều đó chỉ chứng tỏ chúng ta đang đánh giá thấp sáng tạo của chính mình.

Như đã đề cập ở chương 12, không bao giờ hết ý tưởng chiến thuật. Nếu 5 chiến thuật đầu tiên bạn nghĩ ra không thực hiện được vì đối phương biết trước, hãy động não thêm 5 ý tưởng khác – những ý tưởng hoàn toàn công khai nhưng vẫn hiệu quả.

Một chiến thuật yêu thích của Earth Quaker Action Team (Nhóm Hành Động Người Quaker vì Trái Đất) là: bước vào sảnh ngân hàng, xếp thành vòng tròn, ngồi xuống sàn để cầu nguyện, hát thánh ca và làm chứng. Chúng tôi gọi vui là “Cướp ngân hàng kiểu Quaker” vì nó làm gián đoạn hoạt động hoàn toàn.

Biết trước kế hoạch, ngân hàng đôi khi khóa cửa để ngăn cản. Nhưng khóa cửa thì khách hàng cũng không vào được, vậy là họ tự làm hại chính mình. Phản ứng của chúng tôi? Tuyên bố chiến thắng và tiếp tục lan tỏa thông điệp.

Nếu bạn thực sự cần các biện pháp an ninh cụ thể cho phong trào, tôi khuyên nên đọc tài liệu “Security Culture for Activists” (Văn Hoá An Ninh Cho Người Hoạt Động) của Jessica Bell và Dan Spalding, do Ruckus Society xuất bản. Để tìm hiểu thêm về cách xây dựng lòng can đảm trong phong trào, bạn có thể xem bài viết của tôi “Ingredients for building courage” (Thành Tố Giúp Hình Thành Lòng Can Đảm), một trong những bài quan trọng đăng trên mục Living Revolution trên trang Waging Nonviolence.

Tóm lại:

- Đừng để nội gián hay sự theo dõi làm lung lay tinh thần.
- Tránh "văn hóa an ninh" nếu không thực sự cần thiết – vì nó thường phản tác dụng.
- Hãy biến việc bị theo dõi thành bằng chứng cho sức mạnh của phong trào.
- Luôn giữ sự cởi mở, sáng tạo và đoàn kết – đó mới là vũ khí mạnh nhất.

Phong trào ôn hòa không thắng nhờ bí mật, mà thắng nhờ sự dũng cảm công khai và sáng tạo không ngừng.

TẠI SAO KHÔNG TỰ BẢO VỆ MÌNH BẰNG BẠO LỰC?

Gandhi tin rằng con người có quyền tự vệ. Ông chưa bao giờ phủ nhận điều đó. Thậm chí, ông từng nói rõ: nếu không tìm ra được cách tự vệ ôn hòa, thì việc dùng bạo lực trong tình huống cụ thể có thể chấp nhận được.

Quan điểm ấy cho thấy Gandhi không phải người mơ mộng xa rời thực tế. Ông hiểu rằng khi bị tấn công, phản ứng tự nhiên của con người là chống trả.

Có lẽ ông cũng sẽ phần nào đồng cảm với Deacons for Defense and Justice – một nhóm dân quyền ở miền Nam nước Mỹ thập niên 1960, mang súng để bảo vệ cộng đồng da đen khỏi bạo lực của Ku Klux Klan và cảnh sát phân biệt chủng tộc.

Tuy nhiên, Gandhi cũng tin một điều quan trọng hơn: với đủ sáng tạo và kỷ luật, con người luôn có thể tìm ra cách tự vệ ôn hòa. Ông không ảo tưởng rằng ôn hòa sẽ luôn thành công. Ông thừa nhận cả bạo lực lẫn ôn hòa đều có thể thất bại trong những hoàn cảnh nhất định. Ai tin rằng đấu tranh ôn hòa bảo đảm an toàn 100% thì đang tin vào phép màu.

Sự thật phũ phàng là: không có cách nào đảm bảo an toàn tuyệt đối. Điều chúng ta có thể làm là gia tăng xác suất sống sót cho bản thân và đồng đội, đồng thời

xây dựng một phong trào đủ mạnh để giành thắng lợi lâu dài.

Trong hơn một thế kỷ qua, các nhà hoạt động đã liên tục sáng tạo ra những phương pháp giảm thiểu rủi ro một cách có chủ đích, kể cả khi đối đầu với những lực lượng cực kỳ hung hãn. Điều đáng chú ý là nhiều biện pháp phòng vệ trong đấu tranh bạo lực và ôn hòa thực ra có những điểm tương đồng về mặt chiến thuật.

Chẳng hạn, Cornel West – giáo sư Đại học Harvard – kể lại rằng trong cuộc đụng độ tại Charlottesville năm 2017, ông cảm thấy mình được bảo vệ khỏi bị thương nặng hoặc bị giết nhờ sự hiện diện của các thành viên Antifa có vũ trang. Đây là một quan điểm khá phổ biến: nhiều người tin rằng cách tốt nhất để ngăn chặn bạo lực là đe dọa hoặc đáp trả bằng bạo lực.

Nhưng nếu bạo lực thực sự là phương án tự vệ tối ưu, thì nó phải chứng minh được hiệu quả rõ rệt nhất ở những nơi nguy hiểm nhất. Và nơi thử thách khắc nghiệt nhất chính là miền Nam nước Mỹ trong thập niên 1960, thời kỳ mà:

- Ku Klux Klan là tổ chức khủng bố lớn và dai dẳng nhất nước Mỹ.
- Cảnh sát địa phương và bang công khai từ chối bảo vệ người đấu tranh dân quyền.
- Chính quyền liên bang chậm chạp và miễn cưỡng can thiệp.
- Ngay cả FBI cũng từng hỗ trợ phe bạch quyền thượng đẳng.

Nếu tự vệ bằng bạo lực là con đường hiệu quả nhất, thì miền Nam chính là nơi kiểm nghiệm lý tưởng. Hãy nhìn vào thực tế tại đó để xem: bạo lực có thật sự đem lại sự bảo vệ bền vững hơn, hay chính sự sáng tạo và kỷ luật ôn hòa mới là chiến lược khôn ngoan?

Năm 1965, tại các thị trấn nhỏ ở Louisiana như Jonesboro và Bogalusa, người da đen – với sự hỗ trợ của **Congress of Racial Equality** – đang đấu tranh đòi quyền dân sự giữa làn sóng chống đối dữ dội của phe phân biệt chủng tộc.

Một nhóm cựu chiến binh da đen, không thể chịu đựng thêm cảnh người biểu tình ôn hòa bị tấn công, đã quyết định mang súng đến bảo vệ cộng đồng. Họ công khai tuyên bố sẽ dùng vũ lực nếu cần. Đó là sự ra đời của Deacons for Defense and Justice (Nhóm Phó tế Bảo vệ và vì Công lý) – và nhóm này dần nhận được sự công nhận nhất định từ CORE cũng như Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC – Ủy ban Điều phối Sinh viên Bất Bạo động).

Trên thực tế, họ đã nhiều lần ngăn chặn thành công các cuộc tấn công.

Một buổi tối tháng 7 năm 1965 tại Bogalusa, đoàn xe khoảng 25 chiếc do thành viên Ku Klux Klan điều khiển tràn vào khu dân cư da đen, la hét, chửi bới, giơ súng đe dọa và bắn bừa bãi. Lần đầu tiên, họ nhận lại loạt đạn đáp trả từ phía trong. Đoàn Klan hoảng loạn rút lui. Họ vừa chạm trán Deacons.

Nhóm Deacons for Defense and Justice được ghi nhận là rất cẩn trọng. Họ luôn cố gắng không vượt ranh giới từ “bảo vệ” sang “trả đũa”. Không có tài liệu nào cho thấy họ tấn công người da trắng để trả thù những vụ hành hung trước đó.

Họ hoạt động giống như một đội bảo vệ chuyên nghiệp: chỉ can thiệp khi cần thiết để ngăn chặn bạo lực. Dù biết rằng với tư cách người da đen, họ khó có thể được đối xử công bằng trước pháp luật, họ vẫn cố gắng hành xử trong khuôn khổ luật pháp.

Phần lớn mọi người khi nhìn vào trường hợp này đều không thấy có vấn đề gì về mặt đạo đức. Ngay cả James Farmer, một người theo chủ nghĩa hòa bình và khi đó là lãnh đạo của Congress of Racial Equality (CORE), cũng tuyên bố công khai rằng ông không định chỉ trích người dân địa phương vì đã chấp nhận sự bảo vệ của Deacons.

Nhưng nếu chỉ dừng lại ở khía cạnh đạo đức, chúng ta sẽ bỏ lỡ điều quan trọng hơn. Câu hỏi cần đặt ra không phải là “đúng hay sai”, mà là: về mặt chiến lược, điều đó có lợi lâu dài cho phong trào hay không?

Không thể phủ nhận rằng việc đe dọa dùng bạo lực đã nhiều lần khiến kẻ xấu dừng tay. Hầu như ai cũng có thể kể một ví dụ từ trải nghiệm cá nhân: một người sắp làm điều sai trái nhưng chùn bước vì sợ bị đáp trả. Đó là "khoảnh khắc tức thời".

Nhưng chiến lược không phải là khoảnh khắc. Chiến lược là cả một chuỗi hệ quả kéo dài theo thời gian, là những gì xảy ra sau đó.

Vấn đề của răn đe bằng bạo lực là: nó hiệu quả — cho đến khi nó không còn hiệu quả nữa.

Ai cũng từng nghe những câu chuyện trong đó lời đe dọa không ngăn được điều xấu xảy ra. Thậm chí, một lời đe dọa có thể dẫn đến lời đe dọa đáp trả, rồi leo thang thành xung đột lớn hơn.

Câu chuyện về Deacons không cho chúng ta thấy điều gì sẽ xảy ra nếu phía bên kia — ví dụ như Ku Klux Klan — tổ chức một đòn phản công bạo lực hơn. Khi đó, tình hình có thể chuyển từ một phong trào đòi bình đẳng thành cuộc chiến giữa hai nhóm chủng tộc.

Không ai mong muốn điều đó, kể cả Charles Sims, người sáng lập nổi bật nhất của Deacons. Ông tin rằng con đường hiệu quả nhất để giành quyền dân sự là gây áp lực bằng hành động trực tiếp ôn hòa. Theo ông, Deacons chỉ nên đóng vai trò phụ, không phải trung tâm của phong trào.

Nhưng để giữ vai trò "phụ" ấy, phía đối phương phải hành xử một cách lý trí. Vai trò "bảo vệ" mà Charles Sims mong muốn chỉ có thể tồn tại nếu những người phân biệt chủng tộc vẫn giữ được sự kiềm chế khi phong trào ngày càng mạnh lên và tiến gần đến chiến thắng. Điều đó nghe giống như là hy vọng hơn là một tính toán chiến lược chắc chắn.

Chúng ta biết rõ những kẻ bạch quyền thượng đẳng có thể làm gì khi họ cảm thấy sắp thua. Vụ đánh bom nhà thờ ở Birmingham năm 1963 là một minh chứng

đau lòng. Sau khi phong trào dân quyền đạt được thỏa thuận chấm dứt phân biệt chủng tộc, một nhà thờ dành cho người da đen bị đánh bom trong giờ học vào Chủ nhật và làm bốn em nhỏ thiệt mạng.

Nhiều người da đen ở Birmingham khi đó muốn trả đũa. Tình hình có thể đã biến thành một cuộc chiến chủng tộc thảm khốc, hủy hoại toàn bộ phong trào. May mắn thay, lãnh đạo dân quyền đã làm việc không ngừng để kiềm chế sự phẫn nộ và giữ mọi người tập trung vào mục tiêu lớn. Kết quả là Birmingham giành được chiến thắng lịch sử về chống phân biệt chủng tộc.

Câu chuyện leo thang bạo lực lẫn nhau đã lặp lại nhiều lần trong lịch sử — và thường kết thúc trong bi kịch. Đi theo con đường đó là một sai lầm chiến lược.

Giải pháp thay thế là sáng tạo những hình thức răn đe ôn hòa. Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC – Ủy ban Điều phối Sinh viên Không Bạo lực) đã tồn tại và hoạt động tại Mississippi giữa vô vàn hiểm nguy mà không cần lực lượng vũ trang bảo vệ.

Phong trào dân quyền luôn tràn đầy sáng tạo

Mười năm trước khi Deacons xuất hiện, trong cuộc tẩy chay xe buýt ở Montgomery, Ku Klux Klan tổ chức một đoàn xe nhằm đe dọa khu dân cư da đen. Người dân biết trước kế hoạch này. Họ ngồi trước hiên nhà, uống nước chanh, trò chuyện vui vẻ như đang xem một cuộc diễu hành thú vị. Đoàn Klan nhanh chóng quay đầu rời đi.

Học hỏi từ người khác, suy nghĩ có chiến lược và không ngừng sáng tạo sẽ giúp phong trào của bạn giành chiến thắng — bất chấp những cuộc tấn công nhắm vào mình, và đôi khi chính nhờ những cuộc tấn công đó mà nó đem lại lợi thế cho phong trào.

Vì thế, học giả Gene Sharp gọi hiện tượng này là “chính trị nhu thuật” (political jiu-jitsu): giống như trong võ thuật, người đấu tranh ôn hòa biết dùng chính lực

của đối phương để tạo lợi thế cho mình.

CHÍNH TRỊ NHU THUẬT (POLITICAL JIU-JITSU) HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO

Một số cuộc tấn công đến từ những đối thủ hoảng loạn hoặc hành động theo cảm xúc. Nhưng những đối thủ nguy hiểm hơn là những người suy tính chiến lược và có mục tiêu rõ ràng.

Họ muốn đe dọa bạn để bạn mất tinh thần, mất thành viên. Hoặc họ muốn khiêu khích để bạn phản ứng bằng bạo lực. Điều họ không muốn là hành vi bạo lực của họ lại khiến công chúng thương cảm bạn, từ đó giúp bạn thu hút thêm thành viên và đồng minh.

Mức độ cảm thông mà bạn nhận được không phải là điều hoàn toàn ngẫu nhiên. Bạn có thể tác động đến nó.

Chìa khóa nằm ở việc làm nổi bật sự tương phản giữa bạn và đối phương.

Hãy nhớ đến video nổi tiếng tại Đại học California, Davis: một nhóm sinh viên trông rất bình thường, ngồi yên lặng trên sân trường, đối diện với cảnh sát mặc đồng phục đi lại và xịt hơi cay thẳng vào mặt họ. Sự đối lập trong hình ảnh ấy quá rõ ràng — và chính sự tương phản đó đã tạo nên làn sóng phẫn nộ trong dư luận.

Sinh viên da đen trong các cuộc biểu tình ngồi tại quầy ăn năm 1960 cũng hiểu rất rõ điều này. Họ xuất hiện với váy được ủi phẳng, áo sơ mi trắng, cà vạt, giày đánh bóng, tay cầm sách giáo khoa — hoàn toàn đối lập với hình ảnh đám đông da trắng hắt cà phê lên đầu họ hay dí tàn thuốc vào cổ họ.

Tương tự, các sinh viên Pháp “ngồi xuống” ủng hộ những người láng giềng Algeria của mình cũng sử dụng cùng một nguyên tắc: giữ hình ảnh ôn hòa, để bạo lực của phía đối diện tự bộc lộ sự tàn nhẫn.

Ngược lại, nếu phía bạn trông kỳ quặc hoặc có vẻ đe dọa trong mắt nhóm dòng chính, thì bạo lực của đối phương lại dễ được xem là "cần thiết". Vì vậy, họ thường dùng những kẻ khiêu khích (provocateurs) trà trộn vào để gây rối, khiến phong trào trông như đang bạo lực, từ đó tạo cớ để đàn áp.

Một cách khác mà đối thủ sử dụng là gài bẫy bằng chứng nhằm gán cho bạn hình ảnh bạo lực.

Tại Philadelphia những năm 1960, một nhóm thanh niên chống phân biệt chủng tộc — phần lớn là người da trắng — không đạt được đồng thuận để tuyên bố công khai rằng họ theo đường lối bất bạo động, dù thực tế họ không có ý định dùng bạo lực. Khi chiến dịch của họ bắt đầu có hiệu quả, cảnh sát tổ chức một cuộc đột kích vào ngôi nhà tập thể nơi một số thành viên sinh sống. Họ gom tất cả vào phòng khách, lục soát khắp nơi, rồi "phát hiện" (thực chất là gài vào) chất nổ trong tủ lạnh.

Số "bằng chứng" đó gần như phá hủy hoàn toàn nhóm. Những người trẻ phải vật lộn trên truyền thông và trước tòa án để tự bảo vệ mình — trong khi họ đã không chủ động khẳng định rõ ràng lập trường bất bạo động từ đầu.

Một chiến lược hiệu quả là kết hợp của cả hai hướng:

- Giảm thiểu rủi ro bị tổn hại.
- Và nếu vẫn bị tấn công, hãy biến cuộc tấn công đó thành lợi thế bằng cách làm nổi bật sự tương phản giữa những người đấu tranh ôn hòa và lực lượng sử dụng bạo lực.

Chính sự tương phản ấy có thể biến đàn áp thành nguồn sức mạnh cho phong trào, đẩy phong trào phát triển mạnh mẽ hơn – đó chính là chính trị nhu thuật (political jiu-jitsu) trong thực tế.

Chương 17: Đa dạng chiến thuật và phá hoại tài sản

Những năm 1960, Lily Everett là một học viên cao học tại Trường Martin Luther King Jr. về Thay đổi Xã hội — nơi tôi đang giảng dạy. Lily là một phụ nữ da đen đến từ miền Nam nước Mỹ và rất thích trêu tôi.

Cô thường nói:
“Rồi thầy sẽ thấy. Khi em đi thực tập ở Bắc Philadelphia, thầy sẽ hiểu rằng người dân ở đó đã quá chán ngán với chuyện bất bạo động rồi.”

Hai tháng sau khi bắt đầu thực tập, Lily quay lại gặp tôi.

“Tình hình thế nào?” tôi hỏi.

Cô trả lời:
“Họ tức giận lắm. Thật sự rất giận. Nhưng mỗi lần em gợi ý rằng có thể kết hợp một chút bạo lực chiến lược bên cạnh các cuộc biểu tình, họ lại nhìn em và nói: ‘Con làm gì vậy? Muốn chúng ta bị giết sao?’”

Câu chuyện của Lily cho thấy một điều quan trọng: sự phẫn nộ không tự động dẫn đến lựa chọn bạo lực. Ngay cả những cộng đồng chịu nhiều bất công cũng hiểu rất rõ cái giá phải trả nếu xung đột leo thang.

ĐA DẠNG CHIẾN THUẬT

Ở chương trước, tôi bàn về việc dùng bạo lực để tự vệ. Nhưng điều Lily nêu ra lại là một vấn đề khác: liệu có nên bổ sung bạo lực vào “hộp công cụ” chiến thuật của phong trào khi tiến hành đấu tranh — tức là áp dụng cái gọi là “đa dạng chiến thuật”.

Một số nhà hoạt động và học giả như Ward Churchill, Peter Gelderloos và những người khác ủng hộ cách tiếp cận này. Họ đặt câu hỏi: nếu mục tiêu là khiến đối

phương phải trả giá đắt hơn, khó khăn hơn khi duy trì bất công, thì tại sao lại loại bỏ những chiến thuật không giết người?

Tôi từng tranh luận công khai với Ward Churchill về chủ đề này, và tôi cho rằng đây là những câu hỏi nghiêm túc, cần được trả lời một cách thận trọng và sâu sắc — chứ không thể bác bỏ qua loa.

“NGƯỜI DÂN” ĐANG Ở ĐÂU?

Lily không phải người duy nhất nhận phản ứng tiêu cực từ cộng đồng khi đề xuất kết hợp bạo lực với các hành động bất bạo động.

Tại một trại hè dành cho các nhà hoạt động ở Anh năm 2012, khi chủ đề “đa dạng chiến thuật” được đưa ra, tôi đã hỏi:

“Nếu những người ủng hộ đa dạng chiến thuật tin rằng cách này hiệu quả hơn để giành chiến thắng, tại sao họ không tự khởi xướng một chiến dịch nhắm vào một mục tiêu tương tự và chứng minh điều đó?”

Chẳng hạn, ở Mỹ hiện nay, nhiều phong trào nhắm vào các ngân hàng. Vậy tại sao không tổ chức một chiến dịch sử dụng đa dạng chiến thuật để buộc một ngân hàng phải nhượng bộ, rồi so sánh kết quả với các chiến dịch bất bạo động có kỷ luật?

Sau khi thảo luận, nhóm đi đến một kết luận thẳng thắn:
“Những người ủng hộ đa dạng chiến thuật thường không tự tổ chức chiến dịch. Họ chỉ can thiệp vào chiến dịch của người khác — vì ở đó mới có đông người tham gia.”

Năm 2007, khi tôi và Daniel Hunter tổ chức hội thảo tại Hàn Quốc, văn hóa phong trào ở đó gần như mặc định là đa dạng chiến thuật. Các cuộc biểu tình đông người thường đi kèm với phá hoại tài sản và đụng độ với cảnh sát.

