

Saul Alinsky geniet een enorme faam onder de nederlandse voorvechters van de harde sociale actie. Hij wordt o.a. door Piet Reckman [Sociale actie] voortdurend geciteerd en beschreven. Bij navraag blijkt de literaire literatuur vaak onbereikbaar te zijn in Nederland. Daarom verwachten wij grote belangstelling voor dit boek dat een compleet beeld geeft van Saul Alinsky's denken en handelen. Wat is sociale actie? Dat is de organisatie van de slachtoffers [de armen, onderdrukten, gediscrimineerden] ter verbetering van hun situatie door henzelf, voor henzelf. Tegen de macht van de gevestigde orde wordt gesteld de kracht van de massa-organisatie van de slachtoffers.

Waarom zijn voor zijn organisatoren nodig en hun opleiding is het socialisme van Alinsky. In een soort vormingscentrum verzorgt hij speciale training voor sleutelfiguren, formele en informele leiders en activisten.

Leert ze geen leider te zijn, af te zien van persoonlijke macht en status, maar organisator van de schijnbaar machtelozen, de onderdrukkenden, slachtoffers.

Leert ze de mogelijkheden van Het Systeem te benutten en de door de innerlijke tegenstrijdigheden ervan bloot te leggen.

Dat hoeft je niet te nemen!

Saul D. Alinsky Dat hoeft je niet te nemen! De organisatie van de sociale actie

alpha-boek



----- Text continues after this page -----

This publication is made available in the context of the history of social work project.

See www.historyofsocialwork.org

It is our aim to respect authors' and publishers' copyright. Should you feel we violated those, please do get in touch with us.



Deze publicatie wordt beschikbaar gesteld in het kader van de canon sociaal werk.

Zie www.canonsociaalwerk.eu

Het is onze wens de rechten van auteurs en uitgevers te respecten. Mocht je denken dat we daarin iets fout doen, gelieve ons dan te contacteren.

----- Tekst gaat verder na deze pagina -----

Dit boek werd uitgegeven
onder redactie van en in
samenwerking met de NVSH

Saul D. Alinsky
Dat hoef je niet te nemen!
De organisatie van de sociale actie

1974 | Uitgeverij Bert Bakker | Den Haag

Voor Irene

Persoonlijke dankbetuigingen

Aan Jason Epstein voor zijn stimulans, geduld en begrip en omdat hij een uitstekend redacteur is.

Aan Cicely Nichols voor de lange uren consciëntieuze hulp bij de redactie.

Aan Susan Rabiner, omdat ze als buffer tussen de corporatieve structuur van Random House en de schrijver gediend heeft.

Aan Georgia Harper mijn hartelijke dank voor de maanden van typen en typen en omdat ze bij mij is gebleven in de jaren dat dit boek werd samengesteld.

'Waar geen mensen zijn, weest gij de mens.'

– Rabbi Hillel

'Ze mogen me gerust een rebel noemen, daar maak ik me geen zorgen over; maar ik zou des duivels lijden indien ik een hoer zou maken van mijn ziel...'

– Thomas Paine

Voor we het vergeten tenminste een terloopse dank aan de allereerste radicaal: uit alle legenden, mythen en geschiedenis [en wie kan weten waar de mythologie eindigt en de geschiedenis begint – of wat wat is] de eerste radicaal bekend aan de mensheid, die tegen de gevestigde orde rebelleerde en dat zo effectief deed dat hij er in ieder geval zijn eigen koninkrijk aan overhield – Lucifer.

– Saul Alinsky

© 1971 by Saul D. Alinsky|USA
© 1973 Uitgeverij Bert Bakker BV|Den Haag
Oorspronkelijke titel *Rules for Radicals*,
verschenen bij Random House, New York
Vertaling Marjan Fleischer
Omslagfoto Willem Diepraam|Amsterdam
Boekverzorging Rudo Hartman|Den Haag
Druk Van Boekhoven-Bosch nv|Utrecht
ISBN 90 6019 276 1

Inhoud

Voorwoord	7
Het doel	18
Over het doel en de middelen	34
Een woord over woorden	52
De opleiding van een organiseerder	63
Communicatie	77
In het begin	89
Tactiek	109
Het ontstaan van de volmachtentactiek	136
De weg vooruit	150
Over de schrijver	160

Voorwoord

De huidige revolutionaire beweging heeft twee mikpunten, moreel zowel als materieel. De jonge activisten doen op het ene moment denken aan de idealistische eerste Christenen, maar zij dringen ook aan op geweld en roepen 'Brandt het systeem af'. Zij maken zich geen illusies over het systeem maar zijn vol illusies over de wijze waarop onze wereld kan veranderen. Dit is de reden waarom ik dit boek heb geschreven. Deze woorden zijn geschreven in wanhoop, deels omdat wat ze doen en zullen doen betekenis zal geven aan wat ik en de radicalen van mijn generatie met ons leven gedaan hebben.

Zij staan nu in de voorhoede en moesten met bijna niets beginnen. Weinigen van ons hebben de heksenjacht van Joe McCarthy in het begin van de jaren vijftig overleefd en bij nog minder van ons zijn inzicht en begrip verder gekomen dan het dialectisch materialisme van het orthodoxe marxisme. Mijn mede-radicalen die verondersteld werden de toorts der ervaring en inzicht aan een nieuwe generatie door te geven, waren er gewoon niet. Toen de jongeren naar de samenleving waarin ze leefden keken was het allemaal, met hun woorden 'materialistisch, decadent, burgerlijk in waarden, bankroet en gewelddadig'. Geen wonder dat ze ons en bloc verwierpen.

De huidige generatie doet wanhopige pogingen een zin te zien in hun leven en in hun wereld. De meesten van hen zijn produkten van de middenklasse. Zij hebben hun materialistische achtergrond verworpen evenals het doel van een goed betaalde baan, een huis in een buitenwijk, auto, lidmaatschap van een country club, eersteklas reizen, status, zekerheid en alles wat voor hun ouders succes betekende. Zij hebben daarmee afgedaan. Zij hebben gezien hoe het hun ouders tot kalmerende middelen, alcohol, langdurige kwijnende huwelijken of echtscheidingen, hoge bloeddruk, maagzweren, frustratie en de desillusie omtrent 'het goede leven' heeft gebracht. Zij hebben de schier ongelooflijke idiotie van ons politiek leiderschap gezien – in het verleden werden politieke leiders, van burgemeester tot gouverneur tot het Witte Huis met respect, haast met eerbied beschouwd; nu worden ze veracht. Dit negativisme strekt zich nu uit tot alle instellingen, van de politie en rechtbanken tot 'het systeem zelf'. We leven in een wereld van massamedia die de aangeboren hypocrisie van de samenleving dagelijks blootlegt, zijn tegenstrijdigheden en schijnbaar falen van haast ieder facet van ons sociaal en politiek leven. De jongeren hebben hun 'activistische' participerende democratie zien veranderen in de antithese daarvan – nihilistisch bombarderen en moord. De

politieke panacee uit het verleden, zoals de revoluties in Rusland en China zijn hetzelfde vervelende spul geworden onder een andere naam. Het zoeken naar vrijheid schijnt geen weg of bestemming te hebben. De jongeren worden overstelpt met zo'n overweldigende stortvloed van informatie en feiten dat de wereld nu gezien wordt als een gekkenhuis waarin ze als dollen in het ronddraaien, zoekend naar wat de mens altijd gezocht heeft sinds het begin der tijden, een levenswijze die enige betekenis of zin heeft. Een levenswijze betekent een zekere graad van orde waar de dingen een zekere samenhang hebben en tot een systeem samengevoegd kunnen worden dat tenminste enige aanwijzingen geeft over waar het leven om gaat. De mens heeft altijd verlangd en gezocht naar een richting door het stichten van religies, het uitvinden van politieke filosofieën, het creëren van wetenschappelijke systemen zoals Newton of het formuleren van verschillende soorten ideologieën. Dit is wat er achter de gemeenplaats 'samenvoegen' ligt, ondanks het besef dat alle waarden en factoren relatief en fluïde zijn en veranderen en dat de mogelijkheid het samen te voegen maar betrekkelijk is. De elementen verschuiven en bewegen samen zoals het veranderende patroon in een draaiende caleidoscoop.

In het verleden was de 'wereld' in zijn fysieke of intellectuele benaming, veel kleiner, eenvoudiger en ordelijker. Het inspireerde geloofwaardigheid. Hedentendage is alles zo ingewikkeld dat het onbegrijpelijk is. Wat voor zin heeft het dat er mensen op de maan lopen terwijl andere mensen in de steun lopen of in Vietnam in naam van de vrijheid doden en gedood worden voor een corrupte dictatuur? Dit is de tijd waarin de mens met zijn handen het sublieme raakt en tot op z'n heupen in de poel van waanzin staat. De gevestigde orde is in vele opzichten net zo suïcidaal als uiterst links, behalve dat ze oneindig veel destructiever is dan uiterst links ooit kan zijn. Het resultaat van de hopeloosheid en wanhoop is ziekelijkheid. Er hangt een gevoel van dood over het land.

De huidige generatie ziet dit alles aan en zegt, 'Ik wil mijn leven niet leven op de manier van mijn familie en hun vrienden. Ik wil iets doen, creatief zijn, mezelf zijn, 'mijn eigen leven' leiden. De oudere generatie begrijpt dit niet en, wat erger is, wil het niet begrijpen. Ik wil niet alleen maar een gegeven zijn dat in een computer gestopt wordt, of een statistiek in een publieke opiniepeiling, of een stemgerechtigde met een kredietkaart'. In de ogen van de jongeren is de wereld waanzinnig en desintegrerend.

Aan de andere kant staat de oudere generatie, wiens leden niet minder verward zijn. Het feit dat ze niet zo uitgesproken en bewust

zijn kan komen doordat ze kunnen ontvluchten naar een verleden waarin de wereld eenvoudiger was. Zij kunnen zich nog vastklampen aan de oude waarden in de simpele hoop dat alles op de een of andere manier terecht komt. Dat de jonge generatie op den duur in het gareel zal lopen. Onmachtig de wereld onder ogen te zien zoals die is, komen zij in iedere confrontatie met de jonge generatie terug op die tot razernij brengende gemeenplaats '*dat zal je wel begrijpen als je ouder bent*'. Wat zou hun reactie zijn als jongeren zouden antwoorden '*Als je jonger bent, hetgeen nooit het geval zal zijn, zal je het wel begrijpen*', dus je zult het nooit begrijpen. Diegenen onder de ouderen die beweren dat ze willen begrijpen, zeggen '*Als ik met mijn kinderen of hun vrienden praat, zeg ik tegen hen, 'Kijk eens, ik geloof dat wat je te vertellen hebt belangrijk is en ik respecteer dat. Jij zegt dat ik ouderwets ben en dat ik 'niet meedoe' of 'niet weet waar het om gaat' en al die andere woorden die jullie gebruiken. Nou, ik ben het met je eens. Dus waarom vertel je me niet wat je wilt? Wat bedoel je met 'Ik wil mijn act doen' Wat is je 'act' verdomme. Je zegt dat je een betere wereld wilt. Wat voor een wereld? En kom niet aan met een wereld van vrede en liefde en nog meer van die onzin, want mensen zijn mensen, zoals je wel zult ontdekken 'als je ouder bent' - Sorry, het was niet mijn bedoeling iets te zeggen over 'als je ouder bent'. Ik respecteer werkelijk wat je te zeggen hebt. Waarom antwoord je me niet? Weet je wat je wilt? Weet je waar je over praat? Waarom kunnen we het niet eens worden?'*

En dat noemen we de generatiekloof.

De huidige generatie wil wat alle generaties altijd gewild hebben - een betekenis, een zin aan wat de wereld en het leven zijn - een kans om te streven naar een zekere soort orde.

Als de jongeren nu onze Onafhankelijkheidsverklaring zouden opstellen zouden ze beginnen met '*Wanneer in de loop der onmenselijke gebeurtenissen...*' en hun speciale wetten zouden variëren van Vietnam tot onze zwarte, Chicano en Porto Ricaanse getto's, de migrerende arbeiders, Appalachia, de haat, onwetendheid, ziekte en honger in de wereld. Zo'n wet zou de nadruk leggen op het absurde der menselijke betrekkingen, het verloren en leeg zijn, de schrikwekkende eenzaamheid die ontstaat doordat we niet weten of ons leven enige zin heeft.

