

Saul D. Alinsky: A civil szervezkedés ABCje

1. A cél

Könyvem azokhoz szól, akik a jelenlegi világot olyanra akarják változtatni, amilyenek hiszik, hogy lennie kell. A fejedelmet Machiavelli a birtoklók számára írta arról, hogyan őrizhetik meg a hatalmukat. A civil szervezkedés ábécéjét a kisemmizetteknek írtam, és arról, hogyan kell ezt a hatalmat elvenni.

Könyvemben azzal foglalkozom, hogyan kell létrehozni olyan tömegszervezeteket, amelyek képesek elvenni a hatalmat a birtoklóktól, hogy aztán átadják a népnek, amely megvalósítja a demokratikus álmot: azt a társadalmat, amelyben érvényesül az egyenlőség, az igazságosság, a béke, az együttműködés, az esélyegyenlőség, és értelmes munkát kaphat minden ember. Ez olyan társadalmat jelent, ahol minden embernek lehetősége van az értelmes életre.

A történelem legjelentősebb változásai - forradalmak eredményei. Vannak, akik azt mondják, forradalmak nincsenek, csak evolúció, és a változás ennek eredménye. Az evolúció azonban csupán egy másik elnevezés, melyet az utókor ad a forradalom bizonyos szakaszának.

Könyvemben az olvasó figyelmébe ajánlok néhány általános érvényű szabályt, amely jellemzi a tömegmozgalmak létrehozását és működését, és a hatalmi összeütközéseket. Nem foglalkozom ideológiákkal, csupán annyiban, amennyiben ideológiának nevezhető, ha valaki inkább érvel a változás, mint a status quo mellett.

Különböző emberek, különböző helyeken, különböző helyzetekben és különböző időkben kidolgozzák elképzeléseiket arra nézve, mi az üdvözülés titka az adott korban. Ez a könyv semmiféle csodaszert vagy dogmát nem ajánl. Megvetem a dogmákat és félek tőlük. Tudom, hogy minden forradalomnak szüksége van ideológiára, amely hajtja előre. Tragikus szükségszerűség, hogy a heves összeütközések tüzeiben ezek az ideológiák hajlamosak olyan dogmákká olvadni, melyek kizárólagos igényt tartanak az igazságra, arra, hogy kulcsként fogadják el őket a paradicsom kapujához. A dogma - az emberi szabadság ellensége. A dogmát állandóan szemmel kell tartanunk. Az emberi gondolat annak a kételynek az apró parazsától izzik fel, hogy valóban igazunk van-e? Azok viszont, akik megingathatatlanul hiszik, hogy birtokában vannak az igazságnak, sötétek belülről, és kívülről a kegyetlenség, az igazságtalanság, a szenvedés sötétségébe borítják a világot. Akik sérthetetlen szentségként kezelik a szegényeket vagy a kisemmizetteket, ugyanolyan bünt követnek el, mint más dogmatikusok, és legalább olyan veszélyesek. Ahhoz, hogy az ideológia ne silányuljon dogmává, és védelmet kapjon a szabad vizsgálódás és az alkotó gondolkodás, amiből kicsírázhat az új, a jobb, egyetlen ideológiának sem szabad részletesebben megadni a végső célt, mint azt Amerika alapító atyái tették: "Mindenkinek jólétéért!"

Niels Bohr, a nagy atomfizikus, csodálatos egyszerűséggel fogalmazta meg a dogmatizmusra vonatkozó civilizált álláspontot. **"Minden, amit mondok, inkább tekintendő kérdésnek, mint állításnak."** Könyvemben igyekszem bizonyítani, hogy az ember reménysége a változás nagy törvényeinek elfogadásában van, és a változás törvényeinek megértése kezünkbe adja az ésszerű cselekvés kulcsát. Segít megértenünk a cél és az eszköz közötti kapcsolatot, és azt, hogyan következik az egyik a másikból.

A radikálisoknak rugalmasaknak kell lenniük, alkalmazkodniuk kell a politikai helyzet változásaihoz, érzékelniük kell az akció-reakció dinamizmusát. Ellenkező esetben saját taktikájuk

csapdájába esnek, és olyan utat kell járniuk, melyet nem maguk választottak. Röviden: a radikálisoknak, hacsak részlegesen is, de irányítaniuk kell az események menetét.

Minden társadalom elnyomja és bünteti azokat a gondolatokat, melyek veszélyeztetik a fennálló status quót. Ezért érthető, hogy a birtoklók irodalma nagyon is szegényes, ha olyan írások után kutatunk, amelyek a társadalom megváltoztatásával foglalkoznak. Igaz, a Függetlenségi Nyilatkozat deklarálja a nép forradalomhoz való jogát. Ami még van, az hetven évvel később Thoreau rövid esszéje: A polgári engedetlenségről, majd ezt követően Lincoln beiktatási beszéde 1861-ben, amelyben megerősíti a forradalomhoz való jogot. Ezeket mondja:

"Az ország intézményeivel együtt azé a népé, amelyik lakja. Ha bármikor megünják a létező kormányzatot, gyakorolhatják alkotmányos jogukat a megváltoztatására, vagy forradalom útján való megdöntésére."

Rengeteg frázis van a forradalom szent voltáról - már ami a múlt forradalmait illeti. Lelkesedésünk a forradalom szent joga iránt egyre növekszik az idő távlatával. Minél régebbi egy forradalom, annál szentebb lesz. Thoreau rövid észrevételein kívül társadalmunk igen kevés tanácsot, ötletet ad arra nézve, hogyan segítsük elő a társadalmi változásokat.

A birtoklók részéről viszont szünet nélkül áramlanak azok az írások, amelyek igazolják a status quót. Vallási, gazdasági, szociális, politikai, jogi traktátumok tömegeiben támadják a forradalmi eszmét, a változtatásra irányuló cselekvést. Erkölcsstelennek, csalónak, az Isten, a Haza és anyánk elleni bűnnek minősítik azokat. A status quo igazolását célzó nyugtató irodalmi zsongásba fenyegető hangok is keverednek, mondván, minden ilyen mozgalom hazafiatlan, felforgató, a pokol szülőtte, alattomosan csúszómászó, és a hívei bűnhődni fognak. Minden nagy forradalom szenvedett ettől a jelzőosztogatástól. Ez volt megfigyelhető a kereszténység, a vallási reformációk, a demokrácia, a kapitalizmus, a szocializmus születésénél. A status quo hívei számára - akik nagyon sokat adnak a public image-ra - a forradalom az egyetlen erő, amely arcnélküli és békés ölekezés helyett az eljövendő dolgok baljós árnyékát veti a társadalomra.

A világ kisémmizettjei, akiket magával ragadott a jelenlegi felfordulás, és kétségbeesetten kutatnak forradalmi írások után, csak a kommunistáknál találnak ilyeneket. Náluk olvashatnak a taktikáról, a manőverezésről, a stratégiáról. Ezekben a művekben azonban a "kommunizmus" és a "forradalom" szinonimákként szerepelnek. Amikor forradalmi buzgalmuk szülési fájdalmi közepette a kisémmizettek hozzánk fordulnak az éhezéstől a jóllakásig vezető út első lépéseként, egy halom zavaros, elvont fejtegetés konglomerátumával válaszolunk nekik a szabadságról, az erkölcsökről, az egyenlőségről, arról az intellektuális rabszolgaságról, amellyel a kommunista eszmék elfogadása fenyegeti őket! E mellé átnyújtjuk a jótékony alamizsnát, felpántlikázva az erkölcsi elvek és a szabadság elfogadásának igényével, amit az irántunk megnyilvánuló, pontosan meg nem határozott politikai hűségként várunk el. Az orosz és a kínai forradalom jövetelével nagy hirtelen erkölcsi átalakuláson estünk át, és váratlanul aggódni kezdtünk embertársaink jólétéért az egész földgolyón. A kisémmizettek forradalma fennkölt erkölcsi kinyilatkoztatásokra sarkallja a birtoklókat.

A kisémmizettek forradalmi ezentúl egyfajta beteges félelmet váltanak ki. Ezért van, hogy minden korrump és elnyomó kormány a világon azt mondja nekünk: "Adjatok pénzt és katonákat, különben forradalom lesz nálunk, és az új vezetők az ellenségeitek lesznek!" A forradalomtól való félelem és a status quóval való azonosulásunk lehetővé tette a kommunisták számára, hogy a kisémmizettek védelmezőjének és az igazságosság bajnokának tekintsék magukat. Ezt a hibát megtetéztük azzal a feltételezéssel, hogy a status quót mindenütt védeni és erősíteni kell a forradalommal szemben. Ma a forradalom a kommunizmus szinonimája lett, miközben a kapitalizmus a status quót jelenti. Időnként elfogadunk egy-egy forradalmat, ha az a mi oldalunkra áll, és azt is csak akkor, ha rádöbentünk, hogy elkerülhetetlen. Rettegünk a forradalomtól.

Lehetővé tettük egy olyan öngyilkos helyzet kialakulását, hogy a forradalom és a kommunizmus eggyé váltak. Írásomat egyebek között annak szentelem, hogy felhasítsam ezt az atomot, és megszüntessem a kommunizmusnak ezt a kizárólagos azonosítását a forradalommal. Ha lehetséges lenne elfogadtatni és elismertetni a világ kisemmizettjeivel, hogy az Egyesült Államok részéről a forradalom nem vált ki elkerülhetetlenül gyűlöletet és háborút - sem hideget, sem pedig forrót -, ez már önmagában forradalmat jelentene a világpolitikában és az emberiség jövőjét illetően. Ez az egyik oka, hogy a forradalom olyan koncepcióját akartam kifejteni, amely nincs se kommunista, se kapitalista mintára szabva, de amely segédkönyv lehet a kisemmizettek számára, függetlenül a bőr színétől és a politikai nézetektől. **Céлом az, hogy megvilágítsam, hogyan lehet szervezkedni a hatalomért: hogyan szerezzük meg, hogyan éljünk vele és hogyan használjuk fel.** Abból indulok ki, hogy amikor egy kormányzat már nem képes biztosítani az életfeltételek egyenlőbb elosztását az emberek között, ez azt jelenti, a forradalom befejeződött, és elkezdődött az ellenforradalom.

A forradalmat mindig ideológiák hajtották előre, mint ahogyan a status quo is pajzsára írva hordozza saját ideológiáját. Az életben mindenki híve valaminek. Nincs szenvedélymentes objektivitás. A forradalmi ideológiának nincs egyetlen igaz képlete. Sokkal inkább olyan elvek gyűjteménye, amelyek Lincoln 1856. május 19-én elhangzott mondatában gyökereznek: *"Ne hagyjuk magunkat megtéveszteni! A forradalmak nem haladnak visszafelé."*

2. A változás ideológiája

Ez felveti a következő kérdést: mi az én ideológiám - ha egyáltalán van ilyen? Miféle ideológiája lehet annak a szervezőnek, aki egy szabad társadalmon belül, egy szabad társadalom érdekében dolgozik? Minden ideológia előfeltétele a végső és egyetlen igazság ismerete. Pl. egy marxista azzal az igazsággal kezdi, hogy minden baj forrása a proletariátus kapitalisták által történő kizsákmányolása. Ebből vezeti le a kapitalizmust megdőntő forradalmat, majd a harmadik fázist, az új társadalom ujjaszervezését, a proletárdiktatúrát, és végül az utolsó fázist, a kommunizmus paradicsomát. A keresztények szintén a maguk igazságával kezdik: Krisztus - Isten fia, és Isten egy szentháromságot testesít meg. Ezekből a fundamentálisként kezelt igazságokból kiindulva épül fel az ideológia, lépésről lépésre.

Egy olyan szervező, aki egy szabad társadalomban, egy szabadabb társadalomért dolgozik, dilemma előtt áll. Először is nem rendelkezik valamiféle fix igazsággal - az igazság számára viszonylagos. Számára minden viszonylagos és változó. Ő - politikai relativista. Elfogadja a megboldogult L. Hand megállapítását, miszerint *"a szabad emberben mindig ott munkál a kétely, vajon igaza van-e?"* A következmény: állandóan harcban áll az emberi lét jobbításáért, állandóan kutatja azokat a megoldásokat, amelyek segítenek értelmesebbé tenni irracionális világunkat. Állandóan vizsgálja az életet, beleértve önmagát, mert meg akarja érteni, mi történik körülötte. Ezért aztán állandóan megkérdőjelezi, amire jutott. Az "igazságok" tiszteletének hiánya nélkülözhetetlen alapfeltétel, ez hajtja előre az állandó kutatást. A kíváncsiság - belső kényszer. Leggyakrabban használt szava a "Miért?"

Azt jelentené ez, hogy egy szabad társadalomban a szervező irány nélkül lenne? Nem. Úgy gondolom, sokkal jobban érzékeli az irányt, mint egy zárt társadalomban tevékenykedő és merev politikai ideológiában gondolkozó társa. Először azért, mert egy szabad társadalmon belül a szervező laza, rugalmas, és olyan közegben mozog, amely maga is állandóan változik. Másodszor, mivel mentes a dogmák béklyóitól, szabadon reagálhat a társadalmi események és helyzetek széles skálájára. Valamiféle meggyőződése azért van: **hisz abban, hogy ha a nép rendelkezik a cselekvés lehetőségével, akkor hosszú távon - legalábbis az esetek többségében - helyes döntésekre jut.** A

másik lehetséges változat egy elit uralma lenne: egy diktatúra vagy a politikai arisztokrácia valamilyen formája.

Itt nem foglalkozom azzal, hogy a népben való hit olyan fundamentális igazságként fogható fel, amilyeneket az előzőekben már elvettem. Nem foglalkozom vele, mert az élet nem más, mint az ellentmondások története. **A szervező, amikor hisz a népben, valójában nem akar többet, mint hozzásegíteni a hatalomhoz.** Csak így kap lehetőséget arra, hogy sikeresen nézzen szembe a jövő még nem látható válságaival, és kutassa azokat az utakat, ahogyan megvalósíthatók a nagy emberi célok: az egyenlőség, az igazságosság, a szabadság, a béke, az egyén tisztelete - vagyis érvényre jussanak azok a jogok és kötelességek, értékek, amelyek együtt kiadják a demokratikus hagyományokat. Ez az én hitvallásom, amiért élek, és ha kellene, meghalnék.

Ha változtatni akarunk a világon, elengedhetetlen, hogy abból induljunk ki, ami van, nem pedig abból, amilyennek látni szeretnénk a dolgokat. **Ha a világot elképzeléseink szerint szeretnénk megváltoztatni, a valóság által megszabott feltételek között kell dolgoznunk.** Meg kell hát tanulnunk olyannak látni a dolgokat, amilyenek, és nem pedig olyannak, amilyenek látni szeretnénk őket. Úgy kell néznünk a világra, ahogy azt a politika nagy realistái tették. Abból kell kiindulnunk, mit tesznek az emberek, nem pedig abból, mit szeretnénk, hogy tegyenek. Machiavelli félreérthetetlenül megfogalmazta ezt.

Keserves dolog fenntartás nélkül elfogadni azt az egyszerű igazságot, hogy ott kell kezdenünk, ahol állunk, és szakítanunk kell az életről szőtt csodás illúzióinkkal. Legtöbbünk nem olyannak látja a világot, amilyen, hanem amilyenek látni szeretné. A kívánatos világot mindennap láthatjuk a tévé műsoraiban, ahol a jó mindig győz - amíg nem kezdődik az esti Híradó, amikor aztán rákényszerülünk, hogy visszatérjünk a létező világba.

A politika realistái olyannak látják a világot, amilyen: a hatalmi politika arénájaként, ahol a dolgokat az érdekek mozgatják, ahol az erkölcsiségről való beszéd a haszonelvű cselekvés és önös érdek jelenlétét tudatosan vagy nem tudatosan elleplező retorikai fogás. Példa lehet az a pap, aki püspök akar lenni, talpnyalással és intrikával tör felfelé, és azzal igazolja eljárását, hogy "ha püspök leszek, a keresztény egyház reformációjáért fogok küzdeni". De példa lehet az üzletember, aki úgy gondolkozik: "Legyen meg az egymillióm, akkor hozzálátok, hogy az élet mélyebb dolgaival foglalkozzam." Sajnos, az ember igencsak megváltozik a püspökséghez vezető úton vagy amíg megszerzi az első milliót. Aztán már azt mondja: "Majd ha bíboros leszek, többet tehetek az igazságért." Vagy: "Ha tízmillióm lesz, sokkal többet tudok tenni az emberekért." Ezen a Földön azzal az emelkedett céllal alkotnak törvényeket, hogy azok a közös érdeket szolgálják, hogy aztán az életben a közös kapzsiság jegyében érvényesüljenek. Ebben a világban az irracionális úgy hozzánőtt az emberhez, mint az árnyék. **Ezért aztán a jó dolgokat sokszor rossz indítékok alapján csináljuk** - azután kaparjuk elő igazolásukra a helyes érveket. Ez nem az angyalok, hanem a könyökök világa, ahol az emberek erkölcsi elvekről beszélnek, de az erő elvére alapozva cselekszenek. Olyan világ ez, ahol mi mindig erkölcsösek vagyunk, az ellenségeink pedig mindig erkölcstelenek. Olyan világ ez, ahol a megbékélés azt jelenti, hogy amikor az egyik oldal megkaparintja a hatalmat, a másik beletörődik. Olyan világ ez, ahol a vallás intézményei többnyire a status quót védik, ezért a mai intézményesített vallások anyagilag sikeresek, de szellemileg csődben vannak. Olyan zsidó-keresztény etika szellemében élünk, amely nem csupán alkalmazkodott a rabszolgasághoz, a háborúhoz, és az emberi kizsákmányolás más szörnyűségeihez, de támogatta ezeket, és támogat bármilyen status quót, amely uralmon van és intézményeit nem fenyegeti.

Olyan világban élünk, ahol a "jó" olyan érték, ami annak függvénye, akarjuk-e. Egy olyan világban, mint a miénk, minden probléma megoldása egy másikat szül. Egy olyan világban, mint ez, nincs a dolgoknak egy folytonosan boldog vagy szomorú befejezése. Az ilyen befejezések a fantázia világához tartoznak, ahhoz a világhoz, amelyet szeretnénk, ha lenne, a gyermekek tündérmese-

világához, ahol mindenki "boldogan él, amíg meg nem hal". Az ilyen világban, mint a miénk, az események állandóan, dübörögve törnek előre, és a halál az egyetlen végállomás. Senki sem jut el a horizontig: az mindig hívogatóan már a domb mögött van. Ez maga az élet. Így néz ki ez a világ. Ez az, ahol elkezded.

Ez a világ nem a béke, a szépség és az elfogulatlan gondolkozás világa, hanem ahogy Henry James egykor írta: *"Az élet valójában csata. A gonosz arcátlan és erős. A szépség varázslatos, de ritka. A jószág hajlamos arra, hogy gyenge legyen. Az ostobaság gyakran pökhendi és kihívó. Magas helyeken gyakran hülyék ülnek, az értelmesek pedig lent, és az emberiség többsége boldogtalan. De ez a világ - bár olyan, amilyen - nem valami rossz illúzió, nem fantázia szüleménye, nem rémálom. Újból és újból és örökre ráébredünk erre. Nem felejtethetjük el, nem tagadhatjuk le, nem szabadulhatunk meg tőle."* Henry James véleménye Jób kinyilatkoztatásával egyezik: "Az asszonytól született ember rövid életű és háborúságokkal bővelkedő..." Disraeli találóan fogalmazott, amikor ezt mondta: "A politikai életet olyanként kell elfogadnunk, amilyennek találjuk."

Belépünk ebbe a világba, és elkezdődik: egyik csalódás a másik után ér. Az első illúzió, amitől meg kell szabadulnunk, hogy a dolgok megérthetők elkerülhetetlen ellenlábasuktól elszakítva is. Az eszünkkel tudjuk, hogy minden mindennel összefügg, de amikor cselekszünk, minden kérdést, minden értéket elkülönítünk, kiemelünk a közegéből. Nem vitás, ez szükséges az elemzéshez. De körülöttünk mindenre úgy kell néznünk, mint ami elszakíthatatlan egységet alkot saját ellentétével. Egyszerre kell látnunk a fényt és a sötétséget, a jót és a gonoszt, az életet és a halált. Attól a pillanattól, hogy megszületünk, kezdünk meghalni. A boldogság és a szenvedés elszakíthatatlanok egymástól. Ugyanúgy a háború és a béke. Az atomkatasztrófa fenyegetése magában hordozza a béke és a bőség lehetőségét, és ez áll a világmindenség minden zugára. Minden párba van szedve az életnek ebben az óriási Noé bárkájában.

Ha nem az ellentétek egységének kulcsával közelítünk hozzá, az életnek se füle, se farka, de még a rendnek az árnyékát se leljük benne. Mindent a maga kettősségében látva, kezdjük gyanítani, valójában miről is van szó. Az alkotás az ellentmondásokkal, a feszültségek szüntelen kölcsönhatásával kezdődik. Ha ezt elfogadjuk, minden problémát és kérdést a maga egészében, a maga kölcsönhatásában kezdünk látni. Észre vesszük, hogy minden pozitívnak megfelel egy negatív és hogy semmiféle pozitív se létezhet az őt kísérő negatív nélkül. Nincs politikai paradicsom hátrányos oldalak nélkül.

Niels Bohr egyszer azt mondta, ha ellenmondást tapasztalt a kísérletei során, ez azt mutatta számára, helyes nyomon van: *"Nem túl reményteljes a helyzet, ha csak egy problémával találkozunk. De ha kettővel van dolgunk, ezeket egymással szembeállíthatjuk, összevethetjük."* Bohr ezt "komplementer-elnék" nevezte, utalva arra, hogy a természet harmóniája a látszólag ellentétes erők kölcsönhatásában nyilvánul meg. Whitehead hasonlóan vélekedett: *"A formális logikában az ellentmondás a vereség jele, de a valódi tudás szempontjából a győzelem felé vezető út első lépését jelenti."*

Akárhová tekintesz, a változás mutatja a maga komplementer elemét. Chicagóban, Upton Sinclair Dzsungel c. regényének népe, ez az éhbéért dolgozó, demoralizált, betegségtől gyötört, rothadó bódékban lakó nép szervezkedni kezdett. Zászlajára írta a faji egyenlőséget, a biztonságos munkahelyet, a tisztességes élet jogát minden ember számára. Megszervezték erőiket, harcoltak és nyertek. Ma, mint a középosztály része, ők is tagjai a rasszista, faji megkülönböztetést hirdető rétegeinknek, kultúránknak.

A C.I.O. Amerika dolgozóinak legharcosabb szervezete volt. Soraiban - közvetve vagy közvetlenül - megtalálható volt Amerika minden radikálisa. Harcoltak a korporatív állam ellen és nyertek. Ma, más szervezetekkel összeolvadva, a hatalmi elithez tartoznak és támogatják a vietnami háborút.

Ez a forradalom és a reakció egyetemes érvényű törvénye. Ez a pozitív és a negatív állandó harca, ami feltételezi a szerepek cseréjét: a ma pozitívja a holnap negatívja lesz és fordítva.

A természet ilyen felfogása szerint a valóság kettős szerkezetű. A kvantummechanika elvei hatványozottan érvényesek a tömegmozgalmakra. Ez igaz nemcsak a komplementer-elvre, hanem az eddig általánosan elfogadott oksági elv elutasítására is. Eddig az anyagot és a fizikát az ok—okozat viszonylatában értelmeztük: minden dolognak van egy oka, és az okból elkerülhetetlenül következik az okozat. A kvantummechanikában az okságot a valószínűség helyettesíti.

Ennek az új valószínűségi szemléletnek fontos szerepe van a társadalmi folyamatok reális értékelésében. Egy tömegmozgalom céljáról, taktikájáról vagy más kérdéseiről folyó vitákban lehetetlen azt állítani, hogy ha ezt csináljuk, ez lesz az eredmény. A legtöbb, amit remélhetünk, hogy jó közelítéssel becsülni tudjuk, bizonyos tetteknek milyen valószínűséggel várhatók bizonyos következményei.

A jelenségek e kettősségének megértése létfontosságú a politikában. Megszabadít minket attól a mítosztól, hogy az egyik megközelítés pozitív, a másik pedig negatív. Az életben ilyen nem létezik. Az életben az egyik ember "pozitívja" a másik ember "negatívja". Bármilyen folyamatot úgy jellemezni, mint ami csak "pozitív" vagy csak "negatív", a politikai analfabetizmus biztos jele.

3.) Az osztálykülönbségek: a szentháromság

A változás drámájának színpada sosem változik. Az emberiség ma is, mint mindig, három részre osztott: **vannak a birtoklók, vannak a kisemmizettek, és vannak a keveset-birtoklók, a többet-akarók.**

A csúcson vannak a birtoklók. Az ő kezükben van a hatalom, a pénz, az élelem, a biztonság, a luxus. Fulladoznak a feleslegben, miközben a kisemmizettek éheznek. Számszerűleg mindig a birtoklók voltak a legkevesebben. Érdekeiknél fogva ellenállnak a változásnak. "Hőpolitikai" szempontból ők a "hidegek", és határozott szándékuk, hogy befagyasszák a status quót.

Lent vannak a világ kisemmizettjei. Messze ők a legnépesebb csoport. Összeköti őket a közös szegénység, a rothadó viskók, a betegség, a tudatlanság, a politikai cselekvésképtelenség és a kétségbeesés. Ha munkát kapnak, nekik fizetik a legkevesebbet, és meg vannak fosztva az emberi fejlődés legegységesebb lehetőségeitől is. Kalodába zárva - politikai és fizikai értelemben is - meg vannak fosztva attól, hogy képviseltesék magukat az élet politikai színpadán. A birtoklók meg akarnak tartani, a kisemmizettek el akarnak venni. "Hőpolitikailag" ők a beletörődés és a fatalizmus kihűlt hamuja. De izzik bennük a remény parazsa, amely fellobban, ha létrehozzák a hatalom megszerzésének eszközeit. Számukra nincs út máshová, csak felfelé.

Gyűlölik a birtokló elitet, annak arrogáns fényűzését, politikáját, biztonságát, templomait, bíróságait. **Az igazságosság, az erkölcsösség, a rend a birtoklók szájából csupán üres szavak, mert ezek valódi funkciója a status quo igazolása és védelme.** A kisemmizettek ereje a nagy számukban van. Valaki egyszer úgy fogalmazott, hogy a birtoklókat rémálmok gyötrik, mert félnek vagyonuk és hatalmuk elvesztésétől, és az őket kínzó kérdés az, hogy "Mikor alhatunk?". A kisemmizettek örök kérdése viszont az, hogy "Mikor ehetünk?" A kisemmizettek sosem azt kiabálják, hogy "Nyújtsatok nekünk szeretetet!", hanem azt, hogy "Szálljatok le a hátunkról!" Nekik nem szeretetre, hanem levegőre van szükségük.

A birtoklók és a kisemmizettek között vannak a keveset-birtoklók, a többet-akarók - vagyis a középosztály. Szétszakítva ellentétes vágyaktól, egyrészt fenn akarják tartani a status quót, ami

védi azt a keveset, amijük van, másrészt akarják a változást, mert remélik, hogy gyarapíthatják javaikat. Személyiségük ezért kettéhasad. Társadalmi, gazdasági és politikai skizoidokként jellemezhetjük őket. Általában a biztonságot keresik, de ha profitálhatnak belőle, és nem kell félniük, hogy elvesztik azt a keveset, amijük van, nyitottak a változásra. Három ászra van szükségük, hogy a gyökeres változások pókerjátsmájában tétre menjenek. "Hőpolitikailag" ők a langyosak és az inerek. A mai nyugati társadalmakban, különösen az Egyesült Államokban, ők képviselik a többséget.

A többet-akarók osztályán belüli ellentmondások és érdekellentétek azonban mindig is elősegítették és elősegítik az alkotó megközelítést. Kevés kivétellel ebből a csoportból emelkedtek ki az elmúlt évszázadok legnagyobb forradalmi vezérei: Mózes, Luther Márton, Robespierre, Danton, Jefferson, Napóleon, Garibaldi, Lenin, Gandhi, Castro, Mao Ce Tung és mások.

A többet-akarók táborában megnyilatkozó érdekellentétek azonban nem csak nagy vezetőket szültek. Kitenyészettek egy sajátos fajtát, melyet az ellentétesen ható érdekek megbénítanak. Ezek a **semmit-sem-csinálók, akik szavakban a változások hívei, igazságosságot, egyenlőséget és esélyegyenlőséget akarnak mindenkinek, de kezüket nem piszkítják be tetteikkel.** Mi több, mindenkit el akarnak ijeszteni a cselekvéstől. **Szavajárásuk:** "Egyetérték az önök céljaival, de nem értek egyet az eszközeikkel, a módszereikkel." Valahányszor azzal fenyeget a nézeteltérések szikrája, hogy fellángol belőle a cselekvés lángja, a szikrafogó pokróc szerepét játsszák. El akarják hitetni a közzel, hogy ők jó emberek, humánusak, akik az igazság és az emberi méltóság képviselői. A gyakorlatban azonban gyűlöletesek. Ők azok, akikről Edmund Burke epésen megjegyezte: "*A gonosz győzelméhez csupán az kell, hogy a jó emberek ne csináljanak semmit.*"

A történelem azt bizonyítja, hogy a tartós status quo feltételei között a birtoklók fényűző anyagiséga átváltozik rothadássá és dekadenciává. Egész szellemi életük, kultúrájuk, vagyonuk és hatalmuk ritualisztikus igazolását szolgálja.