Tuy nhiên, một sinh viên hoạt động người Hàn Quốc mà tôi gặp lại ở trại hè Anh năm 2012 cho biết văn hóa phong trào đã thay đổi trong năm năm sau đó. Sau một cuộc tranh luận toàn quốc, các nhà hoạt động nhận ra rằng họ gặp khó khăn trong việc thu hút người dân bình thường xuống đường. Chủ yếu chỉ có những người trẻ và tự nhận mình là “nhà hoạt động” tham gia. Nói cách khác, họ đã vô tình đẩy phần lớn lực lượng tiến bộ ra ngoài lề.

Nếu ở nhiều nền văn hóa khác nhau, chúng ta đều thấy rằng — trong các điều kiện tương đương — số người tham gia giảm xuống khi bạo lực trở thành một phần của biểu tình, thì tại sao vẫn chọn con đường đó?

Một lập luận chiến lược có thể là: để chiến thắng, số lượng người tham gia không quan trọng bằng việc khai thác “sức mạnh của bạo lực”. Theo logic đó, chúng ta có thể chấp nhận việc nhiều người bị thương hơn nếu sự pha trộn với bạo lực giúp phong trào thắng lợi. Nhưng điều đó có đúng không?

Nghiên cứu của Erica Chenoweth và Maria J. Stephan cho thấy các chiến dịch bất bạo động có tỷ lệ thành công gấp đôi so với các chiến dịch bạo lực. Họ cũng phát hiện một yếu tố quan trọng khác: quy mô phong trào càng lớn thì khả năng đạt được mục tiêu càng cao.

Nghiên cứu của họ so sánh hai loại phong trào đều sử dụng hành động trực tiếp: một bên có bạo lực và một bên không. Cả hai đều có thể rất kịch tính và gây chú ý.

Trong cuốn sách này, tôi đưa ra một so sánh khác: giữa một bên có số lượng rất đông nhưng thiếu hành động trực tiếp tạo kịch tính, và một bên có số lượng nhỏ hơn nhưng sử dụng “kịch tính” bất bạo động một cách chiến lược. Tôi cho rằng cách thứ hai hiệu quả hơn — giống như khi Alice Paul chọn làm việc với lực lượng ít người hơn nhưng tạo ra những hành động bất bạo động giàu tính biểu tượng và thu hút sự chú ý mạnh mẽ.

PHÁ HOẠI TÀI SẢN

Cá nhân tôi không xem phá hoại tài sản là bạo lực theo nghĩa trực tiếp. Cơ sở dữ liệu **Global Nonviolent Action Database** cũng không xếp hành vi này vào nhóm bạo lực.

Tuy nhiên, quan điểm cá nhân không phải là điều quyết định. Về mặt chiến lược, điều quan trọng hơn là xã hội nhìn nhận hành vi đó như thế nào.

Tại Mỹ và Anh, phá hoại tài sản thường bị xem là hành vi bạo lực. Vì vậy, câu hỏi chiến lược đặt ra là: nếu một phong trào vốn bất bạo động bắt đầu leo thang bằng cách phá hoại tài sản, điều đó có làm tăng hay giảm cơ hội chiến thắng?

Bộ phim Anh *Suffragette* (Bầu cử) khiến tôi nghĩ đến sự so sánh giữa hai phong trào đòi quyền bầu cử cho phụ nữ: một ở Anh và một ở Mỹ.

Tại Anh, lãnh đạo phong trào là Emmeline Pankhurst tin rằng việc leo thang bằng cách đốt phá và đặt bom sẽ giúp phong trào giành thắng lợi nhanh hơn.

Trong khi đó, ở phía bên kia Đại Tây Dương, Alice Paul cũng chọn cách leo thang — nhưng bằng những chiến thuật bất bạo động, loại trừ việc phá hoại tài sản. Khi còn là sinh viên ở London, Paul đã tham gia phong trào tại Anh và học hỏi từ đó. Tuy nhiên, khi trở về Mỹ, bà đưa ra một lựa chọn chiến lược khác.

Khi sống ở Anh, tôi từng trò chuyện với những phụ nữ từng tham gia phong trào tại đó. Sau khi trở về Mỹ, tôi nghiên cứu kỹ những gì phụ nữ Mỹ đã làm. Tôi cũng có một cuộc phỏng vấn dài với Alice Paul, người từng bị bắt nhiều lần ở Anh trước khi quay về Mỹ để tổ chức các hoạt động trực tiếp.

Khi Pankhurst thành lập Liên minh Xã hội và Chính trị Phụ nữ (WSPU) năm 1903, bà tổ chức các cuộc tuần hành, biểu tình và gây gián đoạn ôn hòa tại các buổi phát biểu của chính trị gia nổi tiếng — điều mà ngày nay ta gọi là “chất vấn trực diện”.

Thời điểm lúc đó rất thuận lợi. Đến năm 1908, WSPU đã huy động được 60.000 người tham gia một cuộc "xâm nhập" bất bạo động vào Tòa nhà Quốc hội Anh. Cảnh sát được tăng cường lực lượng và chặn họ lại.

Cũng trong năm đó, Alice Paul — khi ấy đang học tại một trường Quaker ở Birmingham, Anh — đã tham gia phong trào WSPU. Bà bị cảnh sát đánh đập, bị bắt bảy lần và phải ngồi tù ba lần.

WSPU bắt đầu một bước leo thang gây tranh cãi bằng việc đập phá cửa kính và một phần tường của Tòa nhà Quốc hội Anh.

Sau khi Quốc hội không thông qua quyền bầu cử cho phụ nữ vào năm 1910, tổ chức này chuyển sự tức giận và thất vọng thành những hành động mạnh hơn: đặt bom vào các hòm thư của chính phủ và phóng hỏa nhà của các nghị sĩ. Emmeline Pankhurst biết rằng những hành động này sẽ gây chia rẽ dư luận, nhưng bà tin rằng sự phân cực đó sẽ tạo áp lực khủng hoảng buộc chính phủ phải nhượng bộ.

Trong khi đó, năm 1910, Alice Paul và Lucy Burns trở về Hoa Kỳ. Tổ chức lớn nhất lúc bấy giờ — Hiệp hội Quốc gia Vì Quyền Bầu Cử của Phụ nữ Mỹ (NAWSA) — chỉ tập trung vào vận động hành lang và thu thập chữ ký. Chiến lược của họ là giành quyền bầu cử từng bang một. Với Paul, cách làm đó quá chậm, và tốc độ của nó tương đương với sự dịch chuyển của những tảng băng.

Trong mọi chiến dịch, việc chọn mục tiêu là yếu tố then chốt. Paul sử dụng thời gian học cao học tại Đại học Pennsylvania để suy nghĩ lại mục tiêu: thay vì vận động ở từng bang, bà muốn nhắm thẳng vào chính phủ liên bang. Trong thời gian đó, bà hoạt động tại Philadelphia và khuyến khích phụ nữ đứng lên thùng gỗ trên vỉa hè để diễn thuyết trước những người qua đường còn ngỡ ngàng — một cách trực tiếp và táo bạo.

Trong thời đại mạng xã hội ngày nay, các nhà hoạt động dễ bị cuốn theo những hành động đang gây chú ý ở nơi khác mà quên cân nhắc bối cảnh địa phương có

giống hay khác ra sao. Điều này từng xảy ra khi phong trào Occupy Wall Street (Chiếm Phố Wall) cố gắng sao chép mô hình chiếm giữ quảng trường Tahrir ở Cairo. Tuy nhiên, sự cứng nhắc trong khẩu hiệu "Giữ không gian!" lại khiến phong trào thiếu linh hoạt, trong khi một phong trào thành công cần khả năng thích ứng với các điều kiện rất khác biệt.

Khi gia nhập ban lãnh đạo toàn quốc của NAWSA, Alice Paul đã tổ chức một cuộc Diễu hành Vì Quyền Bầu Cử của Phụ nữ tại Washington vào tháng 1 năm 1913 — đúng một ngày trước lễ nhậm chức của Tổng thống Woodrow Wilson. Cuộc diễu hành sau đó đã biến thành bạo loạn khi người biểu tình bị tấn công và cảnh sát không bảo vệ họ. Sự kiện này được tái hiện trong bộ phim của HBO *Iron Jawed Angels*, với Hilary Swank thủ vai Alice Paul. Ngoại trừ chi tiết hư cấu về một mối tình của Paul, bộ phim bám khá sát diễn biến thực tế của chiến dịch và phản ánh câu chuyện lịch sử một cách đáng tin cậy.

Hàng nghìn phụ nữ tham gia cuộc diễu hành hôm đó — cùng với những hành vi ngược đãi mà họ hứng chịu — đã đưa yêu cầu đòi sửa đổi Hiến pháp để trao quyền bầu cử cho phụ nữ đã trở thành tâm điểm của dư luận cả nước. Sau sự kiện này, Alice Paul và Lucy Burns tin rằng nước Mỹ đã sẵn sàng cho một chiến dịch hành động trực tiếp nhắm thẳng vào Tổng thống Wilson. Những chiến thuật của họ được đẩy lên từng bước, ngày càng táo bạo hơn. Chính hướng đi này đã khiến họ mâu thuẫn với NAWSA và cuối cùng tách ra để thành lập một tổ chức mới: Đảng Phụ nữ Quốc gia (National Woman's Party).

Đến tháng 12 năm 1916, họ đã xây dựng được một chiến dịch hành động trực tiếp hoàn chỉnh.

Giống như những người đồng chí ở Anh, họ sử dụng nhiều hình thức gây sức ép: làm gián đoạn các sự kiện chính trị — thậm chí treo biểu ngữ ngay trong Quốc hội khi Tổng thống Woodrow Wilson đọc diễn văn nhậm chức — và tổ chức biểu tình trước Nhà Trắng, trở thành nhóm đầu tiên trong lịch sử làm điều đó.

Bất tuân dân sự là trung tâm của chiến lược. Khi phong trào giành thắng lợi, nhà hoạt động Julia Emory đã bị bắt tới 34 lần.

Họ còn áp dụng chiến thuật "vào tù tập thể" (jail-in): mỗi khi cảnh sát bắt giữ, họ lại huy động thêm phụ nữ tiếp tục biểu tình và từ chối nộp tiền phạt, khiến hệ thống nhà tù quá tải. Trong tù, nhiều người từ chối lao động và tiến hành tuyệt thực để phản đối.

Chiến dịch của họ không chỉ nhằm gây áp lực chính trị, mà còn buộc chính quyền phải đối mặt trực tiếp với sự kiên định và hy sinh của những người phụ nữ đòi quyền bầu cử.

LEO THANG KHI MỌI NGƯỜI NGHĨ NÊN LÙI LẠI

Năm 1914, khi Anh bước vào Thế chiến thứ Nhất, Emmeline Pankhurst quyết định tạm ngừng chiến dịch của WSPU để ủng hộ nỗ lực chiến tranh.

Nhưng đến năm 1917, khi Hoa Kỳ tham gia chiến tranh, các tổ chức ở Mỹ cũng chịu áp lực phải thể hiện tinh thần yêu nước và ủng hộ chính phủ. Alice Paul lại chọn con đường ngược lại: bà quyết định leo thang đấu tranh.

Paul công khai thách thức Tổng thống Woodrow Wilson: nếu ông kêu gọi chiến đấu vì dân chủ ở nước ngoài, thì tại sao không thực hiện dân chủ ngay tại quê nhà bằng cách trao quyền bầu cử cho phụ nữ?

Trước Nhà Trắng, các phụ nữ giơ cao biểu ngữ gọi tổng thống bằng danh xưng của Hoàng đế Đức: "Kaiser Wilson!" — một cách châm biếm mạnh mẽ trong bối cảnh chiến tranh.

Những người đàn ông tức giận đã tấn công, đánh đập các phụ nữ biểu tình, trong khi cảnh sát làm ngơ. Thậm chí có báo cáo cho thấy cảnh sát bắt giữ cả những người đàn ông cố gắng can thiệp để bảo vệ họ.

Một số thành viên của Đảng Phụ nữ Quốc gia rời bỏ phong trào, phản đối điều họ cho là thiếu lòng yêu nước. Nhưng đồng thời, nhiều phụ nữ khác lại tham gia, phẫn nộ trước sự mâu thuẫn giữa lời nói và hành động của Wilson.

Họ công khai đốt các bài diễn văn của tổng thống mỗi khi ông nhắc đến "nghĩa vụ của nước Mỹ trong việc bảo vệ dân chủ". Các bản án tù ngày càng nặng nề hơn.

Cuối cùng, Tổng thống Wilson phải nhượng bộ. Dù chiến tranh vẫn tiếp diễn, ông kêu gọi Quốc hội thông qua tu chính án trao quyền bầu cử cho phụ nữ.

Quốc hội đã làm điều đó. Sau một chiến dịch vận động quyết liệt trên toàn quốc — với sự tham gia của cả NAWSA — đủ số bang đã phê chuẩn tu chính án.

Năm 1920, phụ nữ Mỹ chính thức giành được quyền bầu cử.

Phá hoại tài sản và câu hỏi chiến thắng

Đảng Phụ nữ Quốc gia ở Mỹ cũng sử dụng chiến lược leo thang, giống như WSPU ở Anh. Cả hai đều hiểu rằng khi leo thang, xã hội sẽ phân hóa: một số đồng minh, thậm chí một số thành viên, có thể tạm thời rời xa phong trào. (Sau này, trong phong trào dân quyền ở Mỹ, chúng ta cũng thấy quy luật tương tự: ban đầu là phân cực, sau đó là sự mở rộng ủng hộ.)

Điểm khác biệt quan trọng là: ngay cả khi leo thang mạnh mẽ vào năm 1917, Alice Paul vẫn kiên định với các chiến thuật bất bạo động và không sử dụng đến chiến thuật phá hoại tài sản.

Đảng Phụ nữ Quốc gia chấm dứt hành động trực tiếp khi Quốc hội thông qua Tu chính án thứ 19 vào năm 1919. Tính từ đầu đến cuối, chiến dịch hành động trực tiếp của họ kéo dài sáu năm.

Trong khi đó, WSPU ở Anh có lợi thế về số lượng. Giữa chiến dịch, họ từng huy động được 60.000 phụ nữ tham gia một cuộc "xâm nhập" bất bạo động vào Quốc

hội — con số còn lớn hơn tổng số thành viên của Đảng Phụ nữ Quốc gia ở Mỹ. Điều này càng đáng chú ý khi dân số Anh nhỏ hơn Mỹ, và hệ thống chính trị Anh đơn giản hơn (không cần sửa đổi hiến pháp như ở Mỹ).

Chiến dịch của WSPU bắt đầu năm 1903 và kết thúc năm 1914 — kéo dài 11 năm, tức là lâu hơn phong trào ở Mỹ năm năm. Khi Quốc hội Anh cuối cùng phản hồi vào năm 1918 rằng chỉ 40% phụ nữ được quyền bầu cử: những người trên 30 tuổi và có tài sản. Phải đến năm 1928, phụ nữ Anh mới có quyền bầu cử ngang bằng nam giới — trong khi phụ nữ Mỹ đã đạt được điều đó từ năm 1920.

Nếu xét riêng mục tiêu của leo thang — tức là rút ngắn thời gian đến chiến thắng — thì sự so sánh càng rõ ràng hơn.

Ở Mỹ, hành động trực tiếp bất bạo động được tăng cường mạnh mẽ trong hai năm cuối và dẫn đến thắng lợi. Ở Anh, WSPU sử dụng chiến thuật phá hoại tài sản trong sáu năm cuối trước khi tạm ngừng chiến dịch. Nhiều sử gia Anh cho rằng chính việc phá hoại tài sản đã phản tác dụng và làm chậm chiến thắng.

Tại sao phá hoại tài sản lại có thể làm chậm thay vì thúc đẩy mục tiêu?

Câu trả lời nằm ở việc ai kiểm soát câu chuyện. Trong nhận thức phổ biến và qua truyền thông đại chúng, phá hoại tài sản thường bị đóng khung như hành vi bạo lực. Khi đó, sự chú ý không còn tập trung vào yêu sách của phong trào, mà chuyển sang lên án hành vi của người biểu tình.

Tôi không nghĩ rằng cách nhìn này sẽ sớm thay đổi. Vì vậy, có lẽ nên học theo Alice Paul: bà hiểu rằng leo thang bằng các chiến thuật bất bạo động — dù có thể dẫn đến việc người biểu tình phải chịu đau khổ — ban đầu sẽ gây phân cực. Nhưng chính sự tương phản rõ nét giữa người đấu tranh ôn hòa và phản ứng thô bạo của chính quyền lại tạo ra điều gọi là “nghịch lý của đàn áp”: đàn áp càng mạnh, phong trào càng nhận được sự cảm thông và ủng hộ rộng rãi hơn.

Điều làm phong trào ở Anh chậm lại — dù họ thể hiện lòng dũng cảm đáng khâm phục — là họ chưa nhìn thấy điều mà ngày nay chúng ta có thể hiểu rõ hơn: nếu muốn leo thang mà vẫn tăng cơ hội chiến thắng, hãy chọn những chiến thuật bất bạo động.

Chương 18: Bước đi hướng tới sự đoàn kết

Một buổi tối trong phòng khách nhà tôi, có hai nhà hoạt động kỳ cựu người Anh đang nghỉ phép dài hạn: Helen Steven và Ellen Moxley. Họ ở lại nhà tôi sáu tuần để cùng học hỏi và trao đổi. Con gái tôi – bé Ingrid tóc đỏ – tò mò lấp ló sau góc tường nhìn mọi người. Khi đã thân thiết hơn, tôi nhẹ nhàng hỏi điều mà mình thắc mắc từ lâu: “Khi bà Margaret Thatcher phát động cuộc chiến chống thợ mỏ than năm 1984, hai chị và mạng lưới của mình có nghĩ đến việc tham gia hỗ trợ họ như những người đồng minh không?”

Cả hai ngạc nhiên trước câu hỏi. Họ thừa nhận rằng mình chưa từng nghĩ đến điều đó.

Từ buổi trò chuyện ấy trong phòng khách nhà tôi, bộ phim của Anh **Pride** ra mắt sau này. Phim kể câu chuyện cảm động về một nhóm người đồng tính nam và nữ ở London đã đứng về phía thợ mỏ than xứ Wales. Cả hai bên phải vượt qua bao định kiến và thành kiến để cùng nhau chiến đấu và giành được chiến thắng. Hồi đó, rất ít nhà hoạt động ở Anh biết đến những gì đang xảy ra ở một thị trấn nhỏ xứ Wales.

Tôi xem đi xem lại bộ phim ấy, và lần nào cũng rơi nước mắt. Sự đoàn kết ấy không chỉ giúp đỡ thợ mỏ, mà còn lay động cả phong trào công nhân, rồi đến Đảng Lao động Anh, thúc đẩy họ đấu tranh cho quyền bình đẳng của cộng đồng LGBTQ+.

Những gia đình thợ mỏ phải vượt qua định kiến và nỗi sợ hãi của chính mình. Những người đồng tính ở London cũng phải đối mặt với sự e ngại trước những lời nói xúc phạm nhỏ nhặt từ thợ mỏ, chưa kể đến thành kiến giai cấp.

Phải chăng chính sự phân biệt giai cấp ấy đã khiến những người bạn hoạt động cấp tiến của tôi – những người từng tẩy chay ngân hàng Barclays vì Nam Phi,

từng biểu tình trước Đại sứ quán Nigeria vì Biafra – không nhận ra rằng họ cũng có thể đến giúp đỡ những người thợ mỏ ngay sát bên cạnh?

Không giống một số người ở cánh tả, tôi không cho rằng mâu thuẫn giai cấp là mâu thuẫn trung tâm, chi phối và giải thích mọi hình thức áp bức khác như chủng tộc hay giới tính. Theo tôi, điều đang vận hành là một cấu trúc thống trị đã tồn tại hàng nghìn năm, biến đổi qua nhiều hình thức khác nhau và luôn tìm ra những cơ chế riêng để tự duy trì.

Tôi đồng tình với Bayard Rustin cùng nhiều nhân vật tiêu biểu của phong trào dân quyền Mỹ: nếu không cải biến cấu trúc quyền lực kinh tế, chúng ta khó có thể xóa bỏ tận gốc nạn phân biệt chủng tộc. Tuy vậy, tôi cũng chia sẻ quan điểm của họ rằng phân biệt chủng tộc phải được nhận diện và đấu tranh như một vấn đề độc lập, bằng những nỗ lực mạnh mẽ và trực diện. Điều này cũng đúng với chủ nghĩa quân phiệt và các dạng áp bức khác.

Chỉ khi đồng thời đối diện và vượt qua từng rào cản ấy, chúng ta mới có thể tiến gần hơn tới một nền tảng đoàn kết thực chất và bền vững.

Từ những cuộc trò chuyện trong phòng khách nhà tôi, tôi và vài người bạn Anh dần nhận ra một điều: thói quen luôn tìm cách xếp hạng, đặt một hình thức áp bức lên trên các hình thức khác, thực chất phản ánh một tư duy mang tính giai cấp. Bởi chính cấu trúc giai cấp đã dạy chúng ta nhìn thế giới theo những trật tự dọc, nơi mọi thứ – kể cả con người – đều bị đưa vào một hệ thống phân tầng và so sánh hơn kém.