Als ze over waarden praten vragen ze naar een reden. Ze zoeken naar een antwoord, tenminste tijdelijk, op de grootste vraag van de mens, '*Waarom ben ik hier?*'.

De jongeren reageren verschillend op hun chaotische wereld.

Sommigen raken in paniek en lopen weg met de rationalisering dat het systeem toch op instorten staat vanwege zijn eigen verrotting en corruptie dus gaan ze er vandoor, ze worden hippies of yippies, gebruiken verdovende middelen, proberen communes, alles om maar te ontvluchten. Anderen zochten zinloze, zeker-van-verlies confrontaties op zodat zij hun rationalisering konden versterken en zeggen 'Nou, we hebben ons best gedaan en onze rol gespeeld', en ook zij verdwenen. Anderen, ziek van schuldgevoel en niet wetend waarheen te gaan of wat te doen, sloegen op hol. Zij waagden de grote vlucht – zelfmoord. Aan hen heb ik niets te zeggen of te geven behalve medelijden – en in sommige gevallen verachting, voor zulke mensen die hun dode kameraden in de steek laten en vertrekken naar Algerije of andere plaatsen.

Wat ik te zeggen heb in dit boek is niet de arrogantie van advies waarom niemand gevraagd heeft. Het is de ervaring en raad waar naar zoveel jonge mensen me gevraagd hebben in de hele nacht durende zittingen op honderden campussen in Amerika. Voor die jonge activisten die vastbesloten zijn te vechten, te leven.

Bedenk wel dat we het hebben over revolutie, niet revelatie, je kunt het doel missen door te hoog maar ook door te laag te mikken. Ten eerste bestaan er geen regels voor revolutie evenmin als er regels zijn voor liefde of voor geluk, maar er *zijn* regels voor activisten die hun wereld willen veranderen; er zijn bepaalde centrale concepties van actie in de menselijke politiek die ongeacht plaats en tijd opereren. Deze wetenschap is fundamenteel voor een pragmatische aanval op het systeem. Deze regels maken het verschil uit tussen het zijn van een realistische en een retorische radicaal die de oude versleten woorden en slogans gebruikt, de politie 'varken' of 'witte fascistische racist' of 'moederverkrachter' noemt en die zo'n stereotiep van zichzelf heeft gemaakt dat de anderen reageren met 'O, hij is er zo een' en zich dan prompt van hem afkeren.

Het onbegrip van vele van onze jonge activisten voor de kunst van communicatie is rampzalig. Zelfs het meest elementaire begrip van het fundamentele idee dat men communiceert binnen het ervaringsgebied van zijn publiek en de waarden van de ander ten volle respecteert, zou aanvallen op de Amerikaanse vlag uitgesloten hebben. De verantwoordelijke organiseerder zou geweten hebben dat het de establishment is die de vlag verraden heeft terwijl de vlag zelf het glorieuze symbool blijft van Amerika's hoop en aspiraties en hij zou deze boodschap aan zijn publiek hebben overgebracht. Op een ander niveau van communicatie is humor essentieel, want door de

humor wordt veel geaccepteerd wat indien ernstig gepresenteerd verworpen zou zijn. Dit is een trieste en eenzame generatie, die te weinig lacht en ook dat is tragisch.

Zijn 'act' doen is voor de activist de sociale act doen, voor en met de mensen. In een wereld waar alles zo met elkaar verweven is dat men hulpeloos zoekt waar en wanneer de hand op te leggen, begint de nederlaag. Al vele jaren zijn er mensen geweest die de samenleving te overweldigend vonden en die zich hebben teruggetrokken zich concentrerend op het doen van hun 'eigen act'. Deze mensen hebben we meestal in krankzinnigengestichten gestopt en schizofreen verklaard. Als de echte radicaal ontdekt dat het hebben van lang haar psychologische barrières opwerpt voor communicatie en organisatie, knipt hij zijn haar kort. Als ik in een orthodox-joodse gemeenschap organiseer kom ik daar niet met een hamsandwich binnenlopen tenzij ik verstoten wil worden om een excuus te hebben er vandoor te gaan. Mijn 'daad' als ik wil organiseren, is een goede communicatie met de mensen in de gemeenschap. Als communicatie ontbreekt zwijg ik in werkelijkheid; door de geschiedenis heen wordt zwijgen beschouwd als instemming – in dit geval instemming met het systeem.

Als organiseerder begin ik vanuit de wereld zoals hij is, niet zoals ik zou willen dat hij is. Dat we de wereld aanvaarden zoals hij is doet geenszins af aan ons verlangen hem te veranderen tot wat wij geloven dat hij zou moeten zijn – het is noodzakelijk te beginnen waar de wereld is als we hem gaan veranderen in wat wij denken dat hij moet zijn. Dit betekent werken binnen het systeem.

Er is nog een reden waarom we binnen het systeem werken. Dostojewski heeft gezegd dat een nieuwe stap het meest gevreesd wordt door de mensen. Aan iedere revolutionaire verandering moet een passieve, positieve, niet uitdagende houding ten opzichte van verandering bij de overgrote meerderheid van ons volk voorafgaan. Zij moeten zich zo gefrustreerd, zo verslagen, zo verloren, zo toekomstloos voelen in het bestaande systeem dat ze bereid zijn het verleden te laten vallen en de toekomst te wagen. Deze aanvaarding is de reformatie die essentieel is voor iedere revolutie. Om deze reformatie te bewerkstelligen moet de organiseerder binnen het systeem werken, niet alleen te midden van de middenklasse maar bij 40 percent der Amerikaanse gezinnen – meer dan 70 miljoen mensen – wier inkomens variëren van 5.000 tot 10.000 dollar per jaar. Je kunt je niet van hen afmaken door hen het etiket op te plakken van blauwboord of... Ze zullen niet betrekkelijk passief en enigszins uitdagend blijven. Als we er niet in slagen met hen te communiceren, als we hen niet aanmoe-

digen allianties met ons aan te gaan, zullen ze de rechtse kant op gaan. Dat doen ze misschien toch, maar het moet niet gebeuren omdat wij tekort schieten.

Onze jongeren hebben geen geduld voor de voorbereidingen die essentieel zijn voor doelmatige actie. Doelmatige organisatie wordt tegengewerkt door het verlangen naar onmiddellijke en dramatische verandering of, zoals ik het elders geformuleerd heb, een eis tot revolutie in plaats van revolutie. Het is zoiets als we in toneelstukken zien, de eerste akte introduceert personages en plot, in de tweede akte worden personages en plot uitgewerkt terwijl het stuk pooft de aandacht van het publiek vast te houden. In de laatste akte is er de dramatische confrontatie tussen goed en kwaad, en de ontknoping. De huidige generatie wil meteen tot de derde akte overgaan en de eerste twee overslaan, in dit geval is er geen spel, alleen confrontatie omwille van confrontatie – even opflikkeren en terug naar het duister. Er is tijd nodig voor het opbouwen van een machtige organisatie. Het is vervelend, maar zo wordt het spel gespeeld, als je spelen wilt en niet alleen schreeuwen: 'dood aan de scheidsrechter'.

Wat is het alternatief voor werken 'binnen het systeem'? Retorisch gelal over 'Brandt het systeem af'. Yippie geschreeuw 'Doe het of 'Doe je act'. Wat nog meer? Bommen? Sluipschutters? Zwijgen wanneer de politie gedood wordt en schreeuwen 'Fascistische moordenaarsvarkens' wanneer de anderen gedood worden? De politie aanvallen en uitlokken? Publieke zelfmoord? 'De macht komt uit de loop van een geweer' is een absurde slogan als alle geweren aan de andere kant zijn. Lenin was een pragmaticus; toen hij uit ballingschap terugkeerde naar wat toen Petrograd was, zei hij dat de Bolsjewieken de macht wilden grijpen door middel van stemmen maar dat ze deze positie zouden herzien zodra ze de geweren hadden. Grote woorden? Citaten van Mao, Castro en Che Guevara uitspuien die even vreemd zijn aan onze hoog technologische computer-cybernetische, atoommacht, massa media samenleving als een postkoets op een startbaan van het Kennedy vliegveld?

In naam van het radicale pragmatisme moeten we niet vergeten dat we ons in ons systeem met al zijn repressies nog steeds kunnen uitspreken en de regering aanklagen, het beleid aanvallen, een politieke basis van oppositie opbouwen. Het is waar dat de regering ons bestookt maar we hebben nog altijd die betrekkelijke vrijheid tot vechten. Ik kan mijn regering aanvallen, pogingen doen me te organiseren om de regering te veranderen. Dat is meer dan ik in Moskou, Peking of Havanna doen kan. Denk maar aan de reactie van de Rode

Garde op de 'Culturele Revolutie' en het lot van de Chinese studenten. Slechts een paar van de gewelddadige bom episodes en het uitjouwen van de rechtbank die we hier hebben meegemaakt zouden in Rusland, China of Cuba geresulteerd hebben in een ingrijpende zuivering en massa executies. We moeten wel enig perspectief behouden.

We moeten met het systeem beginnen omdat er geen ander begrip is behalve politieke waanzin. Het is van uiterst belang voor diegenen van ons die revolutionaire verandering willen te begrijpen dat aan revolutie reformatie vooraf moet gaan. Aannemen dat een politieke revolutie kan overleven zonder de basissteun van een algemene reformatie is het onmogelijke vragen in de politiek.

De mensen houden er niet van abrupt uit de zekerheid van een vertrouwd ervaringsgebied te stappen; zij hebben een overbrugging nodig van hun eigen ervaring naar een nieuwe weg. Een revolutionaire organisator moet de bestaande levenspatronen wakker schudden, opjatten, ontgoocheling en ontevredenheid creëren met de in zwang zijnde woorden, zo niet een passie voor verandering tenminste een passief, positief, niet tegensprekend klimaat voortbrengen.

'De revolutie was bewerkstelligd voor de oorlog begon' schreef John Adams. 'De revolutie leefde in hart en geest van het volk... Deze radicale verandering in principes, meningen, sentimenten en genegenheden van het volk was de ware Amerikaanse revolutie'. Een revolutie zonder voorafgaande reformatie zou uiteenvallen of verworden tot totalitaire tirannie.

Een reformatie betekent dat een groot aantal van ons het top-punt van desillusie met vroegere wijzen en waarden bereikt heeft. Zij weten niet wat wel werkt maar zij weten dat het huidige systeem zelfvernietigend, frustrerend en uitzichtloos is. Zij zullen niet werken voor verandering maar zich ook niet verzetten tegen hen die dat wel doen. Dan is de tijd rijp voor revolutie.

Zij die door welke samenloop van motieven ook het tegendeel van reformatie aanmoedigen worden zonder het te weten de bondgenoten van uiterst rechts. Een deel van uiterst links is zo ver gegaan in de politieke cirkel dat zij niet meer te onderscheiden zijn van uiterst rechts. Het doet me denken aan de dagen dat Hitler, pas ten tonele verschenen, geëxcuseerd werd voor zijn daden door 'filantropen' vanwege een reëctie door de vader en een jeugdtrauma. Als er mensen zijn die de moord op senator Robert Kennedy, of de Tate-moorden of de ontvoering en moorden in de rechtbank van Marin County of de bommen en moorden aan de universiteit van Wisconsin goedpraten als 'revolutionaire acties' dan hebben we te maken met mensen

die slechts hun psychose verbergen achter een politiek masker. De volksmassa's deinzen in afgrijzen terug en zeggen 'Onze manier van leven deugt niet en we zijn bereid die te doen veranderen, maar zeer beslist niet voor deze moordende waanzin – hoe slecht de zaken nu ook staan, het is altijd beter dan dat'. Derhalve beginnen ze terug te gaan. Ze regrediëren in de aanvaarding van een komende massa repressie in naam van 'Orde en Wet'.

