

ล่องแพ ในกระแสเชี่ยว : บ่มเพาะภาวะการนำ และแนวทางสร้างองค์กร ในห้วงยามความเปลี่ยนแปลง

*Grassroots and
Nonprofit Leadership:
A Guide for Organizations
in Changing Times*

คณะผู้เขียน

เบริต เล็ก
จอร์จ เล็ก
รอด เนเพียร์
เจนิช โรบินสัน

คณะผู้แปล

อวยพร เชื้อนแก้ว
พิภพ อุดมอิทธิพงศ์



PROTESTISTA
สำนักพิมพ์ของเรา

2558

**ล่องแพในกระแสเชี่ยว: บ่มเพาะภาวะการนำ
และแนวทางสร้างองค์กรในห้วงยามความเปลี่ยนแปลง**

คณะผู้เขียน: เบริต เล็ก, จอร์จ เล็ก, รอด เนเพียร์, เจนิซ โรบินสัน
คณะผู้แปล: อวยพร เชื้อนแก้ว, พิภพ อุดมอิทธิพงศ์

Grassroots and Nonprofit Leadership :

A Guide for Organizations in Changing Times

Berit M. Lakey, George Lakey, Rod Napier, Janice M. Robinson

Published in Cooperation with Center for Change

New Society Publishers (July 1, 1998)

Copyright©1995 by Berit M. Lakey, George Lakey, Rod Napier, Janice M. Robinson.

All rights reserved.

พิมพ์ครั้งแรก: สำนักพิมพ์ของเรา (PROTESTISTA), 2558

จำนวน 1,000 เล่ม

ราคา 250 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ล่องแพในกระแสเชี่ยว: บ่มเพาะภาวะการนำและแนวทางสร้างองค์กรในห้วงยาม
ความเปลี่ยนแปลง.-- กรุงเทพฯ : ของเรา, 2558.
320 หน้า.

1. การทำงานเป็นทีม. I. เล็ก, เบริต เอ็ม II. อวยพร เชื้อนแก้ว,
III. พิภพ อุดมอิทธิพงศ์, ผู้แปล. V. ชื่อเรื่อง.

658.4022

ISBN 978-616-7891-01-9

บรรณาธิการเล่ม: พัชรี อังกรทัศนียรัตน์

บรรณาธิการบริหาร: กิตติชัย งามชัยพิสิฐ

พิสูจน์อักษร: วิรพา อังกรทัศนียรัตน์

ออกแบบปก: ดนัยพันธ์ วัชรวิงศ์

จัดรูปเล่ม: สติติย์ แผลมกล้า

สำนักพิมพ์ของเรา (PROTESTISTA)

111 ซ. เพชรเกษม 48 แยก 22 แขวงบางแวก

เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

Email: protestista@gmail.com

facebook: สำนักพิมพ์ของเรา

พิมพ์ที่: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ โทรศัพท 0-2433-0026-7

หมายเหตุการจัดพิมพ์:

หนังสือเล่มนี้แปลเป็นภาษาไทยเมื่อปี พ.ศ. 2539 ในชื่อเรื่อง “ความเป็น
ผู้นำในองค์กรเพื่อสังคม: การบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง”
บรรณาธิการโดย พระไพศาล วิสาโล สำหรับใช้เป็นเอกสารประกอบการอบรมสันติวิธี
และการสร้างสรรค์ชุมชนของเสมสิกขาลัยเมื่อเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2539
นำการอบรมโดย จอร์จ เล็ก, คาเรน ริดด์, อวยพร เชื้อนแก้ว และ ประชา หุตานุวัตร
สำหรับการจัดพิมพ์ในครั้งนี้ สำนักพิมพ์ของเรา (PROTESTISTA) ได้รับ
อนุญาตจากคณะผู้เขียน ทั้งนี้คณะผู้แปลและกองบรรณาธิการได้ตรวจแก้ต้นฉบับ
แปลใหม่ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	7
คำนำผู้เขียน	10
เกี่ยวกับผู้เขียน	12
อารัมภบท ล่องแพในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม	16

ภาคหนึ่ง เข้าสู่กระแสน้ำ

บทที่ 1 ทำความเข้าใจกระแสน้ำ: วัฏจักรของขบวนการทางสังคมและองค์กร	34
บทที่ 2 พลังสำหรับการเดินทาง: อำนาจและการสร้างอำนาจในขบวนการทางสังคม	53
บทที่ 3 ระดมพลแพ: อดุคนที่แปรเปลี่ยนไปสู่ขบวนการทางสังคม	83

ภาคสอง เสริมแพให้แข็งแกร่ง

บทที่ 4 ค้นหาแพที่ใหญ่พอ: ภาวะอิทธิพลเหนือในการเติบโตของกลุ่ม	96
บทที่ 5 เลือกแพสำหรับเดินทาง: เลือกสรรและสร้างสรรค์โครงสร้างองค์กร	104
บทที่ 6 ประสานฝีพาย: คณะกรรมการอำนวยการ	126
บทที่ 7 ตระหนักและแบ่งปันภาวะการนำ: จัดการกับอำนาจหน้าที่และการควบคุม	146
บทที่ 8 ทำแผนที่เดินทาง: ระดมพลวางแผนยุทธศาสตร์	161

ภาคสาม คุมแพผ่านน้ำเชี่ยว

บทที่ 9 สร้างสรรค์การประชุมที่มีประสิทธิผล	180
บทที่ 10 พายสุดฝีมือ: การกำกับดูแลผู้ปฏิบัติงานและอาสาสมัคร	196
บทที่ 11 ปลุกใจให้ฮึกเหิม: วิธีสร้างขวัญและกำลังใจแก่ลูกทีม	217

ภาคสี่ เผชิญหน้ากับขีดหิน

บทที่ 12 ยิงหลากหลายยิงเข้มแข็ง: พื้นเพอันหลากหลายจะขยายพลังและมุมมองที่จำเป็น	238
บทที่ 13 จัดการความขัดแย้ง	260
บทที่ 14 สร้างภาวะสมดุลในการเดินทาง: ใช้ทักษะการเจรจา	281
บทที่ 15 เร่งตัวคุณให้ทันการเดินทาง: วิธีหลีกเลี่ยงอาการหมดไฟและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ขณะทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงโลก	291
บทส่งท้าย	311
บรรณานุกรม	312
อภิธานศัพท์	318

คำนำสำนักพิมพ์

“ถ้าคุณมองหาใครสักคนมาเป็นผู้นำเพื่อต่อสู้กับการกดขี่ ระวังว่าคุณอาจจะได้ผู้กดขี่คนใหม่มาแทน”

เรื่องยากเรื่องหนึ่งของการต่อสู้กับความอยุติธรรมคือการตระหนักถึงความอยุติธรรมนั้น แต่ที่ยากไปกว่านั้นคือการรวบรวมพลังของผู้ถูกกดขี่มารวมกันทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

ล่องแพในกระแสเชี่ยว เปรียบเสมือนแผนที่นำทางเรา เขียนขึ้นจากประสบการณ์ของนักเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมในสหรัฐอเมริกาตีพิมพ์เมื่อ 20 ปีที่แล้ว!

ครั้งแล้วครั้งเล่าที่ขบวนการเคลื่อนไหวเพื่อความยุติธรรมในประเทศไทยก่อตัวขึ้น แต่แล้วก็อ่อนกำลังลง หรือไม่ก็ถูกช่วงชิงเก็บเกี่ยวดอกผลที่ได้จากการต่อสู้ไปต่อหน้าต่อตา หลายครั้งที่ขบวนการดูเหมือนเติบโตอย่างมีพลังคนเข้าร่วมการเคลื่อนไหวนับแสนนับล้าน แต่แล้วก็พังทลายลงต่อหน้าเมื่อเผชิญกับภัยคุกคาม

เราอาจจะกดดันตัดพ้อเพื่อนผู้ถูกกดขี่ที่รอผู้นำ รออัศวินขี่ม้าขาวมาช่วยปลดปล่อย ว่าพวกเขาไม่โตเสียที แต่ใครจะรู้ซึ่งเท่าพวกเขาว่าพลังของการกดขี่จากสังคมและการกดขี่ตนเองนั้นมีมากมายเพียงไร สิ่งที่ผู้ปรารถนาสังคมที่ดีกว่าอาจจะต้องตระหนักคือไม่มีใครสามารถทำให้ใครคนหนึ่งมีเสรีภาพได้ การสร้างทางเลือกของการรวมกลุ่มที่เอื้อต่อการเติบโตของคนในขบวนการเพื่อปลดแอกตนเอง และเคลื่อนไหวเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลังจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการนั้น

ขบวนการทางสังคมของไทยตระหนักถึงภาวะการนำในขบวนการเพียงไร? หลายครั้งหลายหนที่ขบวนการก่อรูปขึ้นมาโดยผู้ให้การสนับสนุน

ที่ไม่ได้เป็นผู้ถูกกดขี่โดยตรง จะด้วยอุดมคติ ความเห็นใจ หรือค่านิยมส่วนตัว คำถามสำคัญคือพลังของขบวนการภายใต้การกุมบังเหียนระหว่างผู้ถูกกดขี่กับผู้สนับสนุนนั้นแตกต่างกันเพียงไร?