Nếu muốn bước ra khỏi quỹ đạo của lối tư duy ấy, ta có thể bắt đầu từ những thay đổi rất cụ thể và gần gũi:

- Đàn ông dị tính hãy ngừng chấm điểm nhan sắc phụ nữ theo thang từ 1 đến 10.
- Các nhà quản lý hãy thôi tạo thêm tầng nấc và cấp bậc không cần thiết trong công việc.

- Giáo viên, giảng viên hãy giảm bớt sự ám ảnh với điểm số và các bài kiểm tra như thước đo duy nhất của năng lực.

Khi còn giảng dạy tại University of Pennsylvania, một trường thuộc nhóm Ivy League, tôi đã thử nghiệm trong nhiều năm việc để sinh viên tự chấm điểm cho chính mình. Kết quả vượt ngoài mong đợi: phương pháp ấy vận hành hiệu quả hơn tôi tưởng, và tạo ra tinh thần trách nhiệm lẫn tự chủ cao hơn nơi người học.

Một trong những cách để các phong trào thực sự gắn kết là từ bỏ nhu cầu cứng nhắc phải xếp hạng vấn đề nào "quan trọng hơn", hình thức áp bức nào "trung tâm" hơn. Thay vì tranh giành vị trí ưu tiên, ta có thể chọn thái độ khiêm tốn, tôn trọng và ủng hộ những lựa chọn hay mối quan tâm khác biệt của nhau.

Bước chuyển này cũng giúp chúng ta vượt qua lối tư duy bầy đàn (groupthink) – thứ thường bóp nghẹt sự sáng tạo và làm nghèo đi khả năng đối thoại.

Đây là câu châm ngôn tôi thường tự nhắc mình:

"Nếu mọi người trong phòng đều hoàn toàn đồng ý với quan điểm chính trị của tôi, có lẽ tôi đang ở nhầm phòng."

Khi chúng ta thôi xếp hạng, thôi áp đặt một trật tự ưu tiên duy nhất, ta mới thật sự mở ra không gian cho một sự đoàn kết chân thành – không phải vì tất cả giống nhau, mà vì tất cả sẵn lòng lắng nghe và cùng nhau tiến bước.

BỊ LOẠI KHỎI PHONG TRÀO HOẠT ĐỘNG CỦA TẦNG LỚP TRUNG LƯU

Tôi chưa từng chứng kiến một nhóm hoạt động nào xuất thân chủ yếu từ tầng lớp trung lưu – dù là người da trắng hay thuộc các sắc tộc khác – mà không trở nên mạnh mẽ và hiệu quả hơn khi có sự tham gia rõ ràng và chủ động từ những người lao động phổ thông (working-class) cũng như từ tầng lớp sở hữu (owning-class).

Các tổ chức cũng vận hành tốt hơn rất nhiều khi xây dựng được một văn hóa nội bộ thực sự hiểu, ý thức và tôn trọng những động lực giai cấp đang hiện diện trong chính mình.

Để nhận ra sức mạnh của việc ý thức về giai cấp, ta cần hiểu một điều căn bản: hệ thống giai cấp không chỉ phân bổ của cải, mà còn phân bổ cả tài năng và khả năng con người vào những tầng lớp khác nhau – tương tự như cách hệ thống giới tính truyền thống từng làm.

Không có một hệ thống áp bức nào tồn tại chỉ nhờ cưỡng chế. Nó còn dựa trên sự phân công lao động và quá trình xã hội hóa lâu dài. Con người được huấn luyện để thích nghi với những nhóm phân tầng, nơi mỗi nhóm "chuyên" về một số lĩnh vực nhất định và được mặc định là phù hợp với vai trò đó.

Trong văn hóa phương Tây, hệ thống giới tính truyền thống khuyến khích phụ nữ phát triển năng lực cảm xúc, chăm sóc và nuôi dưỡng; trong khi đàn ông được định hướng về lý trí, cạnh tranh, chiến đấu và cung cấp. Ngày nay, khi những khuôn mẫu ấy bị thách thức, chúng ta chứng kiến những va chạm không tránh khỏi. Sự ổn định kéo dài hàng nghìn năm của chế độ phụ hệ đang rạn nứt — điều này đồng thời mở ra cơ hội để con người thoát khỏi những vai trò cứng nhắc.

Phong trào nữ quyền đã đi được một chặng đường dài, trong khi phong trào giải phóng giai cấp lại tiến chậm hơn nhiều – thậm chí chúng ta còn chưa có một thuật ngữ phổ biến tương đương với "feminism" (chủ nghĩa nữ quyền) để gọi tên nó.

Nhà văn Rebecca Solnit đã giúp định danh một hiện tượng quen thuộc: "mansplaining" – khi một số đàn ông tự tin giải thích cho phụ nữ những điều mà chính phụ nữ đã hiểu rõ. Đó là một biểu hiện của thói quen thống trị. Và một dạng hành vi tương tự cũng xuất hiện khi đàn ông ở tầng lớp xã hội cao hơn nói chuyện với những người đàn ông thuộc tầng lớp "thấp" hơn, với cùng một sự áp đặt vô thức.

Những hành vi như vậy ít nhất gây khó chịu, nhưng điều đáng nói là rất ít nhà hoạt động nhận ra rằng chính quá trình huấn luyện và xã hội hóa theo giai cấp đã góp phần tạo ra chúng.

Cũng như hệ thống giới tính từng phân bổ đặc tính con người theo giới, xã hội phân tầng giai cấp cũng làm điều tương tự: nó định hình tài năng, khí chất và cách ứng xử theo từng tầng lớp. Chỉ khi nhận diện và phá vỡ sự phân chia ấy, các phong trào mới có thể thực sự mở rộng, đa dạng và bền vững hơn – không còn để ai bị đẩy ra vùng rìa, và không còn xem một nhóm nào là "mặc định" thuộc về nhóm dòng chính.

Trẻ em được dạy dỗ để học những hành vi phù hợp với vị trí của mình trong xã hội. Mỗi tầng lớp có cách nuôi dạy riêng, nhằm chuẩn bị cho con cái sống và làm việc đúng với vai trò mà xã hội giao phó.

Tầng lớp trung lưu chuyên nghiệp (những người làm quản lý, giáo viên, chuyên gia…) được dạy từ nhỏ:

- Hoãn lại sự thỏa mãn ngay lập tức (defer gratification).
- Nội tâm hóa quy tắc, tuân thủ nghiêm ngặt.
- Quan tâm đến quy trình, cách làm việc có hệ thống.
- Sử dụng ngôn ngữ trôi chảy, mạch lạc.
- Đặt mục tiêu dài hạn và lập kế hoạch để đạt được.

Đây chính là bộ kỹ năng cần thiết để quản lý và hướng dẫn người lao động phổ thông. Với họ, xung đột phải được tránh hoặc giải quyết nhanh chóng – vì thăng tiến trong quản lý hay giảng dạy phụ thuộc vào khả năng giữ cho mọi thứ diễn ra êm đẹp, suôn sẻ.

Người lao động phổ thông (working-class) thường bị người khác quản lý công việc hàng ngày, nên nhiều người tìm thấy sự tự do nội tâm qua việc:

- Phá vỡ quy tắc.
- Không trì hoãn sự thỏa mãn (muốn gì làm nấy ngay).

Hành động cụ thể quan trọng hơn lời nói — đó là điều dễ hiểu vì công việc của họ thường đòi hỏi tay chân và sức lực hơn là ngôn từ. Xung đột được chấp nhận, thậm chí là bình thường. Việc bộc lộ cảm xúc mạnh mẽ như giận dữ cũng được coi là tự nhiên. Họ hướng tới con người (đồng đội, nhóm bạn, "băng nhóm") hơn là quy trình tuyến tính để đạt năng suất xa xôi.

Tầng lớp sở hữu (owning-class) – những người giàu có, chủ doanh nghiệp lớn – được xã hội hóa để nhìn bức tranh toàn cảnh (big picture). Vì họ cần duy trì quyền kiểm soát tổng thể và định hướng hướng đi lớn. (Họ thuê người khác điều hành các phần nhỏ hơn.) Họ ủng hộ tầm nhìn (vision), vì tầm nhìn giúp họ tạo ra những thay đổi lớn lao.

Mỗi tầng lớp được huấn luyện để phát huy những điểm mạnh phù hợp với vai trò của mình – và vô tình cũng bị hạn chế ở những khía cạnh khác. Khi nhận ra điều này, chúng ta mới hiểu tại sao các nhóm hoạt động từ các tầng lớp khác nhau thường khó hiểu và khó hợp tác với nhau. Và cũng chính vì thế, sự đa dạng giai cấp trong phong trào mới thực sự mang lại sức mạnh – khi mọi người cùng bổ sung cho nhau thay vì phán xét hay loại trừ.

Người thuộc tầng lớp sở hữu (owning-class), giống như người lao động phổ thông (working-class), thường sẵn sàng phá vỡ những quy tắc mà tầng lớp trung lưu coi là "chuẩn mực". Vì thế, họ ít kiên nhẫn hơn với những người chỉ biết làm việc máy móc, lặp đi lặp lại (drones). Họ thoải mái hơn khi nhận ra và nâng đỡ những "người chất lượng" – những tài năng đặc biệt – dù người đó xuất thân từ tầng lớp thấp hơn và chưa từng leo hết các nấc thang thành tựu kiểu trung lưu.

Họ thích phát hiện và chiếu sáng những "viên kim cương thô" – những người có sức hút và tài năng vượt trội – dù những người này chưa hoàn thành đầy đủ các bước "đúng quy trình" mà tầng lớp trung lưu thường yêu cầu.

Tất cả những đặc điểm giai cấp tôi vừa mô tả chỉ là nhận xét khái quát, mang tính tổng thể. Chúng sẽ thay đổi tùy theo nền tảng dân tộc, văn hóa, cách nuôi dạy giới tính, và tính cách cá nhân. Tôi không muốn tạo ra định kiến hay khuôn mẫu cứng nhắc. Mục đích của tôi là làm rõ: những khác biệt trong hành vi không phải ngẫu nhiên, mà đến từ sự huấn luyện hệ thống của xã hội. Và khi nhận ra điều đó, chúng ta có thể sử dụng thông tin này một cách hữu ích.

Những phong trào hoạt động có sự lãnh đạo đa tầng lớp (cross-class) – có cả người lao động phổ thông và người sở hữu – sẽ dễ dàng hơn trong việc tổ chức các chiến dịch hành động trực tiếp (direct action). Những chiến dịch này thường táo bạo, giàu cảm xúc và hiệu quả thực sự. Nhìn chung, họ sẽ hành động mạnh mẽ hơn vì các giải pháp mang tầm nhìn lớn lao.

Những người tham gia sẽ ít bị phân tâm bởi sự khác biệt về ngôn ngữ, cách diễn đạt. Họ quan tâm nhiều hơn đến sự đoàn kết thực sự. Họ ít bị đe dọa hay lung lay bởi các chính trị gia muốn chiêu dụ, mua chuộc. Họ tự tin hơn vào tầm nhìn của chính mình.

(Mô tả trên khá giống với phong trào dân quyền Mỹ ở giai đoạn đỉnh cao nhất – khi nó thực sự mạnh mẽ và đoàn kết.)

Để các lực lượng tiến bộ thực sự gắn kết và giành được sự ủng hộ của đa số dân chúng cho “phong trào của các phong trào”, tôi đề xuất:

Hãy xây dựng các nhóm chiến dịch và liên minh có sự tham gia rõ ràng của cả người lao động phổ thông lẫn người thuộc tầng lớp sở hữu.

Đồng thời, chúng ta phải nhận diện và chống lại chính những thói quen giai cấp (classist conditioning) đang ngăn cản chúng ta chiến thắng.

Khi vượt qua được những rào cản vô hình ấy, chúng ta không chỉ đa dạng hơn về con người, mà còn mạnh mẽ hơn về ý chí, sáng tạo và khả năng hành động – đó chính là chìa khóa để thay đổi thực sự.

Chương 19: Làm sao để các chiến dịch trở thành một phong trào mạnh mẽ

Tôi học trung học vào những năm 1950, lúc đó phong trào dân quyền chỉ mới tồn tại trong trí tưởng tượng của một vài người có tầm nhìn xa. Xung quanh tôi, hầu như chẳng ai dám thừa nhận – huống chi là nói ra – về nạn phân biệt chủng tộc đang hiện diện khắp nơi. Bố tôi, một công nhân mỏ đá phiến ở rìa thị trấn toàn người da trắng, đã cố gắng khơi dậy mọi người.

Một ngày nọ, khi cả nhóm thợ dừng lại mở hộp cơm trưa nghỉ giải lao, bố tôi nói: "Tôi ước gì ông Ralph Bunche ra tranh cử tổng thống, để tôi được bỏ phiếu cho ông ấy." Năm 1950, Ralph Bunche đã nhận giải Nobel Hòa bình và là một trong những người da đen nổi tiếng nhất nước Mỹ. Câu nói ấy của bố đã châm ngòi cho một cuộc tranh cãi gay gắt, kéo dài qua mấy ngày làm việc. Tối về nhà, bố kể lại với nụ cười mãn nguyện.

Đến năm 1955, khi cuộc tẩy chay xe buýt Montgomery bắt đầu, A. Philip Randolph, một nhà lãnh đạo lao động, và Bayard Rustin, một người theo chủ nghĩa hòa bình, nhìn thấy đây có thể là bước ngoặt lớn. Rustin rời khỏi Liên đoàn Chống Chiến tranh (War Resisters League) để đến Montgomery giúp hỗ trợ huấn luyện Martin Luther King Jr., người lúc ấy vẫn còn rất non kinh nghiệm, nhưng là người dẫn dắt chiến dịch.

Sau chiến thắng ở Montgomery, một số chiến dịch địa phương khác được phát động ở các thành phố miền Nam – chủ yếu là tẩy chay xe buýt và ngồi phản đối (sit-ins). Các tổ chức như Congress of Racial Equality (CORE), Highlander Folk School… lặng lẽ tổ chức các lớp huấn luyện kỹ năng hành động trực tiếp, giúp mở rộng đội ngũ người có thể tham gia.

Tôi quen biết Bayard Rustin. Một trong những câu nói yêu thích của ông là "in motion" — nghĩa là "đang chuyển động". Khi một số địa phương miền Nam đã "chuyển động", được hỗ trợ bởi nguồn quyên góp từ các đồng minh miền Bắc (do

Rustin, Ella Baker và những người khác đứng ra), ông muốn đưa phong trào lên tầm quốc gia để khơi dậy thêm nhiều nơi nữa.

Năm 1957, Rustin và Randolph chọn chiến thuật tổ chức cuộc tuần hành tại Washington D.C. Hồi đó, một cuộc tuần hành đông người không phải là chuyện thường như ngày nay vì vào thập niên 1950 lúc đó, nó còn khá "cực đoan", khiến ngay cả Tổng thống Dwight Eisenhower cũng lo lắng.

Rustin đã tổ chức liên tiếp ba cuộc tuần hành tại Washington từ 1957 đến 1959. Tôi là một trong hàng ngàn sinh viên được truyền cảm hứng từ những cuộc tuần hành ấy – đặc biệt là cơ hội được nghe Mục sư Martin Luther King phát biểu (một mục tiêu phụ của Rustin là đưa Tiến sỹ King ra sân khấu quốc gia).

Những cuộc tuần hành được tính toán rất kỹ lưỡng để đạt được nhiều mục đích cùng lúc:

(a) Thúc đẩy các nhóm vốn hay cạnh tranh nhau hợp tác với nhau, vì sự đoàn kết tự nó đã tạo ra năng lượng mạnh mẽ.

(b) Tập trung vào các vấn đề dân quyền mà chính phủ liên bang có thể can thiệp được, dù họ không muốn (như tích hợp trường học).

(c) Tạo cơ hội mở rộng liên minh, kết nối với nhiều đồng minh tiềm năng hơn.

(d) Giúp các nhà hoạt động địa phương trải nghiệm sức mạnh của số đông, trở về nhà với cảm giác được tiếp thêm sức mạnh để khởi động thêm nhiều chiến dịch mới.

Ngày 24 tháng 1 năm 1960, A. Philip Randolph phát biểu "Lời kêu gọi toàn dân hành động ngay lập tức" tại một buổi họp lớn ở Carnegie Hall, New York. Chỉ tám ngày sau, ngày 1 tháng 2, bốn sinh viên da đen ngồi vào quầy ăn trưa được dành riêng cho người da trắng ở Greensboro, Bắc Carolina, và yêu cầu một tách cà phê. Từ đó, làn sóng ngồi phản đối (sit-ins) lan rộng khắp miền Nam. Tiếp theo là

các chuyến Freedom Rides (Hành trình Tự do) và phong trào hành động tập thể tại hàng chục nơi.

Mục tiêu của Randolph và Bayard Rustin – một phong trào dân quyền toàn quốc với hàng triệu người da đen tham gia, cùng ngày càng nhiều đồng minh da trắng – đang dần hiện ra trước mắt. Nhưng họ tin chắc rằng: phân biệt chủng tộc không thể bị xóa bỏ nếu không đồng thời giải quyết bất công kinh tế. Tôi từng nghe Rustin nói đi nói lại:

“Nếu chúng ta không tận dụng khoảnh khắc này để thay đổi nền kinh tế, thì năm mươi năm nữa, chúng ta vẫn sẽ đối mặt với nạn phân biệt chủng tộc xấu xí.”

Hôm nay, chúng ta đang sống đúng với lời dự báo ấy của ông.

Randolph và Rustin suy nghĩ rất có chiến lược, theo kiểu phát triển dài hạn. Họ hình dung một “phong trào của các phong trào” đủ lớn để chạm đến vấn đề kinh tế. Bước tiếp theo là xây dựng liên minh với các nhóm tôn giáo và phong trào công nhân.

Năm 1963, khi khắp đất nước tràn ngập các chiến dịch đòi quyền dân sự ở địa phương và sự phản kháng của nhiều người da trắng đang gia tăng nhanh chóng và ngày càng bạo lực, họ đã chọn một chiến thuật có thể vừa thống nhất vừa mở rộng phong trào: Cuộc tuần hành tại Washington vì Việc làm và Tự do.

Tổng thống John F. Kennedy cho rằng đây là ý tưởng tồi tệ. Ông khuyên các nhân viên liên bang nên ở nhà vào ngày 28 tháng 8 năm 1963. Các tổng thống thời đó – dù Dân chủ hay Cộng hòa – đều không thích thấy đám đông người da đen tuần hành về Washington.

Đó là cuộc tuần hành lớn nhất từng diễn ra ở Hoa Kỳ cho đến thời điểm đó, một phần nhờ số lượng tham gia đông đảo từ phong trào lao động mà chủ yếu là người da trắng. Nỗi lo sợ của Kennedy đã không xảy ra. Khi mọi người bắt đầu

trở về nhà, tôi tình cờ gặp lại một cựu sinh viên của mình, người từng là một trong hàng trăm điều phối viên bất bạo động được huấn luyện cho ngày hôm đó.

‘John,’ tôi nói, ‘cậu trông không vui như những người khác mà tôi thấy ở đây.’

Cậu ấy trả lời thẳng thắn: “Thật tình thì em hơi thất vọng. Chúng em được huấn luyện rất nhiều, vậy mà cả ngày tôi chẳng phải làm gì cả. Một phần tư triệu người —tất cả đều hòa bình!”

Cuộc tuần hành ấy không chỉ là một sự kiện lớn – nó là minh chứng cho sức mạnh của sự đoàn kết có tổ chức, của tầm nhìn dài hạn, và của việc kết nối các vấn đề dân quyền với công bằng kinh tế. Chính những bước đi như thế đã giúp phong trào dân quyền Mỹ trở thành một trong những phong trào thay đổi xã hội mạnh mẽ nhất thế kỷ 20.

TỔ CHỨC HÀNH ĐỘNG THAY VÌ CHỈ NÓI SUÔNG

Tôi kể câu chuyện này vì trong suốt quá trình nghiên cứu về các phong trào xã hội, tôi chưa từng gặp ai có tư duy chiến lược tinh tế và sâu sắc hơn Randolph, Rustin, Ella Baker, Bob Moses và nhiều người khác trong phong trào dân quyền. Ngay cả Malcolm X sau này cũng phải thừa nhận sự xuất sắc trong chiến lược của họ.

Randolph và Rustin luôn đặt trọng tâm vào **hành động** chứ không phải **nói chuyện** khi xây dựng phong trào. Thay vì triệu tập một hội nghị quốc gia để liên kết các lãnh đạo da đen, công nhân và tôn giáo, họ chọn tổ chức một cuộc tuần hành.

Vì sao lại như vậy? Nếu nhìn dưới góc độ triết học, có thể nói rằng vũ trụ luôn ưu ái những người dám hành động. Khi con người bắt tay vào làm điều gì đó, họ thường tạo ra kết quả và sự thay đổi.