Több mint száz évvel ezelőtt Tocqueville - hasonlóan más kortárs amerikai gondolkodókhhoz - kifejtette, hogy a mérhetetlen önzés, amely azzal a felfogással párosul, hogy az egyetlen fontos dolog az életben az anyagi előmenetel, egyike Amerika jövőjét fenyegető nagy veszélyeknek. Whitehead Az eszmék kalandjában ezt írja: "*A hatalom élvezete végzetes az élet bonyolultsága és finomságai szempontjából. Az uralkodó osztályok degenerálódnak, mert fegyelmezetlen, önző túlzásokba esnek az élvezetekben.*" Ilyen állapotban az emberek valójában alszanak, mert az alvás nem más, mint elfordulás a valóságtól, bezárkózás egy személyes világba. (Hérakleitosz ezt írja: "*Az ébrenléthez egyazon világ tartozik. Az alvóknak mindegyiküknek külön világa van.*") Még egy könyvből idézek. Az Alice Csodaországban Tigris-Lilije azt magyarázza Alice-nak, hogy a beszélő virágok kemény talajon nőnek, és "*a legtöbb kertben - mondja - túlságosan puha virágagyakat csinálnak, ezért a virágok elalszanak*". Olyan ez, mintha **a változás nagy törvénye érzéstelenítene áldozatait, mielőtt a nagy társadalmi műtét kezdetét venné.**

A változás mozgást jelent, a mozgás pedig súrlódást. Csak a tökéletes vákuum nem létező világában képzelhető el a változás abrázív súrlódások és konfliktusok nélkül. Könyvemben **arra keresem a választ, mit jelent együttműködni a változás nagy törvényével.** Elutasítani ezt az együttműködést azt jelenti, hogy hasonlóan Canute királyhoz, parancsolni akarunk az apálynak és a dagálynak, és meg akarjuk állítani a hullámokat.

Néhány szót a személyes filozófiámról. Ez az optimizmusban gyökerezik. Így is kell lennie, mert az optimizmus magával hozza a reményt, a célt, és ebből következően az elszántságot a harcra egy jobb világért. Ilyen optimizmus nélkül értelmetlen az élet. Ha a harcot úgy képzeljük el, mint kapaszkodást egy hegyre, akkor ezt a hegyet csúcs nélkül kell elképzelnünk. Látunk persze csúcsot, de amikor elérjük és a köd felszáll, hegyfokon találjuk magunkat. Az emelkedő folytatódik. Most már látjuk az "igazi" csúcsot, és nekilendülünk - hogy aztán egy újabb hegyfokot találjunk, miközben a csúcs még mindig felettünk tornyosul. És ez így megy, megállás nélkül.

Tudván, hogy a hegynek nincs csúcsa - vagyis az emelkedő állandó keresés platóról platóra haladva -, felmerül a kérdés: "Miért a küzdelem, a konfliktus, a szenvedés, a veszély, az áldozat? Miért ez a szünet nélküli kapaszkodás, hegymászás?" **Válaszunk ugyanaz, mint amit a valódi hegymászók adnak, amikor megkérdezik őket, miért csinálják, amit csinálnak? "Azért, mert ott van, amit keresünk!"** Az élet itt van előttünk, akár a kihívásokkal viaskodva tesszük próbára magunkat, akár a völgyben összehúzódva éljük színtelen hétköznapijainkat, lévén egyetlen célunk, hogy megőrizzük illuzórikus biztonságunkat. Az emberek többsége ez utóbbit választja, mert félnek kalandokba bocsátkozni. Paradox módon, egy rémálomszerű létért - ami valójában egyhangú vegetálás, tele az ingatag biztonságuk miatti szorongással - feladják a holnap álmát, a lehetőséget, hogy kifürkésszék, mi van fenn a csúcson.

A mitikus Sziszüfosztól eltérően nekünk nem egy sziklát kell újból és újból felcipelnünk a csúcsra, hogy aztán onnan lezúduljon, és kezdődjék minden elölről, az idők végtelenségéig. A mi feladatunk: felcipelni egy sziklát a végtelen magas csúcsra. Sziszüfosztól eltérően mi állandóan feljebb jutunk, és az emelkedő minden szakasza is más és más - egy-egy újabb kaland.

Esetenként visszacsúszunk, elveszítjük bátorságunkat, de ez nem jelenti, hogy nem haladunk. Ez az élet: valójában hegymászás; minden megoldás újabb problémákat szül. **A boldogság keresése egy soha véget nem érő folyamat, és a boldogság magában ebben a keresésben van.**

Látva a status quo anyagi dekadenciáját, nem szabad meglepődnünk, hogy a forradalmi mozgalmak elsősorban szellemi értékekből táplálkoznak, az igazságosság, az egyenlőség, a béke és a testvériség gondolatából. A történelem - forradalmak sora, egyfajta staféta. Az eszme fáklyáját a forradalmárok viszik mindaddig, amíg seregük nem válik a hatalmi elit részévé. Akkor csendben a földre kerül, és ott marad, amíg egy másik forradalmi csoport fel nem emeli, hogy lefussa vele a következő szakaszt.

Egy nagy forradalom előtt állunk, amelyet még meg kell vívni. **Szét kell rombolni azt az illúziót, hogy az egyén boldogsága elválasztható az emberiség egészének boldogulásától.** Amíg ennek rabjai vagyunk, az emberi szellem nem bontakozhat ki. A zsidó-keresztény etika szerint erkölcstelen, ha kapzsi módon csak saját anyagi jólétünkkel törődünk. Másról van azonban szó. Ez a magatartás nem egyszerűen erkölcstelen, hanem rosszabb: rövidlátó és ostoba, valójában az állati szintnek felel meg. Ez az ember lábával még az őskori iszapban tapos. Ez az ember sötét tudatlanságában az állati ravaszság szintjén fogja fel az életet. Ám akik tudták, hogy az egymásrautaltság az ember legnagyobb ereje, azok sem voltak elég bölcsök erkölcsi kinyilatkoztatásaikkal. Így aztán az elmúlt évszázadok története a szörnyűségek története. Mert súlyos hiba volt feltételezni, hogy az ember képes emelkedettebb erkölcsök szerint élni, mint amit a hétköznapi megkövetelnek tőle. Rossz szolgálatot tettek a jövőnek, akik az erkölcsi követelményeket elszakították az emberek hétköznapi igényeitől, és az önfeláldozást, az érdektelen önzetlenséget hirdették. Az igazság az, hogy nem a jobbik énünk, hanem jól felfogott érdekünk követeli meg, hogy segítsük felebarátunkat. **Olyan korban élünk, amikor az ember nem tarthatja nyugodtan leszelt kenyerét, miközben a szomszédja éhezik.** Ha nem osztja meg vele, nem aludhat nyugodtan, mert szomszédja meg fogja ölni. Ezért aztán akár rossz indítékok alapján is a helyes dolgot kell tennie - segítenie kell felebarátját.

Hiszem, hogy az ember belátja: **a kölcsönös segítség az egyetlen út, amely biztosíthatja a fennmaradásunkat.** Már kezdi megérteni, hogy vagy megosztja másokkal anyagi javainak egy részét, vagy mindent elveszít. Már kezdi megérteni, hogy tisztelnie kell és együtt kell élnie más politikai ideológiákkal, ha azt akarja, hogy civilizációnknak jövője legyen. Ezek azok az érvek, amelyekkel a napi tapasztalat felfegyverzi az egyént, hogy megértsen és elfogadjon. Ez az erkölcsiség gyalogútja - és más út nincs.

4. Célok és eszközök

Annak az örök kérdésnek, szentesíti-e a cél az eszközt, valójában semmi értelme. Az egyetlen reális kérdés, amelyet a cél az eszköz etikájával kapcsolatban feltehetünk: **ez és ez a konkrét cél igazolja-e ezeket és ezeket a konkrét eszközöket?** A történelem, de maga az emberi élet is, lényegében a célok és az eszközök története. **A cél az, amit akarunk, az eszköz az, ahogyan akarunk.** A társadalmi változásról elmélkedve azonnal a cél és az eszköz kérdésébe botlunk. A cselekvés embere a cél és az eszköz kapcsolatát egyrészt pragmatikus (taktikai) másrészt stratégiai kategóriákban vizsgálja. Valójában nincs is más problémája. Azt mérlegeli, milyen erőtartalékaik vannak és a cselekvés milyen lehetőségei között választhat. A cél kapcsán azt vizsgálja, elérhető-e és megéri-e az árat, amit fizetnie kell érte. Az eszköz kapcsán pedig csak az érdekli, működni fog-e? Azt állítani, hogy a romlott eszközök megromtják a célt, egyenértékű azzal, hogy hiszünk a szeplőtelen, angyalian tiszta célokban és elvekben, amelyek sterilek az élet minden szennyétől. A politika valós arénája romlott és véres. Az élet maga is megromtó hatású. Ez így van attól a pillanattól, hogy a gyermek megtanulja kijátszani szüleit egymás ellen abban a számára létfontosságú kérdésben, mikor kell ágyba mennie. Aki hisz a makulátlan erkölcsi tisztaságban, nem ezen a világon él, vagy retteg az élettől.

A gyakorlati forradalmár jól érti Goethét, aki azt mondta, hogy *"a lelkiismeret a megfigyelő, nem pedig a cselekvő ember erénye"*. A cselekvés során ritkán van lehetőségünk élvezni az olyan döntés luxusát, amely azonos mértékben van tekintettel egyéni lelkiismeretünkre és az emberiség jólétére. **Aki tenni akar a társadalomért, annak mindig az utóbbit kell előnyben részesítenie. Tetteinek a tömegek, nem pedig az egyén üdvözülését kell szolgálnia.** Aki a tömegek sorsát alárendeli egyéni lelkiismeretének, sajátos elképzelése van a "személyes üdvözülésről". Nem viseli eléggé szívén az emberiség sorsát, hogy "bepiszkolja magát" érte.

Aki vég nélkül elmélkedik és szónokol a cél és az eszköz etikájáról - túl azon, hogy az ilyen elmélkedés legtöbbször végtelenül elvont -, alig beszél arról, milyen személyes tapasztalatokat szerzett az élet és a változás küzdelmeiben. Valahányszor felmerülnek a cselekvés felelősségének terhei és problémái, és nem kerülhetők el az azonnali döntések, előkelő idegenként viselkedik. Ez az ember szenvedélyes elkötelezettje valamiféle misztikus objektivitásnak, amelynek fényében a szenvedélyek gyanúsak. Egy sosem létező állapotot tételez fel, amikor az emberek érzelmeiktől mentesen, csak a tiszta ész logikájára támaszkodva határozzák meg a célokat és az eszközöket - mintha egy térkép tanulmányozásáról lenne szó, hogy megtaláljuk a legrövidebb utat. A leggyakrabban hallható véleményük: "Egyetértünk a célokkal, de nem értünk egyet az eszközökkel." Vagy: "Ez most nem a megfelelő időpont." A cél-és-eszköz moralistái - vagy másként a nem-cselekvők - mindig csak a célokról értekeznek, egy szót sem szólnak a célokhoz tartozó eszközökről.

A cél-és-eszköz moralistáinak - akiknek szinte rögeszméje azoknak az eszközöknek az erkölcsösségével foglalkozni, amelyeket a kissemmizettek használnak a birtoklók elleni harcukban - meg kellene vizsgálniuk magatartásuk valódi üzenetét. A gyakorlatban lehetnek passzívak, valójában azonban a birtoklók szövetségesei. Ők azok, akikre Jacques Maritain egykoron utalt, mondván: *"Nem tekinthető erénynek, ha valaki kapcsolatba kerülve a történelmi folyamatokkal, nem sározza be magát. Ez sokkal inkább az erényességtől való menekülés megnyilatkozása."*

Ezek a nem-cselekvők voltak azok, akik nem harcoltak a nácik ellen, mert ez csak úgy volt folytatható, azokkal a módszerekkel, ahogy a "sártól" nem rettegők folytatták. Ők voltak azok, akik behúzták a függönyeiket, hogy kizárják otthonukból a zsidók és politikai foglyok halálmeneteinek szégyenletes látványát. Ők voltak azok, akik titokban elítélték ezeket a szörnyűségeket - és nem tettek semmit. Ez az elképzelhető legnagyobb erkölcstelenség. Az összes lehetséges eszköz közül a

legerkölcstelenebb, ha ilyenkor semmilyen eszközhöz sem nyúlunk. Ez az az emberfajta, amelyik olyan vehemensen és militánsan vett részt a régi Népszövetség klasszikusan idealista vitáiban a védekező és támadó fegyverekről, ezek szörszálhasogató minősítéséről, miközben Hitler csendben hozzálátott az ország "védelmi képességének" kiépítéséhez. A cselekvéstől való félelmükben olyan etikához menekültek, amely annyira távol van az étlettől és a politikától, hogy csak az angyalokra alkalmazható.

Az elemzésnek a valós életben kell gyökereznie, abban a világban, amely körülvesz minket, nem pedig egy álomvilágban, az óhajok világában. Az elkövetkező oldalak ezt szolgálják. Ha valaki netán cinizmussal vádol egyik másik szabályt olvasva, az vagy nem ismeri az életet és a politikát, vagy önmagának is hazudik, hogy másoknak nyugodtabb "lelkiismerettel" hazudhasson.

5. A cél és eszköz etikájának legfontosabb szabályai:

ESŐ SZABÁLY: Egy ügy cél-eszköz-rendszerének etikája iránti érdeklődésünk fordítva arányos az üggyel kapcsolatos személyes érdekelttségünkkel.

Amikor érdekeinket a kérdés nem érinti, túlbuzog bennünk az erkölcsiség iránti fogékonyság. Ahogy Rochefoucauld mondta: "Mindnyájunkban elég erő van ahhoz, hogy elviseljük mások szerencsétlenségét." Az első szabálynak megfelelő párhuzamos tétel: A cél és eszköz etikája iránti érdeklődésünk fordítva arányos a konfliktustól való távolságunkkal. És ez térben és időben is igaz.

MÁSODIK SZABÁLY: Az eszközök etikájával kapcsolatos álláspont függ attól a hatalmi-politikai pozíciótól, amelyet az értékelők elfoglalnak.

Ha valaki a földalatti ellenállási mozgalom tagjaként aktívan harcolt a náci ellen, a merénylet, a terror, a vonat- és hidrobombázás, az emberrablás eszközeit kellett alkalmaznia. Számolnia kellett azzal is, hogy a náci ártatlan túszokat ölnek meg. Csak így volt lehetséges a fasiszták leverése. Akik szemben álltak a náci megszállókkal, titkos hadseregeként tekintettek az ellenállási mozgalomra, amelynek tagjai önfeláldozó, hazafias idealisták, hihetetlenül bátrak, és hajlandók életüket áldozni erkölcsi meggyőződésükért. A megszálló hatóságok számára viszont ezek az emberek bűnözők, terroristák, gyilkosok, szabotőrök, merénylők voltak, akik fanatikusan hittek abban, hogy a cél szentesíti az eszközt, és erkölcsstelenségükben félrerúgták a háborúskodás erkölcsi szabályait. Bármilyen idegen megszálló hasonlóan vélekedne az ellenállókról. Az ilyen konfliktusokban azonban egyetlen vezetőt sem érdekel más, csak a győzelem. A győzelem - élet és halál kérdése.

Számunkra a Függetlenségi Nyilatkozat dicsőséges dokumentum, amely az egyetemes emberi jogokért áll ki. Az angolok szerint viszont tényeket durván meghamisít, és egy sor dologról hallgat. A Nyilatkozat felsorolja azokat az érveket, amelyek hivatva vannak igazolni a Forradalom jogosságát. Ott állnak azok az igazságtalanságok is, melyeket az amerikai telepesek szerint a britek velük szemben elkövettek. Ugyanakkor egyetlen szót sem olvashatunk arról, hogy a Brit Birodalom éhínség idején élelmet, járványok idején pedig gyógyszert szállított az amerikai gyarmatokra, az indiánokkal és másokkal vívott háborúk idején pedig katonákat küldött a telepesek megsegítésére, és egy sor más módon támogatta őket, hogy gyökeret eresszenek az idegen földön. Egy szó sem volt arról, hogy az angol alsóházban rohamosan nőtt azok száma, akik szövetségesei és barátai voltak a telepeseknek, és komoly esélye volt, hogy hamarosan törvényesen is rendezik a telepeseket sújtó igazságtalanságokat.

Jefferson, Franklin és a többiek mind tiszteletre méltó, becsületes emberek voltak, de tudták, hogy a Függetlenségi Nyilatkozat valójában hadüzenetet jelent. Tudták azt is, hogy ha a felsorolásba azokat az előnyöket is beveszik, melyeket a brit anyaország támogatása jelentett, ez olyan

mértékben felhívja a panaszlistát, hogy a Nyilatkozat aligha győzte volna meg az olvasóit, hogy fegyvert kell ragadniuk. Egy ilyen felhívított dokumentum, hatását tekintve, önlefejező lett volna. A tárgyilagos elemzés pl. kimutathatta volna, hogy az igazság 60 százalékban a mi oldalunkon van, és csak 40 százalékban van az ő oldalunkon, és csak ezért a 20 százalékért akarunk forradalmat indítani. Elvárható egy apától, hogy elhagyja feleségét, gyermekeit, az otthonát, lábön álló gabonáját, és fegyvert ragadva csatlakozzon a Forradalmi Hadsereghez csupán azért, mert az emberi igazságosság nagy mérlegén az ő igazsága 20 százalékkal többet nyom a latba? Aligha. Ez egyszerűen ellentmond a józan észnek.

A Függetlenségi Nyilatkozatnak, mint hadüzenetnek, olyannak kellett lennie, amilyen volt. Olyan dokumentumnak, amely állítja, hogy az igazság 100 százalékban az amerikai telepesek oldalán van, és 100 százalékban gonosznak, igazságtalannak kellett bélyegezni a brit kormány szerepét. Ügyünket az igazság fénylő glóriájának kellett öveznie, melyben szövetségeseink maguk az angyalok. A britek ügyét pedig gonosznak kellett bemutatni, őket magukat pedig olyannak, akik az ördög szövetségesei. **A történelem egyetlen háborút sem ismer, ahol az ellenséget vagy az "ügyet" ne kontrasztos fekete-fehérrel, hanem árnyalt szürkével ábrázolták volna. Éppen ezért az egyik pozícióból nézve az előnyök kihagyása indokolt és "erkölcsös" volt, a másik pozícióból nézve pedig szándékos csalás.**

A történelem - morális vélemények halmaza, amelyet a politika bázisán alakítanak ki. Mi elítéljük, hogy 1917-ben Lenin pénzt fogadott el a németektől, de diszkrétan hallgatunk arról, hogy ugyanebben az évben a mi ezredesünk, William B. Thomson egymillió dollárt adott át a bolsevikellenes erőnek Oroszországban. Mint a szovjetek második világháborús szövetségese, elismerően nyilatkoztunk és éltettük a kommunisták partizán-taktikáját, amikor azt a megszálló nácik ellen alkalmazták. Ugyanakkor felháborodva ítéljük el ugyanezt a taktikát, amikor a kommunisták ellenünk alkalmazzák a földgolyó különböző pontjain. **Az ellenfél ellenünk alkalmazott eszközei mindig erkölcsstelenek, a mi eszközeink pedig mindig erkölcsösek, és a legmagasabb rendű humánus értékekben gyökereznek.** *G. B. Shaw a Tanner John házasságában bemutatja, milyen mértékben függ az erkölcsi megítélés attól, ki hol áll. Mendoza, a rablóvezér azt mondja Tannernek, a milliomosnak: "Én útonálló vagyok. Abból élek, hogy kirabolom a gazdagokat." Tanner pedig így válaszol: "Én úriember vagyok. Abból élek, hogy kirabolom a szegényeket. Fogjunk kezét!"*

HARMADIK SZABÁLY: Háborúban a célok szinte minden eszközt szentesítenek.

A hadifoglyokkal való bánásmódra vonatkozó genfi egyezményt vagy az atomfegyver alkalmazásával kapcsolatos megállapodásokat csak azért tartják be, mert az ellenfél vagy annak potenciális szövetségese képes a visszavágásra.

Winston Churchill megjegyzése, amelyet személyi titkárának tett néhány órával azelőtt, hogy a nácik megtámadták a Szovjetuniót, jól megvilágítja a célok és az eszközök kapcsolatát a háborúban. Tájékozódva az eseményekben bekövetkezett éles fordulatról, a titkár az iránt érdeklődött, hogy a miniszterelnök hogyan tud megbarátkozni azzal a gondolattal, hogy a szovjetekkel azonos oldalon kell harcolnia. Nem lesz esetleg számára kínos a kommunisták támogatására szólítani fel a kormányát? Churchill válasza világos és félreérthetetlen: *"Egyáltalán nem. Egyetlen célom van, Hitler megsemmisítése, és ezáltal életem rendkívüli módon leegyszerűsödött. Ha Hitler megszállná a poklot, nem haboznék, hogy az alsóházban rendkívül előnyös képet fessek az ördögről."*

Az amerikai polgárháború idején Lincoln nem habozott felfüggeszteni a habeas corpus törvényét, és figyelmen kívül hagyni az Egyesült Államok legfőbb ügyészének erre vonatkozó irányelveit. Amikor meggyőződött, hogy a hadbírói ítéletet a civilekre is ki kell terjeszteni, a következő megjegyzéssel söpörte félre a kifogást, miszerint eljárása törvényellenes: *"A társadalom biztonsága kívánja így!"* Arra a következtetésre jutott, hogy a polgári bíróságok képtelenek megbirkózni a

civilek felforgató tevékenységével. "Főbe kell lövetnem az egyszerű gondolkozású katonalegényt, mert dezertált, miközben a haja szála se görbül annak az agitátornak, aki arra bírta, hogy dezertáljon."

NEGYEDIK SZABÁLY: A célokról és az eszközökről azoknak az időknek és azoknak a körülményeknek a figyelembevételével kell erkölcsi ítéletet mondanunk, amikor az események történtek, nem pedig egy önkényesen kiválasztott kronológiai vagy érdekérvényesítési szempont alapján.

Az erkölcsi normáknak rugalmasaknak kell lenniük, hogy összhangban "az idők szavával" tetszés szerint nyújthatók legyenek. E szabály segítségével a célok és az eszközök etikája érthetővé válik a politikában. A történelem ugyanis alig több, mint olyan példák sora, melyekre csak a fenti rugalmassággal alkalmazhatók erkölcsi normák.

1812-ben országunk követelte a tengeri hajózás szabadságát. Ezzel teljesen ellentétes volt az 1962-es kubai blokádnak. A második világháborúban a Szovjetunió szövetségeseink volt Németország, Olaszország és Japán ellen. Most ugyanezek az országok szövetségeseink a Szovjetunió ellen.

A habeas corpus ugyanaz a Lincoln függesztette fel, a törvényekkel ellentétes hadbíráskodást ugyanaz a Lincoln vezette be, aki 15 évvel korábban a következőket mondta Springfieldben: "Ne értsék úgy, mintha azt állítanám, hogy nincsenek rossz törvényeink vagy nem merülhetnek fel olyan sérelmek, amelyekre nincs törvényes orvoslás. Nincsen szándékomban ilyesmit állítani. Azt viszont állítom, hogy a rossz törvények, ha ilyenek vannak, bár eltörölendők, ám mindaddig, míg érvényben vannak, a példa kényszeréből fakadóan szigorúan, rendíthetetlenül betartandók."

Ugyanaz a Lincoln volt, aki néhány évvel az Emancipációs Nyilatkozat aláírása előtt az első beiktatási beszédében a következőket mondta: "*Én csak idézhetem azt, amit már egyik beszédemben kijelentettem: Nincs szándékomban sem közvetve, sem pedig közvetlenül beavatkozni az Államokban fennálló rabszolgaság intézményébe. Úgy vélem, erre nincsenek törvényes jogaim, és nincs is szándékomban ilyet tenni. Azok tehát, akik jelöltek és megválasztottak engem, tudták ezt, tudták, hogy én ilyen és más hasonló nyilatkozatokat tettem, és ezeket sosem vontam vissza.*"

Akik bírálják Lincolnt pozíciójának megváltoztatásáért, furcsa és irreális elképzelésük van a világról. Úgy gondolják, a dolgok és a viszonyok egyszer és mindenkorra adóttak, és az ember helytől és időtől függetlenül szilárdan ragaszkodhat ugyanazokhoz az elvekhez és pozíciókhoz. A politikában az ilyen következetesség nem érény - de a szélesebben értelmezett életben sem. Következetesnek lenni az Oxford Universal Dictionary szerint azt jelenti, hogy "nyugodtan állni, nem mozdulni". **Az embernek változnia kell az idővel, különben elpusztul.**

Egy másik példa, amely jól illusztrálja a lényegét, Jefferson beállítottságának megváltozása, amikor elnök lett. Elnöksége előtt állandóan támadta Washingtonot, az elnököt, mondván, hogy az döntéseinél mindig a nemzet önös érdekeiből indul ki. Szűk látókörűnek, önzőnek bélyegezte őt, és amellet érvelt, hogy a döntéseknél világérdekeket kell szem előtt tartani, elő kell segíteni, hogy elterjedjenek az Amerikai Forradalom eszméi. Azt állította, hogy Washington ragaszkodása a nemzeti érdekekhez az Amerikai Forradalom elárulását jelenti ... Ugyanakkor elnökségének első pillanatától kezdve minden döntését nemzeti érdekek diktálták. Ez egy múlt századi példa, de nem egy párhuzam hozható fel a XX. századból vagy bármilyen más korból.

ÖTÖDIK SZABÁLY: A cél és az eszköz etikája iránti érdeklődésünk a lehetséges eszközök számának növekedésével arányosan növekedik és fordítva.

A cselekvés embere az eszköz megválasztásánál mindenekelőtt abból indul ki, milyen eszközök állnak egyáltalán rendelkezésre. Döntése tisztán hasznossági alapon történik - hatékonyak lesznek vagy nem? Erkölcsi szempontokat csak akkor mérlegelhetünk, ha lehetőségünk van több azonos hatékonyságú eszközökből választani. Ha erre nincs módunk, mert csupán egyetlen eszköz lehet

eredményes, az erkölcs kívül reked az elemzésen. Az egyetlen lehetséges eszköz magától értetődően erkölcsösnek minősül - mert "jó ügyet" szolgál. Védelme egyetlen mondatra korlátozódik: "Mi más tehetnék?!" Ez igaz fordítva is: ha egy sor hatékony eszközből választhatunk, rögtön fókuszba kerülnek az erkölcs kérdései és a lelkiismeret nyugalmának igénye, amelyet olyan ragyogóan ábrázolt Mark Twain, amikor "a négy ász kezében tartó keresztény igazságba vetett hitéről" beszélt.

Számomra az erkölcs azt jelenti, hogy azt csinálom, ami a legtöbb számára a legjobb. Egy mamutvállalattal való konfliktusom során azzal fenyegettek meg, hogy nyilvánosságra hoznak egy hotelvendégekönyvi bejegyzést, amelyen Mrs. X és Mr. X-ként vagyunk bejegyezve kellemes partnernőmmel. Azt mondtam: "Nyomás! Adják oda a fényképet a sajtónak! Szerintem a hölgy csinos, ami pedig engem illet, sosem fogadtam cölibátust. Rajta!" Ezzel vége volt a fenyegetésnek.

Majdnem rögtön ezután a vállalat egy kisebb hivatalnok meglátogatott. Kiderült, hogy titokban szimpatizál az ügyünkkel. Az aktatáskájára mutatva azt mondta: "Ebben egy halom bizonyíték lapul arra vonatkozóan, hogy ez-meg-ez (ellenfeleink vezére) előnyben részesíti a fiúkat a lányokkal szemben." Azt válaszoltam: "Köszönöm, de felejtse el! Én ilyen eszközökkel nem harcolok. Nem akarom látni ezeket a bizonyítékokat. Viszlát!" Ő tiltakozott: "De hiszen ők az ön nyakába akarták varrni azt a lányt!" Azt válaszoltam: "Az, hogy ők milyen eszközökkel harcolnak, nem jelenti, hogy nekem is ezt kell tennem. Számomra elfogadhatatlan és utálatos dolog, hogy emberek magánéletét belerángassam ebbe a szemétkébe." Elment.

Ez persze mind nagyon szép és rendkívül fennkölt, ám ha meg lettem volna győződve, hogy ez az egyetlen eszköz, amivel nyerhetünk, fenntartás nélkül felhasználtam volna az adatokat. Mi más maradt volna számomra? Netán az, hogy feltornászom magam az erkölcsi megbotránkozás magaslatára, mondván: "Inkább veszítek, semhogy bemocskoljam az elveimet!?" Aztán irány haza a sértetlen etikai szűzhártyámmal?

Persze, persze: 40 20000 szegény elveszti a háborúját a reménytelenség és a kétségbeesés ellen. Ez tragikus. A körülményeik még rosszabbak lesznek a vállalat fokozódó erőszakoskodásai miatt - szörnyű és szerencsétlen dolog. De hát - ilyen az élet! Az ember csak tisztességes célokkal küzdhet a mocskosak ellen! Különben bepiszkítja magát!... Persze lett volna néhány nyugtalan éjszakám, mert hát időbe telik, amíg az ember a dunyha alá dugja az erkölcs óriásivá dagadt angyalszárnyait.

Nos, számomra ez az erkölcsileg "tisztá" megoldás a legnagyobb erkölcstelenség megnyilatkozása lenne.