การกดขี่มิใช่เพียงการกระทำที่มาจากภายนอกเท่านั้น การกดขี่ที่ตระหนักได้ยากคือการกดขี่ตนเองในระดับจิตสำนึก ซึ่งนำไปสู่การทำให้คนในกลุ่มโจมตีกันเอง ขบวนการเคลื่อนไหวเพื่อความยุติธรรมจำนวนมากกลับกลายเป็นขบวนการที่กดขี่กันเองอย่างน่าเสียดาย

หันมามองคนทำงานทางสังคมในบ้านเราแล้ว ทุกวันนี้เรายังพบความผิดพลาดในเรื่องเดิม ๆ ไม่ว่าจะเป็นการหมกมุ่นอยู่กับประเด็นตนเองจนไม่สามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่นเพื่อเคลื่อนไหวเป็นขบวนได้ การไม่สามารถระดมทุนหรือพึ่งตนเองได้จนต้องยอมตกอยู่ใต้เงื้อมมือแห่งทุน การขาดยุทธศาสตร์ในภาพใหญ่จนเห็นแต่การทำงานหนักแต่ไม่ส่งผลสะท้อนเท่าที่หวัง ที่ร้ายแรงกว่านั้นคือการก้มหัวให้แก่ผู้มีอำนาจ ภายใต้คำอ้างว่าทำเพื่อประชาชน

เราจะสร้างขบวนการทางสังคมที่ช่วยให้คนในขบวนการตระหนักถึงพลังศักยภาพในตัวได้อย่างไร? ขบวนการที่เกื้อหนุนให้คนปลดปล่อยตนเอง ขบวนการที่ลุกขึ้นมาปะทะสังสรรค์กับการกดขี่ในระดับสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ คนธรรมดาจะสามารถมีภาวะการนำในขบวนการได้หรือไม่? เราจะทำงานเพื่อสร้างสังคมที่ดีในอุดมคติไปพร้อมกับการเติบโตภายในได้หรือเปล่า?

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับคนที่ต้องการสร้างขบวนการทางสังคมที่จะช่วยให้ผู้ถูกกดขี่ตระหนักถึงพลังศักยภาพในตัวเพื่อการปลดแอกตนเอง ในการทำเช่นนั้น เราอาจจะต้องเผชิญกับการท้าทายความเชื่อเดิม ๆ ที่เคยยึดเหนี่ยว การกดขี่ตัวเองในระดับจิตสำนึก ภาวะของความไม่มั่นคงในสถานะเดิมที่เคยเห็นอกว่า การละวางความสุขเฉพาะกลุ่มที่เคยยึดถือ และอื่น ๆ อีกมากมาย

ในหมู่นักกิจกรรมอาจจะมีบางคนไม่ชอบให้มีกระบวนการ มีวาระ มีขั้นตอน แบ่งกลุ่มย่อย ใช้บัตรคำ พูดถึงความรู้สึก ระดมความคิดจากทุกคน มีกำหนดเวลา ฯลฯ บอกว่าอยากให้เป็นไปตามธรรมชาติ ไม่ต้องวุ่นวายมากนัก น่าสังเกตว่าคนที่มักพูดแบบนี้ ปกติจะเป็นคนที่ควบคุมวง และมีพื้นที่ในวงมากกว่าคนอื่น ๆ เสมอ หรืออาจพูดได้ว่าเขาไม่ชอบที่กระบวนการทำให้เขาสูญเสียอำนาจและสถานะที่เขาเคยมีไป

ล่องแพในกระแสเชี่ยว จะชวนพวกเราสำรวจตนเองในประเด็นต่าง ๆ เป็นเสมือนแผนที่นำทางที่บอกเราว่าอะไรที่เราต้องตระหนักถึง อะไรเป็นความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทาง อะไรเป็นหนทางที่ง่ายกว่า อะไรเป็นสิ่งที่ต้องระวังทั้งจากตัวเราและเพื่อนร่วมขบวนการ

แต่ถ้าผังแผนที่ไม่อาจนำเราไปถึงจุดหมายได้ด้วยตัวมันเอง มีแต่การปฏิบัติการของเราเท่านั้นที่จะปลดปล่อยตัวเราได้!

ขบวนการทางสังคมไม่มีพรหมแดน เราสามารถเรียนรู้จากกันและกันและกัน แทนที่จะเริ่มต้นใหม่ทุกครั้ง เราอาจเรียนรู้บทเรียนทั้งจากความผิดพลาด ล้มเหลวและความสำเร็จจากเพื่อนที่ร่วมกันสร้างขบวนการจากทั่วโลก

ลองมาสำรวจประสบการณ์จากฝั่งของขบวนการในสหรัฐอเมริกา เพื่อวิพากษ์การเคลื่อนไหวของเราเอง และสร้างสรรค์ทางเลือกจากความยุติธรรมที่ดำรงอยู่ ด้วยประสบการณ์ วัฒนธรรม และภาวะการนำร่วมของเราเองเกิด

“สำนักพิมพ์ของเรา” หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขบวนการเปลี่ยนแปลงสังคมที่ปลดปล่อยมนุษย์จากการกดขี่ทั้งหลาย



คำนำผู้เขียน

การสร้างภาวะการนำในองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงอย่างยิ่งกับการล่องแพในแม่น้ำ กระแสน้ำนั้นบางช่วงไหลเอื่อยบางช่วงเชี่ยวกราก ฝายบางช่วงพร้อมเพรียงบางช่วงขัดแย้งกันเอง บางครั้งเรามองเห็นชัดเจนว่าจะไหลบ่าไหลอย่างไร และบางครั้งในบริบททางการเมืองชนิดหน้าสิ่วหน้าขวาน เราก็ชนโขดหินเข้า

หนังสือเล่มนี้เป็นผลจากการประชุมของกลุ่มผู้นำที่มีประสบการณ์ยาวนานทั่วสหรัฐอเมริกา ณ ทะเลสาบชากามอร์ เมืองอะดิรอนแดคส์ คนเหล่านี้เป็นตัวแทนของอุดมการณ์และพันธกิจทางวัฒนธรรมอันหลากหลาย ทั้งชาวลาโกตา โครงการสุขภาพเพื่อผู้หญิงผิวดำ กลุ่มจัดตั้งชนชั้นแรงงาน ผิวดาวระดับท้องถิ่น กลุ่มสิทธิเกย์และเลสเบี้ยน กลุ่มดนตรีผู้หญิงแนวใหม่ กลุ่มสิทธิพลเมือง กลุ่มแรงงาน และกลุ่มสันติภาพ

การประชุมหนึ่งสัปดาห์ในครั้งนั้นได้รับการสนับสนุนจากศูนย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Center for Change) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ปรึกษาและนักฝึกอบรม ผู้อุทิศเวลาเพื่อช่วยเหลือองค์กรระดับรากหญ้าให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในช่วงสัปดาห์นั้น ซึ่งเป็นทั้งช่วงพักผ่อนและสนทนาการของผู้นำที่เหนื่อยล้า เปิดโอกาสให้พวกเขาได้สร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน กลุ่มที่ปรึกษาได้สัมภาษณ์นักจัดตั้งแต่ละคนเชิงลึก โดยให้แต่ละคนเล่าถึงบทเรียนการทำงานจากประสบการณ์อันยาวนานของตนเองออกมา ข้อความและเรื่องเล่าในเล่มนี้อ้างอิงจากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว และเป็นการสรุปภูมิปัญญาที่เรียนรู้จากประสบการณ์อันเจ็บปวดบ้าง สนุกสนานบ้างของการทำงานในฐานะนักกิจกรรมมาหลายทศวรรษ คณะผู้เขียนอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์และความรู้สึกเหล่านี้เขียนออกมาเป็นหนังสือ

เล่มนี้ ซึ่งคงมีทั้งสิ่งที่ใช้ได้ผลและไม่ได้ผลในการเพิ่มพลังให้แก่องค์กรที่ทำงานเพื่อความยุติธรรม