Còn nếu nhìn từ góc độ xã hội học, vấn đề nằm ở chỗ những người chưa thật sự tin tưởng nhau thường lo lắng về cách người khác nhìn nhận mình. Khi môi trường giao tiếp chỉ là nói chuyện, như trong các hội nghị hay cuộc thảo luận, mọi người dễ rơi vào việc cạnh tranh lời nói—cố gắng nói nhiều hơn, nói hay hơn hoặc chứng tỏ mình đúng, dù là một cách tinh tế hay công khai. Trong hoàn cảnh như vậy, sự đoàn kết khó hình thành.

Ngược lại, khi mọi người cùng tham gia vào một chiến dịch hay một hoạt động chung, họ sẽ cùng tổ chức, hợp tác và tiếp xúc với nhau theo nhiều cách khác nhau. Qua quá trình cùng làm việc, sự tin tưởng và gắn kết dần được xây dựng. Khi đó, sự đoàn kết không được tạo ra bởi lời nói, mà bởi hành động chung của mọi người.

KẾT NỐI ĐỊA PHƯƠNG VỚI CẤP TIỂU BANG VÀ QUỐC GIA: BỐN THỬ THÁCH ĐỂ TỔ CHỨC HÀNH ĐỘNG QUỐC GIA

Một bài học quan trọng khác từ chiến lược của phong trào dân quyền là sự phối hợp hiệu quả giữa các hoạt động ở cấp địa phương và cấp quốc gia.

Mỗi người thường có sở thích và thế mạnh khác nhau: có người muốn làm việc ở cộng đồng địa phương, trong khi người khác lại muốn hoạt động ở cấp bang, khu vực hoặc trên toàn quốc. Điều này là hoàn toàn tự nhiên.

Thay vì tranh luận xem cấp độ nào quan trọng hơn, các chiến dịch nên tìm cách kết nối những cấp độ này lại với nhau. Khi các hoạt động ở địa phương và ở tầm lớn hơn hỗ trợ lẫn nhau, chúng sẽ tạo ra sức mạnh chung và giúp phong trào phát triển mạnh mẽ hơn.

Tôi cho rằng Randolph và Rustin đã để lại cho chúng ta bốn “tiêu chí” để xác định khi nào nên tổ chức một hoạt động ở cấp quốc gia hoặc khu vực.

Thứ nhất là cần đưa các nhóm có năng lực cùng hợp tác với nhau để đạt mục tiêu chung.

Thứ hai là cần giải quyết một vấn đề vốn nằm ở một cấp độ lớn hơn, chẳng hạn như một chính sách của công ty hoặc tổ chức và nó ảnh hưởng đến nhiều người ở các cấp bậc khác nhau.

Thứ ba là khi cần thu hút thêm các đồng minh tiềm năng tham gia vào phong trào.

Và thứ tư là khi muốn giúp các nhà hoạt động địa phương trải nghiệm sức mạnh của một phong trào đông đảo, từ đó họ có thêm cảm hứng và sự tự tin để hành động mạnh mẽ hơn khi trở về cộng đồng của mình.

Cách làm này tạo ra hiệu quả cộng hưởng, nghĩa là nó mang lại những tác động tích cực ở nhiều cấp độ khác nhau. Nhờ đó, các chiến dịch ở địa phương được củng cố và cuối cùng hình thành nên một phong trào mạnh mẽ hơn nhiều so với từng phần riêng lẻ của nó.

Tuy nhiên, cần lưu ý một điều: họ tổ chức các hoạt động ở cấp quốc gia sau khi chiến dịch Montgomery đã diễn ra, chứ không phải thay thế cho chiến dịch đó. Như Rustin từng nói, mọi người khi ấy đã bắt đầu hành động và phong trào đã được khởi động rồi.

PHONG TRÀO CÓ THỂ THẮNG DÙ MỘT SỐ CHIẾN DỊCH RIÊNG LẺ THẤT BẠI

Phong trào dân quyền Mỹ còn dạy chúng ta một bài học quan trọng: không phải mọi chiến dịch riêng lẻ đều đạt được mục tiêu, nhưng phong trào tổng thể vẫn có thể chiến thắng.

Cơ sở dữ liệu Hành động Bất bạo động Toàn cầu (Global Nonviolent Action Database – GNAD) không ghi nhận hết tất cả các chiến dịch dân quyền những năm 1950–1960, nhưng trong số những chiến dịch đã được đưa vào cơ sở dữ liệu, có 17 chiến dịch thất bại và 39 chiến dịch thành công.

Phong trào vẫn thắng vì nó đã tích lũy đủ sức mạnh ở cấp quốc gia – một phần nhờ thu hút được rất nhiều đồng minh từ khắp nơi. Sức mạnh ấy đủ lớn để buộc chính phủ liên bang ban hành luật mới, buộc các địa phương và tiểu bang phải chấp nhận sự hòa nhập (integration), điều mà trước đó họ đã từ chối ở các chiến dịch địa phương.

Cùng một mô hình "thua vài trận nhưng thắng cả cuộc chiến" cũng xảy ra trong phong trào đòi các trường đại học, công ty, quỹ đầu tư rút vốn khỏi chế độ phân biệt chủng tộc (apartheid) ở Nam Phi (divestment movement). Cuối cùng, phong trào này đã thành công trong việc chấm dứt sự ủng hộ của Mỹ đối với chế độ phân biệt chủng tộc (apartheid).

Theo hồ sơ các chiến dịch tại Mỹ được ghi nhận trong GNAD, có 4 chiến dịch thất bại – bao gồm cả những chiến dịch ở các trường danh tiếng như Stanford và Yale – nhưng có 10 chiến dịch thành công.

Điều này cho thấy:

- Một phong trào không cần thắng 100% mọi trận đánh nhỏ.
- Nó chỉ cần thắng đủ để tạo ra sức ép tổng thể, thay đổi luật lệ, và chính sách ở cấp cao hơn.
- Khi luật quốc gia thay đổi, những địa phương từng chống đối buộc phải tuân thủ.

Bài học này rất quý giá cho bất kỳ phong trào nào hôm nay: đừng nản lòng khi một số chiến dịch thất bại. Hãy tiếp tục tích lũy sức mạnh, mở rộng đồng minh, kết nối các cấp độ – từ địa phương đến quốc gia, thậm chí quốc tế. Khi phong trào đủ lớn và đủ bền bỉ, nó có thể biến những thất bại cục bộ thành nền tảng cho chiến thắng toàn diện.

SỬ DỤNG "LƯỚI ĐIỆN PHONG TRÀO" ĐỂ KẾT NỐI CÁC CHIẾN DỊCH ĐỊA PHƯƠNG CHẶT CHẼ HƠN

Một lựa chọn chiến lược rất sáng suốt khác của phong trào dân quyền là xây dựng một dạng “mạng lưới sức mạnh”, nhằm kết nối các chiến dịch đấu tranh ở địa phương với phong trào ở tầm quốc gia. Tuy nhiên, đây không phải là ý tưởng hoàn toàn mới. Trước đó, vào đầu những năm 1900, tổ chức Industrial Workers of the World (IWW) – thường được gọi là “Wobblies” – cũng đã áp dụng một mô hình tương tự.

“Mạng lưới điện” giúp dòng điện được truyền đến nơi đang cần nhất. Phong trào Southern Christian Leadership Conference (SCLC) được tổ chức theo cách tương tự. Tổ chức này do Ella Baker, Bayard Rustin và những cộng sự làm việc với Mục sư Martin Luther King Jr. xây dựng.

Theo mô hình đó, nếu một chiến dịch đấu tranh ở địa phương vượt quá khả năng kiểm soát của những người tham gia — đặc biệt khi họ phải đối mặt với sự đàn áp bạo lực ngày càng gia tăng — thì họ có thể “kết nối” với phong trào ở cấp quốc gia. Khi đó, các nguồn lực từ toàn quốc sẽ được huy động và đưa đến nơi đang cần nhất.

Những nguồn lực này bao gồm: sự chú ý của truyền thông lớn, quan hệ với các tổ chức đồng minh, sự hiện diện của Mục sư King, nguồn tài chính, và các nhà tổ chức phong trào.

Mô hình này mang lại sự linh hoạt về chiến lược cho các chiến dịch ở địa phương. Nó tôn trọng những cuộc đấu tranh do người dân địa phương lãnh đạo, đồng thời giúp họ yên tâm rằng họ sẽ không phải đơn độc nếu cuộc đấu tranh trở nên quá sức.

Bên cạnh đó, SCLC vẫn có thể tập trung vào cấp độ quyền lực ở tầm quốc gia — bởi quyền lực không chỉ được tổ chức ở địa phương mà còn ở cấp quốc gia. Nhờ vậy, tổ chức này có thể phối hợp chiến lược với các chiến dịch địa phương, đưa sự chú ý của cả nước vào một cuộc đấu tranh cụ thể khi cần thiết.

Chúng ta không nên kỳ vọng rằng việc xây dựng một “mạng lưới sức mạnh của phong trào” sẽ luôn dễ dàng. Trên thực tế, những người hoạt động ở một cấp độ nhất định — dù là địa phương hay quốc gia — thường dễ trở nên nhạy cảm với “địa bàn” của mình, và đôi khi cảm thấy có sự cạnh tranh hoặc bị đe dọa từ phía bên kia.

Vì vậy, trong quá trình điều phối và thương lượng, cần chú ý không chỉ đến lợi ích khách quan, mà còn đến yếu tố tâm lý và cảm xúc của các bên liên quan. Chỉ khi làm được điều đó thì nó mới có thể tạo ra những giải pháp cùng có lợi thực sự cho tất cả các bên.

Một ví dụ kinh điển — dù không phải là trường hợp duy nhất — về mô hình “mạng lưới sức mạnh” được Mục sư Martin Luther King Jr. kể lại trong cuốn sách *Why We Can’t Wait* (Tại Sao Chúng Tôi Không Thể Đợi). Ông nhắc đến chiến dịch năm 1963 tại Birmingham, bang Alabama, khi các nguồn lực của phong trào từ khắp nơi trên cả nước được huy động và dồn về thành phố này.

Nhờ sự hỗ trợ mạnh mẽ đó, phong trào tại Birmingham đã tạo ra áp lực lớn trên phạm vi toàn quốc, buộc Tổng thống John F. Kennedy phải lên tiếng ủng hộ việc chấm dứt chế độ phân biệt chủng tộc trong các cơ sở công cộng.

Năm 1963, Birmingham, bang Alabama là một trung tâm công nghiệp quan trọng của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, đây cũng là nơi chống đối rất mạnh mẽ các chiến dịch đấu tranh do chi nhánh của SCLC tại địa phương lãnh đạo, đứng đầu là vị mục sư kiên cường Fred Shuttlesworth.

Vì vậy, thay vì khởi động ngay một chiến dịch vận động luật liên bang tại Washington, Mục sư Martin Luther King Jr. đã quyết định tập trung các nguồn lực của SCLC vào Birmingham, với hy vọng tạo ra một tình thế mà cả phong trào và xã hội đều có thể đạt được những kết quả tích cực.

Kết quả là các cuộc biểu tình và tự nguyện vào tù với quy mô lớn đã diễn ra. Đồng thời, truyền hình trên khắp thế giới phát đi những hình ảnh gây chấn động:

cảnh sát da trắng dùng chó nghiệp vụ và vòi rồng tấn công những người biểu tình da đen đang đấu tranh bất bạo động.

Thành phố công nghiệp Birmingham, theo cách nói của Bayard Rustin, khi đó đã rơi vào một trạng thái rối loạn xã hội sâu sắc.

Giữa lúc cuộc khủng hoảng đang leo thang, Tổng thống John F. Kennedy — dù ban đầu còn do dự — được cho là đã trực tiếp gọi điện cho nhiều nhà lãnh đạo công nghiệp chủ chốt, và thuyết phục họ đồng ý rằng nước Mỹ cần một đạo luật về quyền dân sự.

Sau đó, Lyndon B. Johnson đảm nhận vai trò thúc đẩy và điều hành quá trình thông qua dự luật này. Kết quả là chính phủ liên bang đã có một sự can thiệp mang tính hệ thống và có ý nghĩa lớn, dẫn tới sự ra đời của Đạo luật Quyền Dân sự năm 1964 (Civil Rights Act of 1964).

Chiến dịch đấu tranh táo bạo ở cấp địa phương năm 1963 đã trở thành chất xúc tác cho sự thay đổi ở tầm quốc gia, đồng thời cho thấy sức mạnh cộng hưởng khi hành động đồng thời ở cả hai cấp độ: địa phương và quốc gia.

Đòn bẩy chiến lược này tiếp tục được phát huy hai năm sau, khi chiến dịch tại Selma, bang Alabama góp phần dẫn tới việc Quốc hội Hoa Kỳ thông qua Đạo luật Quyền Bầu cử năm 1965 (Voting Rights Act of 1965).

ĐỒNG HOÁ PHONG TRÀO: CÁM DỖ LỚN NHẤT

Một dấu hiệu cho thấy chiến dịch của bạn đang bắt đầu giành được thắng lợi là khi các chính trị gia theo khuynh hướng tự do đề nghị hỗ trợ. Dĩ nhiên, họ có thể thực sự chia sẻ những giá trị giống với bạn. Tuy vậy, với tư cách là chính trị gia, công việc của họ vẫn là tích lũy và sử dụng quyền lực nhằm hai mục tiêu: (a) giữ vững vị trí của mình và (b) gia tăng ảnh hưởng trong lĩnh vực chính sách và quản trị quốc gia.

Vì thế, nếu chiến dịch của bạn đang phát triển và họ có thể thu hút sự ủng hộ của bạn bằng cách đứng về phía phong trào, thì ảnh hưởng chính trị của họ cũng sẽ tăng lên.

Thoạt nhìn, điều này giống như một tình huống cùng có lợi cho cả hai bên. Tuy nhiên, khi các chính trị gia càng làm nhiều việc cho mục tiêu của phong trào, thì thành công của phong trào cũng càng phụ thuộc vào họ. Từ đó, một mối quan hệ phụ thuộc tự nhiên dần hình thành.

Trong thế giới chính sách và quyền lực nhà nước, các chính trị gia trước hết phải trung thành với chính hệ thống đó. Vì vậy, nếu hệ thống này chỉ sẵn sàng chấp nhận một nửa yêu cầu của chiến dịch, thì chính trị gia ủng hộ bạn sẽ khuyên bạn hãy "thực tế" và nhượng bộ.

Thay vì tiếp tục leo thang chiến dịch — điều có thể gây ra những hệ quả mang tính đối đầu hoặc làm xáo trộn trật tự theo cách nhìn của họ — họ có thể gây áp lực để bạn chấp nhận thỏa thuận mà họ có thể đạt được.

Suy cho cùng, theo lập luận quen thuộc của họ, "có được một nửa ổ bánh mì vẫn còn tốt hơn là không có gì."

Đó chính là quá trình đồng hóa phong trào (co-optation) — một trò chơi tinh vi thường bắt đầu bằng lợi ích cho cả hai bên. Tuy nhiên, đến cuối cùng, bên trở nên phụ thuộc thường phải tiếc nuối, vì họ đã chấp nhận một kết quả thấp hơn những gì có thể đạt được.

Nếu vẫn giữ được sự độc lập, tiếp tục tìm kiếm thêm đồng minh, và gây sức ép mạnh mẽ hơn, họ có thể đã đạt được nhiều hơn.

Những người sáng lập Casino-Free Philly hiểu rõ đó là cách chính trị vận hành. Vì vậy, họ không làm theo kỳ vọng thông thường rằng phong trào sẽ phải tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chính trị gia. Thay vào đó, họ xây dựng một trung tâm quyền lực độc lập, đủ mạnh để buộc các chính trị gia phải chủ động tìm đến họ.

Khi phát biểu khai mạc tại một hội nghị toàn bang của các nhà hoạt động môi trường ở vùng New England năm 2017, tôi đã giải thích rõ cơ chế này. Biết rằng trong khán phòng có một chính trị gia từng giữ chức vụ cao trong nhiều năm và khi đó đang tranh cử vị trí thống đốc, tôi đã đặt ra một câu hỏi cho các nhà hoạt động của phong trào: Các bạn sẽ để mình bị đồng hóa và gia nhập "câu lạc bộ" của giới quyền lực, hay sẽ giữ vững sự độc lập của mình?

Sau khi bài phát biểu của tôi kết thúc, vị chính trị gia đó bước thẳng lên sân khấu để trao đổi với tôi. Tôi mỉm cười chào ông, và ông cũng mỉm cười đáp lại rồi nói:

"Anh biết không, George, tôi phải thừa nhận rằng chúng tôi thực sự làm như vậy… Các chính trị gia của Đảng Dân chủ quả thật thường tìm cách đồng hóa các phong trào khi có thể."

Ông dừng lại một chút rồi nói thêm:

"Và chúng tôi làm việc đó rất giỏi."

Tôi cảm ơn ông vì sự thẳng thắn đó. Sau này, khi nhìn lại bài phát biểu của mình, tôi thấy thật may vì đã nhắc với khán phòng rằng phong trào dân quyền đạt được những thành tựu lớn nhất trong thập niên đầu tiên, khi phong trào còn giữ được mức độ độc lập cao nhất.

(Bộ phim *Selma* có một cảnh cho thấy Mục sư Martin Luther King Jr. trong Phòng Bầu dục năm 1965, khi ông từ chối yêu cầu gần như mang tính mệnh lệnh của Tổng thống Lyndon B. Johnson rằng phong trào phải dừng việc leo thang chiến dịch.)

Mục sư King vẫn tiếp tục giữ lập trường độc lập của mình. Tuy nhiên, sau năm 1965, phần lớn các lãnh đạo của phong trào dân quyền đã để mình bị cuốn vào quá trình đồng hóa bởi hệ thống chính trị.

Tôi hiểu rõ sức cám dỗ đó. Sau khi bị gạt ra ngoài các trung tâm quyền lực trong nhiều thập niên — thậm chí hàng thế kỷ đối với người da đen — bỗng nhiên lại có những người đang nắm quyền mời họ ngồi vào bàn quyết định. Đó là một thời điểm phải lựa chọn. Nhưng đối với nhiều người, dường như không có lựa chọn nào khác: họ tin rằng đây là con đường duy nhất để nâng cao ảnh hưởng của phong trào.

CON ĐƯỜNG THAY THẾ CHO SỰ ĐỒNG HOÁ

Dĩ nhiên, có những chiến dịch đặt ra mục tiêu khá khiêm tốn, và những mục tiêu đó Đảng Dân chủ hoàn toàn có thể đáp ứng. Chẳng hạn như điều chỉnh một số quy định về súng, giảm bớt những yếu tố trừng phạt trong các chương trình phúc lợi, hay cải cách chính sách dành cho người nhập cư — đặc biệt là những nhóm có khả năng bỏ phiếu cho các ứng cử viên của Đảng Dân chủ.

Tuy nhiên, những người theo đuổi bình đẳng về chủng tộc và giới, công bằng kinh tế, cơ hội giáo dục rộng mở, cũng như hành động mạnh mẽ về khí hậu — ở mức tương đương với các quốc gia đứng đầu trên các bảng xếp hạng quốc tế — sẽ không chấp nhận để phong trào của mình bị đồng hóa, nếu họ còn một con đường khác để lựa chọn.

Con đường thay thế cho sự đồng hóa là buộc phải tạo ra một sự dịch chuyển quyền lực, từ tay tầng lớp tài phiệt sang một nền dân chủ thực chất. Tình trạng tài phiệt ở nước Mỹ thực ra không phải là hiện tượng mới, cũng không chỉ xuất hiện sau phán quyết Citizens United của Tối cao Pháp viện, vốn đã mở đường cho một dòng tiền khổng lồ tràn vào quá trình bầu cử. Trên thực tế, một nghiên cứu của Đại học Princeton, dựa trên dữ liệu từ 1981 đến 2002, đã cho thấy quyền lực mang tính tài phiệt đã tồn tại từ trước khi làn sóng tiền bạc hiện nay bùng nổc19-7.

May mắn là, nhiều bằng chứng cho thấy hành động trực tiếp bất bạo động có thể buộc các chế độ tài phiệt phải rời bỏ quyền lực. Global Nonviolent Action

Database cùng với hàng loạt nghiên cứu học thuật đã ghi nhận và phân tích rõ những trường hợp như vậyc19-8.

Mặc dù đã có nhiều bằng chứng cho thấy các phong trào từ cơ sở xã hội có thể, bằng phương pháp bất bạo động, lật đổ cả những chế độ độc tài được quân đội bảo vệ, nhưng một câu hỏi khó hơn vẫn còn bỏ ngỏ: làm thế nào các phong trào có thể xây dựng một nền dân chủ để lấp đầy khoảng trống quyền lực sau khi chế độ cũ sụp đổ.

Hoa Kỳ và Anh có một lợi thế nhất định trong vấn đề này. Hai nước đã sở hữu những thiết chế quản trị nhà nước có thể vận hành khá hiệu quả, miễn là không bị tầng lớp tinh hoa kinh tế chi phối. Ở điểm này, cấu trúc chính trị của họ có nhiều nét tương đồng với các quốc gia Bắc Âu, nơi các thể chế dân chủ có thể hoạt động ổn định khi không bị giới tài phiệt thống trị.