Temidden van het traangas en geweld van de zijde van de politie van Chicago en de Nationale Garde tijdens de Democratische Conventie in 1968, vroegen veel studenten mij 'Geloof u nog steeds dat we moeten proberen binnen ons systeem te werken?'

Dat waren de studenten die Eugene McCarthy in New Hampshire en het hele land door volgden. Sommigen waren aanwezig toen Robert Kennedy werd vermoord in Los Angeles. Veel tranen die in Chicago gestort werden waren niet door gas veroorzaakt. 'Meneer Alinsky, we hebben in vele voorverkiezingen gestreden en de mensen hebben *nee* gestemd wat betreft Vietnam. Kijkt u eens naar de conventie. Ze schenken totaal geen aandacht aan de stemmen. Kijk naar uw politie en het leger. Wilt u nog steeds dat we binnen het systeem werken?'

Het kwetste me te zien hoe het Amerikaanse leger met getrokken bajonet op Amerikaanse jongens en meisjes afgang. Maar het antwoord dat ik gaf aan de jonge activisten leek me het enige realistische antwoord: 'Doe een van deze drie dingen. Eén, ga een klaagmuur opzoeken en heb medelijden met jezelf. Twee, word gek, en begin bommen te gooien – maar dat zal de mensen alleen maar naar rechts doen zwenken. Drie, leer een les. Ga naar huis, organiseer en bouw macht op en wees aanwezig bij de volgende conventie als *gedelegeerden*'.

Denk er aan, als je eenmaal het volk voor zoiets algemeen aanvaard als vervuiling organiseert, dan is een georganiseerd volk in beweging. Van daaruit is het een kleine en logische stap naar politieke vervuiling, naar Pentagon-vervuiling. Het is niet voldoende alleen maar je kandidaten te kiezen. Je moet de pressie aanhouden. Radicalen meten het antwoord van Franklin D. Roosevelt aan een reformatie delegatie in gedachten houden, 'OK, jullie hebben me overtuigd. Ga nu naar buiten en zet me onder druk'. Actie komt als je het ijzer heet houdt. Geen enkele politicus kan op een heet probleem zitten als je het maar heet genoeg maakt.

Wat Vietnam aangaat, ik zou willen zien dat ons land als eerste in de geschiedenis der mensheid publiekelijk zegt 'We hebben ongelijk. Wat we gedaan hebben is verschrikkelijk. We zijn er in terecht

gekomen en dieper en dieper vast komen zitten en bij iedere stap die we namen bedachten we nieuwe motieven om te blijven. We hebben een deel van de prijs betaald met de 44.000 dode Amerikanen. Er is niets waarmee we wat we het volk van Indo-China hebben aangedaan, of ons eigen volk, kunnen goed maken, maar we zullen het proberen. We geloven dat onze wereld volwassen is geworden zodat het niet langer een teken van zwakheid of nederlaag is afstand te doen van infantiele trots en ijdelheid, en toe te geven dat we ongelijk hebben'. Dit toegeven zou de opvattingen over de buitenlandse politiek van alle naties in opschudding brengen en de deur openzetten voor een nieuwe internationale orde. Dit is ons alternatief voor Vietnam – iedere andere oplossing is het oude stuntelige lapwerk. Als dit gebeurt zou Vietnam het zelfs in zekere zin waard zijn.

Een laatste woord over ons systeem. Het democratische ideaal ontspringt aan de ideeën van vrijheid, gelijkheid, meerderheidsregering door middel van vrije verkiezingen, bescherming van de rechten der minderheden en de vrijheid talrijke loyaliteiten inzake religie, economie en politiek te onderschrijven in plaats van een totale loyaliteit aan de staat. De democratische geest is het idee van belangrijkheid en waarde van het individu en het geloof in de soort wereld waar het individu zoveel mogelijk van zijn potentieel kan verwezenlijken.

Grote mogelijkheden gaan altijd gepaard met grote gevaren. De mogelijkheid van destructie is altijd impliciet aan de daad van creatie. Zo is de grootste vijand van de individuele vrijheid het individu zelf.

Vanaf het begin der tijden is het volk zowel de zwakte als de kracht van het democratische ideaal geweest. Het volk kan niet vrij zijn tenzij het bereid is iets van zijn eigenbelang op te offeren om de vrijheid van de ander te garanderen. De prijs van democratie is het voortdurend streven naar het gemeenschappelijk goed door het *hele volk*. Honderdvijfendertig jaar geleden waarschuwde Tocqueville [Men moet niet vergeten dat het bijzonder gevaarlijk is de mens tot slaaf te maken van de kleinigheden van het leven. Wat mij betreft, ik ben geneigd vrijheid minder noodzakelijk te achten in grote dan in kleine dingen als het mogelijk was zeker te zijn van het één zonder het ander te bezitten. Onderwerping in kleinigheden breekt iedere dag naar buiten en wordt zonder onderscheid door de gehele gemeenschap gevoeld. Het drijft de mens niet tot verzet maar het kruist hem bij iedere wending tot hij er toe gebracht wordt het uitoefenen van zijn wil op te geven. Zo wordt zijn geest geleidelijk aan gebroken en zijn karakter verslapt, terwijl die gehoorzaamheid die bij een paar belangrijke maar zeldzame gelegenheden geëist wordt, slechts periodiek slaafsheid toont en de last

daarvan op een klein aantal mensen werpt. Het is nutteloos een volk dat zó afhankelijk is gemaakt van centrale macht op te roepen van tijd tot tijd vertegenwoordigers van die macht te kiezen. Deze zeldzame en kortstondige uitoefening van hun vrije keuze, hoe belangrijk ook, zal hen echter niet verhinderen langzamerhand het vermogen tot zelf denken, voelen en handelen te verliezen en zo langzamerhand beneden het niveau van menselijkheid te vallen'. Alexis de Tocqueville – *Democracy in America*] ernstig dat tenzij individuele burgers regelmatig betrokken zijn bij de actie zichzelf te regeren, zelfregering van het toneel zal verdwijnen. Deelname van de burger is de bezielende geest en kracht in een samenleving die gebaseerd is op de vrije wil.

We houden ons hier niet bezig met mensen die hun geloof in de democratie uitspreken maar verlangen naar de duistere zekerheid van afhankelijkheid waar hen de last van beslissingen bespaard wordt. Onwillig op te groeien of niet in staat volwassen te worden willen ze kinderen blijven en door anderen verzorgd worden. Zij die kunnen moeten aangemoedigd worden volwassen te worden; voor de anderen ligt de schuld niet bij het systeem maar bij henzelf.

Hier houden we ons wanhopig bezig met de grote massa van ons volk die door gebrek aan interesse of gelegenheid, of beide, niet deelneemt aan de eindeloze verantwoordelijkheden van het burgerschap en berust in een leven dat door anderen bepaald wordt. Je 'identiteit' als burger verliezen in een democratie is slechts één stap verwijderd van je identiteit als mens verliezen. De mensen reageren op deze frustratie door helemaal niet te handelen. De scheiding van de mensen van de dagelijkse routinefuncties van het burgerschap is hartzeer voor een democratie.

De situatie is ernstig wanneer een volk zijn burgerschap opgeeft of wanneer een grote-stadsbewoner, hoewel hij misschien hulp wil aanvaarden, niet de middelen tot deelname heeft. Die burger zinkt nog dieper weg in apathie, anonimiteit en ontpersoonlijking. Het resultaat is dat hij afhankelijk wordt van het openbaar gezag en er ontstaat een toestand van burgersclerose.

Van tijd tot tijd hebben externe vijanden voor onze poorten gestaan: de vijand binnen is er altijd geweest, de verborgen en kwaad aardige inertie, voorbode van een zekerder vernietiging van ons leven en onze toekomst dan welke atoomkop ook. Er kan geen duisterder of vernietigender tragedie zijn dan het sterven van het geloof van de mens in zichzelf en in zijn vermogen zijn toekomst te besturen.

Ik groet de huidige generatie. Houd vast aan een van de meest kostbare dingen van de jeugd – lachen – verlies het niet zoals zo

veel van jullie gedaan schijnen te hebben, je hebt het nodig. Samen zullen we iets van wat we zoeken vinden – lachen – schoonheid – liefde en de mogelijkheid te creëren.

– Saul Alinsky

Het doel

De mens heeft een zware dienst op aarde...

Job 7:1

Wat hier volgt is voor hen die de wereld willen veranderen van wat hij is in wat hij volgens hen moet zijn. *De Vorst* was door Machiavelli geschreven voor de Rijken, over hoe zij de macht moesten behouden. *Dat hoef je niet te nemen!* is geschreven voor de armen over hoe zij de macht moeten ontfoetselen.

In dit boek houden we ons bezig met de vraag hoe massaorganisaties op te bouwen teneinde de macht te grijpen en die aan het volk te geven, de democratische droom van gelijkheid, rechtvaardigheid, samenwerking te bewerkstelligen, gelijke en volledige kans op onderwijs, volledige en nuttige werkgelegenheid, gezondheid en het scheppen van die omstandigheden waarin de mens de mogelijkheid heeft te leven volgens de waarden die betekenis geven aan het leven. We praten over een massamachtsorganisatie die de wereld zal veranderen in een plaats waar alle mannen en vrouwen rechtop lopen, in de geest van het credo van de Spaanse Burgeroorlog: 'Het is beter op je voeten te sterven dan op je knieën te leven'. Dit betekent revolutie.

De belangrijke veranderingen in de geschiedenis zijn teweeggebracht door revoluties. Er zijn mensen die zeggen dat niet revolutie maar evolutie verandering voortbrengt, maar *evolutie is gewoon de term die niet-deelnemers gebruiken om een bijzondere reeks van revoluties aan te duiden die in een specifieke belangrijke sociale verandering synthetiseerden*. In dit boek stel ik bepaalde algemene waarnemingen, voorstellen en concepten voor over het mechanisme van massabewegingen en de verschillende stadia van de actie- en reactiecyclus in revolutie. Dit is geen ideologisch boek behalve voorzover het als argument voor verandering i.p.v. voor de status quo een ideologie genoemd kan worden; verschillende mensen, op verschillende plaatsen zullen hun eigen oplossingen en reddingssymbolen voor die tijden opbouwen. Dit boek bevat geen panacees van dogma's; ik verafschuw en vrees dogma. Ik weet dat alle revoluties ideologieën moeten hebben ter stimulans. Dat deze ideologieën op het hoogtepunt van het conflict er toe neigen te versmelten in strakke dogma's die aanspraak maken op het alleenbezit van de waarheid en de sleutels tot het paradijs is tragisch. Dogma is de vijand van de menselijke vrijheid. Men moet oppassen voor dogma bij iedere wending en bocht van de revolutionaire

beweging. De menselijke geest gloeit met dat kleine binnenlichtje der twijfel of we wel gelijk hebben, terwijl zij die met volledige zekerheid geloven dat ze het gelijk aan hun kant hebben, donker zijn van binnen en de wereld buiten donker maken met wreedheid, pijn en onrecht. Zij die de armen of bezitslozen op een voetstuk zetten zijn even schuldig als de overige dogmatici, en net zo gevaarlijk. Om het gevaar dat ideologie verwordt tot dogma te verkleinen en om de vrije, open, zoekende en creatieve geest van de mens te beschermen en ruimte te maken voor verandering, zou geen enkele ideologie vastomlijnder moeten zijn dan die van de stichters van Amerika: 'Voor het algemeen welzijn'.

Niels Bohr, de grote atoomnatuurkundige, heeft de beschaafde positie ten aanzien van dogma op bewonderenswaardige wijze onder woorden gebracht: 'Iedere zin die ik uitspreek moet niet verstaan worden als een bewering, maar als een vraag'. Ik zou willen beweren dat de hoop van de mens ligt in de aanvaarding van de grote wet van verandering; dat een algemeen begrip van de principes van verandering de sleutel zal verschaffen voor rationele actie en een bewustworden van het realistische verband tussen doel en middelen en hoe het een het ander bepaalt. Ik hoop dat deze bladzijden zullen bijdragen tot de opvoeding van de radicalen van heden en tot het omzetten van verhitte, emotionele, impulsieve passies die impotent en frustrerend zijn in acties die berekend zijn, doelmatig en effectief. Een voorbeeld van de politieke ongevoeligheid van vele van de hedendaagse radicalen en verloren kansen vindt men in het volgende verslag van een episode tijdens het proces van de Chicago Seven:

Tijdens het weekeinde hadden een honderdvijftig advocaten uit alle delen van het land zich verzameld in Chicago om het federale gebouw te bezetten uit protest tegen het arrest door Rechter Hoffman van vier advocaten. Deze delegatie, die gesteund werd door dertien leden van de Rechten Faculteit van de Universiteit van Harvard en een aantal andere professoren, overhandigde een brief, als vrienden van het Hof, die de daden van Rechter Hoffman 'een travestie van het recht' noemden, 'die het vertrouwen van het Amerikaanse volk in het Gehele rechtsapparaat dreigen te vernietigen...'