HETEDIK SZABÁLY: A siker vagy a bukás döntő meghatározója a cél és az eszköz etikájának.

A történelem utólagosan igen csak tekintettel van arra, hogy valaki győzött vagy elbukott. Eszerint valaki ugyanúgy lehet áruoló vagy nemzeti hős - ez csupán az ügy kimenetelétől függ. Az olyan fogalom, mint "sikerés áruoló" ismeretlen, mivel ha valaki sikeres lesz, "alapító atyának" fogják nevezni.

NYOLCADIK SZABÁLY: Egy eszköz erkölcsi megítélése nagyban függ attól, mikor alkalmazzuk: olyan pillanatban, amikor el kell kerülnünk egy súlyos vereséget, vagy pedig a győzelem küszöbén.

Ugyanarról az eszökről van szó. Ha olyankor alkalmazzuk, amikor a győzelem már bizonyosra vehető, erkölcstelennek minősülhet. Az erkölcs kérdése viszont fel sem merül, ha azért vetjük be, hogy elkerüljük a vereséget. Röviden: az erkölcsösséget az határozza meg, hogy veszítésre vagy nyeresésre állunk. Az idők kezdete óta az önvédelemből elkövetett gyilkosságot mindig is jogosnak tartották.

Alkalmazzuk ezt az elvet korunk egyik nagy kérdésére: volt-e erkölcsi joga az Egyesült Államoknak, hogy ledobja Hirosimára az atombombát?

Amikor a bombát ledobtuk, az Államok már a győzelem küszöbén állt. A Csendes-óceánon Japán sorozatos vereséget szenvedett. Már ott voltunk Okinawán, ahonnan az ellenséget megállítás nélkül bombázhattuk volna. A japán légierő leverve, megtizedelve, ugyanúgy a japán flotta. Európában győztek a szövetségesek és az egész európai légierő, haditengerészeti erők, szárazföldi hadsereg bevethető lett volna Japán ellen. Az oroszok is megindultak, hogy osztozzanak a zsákmányon. Japán veresége biztos volt. Az egyetlen kérdés csak az lehetett, mikor és hogyan kerül sor a fegyverletételre. Az ismert okok miatt ledobtuk a bombát, és ezzel elejét vette a háború befejezésével kapcsolatos erkölcsi vita a célokról és az eszközökről.

Ha a bomba közvetlenül a Pearl Harbor-i vereség után a kezünkben van - amikor ott álltunk védtelenül, csendes-óceáni flottánkkal a tenger fenekén, amikor a nemzetet elfogta a rettenetes esetleges japán partraszállástól, amikor el voltunk kötelezve Európában -, az atombomba bevetését Japán ellen úgy kürtölhettük volna világgá, mint jogos tüzesőt és kénesőt. Ebben az esetben a bomba bevetése bizonyítékként szolgálhatott volna arra, hogy a jó mindig legyőzi a gonoszt. Sosem merült volna fel a kérdés, erkölcsös volt-e amit tettünk, és jelenlegi vitáink másról szólnának.

KILENCEDIK SZABÁLY: Az ellenfelünk minden eszközt erkölcsstelennek fog minősíteni, amely hatékonynak bizonyul ellene.

Egyik legnagyobb forradalmi hősiünk a dél-karolinai Francis Marion, aki az amerikai történelemben "mocsári rókaként" írta be a nevét. Marion valódi forradalmi gerilla volt. Csapatával azoknak a szabályoknak megfelelően harcolt, amelyek a mai gerillák tevékenységét jellemzik. Cornwallist és a brit hadsereget szünet nélkül zavarták, szervezetlenséget okozva kiismerhetetlen taktikájukkal. Feldühödve hatékonyságuk láttán, és érezve tehetetlenségüket, a britek megrágalmazták Mariont, hogy bűnöző. Azzal vádolták, hogy "nem úriember módjára" harcol, nem úgy, mint egy "igazi keresztény". Ezek a vádaskodások csak a forradalom győzelmével szűntek meg.

TIZEDIK SZABÁLY: Az ember azt csinálja, amit tud, azzal, amije van, ott és akkor, ahol és amikor lehet - és mindezt morális lepelbe burkolja.

A cselekvés mezején egy eldöntött céllal kapcsolatos első kérdés: milyen eszközök állnak rendelkezésünkre. Fel kell mérnünk, milyen bevethető erőforrásaink vannak. Ez magába foglalja azoknak a tényezőknek a tanulmányozását, melyeknek kombinációja létrehozhatja a cselekvés számára előnyös feltételeket egy adott időben, továbbá mindezek összehangolását a népszerű nézetekkel és a többség hangulatával. Mérlegelni kell olyan kérdéseket, hogy mennyi időre van szükség vagy mennyi idő áll a rendelkezésünkre? Kik és hányan fogják támogatni az akciót? Rendelkezik-e az ellenfél akkora hatalommal, hogy túltehesse magát a törvényességen vagy megváltoztassa a törvényeket? Bírja-e a rendőrség támogatását olyan mértékben, ami lehetetlenné teszi a törvényes, felfordulástól mentes változásokat? Az eszközök elérhetősége meghatározza, hogy a "föld alatt" vagy a "föld felett" kell-e dolgoznunk; hogy gyorsan vagy lassan fogunk-e haladni; hogy lehetőség nyílik-e kiterjedt változásokra vagy csak korlátozott kiigazításokra; a passzív vagy az aktív ellenállás útját kell-e járnunk; egyáltalán fogunk-e haladni. Az eszközök teljes hiánya mártíromságra sarkallhat abban a reményben, hogy ez katalizátorként láncreakciót vált ki, és a folyamat tömegmozgalomba torkollik. A mártíromság, ami tisztán erkölcsi kategória, ebben az esetben a hatalom megszerzésének eszközeként szerepel.

A fentiek meztelen illusztrációját találhatjuk Lenin híres Áprilisi téziseiben. Lenin rámutatott: "A bolsevikok feladata, hogy megdöntsék az imperialista kormányt. De ezt a kormányt támogatják a szociálforradalmárok és a mensevikek, akik a maguk részéről élvezik a néptömegek bizalmát. Ma még kisebbségben vagyunk. Ilyen körülmények között szó sem lehet arról, hogy az erőszak eszközehez nyúljunk." Lenin beszédeinek lényege ebben az időszakban a következő: "Náluk

vannak a puskák, ezért mi a békés, alkotmányos reformok mellett vagyunk. Ha a kezünkben lesznek a fegyverek (vagyis a katonák be fogják látni, hogy csak tőlünk kaphatnak békét), a politikát a puskacsövek fogják diktálni." Így is történt.

Mahatma Gandhi és az általa alkalmazott passzív ellenállás egy másik fényes illusztrációja az eszközök megválasztásának. Itt szintén működés közben látjuk az idő alkímiáját. Látjuk, hogyan diktálják az erkölcsi evidenciákat a körülmények a birtoklók és a kisemmizettek pozíciójának változásával összhangban, vagy hogyan változnak természetes módon a célok a "megszerzéstől" a "megtartásig" egy társadalmi csoport esetében.

Gandhira úgy tekint a világ, mint aki a célok és eszközök vonatkozásában legmagasabbrendű erkölcsiség megtestesítője. Feltételezhetjük, hogy vannak, akik hisznek abban, hogy ha Gandhi élt volna, sosem kerül sor Goa katonai megszállására és más fegyveres invázióra India részéről. A politikailag naivak hasonlóan elképzelhetetlennek tartották volna, hogy az erőszakmentesség nagy apostola, Nehru, valamikor is eltűri Goa megszállását. Hiszen éppen ő volt az, aki 1955-ben a következőket mondta: "Melyek a Goával kapcsolatos politikánk alapelvei? Először: békés módszerek. Ez elengedhetetlen, különben elszakítjuk egész eddigi politikánk és magatartásunk elvi gyökereit ... Teljes egészében kizárjuk az erőszakos eszközöket."

Gandhi olyan államférfi volt, aki elkötelezte magát az erőszakmentesség mellett. Hitvallásaként az egész emberiség szeretetét hirdette, beleértve az ellenséget is. Célja az volt, hogy felszabadítsa Indiát az idegen uralom alól, eszköze pedig a passzív ellenállás. A történelem, a vallási és erkölcsi legendák egyfajta szent mítoszba burkolják személyiségét. Nem véletlen hát, hogy vannak helyek, ahol szentségtörésnek számít már az is, ha az ember felteszi a kérdést: Lehet, hogy nem valami fennkölt erkölcsről van szó, hanem arról, hogy **az egész passzív ellenállás az egyetlen intelligens, realista, célravezető eszköz volt,** ami Gandhi rendelkezésére állt? És az az "erkölcsösség", ami ezt a politikát körülengi, valójában nem más, mint egy pragmatikus programhoz elengedhetetlen morális burok, pusztá tartozék?

Vizsgáljuk meg a dolgot közelebbről! Gandhinak - a társadalmi cselekvés oly sok más vezetőjéhez hasonlóan - meg kellett vizsgálnia, milyen eszközökkel rendelkezik. Ha lettek volna fegyverei, felhasználhatta volna őket, kirobbantva egy britek elleni fegyveres felkelést. Ez a felszabadítási harc klasszikus útja. Gandhinak azonban nem voltak fegyverei. Mi több, ha lettek volna, akkor sem voltak emberek, akik azt használni tudták volna. Önéletrajzában leírja, milyen mélységesen megdöbbenett a népének teljes passzivitása és engedékenysége, a visszavágás vagy a britekkel szembeni bosszú vágyának teljes hiánya.

Gandhi és hívei nem szüntek meg arra panaszkodni, hogy népük képtelen a szervezett, hatékony, erőszakos ellenállásra az igazságtalansággal és az önkényeskedéssel szemben. Az indiai vezetők megnyilatkozásainak egész sora támasztotta alá személyes tapasztalatait, hogy India képtelen a fegyveres harcra ellenségeivel szemben. 1961-ben Nehru egy Norman Cousinsnak adott interjújában így írja le az akkori hindukat: "Demoralizálódott, megfélemlített, reménytelen tömeg, amelyet bárki saját érdekei szerint lökdöshetett és amely képtelen az ellenállásra."

Ne feledjük a fentieket, és most térjünk vissza ahhoz a ponthoz, hogy Gandhinak fel kellett mérnie a rendelkezésére álló eszközöket. Azt mondtuk, hogy ha lettek volna fegyverei, és ha lettek volna, akik ezeket használni is tudják, nem riadt volna vissza az erőszaktól. Erről tanúskodik Mahatma Gandhi 1930. január 26-i Függetlenségi nyilatkozata. Egy nagyon rövid részt idézünk a fentiek alátámasztására: "... olyan véleményt alkottunk önmagunkról, hogy nem tudunk magunkra vigyázni, nem tudjuk magunkat megvédeni az idegen agresszorok ellen, de még otthonunk, családunk védelmére is képtelenek vagyunk ..."

Annak igazolására, hogy az erőszakmentesség volt az egyedül lehetséges eszköz, és az erkölcsi mennybemenekítése csupán lepel, elég utalnunk arra, hogy amikor India elnyerte a függetlenségét,

és a kasmíri kérdésben szembekerült Pakisztánnal, nem ingadozott bevetni fegyveres erőit. Vagyis: Gandhi azért nem alkalmazott erőszakot, mert nem voltak fegyverei, de ha lettek volna, nem voltak emberei, akik képesek lettek volna a szervezett, aktív ellenállásra.

Elemezve a britekkel szembeni ellenállás lehetséges eszközeit, most vizsgáljuk meg a másik oldalt! Az eszköz ugyanis függ attól, milyen az ellenség és milyen reakciók várhatók a részéről. Gandhi ellenfelei nemcsak lehetővé tették a passzív ellenállást, de szinte bátorították rá. Gandhi ellenfele egy régi, arisztokratikus brit kormányzás volt, amely liberális tradíciókat vallott, és egy jó adag szabadságot biztosított a gyarmatoknak. Tevékenységének alapelvei: felhasználni, bevonni, elcsábítani, ha kell hízelgéssel vagy korrupcióval megtörni a helyi lakosságból kiemelkedett forradalmi vezetőket. Ez az ellenfél - hagyományos stílusánál fogva - tolerálta a passzív ellenállást, és végül kapitulált előtte.

Gandhi passzív ellenállása a legcsekélyebb esélyre se számíthatott volna egy olyan totalitáriánus rendszerben, mint amilyen a náci Németország. Kétséges, hogy az ottani körülmények között egyáltalán eszébe jutott volna ilyen utat járni. Érdekes utalni arra, hogy Gandhi, aki 1869-ben született, sosem találkozott a totalitarizmussal, nem ismerte annak természetét, és az ellenállást a brit kormányzat sajátosságaihoz igazította. George Orwell "Elmélkedések Gandhiról" c. esszéjében néhány fontos mozzanatra hívja fel a figyelmet: "[Gandhi] hitt abban, hogy fel lehet rázni a világot. De ez csak akkor lehetséges, ha a világnak van lehetősége meghallani, hogy mit csinálsz. Nehéz elképzelni, hogy Gandhi módszere működőképes lett volna egy olyan országban, ahol a rendszer ellenfelei nyomtalanul eltűnnek az éjszakában, és többet nem hallani róluk. Sajtószabadság és gyülekezési szabadság nélkül nemcsak az lehetetlen, hogy külső véleményekre apelláljunk, de az is, hogy tömegmozgalmat hozunk létre, sőt már az is, hogy szándékainkat tudassuk az ellenfelünkkel."

Gyakorlati szempontból nézve a passzív ellenállás nemcsak lehetséges, hanem az egyetlen hatékony eszköz volt, hogy Indiát megszabadítsák a brit uralomtól. Szervezéssel a legnagyobb hátrányt döntő előnnyé lehetett változtatni. Röviden: **tudván, hogy nem várható erőszakos fellépés ettől az óriási, eltompult tömegtől, Gandhi megszervezte a tehetetlenséget: célt adott neki és ezzel szándékot. Leegyszerűsítve: Gandhi azt mondta az embereknek: "Ide figyeljtek! Úgyis ültök. Ahelyett, hogy ott ültök, miért ne ülnétek át ide. És miközben ültök, szavaljátok kórusban: Függetlenséget! De most!"**

Ez felvet egy másik kérdést a célok és az eszközök etikájával kapcsolatban. Már említettük, hogy az emberiség nagyjából három csoportra osztható: vannak a kisemmizettek, vannak a többet-akarók és végül a birtoklók. A birtoklók célja: megtartani, amijük van. Ezért minden módon fenn akarják tartani a status quót, amit viszont a kisemmizettek meg akarnak változtatni. A birtoklók létrehozzák saját erkölcsüket, saját etikájukat, amely igazolja az elnyomásra alkalmazott módszereiket és minden más eszközt, ami a status quo fenntartását szolgálja. Törvényeket alkotnak, bíróságokat hoznak létre, amelyek szintén a status quo megőrzése mellett kötelezik el magukat. Mivel a legtöbb hatékony eszköz a status quo megváltoztatására ilyen módon illegális vagy nem erkölcsös az uralkodó felső réteg szemében, a kisemmizettek az idők kezdete óta arra kényszerültek, hogy az ember alkotta törvényeknél magasabb törvényekre hivatkozzanak. Amikor aztán sikeresek lesznek, és birtoklókká válnak, próbálják védeni, amijük van, és erkölcsük fokozatosan átalakul a hatalmi szerkezet változásának megfelelően.

Nyolc hónappal azután, hogy India elnyerte függetlenségét, az Indiai Nemzeti Kongresszus törvényen kívül helyezte a passzív ellenállást. Dicséretes dolog volt a britekkel szemben, de büntetné vált a kisemmizettekből lett új birtoklók ellen. Az egykori kisemmizettek többé nem hivatkoztak "magasabb" törvényekre. Most, hogy ők csinálták a törvényt, az ember alkotta törvények mellett voltak! Az éhségstrájk, amely olyan hatásos volt a forradalomban, szintén más megítélés alá esett. Nehru, a fent említett interjúban ezt mondta: "A kormányt nem fogják

befolyásolni az éhségstrájkok ..." Az igazat megvallva én akkor sem értettem egyet ezzel a módszerrel, amikor Gandhi alkalmazta.

Sam Adams, az amerikai forradalom lángoló radikálisa egy másik példával szolgál. Az elsők között volt, akik kinyilvánították a forradalom erkölcsi jogosságát. Az amerikai forradalom sikere után viszont ugyanez a Sam Adams követelte lehangosabban azok kivégzését, akik részt vettek a Shay-féle lázadásban, hangoztatva, hogy senkinek sincs joga forradalmat szítani ellenünk!

Az erkölcsi racionalizálás elengedhetetlen volt és elengedhetetlen lesz a célok és eszközök kiválasztásánál és alkalmazásánál. Machiavelli vak volt, amikor nem vette észre, hogy a tetteket és az indítékokat erkölcsi lepelbe kell burkolni. Ez egyike a legnagyobb hibáinak. Azt mondta, hogy "a politikának nincs köze az erkölchöz". Micsoda tévedés! A nagy vezetők - beleértve Churchillt, Gandhit, Lincolnt és Jeffersont is - mindig gondoskodtak azokról az "erkölcsi elvekről", amelyek fennkölt öltözékbe burkolták a nyers érdekeket. Ilyen öltözék a "szabadság", az "egyenlőség", "az ember alkotta törvények felett álló törvény" stb. Ez még olyan súlyos válsághelyzetekre is érvényes, amikor az emberek többsége általában elfogadja, hogy a cél szentesíti az eszközt. Minden hatékony akciónak szüksége van az erkölcsösségét, legitimitását igazoló "okmányra", "útlevele".

TIZENEGYEDIK SZABÁLY: A célt általános kategóriákban kell megfogalmazni. Példák: "Szabadság, egyenlőség, testvériség!", "Minden ember jólétéért!", "Boldogság követése!", "Békét, földet, kenyeret!"

Whitman azt mondta: "Ha a célt egyszer már megneveztük, nem parancsolhatjuk vissza." Az előzőekben már utaltunk rá, hogy a cselekvés bölcs embere tudja: az eszközök cél felé törő áramában gyakran merőben új és váratlan célok merülnek fel. Az amerikai polgárháborút az Unió fennmaradásáért kezdtük, az eredmény a rabszolgaság felszámolása lett.

Ebben az összefüggésben érdemes emlékeznünk arra, hogy a történelem olyan tettek sorozata, melyeknek célja egy előző cél megvalósulásából születik - legtöbbször teljesen logikátlanul. A tudományos eredmények többsége olyan kísérleteknek köszönhető, amelyeknek célja és értékes eredménye között nem sok kapcsolat volt. Látszólag apró műveletek végrehajtása során olyan felismerések születhetnek, amelyek alapjaiban rengetik meg a fennálló tudományos igazságokat.

A cél és eszköz témájának lelki árnyékbokszolása azokra jellemző, akik az élet harcmezejének megfigyelői, nem pedig cselekvői. A Jógi és a komisszár című regényében Koestler alapvető téveszmével indít, amikor önkényesen demarkációs vonalat húz a hasznosság és az erkölcsösség közé.

Egyik oldalon a jógi, aki számára a cél sosem szentesítheti az eszközt, a másik oldalon a komisszár, akinél a cél mindig szentesíti az eszközt. Koestler igyekszik megszabadulni a maga konstruálta kényszerzubbonytól. Azt mondja, a cél csak nagyon szűk határok között szentesítheti az eszközt. De ha feltesszük a kérdéseket, mit jelentenek ezek a "szűk határok", és ki határozza meg ezeket, máris ott vagyunk, ahonnan elindultunk. Az a fajta személyi biztonság és bizonyosság, melyet a célok és eszközök tisztaságának hirdetői keresnek, csak a jogizmus anyaméhében vagy a kolostorban képzelhető el.

Bertrand Russell az Emberi társadalom az etikában és a politikában című könyvében megjegyezte: *"A moralitás olyan mértékben elmerül az eszköz témájában, hogy majdnem amorálisnak tűnik bármit is abból a szempontból vizsgálni, milyen belső értékkel rendelkezik. Ám eszközként nyilván csak annak van értéke, ami valami értékkel rendelkezőnek az eszköze. Ebből következik, hogy a belső érték logikailag elsődleges egy értékhez, mint eszközhöz képest."*

A szervező, a forradalmár, az aktivista vagy nevezd, aminek akarod, amikor a szabad és nyitott társadalomért küzd, már elkötelezte magát egy sor magasrendű érték mellett. Ezek magukba foglalják a szervezett vallások alapvető erkölcsi tanításait. Az alap: az emberi élet értékének

elismerése. Ezek az értékek magukba foglalják a szabadságot, az egyenlőséget, az igazságosságot, a békét, a véleményeltérés jogát. Vagyis azokat az értékeket, amelyek az emberek millióinak reményeit és vágyait testesítették meg: "Szabadság, Egyenlőség, Testvériség!" a francia forradalomban; "Kenyeret és Békét!" az orosz forradalomban. **Az egyenlőség egyben demokrácia is. A demokrácia nem cél, hanem a legfőbb eszköz a fenti értékek eléréséhez.**

A célok és az eszközök olyan mértékben egymásba fonódnak, hogy a helyes kérdés nem a sokat hangoztatott "Szentesíti-e a cél az eszközt?", hanem "Ez és ez a konkrét cél szentesíti-e ezt és ezt a konkrét eszközt?"

6. Néhány szó néhány szóról

A szenvedélyesség a politika minden területén túlcserél, beleértve a szóhasználatot is. A politika leggyakrabban használt szavaihoz sebek, remények, elkeseredés tapad. Mindegyik meggyalázottnak tűnik az emberek szemében, és használatuk egyfajta kondicionált reflexként negatív érzelmeket vált ki bennünk. A Webster szerint **a politika "a kormányzás tudománya", ugyanakkor a közvéleményben inkább a korrupció, a manipuláció fogalmaiban értelmezik.** Jellemző, és ironikusan hat, hogy a Websterben a következő jelzők találhatók mellette: "előrelátó", "tapintatos", "bölcös".

Ugyanilyen hangulati színezete van a politikához kapcsolódó két másik fontos szónak: a "hatalomnak" és az "érdeknek". Ezek jelentése eltorzult, és gonosz, gyanús tartalmat hordoz. A korunkra jellemző politikai analfabetizmus sehol sem nyilatkozik meg olyan egyértelműen, mint abban, ahogyan az emberek többsége értelmezi ezeket a szavakat.

Hatalom

Jogos a kérdés, miért nem használunk helyette más szót, esetleg szóösszetételt. Olyat, amely ugyanazt jelenti, de békés és nem vált ki negatív érzelmeket? Több komoly érv is szól ez ellen. Először: ha az egyszavas "hatalom" helyett olyan többszavas kifejezést használnánk, mint "az energia hasznosítása", felhívítanánk a jelentését. Pontosító szinonimákkal például csak hígítjuk az olyan szavak érzelem-mozgósító erejét, mint a "gyűlölet", a "szeretet", a "vergődés" és a "győzelem". Mindez megszépítő szándékú mesterkéeltséget visz a dolgokba. **A politikában Caesarokkal és rabszolgákkal van dolgunk,** nem pedig Vesta-szüzekkel. Nem csupán arról van szó, hogy a kommunikációban ugyanúgy egyszerűségekre kell törekedni, mint a gondolkodásban: az elszántságot tükrözi, ha nem kozmetikázzuk a tényeket.

Ha a "hatalom" helyett más szót használunk, mindennek megváltoztatjuk a jelentését, amiről csak beszélünk. Ahogy Mark Twain egyszer megjegyezte: "A megfelelő és a majdnem megfelelő szó között csupán annyi a különbség, mint a kard és a kardvirág között."

A "hatalom" ugyanúgy a legmegfelelőbb kifejezés, ahogyan az "érdek", a "kompromisszum" is, mert mind a politika sűrűjében születtek, és az idők kezdete óta kötődnek a politikához. Merő időpocsékolás azzal próbálkozni, hogy kielégítsük azokat, akiknek nincs gyomra a nyers politikai terminológia megemésztésére, és semmitmondó, ellentmondásmentes kifejezéseket keresnek. Nem tudják vagy nem akarják megérteni, miről van szó, amikor politikáról beszélnek.

Van egy kritikus pont, amin túl a nyelv - a gondolatok kifejezési módja - csapdába ejti a gondolatot. Ezért aztán nem tanácsolom, hogy az igazság rovására a tapintat csapdájába essünk. Először csak igyekezzünk elkerülni a "hatalom" szó erejét, frissességét és egyszerűségét, később már vonakodni fogunk, hogy friss, határozott, egyszerű és becsületes szavakkal fejezzük ki magunkat. Finomkodó szinonimákat keresünk, melyekhez nem tapad a "hatalom" gyalázata. De az új szavak

egészen mást fognak jelenteni, elaltatják az éberségünket és gondolkodásunkat, letérítenek az élet konfliktusoktól szabdalt, büzös, hatalommal kikövezett országútjáról. Ha a kellemesebb illatú, békés és társadalmilag elfogadottabb, tiszteletre méltóbb, bizonytalanabb mellékutakat választjuk, nem fogjuk megérteni a problémák lényegét. Márpedig ez elengedhetetlen, ha végig akarjuk csinálni, amit elhatároztunk.

Nézzük meg közelebbről a "hatalom" szót! A hatalom, amely azt a fizikai, lelki vagy erkölcsi képességünket jelenti, hogy cselekedjünk, gonosz szóvá változott, amelynek rossz felhangjai vannak, baljóslatú, romlott tartalmat, machiavellizmust sugall. Említésére mintha a pokol kapui nyílnának meg, árasztva az ördög mocsarának korrumpáló bűzét. **Megjelennek előttünk a kegyetlenség, a becstelenség, az önzés, az arrogancia, az elnyomás és szenvedés képei. A "hatalom" elválaszthatatlan a konfliktusoktól, és lehetetlen róla őszintén beszélni azokkal a "dezodoros lelkű" finomkodókkal, akik szerint nyíltan vitázni udvariatlan és civilizálatlan magartás, és állandóan azon igyekeznek, hogy mindenki szeresse őket.**

Valahányszor elhangzik a "hatalom" szó, előbb vagy utóbb valaki idézni fogja Lord Acton klasszikus mondását: "A hatalom megront, az abszolút hatalom végletesen romlottá tesz." A helyes idézet ezzel szemben így hangzik: "A hatalom hajlamos megrontani, az abszolút hatalom pedig végletesen megront."

Még arra sem vagyunk képesek, hogy helyesen olvassuk Actont. Kondicionált előítéleteink összezavarják gondolkodásunkat.

A romlottság nem a hatalomból fakad, hanem önmagunkból. Mi hát végül is a hatalom, amellyel élünk és amelyért nem kevesen élnek-halnak? Nézzük meg magunknak nagyon azt az embert, aki azt mondja magáról, hogy nem szereti a hatalmat! - különösen, ha hatalomban ül. Mert ez az ember vagy képtelen a világos gondolkozásra, vagy hazudik önmagának. Aki valóban nem szereti a hatalmat, az szent, szentekből pedig nem sok él közöttünk. **A hatalom az élet esszenciája, lényege, dinamikája. A hatalom az aktív állampolgár részvétele, amely felfelé pulzálva közvetíti az erőt, amely szükséges a közös cél és közös akarat megvalósításához. A hatalom - nélkülözhetetlen, állandóan működésben lévő életerő, amely megváltoztatja a világot vagy ellenáll a változásnak. A hatalom - vagy más elnevezéssel: a szervezett energia - ugyanúgy lehet gyilkos mérge, mint életmentő orvosság. Egy puska hatalmát ugyanúgy be lehet vetni a rabság védelmére, mint a szabadság kivívására.**

Az emberi gondolkodás hatalma a legcsodálatosabb eredményekre képes, új távlatokat nyitva a fejlődés előtt. Ugyanakkor képes létrehozni a romlás leggonoszabb filozófiáit és eszközeit. Akár erről, akár arról van szó, a hatalom - az élet dinamikája.

Alexander Hamilton a Federalista feljegyzésekben a következő meghatározást adta: "Mi a hatalom, ha nem az a képességünk, hogy csináljuk a dolgunkat? És mi az a képesség, hogy csináljunk egy dolgot, mint az a lehetőségünk, hogy bevessük a megvalósításához szükséges eszközöket?" Pascal, aki határozottan nem volt cinikus, azt mondta: "Az igazság hatalom nélkül tehetetlen. A hatalom igazság nélkül zsarnokság." Szent Ignác, a jezsuita rend alapítója nem riadt vissza attól, hogy elismerje a hatalom jelentőségét. A következőket írta: "Ha valamit jól akarunk csinálni, hatalomra és hozzáértésre van szükségünk."

Lehetetlen vállalkozás, hogy a "hatalom" szó helyett másikat találjunk. Az egyetlen választási lehetőségünk, hogy megszervezzük vagy nem szervezzük meg a hatalmat. Az emberiség annak köszönheti fejlődését, hogy megtanulta kifejleszteni és megszervezni a hatalom eszközeit a rend, a biztonság, az erkölcsiség és a civilizált élet érdekében. Ez tette lehetővé, hogy túllépjünk a pusztaság létért való küzdelem szakaszán. Legyen szó bármilyen ember alkotta szervezetről, létezésének egyetlen cél ad értelmet: megszervezni a hatalmat a közös szándék megvalósításához.