Thụy Điển và Na Uy từ lâu đã có quốc hội và các cuộc bầu cử tự do. Tuy nhiên, phía sau những thiết chế đó, tầng lớp tài phiệt kinh tế vẫn là lực lượng thực sự đưa ra các quyết định quan trọng. Chính các phong trào quần chúng sử dụng hành động trực tiếp bất bạo động đã tạo ra một sự chuyển dịch quyền lực, khiến giới tinh hoa kinh tế không còn giữ vị thế thống trị như trước. Sau khi giành thắng lợi, các phong trào này quyết định duy trì các cuộc bầu cử tự do và cơ chế nghị viện làm nền tảng cho hệ thống quản trị nhà nước.

Sự chuyển dịch quyền lực đó đã mở ra không gian để hình thành điều mà các nhà kinh tế gọi là “mô hình Bắc Âu”. Mô hình này gần như xóa bỏ tình trạng nghèo đói, đồng thời thúc đẩy mức độ tự do cá nhân và bình đẳng rất cao trong xã hội — thậm chí từ trước khi Na Uy phát hiện nguồn dầu mỏ dồi dào của mình.

Điều đáng chú ý là sự thay đổi này không đòi hỏi một mức độ giàu có cực lớn, mà chủ yếu dựa vào việc phân phối của cải công bằng hơn trong xã hội. Thụy Điển không có nguồn dầu mỏ như Na Uy, nhưng vẫn cùng Na Uy nằm trong nhóm quốc gia dẫn đầu thế giới về các chỉ số công bằng xã hội và sự thịnh vượng được chia sẻ rộng rãi.

Một trong những thách thức chiến lược lớn của họ là xây dựng được sự đoàn kết đủ mạnh để giành thắng lợi: sự liên kết giữa phong trào công nhân, phong trào nông dân, cùng với các đồng minh thuộc tầng lớp trung lưu chuyên môn. Nói cách khác, để chiến thắng, họ cần tạo ra một “phong trào của nhiều phong trào” — một liên minh rộng lớn kết nối nhiều lực lượng xã hội khác nhau. Theo tôi, đó cũng chính là điều chúng ta cần làm.

Chương 20: Sử dụng tầm nhìn để xây dựng một phong trào của các phong trào

Come and go with me to that land,

Come and go with me to that land,

Come and go with me to that land, where I'm bound.

(Hãy đến đây và đi với tôi tới miền đất đó. Hãy đến đây và đi với tôi tới miền đất đó. Hãy đến đây và đi với tôi tới miền đất đó, nơi tôi đang hướng đến.)

Đây là điệp khúc của một bài thánh ca cổ nổi tiếng của người Mỹ gốc Phi, diễn tả một nhu cầu rất sâu xa của con người: hướng về phía ánh sáng, chứ không chỉ đơn thuần chạy trốn bóng tối.

Ở Hoa Kỳ, sẽ rất khó hình thành những phong trào quần chúng đủ mạnh và bền bỉ để theo đuổi những thay đổi lớn, nếu phong trào không giúp mọi người nhìn thấy rõ đích đến của mình. Chỉ khi gắn kết với nhu cầu rất căn bản ấy — nhu cầu biết mình đang đi về đâu — thì phong trào mới có thể duy trì được sức mạnh và sự kiên định lâu dài.

Nhà hoạt động nữ quyền da đen và tác giả Grace Lee Boggs đã diễn đạt điều này rất rõ ràng:

Nhiều người nhận ra rằng chúng ta không thể tiếp tục sống theo cách cũ. Tuy nhiên, họ vẫn rơi vào trạng thái bất động, bởi họ không thể hình dung ra một con đường khác.

Vì vậy, chúng ta cần một tầm nhìn mới — một tầm nhìn nhận thức rằng nhân loại đang đứng trước một bước ngoặt lớn của lịch sử. Để hành tinh của chúng ta có thể tồn tại và để phẩm giá con người được khôi phục, chúng ta cần một sự thay

đổi sâu sắc, mang tính bước ngoặt, trong các giá trị sinh thái, kinh tế, chính trị và tinh thần của mình.

Trong những thập niên gần đây, văn hóa chính trị ở Hoa Kỳ ngày càng né tránh những tầm nhìn lớn. Xu hướng này diễn ra song song với sự suy yếu của cánh tả kể từ thập niên 1980. Chính sự suy giảm về tầm nhìn chiến lược của cánh tả là một trong những lý do khiến nhiều phong trào khó duy trì được sự ủng hộ rộng rãi của quần chúng mà trước đó họ đã từng giành được.

Các nhà hoạt động thường kêu gọi:

“Hãy cùng chúng tôi tham gia, vì chúng tôi đang phản đối sự bất công này hay sự bất công kia.”

Nhưng nếu một người đứng ngoài hỏi: “Vậy các bạn đang đi tới đâu?” thì thường không có câu trả lời rõ ràng. Các phong trào dần đánh mất hình dung về đích đến mà mình hướng tới. Nhiều nhà hoạt động tin rằng chỉ cần mô tả thật sinh động mức độ nghiêm trọng của biến đổi khí hậu, hay sự bất công của nạn phân biệt chủng tộc, bất bình đẳng giới hoặc nghèo đói, thì đông đảo quần chúng sẽ tự sắp xếp lại các ưu tiên của mình và tham gia phong trào. Nhưng thực tế không vận hành theo cách đó.

Hãy cùng làm một thí nghiệm tưởng tượng. Giả sử chúng ta đang đi bộ trên vỉa hè, thì một chiếc xe chở đầy người lạ dừng lại bên đường, hạ cửa kính và hỏi liệu chúng ta có muốn đi cùng họ không. Có thể chúng ta sẽ cảm thấy tò mò hoặc quan tâm. Nhưng rất có khả năng, câu hỏi đầu tiên chúng ta sẽ đặt ra là: “Các bạn đang đi đâu?”.

Nếu người mời bạn nhún vai và nói: “Tôi cũng không biết”, rồi bạn nhìn sang những hành khách khác trong xe và họ cũng chỉ nhún vai như vậy, thì bạn có bước lên chiếc xe đó không?

Phần lớn chúng ta chắc sẽ từ chối lời mời đó. Một chiếc xe chạy ngẫu nhiên như vậy có thể đi đến bất cứ đâu. Còn đa số mọi người thì muốn tự mình biết và lựa chọn điểm đến của chuyến đi.

Tầm nhìn không giống như một bản thiết kế chi tiết. Đó là một mô hình định hướng, có thể tiếp tục phát triển và điều chỉnh khi ngày càng nhiều người tham gia và đóng góp những ý tưởng sáng tạo.

Tuy vậy, những nguyên tắc cốt lõi của tầm nhìn ấy vẫn phải rõ ràng.

Một tầm nhìn được phát triển đầy đủ cũng cần có những phân tích và luận chứng chặt chẽ dành cho các chuyên gia chính sách — giống như cách mô hình Bắc Âu đã làm. Tuy nhiên, khi trình bày trước công chúng, tầm nhìn đó cần được diễn đạt bằng ngôn ngữ giản dị và gần gũi, để mọi người có thể dễ dàng hình dung và cảm nhận cuộc sống sẽ ra sao nếu, chẳng hạn, nền kinh tế đặt con người lên trước lợi nhuận.

Một tầm nhìn vừa thực tiễn vừa mang tính căn bản có thể xây dựng "một phong trào của nhiều phong trào" theo bốn cách.

Trước hết, tầm nhìn giúp xây dựng uy tín và sự tin cậy. Chúng ta đang sống trong một thời đại đầy hoài nghi, sợ hãi và tuyệt vọng. Mọi người đều biết rằng việc ca ngợi một vài giá trị rồi lập tức chuyển sang lên án điều này hay điều kia là điều rất dễ làm — và các chính trị gia thường xuyên sử dụng công thức đó.

Năm 2016, bang Pennsylvania — với cách biệt rất sít sao — đã bỏ phiếu cho Donald Trump, sau khi một cuộc khảo sát cho thấy 72% cử tri tin rằng "những cách làm cũ không còn hiệu quả và đã đến lúc cần một sự thay đổi căn bản." Một phong trào độc lập hoàn toàn có thể đi xa hơn và mang lại mức độ tin cậy lớn hơn nhiều so với một tỷ phú bất động sản. Câu hỏi đặt ra là: chúng ta có sẵn sàng hình dung xem sự thay đổi căn bản mà 72% cử tri mong muốn đó sẽ trông như thế nào hay không?

Thứ hai, việc khẳng định một tầm nhìn rõ ràng giúp củng cố nhận thức ngày càng phổ biến rằng các mục tiêu tiến bộ trong xã hội đang bị tầng lớp tinh hoa kinh tế ngăn cản. Các cuộc thăm dò cho thấy đa số người Mỹ đã nhận ra điều này. Khi các phong trào sẵn sàng đứng cùng với đa số đó và gọi tên đối thủ chung của mình, họ đã tiến thêm một bước quan trọng. Bernie Sanders đã làm điều này trong chiến dịch năm 2016. Tuy nhiên, kinh nghiệm của ông cũng cho thấy rằng chỉ phàn nàn về những rào cản là chưa đủ — phong trào còn cần một tầm nhìn rõ ràng để hoàn thiện bức tranh.

Thứ ba, tầm nhìn giúp kết nối tương lai mà chúng ta mong muốn với những đổi mới đang diễn ra ngay lúc này. Khi biết rõ mình đang hướng tới đâu, chúng ta sẽ dễ dàng nhận ra rằng những phát triển trong xã hội hiện nay chính là dấu hiệu báo trước cho sự thay đổi sắp tới, đồng thời hiểu rằng nhiều người đã và đang tạo ra những bước tiến để đưa chúng ta đến đó. Trong cuốn sách của mình về sự lan rộng của các mô hình kinh tế thay thế ở nhiều nơi khác nhau, Gar Alperovitz đã mô tả hiện tượng này. Ông đưa ra nhiều ví dụ, trong đó có Southwest Key Programs tại khu vực East Austin, Texas, nơi có đông cộng đồng người Latino sinh sống. Đây là một tổ chức phi lợi nhuận cung cấp đào tạo nghề và cơ hội việc làm cho học viên, đồng thời hỗ trợ thành lập các doanh nghiệp mới như nhà hàng và dịch vụ vệ sinh, tạo việc làm và hỗ trợ hơn một nghìn lao động.

Thứ tư, tầm nhìn tạo ra một nền tảng chung để nhiều phong trào khác nhau có thể liên kết với nhau. Khi tranh cử trong vòng bầu cử sơ bộ tổng thống, Bernie Sanders đã ủng hộ mục tiêu của nhiều nhóm xã hội khác nhau: mức lương tối thiểu 15 đô la một giờ cho người lao động bán lẻ, giáo dục đại học miễn phí cho những người trẻ muốn vào đại học, Medicare cho tất cả đối với các gia đình có người mắc bệnh mãn tính, v.v.

Tuy nhiên, điều khiến những phong trào đa dạng nhưng cùng chí hướng này không thể kết hợp thành một “phong trào của nhiều phong trào” chính là sự thiếu vắng một tầm nhìn rõ ràng về một nền kinh tế thay thế — một nền kinh tế có thể mang lại những điều mà hệ thống kinh tế hiện tại không thể cung cấp.

Chúng ta không thể giành được sự ủng hộ của đa số chỉ bằng cách hứa hẹn một danh sách các lợi ích — điều đó không thuyết phục về mặt lẽ thường. Mọi người đều biết rằng không có ông già Noel, và nhiều người còn lo ngại rằng những lợi ích ấy sẽ kéo theo gánh nặng thuế cao hơn.

Cuộc thảo luận sẽ trở nên khác đi khi chúng ta đưa ra một tầm nhìn về một nền kinh tế thay thế — một nền kinh tế đặt các gia đình lao động lên hàng đầu. Trong mô hình đó, các doanh nhân vẫn được hỗ trợ, nhưng chỉ theo những cách giúp phát triển nền kinh tế đồng thời bảo đảm rằng lợi ích của người lao động, các hộ nông dân gia đình và tầng lớp trung lưu chuyên môn vẫn là ưu tiên chính.

Những độc giả của cuốn sách này có thể góp một bước vào việc xây dựng một tầm nhìn chung, nhằm hỗ trợ hình thành một "phong trào của nhiều phong trào". Một cách làm là mời các tổ chức mà bạn quen biết cùng nghiên cứu và ủng hộ tầm nhìn do phong trào *Movement for Black Lives* đề xuất.

Ngoài ra, Leap Manifesto được hình thành tại Canada và "Agenda for a Democratized Economy" cũng là những đóng góp quan trọng cho hướng đi này.

Một bước đi hữu ích khác là xem mô hình chính trị–kinh tế Bắc Âu như một bản dự thảo ban đầu. Đây là một trong những mô hình hiện có tiêu biểu về một hệ thống xã hội công bằng, hòa bình và dân chủ, vừa khuyến khích tinh thần đoàn kết, vừa bảo đảm tự do cá nhân. Từ nền tảng đó, chúng ta có thể điều chỉnh và phát triển thêm để phù hợp với những đặc điểm văn hóa của Vương quốc Anh và Hoa Kỳ.

CUỐN CẨM NANG NÀY GIÚP XÂY DỰNG "MỘT PHONG TRÀO CỦA NHIỀU PHONG TRÀO" NHƯ THẾ NÀO

Tôi hiểu rằng nhiều người tìm đến cuốn sách này chủ yếu vì họ muốn giành thắng lợi trong một chiến dịch cụ thể, nhằm giải quyết một bất công đang hiện hữu ngay trước mắt mình. Tôi tôn trọng điều đó, và tin rằng cuốn sách này có thể giúp họ đạt được mục tiêu ấy.

Tuy nhiên, tôi cố ý viết cuốn sách này như một cẩm nang về nghệ thuật vận động, trong đó trình bày cách xây dựng một "phong trào của nhiều phong trào." Việc gọi đó là "một nghệ thuật" nhằm nhắc chúng ta rằng mọi hành động cần bắt đầu từ một tầm nhìn — giống như cách một họa sĩ hay một nhà soạn nhạc luôn khởi đầu sáng tạo của mình.

Tôi hiểu rằng trong xã hội Mỹ tồn tại một sự dị ứng khá phổ biến đối với "ý thức hệ". Nhiều người xem ý thức hệ như một tập hợp những khẳng định giáo điều về việc xã hội lý tưởng phải trông như thế nào. Đặc biệt trong bối cảnh chính trị phân cực sâu sắc hiện nay, ý thức hệ thường trở thành một yếu tố kích động cảm xúc, thay vì góp phần thúc đẩy đối thoại. Đây cũng là một lý do khiến những nhóm chỉ tập trung vào vấn đề bản sắc và áp bức đang gặp nhiều khó khăn: họ thường bị nhìn nhận như những người theo đuổi các lập luận mang tính ý thức hệ cứng nhắc, hơn là những người tìm kiếm sự trao đổi cởi mở.

Điểm hấp dẫn của việc chọn các chiến dịch vận động làm không gian hành động là ở chỗ: các chiến dịch có thể khơi dậy những cuộc đối thoại về tầm nhìn, đồng thời vẫn giữ được sự cởi mở và tinh thần khám phá — giống như những gì đã diễn ra trong các chiến dịch phản đối điện hạt nhân. Khi ngành công nghiệp hạt nhân cáo buộc rằng những người phản đối chỉ muốn gây ra tình trạng thiếu điện và làm suy sụp nền kinh tế, các nhà hoạt động đã đáp lại bằng cách đưa ra một tầm nhìn về nền kinh tế thay thế thân thiện với môi trường, dựa trên các nguồn năng lượng tái tạo. Thành công lớn của phong trào chống hạt nhân tại Đan Mạch đã góp phần đưa quốc gia này trở thành một trong những nước có tầm nhìn tiên phong về năng lượng ở châu Âu. Nhiều thập niên sau, Đan Mạch vẫn tiếp tục đi đầu so với nhiều quốc gia khác trong lĩnh vực này.

Những giai đoạn thành công nhất của phong trào môi trường tại Đan Mạch thường được dẫn dắt bởi những người nhìn thấy rõ mối liên hệ giữa vấn đề môi trường với công bằng kinh tế và công bằng xã hội. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, bởi những lĩnh vực này vốn gắn bó chặt chẽ với nhau, và mối liên hệ đó càng trở nên rõ ràng hơn khi chúng ta đi xa hơn trên con đường thay đổi. Quá

trình này thường diễn ra theo một chuỗi suy nghĩ như sau: “Nếu chúng ta thay đổi điều này, thì còn điều kia thì sao… rồi điều khác nữa… và cả điều đó nữa?”

Chẳng hạn, một phong trào vận động tại Hoa Kỳ cho chương trình *Medicare for All* (Medicare cho Tất cả)có thể tạo ra những cuộc đối thoại rộng hơn về bức tranh tổng thể của xã hội, nhưng điều đó chỉ thực sự xảy ra khi phong trào được dẫn dắt bởi một chiến dịch hành động trực tiếp của quần chúng. Nếu phong trào chủ yếu được dẫn dắt bởi một chiến dịch chính trị, thì khả năng khơi gợi tư duy về các vấn đề mang tính hệ thống sẽ thấp hơn nhiều. Lý do là những thỏa hiệp và các bước đi mang tính đồng hóa trong chính trị đảng phái thường khiến những câu hỏi lớn bị che khuất, thay vì được nêu ra một cách thẳng thắn. Trên thực tế, đối với các chính trị gia ủng hộ Medicare for All, việc giảm nhẹ mức độ thay đổi mà chính sách này hàm ý lại có lợi về mặt chính trị. Họ muốn tránh những chuỗi câu hỏi kiểu như: “Nếu chúng ta thay đổi điều này, thì còn điều kia… rồi điều khác nữa… thì sao?” Bởi lẽ những câu hỏi như vậy dễ nhanh chóng trở thành vấn đề khó xử đối với các chính trị gia thuộc dòng chính.

Phong trào dân quyền cho chúng ta một ví dụ hoàn toàn khác với cách Đảng Dân chủ thường xây dựng chiến lược cho vấn đề y tế. Phong trào này khởi đầu từ một yêu cầu rất cụ thể của các sinh viên da đen: được phục vụ cà phê tại các quầy ăn, nhưng nhanh chóng mở rộng thành những câu hỏi sâu sắc hơn về tình trạng nghèo đói trên toàn quốc, lịch sử phân biệt chủng tộc và bản chất của nền kinh tế Mỹ. Không chỉ dừng lại ở đó, chiến lược hành động trực tiếp của phong trào không những khơi nguồn cho nhiều phong trào xã hội khác, mà còn thúc đẩy những suy nghĩ táo bạo về các mô hình xã hội thay thế. Tuy nhiên, như tôi đã nhấn mạnh, đó là một giai đoạn lịch sử mà các thiết chế quản trị và hệ thống kinh tế hiện hành lúc đó vẫn được xã hội nhìn nhận với mức độ chính danh khá cao. Vì vậy, các phong trào khi đó không thể tiến xa theo cách mà họ có thể làm trong những hoàn cảnh khác.

Ngày nay, tính chính danh của hệ thống chính trị đang bị bào mòn rõ rệt, đến mức tỷ lệ cử tri tham gia bầu cử ở nhiều nơi xuống mức thấp kỷ lục. Bản thân tôi vẫn đi bỏ phiếu. Điểm bỏ phiếu ở gần nhà, tôi có thể trò chuyện với hàng xóm,

việc đó mất ít thời gian hơn nhiều so với tham gia một hành động trực tiếp, và tôi cũng thấy vui khi bày tỏ sự ủng hộ đối với một số ứng cử viên hoặc một số vấn đề trên lá phiếu. Tôi không kêu gọi người khác ở nhà không đi bầu. Tuy vậy, tôi không dành thời gian vận động cho các ứng cử viên của hai đảng lớn, bởi theo tôi đấu trường bầu cử ở Hoa Kỳ đã bị sắp đặt quá nặng nề, đến mức những nỗ lực trong đó thường khó mang lại kết quả tương xứng. Trong lịch sử, đã nhiều lần xảy ra tình huống một không gian đấu tranh trở nên bế tắc, trong khi một không gian khác lại mở ra cơ hội. Và theo tôi, hiện nay chính là một thời điểm như vậy: các chiến dịch vận động xã hội vẫn có thể tạo ra những thay đổi đáng để đấu tranh, trong khi đấu trường bầu cử thì khó có thể làm được điều đó.

Dù mỗi người trong chúng ta lựa chọn thế nào trong việc tham gia bầu cử, một thực tế vẫn ngày càng rõ ràng: tầng lớp chính trị đã tự làm suy giảm uy tín của mình, và đấu trường bầu cử bị nhiều người tin rằng đã bị sắp đặt. Chính trong những thời điểm như vậy, các phong trào xã hội có cơ hội mở ra một không gian hành động mới. Họ có thể dựa trên các chiến dịch đang diễn ra để xây dựng sức mạnh, tránh rơi vào sự đồng hóa, liên kết với nhau, và từ đó giành được những thắng lợi có ý nghĩa thực sự.

Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra những thay đổi lớn mang tính cấu trúc trong xã hội, thì dưới đây là tóm tắt một số phương pháp và giá trị cốt lõi được trình bày trong cuốn sách này, có thể giúp biến mục tiêu đó thành hiện thực.

Những thực hành nhằm xây dựng sự đoàn kết và tính bao trùm. Trong bất kỳ tổ chức hay phong trào nào cũng thường hình thành nhóm dòng chính và những vùng rìa. Việc nhận ra sớm hiện tượng này và có những can thiệp phù hợp sẽ giúp củng cố sự đoàn kết trong chiến dịch — không chỉ trong từng nhóm riêng lẻ, mà còn trong các phong trào và cả “một phong trào của nhiều phong trào.”

Khuyến khích đổi mới. Mọi tổ chức và phong trào đều phải đối mặt với những vấn đề riêng. Giải quyết được những vấn đề đó sẽ giúp các nhóm và phong trào phát triển lớn mạnh hơn. Việc học hỏi các giải pháp từ nơi khác, thử nghiệm

những cách làm mới, đánh giá kết quả rồi tiếp tục đổi mới sẽ giúp chúng ta xây dựng năng lực hình thành "một phong trào của nhiều phong trào." Điều đó cũng có nghĩa là không chỉ dừng lại ở những cuộc tuần hành hay mít-tinh quen thuộc.

Biến lời nói thành hành động. Việc nghiên cứu và đối thoại có thể giúp các phong trào tổ chức những hành động tập thể hiệu quả hơn. Một cuộc tuần hành có thể có ý nghĩa, khi người ta tổ chức nó thay cho những hội nghị mang tính hình thức và họ thực sự tập hợp được các lực lượng rộng lớn hơn, cùng hướng tới mục tiêu hình thành một "phong trào của nhiều phong trào."

Tính bền vững và tinh thần tích cực. Càng tiến gần tới việc hình thành một "phong trào của nhiều phong trào", phong trào càng phải đối mặt với nhiều áp lực và làn sóng tiêu cực từ phía đối thủ. Thế nhưng, không ít khi các nhà hoạt động lại vô tình truyền sự căng thẳng đó cho chính nhau. Năm 2017, khi tham dự một hội nghị của các nhà hoạt động trẻ, tôi thấy rằng trong giờ nghỉ họ thường kể cho nhau nghe những câu chuyện đáng lo ngại mới nhất về chính quyền Trump. Như vậy, vô tình họ đang làm thay công việc của đối thủ — mà lại không được trả công. Tôi đã nói đùa rằng: nếu họ đang làm việc cho đối thủ như vậy, ít nhất họ cũng nên gửi cho ông ta một hóa đơn để kêu ông thanh toán. Các nhóm vận động nên trở thành những không gian giúp chúng ta phục hồi năng lượng, hít thở và mở rộng sức mạnh của mình, thay vì thu mình lại dưới áp lực của căng thẳng và tiêu cực.

Phát triển năng lực lãnh đạo trong bối cảnh làm việc theo nhóm và nỗ lực tập thể. Việc liên tục bồi dưỡng năng lực cho nhiều người trong phong trào sẽ giúp tránh tình trạng quyền lãnh đạo bị tập trung vào một số ít cá nhân, đồng thời hạn chế cám dỗ dẫn đến sự đồng hóa hoặc tha hóa. Khi biết cân bằng giữa sự gắn kết và sự khác biệt, phong trào vừa có thể khuyến khích đổi mới, vừa giúp kết nối các phong trào lại với nhau để hướng tới những mục tiêu lớn hơn.

Uy tín được tạo dựng từ kỷ luật bất bạo động. Hãy nhớ rằng, dù đối thủ của chúng ta có trở nên bạo lực đến đâu, mục tiêu của phong trào vẫn là làm nổi bật sự tương phản giữa hành vi đó và những giá trị chung của xã hội. Như Barbara

Deming từng chỉ ra, thách thức lớn nhất ở đây là cảm giác choáng váng và mất thăng bằng — đó là nguy cơ khiến chúng ta đánh mất sự bình tĩnh của mình. Chính vì vậy, thực hành đối mặt với các cuộc tấn công bằng phương pháp bất bạo động sẽ giúp các nhà hoạt động giữ được sự cân bằng cần thiết trong những thời điểm đầy biến động.

Một quá trình học hỏi gắn với việc đặt mục tiêu dựa trên tầm nhìn. Phong trào Movement for a New Society (Phong trào vì một Xã hội Mới) từng có một khẩu hiệu rất đáng suy ngẫm: “Phần lớn những điều chúng ta cần biết, chúng ta vẫn còn chưa học được.” Chúng ta sẽ học thông qua hành động, cả ở cấp độ chiến dịch lẫn phong trào. Điều quan trọng là phải không ngừng suy ngẫm, rút kinh nghiệm từ chính mình, học hỏi từ các phong trào khác, và chia sẻ với nhau. Chỉ như vậy, quá trình học hỏi và phát triển của phong trào mới có thể tiếp tục mở rộng.

Khi còn là một thiếu niên, tôi đã dành khá nhiều thời gian tham gia các cuộc diễu hành, chơi kèn tuba trong nhiều ban nhạc khác nhau — có năm lên tới ba ban. Vì vậy, tôi cũng đã nhiều lần đứng xem các đoàn người diễu hành. Nhưng tôi hiểu rất rõ rằng tham gia trực tiếp luôn sống động và ý nghĩa hơn nhiều so với chỉ đứng bên lề quan sát.

Tôi hy vọng rằng, nếu bạn chưa bắt đầu hành động một cách mạnh mẽ, bạn sẽ có cơ hội trải nghiệm niềm vui và cảm giác được trao quyền mà tôi đã tìm thấy khi quyết định tham gia vào dòng chảy của lịch sử, thay vì chỉ đứng nhìn nó trôi qua. Cuốn sách này trình bày những phương pháp tốt nhất mà tôi biết, về cách mọi người có thể cùng nhau hành động để tạo ra sự thay đổi thực sự. Nếu bạn chưa biết mình có thể đóng góp một cách hiệu quả nhất bằng cách nào, tôi khuyến khích bạn thử tham gia một chiến dịch gần nơi mình sống, hoặc tập hợp những người mà bạn tin tưởng để cùng khởi xướng một chiến dịch của riêng mình.

Chưa bao giờ có một thời điểm thích hợp hơn lúc này để chúng ta tôn trọng chính mình, nâng cao năng lực học hỏi và dấn bước mạnh mẽ hơn. Phải chăng,

đó chính là hình dáng của tình yêu trong những thời khắc đầy đe dọa?

Tài liệu tham khảo bổ sung

1. Tổng quan, bao gồm tầm nhìn

- **Klein, Naomi.** *No Is Not Enough*. Chicago: Haymarket Books, 2017.
- **Movement for Black Lives.** *A Vision for Black Lives: Policy Demands for Black Power, Freedom, & Justice*. 2016. https://policy.m4bl.org.
- **Solnit, Rebecca.** *Hope in the Dark: Untold Stories, Wild Possibilities*. Chicago: Haymarket Books, 2016.
- **Yes! Magazine.** Tạp chí đăng tải các bài viết về những mô hình và giải pháp thay thế đầy hứa hẹn đang được hình thành hiện nay.

2. Chiến lược và chiến thuật

- **Bartkowski, Maciej J., ed.** *Recovering Nonviolent History: Civil Resistance in Liberation Struggles*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 2013.
- **Boyd, Andrew, ed.** *Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution*. New York: OR Books, 2012.
- **Center for Story-based Strategy.** https://www.storybasedstrategy.org
- **Chenoweth, Erica., và Stephan, Maria J.** *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press, 2011.
- **Engler, Mark., và Engler, Paul.** *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century*. New York: Nation Books, 2016.
- **Dey, Andrew (điều phối).** *Handbook for Nonviolent Campaigns*, ấn bản thứ hai. New York: War Resisters' League, 2014.
- **Hunter, Daniel.** *Strategy and Soul: A Campaigner's Tale of Fighting Billionaires, Corrupt Officials, and Philadelphia Casinos*. Tự xuất bản, 2013.
- **Hunter, Daniel.** *Building a Movement to End the New Jim Crow: An Organizing Guide*. The Veterans of Hope Project, 2015.
- **King, Martin Luther, Jr.** *Why We Can't Wait*. New York: New American Library, 1963.

- **Kurtz, Lester R., và Smithey, Lee A., eds.** *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements*. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2018.
- **Lakey, George.** *Toward a Living Revolution*. Eugene, OR: Wipf & Stock, 2016.
- **Lakey, George.** *Viking Economics: How the Scandinavians Got It Right and How We Can, Too*. Brooklyn: Melville House, 2016.
- **Marovic, Ivan.** *The Path of Most Resistance: A Step-by-Step Guide to Planning a Nonviolent Campaign*. Washington, D.C.: ICNC Press, 2018.
- **Moyer, Bill.** *Doing Democracy*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 2001.
- **Reinsborough, Patrick., và Canning, Doyle.** *Re-imagining Change: How to Use Story-Based Strategy to Win Campaigns, Build Movements, and Change the World*, ấn bản thứ hai. Oakland, CA: PM Press, 2017.
- **Sharp, Gene.** *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent Publishers, 1973.

3. Đào tạo và xây dựng nhóm

- **Cornell, Andrew.** *Oppose and Propose: Lessons from Movement for a New Society*. Oakland, CA: AK Press, 2011.
- **Lakey, George.** *Facilitating Group Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- **Lakey, Berit., Lakey, George., Napier, Rod., và Robinson, Janice.** *Grassroots and Nonprofit Leadership: A Guide for Organizations in Changing Times*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1995.
- **Smucker, Jonathan Matthew.** *Hegemony How-To: A Roadmap for Radicals*. Chico, CA: AK Press, 2017.
- **Starhawk.** *The Empowerment Manual: A Guide for Collaborative Groups*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 2011.

Lời cảm ơn

Cũng như bất kỳ chiến dịch thành công nào, đằng sau cuốn sách này là cả một cộng đồng.

Khi còn là một nhà hoạt động trẻ, tôi đã học hỏi rất nhiều từ Bayard Rustin, Lillian và George Willoughby, Larry Scott và Marty Oppenheimer. Trong nhiều năm, những người hào phóng như Berit Lakey, Viki Laura List và Johnny Lapham đã ủng hộ các sáng kiến mà tôi theo đuổi trong hành động trực tiếp, tổ chức phong trào và đào tạo. Các thành viên trong gia đình tôi đã phải hy sinh nhiều thời gian đáng lẽ họ có thể ở bên tôi, còn nhóm Quaker của tôi thì dần quen với việc tôi liên tục đi và về vì các hoạt động.

Các biên tập viên của Waging Nonviolence, Bryan Farrell và Eric Stoner, đã khuyến khích tôi phát triển những ý tưởng từng xuất hiện trên tạp chí trực tuyến này thành cuốn sách hiện tại.

Tôi cũng xin cảm ơn Zein Nakhoda của Training for Change vì đã gợi ý tên cuốn sách, và đội ngũ tuyệt vời của Melville House, đặc biệt là Marina Drukman, Susan Rella, Stephanie DeLuca, cùng biên tập viên của tôi Ryan Harrington.

Cuốn sách này được dành tặng cho năm đứa trẻ — thế hệ trẻ nhất của gia đình Lakey: Christopher, Yasin, Zaine, Ella và Anwar. Mong rằng các em sẽ gặt hái được những thành quả dồi dào từ những hạt giống mà thế hệ các nhà hoạt động hôm nay đang gieo trồng.

Các nguồn lực tiếp tục hỗ trợ cho cuốn sách Làm Sao Để Thắng

Waging Nonviolence – Chuyên mục “Living Revolution”

Waging Nonviolence (wagingnonviolence.org) là một tạp chí trực tuyến chuyên đưa tin về các phong trào xã hội trên khắp thế giới đang sử dụng hành động trực tiếp bất bạo động. Đây là nguồn tham khảo phong phú về ý tưởng chiến thuật và những cách tiếp cận mới khi đối mặt với các tình huống khó khăn.

Đối với những người ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, những nơi đôi khi bị cuốn vào các dấu hiệu của sự suy giảm quốc gia, Waging Nonviolence nhắc nhở chúng ta rằng trên khắp thế giới, người dân vẫn đang đứng lên với sức sống và sự sáng tạo mạnh mẽ.

Chuyên mục của tôi trên Waging Nonviolence có tên “Living Revolution”. Gần một trăm bài viết của tôi hiện đã được lưu trữ trên trang này. Trong chuyên mục đó, tôi bày tỏ quan điểm về những tranh luận và vấn đề đang diễn ra trong các phong trào xã hội, đồng thời hoan nghênh các ý kiến phản hồi của độc giả — dù đồng tình hay phản đối — bên dưới mỗi bài viết.

Giáo dục trực tiếp / Đào tạo

Những người dấn thân vào các chiến dịch hành động trực tiếp cần những phương pháp đào tạo hiệu quả giúp trao quyền cho họ nhanh chóng và sâu sắc nhất. Đến cuối thập niên 1980, các nhà cải cách trong lĩnh vực giáo dục người trưởng thành đã phát triển những phương pháp có tác động chuyển hóa mạnh mẽ, thậm chí vượt qua mô hình “giáo dục phổ biến” (popular education) trước đó.

Tôi đã học hỏi các phương pháp mới này, kết hợp thêm những kỹ thuật nâng cao về động lực học nhóm, rồi điều chỉnh chúng để phục vụ việc xây dựng các phong trào xã hội. Tôi cũng bảo đảm rằng toàn bộ phương pháp sư phạm này có thể xử lý xung đột một cách tích cực, sau đó thử nghiệm nó tại nhiều quốc gia và trong

nhiều bối cảnh văn hóa khác nhau để chắc chắn rằng nó có thể áp dụng rộng rãi. Kết quả của quá trình đó là Direct Education (Giáo dục trực tiếp).

Năm 1991, tôi cùng với nhà hoạt động và nhà giáo dục Barbara Smith sáng lập tổ chức Training for Change, với mục tiêu triển khai phương pháp đào tạo mới này và hướng dẫn những người khác cách áp dụng nó. Tổ chức TfC sau đó đã phát triển ra phạm vi toàn cầu và hiện vẫn tổ chức các khóa đào tạo "train-the-trainer" (đào tạo huấn luyện viên), trong đó có chương trình "Super-T" kéo dài 17 ngày, bao gồm bốn mô-đun về kỹ năng điều phối nâng cao (TrainingforChange.org).

Để mở rộng phạm vi tiếp cận của phương pháp giáo dục trực tiếp, nhà xuất bản Jossey-Bass đã phát hành cuốn sách của tôi *Facilitating Group Learning* (Hỗ trợ học nhóm) vào năm 2010. Cuốn sách này đã ảnh hưởng đến các chương trình đào tạo cho hành động trực tiếp ở nhiều nơi trên thế giới, từ Anh cho đến Tây Papua.

GLOBAL NONVIOLENT ACTION DATABASE (GNAD)

http://nvdatabase.swarthmore.edu

Đây là một cơ sở dữ liệu trực tuyến có thể tìm kiếm, hiện lưu trữ hơn 1.100 chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động, và con số này vẫn tiếp tục được các nhà nghiên cứu bổ sung.

Các chiến dịch trong cơ sở dữ liệu được thu thập từ gần 200 quốc gia. Mỗi trường hợp đều có một bản tường thuật chi tiết, giúp người đọc hiểu rõ hơn những động lực và diễn biến trong cuộc đấu tranh giữa các nhà hoạt động và đối thủ của họ, cũng như vai trò của các lực lượng đồng minh.

Người dùng có thể tìm kiếm các chiến dịch theo từng lĩnh vực vấn đề. Khi đọc những câu chuyện về các chiến dịch liên quan đến chủ đề mà bạn quan tâm, bạn có thể tìm thấy những ý tưởng mới để tiếp tục giữ thế chủ động trong cuộc đấu tranh của mình.

Bạn cũng có thể sắp xếp các chiến dịch theo mức độ thành công (mỗi chiến dịch đều được chấm điểm về kết quả đạt được). Nhờ đó, bạn có thể đọc về những chiến dịch mắc phải các sai lầm điển hình, hoặc những chiến dịch đạt điểm tuyệt đối — mười trên mười.

Các chiến dịch cũng có thể tìm kiếm theo đặc điểm nhân khẩu học của lực lượng tham gia chính, chẳng hạn như: người bản địa, phụ nữ, sinh viên, người lao động, hoặc người da màu. Ngoài ra, bạn cũng có thể tìm các chiến dịch ở cấp độ khu phố, địa phương hoặc cộng đồng bằng cách sử dụng nút “Browse Cases by Tags”.

Cơ sở dữ liệu này còn cho phép tìm kiếm theo quốc gia, bang hoặc thành phố, nhờ đó bạn có thể khám phá những kinh nghiệm hành động trực tiếp từng diễn ra tại chính địa phương mình, dù nhiều người trong cộng đồng có thể không hề biết rằng đó là một phần trong di sản đấu tranh của họ.

Cơ sở dữ liệu hiện ghi nhận 199 phương pháp hành động khác nhau, trong đó có nhiều phương pháp có thể bạn chưa từng nghe đến, chẳng hạn như:

- “đình công ngược” (reverse strike) — đã được sử dụng trong các chiến dịch tại ba quốc gia;
- “mua trước để ngăn chặn” (preclusive purchasing) — chiến thuật mà Tim DeChristopher từng sử dụng;
- các cuộc đột kích bất bạo động (nonviolent raids) — được ghi nhận trong mười một quốc gia;
- và “bất hợp tác Lysistrata” hoặc “đình công tình dục” (sex strike) — xuất hiện trong mười một chiến dịch tại tám quốc gia.

Trong cơ sở dữ liệu này, dòng thời gian của mỗi chiến dịch được chia thành sáu giai đoạn, giúp người đọc nhận ra xu hướng về thời điểm một chiến thuật nhất định có thể phát huy hiệu quả cao nhất. Chẳng hạn, tổng đình công thường hiệu quả hơn khi được sử dụng ở giai đoạn cuối của cuộc đấu tranh, thay vì ngay từ đầu.

Văn hóa của mỗi phong trào thường giới hạn những chiến thuật mà chúng ta nghĩ tới. Vì vậy, việc tìm hiểu những chiến thuật được sử dụng ở các quốc gia có nền văn hóa khác có thể gợi mở những ý tưởng đáng suy ngẫm để áp dụng.

Điều tuyệt vời của các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động là ngay cả trong việc lựa chọn chiến thuật, chúng ta vẫn đang đứng về phía của tự do.

Chú thích

Lời Giới thiệu

1. **Oppenheimer, Martin., và Lakey, George.** *A Manual for Direct Action.* Chicago: Quadrangle Books, 1965.
2. **Lakey, George.** *Viking Economics: How the Scandinavians Got It Right and How We Can, Too.* Brooklyn: Melville House, 2016.
3. **Global Nonviolent Action Database (GNAD)** hiện tiếp tục được quản lý bởi **Lee Smithey**, giáo sư tại **Swarthmore College** và là một nhà xã hội học chuyên nghiên cứu các phong trào xã hội. Cuốn sách mới nhất của ông (đồng biên tập với nhà xã hội học **Lester R. Kurtz**) là *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements.* Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2018. Sinh viên và giảng viên từ nhiều trường đại học khác cũng đã đóng góp cho **GNAD** (http://nvdatabase.swarthmore.edu). Các trường hợp trong cơ sở dữ liệu này được thu thập từ gần 200 quốc gia.

Chương 1: Các chiến dịch hành động trực tiếp

1. **Greenpeace.** "Commercial Whaling Banned." Ngày 2 tháng 6 năm 1986. https://www.greenpeace.org/usa/commercial-whaling-banned/.
2. **Musynske, Gavin.** "Hungarians Campaign for Independence from Austrian Empire, 1859–1867." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 12 tháng 12 năm 2009. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/hungarians-campaign-independence-austrian-empire-1859-1867.

   Popa, Adriana. "Ghanaians Campaign for Independence from British Rule, 1949–1951." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 7 tháng 11 năm 2010. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/ghanaians-campaign-independence-british-rule-1949-1951.
3. Cho đến nay, mười chiến dịch thoái vốn khỏi nhiên liệu hóa thạch tại Hoa Kỳ đã được đưa vào *Global Nonviolent Action Database*. Xem: "Browse Waves:

Fossil Fuel Divestment Movement (2010–).” *Global Nonviolent Action Database.* https://nvdatabase.swarthmore.edu/browse_waves/results/taxonomy%3A20321 (truy cập ngày 5 tháng 7 năm 2018).

4. **Schils, Nathalie.** “Puerto Ricans Expel United States Navy from Culebra Island, 1970–1974.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 6 tháng 7 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/puerto-ricans-expel-united-states-navy-culebra-island-1970-1974.

   Schils, Nathalie. “Puerto Ricans Force United States Navy out of Vieques Island, 1999–2003.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 7 tháng 7 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/puerto-ricans-force-united-states-navy-out-vieques-island-1999-2003.