คณะผู้เขียนขอขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุมที่ทะเลสาบชากามอร์ สำหรับการมีส่วนร่วมอย่างมีชีวิตชีวาและภูมิปัญญาของพวกเขา ชาร์ลอตต์ บันช์, ดิออตตี เบิร์ต-มาร์โควิตซ์, ไมเคิล ดีเบอรราร์ดินีส, แอนน์ โดลีย์, เดวิด แพร์, จูดี แพร์แบงก์ส, เอ็มมา กอนซาเลส, โฟลามี เกรย์, เจนนิเฟอร์ เฮนเดอร์สัน, จอช ฮันเตอร์, เดวิด ไครสต์, แอนด์เจ มัตเทอูส, บิล โมเยอร์, ทอรี ออสบอร์น, เบท โรซาลีส, ลอเร็ตตา รอสส์ และ บาร์บารา สมิท นอกจากนี้ยังมีสองผู้ร่วมงานคนสำคัญ เบตตี เพาเวลล์ และ อาลิเซีย คริสเตียน ผู้มีอิทธิพลต่อความคิดของพวกเราในหลายทาง รวมทั้งนักกิจกรรมอีกหลายคนที่ได้อ่านและให้ความเห็นต่อหนังสือเล่มนี้ในฉบับร่างและหลายส่วน แน่ใจว่าคุณจะผู้เขียนเป็นผู้รับผิดชอบสุดท้ายแต่ผู้เดียวต่อหนังสือเล่มนี้

เราขอขอบคุณการสนับสนุนด้านการเงินจาก Threshold Foundation วิกี ลอรา ลิสต์ และ จอห์น ลาฟาม เรายังขอขอบคุณครอบครัวและเพื่อนฝูงที่ให้การกำลังใจพวกเราในการทำงานที่กลายเป็นโครงการระยะยาวขึ้นมา หากกล่าวว่าเป็นหนังสือว่าด้วยการทำงานเป็นทีม พวกเราเองก็มีทีมที่ดียิ่ง

เกี่ยวกับผู้เขียน

เบริต เล็กี เกิดที่ประเทศนอร์เวย์ เดินทางมาศึกษาต่อที่ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยได้รับทุนฟูลไบรต์ ระหว่างพำนักอยู่ที่ลาเดลเพีย เธอเคยเป็นผู้อำนวยการศูนย์ผู้หญิงต่อต้านการข่มขืน (Women Organized Against Rape) และต่อมาได้เป็นผู้อำนวยการฝ่ายมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร Fellowship Commission ปัจจุบัน (ขณะเขียนหนังสือเล่มนี้) เธอเป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาการพัฒนากององค์กร เป็นที่ปรึกษาและนักฝึกอบรมอิสระซึ่งเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคณะกรรมการองค์กร การทำงานกับความหลากหลาย การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จอร์จ เล็กี เติบโตมาในครอบครัวกรรมกรย่านคนงานเหมืองที่เป็นชาวผิวขาวในเพนซิลเวเนีย และได้สมทาทานเป็นเคอเวกเกอร์ตั้งแต่เรียนอยู่วิทยาลัย เขาเป็นผู้นำองค์กรทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับเมือง ระดับรัฐ ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ในขณะที่เดียวกันก็ได้เขียนหนังสือ 5 เล่มว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เขาเป็นที่ปรึกษาและนักฝึกอบรม โดยทำงานใน 5 ทวีป ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่ห้องประชุมไปจนถึงค่ายกองกำลังปฏิวัติ

รอด เนเพียร์ เติบโตมาในเขตตะวันตกตอนกลาง มีรากเหง้าเป็นชาวสก็อตและชาวไต้ หลังจากสอนในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัย เขาได้เป็นที่ปรึกษาและทำงานในองค์กรที่หลากหลายตั้งแต่โบสถ์จนถึงบริษัทธุรกิจ เขาตีพิมพ์หนังสือ 6 เล่มว่าด้วยกระบวนการกลุ่มและความเป็นผู้นำ ในปี 1986 เขาได้ร่วมก่อตั้งศูนย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้บริการคำแนะนำในสนนราคาต่ำเยี่ยมสำหรับองค์กรพัฒนาเอกชนนับร้อย ๆ แห่ง

เจนิซ เอ็ม. โรบินสัน เติบโตมาในย่านฮาร์เล็ม จบปริญญาตรีสาขาพยาบาลจิตเวช เธอได้เข้าร่วมขบวนการที่ชุมชนท้องถิ่นเข้าควบคุมบริหาร

จัดการศูนย์บริการสุขภาพสำหรับคนยากจน และได้เป็นผู้อำนวยความสะดวกของศูนย์สุขภาพนี้ในย่านที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากที่สุด ในกรุงนิวยอร์ก ต่อมาเธอย้ายไปกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. เพื่อเป็นผู้อำนวยความสะดวกสมาคมศูนย์สุขภาพชุมชนแห่งชาติ (National Association of Community Health Centers) จากนั้นสำเร็จการศึกษาปริญญาโทเทวศาสตร์และปริญญาโทศิลปศาสตร์จากมหาวิทยาลัยเยล (Yale) เธอกลายเป็นหนึ่งในผู้หญิงอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันจำนวนน้อยที่เป็นนักบวชในนิกาย Episcopal ปัจจุบันเธออาศัยอยู่ในกรุงวอชิงตันและผนวกรงานให้คำปรึกษาและงานฝึกอบรมไว้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การเป็นนักบวชด้วย

ศูนย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Center for Change: CFC) ก่อตั้งเมื่อปี 1988 เพื่อส่งเสริมความยุติธรรม โอกาสทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความรับผิดชอบทางสังคมและการเมือง โดยให้คำปรึกษาแก่ทั้งองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไร

ศูนย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทำงานกับกลุ่มคนหลากหลายที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น ผู้ตั้งคำถามยาก ๆ กับสังคมเกี่ยวกับโครงสร้างของรัฐบาล สถานภาพพลเมือง การศึกษา บริการเพื่อสิ่งแวดล้อมและมนุษย์ ศูนย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรต่าง ๆ แข็งแรงขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการให้เครื่องมือในการนำและบริหารองค์กรของตน

คณะที่ปรึกษาเหล่านี้เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนากององค์กร การพัฒนาความเป็นผู้นำและชุมชน พวกเขาเป็นตัวแทนของกลุ่มคนที่มาจากเชื้อชาติและเผ่าพันธุ์หลากหลาย การทำงานในศูนย์นี้พวกเขาจัดตั้งกลุ่มย่อยที่มีพลวัตตามทักษะและความสามารถพิเศษซึ่งครอบคลุมความสนใจหลากหลายอันได้แก่ การศึกษา ความเป็นผู้นำชุมชน และการจัดการความหลากหลาย

ที่ปรึกษาจำนวน 40 คนในเครือข่ายนี้ยังทำงานและเป็นที่ยอมรับในด้านการให้คำปรึกษา พวกเขาทำงานกับองค์กรระดับชุมชนรากหญ้าจนถึงบริษัทเอกชน

ฉันกังวลเป็นพิเศษในการเสนอภาพขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่
เลื่อนไหลเหมือนแม่น้ำ บางครั้งเปี่ยมพลัง บางครั้งเชียวกราก และบางครั้ง
สิ้นไหล บางครั้งก็วอกวนและโครมคราม บางครั้งปกคลุมไปด้วยน้ำแข็งและ
หิมะของฤดูหนาวซึ่งไม่มีที่ท่าว่าจะสิ้นสุด และบ่อยครั้งฟุ้งทะยานและไหล
นองด้วยเลือด

...สายน้ำของขบวนการต่อสู้ของคนผิวดำคือผู้คน แต่ยังมีหมายถึง
ความหวัง การเคลื่อนไหว พลังการเปลี่ยนแปลงที่มนุษย์สร้างขึ้น และที่สร้าง
มนุษย์ขึ้นมา ทำให้เขาและเรากลายเป็นคนใหม่

วินเซนต์ ฮาร์ดิง

Vincent Harding, *There is a River:
The Black Struggle for Freedom in America*
(Mariner Books, 1993).

แต่ คริสโตเฟอร์ จอร์จ เล็ก
และเยาวชนหลายล้านคนผู้ควรได้อยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อม
ที่เอื้อต่อการเติบโต

อาร์มภก ล่องแพในกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ทันใดนั้นน้ำก็ไหลเชี่ยวแรงขึ้น เราเผชิญกับโขดหินก้อนแล้วก้อนเล่าขณะที่แม่น้ำแคบลงเรื่อย ๆ จนเราต้องประคองแพเข้าสู่ร่องน้ำ เกาะแก่งหนึ่งปรากฏขึ้นเบื้องหน้า เราต้องตัดสินใจว่าจะหลบไปทางขวาหรือซ้ายดี แล้วแพก็เปิดิดขอบแก่งเข้า เราออกแรงผลักกระแทงแพหลุดออกมาหมุนวนไปรอบ ๆ ก่อนจะถูกคลื่นซัดไปชนโขดหินอีกก้อนจนแพกระดอนขึ้นพุ่งตรงไปยังผาน้ำตก วินาทีนั้นเราจะรอดได้ก็ด้วยการพายสุดแรงเกิดและพร้อมเพรียงเต็มกำลังเท่านั้น อะดรีนาลีนสูบฉีดอย่างหนัก ผาน้ำตกช่างน่ากลัว ก่อนหน้านี้มันทำเพื่อนเราคนหนึ่งกระเด็นตกจากแพไปโดยที่เราไม่มีโอกาสช่วยเธอไว้ได้ เอาละ จ้วงพายให้หนักขึ้น *หนักขึ้นอีก!*