Amikor arról beszélünk, hogy az ember "saját hajánál fogva kiemeli magát", a hatalomról beszélünk. A hatalmat annak kell elfogadnunk, ami. Nincs az életnek olyan szeglete, ahol ne jutna szóhoz. Ismernünk kell a természetét, ha meg akarjuk érteni az emberi együttműködés és munkamegosztás lényegét. Ez különösen igaz a pluralista társadalomra. A hatalom ismerete és félelem nélküli kezelése elengedhetetlen, hogy képesek legyünk építő módon alkalmazni és ellenőrzésünk alatt tartani. Röviden: az élet hatalom nélkül - halál. Világunk hatalom nélkül kietlen árnybirodalom lenne, halott bolygó!

Érdek

Az "érdeket", hasonlóan a "hatalomhoz", a negativizmus és a gyanú árnyékolja be. Sokak számára egyenesen az önzés szinonimája. A szó olyan utálatos tulajdonságokra emlékezteti az embert, mint a korlátoltság, a szűklátókörűség, az önzés. Ezek mind az ellentétei az uralkodó erkölcsök által hirdetett segítőkészségnek és önzetlenségnek. Ez a fennkölt erkölcs azonban nem csupán a napi tapasztalatainknak mond ellent, hanem a politika és az élet nagy ismerői által rögzített megfigyeléseknek is. Az önzetlenségnek, mint viselkedésünk motiváló tényezőjének a mítosza csak olyan társadalomban maradhat fenn, amely a New England-i puritanizmus és a protestáns etika steril pólyájába van bugyolálva. Az ilyen önzetlenség egyike Amerika klasszikus tündérmeséinek.

Akár a zsidó—keresztény etika nagy tanítóit nézzük, akár a közgazdászok legjobbait, akár a kiemelkedő politikusokat, mind egyetértettek abban, hogy **az egyéni érdeknek meghatározó szerepe van az ember magatartásában.** Az érdek fontosságát sosem lehetett komolyan megkérdőjelezni. Arisztotelész a Politikában a következőket írja: "Mindenki elsősorban a sajátjára gondol, és csak legritkább esetben a közös érdekre." Adam Smith a Nemzetek gazdaságában ezt mondja: "Nem a mészáros, a serfőző, a pék jóindulatára számítunk, amikor vacsoránkról gondoskodunk, hanem arra, hogy munkájukban az önös érdek vezérli őket. Sosem a szükségleteinkről beszélünk nekik, hanem az ő előnyeikről." A Federalista feljegyzésekben egyetlen gondolat sem foglal el olyan központi helyet és egyik sem olyan egyértelmű, mint az, hogy **"a gazdagok és a szegények egyformán hajlamosak arra, hogy inkább az érzelmeik, mint a megfontolás alapján cselekedjenek, és az érdekeiken keresztül ítélik meg a dolgokat ..."** **Ha tagadjuk az érdek szerepét a politikában, ez azt jelenti, képtelenek vagyunk az életet a maga valóságában látni, és a vágyainkat összekeverjük a tényekkel.**

Mindez aligha vitatható, mégis ide kívánczik néhány megjegyzés az érdekekhez kapcsolódóan. Machiavelli a következőket írja: "Az emberek többségéről elmondhatjuk, hogy hálátlanok, ingatagok, színlelők, gyávák, kapzsiak, és amíg sikered van, addig odaadó híveid. Felajánlják a vérüket, a vagyonukat, az életüket, a gyermekeiket, ha az áldozatra csak a távoli jövőben van szükség. De ha a pillanat eljön, és ígéretüket be kell váltaniuk, ellened fordulnak."

Machiavelli azonban súlyosan tévedett, amikor a politikából kirekeszti az erkölcsöt és kizárólag az érdeket veszi figyelembe. Ezt a tévedését az magyarázza, hogy csekély gyakorlati tapasztalata volt a politikában. Az egyéni érdek meglehetősen fluid valami. Az indítékokat átfogóbban kell értékelni, mint ahogy ez egy szűken meghatározott érdek bázisán lehetséges. Az értékelésnek magába kell foglalnia az egyéni érdek változó dimenzióit. Uthalhatnak az egyéni érdekre, ha azt akarják, hogy katonaként kimenjenek a harcmezőre. Ám ha egyszer már ott vagyok, az érdekem az, hogy életben maradjak, és ez csökkentheti a harci kedvemet. Ha pedig győzünk, az érdekem egészen váratlan célokat diktálhat nekem - és legtöbbször diktál is -, melyek merőben eltérnek azoktól, amelyeket a háború előtt magam elé tűztem. Az USA például a második világháborúban lelkes szövetségese volt Oroszországnak Németország, Japán és Olaszország ellen. A győzelem után viszont lelkes szövetségre lépett a korábbi ellenségeivel, Németországgal, Japánnal és Olaszországgal korábbi szövetségese, a Szovjetunió ellen.

Az érdeknek ez a drasztikus változása csak az olyan átfogó "erkölcsi" elvek védőernyője alatt racionalizálható, mint a "Szabadság", "Igazságosság", hivatkozás az ember alkotta törvényeknél

magasabb törvényekre stb. Amit az erkölcsiség folytonosságaként említünk, az az érdekek változását van hivatva igazolni.

Ezen a moralitáson belül óriási ellentmondások mutatkoznak. Ez azért van, mert civilizációnk egyfajta gátlást alakított ki bennünk: szégyenletesnek tűnik bevallanunk, hogy a meztelen érdekek bázisán cselekszünk. Ezért aztán kétségbeesetten próbáljuk az érdekváltozások magatartásunkra kifejtett hatását erkölcsi elvekkel igazolni. Például egy szuszra jelentjük ki, hogy szemben állunk a kommunizmussal, de szeretjük az orosz népet (a másik népet szeretni - civilizációnk erkölcsi parancsa). A kommunizmusban az istentelenséget gyűlöljük és azt, hogy korlátozza az egyén szabadságát. Ezeket "erkölcstelenségnek" tartjuk, és "erkölcsösségünkre" alapozzuk a szembenállásunkat. Nem merjük elismerni, hogy magatartásunk mögött az érdekeink húzódnak meg.

Mindezeket a negatív, ördögi vonásokat hangosan kinyilatkoztattuk és ismételtük, egészen addig a pillanatig, amíg a náci meg nem támadta a Szovjetuniót. Mindaddig a szovjeteket cinikus despotáknak tituláltuk, akik álnok megnevezési szerződést kötöttek Hitlerrel, sietteték Lengyelország végzetét és szenvedést zúdítottak a finnekre. Az oroszokról, mint láncra vert, vergődő népről beszéltünk, melyet egy diktátor kénye-kedve szerint aláz meg és rángat. Arról beszéltünk, hogy a despoták annyira nem bíznak saját népükben, hogy a Vörös Hadseregben nincs rendszeresítve az azonnali bevetésre kész lőszerkészlet. Félnék, hogy a nép a Kreml ellen fordítja a fegyvereket. Ez volt a mi elképzelésünk. De abban a pillanatban, ahogy a náci átlépték a Szovjetunió határait, amikor hirtelen kiderült, hogy a szovjetek vereségének végzetes következményei lehetnek saját érdekeinkre nézve, hirtelen gáláns, hatalmas, nagyszerű, melegszívű oroszokról beszéltünk. A diktátorból hirtelen kedves Joe bácsi lett. A Vörös Hadsereget hirtelen mély odaadás és tisztelet hatotta át saját kormánya és vezére iránt, amely példátlan határozottsággal és bátorsággal harcol, és a felperzselt föld taktikáját alkalmazza az ellenség ellen. Az Isten természetesen ugyanilyen hirtelen az orosz szövetségese mellé állt - végül is az Úr mindig is a mi oldalunkon volt. Az 1941 júniusában nézeteinkben bekövetkező fordulat drámaibb volt, mint amikor az oroszok ellen fordultunk a közös ellenség leverése után. Az érdekeinket mindkét esetben a szabadság, az egyenlőség zászlajaként álcáztuk.

Jelenlegi viszonyunk Titóhoz és Jugoszláviához szintén jól példázza az elmondottakat. Itt a hangsúlyt nem arra helyeztük, hogy Tito a kommunizmust képviseli, hanem arra, hogy nem tagja az oroszok hatalmi szövetségének. Ugyanazt a pozíciót foglaljuk el, mint Oroszország német megtámadása után, amikor a kommunizmusról hirtelen kijelentjük, hogy "hát igen, végül is ez az ő életformájuk, és mi hiszünk a népek önrendelkezési jogában, és az oroszok dolga annak eldöntése, milyen kormányuk legyen". (Közben pedig hozzágondoltuk, hogy ez csak addig igaz, amíg a mi oldalunkon vannak, és nem fenyegetik az érdekeinket). Nem fér hozzá kétség, hogy bármennyire is szidjuk most vörös Kínát, ha kijelentené, hogy már nem vesznek részt "a világkommunizmus összeesküvésében" vagy már nem szövetségesei a kommunista gerilláknak, azonnal elfogadhatókká válnának a számunkra, üdvözlőnének őket, segítenénk őket - mindaddig, amíg a mi oldalunkon állnak. A lényeg tehát: minket nem érdekel, milyen kommunista vagy, amíg nem fenyegeted az érdekeinket.

Hadd idézzek egy ide kívánczó részt az előző könyvemből, amely 1969-ben jelent meg (Reveille for Radicals):

Hadd világítsam meg egy példával, mit értek azon a különbségen, hogy a világot olyannak látjuk, amilyen, vagy olyannak, amilyennek szeretnénk látni! Nemrég találkoztam egy szovjet professzorral a Leningrádi Egyetemről, aki gazdaságtant adott elő a Stanford Egyetemen. A beszélgetés megnyitása jól illusztrálja azok felfogását, akik olyannak látják a világot, amilyen valóban. A professzor azt kérdezte tőlem: "Mi a véleménye a kommunizmusról?" Azt válaszoltam: "Ez rossz kérdés, mert a valódi kérdés - ha mindketten elfogadjuk a világot olyannak, amilyen - az,

hogy kinek a kommunistáiról van szó, a mieinkről vagy az önökéiről? Ha a mieinkről, akkor mellettük állunk, ha az önökéiről, akkor nyilvánvalóan ellenük vagyunk. A kommunizmus önmagában irreleváns a kérdés szempontjából. A kérdés az, hogy a kommunisták az önök oldalán állnak vagy a mi oldalunkon. Ha maguk oroszok nem kötötték volna elsőként magukhoz Castrót, Amerika csak úgy dörgött volna Kuba önrendelkezési jogáról, és arról, hogy Kubában nem lehet addig szabad választásokat tartani, amíg a nép, amely el volt nyomva, nem művelődhetett, tehát míg ez a nép nem tanul meg élni a jogaival. Ha önök Jugoszláviában megpróbálnának szabad választásokat tartani, még arra is készek lennénk, hogy amerikai hadihajókat küldjünk oda egy ilyen szabotázs megakadályozására. Ugyanez igaz arra, ha Formozán (Tajvanon) próbálkoznának ezzel." Erre az orosz: "Mi az, hogy szabad választás ön szerint, saját országának határain kívül?" Azt válaszoltam: "Nos, a mi meghatározásunk a szabad választásokra, mondjuk Vietnamban, szörnyen hasonlít az önök meghatározására az önök kelet-európai szövetségeseire vonatkozóan. Ha mindent úgy tudunk rendezni, hogy nyerjünk, akkor az szabad választás. Ellenkező esetben rohadt terrorizmus! Netán nem ez az önök definíciója?!" Az orosz válasza: "De. Többé-kevésbé ez!"

Újból és újból belezavarodunk a kinyilatkoztatott erkölcsi elveink és tényleges indítékaink között fennálló ellentmondásba, miközben minden módon igyekszünk elleplezni valóságos érdekeinket. Valódi okainkat igyekszünk a jó szándék és az önzetlenség szóövezetébe burkolni. Szavalunk a szabadságról, az igazságról, az egyenlőségről stb. Azok a szakadások, amelyek ezen amorális maskaraszöveget mutatkoznak, sokszor egyenesen megdöbentőek.

Érdekes, hogy a kommunisták nem sokat törődnek azzal, hogy tetteiket meghatározó érdekeikre, indítékaikra erkölcsi igazolást találjanak. Bizonyos értelemben ez szintén megdöbent és zavarba ejt bennünket. Olyan érzést vált ki bennünk, mintha nevetnének rajtunk, hiszen tudják, hogy az érdekeink szerint járunk el, de minden áron el akarjuk ezt leplezni. Úgy érezzük, kinevetnek minket, amikor vívjuk csatánkat a világpolitika mezején. Ők klottnadrágban és atlétatrikóban küzdenek - végül is mérkőzésről van szó -, mi pedig szmokingban, nyakkendőben, fehér ingben piruettezünk, roskadozva az izzadságtól.

Mindezzel együtt az embernek megvan az a csodálatos tulajdonsága, hogy időnként túllépjen az önfenntartás és az önös érdek korlátain. Ezt láttam 1969-ben, amikor a fehér diákok, életük veszélyeztetésével, elvitték az emberi szabadság fátyláját a sötét Mississippibe. Egy másik példa: George Orwell egyéni érdekeként állította be, amikor elment, hogy újságíróként járja a spanyol polgárháború lövészárkait. Saját ügyének tartotta, hogy megpróbálják megfékezni a fasiszta előretörést. Amikor azonban - mint írja - már a lövészárkokban volt, megváltozott az érdeke, és az lett a célja, hogy élve megússza a dolgot. Mégis: egy percig sem kételkedhetünk abban, hogy ha Orwell olyan megbízatást kap, amely akár az életébe kerülhetett volna, nem utasítja el, nem sodorta volna veszélybe az elvtársait. Vagyis nem hallgatott volna egyéni érdekére. Ezek kivételek a szabály alól. Ám ezekből mindig volt elég ahhoz, hogy bizonyított legyen: az emberi érdelemnek, a humán spiritnek ez az átalakulása nem csupán véletlenül fellobbanó szikra, hanem garancia a jövőre nézve.

Kompromisszum

A "kompromisszum" említésére a legtöbb embernek a gyengeség, a bizonytalankodás, az eszmék elárulása, az "erkölcsi elvek" feláldozása jut eszébe. A régi kultúrában, amikor a szüzesség erénynek számított, az emberek úgy nyilatkoztak, hogy egy nőt "kompromittáltak". Erre a szóra úgy tekintünk, mint ami erkölcsileg rossz hangzású és romlott.

A szervező számára azonban a kompromisszum egy csodálatos világ kulcsa. Olyasmi, ami minden cselekvésben benne rejlik, ami elengedhetetlen a pragmatikus megközelítéshez. Ez az egyezkedés, a lélegzetvételnél szünet kicsikarása, gyakran maga a győzelem. Ha nulláról indulsz, és 100

százalékot akarsz, köss kompromisszumot a 30 százaléknál. Ez azt jelenti, 30 százalékkal előbbre tartasz.

Egy szabad és nyitott társadalom élete lényegében szünet nélküli konfliktussorozat, amelyet időről időre kompromisszum szakít meg, ami egy új konfliktus kiindulópontja, új kompromisszummal. A hatalom ellenőrzésének alapját nálunk az képezi, hogy a Kongresszuson belül kompromisszumra kényszerülnek a végrehajtás, a törvényhozás és a bírászkodás testületei. **Az a társadalom, amely nem ismeri a kompromisszumot, totalitáriánus.** Ha egyetlen szóval kellene meghatároznom a szabad és nyitott társadalmat, akkor ez a szó a "kompromisszum" lenne.

Magabiztosság

Mint minden a világon, a szavak meghatározása is viszonylagos. Függ attól, melyik táborhoz tartozunk. A mi vezérünk rugalmas, méltó ügyünk képviselője, rendíthetetlen, őszinte, zseniális taktikus az igazságért folyó harcban. Ellenfeleink szerint viszont elvtelen, arra fordul, amerre a szél fúj, arroganciáját hamis szerénységgel álcázza, dogmatikusan makacs, képmutató, gátlástalan és erkölcstelen, mindenre képes, csak nyerjen. Magának az ördögnek a szövetségese. Az egyik tábor szerint tehát félisten, a másik szerint demagóg.

Az élet arénájában sehol sem olyan nyilvánvaló a meghatározás viszonylagossága, mint a "magabiztosság" esetében. Aki a birtoklók ellen harcol, nehézségekbe ütközik, ezek néha szinte leküzdhetetlenek. Ha ingatag az önbizalma, ha nem érez magában erőt a nyereshez, a csatát elveszti, mielőtt elkezdte volna. Láttam jól képzett szervezőket, akik egy másik városba mentek megszervezni egy közel százezres közösséget. Áttekintették a terepet, és már küldték is a táviratot, hogy feladják. **Az igazi szervezőre az jellemző, hogy a feladat reális értékelése után is megmarad az önbizalma.** Azt mondja: "Ennyi meg ennyi hét leforgása alatt megszervezem őket. Bevonom a vállalatokat, a sajtót, és minden lehetséges intézményt."

A magabiztosság természetesen nem jelenthet önteltséget. Egyetlen öntelt szervező sem képes leplezni ezt a vonását azok előtt, akikkel dolgozik. A megjátszott szerénység mindig kiütközik. Semmi sem taszítja jobban az embereket, semmi sem idegeníti el őket jobban a szervezőtől, mint az arrogancia, a hiúság, a türelmetlenség fellobbanásai, az önteltség nyílt vagy álszerénységként álcázott megnyilatkozása.

A szervező önbizalma erősebb, szilárdabb, mint a vezetőé. A vezetőt az a vágy hajtja, hogy legyen hatalma. A szervezőt az a vágy hajtja, hogy alkosson.

Az önteltség összeegyeztethetetlen az egyén méltóságának tiszteletével, az emberek megértésével. Az öntelt személy tehát nem lehet jó szervező. Az önteltség többnyire a személyes alkalmatlanságot leplező védekező reakció. **A magabiztosság ezzel szemben hit a képességünkben.**

Az önbizalom mindent átfog. Hogyan tisztelheti egy szervező az egyén méltóságát, ha nem tiszteli saját méltóságát? Hogyan hihet az embereken, ha nem hisz saját magában? Hogyan győzheti meg az embereket, hogy van erejük kiállni és győzni, ha nem hisz önmagában? **Az önbizalomnak a szervező egész lényét át kell járnia, mert csak így lehet ragályos, csak így tudja megfertőzni az embereket tetterejével, így változtathatja az elkeseredést derűs hitté, kikovácsolva a tömegben a sikeres cselekvéshez szükséges önbizalmat.**

Konfliktus

A konfliktus sem nevezhető közkedvelt szónak - ami két hatás következménye. Az egyik a szervezett vallás, amely magáévá tette a "dobd vissza kenyérrel!" retorikáját, és olyan vehemenciával idézi a Szentírást, ahogy még az ördög se merné támadni a fennálló rendet. A

második hatás alattomosabb és ravaszabb, és teljesen átítatta a ma élő nemzedékeket. Ez a középosztály médiákban hirdetett erkölchigiéniája, amely a konfliktust, a vitát negatív, nemkívánatos jelenségként bélyegzi meg. Mindez annak a reklámkultúrának a része, amely azt hirdeti, hogy az emberekkel minden körülmények között súrlódásmentes, zajtalan együttműködésre kell törekedni. Ha figyeljük a televíziós hirdetéseket, az a kép alakul ki bennünk, hogy az amerikai társadalom legnagyobb problémája, hogy semmiféle szag ne hagyja el a szánkat és a hónunk alját. A kölcsönös megértés, a konszenzus az uralkodó hangnem: "nem szabad embertársainkat megsérteni." **Ezért aztán azt tapasztaljuk, hogy a tömegtájékoztatás intézményeiből kisöprik azokat, akik elmondják a véleményüket vagy ellentmondanak.** A hitközségekből ugyanígy eltávolítják őket, csak más indokkal: "Nem elég megfontoltak". Az egyetemekről is menniük kell, mert "személyiségproblémáik" vannak. Ez már egész tudományosan hangzik.

A konfliktus a szabad és a nyílt társadalom nélkülözhetetlen sajátja, annak lényegi magja. Ha a demokratikus életformát zenei hangzatokkal kellene érzékeltetni, a fő téma a disszonancia harmóniája lenne.

7. Milyen a jó szervező?

A jó szervezőnek rendelkeznie kell egy sor olyan tulajdonsággal, amelyek tanulással aligha sajátíthatók el: vagy megvannak vagy csak a csoda segíthet. Ezekről sok éve összeállítottam magamnak egy listát, hogy legyen mivel kiszűrni a szervezőknél tapasztalható hiányosságokat. Jó, ha valaki ismeri a gyengéit - még akkor is, ha vannak vonások, amelyek gyakorlással aligha változtathatók meg.

Ahhoz persze, hogy valaki szervező legyen, nem kell a legmagasabb szinten birtokolnia minden előnyös vonást. Az viszont kétségtelen, hogy bizonyos mértékben mindegyikkel kell rendelkeznie, a jó szervezőnek pedig átlagon felüli mértékben. Vegyük sorra ezeket!

Kíváncsiság

Mi ösztönzi a szervezőt? A kíváncsiság. A kíváncsiság olyan kényszere hajtja, aminek nincs határa. A kíváncsiság gyerekes voltát hangoztató közterek hidegen hagyják. **Számára az élet olyan minták keresése, amelyekben megnyilatkozik a felszínes különbségek mögött rejlő azonosság és a látszólagos azonosságokban rejlő különbség.** Azokat a szabályosságokat kutatja, ahogyan megnyilatkozik a rendben a káosz, az élet értelme, és a mód, ahogyan ezek hatnak saját életére. Tudja, hogy ez a kutatás befejezhetetlen. A válaszokkal újabb kérdések merülnek fel, és gyanítja, hogy valójában nincs végleges válasz, csak további kérdések. A szervező a kíváncsiság vírusának, ezért egyben a lázadás vírusának is hordozója, mivel azok, akik felteszik a kérdést, hogy "Miért?", már ráléptek a lázadás útjára. **Az elfogadott módszerek és értékek megkérdőjelezése valójában a társadalmi átalakulás reformszakaszának sajátja, ami elengedhetetlen a forradalomhoz.**

Szókratész valójában szervező volt, mivel a szervező legfontosabb feladata olyan kérdések megfogalmazása, amelyek megmozgatják az embereket, szétvetik a gondolkodás megszokott kereteit. Véleményével, hogy "Ismerd meg önmagad!", feltette az egyén belső életére vonatkozó legfontosabb kérdést. Ezért, amikor tanítványaihoz beszélt, valójában a forradalomhoz vezető első lépésekre tanította őket. Ha feltett volna olyan kérdéseket is, amelyek érintik az élet értelmét, vizsgálják az elfogadott társadalmi értékeket, az egyén belső forradalma hamarosan kilépett volna a politika színterére. Azok tehát, akik halálra ítélték, pontosan tudták, mit tesznek.

A tekintélyelv elutasítása

A kíváncsiság és a tekintélyelv elutasítása kéz a kézben járnak. A tekintélytisztelet kizárja a kíváncsiságot. A kíváncsiság azt firtatja: "Az, hogy mindig így csinálták, mindig ezt mondták, bizonyítja, hogy ez az élet legjobb módja, ez a legjobb vallás, ez a legjobb gazdasági vagy politikai berendezkedés? Ez a tökéletes erkölcs?" A kérdező számára semmi sem szent. Megveti a dogmákat, vitat minden végleges erkölcsi igazságot, lázad minden korlátozás, elnyomás ellen, amely akadályozza a kanonizált vagy nem kanonizált nézetek felülvizsgálatát. Nem érdekli, mi lesz ennek a független vizsgálódásnak az eredménye. A szervezőnek ez a magatartása kihívó, sértő, nyugtalanító és tekintélyt lejárató. Mint minden az életben, ez is sajátos ellentmondás, mivel tiszteletlensége a tekintélyek iránt az élet mély tiszteletében gyökerezik, és abban a törekvésében, hogy megtalálja annak emberhez méltó értelmét.

Képzelőerő

A képzelőerő, a tekintélyelv elutasítása és a kíváncsiság elengedhetetlen társak. Hogyan lehetne valaki kíváncsi, ha gyenge a képzelőereje?

A Webster értelmező szótár szerint a képzelőerő "új gondolatok szintézise elkülönült tapasztalatok bázisán..." A szervező számára azonban ennél mélyebb valami: az a dinamizmus, amely mint szervezőt beindítja és mozgásban tartja egy életen át.

Volt idő, amikor azt hittem, a szervező legfontosabb vonása a mély gyűlölet, melyet az igazságtalansággal szemben táplál, ez a legfontosabb ösztönzőerő, amely hajtja őt. Ma már azonban tudom, hogy ez nem igaz. A szervező igazi hajtóereje a képzelőerő, amely szinte kényszeríti, hogy azonosuljon az emberiség egészével, beleélje magát annak helyzetébe. Megkönnyíti számára, hogy belebújjon a másik bőrébe. Látva az igazságtalanságot másokkal együtt szenved, gerjed haragra ... és szervezni kezdi a lázadást. Clarence Darrow ugyanezt az egyéni érdek pozíciójából fogalmazta meg: "Élénk képzeletem volt. Nemcsak képes voltam magam beleképzelni mások helyzetébe, de képtelen voltam nem ezt tenni. Együttérzésem mindig a gyengék, a szenvedők és a szegények mellé állított. Látva helyzetüket, próbáltam felszabadítani őket, hogy fel tudjam magamat is szabadítani."

A képzelőerő nemcsak hajtóerő, amely mozgásban tartja a szervezőt, hanem a hatékony taktika és hatékony cselekvés forrása is. **A szervező tudja, hogy a cselekvés valódi kulcsa az ellenfél válaszában keresendő. Ahhoz viszont, hogy tárgyilagosan felmérhesse az ellenfél reakcióját, tudnia kell azonosulni vele. Bele kell képzelni magát a helyzetébe, hogy a logikájára támaszkodva kitalálja, milyen reakciókra lehet számítani a részéről.**

Humorérzék

A Webster értelmező szótár szerint a humor "az a képességünk, hogy felfedezzük, kifejezésre juttassuk az eszmékben, a helyzetekben, a tettekben és a dolgokban jelenlévő eredeti vagy abszurd módon nem összeillő elemeket..."

A szervező, miközben elfogulatlan, nyitott és az abszolút bizonyosságot tagadó gondolkozásával a dogmák ellensége, nemcsak azért nevet, hogy megőrizze józanságát, hanem mert a humor az élet megértésének fontos kulcsa. Az élet, lényegét tekintve, tragédia, és a tragédia ellentettje a komédia. Elég egy görög tragédiában néhány sort megváltoztatnunk, és máris komédiává változott. Igaz ennek a fordítottja is. Tudván, hogy az ellentmondások a fejlődés kiindulópontjai, a szervező állandóan kutató utánuk. A humorérzéke segíti, hogy felismerje, megfejtse és megragadja a lényegüket.

A humor a sikeres taktikus elengedhetetlen vonása, mivel az emberiség mindeddig leghatásosabb szellemi fegyvere a szatíra és a gúny.

A humorérzék segít a szervezőnek, hogy megőrizze arányérzékét, képes legyen megfelelő perspektívában látni a dolgokat és önmagát. Segít megértetni vele, hogy valójában ki ő: piciny szikra, amely egy múlt pillanatra felvillan. **A humorérzék összeférhetetlen bármilyen dogma kritikátlan elfogadásával, legyen az vallási vagy politikai recept az üdvözülésre. A humorérzék jól megfér a kíváncsisággal, a tekintélyelv elutasításával és a képzelőerővel.** A szervezőt a humorérzéke segíti, hogy személyes identitását ne áldozza fel semmiféle csoportfegyelem, szervezeti fegyelem oltárán, ne adja fel önmagát egy absztrakt "kollektív érdek" érvényesítéséért - ami legtöbbször nagyon is szűk csoportérdeket takar. Valójában most kezdem érteni azokat a sorokat, amelyeket előző könyvemben, a Reville for Radicalsban ösztönösen is megfogalmaztam: "Ha egy szervező az egészhez akar tartozni, nem lehet része semminek."

Egy jobb világ homályos látomása

A szervező hétköznapijaiban rengeteg az ismétlődő rutin, az apró részlet, ami halálosan monoton. A dolgok egészét véve ő csupán egy piciny résszel van elfoglalva. Olyasmi ez, mint ha festőként egy levelecskét kellene ábrázolnia egy hatalmas freskón. Elkerülhetetlen, hogy előbb-utóbb feltegye magának a kérdést: "Miért töltöm egész életemet azzal, hogy egy piciny levelet fessek? A pokolba vele! Elegem volt belőle!" Ezek a pillanatokon annak a hatalmas festménynek a homályos lelki képe segíti át a szervezőt, amelyen rajta kívül még sok-sok művész dolgozik, hasonlóan piciny részletek megfestésével. Tudja, hogy a teljes képhez minden apró részlet kidolgozására szükség van.

Jól szervezett személyiség

Ha jól akarja magát érezni a kaotikus körülmények között, és racionális akar maradni az irracionális óceánján, a szervezőnek jól szervezett személyiségnek kell lennie. Ha változtatni akar dolgokon, el kell fogadnia és együtt kell élnie ezzel az irracionálissal.

Ritka kivételtől eltekintve a jó dolgokat rossz indokok alapján teszik. Hiábavaló lenne azt követelni az emberektől, hogy a jó dolgokat helyes indokok alapján tegyék. Ha ezzel próbálkoznak, a társadalom alighanem megbénulna. **A szervezőnek tudnia kell és el kell fogadnia, hogy a helyes okokat csak azután viszik be a köztudatba - még hozzá erkölcsi racionalizálás formájában -, hogy a jó célt, rossz indítékok alapján, elérték.** Ezért nem szabad visszariadni a célok és indítékok néha ordító ellentmondásától. Sőt! Egyenesen keresnie kell azokat a rossz indokokat, melyekkel jó célok elérhetők. Hozzáértéssel, megfelelően mérlegelve, fel kell használnia az irracionálitást is a fejlődés, vagyis egy racionálisabb világ megvalósításának érdekében.