Omstreeks tien uur waren de boze advocaten begonnen om het Federale Gebouw heen te lopen waar honderden studentenradicalen zich bij hen voegden, verschillende Zwarte Panters en honderd of meer blauw gehelmde politieagenten van Chicago.

Kort voor twaalf uur droegen ongeveer veertig van de protesterende advocaten hun spandoeken de hal van het Federale Gebouw

binnen ondanks het opschrift aan de glazen muur naast de ingang ondertekend door Rechter Campbell dat dergelijke demonstraties in het gebouw verbod, maar de advocaten waren nog niet binnen of Rechter Campbell zelf daalde af naar de hal, gekleed in zijn zwarte toga en vergezeld van een maarschalk, een stenograaf en zijn griffier. Omringd door boze advocaten die op hun beurt omringd werden door politieagenten en federale maarschalken, besloot de Rechter daar en op dat moment hof te houden. Hij kondigde aan dat tenzij de demonstranten zich onmiddellijk terugtrokken hij hen zou beschuldigen van belediging van de rechtbank.

Ditmaal, waarschuwde hij, kon er geen sprake zijn van dat hun belediging van de rechtbank in aanwezigheid van het Hof zou plaatsvinden en zo aanleiding zou zijn voor een summiere straf. Hij was nog niet uitgesproken of een stem uit de menigte schreeuwde, 'Campbell, je bent een lul.' Na een moment van gespannen stilte, gevolgd door een snier van de menigte en een merkbaar verstijven van de politie, trok Rechter Campbell zich terug. Daarna verlieten ook de advocaten de hal en voegden zich weer bij de demonstranten op de stoep.

— Jason Epstein, *Het Proces van de Grote Samenzwering*, Random House, 1970.

De demonstrerende advocaten vergooiden zo een prachtige gelegenheid voor het scheppen van een issue op nationale schaal. Vluchtig bezien, schenen er twee mogelijkheden te zijn die beide de hand van de rechter gedwongen zou hebben en de issue gaande gehouden; een van de advocaten had naar de rechter toe kunnen gaan nadat de stem 'Campbell je bent een lul' gezegd had en zeggen dat de advocaten niet achter persoonlijke obsceniteiten stonden, maar dat ze niet weggingen, of alle advocaten hadden samen in koor kunnen uitroepen 'Campbell, je bent een lul'. Zij deden geen van beide, in plaats daarvan lieten ze toe dat het initiatief van hen overging naar de rechter en ze bereikten niets.

Radicalen moeten flexibel zijn, zich aan kunnen passen aan verschuivende politieke omstandigheden en gevoelig genoeg zijn voor het proces van actie en reactie om te vermijden dat ze vastlopen in hun eigen tactiek en gedwongen worden een weg te bewandelen die niet hun keuze is. Kortom, radicalen moeten in zekere zin de stroom der gebeurtenissen in de hand hebben.

Hier wil ik een rangschikking van bepaalde feiten en algemene concepten van verandering introduceren, een stap naar een wetenschap van revolutie.

Alle maatschappijen ontmoedigen en straffen ideeën en geschriften die de heersende status quo bedreigen. Het is derhalve begrijpelijk dat de literatuur van een Bezittersmaatschappij een ware woestijn is wat betreft geschriften over sociale verandering. Nadat we de Amerikaanse revolutie behandeld hebben, vinden we maar heel weinig behalve het recht van revolutie dat in de Onafhankelijkheidsverklaring is vastgelegd als een fundamenteel recht; drieënzeventig jaar later hebben we een kort essay van Thoreau over 'De plicht van Burgerlijke Ongehoorzaamheid', gevolgd door Lincolns bevestiging van het recht van revolutie in 1861. [Lincolns eerste inaugurele rede: 'Dit land, met zijn instellingen, behoort aan het volk dat het bewoont. Wanneer zij genoeg krijgt van de bestaande regering kan zij haar constitutioneel recht die te veranderen uitoefenen, of haar revolutionair recht die af te breken of omver te werpen'.] Er zijn veel frasen die de heiligheid van de revolutie verheerlijken, dat wil zeggen, revoluties uit het verleden. Ons enthousiasme voor het heilige recht van revolutie wordt groter en sterker met het voorbijgaan van de tijd. Hoe ouder de revolutie, hoe verder het terugwijkt in de geschiedenis, des te heiliger wordt hij. Met uitzondering van Thoreaus beperkte opmerkingen, heeft onze samenleving weinig woorden van advies, weinig suggesties voor de wijze waarop sociale verandering vruchtbaar gemaakt moet worden.

Van de bezitters, aan de andere kant, is een onafgebroken stroom van literatuur gekomen die de status quo rechtvaardigt. Religieuze, economische, sociale, politieke en legale verhandelingen vallen onophoudelijk alle revolutionaire ideeën en acties voor verandering aan als immoreel, bedriegelijk, tegen God, de natie en de moeder. Deze literaire kalmering door de status quo bevat de bedreiging dat, aangezien al dergelijke beweringen onpatriottisch zijn, subversief, voortgebracht in de hel en reptielachtig in hun kruiperig verraad, strenge straffen toegemeten zullen worden aan hun aanhangers. Alle grote revoluties, met inbegrip van het Christendom, de verscheidene hervormingen, democratie, kapitalisme en socialisme, hebben deze opschriften ondergaan in de tijd van hun ontstaan. Voor de status quo die bezorgd is om zijn publieke image is de revolutie de enige macht zonder image die een duistere, onheilspellende schaduw werpt op de dingen die komen gaan.

De Bezitslozen van de wereld, opgezwiept door hun huidige oproepigheid en wanhopig zoekend naar revolutionaire geschriften, kunnen dergelijke literatuur alleen bij de communisten vinden, zowel rood als geel. Hier kunnen zij lezen over tactiek, manoeuvres, strategie en de actieprincipes in het maken van revoluties. Aangezien in deze literatuur alle ideeën gebed zijn in het communistisch taalgebruik, lijkt re-

volutie een synoniem van communisme te zijn. [William O. Douglas, Opperrechter van de V.S.: 'De V.S. en de revolutie'. Studiecentrum van Democratische Instellingen, Occasional Paper no. 116: 'Tijdens reizen in Azië vroeg ik vaak aan mannen van dertig-veertig jaar wat ze op hun achttiende gelezen hadden. Meestal antwoordden ze 'Karl Marx' en als ik hen vroeg waarom antwoordden ze: 'We stonden onder koloniale overheersing en zochten een uitweg. We wilden onafhankelijk zijn. Om dat te worden moesten we revolutie maken. De enige boeken over revolutie werden gepubliceerd door de communisten'. De mannen hadden het communisme als politieke cultus afgewezen, maar behielden een vleugje socialisme. Toen ik met hen sprak begon ik te beseffen welke grote kansen we gemist hadden toen we het communisme gingen bestrijden met bommen en dollars in plaats van met ideeën van revolutie, vrijheid, rechtvaardigheid'.] Als de Bezitslozen in de stuiptrekkingen van hun revolutionair vuur zich hongerig tot ons wenden in hun eerst stappen van uitgehongerd zijn naar een minimum bestaan, reageren we met een verbijsterende, ongelooflijk zinloze conglomeratie van abstracties over vrijheid, moraal, gelijkheid en het gevaar van intellectuele onderwerping aan de communistische ideologie! Dit wordt begeleid door liefdadige aalmoezen versierd met de linten van moreel principe en 'vrijheid', met het prijskaartje van niet nader omschreven politieke loyaliteit ten opzichte van ons.

Bij het ontstaan van de revoluties in Rusland en China ondergingen we plotseling een morele bekering en maakten we ons druk over het welzijn van onze broeders in de hele wereld. Revolutie door de bezitslozen leidt op de een of andere manier tot een revelatie bij de Bezitters.

Revolutie door de Bezitslozen brengt tevens een paranoïde angst teweeg. Daarom zeggen alle corrupte en repressieve regeringen in de wereld tegen ons 'Geef ons geld en soldaten of er komt een revolutie en de nieuwe leiders zullen uw vijanden zijn'. Bang voor revolutie en ons identificerend met de status quo, hebben we toegestaan dat de communisten door onze nalatigheid het revolutionaire aureool van recht voor de Bezitslozen om kregen. Dan maken we deze fout nog erger door aan te nemen dat de status quo overal verdedigd en geharnast moet worden tegen revolutie. Heden ten dage is revolutie een synoniem geworden van communisme, terwijl kapitalisme een synoniem geworden is van de status quo.

Zo nu en dan accepteren we een revolutie als het zeker is dat die aan onze kant staat, maar alleen wanneer we beseffen dat revolutie onvermijdelijk is. We hebben een afgrijzen van revoluties.

We hebben toegestaan dat een suïcidale situatie is ontstaan, waarin revolutie en communisme één zijn geworden. Deze bladzijden willen deze politieke atoom splitsen, deze exclusieve identificatie van communisme met revolutie scheiden. Als het mogelijk is voor de Bezitslozen in de wereld in te zien en te aanvaarden dat revolutie niet noodzakelijkerwijze haat en oorlog betekent, warm of koud, van de kant van de Verenigde Staten, dan zou dát alleen al een grote revolutie zijn in de wereld-politiek en de toekomst der mensheid. Dit is een belangrijk motief voor mijn poging een revolutionair handboek te verschaffen dat niet in een communistische of kapitalistische vorm wordt gegoten, maar als handleiding voor de Bezitslozen in de wereld zonder aanzien van de kleur van hun huid of van hun politiek. Mijn doel hier is te suggereren hoe men macht moet organiseren; hoe macht te verkrijgen en hoe die te gebruiken. Ik wil beweren dat het falen in het gebruik van macht voor een meer billijke verdeling van de bestaansmiddelen voor alle mensen het einde van de revolutie en het begin van de tegen-revolutie inluidt.

Revolutie is altijd vooruitgekomen met een ideologische speer net zoals de status quo zijn ideologie op zijn schild heeft gegrift. Alles in het leven is partijdig. Er bestaat geen koele objectiviteit. De revolutionaire ideologie is niet ingekapseld in een specifieke beperkte formule. Het is een reeks algemene principes, geworteld in Lincolns uitspraak van 19 mei 1856: 'Bedrieg u zelf niet. Revoluties gaan niet achterwaarts'.

De ideologie van verandering

Dit werpt de vraag op wat, zo die al bestaat, is mijn ideologie? Wat voor soort ideologie, zo die bestaat, kan een organiseerder die werkt in en voor een vrije samenleving hebben? Een ideologie vereist het bezit van een fundamentele waarheid. Een Marxist bijvoorbeeld begint met zijn eerste waarheid dat al het kwaad veroorzaakt wordt door de kapitalistische uitbuiting van het proletariaat. Van hieruit is het logisch dat hij verder gaat tot revolutie om een einde te maken aan het kapitalisme, daarna tot het derde stadium van reorganisatie tot een nieuwe sociale orde of de dictatuur van het proletariaat en uiteindelijk het laatste stadium – het politieke paradijs van het communisme. De Christenen beginnen ook met hun fundamentele waarheid: de goddelijkheid van Christus en de drieledigheid van God. Uit deze 'fundamentele waarheden' vloeit langzaam aan een ideologie voort.