ตอนนี้พวกเราหลายคนตะโกนถ้อยคำ แม้จะฟังไม่ได้ศัพท์ว่าจะช่วยอะไรได้ก็ตาม ไม่นะ! ฝืนพายต้านข้างหยุดพายและเรากำลังเหวี่ยงไปทางซ้าย สายไปแล้ว...รีเปลา? ผู้นำทางบอกให้พาย*เดี๋ยวนี้!* พวกเราจ้วงพาย พายเข้าไป! เรารอดจากผาน้ำตกแล้ว เราอยู่ที่นี้ และ “ที่นี่” เปลี่ยนแปลงทุกวินาที เพราะแม่น้ำแม้จะไหลเอื่อยแต่ก็ไม่เคยหยุดไหล

พวกเราหัวร่อต่อกระซิกและแสร้งบ่นว่าน้ำนิ่งเหลือเกิน พร้อม ๆ กับเอนหลังปล่อยให้ความปวดเมื่อยกล้ามเนื้อจางหายไป เราต่างตีมด้าความปิติพลางเหยียดกายออกเหมือนแมว แสงอาทิตย์ต้องผิงกายขับไล่หยดน้ำอันเยือกเย็นไปสิ้น กระนั้นพวกเราเหมือนแมวนั้นละ ยังคงเฝ้าระวังเตรียมพร้อมจะพายอย่างหนักในยามที่กระแสน้ำเชี่ยวกรากอีกครั้ง

หลายครั้งการทำงานเพื่อสังคมทำให้เราต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและวุ่นวาย บางครั้งเราก็ได้ทำงานภายใต้สภาพการณ์

ที่ราบรื่น คณะผู้เขียนเลือกใช้แม่น้ำเป็นอุปมาอุปไมยด้วยเหตุผลหลายประการ พลวัตของแม่น้ำนั้นสะท้อนถึงพลวัตของวัฒนธรรมตะวันตกในวาระใกล้สิ้นศตวรรษ สัญลักษณ์ของแม่น้ำยังสะท้อนถึงวัฒนธรรมของชาวอเมริกัน เชื้อสายแอฟริกันและชนชาติอื่น ๆ ซึ่งได้ต่อสู้เพื่อความยุติธรรมมาช้านาน ความอดทนยืนหยัดของแม่น้ำยังช่วยให้เราเกิดทัศนคติเชิงผู้นำทาง มิใช่ผู้ควบคุมบังคับ พวกเราต้องอาศัยสติปัญญาและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จึงเดินทางรอดปลอดภัยมาได้

เราใช้อุปมาอุปไมยของแม่น้ำเป็นแกนหลักในการดำเนินเรื่องของหนังสือเล่มนี้ เสริมด้วยประสบการณ์ภาคสนามของนักกิจกรรมสันติภาพ คอบกน้ำเงินซึ่งช่วยให้หนังสือมีตัวอย่างเชิงปฏิบัติที่กระตุ้นท้าทาย

พ่อของผมมีชีวิตที่ยากลำบาก ครอบครัวเราไม่เคยมีเงินพอ พ่อถูกดูถูกเพราะเป็นกรรมกรและไม่คู่ควรกับโบสถ์ที่แม่สังกัดอยู่ พ่อมีอาชีพที่ไม่มีทางก้าวหน้า แต่ผมก็ทำได้ถึงช่วงเวลาที่ดี ๆ ของพ่อเช่นกัน โดยเฉพาะเวลาที่เขาสวมรองเท้าแก้ปัญหายุ่งยากได้ด้วยวิธีทำงานใหม่ๆ หรือวิธีทำสวนที่แตกต่างจากที่เคยทำ ในช่วงเวลานั้นแหละที่เขาดูตื่นเต้นและรู้สึกเหมือนสามารถควบคุมอะไรบางอย่างได้ ซึ่งไม่ได้แปลว่าชีวิตพ่อจะง่ายขึ้น แต่มันคือรสชาติที่ต่างออกไป ราวกับว่าพ่อเห็นพลังอำนาจของตนเองที่จะพลิกผันสิ่งต่าง ๆ และสิ่งนั้นทำให้เขาสดชื่นขึ้นมา ในตอนนั้นมันเหมือนกับชีวิตพ่อได้เปลี่ยนภาวะให้กลายเป็นความท้าทาย

พ่อของชายที่เล่าเรื่องนี้ให้เราฟังรู้อะไรบางอย่างที่พวกเราทุกคนนำไปใช้ได้ นั่นคือการเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นความท้าทายที่ช่วยกระตุ้นให้เรากระฉับกระเฉงขึ้นมา เรื่องแบบนี้พุดง่ายแต่ทำยาก? นักกิจกรรมผู้นั้นบอกว่าพ่อของเขาทำเช่นนั้นเมื่อต้องการแก้ไขปัญหบางอย่างโดยใช้วิธีใหม่ ๆ หรือค้นหาแง่มุมใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการล่องแพเป็นกลุ่มผ่านสายน้ำเชี่ยวกราก

หรือการจัดการปัญหาในชีวิตแต่ละคน เราจะพบว่าเราทำได้ดีขึ้นถ้าเราเห็นว่าการดำเนินชีวิตและการทำงานเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง และเป็นบางสิ่งที่เราอยากไปให้ถึง การค้นพบแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงานจะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

หนังสือเล่มนี้ว่าด้วยการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์และรักษาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนตัวคณะผู้เขียนรู้ดีว่างานเช่นนี้ยากเย็นเพียงไรหนึ่งในคณะของเราใช้เวลาหลายปีเพื่อช่วยเหลือชุมชนชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันที่มีรายได้น้อย ให้ต่อสู้กับระบบที่ไม่เป็นธรรมมากกว่าต่อสู้กับตนเองจนพวกเขาประสบความสำเร็จในการก่อตั้งและดำเนินงานศูนย์สุขภาพชุมชนหนึ่งในคณะของเราทำงานกับผู้หญิงที่เคยถูกข่มขืนมาก่อน ด้วยการสนับสนุนให้พวกเธอยืนหยัดได้ด้วยตนเองและสร้างอำนาจทางการเมืองเพื่อเพิ่มอำนาจแก่ผู้หญิง อีกคนหนึ่งใช้เวลาหลายชั่วโมงกับครู เพื่อชี้แนะให้พวกเขาเห็นว่าการท้าทายใคร่เรียนรู้มันตอบสนองได้ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและมีพลวัต มากกว่ารูปแบบการศึกษาแบบครอบงำ อีกคนหนึ่งทำงานเพื่อสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่มคนผิวสีกับคนผิวขาว ระหว่างสหภาพแรงงานกับนักอุดมคติชนชั้นกลาง และระหว่างผู้ที่สนใจนโยบายระดับชาติกับผู้ที่สนใจประเด็นระดับท้องถิ่น พวกเราต่างเคยตกอยู่ในช่วงที่ความท้าทายบางอย่างดูยิ่งใหญ่เกินไป เช่น เราจะรักษาประสิทธิผลของงานไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ยึดมั่นในคุณค่าร่วม และสร้างนวัตกรรมด้วยได้อย่างไร

ผู้นำนักกิจกรรมมักจะเผชิญกับความท้าทายเช่นนี้อย่างไม่มั่นใจนัก อีกทั้งน้อยคนนักที่รับรู้ที่เราทำงานหนักเพียงไรและใส่ใจงานมากแค่ไหน การวิจารณ์อย่างไม่สร้างสรรค์และการโจมตีจากพวกเดียวกันเองจะเป็นเหมือนเม็ดทรายที่เข้าไปขวางเก็บบีบเคลือบของพวกเรา นอกจากนี้วัฒนธรรมกระแสหลักก็มักเป็นปรปักษ์และเพิกเฉย ความรู้สึกนี้สะท้อนออกมาทางสื่อมวลชนที่มักจะเสนอภาพการทำงานของเราให้สำคัญน้อยกว่าความเป็นจริง หรือไม่ก็ไม่รายงานเลย พวกเราจำนวนมากยังเป็นพวกบ้าความสมบูรณ์แบบและชอบวิพากษ์วิจารณ์ตัวเองอย่างรุนแรง แม้ว่าคนอื่นจะชื่นชมสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินไป

ในขณะนั้น แต่เรากลักรู้สึกเหมือนเป็นเสียงบ่นอันน่ารำคาญที่บอกเราว่าที่ทำมายังไม่ดีพอ

หนังสือเล่มนี้ว่าด้วยการทำงานเพื่อโลกที่ดีขึ้นและเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งบางครั้งเป็นงานน่าเบื่อ ยากลำบาก และไม่ได้ค่าตอบแทน หนังสือเล่มนี้ไม่ได้พยายามจะบอกว่าการเปลี่ยนแปลงสังคมจะง่ายลงได้ด้วยสูตรสำเร็จบางอย่างหรือการมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่บวก แต่เช่นเดียวกับพ่อ