A szervezőnek nyugodtan kell viselnie, ha pezsegnek, fortyognak körülötte az események, mert egy mozgalom nem életképes, ha a logikája: "egyszerre csak egy ügy!" Számptalan indok van, hogy a szervező egyszerre több ügyet is napirenden tartson. Csak így nyerhet meg sok embert a mozgalomnak, vagyis csak így képes egy mozgalom növekedni. A másik indok, hogy egy sokirányú tevékenységre képtelen szervezet, ha tartósan fenn is marad, léte inkább a tetszhalál állapotának felel meg. **Bármilyen szervezetről legyen szó, állandó cselekvésre, állandó akciókra van szüksége. Ezek olyan fontosak a fennmaradásához, mint az ember számára a levegő.**

Egy szervezőnek érzékelnie kell mindent, ami körülötte történik. Állandóan tanul, minden esemény gazdagítja tapasztalatait. Észreveszi például, hogy ha egy buszon csak néhány szabad ülőhely van, a felszállók lökdösődni, tolakodni fognak. Ha sok az üres hely, udvariasak, tapintatosak lesznek. Ebből kiindulva meditálni kezd, hogy ha olyan világban élnének, amelyben mindenki számára nyitva állnak a lehetőségek, ez feltehetően előnyös változásra vezetne az emberek magatartásában. Vagy lehet, hogy nem változna semmi? Így vizsgálva az életet és önmagát, megemésztve a

hétköznapi tapasztalatait, belehelyezve azokat egy egységes egészbe, egyre jobban szervezett, egyre összefogottabb személyiséggé válik.

Jól integrált politikai tudathasadásos

Ha nem akar bigott hívó lenni, a szervezőnek tudathasadásossá kell válnia. Ahhoz, hogy az emberek ingadozás nélkül készek legyenek belevágni valamibe, szükségük van arra a meggyőződésre, hogy az angyalok 100 százalékosan az ő oldalukon állnak - az ellenfél pedig 100 százalékosan az ördög szövetségese. A szervező tudja, hogy csak ilyen végletes polarizáció mellett lehet szó határozott akciókról. Az előzőekben már elemeztem a Függetlenségi Nyilatkozatot, amelyben az alapító atyák a brit gyarmati létnek csak a hátrányait sorolták fel.

A fentiekkel azt akartam megvilágítani, hogy a szervezőnek mintegy ketté kell magát hasítania. Az egyik felével a cselekvés arénájában tevékenykedik és polarizálja az ügyet: az ő oldalukon az igazság 100 százaléka, a másik oldalon nulla. Segíti a csatában azokat, akikhez tartozik. A másik felével ugyanakkor tudja, hogy amikor eljön a tárgyalások ideje, ez a 100 százalék valójában csak 10 százalék a másik nulla mellett. Tudja, hogy mindkét félnek tudomásul kell vennie a másikat, és igyekezniük kell egymás mellett élni. **Csak egy jól szervezett személyiség képes ilyen módon széthasadni, és mégis egyben maradni.** Pontosan ez az, amire egy szervezőnek képesnek kell lennie.

Önbizalom

Az önbizalom nem más, mint az a megingathatatlan meggyőződésünk, hogy képesek vagyunk megtenni, amit hitünk szerint meg kell tennünk. Egy szervezőnek félelem és aggodás nélkül, tényként kell elfogadnia, hogy mindig hátránnyal indul. Ám ha szilárd az önbizalma, kétesélyes helyzetekben is cselekszik. Még csak nem is fontolgatja a félreállást - legfeljebb néhány pillanatig. Az élet számára egyenlő a cselekvéssel.

Nyitott, tárgyilagos gondolkozás, politikai relativizmus

A szervező - a kíváncsiságával, a tekintélyelv elutasításával, a képzelőerejével, a humorérzékével, a dogmák iránti bizalmatlanságával, hatékony önszervezésével, az emberi viselkedés irracionális voltának megértésével - rendkívül rugalmas személyiség. Nem merev struktúra, amely akadályba ütközve török. Szilárd identitástudattal rendelkezik, ezért nincs szüksége az ideológiák és divatos társadalmi varázsigék által nyújtott biztonságra. Tudja, hogy az élet egyetlen biztos ténye a bizonytalanság, és kész együtt élni ezzel a bizonytalansággal.

Tudja, hogy a politikai relativitás világában minden érték viszonylagos. Valószínűtlen ezért, hogy lelki egyensúlyának megőrzéséhez a valóság elől a cinizmusba és a kiábrándultságba menekülne. Lábujjától a feje búbjáig a tények embere. Igazi mérnök.

A szervező állandóan újat alkot a régiből. Tudja, hogy az új eszmék konfliktusokban születnek, hogy minden új gondolat kihívás a múlt és a jelen szentnek tartott eszméivel szemben.

Kíváncsiság, tiszteletlenség, képzelőerő, humorérzék, elfogulatlan ítéletalkotás, az értékek viszonylagosságának és az élet bizonytalanságainak elfogadása - mindez alkotó személyiséggé olvad össze. A szervező az alkotást tekinti az élet lényegének, egyetlen valódi értelmének. Állandóan törekedve az újra, nehezen viseli el, ami ismétlődő, ami rutin, ami változatlan. Ez azt jelentené számára, hogy ismét és ismét ugyanazt kell csinálnia.

Ebből fakad a vezető és a szervező közötti alapvető különbség. A vezető azért építi ki hatalmát, hogy kielégítse a szükségletét. Megszerzésével és gyakorlásával egyszerre elégíti ki társadalmi és

egyéni szükségletet. A szervező viszont abban leli örömét, hogy megalkotja a hatalmat, aztán átadja másoknak, hogy közös célok érdekében felhasználják.

A felsorolt vonások megvannak bármely szabad, nyitott alkotó személyben, függetlenül a hivatásától. Adam Smith a *The Money Game* című könyvében ezt írja a pénzügyekkel foglalkozó menedzserről:

"Mi jellemzi a jó menedzsert? Magas szintű koncentrációkészség, intuíció, a ráérzésnek olyan képessége, ami nem tanítható. A legelső, amit ismerned kell - önmagad. Akinek jó az önismerete, az ki tud lépni önmagából, és képes saját reakcióit kívülállóként megítélni."

Azt hihetné az ember, ez egy szervező tulajdonságainak a leírása, de mindössze arról van szó, hogy ahol alkotó megközelítésre van szükség, ott elengedhetetlenek ezek a vonások, legyen szó szervezésről, pénzügyekről vagy bármi másról.

8. Kommunikáció

Egy szervező bármelyik tulajdonságnak híján lehet, attól még lehet eredményes. Van azonban egy, ami egyszerűen nélkülözhetetlen a sikerhez: ez a kommunikációs készség. Hiába van mondandónk, ha képtelenek vagyunk közvetíteni az emberekhez. Ebben az esetben nem pusztán arról van szó, hogy sikertelenek vagyunk, hanem egyszerűen nem vagyunk jelen. Eredményes kommunikációról akkor beszélhetünk, ha az emberek megértették, amit meg akartunk nekik magyarázni. Ha nem értenek minket, nincs kommunikáció, hiába voltak a szavak, a gesztusok, a képek vagy bármi más.

AZ EREDMÉNYES KOMMUNIKÁCIÓ ELSŐ SZABÁLYA: Az emberek csak olyan dolgokat képesek megérteni, ami tapasztalati körükön belül esik. Ez azt jelenti, ha kommunikálni akarunk velük, elsősorban az ő tapasztalataikból kell kiindulnunk, nem a sajátunkból - vagyis be kell hatolnunk a tapasztalati körükbe.

A kommunikáció kétirányú folyamat. Ha úgy próbáljuk megértetni magunkat másokkal, hogy közben nem érdekel, mit akarnak mondani ők, jobb, ha elfelejtjük az egészet.

Tapasztalatból tudom, hogy a kapcsolat akkor jött létre, amikor felcsillan a másik szeme és azt mondja: "Igen! Pontosan értem, mit akar mondani. Egyszer hasonló dolog esett meg velem. Hallgassa csak meg!".

Nemrég a chicagói O'Hare repülőtérrel New Yorkba repültem. Miután a gép kigurult a kaputól, meghallottuk az ismerős hangot: "Itt a gép kapitánya beszél. Sajnálom, de azt kell közölnöm önökkel, hogy a tizennyolcadikak vagyunk a felszállással. Leoltom a No Smoking felírást és értesítem önöket, ha startolunk." Sok kapitány ilyenkor szinte kényszert érez, hogy olcsó szózuhataggal szórakoztassa utasait. "Valószínűleg érdekelni fogja önöket, hogy a gép maximális terhelésnél ennyi-meg-ennyi tonnát nyom." Kit érdekel?! ... Vagy: "Útvonalunk során elrepülünk Bazickus, Ohio és Junk~spot felett ..." stb. Ezen a járaton azonban a kapitány valóban behatolt az utasok tapasztalati körébe, és kapcsolatot teremtett velünk. Miközben szórakoztatott minket, csak úgy közbevetőleg ezt mondta: "Ja igen! Csak úgy mellesleg megjegyezve: elmondom önöknek, hogy amikor gépünk kigördül az indítóállásba, attól a pillanattól, hogy felüvöltenek a motorok, addig a pillanatig, amikor a kerekek elszakadnak a földtől, olyan mennyiségű üzemanyagot fogyasztunk, ami elég lenne, hogy gépkocsival elhajtssanak New Yorkba és még kerülővel vissza is jöjjenek!" Izgatott kommentárok röpködtek a levegőben: "No ne! Szerintem ugrat minket!" Amikor az indítóálláshoz értünk és bejelentették, hogy készen vagyunk a startra, mindenki az óráját figyelte, hogy mikor dübörögnek fel a motorok. Úgy huszonöt másodperc múlva elszakadtunk a földtől. Az utasok nem győztek csodálkozni. Egymás felé hajolva mondogatták: "Nem is hinné az

ember!" Talán kitalálják, hogy nem kevesen kezdték buzgón számolni, mennyit is zabált meg gépünk a 25 másodperc alatt. Számolták a mérföldeket, a gépkocsik fogyasztását stb.

A neveléssel foglalkozó szakemberek megegyeznek abban, hogy ez a kommunikáció helyes értelmezése. Más kérdés, hogy csak nagyon kevés jó tanár van az iskoláinkban és az egyetemeken.

Egy ismert pedagógus az alábbi személyes stílusban világítja meg a megértés és a tapasztalat kapcsolatát:

"Olvasd Homéroszt és Horatiust - mondja Newman. Tápláld az agyadat, a szemedet, a füledet alakjaival, nyelvvel, zenéjével. De ne várd azt, hogy érteni fogod, miről van szó, amíg nem vagy úgy negyvenéves. Ezt az igazságot először harminc évvel ezelőtt értettem meg, egy decemberi napon. Angertieres-ből Chamonix-ba mentem egy hóesés után, és hirtelen emlékezetem mély kútjából egy sor emelkedett fel Vergiliustól. Ismételtem és ismételtem magamban: Sed iacet aggeribus niveis informis et alto Terra gelu. Olvastam ezeket a szavakat az iskolában, és biztos, hogy folyékonyan fordítottam: "A föld alaktalanul fekszik a hótakaró és a mély fagy alatt". Am hirtelen, szemem előtt a havas tájjal, először értettem meg életemben, mire gondolt Vergilius, amikor az informis vagyis az "alaktalan" jelzőt alkalmazta, és milyen tökéletesen visszaadja ez a jelző azt, amikor a hó valóban formátlanná teszi a világot, lekerekítve, eltompítva a tetők, a fák, a hegyek éles kiszögelléseit, megfosztva őket határozott körvonalaitól. Hányszor, de hányszor olvastam ezeket a szavakat eddig, anélkül, hogy ténylegesen értettem volna, miről beszélt a költő! Nem arról van szó, hogy az informis szót ne értettem volna egyetemistaként. De amit értettem, az sokkal szegényebb volt, mint a szó teljes jelentéstartalma. Személyes tapasztalatra volt szükségem, hogy ez a tartalom teljes egészében feltáruljon előttem. (Sir Richard Livingstone: On Education, New York, 1945)

Időről időre megvádolnak azzal, hogy tapintatlan és közönséges vagyok, mert hasonlataimat a szex vagy az anyagcsere témájából veszem. Nos, ezt nem azért csinálom, mert sokkolni akarom a hallgatóimat, hanem mert vannak bizonyos tapasztalatok, amelyek közösek mindenki számára. A szex és a WC ilyen. Emlékszem, hogy az erkölcs viszonylagosságát az alábbi történettel magyaráztam meg.

Megkérdeznék három nőt: egy amerikai, egy angolt, egy franciát, hogy mit csinálna, ha hajótörés után egy elhagyott szigeten találná magát hat, nőre éhes férfival? Az amerikai nő azt válaszolta, megpróbálna elbűjni, tutajt építeni éjszakánként, aztán füstjelzéseket eregetne, hogy egy arra járó hajón elmeneküljön. Az angol nő azt mondta, felcsípné a legerősebb férfit, összeállna vele, így védve lenne a többtől. A francia nő csodálkozva kérdezte: "Nem értem! Mi tulajdonképpen a probléma?"

Mivel az emberek csak saját tapasztalataik síkján képesek megérteni a dolgokat, a szervezőnek legalább hozzávetőlegesen ismernie kell ezeket a tapasztalatokat. Ez nemcsak a kommunikációhoz szükséges, hanem erősíti benne a többiekkel való azonosulás érzését, ami tovább mélyíti a kapcsolatukat. Hadd illusztráljam ezt egy példával.

Egy közösségben volt egy ortodox görögkeleti pap, akit itt Archimandrite Anastopolisnak fogunk hívni. Ennek az Archimandrite Anastopolisnak az volt a szokása, hogy minden szombat este hat hűséges templomszolgájának kíséretében sorra látogatta a helyi kocsmákat. Néhány órás italozás után aztán teljesen lerészegedett és hirtelen megmerevedett, képtelen lett a mozgásra. Ilyenkor hűséges társai, hasonlóan a koporsóvívőkhöz, felemelték, és hazaszállították templomának biztonságos magányába. Az évek során mindez a közösség tapasztalati kincsének része lett, valójában élő legenda. Ha valakivel beszélgetve az ember azt akarta érzékelteni, hogy valaki kidőlt, elég volt annyit mondani: "merev lett, mint Archimandrite". A válasz hangos nevetés és

fejcsóválás volt, kiáltásokkal kísérve: "Á! Igen! Értjük, mire céloz!" És az ember része lett a közösségnek, mert belépett annak tapasztalati körébe.

Ha kapcsolatot akarunk teremteni, de a másik tapasztalatai között nem találunk kapcsolódási pontot, amely lehetővé teszi számára, hogy vegye az üzenetünket, magunknak kell ilyen hidat építenünk.

Egy foglalkozás során próbáltam megmagyarázni két szervezőnek, hogy a közösségben azért voltak problémáik, mert kiléptek az emberek tapasztalati köréből. Ez nemcsak azt jelentette - mondtam -, hogy lehetetlenné vált a kommunikáció, hanem zavart is okozott. Komoly, intelligens arccal figyeltek, láthatóan értették, amit mondtam, és egyetértettek velem. Én azonban tudtam, hogy valójában nem értik, miről beszélek és nincs kommunikáció közöttünk. Nem tudtam behatolni személyes tapasztalataik birodalmába. Ezért aztán magamnak kellett ilyen tapasztalattal szolgálnom számukra.

Egy étteremben ebédeltünk. Felhívtam a figyelmüket, hogy az étlapon nyolc tétel van, mind megszámozva. Az első tétel: sonka, tojás, paradicsom, pirítós és kávé. A 2. tétel megint valami más. A 6. tétel csirkemájás omlett. Azt mondtam társaimnak, hogy a pincér szerintem már rutinszerűen minden rendelést azonnal lefordít a megfelelő számra. Hallja a szavakat, hogy "sonka, tojás...", és az agya már átkapcsolt az egyesre. Az egyetlen lehetséges változat számára, hogy a tojást lágyra vagy keményre süssék. Ebben az esetben azt kiáltja a szakácsnak: "Egyest, lágyan!" vagy valami hasonlót.

Ezt megvilágítva a következőket mondtam: "Amikor a pincér felveszi a megrendelésemet, nem azt fogom mondani, hogy csirkemájás omlett, ami számára azt jelenti, hogy hatos. Kilépek a tapasztalati köréből, és azt fogom mondani: Látja itt ezt a csirkemájás omlettet? Igen, a hatos - így a pincér. De én akkor: Egy pillanat! Én nem akarok csirkemájást az omlettbe. Szeretném, ha a májat az omlett mellé tennék - világos? A pincér azt fogja mondani, hogy világos, de én kilencet adok egy ellen, hogy minden összezavarodik nála, mert most már nem tudja egyszerűen a hatost megrendelni. Nem tudom, mi fog történni, de az, hogy kiléptem a tapasztalati köréből, zavart fog neki okozni.

A pincér felvette a megrendelésemet, pontosan úgy, ahogy leírtam. Úgy húsz perc múlva visszatért egy csirkemájás omlettel, és egy külön csirkemájjal. A számla: 3,25 dollár: 1,75 az omlettért és 1,50 dollár a külön adag csirkemájért. Mondtam, hogy tévedés van. Én a 6-os ételt akartam, amelynek teljes ára 1,50 dollár, csak azt kértem, hogy külön tegyék a tojást és a májat, ne keverjék őket össze. Ez pedig egy nagy adag omlett volt és egy teljes adag csirkemáj, és majd' háromszoros számla. Ezenkívül képtelen vagyok megenni egy teljes omlettet és még egy teljes csirkemájat. A zavarodottság tökéletes volt. Jött a pincér, jött az igazgató. Végül a pincér szabadkozva, pironkodva visszajött, mondván: Elnézést, uram, a tévedésért! Mindenki tökéletesen meg van zavarodva. Egye, amelyik tetszik! A számlát vissza fogjuk változtatni a 6-os árára, vagyis 1,5 dollárra."

Hasonló helyzetbe kerültem Los Angelesben, amikor tapasztalatot kellett kreálnom a szervezési iskola négy résztvevője számára, hogy meg tudjam velük magamat értetni. A Baltimore Hotel előtt beszélgettünk, amikor a következőket mondtam nekik: "Ide figyeljenek! Itt van a kezembem egy tízdolláros. Javasolom, hogy menjünk négy háztömböt a hotel körül, én közben próbálok megszabadulni a pénzemtől. Amikor valaki közeledik, azt fogom mondani neki: Hé! Itt van, vigye! Fogadok, hogy mindenki hátrahőköl, zavarba jön, megsértődik vagy megijed, és amilyen gyorsan csak lehet, odébb~áll - csak minél távolabb ettől a csodabogártól! Tapasztala~la~taik szerint ugyanis, ha valaki közelít hozzájuk, az vagy felvilágosítást kér, vagy koldul. És ha az öltözékemre néznek - se nyakkendő, se zakó..."

Mentem és próbáltam megszabadulni a tízdollárostól. A reakciók mind az emberek tapasztalati körén belül voltak. Hárman, amikor meglátták a tízest, azt mondták: "Sajnálom, de nincs apróm,

hogy felváltsam." Mások tovasiettek, mondván: "Sajnálom, egy fillér apró sincs nálam!", mintha kérni akartam volna tőlük, nem pedig adni. Egy fiatal nő majdnem sikoltva mondta: "Én nem olyan nő vagyok és ha nem tűnik el azonnal, hívom a rendőrt!" Egy másik, úgy harmincas lehetett, rám förmedt: "Hogy képzeli!?! Én nem vagyok ilyen olcsó!" Egyetlen ember volt, aki megállt és megkérdezte: "Ez valami trükk?" A legtöbben meghökkenéssel, zavarral, hallgatással reagáltak és meggyorsították a lépéseiket, nagy ívben elkerülve engem.

Úgy tizennégy ember után ott találtuk magunkat a Baltimore Hotel bejáratánál, kezembem még mindig a tízdollárossal. A társaim akkor megértették, mit mondtam nekik, amikor arról beszéltem, hogy az emberek saját tapasztalataikból kiindulva reagálnak dolgokra.

A The New York Times néhány évvel ezelőtt beszámolt egy zsidó emberről, aki úgy negyvenéves korában katolikusként keresztelkedett. A megtértekre jellemző buzgalommal elhatározta, hogy amennyire csak képes, megpróbál Szt.Ferenchez hasonló életet élni. Kivette a bankból a megtakarított 2300 dollárját, méghozzá ötdollárosokban. Felszerelkezve ezzel a pénzköteggel, elment New York legszegényebb negyedébe, és amikor meglátott valakit, odament hozzá, mondván: "Vegye!" A koldusok természetesen nem találták tapasztalataikon kívül esőnek, hogy valaki pénzt ad nekik. Mégis: a barátunk, aki szent életet akart élni, legfeljebb negyven percig osztogathatta a pénzét, mert letartóztatta őt egy keresztényi alázatú rendőr, mentővel a kórházba szállították, ahol egy keresztény doktor megvizsgálta, és a "non compos mentis"-t egy keresztény pszichiáter mondta ki. A valóban keresztényi magatartás tökéletesen kívül esik a magát kereszténynek valló, de nem keresztényi módon élő lakosság tapasztalati körén.

Ha az ember meg akarja magát értetni, nem léphet ki a másik tapasztalatainak köréből. Megkérdezték pl. tőlem, miért nem beszélek egyetlen katolikus paphoz, protestáns tiszteleteshez, egyetlen rabbihoz sem a zsidó–keresztény etika, a tízparancsolat vagy a hegyi beszéd nyelvén - mert sosem teszem ezt. Ehelyett egyéni érdekeiken keresztül közelítek hozzájuk, utalok az egyház érdekeire, még az anyagi javakat sem hagyom ki.

Ha az erkölcs bázisán kommunikálnék velük, ez tapasztalataikon kívül esne, mivel a zsidó–keresztény erkölcsiség, mint életforma, kívül esik a szervezett egyház tisztségviselőinek tapasztalati körén. Udvariasan figyelnének rám, elmondanák, milyen nemes lélek vagyok, de abban a pillanatban, ahogy kitenném a lábam, behívnák a titkárukat, mondván: "Ha ez az ütődött még egyszer mutatkozik, közölje vele, hogy nem vagyok itt!"

Akár a meggyőzés, akár a véleménycseré céljából kommunikálunk, az több, mint egyszerű átlépés a másik tapasztalatainak területére. Számításba kell vennünk legfontosabb értékeit, céljait, és mindig ezekre kell figyelni. Amikor valakivel kommunikálunk, nem pusztán racionális tényekről vagy tisztán erkölcsi értékekről cserélünk véleményt. Ebből a szempontból nagyon tanulságos Mózes és Isten közötti kapcsolat, amikor a zsidók imádni kezdték az aranyborjút. Mózes meg sem próbált a megbocsátás vagy az igazságosság kategóriáiban tárgyalni Istennel, amikor az megharagudott, és el akarta pusztítani a zsidókat. Isten legfontosabb értékére függesztette a szemét, és kitriblizte őt. A másik csak akkor figyel oda arra, amit mondunk, ha érdekli a dolog vagy fenyegetve érzi magát. A cselekvés arénájában a fenyegetettség vagy a válság szinte előfeltétele a kommunikációnak. Kár. Mert amikor a hatalom birtokosai odafigyelnek, legtöbbször már késő: már nincs lehetőség a tárgyilagos véleménycserére.

Mózes, a nagy szervező, egy pillanatra sem vesztette el a hidegvérét, ahogyan a nála kisebb formátumú egyéniségek tették volna, amikor azt mondta neki Isten:

"Menj! Vezekelj! A néped, akit te hoztál ki Egyiptom földjéről, bűnbe esett."

Hallván ezt, Mózes elveszthette volna a hidegvérét, könnyen válaszolhatott volna sértődötten:

"Honnan veszed Uram ezt a badarságot az én népemről, akit én hoztam ki Egyiptom földjéről?! ... Én mindössze egy sétára mentem a sivatagba. Ki gyújtotta meg a csipkebokrot?! Ki mondta nekem, hogy vezessem ki azt a népet a rabszolgaságból?! És ki az, aki az egész ügyet vezényelte?! A pestist, a Vörös-tenger vizének szétválasztását?! Ki az, aki a felhőkből éjig érő oszlopot csinált?! És most, nagy hirtelen, ezek az emberek az én népem lett!!"

Nem. Mózes, a nagy szervező, megőrizte hidegvérét. Tudta, hogy támadásának arra a pontra kell irányulnia, melyet Isten a legfontosabbnak tart. És ahogy Mózes látta, ez az volt, hogy Isten a Legelső akart lenni. A Legeslegelső! Az Ószövetséget olvasva állandóan olyan megállapításokba botlunk, hogy "nem lehet más istenség előttem", "tilos hamis isteneket imádnok!", "féltékeny és haragos Isten vagyok", "Isten nevét hiába ne vedd!" és így tovább és így tovább, beleértve a tízparancsolat első részét is.

Tudván ezt, Mózes támadásba lendült. Vitázni kezdett és javasolta Istennek, nézze a dolgot tárgyilagosan. (Ennél a pontnál, megpróbálva kitalálni Mózes indítékait, az ember elgondolkozhat, miért tette ezt? Mert hűséges volt a népéhez, netán sajnálta őket vagy mert nem volt kedve új népet nemzeni, hiszen már 120 éves volt, és ebben a korban ez nem kis erőfeszítést igényel?) Mindenesetre tárgyalni kezdett, mondván:

"Ide figyelj, Uram! Te Isten vagy. A te kezdedben vannak a kártyák. Bármit akarsz, megteheted és senki se állíthat meg. De azt tudnod kell, hogy nem rúghatod fel azt az üzletet, amit ezzel a néppel kötöttél. Emlékezz csak a frigre, amelyben nemcsak azt ígérted nekik, hogy kivezeted őket a rabságból, hanem azt is, hogy gyakorlatilag ők fogják birtokolni a földet. Nos igen. Tudom. Azt akarod mondani, hogy megszegtek az ígéretüket és így vége az egyezség-nek. De nem lehet ezt ilyen egyszerűen elintézni! Nehéz helyzetben vagy. A Szerződés ténye kiszivárgott, és már mindenki beszél róla. Tudnak róla az egyiptomiak, a filiszteusok, a kanoniták, mindenki tud már róla. De - amint már mondtam -, te Isten vagy. Láss hozzá és készítsd ki őket! Mit kell, hogy érdekeljen téged, ha azt mondják majd az emberek: Hát ilyen az Isten! Nem lehet már hinni neki, bármit mond is. Nem lehet vele egyezséget kötni. A szava annyit sem ér, mint az a kő tábla, melyre felvési azokat! De hát a tény, az tény. Te vagy az Isten és neked kell tudnod, mit kezdj a szituációval!"

És az Úr visszavonta haragját, amelyet a népe ellen táplált...

AZ EREDMÉNYES KOMMUNIKÁCIÓ MÁSODIK SZABÁLYA: Az ügyben érintett embereknek maguknak kell döntésre jutniuk.

A szervező sem mondhatja meg egy közösségnek, mit kell tennie. Ugyanakkor az esetek többségében nagyon is jól tudja, mit kellene csinálniuk, és szükség is van arra, hogy ötleteket adjon, meggyőzze a közösséget az akciók szükségességéről. Ez azonban nem történhet úgy, hogy utasításba adja, de még csak úgy sem, hogy a nép nevében kinyilatkoztatja a programot. **Úgy kell munkálkodnia, hogy az emberek maguk jöjjenek rá, mit kell tenniük** - de mint legkevesebb, így lássék. Ezt segítheti az **irányított kérdések módszere**: kötetlen beszélgetés közben kérdéseket teszünk fel az embereknek. "Mi a véleménye erről?... Aha! Mintha tegnap már említették volna ezt a lehetőséget! ... Igen. Biztos, hogy ez a legjobb megoldás?... Egyik társuk felvetette ... Nem lehetne ezzel-meg-azzal próbálkozni? Mi erről a véleménye?... " stb. **A cselekvési lehetőségek általában áttekinthetők, és nem kell zseninek lennünk, hogy alkalmazva a szókratészi módszert, az embereket bevonjuk a gondolkozásba és a döntésbe. Ez lehetővé teszi, hogy mindenki megőrizze az önérzetét, és a döntés részesének tudja magát. Minden taktika alávethető a kérdések próbájának.**

Valaki mondhatja erre, ez manipuláció. Az elején valóban az. Ám ahogy az idő múlik és a nevelés meghozza gyümölcseit, az irányítás eszközei finomabbak lesznek, fokozatosan kiszorul belőlük a manipuláció. A szervező egyre kevesebbet szól bele a helyi döntésekbe. A kérdésekre, hogy ő hogyan gondolja, már nem irányító szándékú ellenkérdéssel válaszol. Érdeklődése ("Önök hogyan

látják a dolgot?") már nem célzatos. A feladata most már a csoport leválasztása a tőle való függőségtől. Amikor a közösség a saját lábára állt, munkája befejeződött.