Een organiseerder die in en voor een open samenleving werkt bevindt zich in een ideologisch dilemma. Ten eerste heeft hij geen vast-

staande waarheid – de waarheid is voor hem betrekkelijk en veranderlijk, *alles* is betrekkelijk en veranderlijk voor hem. Hij is een politieke relativist. Hij aanvaardt de uitspraak van Wijlen Rechter Learned Hand dat 'het kenmerk van een vrij mens is die altijd knagende innerlijke onzekerheid of hij gelijk heeft of niet'. De consequentie hiervan is dat hij altijd op jacht is naar de oorzaken van het lijden van de mens en de algemene voorstellen die meehelpen een zekere zin te vinden in de irrationele wereld van de mens. Hij moet voortdurend het leven onderzoeken, met inbegrip van zijn eigen leven, om een idee te krijgen van waar het allemaal over gaat en hij moet zijn eigen bevindingen uitdagen en op de proef stellen. Oneerbiedigheid, essentieel voor vragen, is een eerste vereiste. Nieuwsgierigheid wordt een dwang. Het woord dat hij het meest gebruikt is 'Waarom?' [Sommige mensen zeggen dat het niet toevallig is dat het vraagteken een omgekeerde ploeg is die de harde bodem van oud geloof breekt en nieuwe voorbereidt.]

Betekent dit dan dat de organiseerder in een vrije maatschappij voor een vrije maatschappij roerloos is? Nee, ik geloof dat hij een veel betere zin voor richting en kompas heeft dan de organiseerder van een gesloten maatschappij met zijn rigide politieke ideologie. In de eerste plaats is de organiseerder van een vrije samenleving los, elastisch, vloeiend en in beweging in een samenleving die zelf in een staat van voortdurende verandering is. In de mate dat hij vrij is van de kluisters van dogma, kan hij reageren op de realiteiten van de zeer uiteenlopende situaties die onze samenleving biedt. Tenslotte heeft hij één overtuiging, een geloof dat als de mensen de macht tot handelen hebben zij, op de lange duur, meestal tot de juiste beslissingen zullen komen. Het alternatief hiervan zou een echte regering zijn – hetzij een diktatuur, hetzij een vorm van politieke aristocratie. Het kan me niet schelen of dit geloof in de mensen beschouwd wordt als een eerste waarheid, en derhalve in tegenspraak met wat ik eerder geschreven heb, want het leven is een geschiedenis van contradicties. Gelovend in de mensen, heeft de radicaal als taak hen te organiseren zodat ze de macht en mogelijkheid hebben zo goed mogelijk iedere niet voorzienbare toekomstige crisis het hoofd te bieden naar gelang hij verder gaat in zijn eeuwig zoeken naar die waarden van gelijkheid, recht, vrijheid, vrede en een diepe bezorgdheid voor de kostbaarheid van het menselijk leven en al die rechten en waarden die door de Judochristenheid wordt voorgesteld en de democratische politieke traditie. Democratie is niet een doel maar een middel ter verkrijging van deze waarden. Dit is mijn credo, waarvoor ik leef en, zo nodig, sterf.

Een fundamenteel vereiste voor begrip van de politiek van veran-

dering is de wereld te erkennen zoals hij is. Wij moeten daarmee op zijn voorwaarden werken als we hem willen veranderen in het soort wereld dat we zouden willen hebben. We moeten de wereld eerst zien zoals hij is en niet zoals we zouden willen dat hij is. We moeten de wereld zien zoals alle politieke realisten, in termen van 'wat de mensen doen en niet wat ze zouden moeten doen', zoals Machiavelli en anderen het uitgedrukt hebben.

Het is pijnlijk het eenvoudige feit dat men begint vanuit waar men is geheel te accepteren, dat men zich vrij moet breken uit het web van illusies dat men over het leven weeft.

De meesten van ons zien de wereld niet zoals hij is, maar zoals wij zouden willen dat hij is. De verkozen wereld kan men iedere avond zien op de televisie in de reeks programma's waar het goede altijd wint – d.w.z. tot het nieuws 's avonds laat als we plotseling in de wereld zoals hij is gedompeld worden. [Met enkele uitzonderingen. In een van de Amerikaanse eldorados van ontvluchting van de wereld zoals hij is, Carmel-aan-Zee, in Californië aan de kust van het prachtige bergschiereiland, placht het KRML-radiostation 'zonneshijn nieuws, met het positieve – alleen het goede nieuws in de wereld' uit te zenden.

Intellectuelen die schimpten op het 'Zonneshijn nieuws' zijn geen uitzondering op de voorkeur voor pasklare antwoorden.] Politieke realisten zien de wereld zoals hij is: een arena van machtspolitiek voornamelijk bewogen door waargenomen onmiddellijk eigenbelang waar de moraal de retorische rationale is voor snelle actie en eigenbelang. Twee voorbeelden zijn de priester die bisschop wil worden en zich naar boven likt en intrigeert en dit rechtvaardigt met de rationale 'Als ik eenmaal bisschop ben zal ik mijn ambt gebruiken voor de Christelijke hervorming'. Of de zakenman die redeneert 'Eerst moet ik mijn miljoen verdienen en daarna kan ik me met de ware dingen van het leven bezighouden'. Helaas verandert men in veel opzichten op de weg naar het bisschopsambt of de eerste miljoen en dan zegt men 'Ik zal wachten totdat ik kardinaal ben want dan kan ik meer bereiken', of 'Ik kan veel meer doen als ik twee miljoen heb' enzovoort. [Ieder jaar, gedurende een aantal jaren, kwamen de activisten in hun laatste jaar aan een groot Katholiek Seminarium dichtbij Chicago op de dag vóór hun wijding bij me op bezoek met vragen over waarden, revolutionaire tactieken en dergelijke. Aan het eind van zo'n dag zei één van de seminaristen eens tegen me 'Meneer Alinsky, voor we hier kwamen hadden we afgesproken dat we in het bijzonder één vraag aan u zouden voorleggen, we staan op het punt beroepen te worden en we zullen aan verschillende pastorieën toegewezen worden als assistenten van – eerlijk

gezegd – duffe, reactionaire oude priesters. Zij zullen veel van hetgeen u en wij geloven afkeuren en we zullen in een dodende routine terecht komen. Onze vraag is 'Hoe behouden we ons geloof in de ware Christelijke waarden, in alles wat we hopen te doen om het systeem te veranderen?'

Dat was eenvoudig. Ik antwoordde: 'Wanneer je die deur uitgaat, neem dan je eigen persoonlijke beslissing of je bisschop of priester wilt worden, de rest volgt vanzelf.' In deze wereld worden wetten geschreven voor het verheven doel van het 'gemeenschappelijk goed' en dan in werkelijkheid uitgevoerd op basis van 'gemeenschappelijke hebzucht'. In deze wereld hangt irrationaliteit om de mens als zijn schaduw, zodat de goede dingen om de verkeerde redenen gedaan worden – naderhand dreggen we de goede redenen op ter rechtvaardiging. Het is een wereld, niet van engelen maar van angelen, waar de mensen praten over morele principes maar handelen volgens machtsprincipes; een wereld waar wij altijd moreel en onze vijanden altijd immoreel zijn; een wereld waar 'verzoening' betekent dat wanneer de éne kant de macht krijgt de andere kant zich daarmee verzoent, dan hebben we verzoening; een wereld van godsdienstige instellingen die, over het algemeen, de status quo is komen steunen en rechtvaardigen zodat georganiseerde religie tegenwoordig materieel rijk is en spiritueel bankroet. We leven met een Joods-Christelijke ethiek die zich niet alleen heeft aangepast aan slavernij, oorlog en dergelijke uitbuiting van de mens van welke status quo ook die toevallig overheerste, maar die ook rechtvaardigde.

We leven in een wereld waar 'goed' een waarde is die afhangt van of we het willen. In de wereld zoals hij is schept iedere oplossing van een probleem onvermijdelijk een nieuw probleem. In de wereld zoals die is bestaat geen constante gelukkige of droevige afloop. Een dergelijke afloop behoort tot de wereld van de verbeelding, tot de wereld zoals we die zouden willen hebben, de wereld van kindersprookjes waar ze 'nog lang en gelukkig leefden'. In de wereld zoals die is, rijst de stroom der gebeurtenissen eindeloos omhoog met als enig eindpunt de dood. Men bereikt de horizon nooit, die is altijd net iets verder, altijd wenkend toch vooral door te gaan; het is de achtervolging van het leven zelf. Dit is de wereld zoals die is. Hier begin je.

Het is geen wereld van vrede en schoonheid en koelbloedige rationaliteit, maar zoals Henry James eens schreef 'Het leven is inderdaad een strijd. Het kwaad is brutaal en sterk; schoonheid betoverend maar zeldzaam; dwaasheid sterk geneigd uitdagend te zijn, slechtheid de overhand te hebben, imbecielen op hoge, verstandige mensen op lage posten te zijn en de mensheid in het algemeen ongelukkig. Maar

de wereld zoals die is is geen enge illusie, geen spook, geen kwade droom in de nacht, we worden er steeds opnieuw mee wakker en we kunnen hem noch vergeten, noch ontkennen, noch zonder hem leven'. De uitspraak van Henry James is een bevestiging van die van Job: De mens heeft een zware dienst op aarde... [Job 7:1]. Disraeli heeft het kort en bondig uitgedrukt: 'Het politieke leven moet genomen worden zoals men het vindt'.

Als we eenmaal zijn aangekomen in de wereld zoals hij is dan beginnen we bedrog op bedrog van ons af te schudden. De eerste illusie die we kwijt moeten is het conventionele beeld waarin de dingen gescheiden worden gezien van hun onvermijdelijke tegenpool. Met ons verstand weten we dat alles functioneel met elkaar in verband staat, maar in onze handelingen fragmenteren en isoleren we alle waarden en problemen. Alles om ons heen moet gezien worden als de ondeelbare partner van zijn tegendeel, licht en duister, goed en kwaad, leven en dood. Vanaf het moment dat we geboren worden beginnen we te sterven. Geluk en ongeluk zijn onscheidbaar. Evenals oorlog en vrede. De bedreiging met vernietiging door atoomenergie draagt omgekeerd de mogelijkheid van vrede en overvloed in zich, en zo is het met ieder bestanddeel van het universum; alles is paarsgewijs in deze enorme Arke Noachs van het leven.

Het leven schijnt geen ritme of reden of zelfs maar een vleugje orde te hebben, tenzij wij het benaderen met de sleutel der tegenpolen. Als we alles in zijn dualiteit beginnen te zien, beginnen we een vaag idee te krijgen van de richting en waar het allemaal om gaat. Creativiteit begint in deze contradicties en onafgebroken op elkaar inwerkende spanningen. Wanneer we het concept van contradicties beginnen te aanvaarden zien we ieder probleem of strijdpunt in zijn totale, onderling verband. Dan zien we dat ieder positief zijn negatief heeft en dat er niets positiefs bestaat zonder zijn samengaande negatief, geen politiek paradijs zonder zijn negatieve kant. [Al meer dan 4000 jaar lang zijn de Chinezen vertrouwd met het principe der complementen in hun filosofie. Zij geloven dat uit het oneindige [de natuur, God of Goden] het principe der schepping kwam dat zij het Grote Uiterste noemden en uit het Grote Uiterste kwamen de Twee Principes of Tweeslachtige Machten, Yang en Yin, van waaruit al het andere voortkomt. Yang en Yin worden omschreven als positief en negatief, licht en duister, mannelijk en vrouwelijk, en talloze andere voorbeelden van tegendelen of tegenpolen.]

Niels Bohr heeft gezegd dat het verschijnen van contradicties een teken is dat het experiment op het juiste spoor is: 'Er is niet veel hoop

als we slechts één moeilijkheid hebben, maar als we er twee hebben kunnen we ze tegen elkaar afwegen'. Bohr noemde dit 'complementariteit', bedoelend dat het tussenspel van schijnbaar met elkaar in strijd zijnde machten of tegendelen juist de harmonie van de natuur is. Whitehead merkte op dergelijke wijze op: 'In de formele logica is een contradictie het teken van een nederlaag, maar in de evolutie van ware kennis markeert het de eerste stap vooruit op de weg naar de overwinning'.