ในเรื่องเล่าข้างต้น นักกิจกรรมสามารถทำให้ภารกิจที่ตนทำอยู่ง่ายลงด้วยการใส่ใจกระบวนการและแสวงหามุมมองใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เปรียบได้กับนักกล่องแก้ว พวกเราอาจรู้สึกสนุกสนานกับการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมอันน่าตื่นเต็นนี้ได้ เมื่อกลุ่มของเรามีกำลังใจสูง มีการนำที่ดี และมีแผนที่ที่ดีด้วย

ดังที่กล่าวไว้ในคำนำ การใช้แม่น้ำเป็นอุปมาอุปไมยถึงการเปลี่ยนแปลงสังคมโดย วินเซนต์ ฮาร์ดิง นักประวัติศาสตร์ชาวแอฟริกัน-อเมริกัน คงช่วยแนะแนวทางบางอย่างในที่นี่ แม่น้ำนั้นบางครั้งไหลเอื่อย บางครั้งเชี่ยวกราก ช่วงน้ำนิ่งเป็นโอกาสดีที่เราจะได้ฝึกทักษะการพาย เพราะตอนเผชิญกับน้ำเชี่ยวเราจะไม่มีเวลาทำอย่างอื่นนอกจากจดจ่ออยู่กับการประคองแพหลบหลีกโขดหินและกระแสน้ำวนที่อันตราย¹ ไม่นานมานี้ นักทฤษฎีระบบบางคนได้คิดค้นทฤษฎีไร้ระเบียบขึ้นเพื่ออธิบายความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนน่าตกใจ

การจัดวางระบบการทำงานของคุณเสียใหม่ เป็นงานที่ยาก ไม่ใช่เพราะว่าคุณทำงานไม่มากพอ หรือคุณไม่ฉลาดพอหรอก แต่เพราะมันเป็นงานที่ยากจริงๆ

- นักจัดตั้งกรรมกรชาวอเมริกันเชื้อสายไอริช ผู้มีประสบการณ์ยาวนาน

¹อุปมาอุปไมยน้ำเชี่ยวกรากนี้มาจาก ปีเตอร์ วาอิล ใน Peter B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989). ในที่นี้เราเลือกใช้อุปมาอุปไมยนี้เอง แต่ก็ขอแนะนำให้อ่านหนังสือของเขาที่จะให้อีกมุมมองหนึ่งของความเป็นผู้นำองค์กร

ที่เกิดขึ้นในระบบบางครั้ง² หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับผู้ที่ต้องการทำให้องค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มตัวและทำประโยชน์ได้ในสถานการณ์อันสับสนอลหม่านโดยไม่ต้องเผชิญกับภาวะระส่ำระสายขององค์กร

หนังสือเล่มนี้เหมาะกับคุณในกรณีที่

- คุณใส่ใจอย่างมุ่งมั่นต่องานบริการและการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น
- คุณรู้สึกว่า เวลา เงิน ความสามารถ อาสาสมัคร ผู้ปฏิบัติงาน ภาวะการนำ และความรู้สึกที่จะไปในทิศทางที่ถูกต้องนั้น “ไม่เพียงพอ”
- คุณไม่ต้องการอ่านทฤษฎีที่ยุ่งยากซับซ้อนในการแสวงหาความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อมาปรับปรุงองค์กรของคุณให้ดีขึ้น
- คุณต้องการได้ความคิดเชิงปฏิบัติที่มาร่วมตัวอย่างประกอบจากประสบการณ์การทำงานอันยาวนานของนักกิจกรรม รวมทั้งทฤษฎีสังคมศาสตร์ล่าสุด
- คุณไม่รังเกียจที่จะถูกท้าทายความคิดและพฤติกรรมแบบเดิมในบางด้านที่คุณอาจมีอยู่ในตอนนี้

หนังสือเล่มนี้ไม่เหมาะกับคุณในกรณีที่

- คุณต้องการคู่มือของนักจัดตั้งเพื่อการรณรงค์หรือระดมมวลชน
- คุณต้องการได้ข้อเปรียบเทียบกับการจัดตั้งในชุมชนท้องถิ่น การจัดตั้งสหภาพแรงงาน ฯลฯ

คุณจะพบว่าข้อมูลในที่นี่เป็นประโยชน์ต่อการรณรงค์และการระดมมวลชนเช่นกัน แต่จุดเน้นของหนังสือเล่มนี้จะอยู่ที่ความเข้มแข็งขององค์กรมากกว่า³

² ตัวอย่างในหนังสือที่เขียนโดย มาร์กาเรต วีตลีย์ ที่ปรึกษาองค์กรได้ที่ Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1992).

³ คู่มือว่าด้วยการรณรงค์และการระดมมวลชนได้แก่ Kim Bobo, Jackie Kendall and

หนังสือเล่มนี้อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของคุณในกรณีที่

- ผู้ปฏิบัติงานกำลังเกิดอาการหมดไฟ
- มีการใช้อัตตาตัวตนเข้าสู่คู่แข่งอำนาจและตำแหน่ง
- คณะกรรมการอำนวยความสะดวกหรือยุ่งกับงานมากเกินไป
- องค์กรขาดความหลากหลาย
- แผนงานของคุณดำเนินไปตามสถานการณ์ โดยปราศจากแผนยุทธศาสตร์
- การประชุมน่าเบื่อจนคนรู้สึกไม่อยากเข้าร่วม
- ไม่อาจหาข้อยุติกับความขัดแย้งในเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์ได้
- อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของผู้ปฏิบัติงานถี่เกินไป
- ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่สูงอย่างที่ควรจะเป็น

สิ่งที่พวกเรานำเสนอในหนังสือเล่มนี้เป็นเทคนิคที่ได้พิสูจน์มาแล้วจากประสบการณ์จริงซึ่งคงใช้ไม่ได้ผลกับทุกที่ คุณต้องตัดสินใจเลือกเทคนิคที่เข้ากับสถานการณ์เฉพาะของคุณเอง และคุณอาจเลือกเทคนิคบางอันมาปรับใช้ให้เหมาะสมได้ นักจัดตั้งหญิงชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันคนหนึ่งทำงานจัดตั้งมวลชนในย่านคนจนและเราได้มีโอกาสสัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่า “เทคนิคต่าง ๆ จะเพิ่มพูนศักยภาพให้แก่คุณ จงมีความกล้าพอที่จะทดลองใช้ และจงเชื่อมั่นว่าจะใช้ได้ผล...ให้ตระหนักไว้ว่าบางครั้งคุณไม่จำเป็นต้องใช้

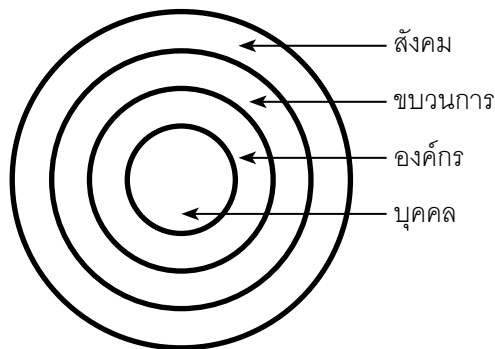
Steve Max, *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s* (Washington: Seven Locks Press, 1991); Si Kahn, *Organizing: A Guide for Grassroots Leaders* (New York: McGraw-Hill, 1981); Bill Lee, *Pragmatics of Community Organization* (Mississauga, Ont.: Commonact Press, 1986); Ed Hedemann, ed., *War Resisters League Organizer's Manual* (New York: War Resisters League, 1981); Katrina Shields, *In the Tiger's Mouth: An Empowerment Guide for Social Action* (Philadelphia and Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers, 1994); Lee Staples, *Roots to Power: A Manual for Grassroots Organizing* (New York: Praeger, 1984).