Noha a szervező legtöbbször a kérdéseivel vesz részt a döntésben, a közösség helyi vezetői mindig a sajátjuk fölé helyezik a véleményét. Úgy vélik, tudja, mit kell tenni, mi a helyes taktika. Ezért fogadták el őt irányítójuknak. A szervező ugyanakkor tudja, hogy ha még így is gondolják, így is éreznek, tudatalatti ellenszenvet váltana ki bennük, ha utasításokat kezdene osztogatni vagy túl rámenősen magyarázná a helyes irányvonalat. Úgy gondolnák, lenézi őket, nem tiszteli méltóságukat. A szervező tudja, hogy amikor valaki segítséget kér, és megkapja, nemcsak hálát érez segítője iránt, hanem tudatalatti ellenségességet is. Nagyon is emberi vonás ez, egyfajta pszichológiai "eredeti bűnbeesés", mert akin segítettek, úgy érzi, segítője számon tartja, hogy nélküle megvert kutya lenne. Mindez ügyes és delikát szerepjátszást igényel a szervező részéről. Indulásnál ő a tábornok, aki tudja, hogy hol, mit és hogyan, de sosem hordozza a négy csillagot, sosem szólítják meg így, sosem viselkedik tábornokként - ő csupán szervező.

Vannak idők - és nem is ritkán -, amikor a vita során rájön, hogy az általa sugallt taktika helytelen, vagy alkalmazásához nem érettek a feltételek. Ilyenkor hagynia kell, hogy más adja meg a helyes választ. Minél hamarabb nőnek fel a közösségben olyanok, akik erre képesek, annál jobb munkát végeztek. Hozzáértésének tehát nem az a mércéje, hányszor volt igaza, hanem megtanulták-e a közösség tagjai maguk kidolgozni a működő megoldásokat.

AZ EREDMÉNYES KOMMUNIKÁCIÓ HARMADIK SZABÁLYA: A kommunikációt meghatározó fontos tényező a személyes viszony.

Vannak érzékeny pontok, melyeket mindaddig nem érinthetünk, amíg nem sikerült jó kapcsolatot létesítenünk a másikkal. Ha ez hiányzik, bizonyos témáknál egyszerűen elfordul, és nem hajlandó figyelni ránk, függetlenül attól, mit súgnak a tapasztalatai. Ha viszont jó a viszony, a másik fogékony, és üzenetünk meghallgatásra talál.

Voltak egyetemisták, akik azt próbálták megértetni a szegényekkel, hogy az anyagi jóléttel kapcsolatos igényeik egy lejárt életforma értékrendje. Ez klasszikus példája annak, amikor a szervezők tökéletesen kívül maradnak az emberek tapasztalati körén. "Szavamra mondom, az nem fogja meghozni a boldogságukat, ha munkát kapnak, lesz egy klassz házuk a külvárosban, színes tévéjük, két autójuk, elég pénzük a bankban!" - így a diákok. A szegények válasza: "No, igen. De bízva rám, hogy ezt magam döntsem el. Majd tudatomban magával, hogyan érzem magam, ha mindenem meglesz, ami maga szerint felesleges a boldogsághoz."

A helyzet sajátosságait és a tapasztalatokat figyelmen kívül hagyó kommunikáció nem más, mint retorikai szemét, és csak rendkívül korlátozott tartalmat hordoz. Óriási különbség, hogy negyedmillió ember haláláról értesülünk - ami csupán statisztikai adat számunkra - vagy megtudjuk, hogy néhány jó barátunk, ismerősünk, esetleg családtagunk meghalt. Ez súlyos érzelmi megrázkódtatásként éri az embert, mert találkozott a visszavonhatatlan tragédiával. A személyes viszony jelentőségének illusztrálására az alábbi példát szoktam felhozni hallgatóságomnak. "Ha ennek az összejövételnek az elnöke most felállna és bevezetőként azt mondaná: Megdöbbenéssel és sajnálkozással tájékoztatom önöket, hogy egy most kapott értesítés szerint Mr. Alinsky, útban városunkba, repülőszerencsétlenség áldozata lett. Előadását ezért sajnós törölnünk kell..., a válaszreakció mindössze az lenne: Hát ez szomorú! Kíváncsi vagyok, milyen lehetett?... De most mit kezdünk az esténkkel? Mit javasolsz, menjünk moziba? ... Ezzel az ügy le lenne zárva, kivéve talán azokat, akik ismertek engem.

Most tételezzük fel, hogy előadásomat végighallgatták. Semmiben sem értettek velem egyet. Nem tetszik önöknek a képem, nem tetszik a hangom, a mozgásom, az öltözködésem, egyszerűen nem szívelnek, és kész. Tegyük fel továbbá, hogy egy hét múlva második előadást tartanék önöknek, és akkor mondja el az elnök a fenti hírt a halálomról. A reakciónk egészen más lenne, függetlenül

attól, hogy utáltak engem vagy nem. A hír megütközést váltana ki önökben. Azt mondanák: Hihetetlen! Még egy hete élt, lélegzett, beszélt, nevetett!"

Így befolyásolja a személyes kapcsolat az emberek reakcióját. Vagyis sosem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy amikor kommunikálunk, egyénnel van dolgunk, nem pedig egy általában vett tömeggel. Ez a megfontolás húzódnak meg azokban a szavakban, amelyeket Samuel Adamsnak, ennek a szervezési zseninek tulajdonítanak. Amikor a bostoni mézszárlást tervezte, azt mondta, hogy nem szabad három-négy embernél többet megölni, de semmiképpen sem legyen tíznél több halott. A forradalomnak mártíroknak van szüksége, és ha sok a halott, akkor nem mártírjaink lesznek, hanem járvány-problémánk.

Ez okozza a nehézséget, amikor az ember a hidrogénbombáról akar beszélni. Túlságosan nagy. Túlságosan sok a halott. Annyi, hogy az messze meghaladja az egyén tapasztalati körét. Reakciója csak annyi, hogy megjegyzi: "Hát igen. Ez szörnyű." Valójában nem tudja elképzelni, miről is van szó. Ugyanez igaz a számokra. Abban a pillanatban, ahogy a 25 milliót meghaladó számok birodalmába lépünk - milliárdról már nem is beszélve -, a hallgató elveszti a fonalat, és többé nem érdekli a dolog: az akkora számok, amelyek meghaladják személyes tapasztalatainak körét, nem bírnak számára jelentéssel. Sok amerikai van, aki nem tudja, hogy egy milliárd az hány millió.

AZ EREDMÉNYES KOMMUNIKÁCIÓ NEGYEDIK SZABÁLYA: Üzenetünknek egyszerűnek, világosnak és konkrétnek kell lennie. Mondandónkat olyan léptékű példákkal kell illusztrálnunk, hogy személyes tapasztalattal megragadható és kapcsolható legyen az ügy egészéhez.

Az ügyeknek olyanoknak kell lenniük, amelyek átláthatók és megérthetők. Érthetők legyenek, mert csak így közvetíthetők az emberekhez. Egyszerűek legyenek, mert csak így használhatók csatakiáltásként. Nem lehetnek lapos általánosságok, mint pl. harc a bűn és az erkölcstelenség ellen vagy harc a jó életért. Egy konkrét erkölcstelenségről kell beszélni, pontosan azonosított "hatalombitorló bürokratáról" stb. Egy általában deklarált "inget" legkevésbé azok hajlandók magukra venni, akiknek a méretére szabták.

A kommunikációnak tehát konkrétnek kell lennie és az egyén tapasztalati körén belül kell mozognia. Az általános elméletek csak akkor nyernek értelmet az emberek számára, ha feldolgozták, megértették sajátos összetevőit, sajátos elemeit és személyes tapasztalataikat összevetették az általános igazságokkal. Ha ez nem történik meg, a sajátos elemek nem állnak össze szerves egészzé, hanem megmaradnak az eklektikus halmaz állapotában.

Így néz ki a világ a kommunikáció szempontjából.

9. A kezdés

Induláskor a szervezőnek el kell magát fogadtatnia, vagyis a közösség jóváhagyására van szüksége, hogy tevékenykedni kezdjen. Ez azt jelenti, világos indokkal kell rendelkeznie, hogy ott van. Olyan indokkal, amely elfogadható az emberek számára.

Egy zárt közösségben minden idegen gyanús. "Ki ez? Miért szaglászik itt a kérdéseivel? Lehet, hogy az FBI ügynöke? Mi a valódi célja? Kinek dolgozik?" ... A közösség tapasztalatainak tükrében ezek a kérdések természetesen. Ha a szervező annak bizonygatásával kezdi a munkáját, hogy szereti a népet és mindenféle nagy-nagy áldozatokra hajlandó érte, kész: elfordulnak tőle. Mindenki. Ha viszont kizsákmányoló szidalmazásával indít, a bérkaszárnnyák tulajdonosaival, az erőszakos rendőrséggel, az ostoba hatalmaskodókkal, ez megfelel a közösség tapasztalati körének és elfogadják őt. Az emberek saját tapasztalataikból kiindulva alkotnak véleményt - ez mindenkire érvényes igazság. Ezért a kérdés, amit megfogalmaznak magukban: "Ha mi lennénk a szervező

helyében, azt csinálnánk, amit ő, és ha igen, akkor miért?" Amíg erre nem kapnak elfogadható választ, nehéz megérteniük és elfogadniuk őt.

Az elfogadtatás kulcskérdése, hogy a szervezőnek sikerül-e meggyőzni a közösség kulcsembereit, hogy az ő oldalukon áll, hogy vannak elképzelései, és tudja, hogyan kell harcolni a változásokért. Meg kell győznie az embereket, hogy nyerő típus, és arról is, hogy nem csupán egy azok közül, akik csak a saját vackukkal törődnek. Egyébként kinek lenne rá szüksége? Jelenléte mindössze annyit számítana, hogy a közösség lélekszáma egy fővel szaporodott. Kész.

Szervezőként nem elég meggyőződnöd őket a hozzáértésedről, tehetségedről, bátorságodról. **Hinniük kell abban, hogy képes vagy győzelemre vezetni őket.** Hinniük kell, hogy van bátorságod szembeszállni az elnyomó, manipuláló hatalmi réteggel. Hinniük kell abban is, hogy ők is képesek megtanulni az eredményes küzdelem fogásait, és erősebbek, bátrabbak lesznek, ha létrehoznak egy szervezetet érdekeik védelmére.

A szeretet és a hit nem járnak kéz a kézben. A hitnek inkább a hatalom és a félelem a társai. **A kisemmizettek nem igazán hisznek saját ítéletük helyességében. A birtoklók véleményére figyelnek. Tisztelik a felsőbb osztályok hatalmát.** Úgy vélik, a birtoklók intelligensebbek, hozzáértőbbek és rendelkeznek valamilyen különleges képességgel. A távolság mindig növeli a hatalmasok hatalmát, és a tisztelet egyfajta alázatos csodálattal párosul. A birtoklók a tekintély, ők a hivatal, ezért aztán a legendákból és a mítoszokból fakadó előnyök érthető módon mindig a hatalomban ülők előnyére dolgoznak. Ez is a "népért való áldozatvállalás" hamis demagógiáját szolgálja, ami a hatalom birtokosait mindig is áthatotta. Régen is, most is. **A kisemmizettek minden esetben hisznek a birtokosoknak, amikor bizonytalanok saját véleményük helyességét illetően.** A hatalommal nem szabad szembeszállni: tisztelni kell, engedelmeskedni kell neki. A hatalom erőt jelent, míg a szeretet olyan emberi gyengesség, amellyel szemben az emberek bizalmatlanok. Az élet szomorú ténye, hogy a hatalom és a félelem az, ami a bizalom és a hűség forrása, nem pedig a szeretet.

A szervezőnek fel kell dühítenie a hatalomban ülőket, hogy azok veszélyes ellenségként kezeljék, és támadni kezdjék őt. Ez elég, hogy a nép mellé kerüljön, hogy azonosulhasson a kisemmizettekkel, de nem elég, hogy az emberek felruházzák őt azokkal a tulajdonságokkal, amelyek félelmet ébresztenek az ellenfélben. Így aztán nem rendelkezik azokkal az eszközökkel, hogy kiépítse saját hatalmát a hatalomban ülőkkel szemben. Ismét azt láthatjuk, hogy **hatalomra és félelemre van szükség, hogy létrejöjjön a hit és a bizalom.** A szervező igényét a hatalomra a hatalomban ülők a "veszélyes" jelzővel honorálják. Amikor ez bekövetkezett, vagyis amikor "veszélyesként", "ellenségként", "nemkívánatosként" megbélyegezték, a szervező megkapta a "bizonyítványát".

A kezdéshez azonban más "okmányra" is szüksége van: felhatalmazásra, hogy foglalkozzon az ügyel. Hogyha valaki megkérdezi: "Ki kérte magát, hogy idejöjjön?!" nyugodtan válaszolhassa: "Maguk kérték!" A helyi lakosság jelentős részének támogatnia kell a meghívását: az egyházközösségeknek, az utcaszervezeteknek, a társadalmi kluboknak és más csoportoknak.

Hírhedtségem és a hatalmi csoportok hisztérikus reakciója a megjelenésemre ma már nemcsak igazolja hozzáértésemet, hanem automatikusan biztosítja meghívásomat egy közösség többsége részéről. Példa erre az 1964-es meghívásom Rochester fekete gettójába.

A szervezőnek el kell hintenie meghívásának szükségességét. Agitálnia kell, nézeteket, elképzeléseket kell bevinnie a közösségbe, hogy felébressze az emberekben a változás reményét és igényét. Csak így biztosíthatja, hogy legalkalmasabb személyként "felfogadják" a feladatára. Ebben a szervező legfontosabb eszköze a kérdés, a szókratészi módszer. A rávezető kérdések.

10. Politika a hatalom megszervezése után

Az indulásnál a szervező egyik legnagyobb és leggyakoribb problémája, hogy **az emberek nem tudják, mit akarnak.** Amikor a szervező erre rádöbben, az a sokak által táplált gyanú ébred benne is, hogy a nép valójában felkészületlen, hogy döntéseket hozzon egy demokratikus társadalomban. **A szabad társadalomra jellemző egy sajátos skizofrénia: kifelé hangoztatjuk bizalmunkat és hitünket a nép bölcsességében, befelé pedig kételkedünk e bizalom indokoltságában.** Ez a kétkedés nullára viheti le még a legtapasztaltabb és legjobb szervező hatékonyságát is. Gyakran előfordul, hogy amikor az ember kapcsolatot teremt az alacsony jövedelmű rétegekkel, a körükben tapasztaltak nem töltik el lángoló lelkesedéssel a demokrácia eszméje és életképessége iránt. A kiábrándulás részben abból fakad, hogy **romantikus nézeteket táplálunk a szegényekről,** mint ahogyan hajlamosak vagyunk romantikus színekben látni más társadalmi rétegeket is. A kiábrándulás egy másik oka, hogy **amikor az emberekkel beszélünk, egy sor közhellyel, a felületes, sztereotip válaszok tömegével találkozunk és az információ nagyfokú hiányát tapasztaljuk.** Példa lehet erre az alábbi párbeszéd egy néger gettóban. Számtalan ilyen beszélgetésem volt. Kérdéssel indult:

-Mi a probléma?

-Szegregáció van az iskolákban.

-Maga szerint jobb iskolákra lenne szükség?

-Igen. Meg kellene szüntetni a szegregációt!

-Maga szerint hogyan kezdjük hozzá?

-Ezt magának kell tudnia.

Ha azt mondod, nem tudod, a tájékozatlanság és a tehetetlenség, amit a másik érez, védekező és ellenséges magatartásban fog kifejezésre jutni:

-Maguk fehérek a felelősek mindenért. A szegregációért is. Nem mi csináltuk, hanem maguk. Így hát nem a mi problémánk, hanem a maguké. Maguk kezdték, maguk oldják meg!

Ha véletlenül meg mered kérdezni, mi még a probléma az iskolákban, a válasz:

-Az épületek régiiek, a tanítók rosszak. Változtatni kell a dolgokon!

-Igen, de milyen változásokra gondol?

-Mindenkinek tudja, hogy a dolgokat meg kell változtatni!

És itt általában vége. Ha tovább erőlteted, védekező vagy ellenséges reakció következik, vagy visszahúzódsz. A beszélgető partnerednek hirtelen eszébe jut, hogy már így is lekésik egy fontos találkozási pontot.

A probléma, amit nem lehet eléggé hangsúlyozni, amit ugyanakkor mind a szervezők, mind a misszionáriusok, mind pedig a "népet szolgáló önzetlen politikusok" állandóan figyelmen kívül hagynak, hogy **ha az emberek úgy érzik, nincs hatalmuk a dolgokon változtatni, akkor nem fognak azon gondolkodni, mit kellene csinálniuk és hogyan.** Minek azon törni a fejed, hogyan költesz el egymillió dollárt, ha nincs egymillió dollárod és még csak reményed sincs arra, hogy lesz. Más kérdés, ha valakinek üres fantáziálás a kenyere vagy a felsőbbség megbízásából fantáziálással próbálja foglalkoztatni a népet.

Amikor az emberek létrehozzák saját szervezetüket, rendelkeznek azzal a hatalommal, amely lehetővé teszi, hogy változtassanak a dolgokon. Ezért kulcskérdése minden politikai rendszernek a szervezet, a szervezkedési jog. Amikor a szervezet létrejött, szembetalálja magát a változtatás kérdésével. **Az emberek gondolkodni kezdenek, kérdéseket tesznek fel, hogy mi a változtatás útmódja.** Ha rosszak a tanítók az iskolában, akkor pontosítsuk, mit értünk "rossz tanítón". Ki a jó tanító? Honnan vegyünk jó tanítókat? Amikor azt mondjuk, hogy gyermekeink nem értik, miről beszél a tanító, akkor azt kérdezzük, hogyan teremthető meg a hatékony kommunikáció. Miért nem

képesek a tanítók kommunikálni a gyermekeinkkel és a gyermekeink a tanítókkal? Miért nem ismerik a tanítók a környezetükben élők értékrendjét? Hogyan segíthetjük őket, hogy megértsék? Ilyen és hasonló kérdések merülnek fel. Az emberek akkor kezdik átgondolni a problémáikat, akkor kezdenek érdemi kérdéseket feltenni, akkor merül fel bennük az igény, hogy szakemberekkel tanácskozzanak és keressék a helyes válaszokat, ha lehetőségük van a cselekvésre és körülményeik megváltoztatására. Amikor ez bekövetkezik, hirtelen rádöbbenünk, hogy hinni a népben nem valamiféle romantikus mítosz. Azt azonban látnunk kell, hogy a népben csak akkor merül fel az igény a tudásra, ha világos oka van arra, hogy tudni akarjon. Ez az ok nem más, mint az a meggyőződés, hogy rendelkezik a hatalom eszközeivel, rendelkezik azzal a lehetőséggel, hogy szándékai szerint változtasson, és vállalja tévedéseinek következményeit. Mert eddig még mindig úgy fosztották meg a népet a hatalomtól, hogy elvitták tőle a tévedés jogát, hogy "tévedhetetlen" hatalmaskodók döntsenek helyette.

A változtatáshoz szükséges hatalom birtoklásának tudata ébreszti rá a népet, hogy ismereteket kell szereznie, kérdéseket kell feltennie és keresnie kell a válaszokat. Itt tényleges közösségi hatalomról beszélek, nem pedig valakiknek a hatalmáról, akik nem szűnnek meg a népről áradozni, miközben mindig a saját zsebükre gondolnak. Az ostobábbak ezek közül még el is hiszik, hogy tényleg a népet szolgálják, miközben a kiváltságaikat élvezik. Aki a népet szolgálja - mondják -, annak gondjai vannak: nem állhat sorba az üzletek előtt, nem utazhat tömött villamosokon, nem zaklathatják őt apró-cseprő ügyekkel, ha megérdemelt szabadságát tölti...

A tényleges hatalommal nem rendelkező nép nem lesz célirányosan kíváncsi az életre, ami azt jelenti, közömbössé válik a társadalmi kérdések iránt.

A tapasztalat meghozza azt a felismerést is, hogy minden siker új problémákat szül. A szervező tudhatja ezt, de nem kell róla beszélnie, mert ezzel könnyen a hiábavalóság érzését ébreszteni a többiekben. "Minek kínlódjunk, hiszen ha valamit elérünk, csak újabb problémák keletkeznek? Harcolunk és nyerünk, de valójában mire jutunk? Jobb, ha abbahagyjuk az egészet!"

A szervező tudja azt is, hogy egy cél, aminek elérése ma élet-halál kérdése, hamarosan feledésbe merül. A helyzet megváltozik, és megváltoznak a vágyak, a célok. A politika a hatalom terméke. A szervezet egy program körül kezdte kiépíteni hatalmát. Amint kiépült a hatalma, megváltozik a program.

A szervező tudja, hogy az élet a változó igények, a változó elemek, a viszonylagosság és a bizonytalanság tengere, ennek ellenére közegükből kiszakított konkrét kérdésekben kell döntenie, konkrét dolgokat kell tennie, méghozzá abszolút határozottsággal, szigorúan annak a tapasztalatnak a birodalmán belül maradván, amivel a közösség tagjai rendelkeznek. Másként eljárni azt jelentené, hogy megbénul, cselekvésképtelenné válik a szervezet, mert ami a szervező számára mindig jelenlévő bizonytalanság, a többiek számára ijesztő káosz tünne.

Az induláskor a szervezőnek mindig az első vonalban kell lennie: ahol kockáztatni kell. A kockázat veszélye, pl. hogy elvesztheti az állását, sok helyi lakost visszatart attól, hogy harcba szálljon. Ilyenkor a szervező védőpajzsként szolgál. Ha valami rosszul sikerült, az ő hibája, övé a felelősség. Ha az akció sikeres volt, az érdem a közösségé, az embereké. A kezdeti szakaszban a szervező úgy működik, mint egy semlegesítő elem: ő dolgozza fel a balsiker fertőző melléktermékeit. Később, ahogy a szervezet hatalma növekedik, csökken a kockázat, és az emberek előlépnek, hogy vállalják a veszélyeket.

A szervezőnek ismernie és érzékelnie kell azokat a nehézségeket, amelyekkel közösségi tevékenységének első időszakában találkozik. Az egyik ilyen, hogy az emberek képtelenek egy számukra merőben új elképzelést azonnal megérteni. A változástól való rettegetés egyike a mélyen bennünk élő félelmeknek, ezért egy új elképzelést a régi nézetek közegébe kell ágyazni. Ez azzal

jár, hogy az új nézeteket fel kell hígítani a múlt maradványaival. Semmiképpen sem örömteli feladat, de elengedhetetlen része az új nézetek elterjesztésének.

11. A racionalizálás

Mindenkinek van oka vagy indoka arra, miért csinál vagy miért nem csinál valamit. Minden tettek van egy magyarázata - racionalizálása. Chicago egyik politikai vezére, aki országosan hírhedt volt a többszöri szavazás bevezetésének bajnokaként, egy alkalommal, amikor át volt itatva alkohollal, rám támadt, hogy hazámhoz hűtlen amerikai vagyok. Íme a szövege: "És maga Alinsky! Amikor eljön Amerika nagy napja, a választás napja, az a nap, amikor szavazhatunk mindarra, amiért őseink harcoltak, szenvedtek és meghaltak, amikor elérkezik ez a nagy nap, maga annyit sem gondol a hazájával, hogy még a fáradságot sem veszi, hogy többször szavazzon. Maga csak egyszer hajlandó az urnához vonulni!"

Aki szervez, annak tudnia kell, milyen hatalmas szerepet játszik a racionalizálás a tömegek magatartásában. Funkciója ugyanaz, mint az egyéni cselekvésnél. A közösség racionalizálásában a helyi vezetőknek az a törekvése nyilatkozik meg, hogy igazolják, miért nem értek el eredményt a szervező megjelenéséig. Ez többnyire abból a tudat alatti érzésből fakad, hogy a szervező lenézi őket. Azon rágódnak, miért nem jöttek rá, hogy szervezkedéssel már rég megoldották volna sok bajukat. Büntudatuk van, hogy, miért kellett nekik a szervezőre várniuk? Ennek aztán az a következménye, hogy egy halom ellenvetésük lesz a különböző szervezeti eljárásokkal szemben. Ezek azonban nem igazi érvek, hanem igyekezet annak igazolására, miért nem léptek fel vagy szervezkedtek korábban. Így akarják megőrizni önbecsülésüket.

Az egyén esetében a pszichiáter "védekező reakciónak" nevezi, amit mi itt "racionalizálásnak" hívunk. Az egyén érvek merev falával veszi magát körül, amelyeket a gyógyítás elején át kell törni, hogy az orvos eljusson a probléma gyökeréig. Racionalizálásokkal küzdeni, hasonló ahhoz, amikor valaki meg akarja ragadni a szívérványt. Ezeket racionalizálásokként kell kezelnünk, nehogy kommunikációs csapdába essünk, tényekként kezelve őket.

Egy szélsőséges példa, amelyen világosan bemutatható a racionalizálás természete, egy három évvel ezelőtti esetem, amikor indián vezetőkkel találkoztam Kanada egyik északi tartományában. Ők hívtak meg, mert meg akarták velem beszélni a problémáikat és ki akarták kérni tanácsomat. A kanadai indiánok gondjai hasonlóak voltak az amerikai indiánokéhoz. Rezervátumokban éltek, és szenvedtek mindazoktól a hátrányos megkülönböztetésektől, amiket az indiánokkal szemben széles körben alkalmaztak, amióta csak a fehérek átvették a hatalmat Észak-Amerikában. Kanadában az indiánok lélekszáma valahol 150...225 ezer között mozog, míg a teljes lakosság úgy 22...24 milliót tesz ki.

A beszélgetés elején mint általános alapelvet javasoltam elfogadni, hogy az indiánoknak össze kell fogniuk, át kell törniük a törzsi korlátokat, és szervezkedniük kell törzsi hovatartozástól függetlenül. Tekintettel kis lélekszámukra, először a fehér lakosság bizonyos rétegeiben kellene támogatást szerezniük, és csak azután mozdulni országos méretekben. Azonnal beleütköztem a helyi vezetők racionalizálási törekvésébe. A beszélgetés valahogy így zajlott: (Rövid bevezetésként meg kell jegyezni, hogy előre tudtam, mi fog történni. Abból ugyanis, ahogy az indiánok egymásra tekintettek, kiolvashattam, hogy mit gondolnak: "Meghívjuk ezt a fehér szervezőt délről, hogy feljöjjön ide, és azt mondja nekünk, hogy szervezkedjünk és csináljuk ezt-meg-azt. A fejében meg valószínűleg az motoszkál, hogy veletek indiánokkal az a baj, hogy itt ültök több száz éve, és képtelenek vagytok megszervezni a dolgokat." Tehát elkezdődött.):

INDIÁNOK: Hát, mi nem tudunk szervezkedni.

ÉN: Miért?

INDIÁNOK: Mert az olyan módszer, ahogyan a fehérek csinálják a dolgokat.

ÉN: (Úgy döntöttem, nem kötök bele, noha ez az állítás nyilvánvalóan nem volt igaz. Az emberiség, függetlenül a bőr színétől, emberemlékezet óta mindig is szervezkedett, ha valamilyen változást akart véghezvinni.) Nem értem.

INDIÁNOK: Nos, nézze csak! Ha mi szervezkednénk, vagyis ha úgy harcolnánk, ahogy maga tanácsolja nekünk, akkor korrumpálna bennünket a fehérek kultúrája, és elvesztenénk saját értékeinket.

ÉN: Mik azok az értékek, amelyeket elveszítenének?

INDIÁNOK: Mindenféle ilyen érték van.

ÉN: Például.

INDIÁNOK: Például a kreatív horgászás.

ÉN: Mit értenek kreatív horgászáson?

INDIÁNOK: Kreatív horgászást.

ÉN: Ezt már az előbb is hallottam. Mi az a kreatív horgászás?

INDIÁNOK: Nos, nézze csak! Amikor a fehérek horgászni mennek, ők egyszerűen kimennek és horgásznak, nem?

ÉN: Igen. Valahogy így.

INDIÁNOK: Nos, amikor mi megyünk horgászni, mi kreatívan horgászunk.

ÉN: Már harmadszor mondják ugyanazt. Mi az a kreatív horgászás?

INDIÁNOK: Nos, először is, amikor horgászni megyünk, mi eltávolodunk mindentől. Kimegyünk az erdőbe.

ÉN: Hát a fehérek se éppen a Trafalgár téren horgásznak, ugye?

INDIÁNOK: Igen, igen. De a mi esetünkben ez más. Amikor mi kimegyünk, kimegyünk a vízre és hallgatjuk a víz csobogását a kenu oldalán, a daloló madarakat a fákon, a zizegő leveleket ... Ugye érti, mire célzok?

ÉN: Nem. Nem értem, mire céloz. Mi több, az a véleményem, hogy mindez egy rakás ócskaság. Netán maguk hisznek ebben?!

És beállt a döbrent csend. Megjegyzem, nem az érdesség kedvéért voltam érdes, hanem célom volt vele. Ha tapintatosan válaszolok, hogy "nem, őszintén szólva nem teljesen értem, mire céloz...", ez azt jelentette volna, a következő harminc napot egyfajta retorikai galoppal töltjük. Az érdesség itt úgy működött - legalábbis úgy kellett működnie -, mint a buldózernek, amikor falat dönt.

A kreatív horgászatról aztán átkapcsoltunk a "kreatív jólétre". Ezen azt kellett értenünk, hogy "amióta a fehérek elrabolták az indiánok földjét", az indiánok számára juttatott jóléti alapok valójában befektetésként értékelendők, mert ez a föld ellenértéke. Az indiánok támogatása tehát nem "jótékonykodás vagy segítség". Ez további öt-tíz percünket vitte el. Aztán még egy sor "kreatív" racionalizálás következett, míg végül elérkeztünk a valódi kérdéshez: hogyan szervezkedjenek?