Waar je ook kijkt zie je dat iedere verandering deze complementariteit vertoont. In Chicago werden de mensen van Upton Sinclairs *Jungle*, toen het ergste slop in Amerika, geteisterd door hongerlonen, als ze al werkten, gedemoraliseerd, ziek, in weggrottende krotten wonend, georganiseerd. Hun spandoeken eisten gelijkheid voor alle rassen, werkzekerheid en een fatsoenlijk leven voor iedereen. Zij vochten met hun macht en wonnen. Nu, deel uitmakend van de middenklasse maken zij ook deel uit van onze racistische, discriminerende cultuur.

De Tennessee Valley Authority was een van de pronkjuwelen in de democratische kroon. Bezoekers uit alle delen van de wereld kwamen deze fysieke en sociale prestatie in een vrije samenleving bekijken, bewonderen en bestuderen. Nu is het de gesel van de bergen van Cumberland, met roofof mijnbouw voor steenkool en onlusten op het platteland.

De C.I.O. was de strijdbare voorvechter van de Amerikaanse arbeiders. Het telde al de Amerikaanse radicalen onder zijn leden, direct en indirect; zij streeden tegen de corporatieve structuur van de natie en wonnen. Nu, gefuseerd met de A.F. van L. is het een ingekapseld lid van het establishment en zijn leider steunt de oorlog in Vietnam.

Een ander voorbeeld is de tegenwoordige explosie in openbare huisvestingsprojecten. Oorspronkelijk opgevat en uitgevoerd als een belangrijke vooruitgang in het opruimen van sloppensteden, brachten zij met zich mee dat weggrottende, door ratten geteisterde woningen werden gesloopt en moderne flatgebouwen gebouwd. Zij werden enthousiast ontvangen als de Weigering van Amerika toe te staan dat haar volk in de vuile sloppenrotzooi leefde. Het is algemeen bekend dat zij veranderd zijn in jungles van terreur en ons nu confronteren met het probleem hoe we ze óf kunnen veranderen óf er vanaf komen. Het zijn complexen geworden van dubbele segregatie, zowel op economische als racistische basis, en een gevaar voor een ieder die gedwongen is in deze projecten te wonen. Een mooie positieve droom is verworden tot een negatieve nachtmerrie.

Het is het universele verhaal van revolutie en reactie. Het is de

voortdurende strijd tussen positief en de negatieve tegenpool die de omkering der rollen inhoudt zodat wat vandaag positief is morgen negatief wordt en omgekeerd.

Deze visie op de natuur erkent dat de realiteit dualistisch is. De principes van de kwantummechanismen in de natuurkunde gelden op nog dramatischer wijze voor de mechanismen van de massabewegingen. Dit is niet alleen waar in de 'complementariteit' maar ook in de verstoting van het tot nu toe universele concept van causaliteit, waardoor de materie en de natuurkunde begrepen werden in termen van oorzaak en gevolg, waar voor ieder gevolg een oorzaak moest zijn en het ene altijd het andere voortbrengt. In de kwantummechanica werd de causaliteit grotendeels vervangen door de waarschijnlijkheid: een elektron of atoom hoefde niets specifiek te doen in reactie op een bepaalde kracht, er was slechts een reeks van waarschijnlijkheden dat het op deze of gene manier zou reageren. Dit is fundamenteel in de opmerkingen en voorstellen die volgen. Op geen enkel moment in welke discussie of analyse ook van massabewegingen, tactieken of een andere fase van het probleem, kan gezegd worden dat als dit gedaan wordt het resultaat dat zal zijn. We kunnen hoogstens hopen de waarschijnlijkheden die op bepaalde acties volgen te begrijpen.

Het bevatten van de dualiteit van alle verschijnselen is essentieel voor ons begrip van de politiek. Het bevrijdt ons van de mythe dat de ene benadering positief en de andere negatief is. Zoiets bestaat niet in het leven. Wat voor de één positief is, is voor de ander negatief. Iedere omschrijving van een procedure als 'positief' of 'negatief' is het kenmerk van politiek analfabetisme.

Wanneer men eenmaal de aard van revolutie begrijpt vanuit het dualistische standpunt verliezen we onze eenzijdige blik op revolutie en zien we dat die gepaard gaat aan de onvermijdelijke contrarevolutie. Wanneer we eenmaal de onvermijdelijke contrarevolutie accepteren en leren vooruitzien, kunnen we het historisch patroon van revolutie en contrarevolutie veranderen van de traditionele trage vooruitgang van twee stappen vooruit en één achteruit door de laatste te vergoelijken. Ieder element met zijn positieve en negatieve kanten wordt versmolten met andere daarmee verband houdende elementen in een eindeloze reeks van alles, zodat het tegendeel van revolutie aan de ene kant contrarevolutie is en aan de andere kant hervorming, enzovoorts, in een eindeloze keten van met elkaar verbonden tegendelen.

Klasseonderscheid: de drieëenheid

Het toneel van verandering is nooit veranderd. De mensheid is en

blijft verdeeld in drie delen: de Bezitters, de Bezitslozen en de Beetje-Bezitters-Maar-Meer-Willers.

Aan de top staan de Bezitters met macht, geld, eten, zekerheid en luxe. Zij stikken in hun overvloed, terwijl de Bezitslozen verhongeren. De Bezitters zijn altijd het minst in aantal geweest. De Bezitters willen de dingen houden zoals die zijn en zijn tegen verandering. Thermopolitiek gesproken zijn zij koud en vastbesloten de status quo te bevriezen.

Aan de andere kant staan de Bezitslozen van de wereld. Op het wereldtoneel zijn zij verreweg het grootst in aantal. Zij zijn samengeketend door de gemeenschappelijke ellende der armoede, rotbehuizing, ziekte, onwetendheid, politieke onmacht en wanhoop; als ze werk verdienen zij het minst, en ontberen alles wat de basis is voor menselijke groei. Gekooïd door kleur, fysiek en politiek, zijn zij afgesneden van de mogelijkheid zichzelf in het politieke leven te vertegenwoordigen. De Bezitters willen behouden, de Bezitslozen willen verkrijgen. Thermopolitiek zijn zij een massa van koude as van berusting en fatalisme, maar van binnen zijn er gloeiende kooltjes van hoop die kunnen opflakkeren door het opbouwen van een middel ter verkrijging van macht. Wanneer de koorts eenmaal begint, volgt de vlam. Zij kunnen alleen maar omhoog gaan.

Zij haten het establishment van de Bezitters met zijn arrogante overvloed, politie, rechtbanken en kerken. Recht, moraal, wet en orde, zijn louter woorden wanneer ze gebruikt worden door de Bezitters die hun status quo rechtvaardigen en veiligstellen. De macht van de Bezitslozen ligt alleen in hun aantal. Men zegt dat de Bezitters in een nachtmerrie van mogelijke bedreigingen op hun bezittingen, altijd met de vraag leven 'wanneer slapen we?' terwijl de eeuwige vraag voor de Bezitslozen is 'wanneer eten we?' De Bezitslozen hebben nooit uitgeschreeuwd 'Geeft ons uw hart', maar altijd 'Ga van onze rug af'; zij vragen geen liefde maar ruimte om adem te halen.

Tussen de Bezitters en de Bezitslozen in staan de Beetje-Bezitters-Maar-Meer-Willers, de middenklasse. Verscheurd tussen het ophouden van de status quo om het weinige dat ze hebben te beschermen, maar veranderingen wensend opdat ze meer kunnen krijgen, werden ze gespleten persoonlijkheden. Ze kunnen omschreven worden als sociale, economische en politieke schizofrenen. Ze zoeken over het algemeen de veilige weg waar ze profijt kunnen trekken uit verandering en toch niet riskeer het weinige dat ze hebben te verliezen. Ze moeten tenminste drie azen hebben voor ze een spelletje spelen in het pokerspel der revolutie. Thermopolitiek zijn ze lauw en geworteld in inertie. In de Westerse

samenleving en in het bijzonder in de V.S. vormen zij de meerderheid van onze bevolking.

Maar uit de tegenstrijdige belangen en contradicties van het Beetje-Bezitters-Maar-Meer-Willers wordt de creativiteit geboren. Uit deze klasse, zijn, op een paar uitzonderingen na, de grote wereldleiders van de verandering uit de vorige eeuwen voortgekomen: Mozes, Paulus van Tarsus, Maarten Luther, Robespierre, Georges Danton, Samuel Adams, Alexander Hamilton, Thomas Jefferson, Napoleon Bonaparte, Giuseppe Garibaldi, Nikolai Lenin, Mahatma Gandhi, Fidel Castro, Mao-Tse-Tung en anderen.

Net zoals de botsing in belangen binnen de Beetje-Bezitters-Maar-Meer-Willers groep zoveel grote leiders heeft voortgebracht, heeft het ook een bijzonder soort geproduceerd dat vastzit in daadloosheid door tegenstrijdige interactie. Deze Niets-Doeners zeggen betrokken te zijn bij sociale verandering voor idealen van recht, gelijkheid en gelijke mogelijkheden om zich daarna van alle effectieve actie voor verandering te onthouden en die te ontmoedigen. Zij staan bekend als het soort 'Ik ben het eens met je doel maar niet met je middelen'. Zij functioneren als dekens om, wanneer maar mogelijk de vonkjes van tweedracht die beloven op te laaien in een vuur van actie, te verstikken. Deze Niets-Doeners verschijnen in het openbaar als goede mensen, humanitair, bezorgd om recht en waardigheid. In de praktijk zijn ze afgunstig. Zij zijn het naar wie Edmund Burke verwees toen hij zuur zei: 'Het enige dat nodig is opdat het kwaad overwint is dat goede mensen niets doen'. Zowel de revolutionaire leiders en de Doeners en Niets-Doeners zullen op deze bladzijden behandeld worden.

De geschiedenis van heersende statussen quo toont verval en decadentie die het overvloedige materialisme van de Bezitters aantast. Het geestelijk leven van de Bezitters is een rituele rechtvaardiging van hun bezittingen.

Meer dan honderd jaar geleden merkte Tocqueville op, evenals andere studenten van Amerika in die tijd, dat genotzucht gepaard gaande met een bezorgdheid om niets anders dan het persoonlijke materiële welzijn de grootste bedreiging vormde voor de toekomst van Amerika. Whitehead observeerde in *Adventures of Ideas*: 'Het genieten van macht is fataal voor de nuances van het leven. De heersende klassen degenereren door hun luie zelfgenoegzaamheid tot evidente bevredigingen'. Wanneer de mens in zo'n staat is kan men van hem zeggen dat hij inslaapt, want in onze slaap keert ieder van ons zich af van de wereld om ons heen om onze eigen privé wereld in te gaan. [Heraclitus, *Fragmenten* 'Wakers hebben een wereld gemeen, slapers heb-

ben ieder een eigen privé wereld'.] In dit verband moet ik nog een boek citeren: In *Alice in Wonderland* legt Tijger-Lelie uit aan Alice waarom bloemen praten. Tijger-Lelie zegt dat pratende bloemen op harde grond groeien en 'in de meeste tuinen', zegt Tijger-Lelie, 'maken ze de grond te zacht, zodat de bloemen altijd slapen'. Het is alsof de grote wet van verandering de narcose heeft klaargemaakt voor het slachtoffer van de sociale operatieve ingreep die komen gaat.

Verandering betekent beweging. Beweging betekent wrijving. Alleen in het rimpelloze vacuüm van een niet bestaande abstracte wereld kunnen verandering of beweging plaats vinden zonder de schurende wrijving van conflicten. In dit boek is het ons openlijke politieke doel mee te werken aan de grote wet van verandering; iets anders willen zou zijn als Koning Canute die de golven en getijden beval stil te staan.

Geconfronteerd met de materialistische decadentie van de status quo, moet men niet verbaasd zijn te ontdekken dat alle revolutionaire bewegingen in de eerste plaats voortkomen uit geestelijke waarden en overwegingen van recht, gelijkheid, vrede en broederschap.

De geschiedenis is een keten van revoluties, de toorts van het idealisme wordt door de revolutionaire groep gedragen totdat deze groep een establishment wordt en dan wordt de toorts rustig neergelegd totdat een nieuwe revolutionaire groep hem oppakt voor de volgende etappe. Zo gaat de revolutionaire cyclus voort.