เทคนิคเหมือนไม้เท้านำทาง เพราะคุณควรเชื่อมั่นว่าตัวคุณเองก็มีพลังอยู่ในตัวอยู่แล้ว”

เพื่อจะช่วยเหลือเสริมประสบการณ์และความรู้ของพวกเราที่ยังขาดอยู่ คณะผู้เขียนได้สัมภาษณ์นักกิจกรรมอาวุโสมากกว่า 10 คนซึ่งล้วนเป็นผู้นำในแวดวงต่างๆ นักจัดตั้งเหล่านี้ทำงานหนุนช่วยการต่อสู้ของกลุ่มคนหลากหลาย ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช่เพียงเทคนิคซึ่งมีความสำคัญในตัวมันเองเท่านั้น แต่หนังสือเล่มนี้ยังสะท้อนวิถีคิดชุดหนึ่งเกี่ยวกับองค์กร ด้วยมุมมองที่จะช่วยให้ผู้อ่านเกิดความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ตระหนักถึงความตึงเครียดก่อนที่มันจะทวีขึ้นเป็นวิกฤตการณ์ และใช้ประโยชน์จากสถานการณ์วิกฤตให้ได้มากที่สุดเพื่อรักษาคุณภาพและพลังเอาไว้

การคิดในระดับต่างๆ ต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงสังคม

การเปลี่ยนแปลงสังคมเป็นงานที่ทำได้ง่ายกว่าที่จะนิยามความหมาย การเปลี่ยนแปลงสังคมในที่นี้เราหมายถึง การมุ่งมั่นที่จะนำพาสังคมก้าวไปสู่ทิศทางแห่งความเท่าเทียม ส่งเสริมความหลากหลาย ความยุติธรรมทางเศรษฐกิจ ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม คุณภาพทางสิ่งแวดล้อม และการเผชิญหน้าและแก้ไขความขัดแย้งโดยไม่ใช้ความรุนแรง คงเป็นประโยชน์ยิ่งถ้าขณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงเราได้คิดถึง 4 ระดับที่ส่งผลต่อกันอันได้แก่ ระดับบุคคล องค์กร ขบวนการ และสังคม



พวกเราส่วนมากในองค์กรคิดในระดับบุคคลอยู่แล้วจึงไม่น่าจะเกิดการมองข้ามระดับนี้ไปผิดถนัด! ในสถานการณ์ที่ต้องเร่งทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา และแรงกดดันในภาวะวิกฤต เรามักมองข้ามการบำรุงหล่อเลี้ยงสติปัญญาและความเข้มแข็งภายในของบุคคลในองค์กร เราอาจลืมไปว่าหากปราศจากบุคลากรที่แข็งแกร่งมาทำหน้าที่ในองค์กรแล้วใคร่ องค์กรก็จะล้มป้วยเช่นกัน⁴ โชคดีที่นักกิจกรรมรุ่นใหม่ ๆ เริ่มสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองภายนอกกับ

จิตวิญญาณภายในมากขึ้น และเริ่มเปิดใจกว้างต่อความเชื่อมโยงนี้มากยิ่งขึ้น องค์กรคือกลุ่มก้อนของบทบาทหน้าที่ต่างๆ ที่ร้อยรัดกันเข้าไว้ด้วยการประสานงานและภารกิจ กล่าวคือ บทบาทหน้าที่โดยทั่วไปในองค์กรได้แก่ “อาสาสมัคร” “ผู้ปฏิบัติงานในแผนงาน” “กรรมการ” “ผู้สนับสนุน” ฯลฯ บุคคลต่างๆ อาจเข้ามาปฏิบัติหน้าที่หรือลาออกไปโดยที่องค์กรก็ยังคงมั่นคง ถดถอย หรือเติบโต บทบาทหน้าที่ การประสานงานและภารกิจเป็นโครงสร้างที่จำเป็นขององค์กรหนึ่ง ๆ หนังสือเล่มนี้ว่าด้วยประเด็นในระดับองค์กรเป็นส่วนใหญ่

ใช้ว่าจะสอนกันได้ง่ายๆ ขบวนการต่างๆ ในสังคมมักจะก้าวล้ำรอยเดิมมากกว่าจะเรียนรู้จากอดีต พวกเขาต้องผ่านกระบวนการบางอย่างเพื่อเรียนรู้ว่าเราไม่อาจแก้ไขปัญหาความอยุติธรรมได้เพียงเพราะเห็นมันเป็นสิ่งชั่วร้าย จำเป็นต้องกำหนดเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ที่มองการณ์ไกล นั่นคือต้องศึกษาในระดับลึก มีความอดทน ตระหนักว่าหนทางนี้ต้องผ่านหลายขั้นตอน วิธีคิดเช่นนี้จะช่วยให้เราอดทนได้มากขึ้น

- ชายจากชายฝั่งตะวันออกที่มีประสบการณ์ทำงานจัดตั้งชุมชนชาวเกย์

⁴ความเชื่อมโยงระหว่างความผิดปกติ (pathology) ของบุคคลกับองค์กร มีกล่าวถึงในหนังสือของ Anne Wilson Schaef และ Diane Fassel เรื่อง *The Addictive Organization* (San Francisco: Harper, 1988).

องค์กรไม่ได้ตั้งอยู่ในสุญญากาศ แต่ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมของขบวนการทางสังคม ซึ่งก็คือพลเมืองที่พยายามจะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขนโยบาย หรือโครงสร้าง โดยร่วมมือกันทำงานและรณรงค์ องค์กรอาจเป็นผลผลิตของขบวนการทางสังคม เช่น สภาผู้นำชาวคริสต์ภาคใต้ (Southern Christian Leadership Conference) จัดตั้งโดยกลุ่มชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันในภาคใต้ ซึ่งได้เดินขบวนและคว่ำบาตรรถโดยสารในช่วงทศวรรษ 1950 ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็อาจทำอีกบทบาทหนึ่งคือส่งเสริมและสนับสนุนขบวนการทางสังคม เช่น คณะกรรมการเพื่อนอเมริกันเพื่อบริการ (American Friends Service Committee) ได้สนับสนุนกลุ่มชาวไร่ในแคลิฟอร์เนียในการก่อตั้งขบวนการที่นำโดย ซีซาร์ ชาเวซ⁵ แม้แต่หน่วยงานที่ถือว่าการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภารกิจองค์กร เช่นกลุ่มที่ทำงานบริการผู้ป่วยเอดส์เป็นหลัก ก็ยังได้รับอิทธิพลไม่ทางใดก็ทางหนึ่งจากขบวนการทางสังคมโดยรวม

ขบวนการจะเติบโต บรรลุจุดสุดยอด ถดถอย พ้นตัว และตายลงในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่กว่าซึ่งเราเรียกกันว่าสังคม ขบวนการต่างๆ จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากพลังทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมโดยรวม ไม่ใช่เรื่องบังเอิญเลยที่ขบวนการเพื่อสิทธิพลเมืองในช่วงทศวรรษ 1950 ถึง 1960 จะอยู่ภายใต้การนำของนักบวชเป็นส่วนใหญ่ งานศึกษาที่ทำโดยหนึ่งในคณะผู้เขียนพบว่าในหมู่ชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันภาคใต้ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของเมืองได้ส่งผลให้เกิดทิศทางใหม่ กล่าวคือพวกมืออาชีพต่างเข้ามามีบทบาทการนำมากขึ้นในชุมชนหลายแห่งซึ่งเดิมเป็นที่ที่นักบวชเคยได้รับความเคารพนับถือสูงสุดมาก่อน ความเป็นผู้นำชุมชนหาได้ถูกปล่อยปละอย่างปราศจากการท้าทายอีกต่อไป บรรดานักบวชผิวดำต่างกระตือรือร้นที่จะฟื้นฟูบทบาทการนำของตนเองในอดีตกลับคืนมา แม้ว่า

⁵อัลดอน มอริส นักสังคมวิทยา เรียกองค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนขบวนการทางสังคมว่า “บ้านพักเพื่อนผู้ขบวนการ” ดู Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement* (New York: The Free Press, 1984).

นั่นหมายถึงการที่จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมและการใช้เทคนิคใหม่ๆ อย่างเช่นการต่อสู้แบบมวลชน เป็นต้น พวกเขาได้สร้างความชอบธรรมแก่พฤติกรรมอย่างใหม่นี้ด้วยการตีความพระคัมภีร์ใหม่ โดยเปลี่ยนบทบาทของศาสนธรรมจากที่ทำหน้าที่แค่ปลอบใจผู้ถูกกดขี่ มาเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลุกขึ้นสู้กับการกดขี่ ตามการตีความอย่างใหม่นี้ พระเยซูจึงกลายเป็น “ผู้โดยสารที่เรียกร้องเสรีภาพคนแรก” (the first freedom rider)⁶ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่านักบวชชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันทั้งหมดหรือส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำขบวนการเพื่อเสรีภาพได้ อย่างไรก็ตาม การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่นักบวชจำนวนมากเข้ามามีส่วนร่วมโดยพยายามจะเป็นผู้นำ ทั้งๆ ที่ในบทบาทเดิมพวกเขามักทำงานเงียบๆ นั้น จะช่วยให้เราเห็นทิศทางโดยรวมได้

ดังกรณีที่นักกิจกรรมในภาคใต้ช่วงต้นทศวรรษ 1950 คนหนึ่งซึ่งอาจถูกรังเกียจเนื่องจากขาดความเป็นผู้นำในลักษณะดูต้นเด็ดขาดในหมู่นักบวช อาจถูกปิดกั้นโอกาสไม่ให้ใช้ศักยภาพที่มีได้อย่างเต็มที่ด้วยเหตุผลเพียงแค่ว่าพื้นที่ของเขาหรือด้วยการปฏิเสธศาสนาโดยมองว่าเป็นสิ่งมอมเมามวลชน การจินตนาการถึงแนวโน้มสังคมในภาพใหญ่จะช่วยให้เราเปิดกว้างมากขึ้นต่อศักยภาพด้านต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มพลังให้แก่ขบวนการ