5. Để tìm các trường hợp này, bạn có thể chọn mục “Browse Waves of Campaigns” trên trang web của *Global Nonviolent Action Database*. Ví dụ, tại đây có thể tìm thấy một làn sóng các chế độ độc tài trong khối Xô viết bị lật đổ bởi các chiến dịch bất bạo động. Một cách khác là chọn “Advanced Search”, sau đó vào “Categorization of Campaign”, và trong mục “Cluster” chọn “Democracy”. Các trường hợp trong cơ sở dữ liệu được rút ra từ nhiều thế kỷ khác nhau, nhưng phần lớn thuộc thế kỷ XX và XXI.

6. **Schoolmeester, Kelly.** “Greensboro, NC, Students Sit-in for U.S. Civil Rights, 1960.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 1 tháng 2 năm 2010. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/greensboro-nc-students-sit-us-civil-rights-1960.

7. **Leitner, Ryan.** “British Students Force End of Barclays Bank’s Investments in South African Apartheid, 1969–1987.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 8 tháng 2 năm 2014. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/british-students-force-end-barclays-bank-s-investments-south-african-apartheid-1969-1987.

8. **Fortuna, Thomas.** “Polish Artisans Strike for the Right to Vote, Jamestown, Virginia, 1619.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 8 tháng 12 năm 2012.

https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/polish-artisans-strike-right-vote-jamestown-virginia-1619.

9. **Saunders, Peter J.** “Miami College Students March to U.S. Capitol in Support of Immigrant Rights (Trail of Dreams), 2010.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 25 tháng 2 năm 2012. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/miami-college-students-march-us-capitol-support-immigrant-rights-trail-dreams-2010.

   Schils, Nathalie. “Love Canal Residents Campaign for a Clean Environment, New York, USA, 1978–1980.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 22 tháng 6 năm 2016. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/love-canal-residents-campaign-clean-environment-new-york-usa-1978-1980.

   Mười sáu chiến dịch chống lao động bóc lột trong các xưởng may (anti-sweatshop) cũng được ghi nhận trong *Global Nonviolent Action Database*. Xem: “Browse Waves: Student Anti-Sweatshop Labor Movements.” *Global Nonviolent Action Database*. https://nvdatabase.swarthmore.edu/browse_waves/results/taxonomy%3A20323?page=1 (truy cập ngày 5 tháng 7 năm 2018).

10. **Hameed, Fatimah.** “Native American and Environmentalist Groups Block Nuclear Waste Site in Ward Valley, California, 1995–2000.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 2 tháng 10 năm 2013. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/native-american-and-environmentalist-groups-block-nuclear-waste-site-ward-valley-california.

11. **Lakey, George.** “Technique and Ethos in Nonviolent Action: The Woman Suffrage Case.” *Sociological Inquiry* (Mùa đông 1967–1968).

12. **King, Martin Luther Jr.** *Why We Can’t Wait.* New York: New American Library, 1963; **Branch, Taylor.** *Parting the Waters: America in the King Years 1954–63.* New York: Simon & Schuster, 1988, chương 19–20.

13. **Sharp, Gene.** *The Politics of Nonviolent Action.* Boston: Porter Sargent Publishers, 1973, tr. 109–435. Một số dịch vụ trên Internet cung cấp bản tải miễn phí.

14. **Chenoweth, Erica., và Stephan, Maria J.** *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict.* New York: Columbia University Press,

2011, tr. 7.

15. **“Local, Community or Neighborhood-Level Campaigns.”** *Global Nonviolent Action Database.* https://nvdatabase.swarthmore.edu/category/pcs-tags/local-community-or-neighborhood-level-campaign (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2018).
16. **Moyer, Bill.** *Doing Democracy.* Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 2001, tr. 21–41. Một bản tóm tắt hữu ích cũng có sẵn trực tuyến: http://www.newjimcroworganizing.org/img/pdf/4%20Roles.pdf. Với sự cho phép của Bill Moyer, tôi đã đổi tên một số thuật ngữ của ông khi sử dụng khuôn khổ này trong các buổi đào tạo, và trong cuốn sách này tôi dùng các tên gọi đã điều chỉnh đó.

Chương 2: Vận động trong bối cảnh phân cực và biến động chính trị

1. Nhận xét mang tính quan sát của tôi cũng được một cuộc thăm dò của Washington Post / Đại học Maryland về dân chủ xác nhận. Cuộc thăm dò được tiến hành từ 27 tháng 9 đến 5 tháng 10 năm 2017, và được công bố ngày 28 tháng 10 năm 2017. https://www.washingtonpost.com/news/politics/polling/washington-post-university-of-maryland-democracy-poll-sept/2017/10/28/103b9f34-bbd7-11e7-9b93-b97043e57a22_page.html.
2. **Wagner, John., và Clement, Scott.** “‘It’s Just Messed Up’: Most Say Political Divisions Are as Bad as in Vietnam War Era, Poll Shows.” *The Washington Post*, ngày 28 tháng 10 năm 2017. https://www.washingtonpost.com/politics/its-just-messed-up-most-say-political-divisions-are-as-bad-as-in-vietnam-era-poll-shows/2017/10/27/ad304f1a-b9b6-11e7-9e58-e6288544af98_story.html.
   Một câu chuyện rất đáng chú ý khác, **“My Effing First Amendment,”** phát sóng trên chương trình phát thanh *This American Life* ngày 4 tháng 5 năm 2008, mô tả cách một sự cố nhỏ tại Lincoln, bang Nebraska, đã leo thang ngoài tầm kiểm soát, làm gia tăng sự phân cực giữa cánh tả và cánh hữu, đồng thời đặt ban lãnh đạo trường đại học vào tình thế khó xử. Chương trình có các cuộc phỏng vấn với những nhân vật chính liên quan đến sự việc. Có

thể nghe hoặc đọc bản chép lại tại:
[https://www.thisamericanlife.org/645/my-effing-first-amendment]
(https://www.thisamericanlife.org/645/my-effing-first-amendment

3. **McCarty, Nolan., Poole, Keith T., và Rosenthal, Howard.** *Polarized America: The Dance of Ideology and Unequal Riches.* Cambridge, MA: MIT Press, 2006.
4. **Neate, Rupert.** "Number of Billionaires Worldwide Surged to 2,754 in 2017." *The Guardian*, ngày 15 tháng 5 năm 2018. https://www.theguardian.com/business/2018/may/15/number-of-billionaires-worldwide-wealth-x-census (truy cập ngày 16 tháng 8 năm 2018).
5. Được trích dẫn bởi **Taylor, Daniel R.** "Poverty Stress Is a Disease for Children." *Philadelphia Inquirer*, ngày 22 tháng 5 năm 2018, tr. A15.
6. **Lakey, George.** "Did the Norwegians Have a Revolution?" *Waging Nonviolence*, ngày 15 tháng 5 năm 2013. https://wagingnonviolence.org/feature/how-swedes-and-norwegians-broke-the-power-of-the-1-percent/; https://wagingnonviolence.org/feature/did-the-norwegians-have-a-revolution/.
7. Lộ trình này chịu ảnh hưởng từ những gì Thụy Điển, Na Uy và Đan Mạch đã thực hiện để thay đổi xã hội của mình. Vào đầu thế kỷ trước, các nước này bị phân cực sâu sắc hơn cả xã hội chúng ta hiện nay, đồng thời phải đối mặt với tình trạng nghèo đói và bất công trầm trọng. Với nguồn lực ít hơn nhiều so với chúng ta, họ vẫn thực hiện được những thay đổi sâu rộng, và dần trở thành những quốc gia dẫn đầu thế giới về công bằng xã hội, dân chủ và tự do cá nhân. Dĩ nhiên, văn hóa và hoàn cảnh của họ có nhiều khác biệt so với chúng ta, nhưng nếu muốn tìm một "phòng thí nghiệm" của những thử nghiệm về thay đổi xã hội quy mô lớn với kết quả ấn tượng, thì khu vực Bắc Âu mang lại nhiều gợi ý đáng giá.
8. **Bethune, Sophie.** "Many Americans Stressed About the Nation's Future." *American Psychological Association*, tháng 4 năm 2017, Tập 48, số 4, tr. 16 (bản in). http://www.apa.org/monitor/2017/04/stressed-future.aspx (truy cập ngày 7 tháng 8 năm 2018).

9. **Smith, Samantha.** “6 Key Takeaways About How Americans View Their Government.” *Pew Research Center*, ngày 23 tháng 11 năm 2015. https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/11/23/6-key-takeaways-about-how-americans-view-their-government/.
10. **Holodny, Elena.** “The US Has Been Downgraded to a ‘Flawed Democracy.’” *Business Insider*, ngày 25 tháng 1 năm 2017. https://www.businessinsider.com/economist-intelligence-unit-downgrades-united-states-to-flawed-democracy-2017-1.
11. **Lakey, George.** “Where the Gun Control Campaign Went Wrong.” *Waging Nonviolence*, ngày 23 tháng 4 năm 2013. https://wagingnonviolence.org/feature/where-the-gun-control-campaign-went-wrong/.
12. **Cluster, Dick.** *They Should Have Served That Cup of Coffee: Seven Radicals Remember the ’60s.* Boston: South End Press, 1998.
13. **Lakey, George.** “‘A Vision for Black Lives’ Is a Vision for Everyone.” *Waging Nonviolence*, ngày 18 tháng 8 năm 2016. https://wagingnonviolence.org/feature/a-vision-for-black-lives-is-a-vision-for-everyone/; **Solutionary Rail.** “Solutionary Rail: A People-Powered Campaign to Electrify America’s Railroads and Open Corridors to a Clean Energy Future.” http://www.solutionaryrail.org (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2018); **It’s Our Economy.** “It’s Our Economy: People and the Planet Before Profits.” http://itsoureconomy.us/issues/ (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2018).
14. **Newport, Frank.** “Majority in U.S. Want Wealth More Evenly Distributed.” *Gallup*, ngày 17 tháng 4 năm 2013. https://news.gallup.com/poll/161927/majority-wealth-evenly-distributed.aspx. (Gallup bắt đầu đặt câu hỏi này từ năm 1984.)
15. **Stein, Ben.** “In Class Warfare, Guess Which Class Is Winning.” *The New York Times*, ngày 26 tháng 11 năm 2006. https://www.nytimes.com/2006/11/26/business/yourmoney/26every.html.

Chương 3: Dùng các chiến dịch để tấn công

1. **Fuller, John Grant Jr.** *We Almost Lost Detroit.* Berkeley: Berkley Books, 1984.
2. **"Browse Waves: Anti-Nuclear Power Wave of Cases."** *Global Nonviolent Action Database.* https://nvdatabase.swarthmore.edu/browse_waves/results/taxonomy%3A17448 (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2017).
3. **Lakey, George.** "Power Analysis: Types and Sources of Power." (chuyển thể từ tài liệu của nhà văn và nhà đào tạo **Starhawk**). http://leadershiplearning.org/system/files/Power+Analysis+Types+and+Sources+of+Power.pdf (truy cập ngày 14 tháng 8 năm 2018).

Chương 4: Đối diện với áp bức để giải phóng sức mạnh của chúng ta

1. **Lakey, George.** *Facilitating Group Learning: Strategies for Success with Adult Learners.* San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Xem đặc biệt các chương về đa dạng, nơi tác giả đề xuất những phương pháp sư phạm thay thế.
2. Chúng tôi học được điều này từ **Arnold Mindell**, người đã phát triển nhiều công cụ để làm việc với các nhóm có xung đột sâu sắc. Xem: **Mindell, Arnold.** *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity.* Portland, OR: Lao Tse Press, 1995, tr. 21, 25, 37–38, 64, 124, 143.

Chương 5: Lựa chọn trọng tâm của chiến dịch

1. **Stewart, James B.** "A Clash of Ideals and Investments at Swarthmore." *The New York Times*, ngày 16 tháng 5 năm 2014. https://www.nytimes.com/2014/05/17/business/a-clash-of-ideals-and-investments-at-swarthmore.html.
2. **King, Martin Luther Jr.** *The Autobiography*, chương 16: "The Albany Movement." https://kinginstitute.stanford.edu/chapter-16-albany-movement. Biên tập bởi **Clayborne Carson** (New York: Intellectual Properties Management, phối hợp với Abacus, 2002).

Chương 6: Sáng tạo một chiến dịch mới

1. **Hunter, Daniel.** *Strategy and Soul: A Campaigner's Tale of Fighting Billionaires, Corrupt Officials, and Philadelphia Casinos.* Tự xuất bản, 2013. Trong cuốn sách này, Daniel cũng kể về một chiến thuật đáng chú ý khác của chiến dịch Casino-Free ở chương 12; toàn bộ câu chuyện được trình bày chi tiết trong cuốn sách giàu tính tiết lộ này.
2. Những người thiết kế chiến dịch nhằm ngăn chặn máy bay ném bom B-1 và thúc đẩy chuyển đổi sang kinh tế hòa bình ban đầu cho rằng lý do mà Lầu Năm Góc đưa ra cho loại máy bay này—mối đe dọa từ Liên Xô—chỉ là vỏ bọc cho mục tiêu thực sự, đó là sử dụng nó trong những cuộc phiêu lưu quân sự kiểu đế quốc, như việc ném bom Việt Nam. Vì vậy, cách định khung ban đầu của chiến dịch là phản đối B-1 như một vũ khí cho những "Việt Nam mới" trong tương lai. Tuy nhiên, khi tiếp xúc với công chúng, chúng tôi nhận ra rằng khi nghĩ về vũ khí, nhiều người vẫn lo sợ Liên Xô hơn là những "Việt Nam mới" trong tương lai. Vì vậy, chúng tôi điều chỉnh lại cách định khung của chiến dịch. Nhờ đó—và cũng nhờ sự hỗ trợ của các đồng minh trong phong trào lao động—chiến dịch đã thuyết phục được Tổng thống Jimmy Carter hủy bỏ chương trình B-1. Sau đó, Tổng thống Ronald Reagan đã khôi phục chương trình này như một phần trong chính sách tăng lợi nhuận cho các nhà sản xuất vũ khí, trong khi cắt giảm các chương trình xã hội.
3. Những tài liệu hữu ích khác về cách định khung chiến dịch (framing) có thể tìm thấy tại Center for Story-based Strategy: https://www.storybasedstrategy.org. Xem thêm: **Reinsborough, Patrick., và Canning, Doyle.** *Re-imagining Change: How to Use Story-Based Strategy to Win Campaigns, Build Movements, and Change the World.* Oakland, CA: PM Press, 2017, ấn bản thứ hai.

Chương 7: Phân tích mục tiêu và động lực quyền lực

1. Nhiều chiến dịch trong số này được ghi nhận trong *Global Nonviolent Action Database*.
2. **Branch, Taylor.** *Parting the Waters: America in the King Years 1954–63.* New York: Simon & Schuster, 1988, tr. 769.

3. **Lakey, George.** “How a Small Quaker Group Forced PNC Bank to Stop Financing Mountaintop Removal.” *Waging Nonviolence*, ngày 4 tháng 3 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/small-quaker-group-forced-pnc-bank-stop-financing-mountaintop-removal/. **Sorkin, Andrew Ross.** “A New Tack in the War on Mining Mountains.” *The New York Times*, ngày 9 tháng 3 năm 2015. https://www.nytimes.com/2015/03/10/business/dealbook/pnc-joins-banks-not-financing-mountaintop-coal-removal.html. **Mathiesen, Karl.** “Barclays Ends Financing of Controversial Mountaintop Removal Mining.” *The Guardian*, ngày 7 tháng 4 năm 2015. https://www.theguardian.com/environment/2015/apr/07/barclays-ends-financing-of-controversial-mountaintop-removal-mining.
4. **Murray, Joshua., và Schwartz, Michael.** “Moral Economy, Structural Leverage, and Organizational Efficacy: Class Formation and the Great Flint Sit-Down Strike, 1936–1937.” *Critical Historical Studies* (Mùa thu 2015): tr. 248.
5. **Ibid.**, tr. 253.
6. **Fine, Sidney.** “The General Motors Sit-Down Strike: A Re-examination.” *American Historical Review* 70, số 3 (tháng 4 năm 1965): tr. 702.
7. **Fine, Sidney.** *Sit-Down: The General Motors Strike of 1936–1937.* Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, 1969, tr. 5.
8. Phần mô tả về Ford và quan hệ chủng tộc dựa trên: **Goldfield, Michael.** “Race and the CIO: The Possibilities for Racial Egalitarianism During the 1930s and 1940s.” *International Labor and Working-Class History* 44 (Mùa thu 1993): tr. 1–32. https://libcom.org/files/raceciomain.pdf.
9. Xem bài điểm sách về: **Bates, Beth Tompkins.** *The Making of Black Detroit in the Age of Henry Ford.* Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2012. Trong: **Feeley, Dianne.** “Black Workers, Fordism and the UAW.” *Solidarity*, tháng 1–2 năm 2014. https://www.solidarity-us.org/node/4017.
10. **Brueggemann, John., và Boswell, Terry.** “Realizing Solidarity: Sources of Interracial Unionism During the Great Depression.” *Sage Journals*, ngày 1 tháng 11 năm 1998. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888498025004003.

Chương 8: Các công cụ chiến lược để đi từ hiện tại đến mục tiêu

1. Cuộc trao đổi này diễn ra tại một hội nghị ở Clarens, Thụy Sĩ, do American Friends Service Committee tổ chức năm 1970. Sau đó, Bernard Lafayette đã lấy bằng tiến sĩ và giảng dạy nghiên cứu hòa bình và xung đột ở cấp đại học.
2. *Bringing Down a Dictator* là một bộ phim tài liệu hấp dẫn kể lại câu chuyện của Serbia. Một số lãnh đạo của phong trào Otpor! sau đó đã xuất bản các tài liệu chiến lược và trở thành những nhà đào tạo cho các phong trào bất bạo động. **York, Steve (đạo diễn và biên kịch).** *Bringing Down a Dictator.* Belgrade, Serbia, 2002 (DVD).
3. **Moyer, Bill.** *Doing Democracy.* Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 2001.
4. **Lakey, George.** _Toward a Living Revolution. Ấn bản Vương quốc Anh: London: Peace News Press, 2012. Ấn bản Hoa Kỳ: Eugene, Oregon: Wipf & Stock, 2016.

Chương 9: Xây dựng đồng minh và thuyết phục những người trung lập

1. **Walczak, Jared.** “Trends in State Tax Policy, 2018.” *Tax Foundation*, số 598, tháng 12 năm 2017. https://files.taxfoundation.org/20171213151239/Tax-Foundation-FF568.pdf (truy cập ngày 15 tháng 8 năm 2018).
2. **Jamieson, Dave.** “How Tax Cuts Led to West Virginia’s Massive Teacher Strike.” *Huffington Post.* https://www.huffingtonpost.com/entry/how-tax-cuts-led-to-west-virginias-massive-teacher-strike_us_5a99bde9e4b0a0ba4ad3513b (truy cập ngày 15 tháng 8 năm 2018).
3. **McAlevey, Jane.** “It Takes a Crisis: What West Virginia Teachers Won—and How.” *The Nation*, ngày 9 tháng 4 năm 2018, tr. 4–5.
4. **Watterson, Kathryn.** *Not by the Sword: How a Cantor and His Family Transformed a Klansman.* Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2012.

Chương 10: Tập hợp đội ngũ để tổ chức hành động

1. **Smucker, Jonathan Matthew.** *Hegemony How-To: A Roadmap for Radicals.* Chico, CA: AK Press, 2017, đặc biệt chương 6, “Beyond the Low Plateau,” tr. 155–186. **Engler, Mark., và Engler, Paul.** *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century.* New York: Nation Books, 2016, đặc biệt chương 10, “The Ecology of Change,” tr. 251–280.

Chương 11: Khởi động

1. **“Six Steps for Nonviolent Direct Action.”** *Martin Luther King Jr. Research and Education Institute*, Stanford University. https://kinginstitute.stanford.edu/sites/default/files/lesson-activities/six_steps_for_nonviolent_direct_action_2.pdf (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2018).
2. Tôi không biết có nguồn xuất bản chính thức nào cho bài tập huấn luyện này của Bill. Ông thường vẽ ba cột trên bảng, với các tiêu đề: Myths (Huyền thoại), Secrets (Điều bị che giấu) và Widely Shared Values (Các giá trị được chia sẻ rộng rãi). Sau đó ông yêu cầu nhóm nêu ra một “huyền thoại”, ghi nó vào cột thứ nhất; tiếp theo xác định “bí mật” mà huyền thoại đó che đậy; và cuối cùng là giá trị phổ quát liên quan. Ví dụ:

- Huyền thoại: Trong đất nước chúng ta, ai cũng có thể vươn lên trong cuộc sống.
- Bí mật: Người nghèo bị đặt vào vị thế bất lợi một cách có hệ thống.
- Giá trị chung: Công bằng đòi hỏi phải có cơ hội bình đẳng.