Een belangrijke revolutie die in de onmiddellijke toekomst gewonnen moet worden is de vernietiging van de illusie dat het eigen welzijn van de mens gescheiden kan worden van het welzijn van alle anderen. Zolang de mens in deze mythe gelooft, zolang zal de menselijke geest kwijnen. Bezorgdheid om ons eigen materieel welzijn zonder aandacht te besteden aan het welzijn van anderen is immoreel volgens de voorschriften van onze Joods-Christelijke beschaving, maar wat erger is, het is de stompzinnigheid de laagste diersoorten waardig. Het is de voet van de mens die nog blijft vaststeken in het primitieve slijk van zijn ontstaan, in onwetendheid en zuiver dierlijke listigheid. Maar zij die weten dat de onderlinge afhankelijkheid van de mens zijn grootste kracht is in de strijd om uit de modder te komen, zijn niet wijs geweest in hun aansporingen en morele uitspraken dat de mens zijn broeders hoeder is. Op dat punt zijn de afgelopen eeuwen een ramp; want het was verkeerd aan te nemen dat de mens zou zoeken naar een moraliteit op hoger niveau dan zijn dagelijks leven eiste; het was een ondiens aan de toekomst de moraliteit van de dagelijkse wensen te scheiden en op een plan van altruïsme en zelfopoffering te plaatsen. Het is niet de 'betere natuur' van de mens, maar zijn eigenbelang dat

van hem eist dat hij zijn broeders hoeder is. We leven nu in een wereld waar niemand een brood kan hebben als zijn buurman dat niet heeft. Als hij zijn brood niet deelt, durft hij niet te slapen want zijn buurman zal hem vermoorden. Om veilig te kunnen eten en slapen moet de mens het goede doen, als is het schijnbaar om de verkeerde redenen, en in de praktijk zijn broeders hoeder zijn.

Ik geloof dat de mens begint te leren dat moreel leven het meest praktische leven is en dat moreel leven de enige weg naar de overleving is. Hij begint te leren dat hij óf een deel van zijn materiële rijkdom moet afstaan óf alles verliezen; dat hij andere politieke ideologieën moet respecteren en er mee leven als hij wil dat de beschaving voortleeft. Dit is het soort argument dat de ervaring van de mens hem uitrust om te begrijpen en te accepteren. *Dit is de lage weg naar de moraal. Er is geen andere weg.*

Over het doel en de middelen

We kunnen niet eerst denken en naderhand handelen. Vanaf de geboorte zijn we gedompeld in actie en kunnen die alleen goed leiden door ons goed te bedenken.

Alfred North Whitehead

De eeuwige vraag 'heiligt het doel de middelen?' heeft als zodanig geen betekenis; de enige werkelijke vraag betreffende de ethiek van het doel en de middelen is en is altijd geweest 'heiligt dit *speciale* doel deze *speciale* middelen?'

Het leven en hoe je leeft is het verhaal van het doel en de middelen. Het *doel* is hetgeen je wilt en de *middelen* hoe je het krijgt. Wanneer we aan sociale verandering denken komt de vraag van het doel en de middelen naar voren. De man van de daad beschouwt het probleem van het doel en de middelen in pragmatische en strategische termen. Hij heeft geen ander probleem; hij denkt alleen aan de feitelijke hulpmiddelen en mogelijkheden van verscheidene actiekeuzen. Hij vraagt zich van de doelstellingen alleen af of ze bereikbaar en de kosten waard zijn; van de middelen alleen of ze zullen werken. Te zeggen dat corrupte middelen het doel corrumperen is geloven in de onbesmette opvatting van doelstellingen en principes. Het werkelijke strijperk is corrupt en bloederig. Het leven is een corrumperend proces vanaf het moment dat een kind leert zijn moeder tegen zijn vader uit te spelen in de politiek van kinderbedtijd. Hij die bang is voor corruptie is bang voor het leven.

De praktische revolutionair zal Goethe begripen: 'het geweten is de deugd van waarnemers en niet van mensen van de daad'; in actie heeft men niet altijd de luxe een beslissing te kunnen nemen die verenigbaar is met zijn eigen individuele geweten en het welzijn van de mensheid. De keuze moet altijd in het voordeel van het laatste uitvallen. Actie is voor de redding van de massa en niet voor de persoonlijke redding van het individu. Hij die het massagoed offert aan zijn persoonlijk geweten heeft een eigenaardige opvatting van 'persoonlijke redding'; hij geeft niet genoeg om het volk om voor haar 'gecorrumpeerd' te worden.

De mensen die bergen discussies en literatuur opstapelen over de ethiek van het doel en de middelen – die met zeldzame uitzonderingen opvallen door hun steriliteit – schrijven zelden over hun eigen ervaringen in de eeuwige strijd van het leven en verandering. Bovendien zijn ze vreemd aan de lasten en problemen van de verantwoorde-

lijkheid van handelen en de onophoudelijke pressie voor onmiddellijke beslissingen. Ze houden hartstochtelijk vast aan een mystieke objectiviteit waar hartstochten verdacht zijn. Zij plaatsen zich in een niet bestaande situatie waar men koelbloedig en rationeel doelen en middelen ontwerpt alsof men een navigatiekaart op land bestudeert. Men kan hen herkennen aan een van de volgende twee verbale soorten: 'Wij zijn het eens met het doel maar niet met de middelen' of 'Dit is niet het moment'. *De doel-en-middelen moralisten of niets-doeners eindigen altijd bij hun doel zonder middelen.*

De doel-en-middelen moralisten, voortdurend geobsedeerd door de ethiek die de Bezitslozen gebruiken tegen de Bezitters, moesten bij zichzelf eens nagaan wat hun ware politieke positie is. In feite zijn ze passieve – maar reële – bondgenoten van de Bezitters. Jacques Maritain heeft van hen gezegd: 'De angst ons te bevuilden door deelname aan de historische context is geen deugd, maar een manier om de deugd te ontlopen'. Het waren deze niets-doeners die verkozen niets tegen de Nazi's te ondernemen op de enige mogelijke manier; zij waren het die de rolluiken dichtdeden om het schandelijke schouwspel van Joden en politieke gevangenen die door de straten geslept werden buiten te sluiten; zij waren het die de gruwelijkheid van dit alles betreurden en niets deden. Dit is het toppunt van immoraliteit. Het meest onethische van alle middelen is het niet-gebruiken van geen enkel middel. Het is dit soort mens dat zo heftig en militant deelnam aan dat klassieke idealistische debat in de oude Volkerenbond over de ethische verschillen tussen offensieve en defensieve wapens. Hun angst voor actie doet hen hun toevlucht zoeken in een ethiek die zo ver afligt van de levenspolitiek dat die alleen op engelen van toepassing is en niet op mensen. De beoordelingsnormen moeten wortelen in het waarom en waarvoor van het leven zoals het geleefd wordt, de wereld zoals die is, niet onze wensfantasieën over de wereld zoals die zou moeten zijn.

Hier presenteer ik een reeks regels die betrekking heeft op de ethiek van het doel en de middelen: ten eerste, dat *de bezorgdheid over de ethiek van het doel en de middelen omgekeerd evenredig is aan het persoonlijke belang dat men heeft bij het probleem waar het om gaat.*

Als we niet direct betrokken zijn stroomt onze moraliteit over; zoals La Rochefoucauld het stelde: 'We hebben allemaal kracht genoeg om het ongeluk van anderen te dragen'. Parallel aan deze regel staat dat *de bezorgdheid over de ethiek van het doel en de middelen omgekeerd evenredig is aan de afstand die ons scheidt van het strijdtoneel.*

De tweede regel betreffende de ethiek van het doel en de midde-

len is dat de beoordeling van de ethiek van de middelen afhankelijk is van de politieke positie van hen die oordelen. Als je actief verzet bood tegen de Nazi-bezetting en je bij het ondergrondse verzet voegde, gebruikte je de middelen van moord, terreur, het vernietigen van eigendommen, het bombarderen van tunnels en treinen, kidnapping en de bereidheid onschuldige gijzelaars op te offeren voor het doel de Nazi's te verslaan. Zij die zich verzetten tegen de Nazi-veroveraars beschouwden het verzet als een geheim leger van onbaatzuchtige, vaderlandslievende idealisten, boven verwachting moedig en bereid hun leven te offeren voor hun morele overtuigingen. In de ogen van de bezettende autoriteiten waren deze mensen echter wetteloze terroristen, moordenaars, saboteurs, die geloofden dat het doel de middelen heiligde, en uitermate onethisch volgens de mystieke oorlogsregels. Iedere buitenlandse bezetting zou zijn oppositie zo ethisch veroordelen. Maar in een dergelijk conflict houdt geen van de protagonisten zich bezig met welke waarde dan ook behalve de overwinning. Het is een strijd op leven of dood.

Voor ons is de Onafhankelijkheidsverklaring een glorieus document, een bevestiging van de rechten van de mens. Voor de Britten was de verklaring echter berucht vanwege het bedrog door ommissie. In de Onafhankelijkheidsverklaring getuigde de Bill of Particulars van de motieven voor de Revolutie en citeerde alle onrechtvaardigheden waaraan de Engelsen zich volgens de kolonisten schuldig gemaakt hadden, zonder ook maar een van de voordelen te noemen. Er werd geen melding gemaakt van het voedsel dat de koloniën ontvangen hadden van het Britse Gemenebest in tijden van hongersnood, de medicijnen in tijden van ziekte, soldaten ten tijde van oorlog tegen de Indianen en andere vijanden, of de talrijke andere directe of indirecte hulp voor het overleven van de koloniën. Noch werd er melding gemaakt van het groeiende aantal bondgenoten en vrienden van de kolonisten in het Britse Lagerhuis en de hoop op een imminente herstellen-de wetgeving om de onrechtvaardigheden waaronder de koloniën leden goed te maken.

Jefferson, Franklin en de anderen waren eervolle mannen, maar ze wisten dat de Onafhankelijkheidsverklaring een oproep tot oorlog was. Ze wisten ook dat een opsomming van veel constructieve weldaden van het Britse Gemenebest aan de kolonisten de dringende oproep om de wapens te grijpen zo zouden verdunnen dat de Revolutie al bijvoorbeeld verloren zou zijn. Het resultaat had net zo goed een document kunnen zijn dat getuigde van het feit dat rechtvaardig gesproken de weegschaal tenminste voor 60 pct. naar onze kant doorsloeg en slechts

voor 40 pct. naar hun kant, en dat het vanwege die 20 pct. verschil was dat we een Revolutie gingen maken. Te verwachten dat een man zijn vrouw, kinderen en huis zou verlaten, zijn oogst op het veld zou laten staan en een geweer oppakken om zich bij het Revolutionaire Leger te voegen voor een verschil van 20 pct. was een uitdaging aan het gezond verstand.

De Onafhankelijkheidsverklaring, als oorlogsverklaring, moest zijn wat het was, voor 100 pct. een verklaring van het recht voor de zaak van de kolonisten en voor 100 pct. een aanklacht tegen de rol van de Britse regering als zijnde slecht en onrechtvaardig. Onze zaak moest een en al glimmend recht zijn, verbonden met de engelen; hun zaak moest een en al slechtheid zijn, verbonden met de Duivel; in geen enkele oorlog is de vijand of de zaak ooit grijs geweest. Derhalve was de ommissie aan de ene kant gerechtvaardigd; aan de andere kant was het opzettelijk bedrog.

De geschiedenis is gemaakt van 'morele' oordelen gebaseerd op politiek. We veroordeelden Lenin omdat hij geld aannam van de Duitsers in 1917, maar we zwegen discreet toen onze Kolonel William B. Thompson in datzelfde jaar voor een miljoen dollar de anti-Bolsjewieken in Rusland steunde. Als bondgenoten van de Sovjets in de Tweede Wereldoorlog loofden we enthousiast de communistische guerrilla tactiek toen de Russen die gebruikten tegen de Nazi's tijdens de inval van de Nazi's in de Sovjet-Unie; we varen uit tegen dezelfde tactiek als zij door communistische machten in verschillende delen van de wereld tegen ons gebruikt worden. De middelen van de tegenstanders, tegen ons gebruikt, zijn altijd immoreel en onze middelen zijn altijd ethisch en geworteld in de hoogste menselijke waarden. In *Man and Superman* wees George Bernard Shaw op de verschillende ethische definities al naar gelang waar je staat. Mendoza zei tegen Tanner, 'Ik ben een rover; ik leef van het beroven van de rijken'. Tanner antwoordde 'Ik ben een heer; ik leef van het beroven van de armen. Laten we de hand schudden'.