อะไรคือลักษณะสำคัญของภูมิทัศน์ภาพกว้างที่ส่งผลต่อขบวนการทางสังคมในปัจจุบัน สิ่งเหล่านั้นได้แก่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป การจัดวางระบบของเศรษฐกิจโลกใหม่ การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ซึ่งเป็นอุดมการณ์หลักของฝ่ายซ้าย และแรงผลักดันจากกลุ่มอัตลักษณ์ต่างๆ ที่พยายามเรียกร้องความสนใจเพิ่มมากขึ้น

นักสังเกตการณ์จำนวนมากแย้งว่าการผลิตไม่ได้มีบทบาทนำทางเศรษฐกิจในปัจจุบันอีกต่อไป ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาแทนที่ ซึ่งถือได้ว่า

⁶Freedom Riders หมายถึงนักกิจกรรมกลุ่มหนึ่งในขบวนการเพื่อสิทธิพลเมือง ประกอบด้วยคนหลากหลายเชื้อชาติ ในช่วงทศวรรษ 1960 พวกเขาขึ้นรถโดยสารผ่านมลรัฐต่างๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกาเพื่อท้าทายการแบ่งแยกทางเชื้อชาติ - ผู้แปล

เป็นการเปลี่ยนในระดับฐานรากพอ ๆ กับการเปลี่ยนจากยุคเกษตรกรรม มาเป็นอุตสาหกรรมในยุคก่อนเลยทีเดียว⁷ ปรากฏการณ์นี้มีนัยยะสำคัญมาก สำหรับเราในฐานะนักจัดตั้ง กล่าวคือ ผู้คนดำรงชีวิตอย่างไร อัตราค่าจ้างจะเป็นเท่าไร ถ้าพวกเขาต้องทำงานสองอย่างหรือใช้เวลาทำงานมากขึ้น พวกเขาจะมีเวลามาร่วมต่อสู้เพื่อความยุติธรรมหรือเปล่า พวกเขาจะอยู่กับที่หรือย้าย ที่อยู่บ่อยแค่ไหน คนที่ไม่ถูกว่าจ้างในระดับโครงสร้างจะเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่ ถ้าเพิ่มขึ้น แล้วจะมีรากเหง้าทางสังคมอะไรที่จะช่วยให้พวกเขารักษาสมดุล และรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องการเปลี่ยนแปลงได้ พวกผู้เชี่ยวชาญจะยังไม่มี เวลาให้กับการมีส่วนร่วมในชุมชนหรือไม่

การตัดสินใจครั้งใหญ่เกี่ยวกับอนาคตกำลังดำเนินไปโดยปราศจาก ประชาธิปไตยทางเศรษฐกิจ นี่ไม่ใช่เรื่องใหม่ บรรษัทได้ร่วมมือกับรัฐบาล เอาเปรียบประชาชนมาเป็นเวลานานแล้ว ยกตัวอย่างในแคนาดา บรรษัท ขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จในการชักจูงให้รัฐบาลยอมจ่ายเงินประมาณ 2.5 พันล้านเหรียญคืนให้พวกเขาในฐานะแรงจูงใจด้านภาษีสำหรับการลงทุน สร้างงานเป็นเวลา 4 ปี ทั้ง ๆ ที่การลงทุนครั้งนั้นทำกำไรให้บรรษัทแล้วถึง 846 ล้านดอลลาร์⁸ แนวโน้มดังกล่าวนำไปสู่การลดระดับอิทธิพลของรัฐที่เคยมีอยู่ลง โดยอาศัยสิ่งที่เรียกว่าการลดมาตรฐาน⁹ ระเบียบอย่างใหม่จะถูกตราขึ้นโดย “พลังทางการตลาด” หรือไม่ก็ตราขึ้นโดยผู้บริหารของบรรษัทขนาดใหญ่ แน่แน่นอนว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารระดับสูงก็จะทำแต่สิ่งที่เอื้ออำนวยประโยชน์ ให้แก่บรรษัทตนมากที่สุด แม้ว่าส่งผลร้ายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ตาม

⁷ อัลวิน ทอฟฟ์เลอร์ นักอนาคตศาสตร์ได้กล่าวถึงข้อโต้แย้งนี้อย่างชัดเจนใน Alvin Toffler, *The Third Wave* (New York: Bantam Books, 1984).

⁸ อ้างโดยศาสตราจารย์บิล ลี แห่งภาควิชาสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยแมคมาสเตอร์ ดู Bill Lee, *Pragmatics of Community Organization*, 2nd ed. (Mississauga, Ont.: Commonact Press, 1992), p. 25.

⁹ deregulation หมายถึงการลดมาตรฐานแทรกแซงของรัฐ และปล่อยให้กลไกทาง เศรษฐกิจทำหน้าที่ไปอย่างเดียว - ผู้แปล

ข้อตกลงว่าด้วยการค้าเสรีในอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement: NAFTA) ทำให้บรรษัทต่าง ๆ มีโอกาสเพิ่มมากขึ้นในการยกย้าย ถ่ายเทกระแสเงินตรา มลพิษ สิ้นเชื้อ ปัจจัยด้านแรงงาน แหล่งผลิต และภาษี จากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง ทั้งผสมปนเปและจับคู่กันเพื่อเพิ่มกำไร สุทธิของพวกเขา แล้วปล่อยให้ชุมชนต่าง ๆ ตกอยู่ในภาวะอันตรายมากยิ่งขึ้น

ลัทธิคอมมิวนิสต์ในฐานะอุดมการณ์แห่งรัฐ เป็นแนวคิดสำคัญของคน จำนวนมากในฝ่ายซ้าย แม้แต่คนที่ไม่ได้สมาทานลัทธิเลนินมาก่อนไปจนถึง คนที่ประณามจักรวรรดิโซเวียตว่าเป็นทรราชด้วยซ้ำ ลัทธิคอมมิวนิสต์เป็น ทางเลือกระดับใหญ่เพื่อต่อต้านลัทธิทุนนิยม และแม้ว่ามันจะฟังดูน่ากลัว สำหรับนักสังคมนิยมประชาธิปไตย แต่มันก็เป็นสัญญาณบ่งชี้ว่าเรามีโอกาส จะสร้างทางเลือกขึ้นมาได้ และมนุษยชาติไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องทุกข์ทรมาน กับลัทธิทุนนิยมอย่างปราศจากทางออก เมื่อบรรษัทต่างให้ความอุปถัมภ์ค่าชู รัฐบาลเผด็จการเพื่อทำลายสิ่งแวดล้อมและแย่งงานไปจากเรา นักกิจกรรมยังคงเชื่อว่ามนุษยชาติมีศักยภาพที่จะสร้างระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่เป็น ทางเลือกระดับใหญ่เปี่ยมด้วยความหวังถึงโลกที่ดีกว่านี้ ความเชื่อเช่นนั้น กำลังหลอมละลายราวกับหิมะในฤดูร้อน แม้แต่พวกนิยมประชาธิปไตยก็ คงลำบากใจที่จะพูดว่า “ผมบอกคุณแล้ว” ในภาวะที่มีการเปิดเผยถึงความ อับยศและหลอกลวงของลัทธิคอมมิวนิสต์ อันจะนำไปสู่การครอบงำโลกอย่าง เบ็ดเสร็จโดยคนร่ำรวย

ผลกระทบประการหนึ่งต่อนักจัดตั้งคือ แนวโน้มที่จะมุ่งคิดและทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในระดับเล็ก ความท้าทายตรงนี้คือการกระตุ้นให้คนกล้า พอลที่จะครุ่นคิดและจินตนาการถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ผลกระทบ อีกประการหนึ่งคือ ฝ่ายขวาจะสูญเสียศัตรูตัวฉกาจไปและระดมเงินบริจาค ได้น้อยลง เนื่องจากไม่มี “จักรวรรดิแห่งความชั่วร้าย” และอุดมการณ์นั้นอยู่ อีกต่อไป การโจมตีของฝ่ายขวาดอกกลุ่มรักเพศเดียวกันเพื่อแสวงหาศัตรูใหม่ ที่จะช่วยหล่อหลอมความรู้สึกเป็นเอกภาพนั้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างหนักต่อ อองค์กรจำนวนมาก

กลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในขณะที่ศตวรรษนี้ใกล้จะปิดฉากลง อีลิส โบลดิ้ง นักสังคมวิทยาได้ชี้ให้เห็นถึงสมมติฐานที่ชี้ว่าในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษนี้ว่า รัฐบาลจะกลายเป็นเป้าหมายที่ผู้คนละทิ้งความแตกต่างทางเชื้อชาติและอัตลักษณ์ลงทีละน้อยแล้วหันมาภูมิใจที่ได้ชื่อว่าเป็นพลเมืองของชาติ สมมติฐานนั้นได้รับการยอมรับจากผู้คนอย่างมากมาย จนถึงจุดที่มีการห้ามใช้ภาษาของชนกลุ่มน้อยในโรงเรียน แต่ในปัจจุบันสิ่งที่เราเรียกกันว่า การฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ทางวัฒนธรรมดังกล่าวจะประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ สังคม 10,000 แห่งทั่วโลกได้ปฏิเสธอย่างแข็งขันที่จะไม่ยอมยึดติดกับสถานภาพความเป็นพลเมืองโดยจำเพาะของชาติทั้ง 184 แห่งนั้น¹⁰ ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ ทั้งเพศภาวะ (gender) เพศวิถี (sexuality) ความแตกต่างทางกายภาพ อายุ และอื่น ๆ เกิดขึ้นมากกว่าจำนวนสังคมที่แบ่งตามชาติพันธุ์ได้ถึง 10,000 แห่งทั่วโลกเสียอีก สิ่งนี้สร้างความผิดหวังให้แก่ผู้นิยมลัทธิมาร์กซ์ที่ต้องการเห็นอัตลักษณ์เหล่านี้ถูกรออบอยู่ภายใต้ยี่ห้อของชนชั้น เช่นเดียวกับนักทุนนิยมที่อยากเห็นผู้คนเป็นพลเมืองแห่งชาติกันไปหมดคือการที่กลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ ออกมาเรียกร้องพื้นที่และสิทธิของพวกเขา สิ่งนี้ส่งผลกระทบต่ออนาคตของชีวิตขององค์กร จนทำให้ทั้งบรรษัทการค้าและองค์กรเอกชนต่าง ๆ พวกกันรีบจ้างที่ปรึกษาให้มาจัดอบรมเรื่องความหลากหลาย

เทคโนโลยีและกลไกทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ที่อุปถัมภ์โดยรัฐ และการเรียกร้องยืนยันสิทธิของกลุ่มอัตลักษณ์ต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงภูมิศาสตร์ของพื้นที่ที่แม่น้ำไหลผ่านอย่างรวดเร็ว นักจัดตั้งที่ชาญฉลาดจะส่งเสริมให้สมาชิกปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้ และฝึกฝนชีวิตด้านในเพื่อค้นหาดุลยภาพในการทำงาน

¹⁰ จากการศึกษาส่วนตัวกับ อีลิส โบลดิ้ง ดู Elise Boulding, *Building a Global Civic Culture: Education for an Interdependent World* (New York: Columbia University Teachers College Press, 1988).

เดินทางในแม่น้ำ: การใช้คู่มือเล่มนี้

แม้ว่าจุดเน้นของหนังสือเล่มนี้จะอยู่ที่องค์กร แต่ก็ได้พูดถึงสามระดับที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันด้วยคือ ระดับสังคม ขบวนการ และบุคคล

ในภาคหนึ่ง “เข้าสู่กระแส” เริ่มจากการอธิบายถึงพลวัตของขบวนการทางสังคมว่ามีพัฒนาการอย่างไรตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมานั้น เราได้ชี้ให้เห็นว่ามีอำนาจที่ประเภทที่จำเป็นสำหรับการเดินทาง เงื่อนไขทางสังคมที่เอื้ออำนวยให้ขบวนการทางสังคมเกิดขึ้นมาส่งผลต่อผู้เข้าร่วมขบวนการและจะเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างไร ด้วยเหตุปัจจัยเหล่านี้ผู้นำจึงมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบในการคัดเลือกสมาชิกที่จะมาร่วมด้วย

หลังจากพิจารณาในระดับขบวนการและสังคมแล้วก็มาดูในระดับองค์กรบ้าง อุปมาอุปไมยเรื่องแม่น้ำถูกใช้ในภาคสอง “เสริมแพให้แข็งแรง” ซึ่งก็คือโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ประการแรกเราต้องหาแพที่ใหญ่พอเนื่องจากเมื่อองค์กรขยายตัวออกไปมากกว่ากลุ่มแกนหลักที่ก่อตั้งองค์กร พลวัตต่าง ๆ จะเกิดขึ้นซึ่งอาจนำไปสู่ความแตกแยกได้หากไม่มีการจัดการที่ดีพอ เรายังจำเป็นต้องเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่เติบโตขึ้น หรือองค์กรที่ปรับตัวเองสู่ดุลยภาพหลังผ่านช่วงเติบโต

การพยายามล่องไปตามกระแสน้ำโดยปราศจากการประสานงานของฝีพายนั้นนำไปสู่หายนะ ในบทที่ 6 เราได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารองค์กร ทั้งคณะกรรมการอำนวยการ (board of directors) คณะกรรมการประสานงาน (coordinating committee) ตลอดจนกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (staff collective) โครงสร้างแบบเป็นทางการอาจพังทลายลงในช่วงกระแสที่เชี่ยวกรากหากไม่มีประสบการณ์มากพอในการจัดการกับอำนาจหน้าที่และการควบคุม ในบทนั้นเราจึงพูดถึงการตระหนักรู้และแบ่งปันภาวะการนำ

เมื่อมีการเลือกขนาดและคุณลักษณะที่เหมาะสมของแพ ตกลงเรื่องการประสานฝีพาย และเผชิญหน้ากับประเด็นเรื่องความเป็นผู้นำแล้ว กลุ่มก็พร้อมจะทำแผนที่เดินทางเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่นมุ่งให้เกิดความ

ยุติธรรมในโลกมากขึ้น

การมีโครงสร้างที่ชัดเจนบวกกับแผนยุทธศาสตร์อันสมบูรณ์พร้อมด้วยขั้นตอนกิจกรรมที่วางโครงการไว้แล้ว (ภาคสอง) ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้โดยตลอดรอดฝั่ง ภาคสาม “คุมแพฟ้าน้ำเขียว” ว่าด้วยการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งช่วงเวลาปกติและช่วงเวลานำขึ้นต้น

ทุก ๆ สัปดาห์ การบริหารจัดการเกิดขึ้นผ่านการส่งเสริมและชี้แนะแนวทางแก่สมาชิก โดยมีกลไกสำคัญคือการประชุมและการกำกับดูแล บทที่ 9 เราพูดถึงศิลปะในการประชุมซึ่งมีส่วนชี้นำแนวทางองค์กร ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุมไม่ต้องลงมาพายเอง แต่เขามีหน้าที่นำกระบวนการ บทที่ว่าด้วยการกำกับดูแลจะช่วยอธิบายถึงการกำกับดูแลผู้ปฏิบัติงานและอาสาสมัครเพื่อให้ทำงานได้อย่างเข้มแข็งและสม่ำเสมอ

ขวัญกำลังใจไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญทั้งบนแพและในองค์กร พวกเรา กลับประสบการณ์ของนักจัดตั้งอาวูโงจนได้มาเป็นเคล็ดลับสร้างกำลังใจ ในบทที่ 11

ในภาคสี่ “เผชิญหน้ากับโชดหิน” เราเรียนรู้ที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ในช่วงที่แม่น้ำหีบยื่นอุปสรรคท้าทายใหม่ๆ มาให้ ในบทที่ 12 องค์กรจะเสริมความเข้มแข็งให้ตนเองโดยอาศัยความหลากหลาย ในบทที่ 13 เมื่อความขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ปรากฏขึ้นในทีมและเผยโฉมออกมา เราได้เสนอหลักการเพื่อพลิกความขัดแย้งเหล่านี้มาทำให้องค์กรเติบโตขึ้น

เราแต่ละคนจะเติบโตขึ้นจากการเดินทางในแม่น้ำได้อย่างไร หลังจากมุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีมในองค์กรมาหลายบท ในสองบทสุดท้ายเราจะพูดถึงตัวผีพายแต่ละคน การที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถรักษาสมดุลของชีวิตตนเองไว้ได้ท่ามกลางโชดหิน นับว่าสำคัญพอ ๆ กับการทำงานเป็นทีม ท่ามกลางกระแสน้ำเขียวแรง ในบทที่ 14 เราได้แจจแจงถึงทักษะเฉพาะในการเจรจา บทที่ 15 เราได้แบ่งปันวิธีการที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วเพื่อเลี่ยงอาการหมดไฟ และเครื่องมือที่เราแต่ละคนจะนำมาใช้เพื่อการเติบโตในท่ามกลางงานอันปราศจากความแน่นอนในองค์กรพัฒนาเอกชนระดับรากหญ้า

ขอยกคำกล่าวของนักจัดตั้งหญิงชาวอเมริกันเชื้อสายแอฟริกันคนหนึ่ง ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมายาวนานมาปิดท้ายบทนี้ ข้อเสนอแนะของเธอ นับเป็นหัวใจสำคัญของหนังสือเล่มนี้เลยทีเดียว

“ความอดทนนั้นสำคัญยิ่ง จงรับฟังสิ่งที่คนอื่นจำเป็นต้องพูดออกมา รู้จักความเป็นมาของตัวเอง เข้าใจขอบเขตที่คุณทำงานด้วย เข้าใจผู้คนและกระบวนการที่ผู้ถูกกดขี่ต้องเผชิญในชีวิตของพวกเขา”