  Bill tiếp tục đưa ra nhiều ví dụ khác cho đến khi nhóm hiểu được cách thức vận hành của mô hình này và có thể áp dụng nó vào chính chiến dịch của mình. Qua đó họ nhận ra rằng nếu “bí mật” không được đặt đối lập với một giá trị chung thông qua hành động, thì rất có thể nó sẽ không bao giờ bị phơi bày, và huyền thoại sẽ tiếp tục giữ vai trò thống trị.

Chương 12: Logic của hành động và thế giới phong phú của các chiến thuật

1. Hơn 70 chiến dịch của phong trào dân quyền tại Hoa Kỳ, bao gồm cả các cuộc ngồi phản đối của sinh viên (student sit-ins), có thể được tìm thấy trong *Global Nonviolent Action Database*. Xem: **"Browse Waves: U.S. Civil Rights Movements (1950s–1960s)."** https://nvdatabase.swarthmore.edu/browse_waves/results/taxonomy%3A9941 (truy cập ngày 25 tháng 7 năm 2018).
2. Chiến dịch này được mô tả trong *Global Nonviolent Action Database*: **Jones, Hannah., và Lawrence, William.** "Canadian Activists Demand Transparency in FTAA Negotiations, 2000–2001." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 17 tháng 10 năm 2010. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/canadian-activists-demand-transparency-ftaa-negotiations-2000-2001.
3. **Tedla, Aden., và Lakey, George.** "Indians Campaign for Independence (Salt Satyagraha), 1930–1931." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 9 tháng 1 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/indians-campaign-independence-salt-satyagraha-1930-1931.
4. **Roseberry-Polier, Alison.** "Environmental Activists Prevent Construction of Coal-Fired Power Plant in Kingsnorth, England, 2007–2010." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 20 tháng 2 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/environmental-activists-prevent-construction-coal-fired-power-plant-kingsnorth-england-2007-2010.
5. **Amador, Nico.** "Transgender Activists End Policy of Gender Markers on Philadelphia Public Transit." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 20 tháng 8 năm 2015. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/transgender-activists-end-policy-gender-markers-philadelphia-public-transit.
6. Chiến dịch này được mô tả trong *Global Nonviolent Action Database*: **Bernhardt, Arielle., và Ensign, Olivia.** "Women Form Peace Camp to Protest Housing of Cruise Missiles at Greenham Common, 1981–1993." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 19 tháng 3 năm 2010. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/women-form-peace-camp-protest-housing-cruise-missiles-greenham-common-1981-1993.

7. **Engler, Mark., và Engler, Paul.** *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century.* New York: Nation Books, 2016.
8. **Noble, Sarah.** "U.S. National Woman's Party Campaigns for Suffrage, 1914–1920." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 18 tháng 8 năm 2008. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/us-national-womans-party-campaigns-suffrage-1914-1920.
9. **Lawrence, William.** "Philadelphians Campaign for a Casino-Free City, 2006–2010." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 1 tháng 4 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/philadelphians-campaign-casino-free-city-2006-2010.
10. **Musynske, Gavin., và Lakey, George.** "Freedom Riders End Racial Segregation in Southern U.S. Public Transit, 1961." *Global Nonviolent Action Database*, ngày 9 tháng 9 năm 2011. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/freedom-riders-end-racial-segregation-southern-us-public-transit-1961.

Chương 13: Trao quyền thông qua vai trò hành động, nhóm ái lực (nhóm thân cận) và hướng dẫn cho người tham gia

1. Thông tin hữu ích hơn về tiềm năng của các nhóm ái lực (nhóm thân cận) (affinity groups) và cách chúng có thể hỗ trợ quá trình ra quyết định của phong trào có thể tìm thấy trong *Handbook for Nonviolent Campaigns*, ấn bản thứ hai, do **Andrew Dey** điều phối (New York: War Resisters' League, 2014). Trong cuốn sách của tôi *Toward a Living Revolution*, tôi tiếp nối truyền thống vô chính phủ khi coi nhóm ái lực là một thành phần quan trọng của đấu tranh cách mạng.
   Lakey, George. *Toward a Living Revolution.* Eugene, OR: Wipf & Stock, 2016 (tái bản từ *Strategy for a Living Revolution*, 1973).
2. **Lakey, George.** *Toward a Living Revolution.* Eugene, OR: Wipf & Stock, 2016 (phiên bản chỉnh sửa của *Strategy for a Living Revolution*, 1973).
3. **Resilience Circles** (http://localcircles.org/2012/05/17/what-is-an-affinity-group/) là một nguồn trực tuyến hữu ích để tìm hiểu thêm về **các nhóm ái lực**, bao gồm nhiều **gợi ý thực hành cụ thể**.

4. Xem **chương 18** để biết thêm về sự đa dạng trong chiến thuật. Dưới đây là một ví dụ về hướng dẫn dành cho người tham gia, đặt các quy tắc trong bối cảnh an toàn và thông tin liên hệ: Earth Quaker Action Team: Thỏa thuận hành động. Bạn đồng ý với các nguyên tắc sau:

- Bạn sẽ **giữ thái độ thân thiện và tôn trọng** với bất kỳ ai bạn gặp;
- Bạn sẽ **giữ bình tĩnh, tập trung và không đối đầu**;
- Bạn sẽ **hành xử đúng mực trong mọi tình huống**, nhận thức rằng tất cả chúng ta đều **đại diện cho phong trào này**;
- Bạn **không sử dụng ngôn từ thô tục**, cũng như **không dùng bạo lực bằng lời nói hoặc thể chất** đối với khách hàng, ban quản lý, nhân viên, cảnh sát — hay bất kỳ ai;
- Bạn **không can thiệp hoặc làm hư hại tài sản**;
- Bạn **không mang theo hoặc sử dụng vũ khí, ma túy, rượu, hoặc các chất bất hợp pháp khác** trước hoặc trong suốt sự kiện.

Chương 15: Giáo dục trực tiếp cho hành động trực tiếp

1. Một bản tóm tắt ngắn gọn về **lý thuyết sư phạm của Paulo Freire**, nền tảng của phương pháp **giáo dục bình dân (popular education)**, có thể xem tại: http://catherinedonnellyfoundation.org/national/wp-content/uploads/2017/01/Principles_of_Freire.doc.
2. Tôi đã tổng hợp lý thuyết và thực hành của phương pháp giáo dục trực tiếp (direct education) từ kinh nghiệm của các điều phối viên trong tổ chức Training for Change. Xem:
   Lakey, George. *Facilitating Group Learning.* San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
   Tôi nhận thấy phương pháp này hiệu quả không chỉ trong lớp học đại học mà còn trong nhiều bối cảnh học tập của người trưởng thành. Tôi cũng cố ý thử nghiệm nó tại hơn 20 quốc gia để xác định những công cụ giáo dục trực tiếp có khả năng vượt qua ranh giới văn hóa tốt nhất. Những công cụ này hiện được giảng dạy trong **các** khóa đào tạo nâng cao dành cho huấn luyện viên

(train-the-trainer) của **Training for Change**: https://www.trainingforchange.org.

3. **Lakey, George.** “Ingredients for Building Courage.” *Waging Nonviolence*, ngày 11 tháng 2 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/ingredients-building-courage/.
4. *Handbook for Nonviolent Campaigns*, ấn bản thứ hai, do **Andrew Dey** điều phối. New York: War Resisters’ League, 2014.

Chương 16: Đối phó với các cuộc tấn công nhằm vào chiến dịch của bạn

1. **“UC Davis Pepper Spray Incident.”** *Wikipedia.* https://en.wikipedia.org/wiki/UC_Davis_pepper_spray_incident (truy cập ngày 20 tháng 5 năm 2018).
2. **Kurtz, Lester R., và Smithey, Lee A., biên tập.** *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements.* Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2018.
3. **Pérez-Peña, Richard.** “White Supremacists Were Ready for Violence in Charlottesville. The Police Were Not.” *The New York Times*, ngày 1 tháng 12 năm 2017. https://www.nytimes.com/2017/12/01/us/charlottesville-white-supremacist-rally.html.
4. **Ibid.**
5. **Ibid.**
6. **Kurtz, Lester R., và Smithey, Lee A., biên tập.** *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements.* Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2018.
7. **Sørensen, Majken Jul.** *Responses to Nonviolent Campaigns: Beyond Repression or Support.* Sparsnås, Thụy Điển: Irene Publishing, 2015.
8. **Lakey, George.** “Strategies of the 1 Percent Revealed!” *Waging Nonviolence*, ngày 17 tháng 3 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/strategies-1-percent-revealed/.

   Lakey, George. “How the 1 Percent Stays on Top.” *Waging Nonviolence*, ngày 1 tháng 4 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/how-the-1-percent-stays-on-top/.

   Lakey, George. “How Do You Beat the 1 Percent? Start by Learning Their

Favorite Moves.” *Waging Nonviolence*, ngày 18 tháng 4 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/beat-1-percent-start-learning-favorite-moves/.

9. **Kutz, Celia.** “How Black Lives Matter Came Back Stronger After White Supremacist Attacks.” *Waging Nonviolence*, ngày 30 tháng 11 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/black-lives-matter-came-back-stronger-white-supremacist-attacks/.
10. **Chenoweth, Erica., và Stephan, Maria J.** *Why Civil Resistance Works.* New York: Columbia University Press, 2011, tr. 51.
11. **Ibid.**, tr. 7.
12. **Phalen, Anthony.** “Brazilian Priests Intervene Nonviolently to Prevent Violence, 1968.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 18 tháng 11 năm 2009. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/brazilian-priests-intervene-nonviolently-prevent-violence-1968.
13. **Rennebohm, Max.** “Chileans Overthrow Dictator Carlos Ibañez del Campo, 1931.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 21 tháng 9 năm 2009. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/chileans-overthrow-dictator-carlos-ibanez-del-campo-1931 (truy cập ngày 3 tháng 8 năm 2018).
14. Đội bảo vệ không vũ trang / hộ tống bảo vệ (protective accompaniment) là một trong những phương pháp được sử dụng trong hoạt động gìn giữ hòa bình dân sự không vũ trang. Phương pháp này được áp dụng cả trong nội bộ quốc gia lẫn ở cấp quốc tế. Ngày càng có nhiều tổ chức cung cấp dịch vụ này, trong đó có Nonviolent Peaceforce. Để xem 20 nghiên cứu trường hợp tại hơn một chục quốc gia, hãy tìm mục “Third Party Nonviolent Intervention” trong *Global Nonviolent Action Database*.
15. **Hall, Michael Alex.** “Omanis Make Economic Gains, Press for Democracy.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 1 tháng 8 năm 2013. https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/omanis-make-economic-gains-press-democracy-2011-0.
16. **Carpenter, Lindsey., và Weeks, Maurice.** “U.S. Farmworkers in California Campaign for Economic Justice (Grape Strike), 1965–70.” *Global Nonviolent Action Database*, ngày 3 tháng 8 năm 2011.

https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/us-farmworkers-california-campaign-economic-justice-grape-strike-1965-70.

17. **Bell, Jessica., và Spalding, Dan.** "Security Culture for Activists." *The Ruckus Society*, ngày 25 tháng 11 năm 2017. https://ruckus.other98action.org/wp-content/uploads/sites/25/2017/11/Security-Culture-for-Activists.pdf
18. **Lakey, George.** "Ingredients for Building Courage." *Waging Nonviolence*, ngày 11 tháng 2 năm 2015. https://wagingnonviolence.org/feature/ingredients-building-courage/.
19. **Strain, Christopher B.** "'We Walked Like Men': The Deacons for Defense and Justice." *Louisiana History* 38, số 1 (Mùa đông 1997): tr. 43–62. Xem thêm: **Hill, Rickey.** "The Bogalusa Movement: Self-Defense and Black Power in the Civil Rights Struggle." *The Black Scholar* 41, số 3 (2011): tr. 43–54.
20. Một cuốn sách mới tổng hợp kinh nghiệm của các chiến dịch ở nhiều châu lục là: **Kurtz, Lester R., và Smithey, Lee A., biên tập.** *The Paradox of Repression and Nonviolent Movements.* Syracuse, NY: Syracuse University Press, 2018. Chương của tôi trong cuốn sách này bàn về cách các nhà hoạt động có thể giảm thiểu rủi ro và chuẩn bị khi xảy ra thương tích. Xem thêm chương của Jenni Williams về việc vượt qua nỗi sợ hãi.

Chương 17: Sự đa dạng chiến thuật và việc phá hoại tài sản

1. **Churchill, Ward.** *The Pathology of Pacifism.* Oakland, CA: PM Press, 2017. **Gelderloos, Peter.** *How Nonviolence Protects the State.* Cambridge, MA: South End Press, 2007.
2. **Lakey, George.** *The Sword That Heals: Challenging Ward Churchill's "Pacifism as Pathology."* Tập sách mỏng. Philadelphia: Training for Change, 2001.
3. **Chenoweth, Erica., và Stephan, Maria J.** *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict.* New York: Columbia University Press, 2011, tr. 30.
4. **Global Nonviolent Action Database (GNAD)** sử dụng cách định nghĩa về bạo lực của nhà khoa học chính trị Mulford Sibley, theo đó bạo lực là "lực gây

tổn hại" (injurious force).

Định nghĩa của GNAD tiếp tục được phát triển và nêu rõ rằng "lực gây tổn hại" ở đây được hiểu là lực gây tổn hại đối với con người và những vật thể được gắn với giá trị nhân cách của con người, ví dụ như một tác phẩm nghệ thuật của họa sĩ.

Theo cách hiểu này, GNAD không coi việc phá hủy những thứ như hồ sơ hành chính hay vũ khí quân sự là bạo lực.

5. Xem thêm phần thảo luận hữu ích của Mark Engler và Paul Engler về động lực của sự phân cực trong phản ứng đối với các chiến dịch bất bạo động, trong:

   Engler, Mark., và Engler, Paul. *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century.* New York: Nation Books, 2016, tr. 211-214.

Chương 18: Những bước tiến tới sự đoàn kết

1. Tôi cho mỗi sinh viên quyền tự chấm điểm cho chính mình, với điều kiện duy nhất là họ phải gặp một nhóm nhỏ gồm vài bạn học và tôi để giải thích lý do của mình. Lý do đó có thể là, chẳng hạn, họ cần điểm A để nộp hồ sơ vào trường y, hoặc bất kỳ lý do nào khác. Nhóm này không được phép thuyết phục sinh viên thay đổi quyết định, mà chỉ lắng nghe và trao đổi theo cách mà sinh viên mong muốn.
2. **Solnit, Rebecca.** *Men Explain Things to Me.* Chicago: Haymarket Books, 2014.

Chương 19: Làm sao để các chiến dịch trở thành một phong trào mạnh mẽ

1. Một số trường hợp có thể được tìm thấy trong **Global Nonviolent Action Database** (https://nvdatabase.swarthmore.edu/browse_waves) bằng cách chọn nút "Browse" rồi tiếp tục chọn "Browse Waves."

   GNAD hiện lưu trữ bộ sưu tập lớn nhất về các chiến dịch dân quyền được công bố công khai, mỗi chiến dịch đều có bản tường thuật riêng và các dữ liệu liên quan.

2. GNAD chấm điểm mức độ thành công của các chiến dịch theo thang điểm từ 0 đến 10, trong đó 10 là thành công hoàn toàn. Có 17 chiến dịch được chấm dưới 5 điểm, và 39 chiến dịch đạt từ 8 đến 10 điểm.
3. Tôi cũng áp dụng cùng bộ tiêu chí chấm điểm đó để xác định mức độ thành công hoặc thất bại.
4. **Lakey, George.** *Toward a Living Revolution.* Eugene, OR: Wipf & Stock, 2016 (tái bản từ *Strategy for a Living Revolution*, 1973), tr. 140–141.
5. **King, Martin Luther Jr.** *Why We Can't Wait.* New York: New American Library, 1963.
6. Những quốc gia thường thay nhau đứng đầu các bảng xếp hạng quốc tế là Đan Mạch, Thụy Điển và Na Uy. Điều đáng chú ý là chiến lược thay đổi lớn của họ cách đây một thế kỷ không chủ yếu dựa vào con đường nghị viện, mà chủ yếu dựa vào sức mạnh của các chiến dịch hành động trực tiếp bất bạo động quy mô lớn.

   Xem thêm:

   Lakey, George. *Viking Economics: How the Scandinavians Got It Right—and How We Can, Too.* New York: Melville House, 2016.

   Lakey, George. "Why Are the Danes So Happy? Because Their Economy Makes Sense." *Waging Nonviolence*, ngày 19 tháng 7 năm 2017. https://wagingnonviolence.org/feature/denmark-nordic-model-economy-happiness/.
7. **Gilens, Martin., và Page, Benjamin I.** "Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens." *Perspectives on Politics* 12, số 3 (tháng 9 năm 2014). https://scholar.princeton.edu/sites/default/files/mgilens/files/gilens_and_page_2014_testing_theories_of_american_politics.pdf.
8. Một điểm khởi đầu tốt là:

   Chenoweth, Erica., và Stephan, Maria J. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict.* New York: Columbia University Press, 2011.

Chương 20: Sử dụng tầm nhìn để xây dựng một phong trào của các phong trào

1. **Boggs Center.** *Living for Change*, bản tin ngày 26 tháng 6 năm 2017. http://boggscenter.org/boggs-center-living-for-change-newsletter-june-26-2017/.
2. **Baer, John.** "Could Pennsylvania Be in Play?" *Philadelphia Inquirer*, ngày 22 tháng 7 năm 2016, tr. A16, trích dẫn từ khảo sát Quinnipiac thực hiện vào tháng 7.

   Trên toàn quốc, tỷ lệ cử tri đi bầu trong cuộc bầu cử này thấp nhất trong hai thập niên, chỉ đạt 58%. Khoảng 97 triệu cử tri đã không bỏ phiếu cho bất kỳ ứng cử viên nào. Trong cuộc đua tổng thống, Clinton nhận khoảng 62 triệu phiếu, Trump khoảng 61 triệu, trong khi 108 triệu cử tri hoàn toàn không đi bỏ phiếu.
3. **Alperovitz, Gar.** *What Then Must We Do? Straight Talk About the Next American Revolution.* White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2013.
4. **Ibid.**, tr. 37.
5. Xem **Lakey, George.** *Viking Economics: How the Scandinavians Got It Right and How We Can, Too.* Brooklyn: Melville House, 2016, để biết cách tầm nhìn kinh tế này đã mang lại lợi ích cho lợi ích chung.

   Ví dụ, Na Uy có số lượng doanh nghiệp khởi nghiệp nhiều hơn Hoa Kỳ, và Thụy Điển có nhiều bằng sáng chế hơn. Đan Mạch, một quốc gia thịnh vượng, đang tiến nhanh tới mục tiêu trung hòa carbon. Iceland đã phục hồi sau cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008 theo cách làm gia tăng mức độ bình đẳng vốn đã rất cao của họ, trái ngược với Hoa Kỳ, nơi cuộc khủng hoảng này lại làm gia tăng bất bình đẳng.
6. **Movement for Black Lives.** *A Vision for Black Lives* (còn được gọi là nền tảng chính sách của phong trào). https://policy.m4bl.org/platform/.
7. **Klein, Naomi.** *No Is Not Enough.* Chicago: Haymarket Books, 2017, tr. 267–271.

   Popular Resistance. "Agenda for a Democratized Economy." 2013. http://itsoureconomy.us/issues/ (truy cập ngày 4 tháng 8 năm 2018).
8. **Lakey, George.** *Viking Economics: How the Scandinavians Got It Right and How We Can, Too.* Brooklyn: Melville House, 2016.

9. Một bước đi khác là khuyến khích các chiến dịch mới thiết kế yêu sách theo cách liên kết liên ngành (intersectional), tức là kết nối nhiều mục tiêu khác nhau.

   Earth Quaker Action Team (EQAT), sau khi giành thắng lợi trong một chiến dịch kết hợp công bằng kinh tế và công bằng khí hậu, đã thiết kế một chiến dịch mới với ba chiều mục tiêu, bổ sung thêm công bằng chủng tộc.

   Xem: **Lakey, George.** "The Sun as the Center of a New Campaign for Economic and Racial Justice." *Waging Nonviolence*, ngày 14 tháng 9 năm 2015.

   https://wagingnonviolence.org/feature/sun-center-new-campaign-economic-racial-justice/.

10. Chiến dịch chính trị xung quanh Đạo luật Chăm sóc Sức khỏe Giá phải chăng (Affordable Care Act – "Obamacare") cho thấy sự thiếu khả năng tư duy ở tầm lớn: không chỉ việc kiểm soát chi phí thực sự bị từ bỏ, mà ngay cả phương án bảo hiểm công (public option) cũng bị gạt bỏ, qua đó làm suy yếu toàn bộ dự án và khiến nó mất đi một phần sự ủng hộ của công chúng.
11. **Deming, Barbara.** *Revolution and Equilibrium.* Sách mỏng. New York: War Resisters' League, 1968.

    https://www.warresisters.org/store/revolution-and-equilibrium-barbara-deming.

12. **Cornell, Andrew.** *Oppose and Propose: Lessons from Movement for a New Society.* Oakland, CA: AK Press, 2011, tr. 58.