Egy érdekes utószöveg az esetnek, hogy a kanadai utam bizonyos epizódjait filmre rögzítette a National Film Board of Canada, amely dokumentumfilmet csinált a munkámról. A filmet aztán a fenti beszélgetést tartalmazó résszel együtt levetítették a kanadai társadalmi munkásoknak. Többen jelen voltak a fenti indián vezetők közül is. Amikor a jelenet ment, a fehér közösségi szervezők a padlót nézték és zavart oldalpillantásokat vetettek az indiánokra. Amikor mindennek vége volt, az

egyik indián felállt, és a következőket mondta: "Amikor Mr. Alinsky azt mondta nekünk, hogy amit mondunk, az egy halom marhaság, ez volt az első eset, hogy egy fehér ember mint egyenlővel beszélt velünk. Önök sosem mondtak volna nekünk ilyet. Azt mondták volna: Nos, értem a szempontjukat, de egy kicsit zavarban vagyok ..., és hasonló szövegeket. Más szóval, úgy kezelnek minket, mint a gyereket."

Szervezőként meg kell tanulnunk felismerni a racionalizálást és racionalizálásként kell kezelnünk. Át kell rajta törnünk. Ne kövessük el azt a hibát, hogy komolyan vesszük és csatába szállunk vele, mintha olyan ügyről lenne szó, amihez meg kell nyernünk az embereket!

12. A hatalom megteremtése

Attól kezdve, hogy a szervező belép a közösségbe, egyetlen dolog foglalkoztatja, egyetlen dologért lélegzik, eszik, alszik: hogy kiépítsen egy tömegszervezetet, mint hatalmi bázist. Amíg ez hiányzik, nem vállalhat konfrontációt egyetlen fontos kérdésben sem. Semmije sincs, aminek segítségével harcolhatna. Amíg nincsenek hatalmi eszközei, nem lehet szó hatalmi taktikáról. Ezért aztán minden tette egyetlen cél körül forog: hány embert hoz ez vagy az a dolog a szervezetbe. Az egyetlen igazi kérdés: hogyan növeli egy akció a szervezet erejét. Ha egy elvesztett csata több tagot hoz, mintha nyernének, akkor a vesztes valójában győzelem, és a szervező a vesztesre fog játszani.

A változás a hatalomból sarjad ki, a hatalom pedig a szervezetből. Ahhoz, hogy tehessenek, az embereknek szervezkedniük kell, össze kell fogniuk. Nem véletlen, hogy a gyülekezési és szervezkedési jog minden berendezkedés központi kérdése. Fontosabb, mint a szólásszabadság. Aki úgy vélekedik, hogy az embereket nem érdekli a szervezkedés, az nem ismeri őket vagy saját hatalmát védi.

Egy szervezet létrehozásának egyetlen oka és indoka van: a hatalom. Amikor emberek hisznek egy vallásban, és nézeteik terjesztéséhez hatalmat akarnak, szervezkedni kezdenek, és a szervezetet egyháznak hívják. Amikor az emberek egyetértenek bizonyos politikai nézetekben és hatalmat akarnak, hogy nézeteiket átültessék a gyakorlatba, szervezetbe tömörülnek és ezt a szervezetet pártnak hívják - és ez érvényes mindenre. A hatalom és a szervezet egy és ugyanaz.

A szervező tudja például, hogy a legnehezebb feladat: felébreszteni az emberekben azt az érzést, hogy képesek megvalósítani céljaikat. Ehhez nemcsak azt a gondolatot kell elfogadniuk, hogy a szervezet hatalmat jelent, hanem elképzeléseiket a gyakorlatban is ki kell próbálniuk. Ez cselekvést jelent. A szervező munkája azzal kezdődik, hogy bizalmat és reményt ébreszt a szervezet hatékonysága iránt. Ehhez apró győzelmekre van szükség, melyek erősítik a szervezet önbizalmát: "Ha ilyen sokat tudunk tenni azzal a kevéssel, amink most van, mire leszünk képesek, ha hatalmasak és erősek leszünk!". Ez hasonló ahhoz, amikor egy profi bokszolót a dobogó csúcsáig menedzselünk: nagyon gondosan és óvatosan kell megválogatnunk az ellenfeleit. Bizonyos időben elszenvedett vereségek végleg letörhetik, és vége a karrierjének. Az emberek elkeseredése néha olyan mély, hogy a szervezőnek látszatszatát kell produkálnia, piciny győzelemmel, hogy újból felébressze bennük a reményt.

Egy ilyen eset volt, amikor a Back of the Yards szervezet létrehozásán dolgoztam. Ezek voltak az első lépések szervezői gyakorlatozóban. A környék lakóinak elkeseredése teljes volt. Az emberek elvesztették önbizalmukat, hitüket a társaikban, az ügyben. Ezért aztán látszatháborúba kezdtünk. Súlyos gondot jelentett, hogy a környéken magas volt a csecsemőhalandóság. Korábban a lakók segítséget kaphattak a Gyermekvédelmi Liga egészségügyi állomásain. Úgy tíz-tizenöt évvel szervezőmunkámat megelőzően azonban a Ligát kitiltották a környékről, mert elterjedt a hír, hogy dolgozói a születésszabályozás mellett agitálnak és szexuális felvilágosító munkát végeznek a lakosság körében. Az egyházköziség képviselői azonnal elűzték "a bűnnek ezeket az agitátorait".

Ám hamarosan kiderült, hogy égetően szükség van a gyermekek egészségügyi ellátására. A közösség persze elfeledkezett arról, hogy maguk üzték el a Gyermekvédelmi Ligát.

Ellenőriztem a dolgot és megállapítottam, hogy a Ligát csak meg kell kérni - máris visszajön a környékre. Ezt az információt azonban megtartottam magamnak. Rendkívüli gyűlést hívtunk össze, ahol azt javasoltam, menjünk be a Ligába, és követeljük a gyermekek orvosi ellátását. Kifejtettem a stratégiánkat: követelni fogjuk, ami jár, és hogy ennek nyomatékot adjunk, belefojtjuk a szót a Liga képviselőibe. Nem engedjük, hogy akár csak egyetlen szót is szólhassanak. Csapkodni fogjuk az asztalt, követelni fogjuk, hogy hozzák létre a szolgáltatást, és nem adunk nekik lehetőséget, hogy félbeszakítsanak minket. Csak akkor engedjük őket szólni, ha végigcsináltuk a dolgot.

A gondos agymosás után beviharzottunk a Liga központjába, megmondtuk, hogy kik vagyunk, és elkezdtünk követelőzni, visszautasítva, hogy meghallgassuk őket. Szegény nő kétségbeesetten próbálkozott azzal, hogy megmondja: "Természetesen, örömmel kiépítjük az egészségügyi állomásainkat. Azonnal nekilátunk", de nem kapott lehetőséget. Végül, egy nagy fináléként feltettük a kemény kérdést: "Mi válaszként nem fogadjuk el a NEMET! IGEN vagy pedig NEM?" Szegény nő ijedten rebegte: "Természetesen igen." Mi pedig kiviharzottunk a szobából. Az úton visszafelé lehetett hallani, amint bizottságunk tagjai kommentálták a történeteket: "Ez az! Így kell csinálni a dolgokat! Le kell teremteni őket, és nem adni lehetőséget nekik, hogy beszéljenek. Ha ez sikerült, ilyen kevés emberrel, mi mindent érhetünk el, ha egy nagy szervezetünk lesz!" (Mielőtt bárki "ócska trükként" elítéli ezt a fogást, kérem, olvassa el ismét a Célok és eszközök c. fejezetet!)

A szervező egyidejűleg több funkciót is ellát: elemez, támad és rombolja az uralkodó hatalmi struktúrákat. Miféle hatalmi struktúrákról van szó? A közösség régi, elavult hatalmi struktúráiról. Szervezetlen közösség egyszerűen nem létezik. Ez ellentmondás magában a meghatározásban. Ez a két szó, hogy "közösség" és "szervezetlen", nem állhat egymás mellett: a közösség szó önmagában azt jelenti, hogy szervezett élet folyik, az emberek szervezett módon élnek. Más kérdés, hogy ez az élet aktív vagy passzív. Egy közösségben, amely sorozatos kudarcokat él meg, az emberek elveszthetik hitüket a cselekvésben. Szenvedhetnek korlátozásoktól, megkülönböztetésektől, a hivatalok arroganciájától, de beletörődhetnek a megváltoztathatatlanba. A szervező vélekedhet erről elítélően, de a tény tény marad: az emberek ilyen életmódra vannak szervezve, vagyis szervezettek. Nevezd ezt szervezett apátiának vagy szervezett félreállásnak, akkor is közösségi viselkedési minta. Az emberek meghatározott elrendezésben, meghatározott normák szerint élnek. Vagyis lehet, hogy feladták a harcot, de az élet ennek ellenére szervezett formában, meghatározott hatalmi struktúrával megy tovább, még akkor is, ha ezt az életet - ahogy Thoreau kifejezte magát - a "csendes kétségbeesés" jellemzi.

Ezért aztán, ha támadni akarjuk a közömbösséget, és be akarjuk vonni az embereket a cselekvésbe, támadnunk kell a közösségi élet szervezeti mintáit. Az első lépés a közösség szervezéséhez a közösségi szervezatlenség. Az első lépés a közösség megszervezéséhez a fennálló szervezet szétrombolása. A fennálló elrendezést szét kell rombolni, ha olyan új mintákkal akarjuk helyettesíteni, amelyek lehetőséget teremtenek az állampolgárok részvételére. Minden változás a régi szétverését és az új megszervezését jelenti.

Ezért aztán a szervező az első pillanattól kezdve az összeütközések pergőtüzébe kerül. **Aki egy közösség életét meg akarja változtatni, annak először felszínre kell hoznia az emberekben lévő haragot és dühöt.** Segítenie kell, hogy ezek a negatív érzelmek szélsőséges formában is megnyilatkozzanak. Keresnie és nem kerülnie kell az ellentmondásokat, a problémákat, mert ha nincs ellentmondás, ha nincs ellentét, az embereket nem érdekli a cselekvés. Az "ellentmondásos" jelző használata egyszerűen értelmetlen duplázás egy "probléma" minősítésére. "Ellentmondásmentes" probléma ugyanis nem létezik. Ahol teljes az egyetértés, ott nincs probléma. **Problémáról csak ott beszélhetünk, ahol ellentétek, ellentmondások vannak. A szervezőnek elégedetlenséget kell ébresztenie.** Meg kell teremtenie azokat a csatornákat, amelyeken keresztül az

emberek kiönthetik a kudarcézésből fakadó dühüket. Kreálnia kell olyan mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik, hogy kifújják magukból annak büntudatát, hogy olyan sokáig megbékéltek a fennálló állapotokkal. Ezeken a mechanizmusokon keresztül emelkedik ki egy új közösségi szervezet.

A feladat tehát az, hogy az embereket mozgásra, cselekvésre, részvételre bírjuk. Röviden: kiépíteni és bevetni az uralkodó szervezeti mintákkal való sikeres összecsapásokhoz szükséges hatalmat. Amikor a hatalomban ülők ellened fordulnak, és mint "ellenzéki agitátort" megbélyegeznek, igazuk van, mert a szervező feladata agitálni, siettetni a konfliktust.

Jó példát találunk a szakszervezeteknél. Mondjuk, a szakszervezeti szervező elmegy egy gyárba. A dolgozók fizetése alacsony, általános a hátrányos megkülönböztetés, állandó a munkások létbizonytalansága. A dolgozók megváltoztathatatlan tényként kezelik ezeket, és elkeseredésüket azzal a cinikus kérdéssel fejezik ki, hogy "Minek ugrálni?". Magánbeszélgetésekben dühöngenek, panaszkodnak, hogy hiába teszik szóvá a dolgokat a "fejeseknek". Általános a csüggedés, a tehetetlenség érzése. És mindez azért, mert nincs lehetőségük a hatékony cselekvésre.

Megjelenik a gyárban a szervező. Azzal kezdi, hogy "bajt kever". Dühöt, haragot vált ki az emberekben. Problémák felvetésével kiélezi a szembenállást. Dramatizálja az igazságtalanságokat, elmondva, hogy máshol mennyivel jobb a dolgozók helyzete. Jobbak a munkakörülmények, biztosabb a munkahely, jobb az egészségügyi ellátás, magasabb a nyugdíj stb. Kiemeli, hogy korábban a többi gyárban ugyanígy kizsákmányolták a dolgozókat, amíg nem kezdtek szervezkedni. Az eredmény: a gyárban létrejön a szakmai szervezet, a dolgozók hatalmi csoportosulása.

Vegyük szemügyre, mit csinált a szervező! Vette a dolgozók egy elcsüggedt, közömbös csoportját, és különböző eszközökkel haragot, ellenségeskedést szított bennük. Kiélezte azt a kontrasztot, ami helyzetük és más, hasonló gyárban dolgozók helyzete között tapasztalható. Ami a legfontosabb: bebizonyította, hogy valamit tenni kell, és hogy vannak módszerek és utak, amelyek már beváltak a gyakorlatban. A dolgozóknak szakmai szervezetekbe kell tömörülniük, és akkor rendelkezni fognak azokkal az eszközökkel, azzal a hatalommal, amivel kikényszeríthetik a változást. A szervező feladata most már az, hogy minél több dolgozót tömörítsen a szervezet, minél többen támogassák a programját.

Van azonban valami, amire ügyelnünk kell. **Amíg nincs lehetőség és módszer a változtatásra, értelmetlen, sőt káros dolog haragot ébreszteni az emberekben, és valamiféle absztrakt tettekre ösztönöznünk őket. Csak ha látjuk a változtatás útját, eszközeit, csak ha képesek vagyunk ezeket az emberek tapasztalatainak kategóriáiban megvilágítani, akkor állhatunk ki, hogy agitáljunk.** Ellenkező esetben az agitációnk által kiváltott harag és elszántság romboló folyamatokat indít el a "minél rosszabb, annál jobb" jelszavával, és a szervezés feltételei, a célirányos változtatás feltételei megszűnnek. **Mielőtt tehát akarunk valamit az emberektől, először tudnunk kell, mit akarunk mi magunk. Látunk kell a célt, az eszközöket, az utakat.** De mint legkevésbé: a szervezet kiépítésének célját és működésének általános vonásait.

A szakszervezeti aktivista tehát egyszerre dolgozik a konfliktus kiélezésén és a hatalmi szervezet kiépítésén. A szakszervezet és a vállalatvezetés közötti konfliktus megoldása tárgyalások vagy sztrájk útján képzelhető el. Mindkettő feltételezi a hatalmi eszközök bevetését. A sztrájknak mint gazdasági-hatalmi eszköznek a bevetésére vagy a bevetésével való fenyegetésre gondolok, ami kikényszerítheti a sikeres tárgyalásokat. Senki sem számíthat sikeres tárgyalásokra olyan hatalom nélkül, amely kikényszeríti a tárgyalásokat.

Az ilyen hatalom kiépítése - ez a közösségi szervező feladata. Minden más a vágy vezérelte gondolkodás körébe tartozik. Aki a jóakarát és nem a hatalom bázisán akar változásokat elérni, nem ebben a világban él.

Az indulásnál a szervező legelső feladata, hogy kérdéseket, problémákat hozzon a felszínre - ügyeket "kreáljon". Ostobán hangzik persze, hogy olyan közösségeknek, mint a néger gettók, nincsenek megoldandó problémáik, ügyeik, amelyek mögé felsorakozhatnak. Az olvasó úgy érezheti, a legnagyobb ostobaság ügyek kreálásáról beszélni, különösen alacsony jövedelmű rétegek esetében. A tény ezzel szemben az, hogy bármilyen közösségről legyen szó - szegényről, nem szegényről -, az embereknek mindig is voltak és mindig is lesznek problémái, de ezek nem állnak össze ügyekké. Nincs meg hozzá a "terep", a "forgatókönyv". Ügynek azt nevezzük, amivel kapcsolatban lehetőség van a cselekvésre. Mindaddig azonban, amíg az ember hatalom nélkülinek és cselekvésre képtelennek érzi magát, az eredmény: rossz harci terep, zavaros célrendszer, strukturálatlan, amorf elégedetlenség. Az emberek ilyenkor a racionalizálásba menekülnek: "ez a világ ilyen ... egy ócska világ, nem mi akartuk ilyennek, de hát beleragadtunk, nem tudunk mozdulni. Egyetlen reményünk lehet csak, hogy valamikor csak történik valami. Sosem volt még ügy, hogy ne lett volna valahogy." ... Ez az, amit apátiának nevezünk.

A következő szakasz célja tehát a hatalom kiépítése. **Akciókkal, meggyőzéssel a szervező beláttatja az emberekkel, hogy egy szervezet hatalmat ad nekik, képességet, erőt, eszközöket, hogy változtassanak a helyzetükön.** Az eredmény: a rossz "forgatókönyv", az amorf elégedetlenség kezd ügyekké kristályosodni. Megjelennek olyan célok, helyzetek, "ügyek", amelyeket az emberek már le tudnak fordítani saját tevékenységük nyelvére. A szervező valójában nem csinál mást, mint a szétfolyós állapotot lefordítja a konkrét problémák nyelvére, az eszközök, az utak kimunkálásával pedig a problémákat ügyekké kristályosítja. Amint a kérdés az, hogy így vagy úgy kellene megoldani valamit, már nem problémákkal, hanem ügyekkel van dolgunk, amelyekbe van hol "belekapaszkodniuk" az embereknek. **Ahhoz hogy az egyén úgy érezze, lehetősége van a cselekvésre, a szétfolyó, amorf állapotot problémákra kell "felhasítani", a problémákat pedig "ügyekké" kristályosítani, amelyek az egyéni cselekvés lehetőségének "adagjaiban" vannak megfogalmazva.** Minden más csak zűrzavart, tanácsstalanságot, tájékozatlansági pontok nélküli, romboló elégedetlenséget szül. A cselekvési potenciál olyan polarizációjára vezet, amelynél az egyik oldalon a bombarobbantó terroristák állnak, az "aktív kétségbeesésükkel", a másik oldalon pedig az apátiába süllyedt tömegek a "csendes kétségbeesésükkel", és mint harmadik szereplő, a hatalom birtokosai, akik a helyzettől és elemzőkészségüktől függően érzik vagy nem érzik, hogy ez a polarizáció - hasonlóan a természethez - olyan villámokat érlel, amelyeket nem lesz ember, aki megszelídítsen. Versenyfutás ez a javából: versenyfutás az idővel, a három "kétségbeesés" versenyfutása. Mert a birtoklók, amikor rádöbbenek a helyzet komolyságára, szintén kétségbeeséssel válaszolnak: "aktív" vagy "csendes" kétségbeeséssel.

A szervezetek tehát az ügyekből nőnek ki, az ügyek pedig a szervezet kebelében kristályosodnak ki. Ezek a valóság összetartozó, komplementer elemei, egymás nélkül elképzelhetetlenek. **Mi több: a szervezetek olyan ügyekből nőnek ki, amelyek konkrétak, jelen idejűek és megvalósíthatóak.** Vagyis az egészséges szervezetek alapját nem a majdan megvalósítható nagy dolgok képezik. És még valamit ... Amikor szervezetről beszélek, ezen hatékony szervezetet értek, nem pedig operettegyütteseket vagy pedig egy mai Szarasztró által irányított "páholyt", ahol a tagok méltóságteljesen felállnak vagy leülnek attól függően, mivel értenek egyet és mivel nem.

A szervezetek bázisát több ügynek kell képeznie. Ami még ennél is fontosabb: a szervezetek számára a cselekvés ugyanúgy nélkülözhetetlen, mint az oxigén az egyén számára. Ha egy szervezet akár szervezeten kívüli, akár szervezeten belüli okoknál fogva meg van fosztva a cselekvés lehetőségétől, ez a halálára vezet. Eluralkodnak az általánosságokról folyó gyűlésezések, megbeszélések, a "jól szervezett" konferenciák, az absztrakt megállapításokat tartalmazó, "közmegegyezést" tükröző határozatok, a felső vezetés bizonygatásai, hogy az alsóbb szerveket kívánja szolgálni, az alsóbb szervek bizonygatásai, hogy az "ügyet" kívánják szolgálni - mindez a túlnyomó többséget kitevő tagság csendes hallgatása mellett. Jegyzőkönyvek, hűségnyilatkozatok,

"okos és mértéktartó" koncepciók, érdemi eltéréseket nem mutató "alternatívák", problémák "felvállalása" és ... cselekvésképtelenség. Vagyis a szervezet rigor mortis. Ilyenkor már nehéz megmondani, mi az "ügy" vagy mik az "ügyek", amelyek egy szervezet alapját képezik. Egyre terjed a "beavatottak" tudálékossága és kétségbeesett törekvése, hogy feloldódjanak a "mozgalomban", egyre gyakrabban hangzik el a politikusok szájából az a névmás, hogy "mi", és egyre homályosabb, ki is valójában ez a "mi" ? Ha egy szervezet a kívülállók számára ezt a képet mutatja, akkor haldoklik vagy pedig már halott, csak a körülötte folyó celebrálás kelti az élet látszatát.

Ahogy már mondtam, egy szervezetnek több ügyre kell épülnie, különben lehetetlen fenntartania az állandó cselekvést.

Egyetlen ügy köré szervezni a tevékenységet - olyan kényszerzubbony a szervezet számára, amely előbb-utóbb kiszorítja belőle az életet. Beszűkíti a szervezet vonzásterét is, holott a hatalom kiépítése éppen azt követeli, minél több aktív tagja legyen. Mindenkinek megvannak a sajátos szükségletei, megvan a maga értékhierarchiája. Rokonszenvezhet az általunk fontosnak tartott egyetlen ügygel, de nem biztos, hogy tenni is kész érte. Ha egy szervezet több ügyre épül, szélesebb a tömegbázisa, ami több tagot jelent.

Amikor megszervezendő "közösségről" beszélek, ezen nem feltétlenül térbeli közelségben élő emberek csoportját értem. A szervezet emberek olyan csoportja, akiket érdekek fűznek össze. Kivételt talán az etnikai gettók képeznek. Ezeknél a szegregáció következtében a területi összefüggés és az érdekek azonossága egybeesik, ezért az akciók szervezésénél a demarkációs vonal topológiailag is kijelölhető. Ám itt is az érdekek az elsődlegesek. Bármilyen politikáról, bármilyen hatalomról, vagyis szervezetről legyen is szó, mindig érdekek húzódnak meg mögötte, függetlenül attól, milyen világmegváltó ideológiába legyenek ezek burkolva.

Az emberek szomjazzák a drámát és a kalandot. Szomjazzák a friss levegőt ebben a gépies, túlszabványosított, szürke létezésben. Az irodámban függ egy karikatúra, amely két gépirónót ábrázol, amint éppen távoznak a moziból. Szájukban rágógumi. Az egyikük ezt mondja: "Tudod, Sandy, mi a baj ezzel az étellel? Hát az, hogy nincs hozzá elég kísérezene!" Többről van azonban szó. Az emberek kétségbeesetten keresik önmagukat. Tudatni akarják a világgal, hogy ha másra nem is jók, de itt vannak ők is: élnek. Vegyünk például egy néger gettót! Az ember nyomortanyának megfelelő bérkaszárnnyában él. Senkit sem ismer, senki sem ismeri. Nem érdekli őt senki, senki sem érdeklődik iránta. A sarkon lévő újságos bódében kaphatók az újságok. Ezekben a polgármester képe látható - egy merőben más világból. Olyan világból, amelyet nem ismer, és amelyet nem érdekel, hogy ő itt van ezen a bolygón.

A szervező belép ebbe a zárt világba. Az első üzenete az, hogy a szervezeten keresztül az anonim egyén "születési bizonyítványt" kap: élni fog. Megismerik őt, tudomást szereznek róla, vége a szürkeségnek, vége annak a siralmas létnek, amelyben az egyetlen változás a naptár lapjainak forgatása. A városháza előtt tüntető tömeg tagjaként, szembetalálhatja magát a polgármesterrel és mondhatja neki: "Mr. Polgármester! Eddig lenyeltük ezt meg ezt, de ezentúl nem vagyunk hajlandók túrni ezeket az állapotokat!" A riporter odatarthatja neki a mikrofont: "Hogy hívják önt uram?" "John Smith." Azelőtt sosem kérdezte tőle senki, van-e véleménye. És most hirtelen ... élő ember lett!

Ez is része annak a kalandnak, ami az emberekre vár, amikor egy szervezethez csatlakoznak. Ezt a lehetőséget is meg kell világítani a szervezőnek. Természetesen nem jelenhet meg mindenki a tévében. Sokkal inkább arról van szó, hogy a csoportmunka eredményt hoz, és ennek az eredménynek ő is részese. A siker elengedhetetlen az ember önbecsüléséhez. Fontosság tudatot ad neki - szűk, füledt, ezerszer megunt környezetén túlmutató értelmet ad életének.

A folyamat tükrözi a hogyant, a cél pedig választ ad a miértre, de akadémiai szörszálhasogatás lenne éles határt húzni a kettő között, hiszen ezek egy kontinuum részei. A folyamat és a cél annyira összefonódnak, hogy lehetetlen megmondani, hol végződik az egyik és hol kezdődik a

másik, de néha még megkülönböztetni sem lehet őket. A demokratikus részvétel mint folyamat, valójában a szervezet egyik legfontosabb célja.

Az egyén méltóságának tisztelete - ez a szervező vezérlő csillaga munkájában. Ezzel az irányítással hamarosan felfedezi a hatékony szervezés további előfeltételeit. Ha tiszteljük társaink emberi méltóságát, akkor az a fontos, amit ők akarnak, és nem az, amit mi; az ő módszerükkel kell küzdeni, nem a miénkkel; az ő kívánságuk dönt a vezetők kiválasztásánál, nem pedig a miénk; az ő programjukkal kell foglalkozni, nem pedig a miénkkel - kivéve, ha ez a program sérti a szabad és nyitott társadalom magasrendű értékeit. Vegyük pl. a következő esetet. Mi van, ha a csoportunk programja sérti mások jogát a szabad véleményre politikai, vallási és más lelkiismereti kérdésekben? El kell fogadnunk csak azért, mert a mi programunk? A válasz kategorikus nem! Mindig emlékeznünk kell arra, hogy a vezérlő csillagunk: az egyén méltóságának tisztelete. Nyilvánvaló, hogy **minden olyan program, amely azért támad egyéneket, csoportokat, mert más a színük, más a vallásuk, más a meggyőződésük, más a gazdasági-politikai státusuk, ellentétben van az egyéni méltóság tiszteletével.**

Az emberek nehezen hiszik el, hogy valóban tiszteljük a méltóságukat. Ez érthető, hisz alig vannak olyanok - beleértve a szomszédait is -, akik ezt teszik. Ám legalább ilyen nehéz kiüznünk magunkból azt a piciny istenséget, amely az Ő képére teremtve mindnyájunkban megbúvik és állandóan arra ösztökél, hogy megmondjuk másoknak, mi a legjobb nekik.

A szervezőmunka hihetetlen értékű nevelési folyamat mind a szervező, mind pedig az együttműködők számára. Mindkettőjüknek meg kell tanulnia tisztelni az egyén méltóságát, mindkettőjüknek meg kell értenie, hogy **az egyéni méltóság tisztelete minden szervezési munka, minden szervezet végső célja, hiszen az egyén részvétele a mozgalomban a demokratikus életforma lelke.** Ha az egyén megvonja közreműködését a közügyektől, többé nem beszélhetünk demokráciáról.

Megtanulni tisztelni mások emberi méltóságát azt jelenti, hogy nem fosztjuk meg őket attól az elemi joguktól, hogy érdemben részt vegyenek saját problémáik megoldásában. Az önbecsülés törekeny portéka, nem egy eleve meglévő és örökké fennmaradó valami. Nap mint nap meg kell érte küzdeni és csak azoknál alakul ki és marad fenn, akik aktív szerepet játszanak saját válságaik megoldásában, akik nem passzívak, nem tanácstalanok, akik **nem kényszerülnek arra, hogy hálás gyermekként fogadják egy paternalista hatalom atyás~kodását.** Ha úgy segítünk az embereken, hogy közben megvonjuk tőlük a lehetőséget, hogy cselekvően közreműködjenek gondjaik megoldásában, az ilyen segítség semmiben sem járul hozzá egyéni fejlődésükhöz. Az ilyen segítség csak növeli kiszolgáltatottságukat azokkal szemben, akik a népen segítve akarják fenntartani saját hatalmukat. Az ilyen segítség, lényegét tekintve nem segítség, hanem kifosztás - az emberek megfosztása önbecsülésüktől. Akiknek ingatag az önbecsülése, nem hisznek az erejükben, ezért képtelenek hatékony, önálló társadalmi cselekvésre. Ez a "kifosztás" lehet tudatos, de fakadhat tudatlanságból is, ám az eredmény ugyanaz. Ismétlem: ha úgy akarunk segíteni másokon, hogy közben megfosztjuk őket attól a lehetőségtől, hogy problémáikat maguk oldják meg, lényegében az emberi méltóságot tagadjuk meg tőlük, és ez egyben a demokrácia tagadása. Mindegy, hogy ezt a gyakorlatot milyen ideológia igazolja.

A Reveille for Radicals c. könyvemben leírtam egy esetet, amely Mexikóban történt. A kormány elhatározta, hogy lerója tiszteletét a mexikói anyák előtt. Kiadtak egy nyilatkozatot, amely szerint minden anya, akinek a varrógépe az állami tulajdonú Monte de Piedad zálogházban van, az Anyák napján ingyen visszakapja gépét. A döntés óriási örömet váltott ki. Itt volt egy ajándék, amiért a megajándékozottaknak még a kisujjukat sem kellett mozdítaniuk. És az eredmény? Három hét múlva az eredeti számú varrógép mind ott volt a zálogházban.

Egy másik példaként szolgálhat Libéria ENSZ-delegátusának nyilatkozata. Egy alkalommal, országának problémáit elemezve, azt mondta, hogy nemzete meg volt fosztva azoktól az

előnyöktől, amelyek "a gyarmatosításból és az ellene folyó harcból fakadnak". A sajtó reakciója rendkívül heves és gúnyos volt, noha a nyilatkozat, megítélésem szerint, egyáltalán nem tekinthető sem ostobának, sem szolgalelkűnek. Libéria népét sosem zsákmányolta ki egyetlen gyarmatosító hatalom se, sosem kellett összefognia nagy személyes kockázatok árán, hogy lázadjon a szabadságáért: azt ajándékként kapták. Márpedig az ajándékba kapott szabadság nélkülözi azt a méltóságot, amely a kivívott szabadság kísérője, és amely egy nép önbecsülésének szilárd alapját képezi. Jól mondja Mr. Dooley, Finley Peter Dunne c. művében:

"Ne kérj jogokat! Vedd el őket! Ne hagyd senkinek, hogy megajándékozzon velük! Az olyan jog, melyet ingyen kapsz - nem jó dolog. Olyasmi, ami a fonákját mutatja neked."

A szervezetet minden lehetséges módon a nevelés szolgálatába kell állítani. Tudni kell azonban, hogy a nevelés nem propaganda. A nevelés - pontosabban az önnevelés, hiszen valójában erről van szó - annak folyamata, ahogyan a tagok egyre világosabban látják viszonyukat a szervezethez, a világhoz, ahogyan megfelelő információk birtokában megtanulnak egyre tárgyilagosabban, egyre intelligensebben dönteni és cselekedni.

Az egyes ügyek körül kibontakozó konfliktus gyorsított ütemben bővíti az egyén érdeklődési körét és tapasztalatait. A hozzáértő szervezőnek érzékelnie kell ezeket a lehetőségeket. A tanulás, az önnevelés nélkül egy szervezet kiépítése csupán az egyik hatalmi csoportosulás helyettesítése egy másik csoportosulással.

13. A taktika

A taktika azt jelenti, hogy azt csináljuk, amit tudunk, azzal, amink van. Az adok-veszek világában, amilyen a miénk is, a taktika lényegében az, ahogyan adunk és ahogyan veszünk. Minket itt a veszék, pontosabban az elveszek taktikája érdekel. Nevezetesen: hogyan vehetik el a kisemmizettek a birtoklók hatalmát.

A taktika egyszerű illusztrációjaként vegyük az érzékszerveinket, mint vonatkoztatási rendszert. Először a szemünket. Ha egy széles tömegmozgalomra támaszkodhatunk, akkor felvonulhatunk, és bemutatjuk ellenfelünknek, mekkora hatalommal rendelkezünk. Másodszor: a hallásunk. Ha szervezetünk kicsi, elrejtőzhetünk a sötétben és csaphatunk akkora zajt, ami olyan hatást kelt, mintha a ténylegesnél sokkal többen lennénk. Most vegyük sorra a taktika legfontosabb szabályait!

ELSŐ SZABÁLY: A hatalmad nem akkora, amekkorával ténylegesen rendelkezel, hanem amekkorának az ellenfeled hiszi.

MÁSODIK SZABÁLY: Sosem szabad kilépned szervezeted tagjainak tapasztalati köréből!

Ha egy akció vagy egy taktika kívül esik az emberek tapasztalati körén, ez zavart, félelmet, bizonytalankodást és visszavonulást eredményez, egyben a kommunikáció összeomlását is jelenti. Erről már beszéltem.

HARMADIK SZABÁLY: Amikor csak lehetséges, lépj ki az ellenfél tapasztalati köréből!

Ez várhatóan zavart, félelmet és visszavonulást vált ki nála.

NEGYEDIK SZABÁLY: Kényszerítsd az ellenfeledet arra, hogy felnőjön kinyilatkoztatott elveihez!

Ezzel megölheted őt, mivel a legtöbb elvet a napi csatározások során propagandisztikus céllal deklarálják, és megvalósíthatóságát alig vizsgálják. Ha ellenfeledtől saját elveinek betartását követeled, szinte megoldhatatlan feladat elé állítod. Ez a propagandisztikus elvek bumeráng-hatása.

Példaként hozhatók fel a korai kereszténység elvei és az intézményes egyház gyakorlata. Különkülön mind a kettő a helyén van, de együtt nem jól mutatnak.

ÖTÖDIK SZABÁLY: Az a jó taktika, amelyet az emberek élveznek.

Ha az emberek nem találnak örömet abban, ahogyan a dolgokat csinálják, akkor komoly baj van a taktikával.

HATODIK SZABÁLY: Az olyan taktika, amelyet túl hosszú ideig vonszol magával egy szervezet, végül teherré válik.

Az emberek csak bizonyos ideig képesek harcos érdeklődést mutatni egy ügy iránt, utána az egész egyfajta ritualisztikus elkötelezettség jellegét ölti számukra. Olyasmivé válik, mint a vasárnapi templomba járás. Állandóan új problémák merülnek fel, új ügyek kristályosodnak ki, új válságok érlelődnek. Nem lehet leragadni valaminél. Követni kell az emberek érdeklődését.

HETEDIK SZABÁLY: A fenyegetés legtöbbször ijesztőbb, mint annak beváltása.

NYOCADIK SZABÁLY: A taktika legfontosabb területe olyan műveletek kibontakoztatása, amelyek állandó nyomás alatt tartják az ellenfelet.

Ez a szüntelen nyomás vezet az ellenfélnek ahhoz a reakciójához, amely elengedhetetlen a kampány sikeréhez. Nemcsak azt kell állandóan szem előtt tartanunk, hogy az akció lényege az ellenfél reakciója, hanem azt is, hogy az akció is valamilyen reakció eredménye és így tovább, ad infinitum. A nyomás reakciót vált ki, és az állandó nyomás fenntartja az akciót.

KIENCEDIK SZABÁLY: (Nagyon fontos!): Egy sikeres támadás ára mindig egy konstruktív alternatíva.

Nem szabad beleesni abba a csapdába, hogy ha az ellenfeled váratlanul elfogadja a követelésedet, mondván, igazad van és nem tudja, mit csináljon, javasolj te valamit - te ott állsz, és egyetlen életképes javaslatod sincs. A hatás olyan lesz, mint amikor valaki nagy lendülettel nekiugrik egy ajtónak, hogy kitörje, és azt egy pillanattal korábban kinyitják.

Ennyit a szabályokról. Most néhány szót arról, hogy sajátos helyzetekben mi mindent jelenthet azt csinálni, "amit tudsz, azzal, amid van". **A hatalom mindig azokhoz gravitál, akiknél a pénz van, és azokhoz, akiket az emberek követnek.** Mi jellemzi ebből a szempontból a kisemmizettek helyzetét? Pénz: nulla, ember: rengeteg. Rendben. Kezdjük innen! Nos, hogyan mutathatják meg az emberek, hogy sokan vannak? Úgy, hogy sokan szavaznak és megmutathatják magukat testi mibenlétükben. Hogyan használhatjuk ezt fel? Ha gondolkozni kezdünk, egy sor lehetőség kínálkozik. Ezeket sorra véve, meg kell vizsgálni, hogyan elégítik ki a fenti szabályokat. Ez elvezet olyan megoldásokhoz, amelyek a szabályok érvényesülésének egyfajta szintézisét képezik.

A testi funkciók bevetésére felidézek egy esetet, amely Chicagóban történt, a Johnson-Goldwater választási hadjárat idején. A hatóságok megígérték, hogy javítanak a Woodlawn néger gettó lakóinak helyzetén, de nem tartották a szavukat. A politikai fenyegetés a szervezet részéről, amely kikényszeríthette volna az ígéret beváltását, többé már nem volt hatásos, mivel Goldwater annyira reakciós volt, hogy Johnstont feltétel nélkül támogatni kellett az elnökválasztáson. A szervezet a politika területén tehát blokkolva volt, így új taktikát kellett kigondolni.

Az O'Hare repülőteret szemeltük ki célpontnak. Mindenekelőtt azért, mert ez a világ egyik legforgalmasabb repülőtere. Hogy a taktika lényegét megvilágítsam, képzeljük magunkat egy légiutas helyzetébe! A kísérő kihozza a löncsöt vagy a vacsorát. Evés után a legtöbben ki akarnak menni a toalettre. Ez azonban igen kényelmetlen művelet, mert ott van előtted a tálca, a melletted ülő is körül van bástyázva edényekkel. Várnod kell, amíg mindezt eltakarítják. De mire ez megtörténik, a közelebb ülők már megszállják a mosdót és a "foglalt" jelzés egy pillanatra sem

alszik ki. Ezért aztán vársz. De az "övet becsatolni" jelzés egy-kettőre kigyullad, és elkezdődik a leszállás. Úgy döntesz hát, hogy a repülőtéren végzed el a dolgodat. Sokan gondolkoznak így, ami abból is látható, ahogy az utasok kitódulnak a kapuknál és meghatározott irányba igyekeznek. A toalett előtt pillanatok alatt sorok képződnek.

Mindebből meghatározott taktika körvonalai rajzolódnak ki: le kell foglalni a mellékhelyiségeket. A megoldás egyszerű: az ember bedob egy érmét, bemegy a WC-be és akár egész nap ott ülhet. Mindehhez viszonylag kevés ember kell, akik könyvekkel, folyóiratokkal felfegyverkezve bevonulnak a fülkékbe, magukra zárják az ajtókat, és kizárják a létesítmények használatát mások számára. Mit tud tenni a rendőrség? Netán betörnek és követelik annak bizonyítását, hogy jogosan használja a bent ülő az alkalmatosságot? Az egyetlen problémát a férfi piszoárok jelentik. Ez is megoldható azonban, ha egy csoport férfi buzgón felsorakozik a kagylók körül, amint egy gép földet ér. Alaposan megvizsgáltuk, hány férfi és női WC van, hány piszoár a repülőtér területén, és hány nőre és férfira van szükség, hogy megszálljuk a mellékhelyiségeket.

Egy ilyen akció következményei elég jól megjósolhatók, hiszen még elképzelni is szörnyű, mire vezet, amikor az a rengeteg ember meg van fosztva a lehetőségtől, hogy legegységesebb anyagcserezükségletét kielégítse ... A taktika bevetésére azonban nem került sor, mert a terv kiszivárgott, és a városi adminisztráció tudomást szerzett róla. Negyvennyolc órán belül már tárgyalásban voltunk. Remekül színészkedtek. Szinte felháborodottan kommentálták, hogy szöszegést tételeztünk fel a részükről. Ez csak valami félreértés lehetett...

Egy másik, szintén extrém példa arra, mit tehetsz azzal, amid van.

Olyan egyetemen tartottam előadást, ahol nagyon konzervatív volt a vezetés. Utána néhány diák meglátogatott a szállodában, hogy beszéljenek velem. A problémájuk az volt, hogy semmiféle szórakozást sem engedélyeztek számukra az egyetem területén. Nem táncolhattak, nem cigarettázhattak, nem ihattak sört. Miután a társadalom megváltoztatásának hatékony módszereiről tartottam előadást, megkérdezték, milyen taktikát javaslok nekik, hogy helyzetükön javítsanak. Emlékeztettem őket arra, hogy a taktika nem más, mint hogy azt csináljuk, amit tudunk, azzal, amink van.

-Nos, mi az, ami önöknek van? - kérdeztem. - Mi az, amit engednek önöknek?

-Gyakorlatilag semmit - volt a válasz. - Kivéve talán azt, hogy rágógumit rághatunk.

Akkor azt mondtam:

-Rendben, a rágógumi lesz a fegyverünk. Szükség van két-háromszáz diákra, mindegyik két-három csomag rágóval. Ez már komoly mennyiségű ragacs. Nos, amikor már jó nyúlós, dobják le a gömböcskét az egyetem bejáratánál! Az eredmény abszolút káosz lesz. Ötszáz ragaccsal akár Chicago forgalmát is megbénítom, ha elszórom a végállomáson.

Úgy néztek rám, mintha hülye lennék. Két hét múlva azonban egy győzelemtől mámoros levélben megírták, hogy bármit megengednek nekik, csak ne szórják el a ragacsokat.

A fenti példák természetesen szélsőségesek. Így is kell kezelnünk őket. Ami a taktikával kapcsolatban fontos - a szabályok. A példákkal azt kívántam bemutatni, hogy amikor számba vesszük, hogy mink van, mindent számba kell vennünk. Még a képtelenségnek tűnő dolgokat is. A taktika lényege ugyanis - és ezt ne feledjük -, hogy mit tudunk kezdeni azzal, amink van. A helyes taktika megválasztása - igazi alkotómunka.

14. Oszd meg és uralkodj!

Ha már megértettük a birtoklók reakcióit a kisemmizettek kihívásaira, továbbléphetünk a vizsgálódásunk egy következő szintjére: mi a birtoklók hatalmának anatómiája saját osztályunkon belül?

Vegyük szemügyre alaposabban ennek a Góliátnak a pszichológiáját! **A birtoklók tapadnak a hatalomhoz, és a hatalom fogva tartja őket. Rettegnek, hogy elveszítik és minden lépésüket az a szándék vezérli, hogy megőrizték.** Életformájuk lényege az a törekvés, hogy megtartsák, amilyük van és amikor csak lehetséges, erősítsék pozícióikat - saját osztályukon belül is.

Ez további lehetőségeket nyújt. A birtoklóknak egymással is vannak konfliktusaik. Ez érthető. A hatalom nem egy statikus valami, nem fagyasztható be és nem tehető el, mint az élelem. Növekednie kell vagy pedig elpusztul. De honnan kapható meg ez a többlethatalom? Végül is csak annyi hatalom van, amennyi kifacsarható a kisemmizettekől, és itt tartalék már alig van. Ezért aztán a birtoklóknak egymástól kell elvennie. Ezzel olyan útra lépnek, amelyről lehetetlen letérni. **A birtoklóknak ez a hatalom-kannibalizmusa** csak ideiglenes fegyverszüneteket enged meg, és azt is csak akkor, amikor közös ellenség fenyegeti őket. De még ilyenkor is rendszeresen előfordulnak szakadások e szövetségben, mivel a birtoklók egyes csoportjai saját érdekükben akarják kiaknázni osztályuk általános fenyegetettségét. Ez a birtoklók hatalmára alapozott status quo Achilles-sarka.

A birtoklók beháborúja csoportérdekeik érvényesítéséért ugyanolyan rövidlátó politika, mint a kisemmizettek harca egymás ellen. Egyszer egy beszélgetésben azt mondtam, hogy pénteken meg tudnék győzni egy milliomost, hogy befektessen egy szombati forradalomba, amely vasárnap óriási profitot hoz - noha szinte biztosan tudja, hogy hétfőn az általa győzelemre vitt forradalom vele is végezni fog. Ez a rövid és hosszú távú érdekek furcsa logikája.

Ha egyszer megértettük a hatalomért folyó harc természetét a status quón belül, lehetőségünk van, hogy ezt egy hatékony taktika kidolgozására használjuk. Szomorú dolog látni, amikor a tapasztalatlan szervező súlyos hibákat vét, mert még elemi szinten sem érti a fenti összefüggéseket.

Példaként említhetem, amikor néhány évvel ezelőtt az egyre erősödő polgárjogi harcok idején néhány polgárjogi vezető Chicagóban karácsony előtti vásárlási bojkottot hirdetett minden belvárosi áruházra. A vállalkozás csúfos kudarccal végződött, amit nem lett volna nehéz megjósolni, akár minimális szervezői tapasztalattal is. A status quo elleni bármilyen támadással az ellenség erejét fel kell használni saját maga ellen. A hiba az volt, hogy minden áruházat bojkottálni akartak ahelyett, hogy csak néhányat választottak volna ki. Kevés olyan liberális van - legyen fehér vagy fekete -, aki lemond arról, hogy karácsonykor a legjobb helyeken vásároljon. A bojkott - amely egyébként csak a kiválasztott áruházak előtti ülösstrájjal együtt lehet eredményes - csak akkor hozza meg a gyümölcsét, ha a bojkottált áruház vezetői látják, amint a vevők betérnek a szemben lévő konkurenshez.

Bumeráng-hatás

A birtoklók elleni harc alapvető taktikája valójában politikai dzsudó: a kisemmizettek nem állnak ellen mereven a birtoklóknak, hanem tervezetten utánaengednek a nyomásnak, de ezt olyan hozzáértő módon teszik, hogy a birtoklók nagyobb ereje a hátrányukká válik. A birtoklók például szeretnek abban a pózban tetszelegni, hogy ők a felelősség, az erkölcsösség, a törvényesség, az igazságosság letéteményesei, bajnokai. Ezért aztán bombázhatjuk őket, hogy felnőjenek kinyilatkoztatott igazságaikhoz, erkölcsi elveikhez, a népért viselt és unos-untalan hangoztatott felelősségükhöz. **A rendszert képviselő egyetlen szervezet sem képes megfelelni az általa hangoztatott normáknak, erkölcsi elveknek, értékeknek, hiszen ezek jelentős része vagy önbecsapás, vagy pedig tudatosan művelt demagóg fogás a hatalom megtartása érdekében.**

Vegyük például az 1963-as birminghami polgárjogi tüntetéseket, amikor sok ezer néger iskolás maradt távol a tanulástól. A Városi Oktatási Bizottság leporolta a szabályzatait, azzal fenyegetve,

hogy kizárja az iskolából azokat, aki a tüntetések miatt maradnak távol. A polgárjogi vezetők súlyos hibát vétettek, amikor meghátráltak, ahelyett, hogy további tüntetéseket szerveztek volna, arra kényszerítve a Városi Oktatási Bizottságot, hogy betű szerint betartsa a szabályokat és a fenyegetését. Gondoljuk csak el, milyen abszurd helyzet alakult volna ki, ha minden néger gyerek arra kényszerül, hogy iskola helyett az utcán csellengjen. Hogy a bizottság meghátrálásra kényszerült volna, egy percig sem kétséges.

Nem szabad úgy belevágnunk egy akcióba, hogy az első fenyegetésre bejeddünk. Már a kezdés során tudatában kell lennünk, hogy egy vitát könnyű elkezdeni, de nehéz befejezni. Egy szervező ne csak lelkesedni tudjon, hanem vegye számba a befejezés lehetséges változatait is. Meg kell tanulnia a lehetőségek széles skálájában gondolkodni. Ez magába foglalja annak mérlegelését is, milyen elő-nyök származhatnak abból, ha a birtoklók fenyegetéseik betartására kényszerülnek. Tudnia kell, hogy a fenyegetés lehetőségként mindig magában hordozza a bumeráng-hatást: egy túlméretezett csapás a birtoklók részéről, ha a megfelelő pillanatban utánaengedünk, kibillentheti őket az egyensúlyukból.

Az időzítés szerepe

A szervezés egyik legfontosabb eleme az időzítés. Egy akció sikere vagy bukása múlhat rajta. Azt persze nem állítom, hogy az időzítés a taktika lelke. Az élet ugyanis ritkán adja meg a taktikusnak azt a lehetőséget, hogy maga válassza meg egy összeütközés helyét és idejét. Azt a lehetőséget azonban megadja, hogy egy adott taktikán belül jól használja fel az időt.

Ha a csata elkezdődött és alkalmazni kezdtek egy taktikát, fontos, hogy a konfliktus ne húzódjon el. Nem hangsúlyozhatom eléggé: az a taktika, amelyet túl sokáig vonszol magával egy szervezet, teherré válik.

Milyen okok magyarázzák ezt? Közülük a legegyszerűbb, hogy az emberek csak korlátozott ideig képesek érdeklődést mutatni valami iránt. A koncentrált figyelem, az érzelmi hevület, az energiabevetés, a tapasztalatok izgalmi, a kihívásokra való reagálás - mind, mind csak bizonyos ideig tartható fenn. Ez igaz az emberi cselekvés minden területén, kezdve a szextől, egészen a politikai összeütközésekig. Egy idő után minden egyhangúvá, érzelmi taposómalommá válik, és ami még rosszabb, unalmas lesz. Attól a pillanattól, hogy a taktikus döntött és vállalta a konfrontációt, az idő már ellene dolgozik.

Sosem szabad megfeledkezni erről, ha valaki a bojkott taktikája mellett dönt! Különösen, ha ez elsődleges szükségleteket érint. Jobb nem nyúlni ehhez az eszközhöz. Ha a bojkottált üzlet az alapvető élelmiszerek árával a versenytársak alá megy, egy idő után a felhívások haszontalanok lesznek: az emberek oda mennek vásárolni. Viszont nem alapvető cikkek esetén, amilyen a narancs, a banán, a datolya és hasonló, sok liberális hajlandó az áldozatra és hősnek fogja magát érezni.

Mindent tapasztalt szervező tudja, hogy egy hátrány előnnyé változtatható. Ez igaz az időre is. Egy elhúzódó konfliktus belekényszerítheti az ellenfelet, hogy hibát kövessen el. Ez azonban fordítva is igaz. A folyamatos szembenállás drámája kialakíthatja az izgalommal szembeni immunitást. A következmény: a támadó ellenzék maga unja meg a dolgot és feladja. Az akció pozitív izgalmi a taktika elhúzódása miatt saját ellentétébe, negatív unalomba csapott át.

A taktikusnak, amikor akcióba kezd, mindig emlékeznie kell arra, hogy szorítja az idő. Ez még olyan dologra is igaz, mint egy tömegtüntetés. Amikor a chicagói Woodlawn Szervezet úgy döntött, hogy a Városházához vonul az oktatás kérdésében, úgy 5000...8000 emberre volt szükség, hogy megtöltsék a Városháza auláját. Tíz órakor szándékoztak találkozni a polgármesterrel. Az előkészítés során figyelmet fordítottak az időtényezőre, ezért sikerült kihasználni az alkalmazott taktika minden előnyét. A megmozdulás vezetői pontosan tudták, hogy ha több ezer embert összehívna a belvárosban, a lábön állás fizikai megpróbáltatásai, az, hogy hosszabb ideig kell egy

adott helyen maradniuk, fokozatosan kioltja a lelkesedést, és apró csoportok leválásával lehet számolni. Az emberek elmennek várost nézni, vásárolni, inni egy pohár üdítőt stb. Röviden, a mozgalmas belváros vonzóbb lesz számukra, mint ott állni a Városháza aulájában, különösen, ha már túl vannak az első kíváncsiságon, hogyan fog reagálni az ellenfél erre az óriási tömegre. Egy idő múlva - és ezen úgy két-három órát értek - a 8000-es a tizedére apad. Az eredmény - a tömeg látványából fakadó sokk oldódik. Mi több, a polgármester, aki látja, hogy egy 8000-es tüntetés hogyan apad le 800 főre, arra következtet, hogy ha továbbra is az irodájában marad, három óra múlva már csak 80 ember lesz az aulában, és ha még tovább kitart, estére üres lesz a Városháza. Egy ilyen lehetőség természetesen semmiféle eredménnyel sem kecsegtetett számunkra.

Tudva ezt, amikor a tömeg az aulába ért, a Woodlawn Szervezet vezetői bementek a polgármesterhez, elmondták, hogy követeléseik ügyében intézkedést kérnek, méghozzá gyorsan. Megmondták, mennyi időt adnak minderre. Aztán bejelentették, hogy most befejezik a tüntetést, de ha kell, ugyanennyien visszajönnek vagy még többen. Ezzel megfordultak, és a még lelkes hadseregükkel együtt szervezeten, erőtől duzzadóan elvonultak, megfelelő benyomást hagyva hátra a Városháza vezetőiben.

Egyetlen lehetőség van az aktivitás fenntartására, annak megakadályozására, hogy egy akció, egy taktika teherré váljék: új és új ügyeket kell kikristályosítani. Persze valóságos ügyeket, nem művi problémákat. Amikor az egyik iránti lelkesedés apad, már kezd ébredni az érdeklődés a következő iránt. Újabb és újabb ügyek felvetésével az akciók lüktető sorát kapjuk. Ez volt a helyzet sok elhúzódo csata esetében. Amikor végül a tárgyalások elkezdődnek, már nem is érintik azt a kérdést, amivel a konfliktus elkezdődött. Eszembe jut az európai százéves háborúról szóló anekdota. Amikor a felek végre összejöttek a béketárgyalásokra, senki sem emlékezett, miért is tört ki az ellenségeskedés. Mi több, bármik voltak is az eredeti problémák, a béketárgyalásokra nem lehetett befolyásuk.

A taktika születése

A majdani szervezőkkel azt a legnehezebb megértetnem, hogy egy taktika sosem alapos, józan megfontolás eredménye, sosem követ pontos ütemtervet. A véletlenek, az akciókra adott előre nem látható válaszok, a szükség kényszere, a rögtönzés - ezek diktálják a taktika irányát és természetét. A körültekintő elemzésre persze szükség van, hogy felmérjük, hol tartunk, mi lesz a következő lépés, milyen kockázattal kell számolnunk, miben reménykedhetünk. Ez megóv attól, hogy egy taktika és az azt kísérő véletlenek rabjává váljunk. Nem hangsúlyozhatom azonban eléggé, hogy a taktika az akciók és a reakciók szabad folyásából kristályosodik ki, és a szervezőtől azt igényli, hogy természetesnek vegye a látszólagos szervezetlenséget. Úgy is fogalmazhatok, hogy a sikeres rögtönzés a szervező egyik legfontosabb vonása. Ez természetes, hiszen egyrészt a szervezés - alkotás, az alkotás folyamata pedig minden tevékenységnél gazdagabb az előre nem látható elemekben. Másrészt a társadalmi mozgások nem illeszthetők előre lefektetett sémákba, és a sikeres válaszokban mindig jelentős szerepe van és kell, hogy legyen a pillanatszerű értékelésnek, vagyis a rögtönzésnek. Csak egy lényegében eldöntött helyzetben tervezhető meg a taktika olyan koreográfiája, amely kielégíti a tervezés túlbuzgó híveinek igényeit.

A jó szervező együtt él az akciókkal. Beállítottságát a szabad, nyitott gondolkodás, a kíváncsiság, a lehetőségek finom érzékelése jellemzi. Minden kapaszkodót felhasznál, hogy mozgásban tartsa az eseményeket. Sosem érzi magát elveszve csak azért, mert nincs forgatókönyve a cselekvésre, nincs menetrendje vagy vonatkoztatási rendszere. Abraham Lincoln, a nagy pragmatista a polgárháború kirobbanásának hónapjában azt mondta a titkárának: "Az én politikám, hogy nincs politikám."

Nehéz ezt megértetni az emberekkel, mert oktatási rendszerünk fogyatékoságának köszönhetően az ilyen megközelítés kívül esik a tapasztalati körükön. Az iskolában azt sulykolták beléjük, hogy kizárólagos jelentőséget tulajdonítsanak a logikának, az ésszerű gondolkodásnak, az iránynak, a

célnak. Ezt fegyelmezett szellemnek hívjuk és az eredmény egy zárt, merev lelki beállítottság. Az olyan dolgokat, melyek érthetetlenek számukra vagy nem férnek bele az elsajátított gondolkozási mintákba, furcsának, gyanúsnak tartják, melyeket jobb elkerülni.

Aki meg akarja érteni a másik magatartását, azt csak a logika, az ésszerű döntések, a szándékos és tervezett cselekvés kategóriáiban képes elképzelni. Ezért aztán, amikor a tetteink miértjét akarjuk megvilágítani, arra kényszerülünk, hogy egy logikus, racionális, strukturált okot fabrikáljunk, vagyis azt tegyük, amit a pszichológiában racionalizálásnak neveznek. A valóság azonban nem így működik. Ezért aztán azt mondom: a taktika inkább születik, mint kidolgozzák, noha nincs szándékomban ezeket szembeállítani. Az életben ezek nagyon jól megférnek egymással, csak a merev, skolasztikus gondolkozásban nem.

BEFEJEZÉS

Az ember vágya a második forradalom után nem más, mint vágyódás arra, hogy az életnek értelme és célja legyen - vágyódás egy ügy után, amiért érdemes élni, és ha kell, meghalni. "Olyan idők ezek, amelyek próbára teszik az emberi lelket." Thomas Paine-nek ezek a szavai jellemzőbbek az amerikai forradalom e második szakaszára, mint az elsőre. Ami most folyik, az szó szerint a lelkek forradalma.

A nagy amerikai álmom, amely a csillagokig ért, lefokozódott. Elfelejtettük, hogy honnan jövünk, nem tudjuk, hogy hol állunk, és félünk attól, ahová juthatunk. Lemondunk a boldogság keresésének nagyszerű kalandjáról, hogy illuzórikus biztonságot keressünk egy agyonszabályozott, rétegekre osztott társadalomban. A világ számára az amerikai életformát a hadsereg rangjelzései szimbolizálják. Itthon gúnyt űztünk abból, hogy az ember az embernek felebarátja - ehelyett a börtönőre lett. Amikor az amerikaiak már nem képesek látni a csillagokat, az idők valóban tragikusak.

Bízzunk abban, hogy ami most van, egy gyönyörű, új világ virradata előtti sötétség. Ha hiszünk benne, meg fogjuk látni ezt az új világot.