De derde regel betreffende de ethiek van het doel en de middelen is dat in oorlogstijd het doel haast ieder middel heiligt. Akkoorden over de Geneefse voorschriften over de behandeling van gevangenen of het gebruik van atoomwapens worden alleen nagevolgd omdat de vijand of zijn potentiële bondgenoten iets terug zouden kunnen doen.

Winston Churchills opmerkingen tegen zijn privésecretaris enkele uren voordat de Nazi's de Sovjet Unie binnenvielen geven een aanschouwelijk beeld van de politiek van het doel en de middelen in oorlog. Op de hoogte gebracht van de dreigende keer der gebeurtenissen

informeerde de secretaris hoe Churchill, de Britse anticommunistische leider, zich er mee kon verzoenen aan dezelfde kant als de Sovjets te staan. Zou Churchill het niet genant en moeilijk vinden zijn regering te verzoeken de communisten te steunen? Het antwoord van Churchill was duidelijk en ondubbelzinnig: 'Helemaal niet. Ik heb maar één doel, de vernietiging van Hitler, en hierdoor wordt mijn leven erg eenvoudig. Als Hitler de Hel zou binnenvallen zou ik tenminste een gunstige opmerking maken over de Duivel in het Lagerhuis'.

President Lincoln aarzelde niet in de burgeroorlog het habeas corpus op te heffen en de richtlijn van de Opperrechter van de Verenigde Staten te negeren. Wederom, toen Lincoln overtuigd was dat het noodzakelijk was militaire commissies te gebruiken om burgers te berechten schoof hij de illegaliteit van zijn daad terzijde met de uitspraak dat het 'Noodzakelijk voor de openbare veiligheid' was. Hij meende dat de civiele rechtshoven machteloos stonden tegen de oproerige activiteiten van burgers. 'Moet ik op een eenvoudige soldaat die deserteert schieten en een slimme agitator die hem instigeert tot desertie geen haar krenken?'

De vierde regel betreffende de ethiek van het doel en de middelen is dat men moet oordelen in de context van het moment waarop de actie plaatsvond en niet vanuit een ander chronologisch gunstig punt. De Boston slachting is toepasselijk. 'De Britse wreedheden alleen waren echter niet voldoende om het volk er van te overtuigen dat er gemoord was in de nacht van 5 maart. Er was de bekentenis van Patric Carr op zijn doodsbed dat de stadsmensen de aanvallers waren geweest en dat de soldaten uit zelfverdediging geschoten hadden. Deze ongevroegde herroeping van een der martelaren die stervende was in de geur van heiligheid waarmee Sam Adams hem omkleed had, zond een golf van onrust door de gelederen der patriotten. Maar Adams deed Carrs getuigenis in de ogen van alle vrome Nieuw Engelandvaarders te niet door er op te wijzen dat hij een Ierse 'papist' was en waarschijnlijk in het Rooms Katholieke Geloof gestorven. Nadat Sam Adams afgedaan had met Patric Carr durfden zelfs de Tories hem niet te citeren als bewijs dat de bevolking van Boston verantwoordelijk was voor de Slachting. [Sam Adams, *Pioneer in Propaganda*, van John C. Miller.] Voor de Britten was dit een vals, gemeen gebruik maken van schijnheiligheid en een immoreel middel dat kenmerkend was voor de Revolutio-nairen, de Zonen van de Vrijheid, en in de ogen van de patriotten was de actie van Sam Adams een briljante strategie en door God gezonden reddingsmiddel. Nu kunnen we terugkijken op Adams actie in het zelfde licht als de Britten, maar men moet bedenken dat we nu niet be-

trokken zijn bij een revolutie tegen het Britse Gemenebest.

Ethische normen moeten elastisch zijn om met de tijden mee te rekken. In de politiek kan de ethiek van het doel en de middelen verstaan worden met behulp van hier voorgestelde regels. De geschiedenis bestaat uit niet veel anders dan voorbeelden zoals onze positie ten opzichte van de vrijheid van de open zeeën in 1812 en 1917 in tegenstelling was met onze Blokkade van Cuba in 1962 of onze alliantie in 1942 met de Sovjet Unie tegen Duitsland, Japan en Italië, en in minder dan tien jaar een omkering in allianties.

Lincolns achterdocht wat betreft de habeas corpus, zijn tarting van een richtlijn van de Opperrechter van de Verenigde Staten en het illegaal gebruik van militaire commissies om burgers te berechten werden gedaan door dezelfde man die vijftien jaar daarvoor in Springfield gezegd had: 'Begrijp goed dat ik niet zeg dat er geen slechte wetten zijn, of dat er geen grieven bestaan waarvoor nog geen wettelijke voorzieningen zijn getroffen. Dat bedoel ik niet te zeggen. Maar ik bedoel wel dat ofschoon slechte wetten, als die bestaan, herroepen moeten worden, zij toch, zolang zij van kracht zijn, bij wijze van voorbeeld, godsdienstig gerespecteerd moeten worden'.

Dit was ook dezelfde Lincoln die een paar jaar voor hij de Emancipation Proclamation [Proclamatie ter afschaffing van de slavernij] tekende, in zijn eerste Inaugurele Rede zei: 'Ik citeer uit een van die speeches waarin ik verklaarde dat ik noch direct noch indirect van plan ben me te bemoeien met de instelling der slavernij in de States, waar het bestaat. Ik geloof niet dat ik daar het recht toe heb en ik ben niet van plan dat te doen. Zij die me op de nominatie geplaatst en gekozen hebben deden dat in de wetenschap dat ik deze en dergelijke verklaringen heb afgelegd die ik nooit herroepen heb'.

Diegenen die kritiek hebben op de ethiek van Lincolns verandering van positie hebben een vreemd onwerkelijk beeld van een statische, niet-veranderende wereld waar men stevig blijft staan op zekere zogenaamde principes of posities. In de politiek van het menselijk leven is consequentie geen deugd. Consequent zijn betekent volgens de Oxford Universal Dictionary 'Stilstaand of niet bewegend'. Mensen moeten veranderen met de tijd of doodgaan.

De verandering van richting van Jefferson toen hij president werd is van toepassing hierop. Jefferson had president Washington onophoudelijk aangevallen omdat hij het nationale eigenbelang gebruikte als beginpunt voor alle beslissingen. Hij noemde de president bekrompen en egoïstisch en beweerde dat beslissingen op basis van het belang van de wereld genomen moesten worden om het verspreiden van de ideeën

van de Amerikaanse revolutie te stimuleren; hij vond het feit dat Washington zich hield aan normen van nationaal eigenbelang een ver- raad aan de Amerikaanse revolutie. Maar vanaf het eerste moment dat Jefferson het presidentschap van de Verenigde Staten op zich nam werd iedere beslissing van hem gedicteerd door het nationale eigenbe- lang. Deze geschiedenis uit een andere eeuw heeft zijn parallel in onze en volgende eeuwen.

De vijfde regel met betrekking tot de ethiek van het doel en de middelen is dat de bezorgdheid om de ethiek groeit met het aantal be- schikbare middelen en vice versa. Het eerste criterium voor de man van actie in het bepalen van de te gebruiken middelen is te schatten welke middelen beschikbaar zijn. Het beschouwen en uitkiezen van be- schikbare middelen wordt op zuiver nuttigheidsbasis gedaan – zal het werken? Morele problemen kunnen te voorschijn komen wanneer men kiest tussen gelijkelijke effectieve alternatieve middelen. Maar als men niet de luxe van een keus heeft komt het vraagstuk van de ethiek er nooit aan te pas; het enige middel wordt automatisch begiftigd met een morele geest. De verdediging daarvan ligt besloten in de uitroep 'Wat kon ik anders doen?' Omgekeerd, wordt de stevige positie waarin men de keuze heeft uit een aantal effectieve en machtige middelen al- tijd begeleid door die ethische bezorgdheid en sereniteit van het gewen- ten dat Mark Twain zo bewonderenswaardig omschreven heeft als 'Het kalme vertrouwen van een Christen die vier azen heeft'.

Voor mij is ethiek te doen wat het beste is voor de meesten. Tij- dens een conflict met een grote corporatie werd ik geconfronteerd met de bedreiging van een publikatie van een 'Heer en Mevrouw' registra- tie in een motel en foto's van mijn vriendin en mijzelf. Ik zei, 'Ga je gang en geef het aan de pers. Ik vind haar mooi en ik heb nooit be- weerd celibatair te zijn. Ga je gang'. Dat was het einde van de bedrei- ging.

Bijna onmiddellijk na deze ontmoeting kwam een van de mindere bazen van de corporatie bij me op bezoek. Het bleek dat hij in het ge- heim sympathisant was van onze kant. Naar zijn aktenas wijzend zei hij: 'Daarin zit ruimschoots het bewijs dat die en die [een leider van de tegenpartij] jongens verkiest boven meisjes'. Ik zei, 'Dank je wel, maar zet dat uit je hoofd. Ik vecht niet op die manier. Ik wil het niet zien. Goedendag'. 'Maar ze hebben zojuist geprobeerd u buiten spel te zetten vanwege dat meisje', protesteerde hij. Ik antwoordde: 'Het feit dat zij op die manier vechten betekent niet dat ik dat ook doen moet. Ik vind het er bij slepen van iemands privé leven in deze rotzooi walgelijk'. Hij verdween.

Dat is alles goed en wel; *maar*, als ik er van overtuigd was ge- weest dat dit de enige manier was waarop we konden winnen, had ik het zonder voorbehoud gedaan. Wat was mijn alternatief? Mijzelf op- richten in rechtschappen 'morele' verontwaardiging en zeggen 'Ik ver- lies liever dan dat ik mijn principes overboord gooi' en dan met mijn ethisch maagdevlies intact naar huis gaan? Het feit dat 40.000 armen hun oorlog tegen wanhoop en hopeloosheid zouden verliezen was te tragisch. Dat hun conditie zelfs nog erger zou worden door de wraak- zucht van de corporatie was ook vreselijk en ongelukkig, maar zo is het leven. Tenslotte moet men aan het doel en de middelen denken. Het is waar dat ik misschien moeilijk in slaap zou vallen, want het kost tijd die grote engelachtige morele vleugels onder de dekens te stoppen. Dat zou voor mij buitengewoon immoreel zijn.

De zesde regel met betrekking tot de ethiek van het doel en de middelen is, dat hoe minder er naar middelen verlangd wordt, des te meer men zich kan veroorloven om zich met ethische doelen bezig te houden.

De zevende regel met betrekking tot de ethiek van het doel en de middelen is dat over het algemeen succes of falen een machtig beslis- sende factor is in de ethiek. Het oordeel van de geschiedenis leunt zwaar op het resultaat van succes of falen; het maakt het verschil uit tussen de verrader en de vaderlandslievende held. *Een succesvolle ver- rader bestaat niet, want als hij slaagt wordt hij een stichtende va- der.*

De achtste regel met betrekking tot ethiek van het doel en de middelen is dat de moraliteit van een middel afhangt van of het mid- del gebruikt wordt ten tijde van een op handen zijnde nederlaag of overwinning. Dat zelfde middel gebruikt als de overwinning verzekerd lijkt kan omschreven worden als immoreel, terwijl als het gebruikt was in wanhopige omstandigheden ter afwending van de nederlaag, de mo- rele kwestie nooit te berde gebracht zou worden. Kortom, ethiek wordt bepaald door of men aan de winnende of aan de verliezende hand is. Sinds het begin der tijden is doodslaan altijd beschouwd als gerecht- vaardigd als het gebruikt werd ter zelf-verdediging.

Laten we dit principe confronteren met het meest afschuwelijke ethische vraagstuk van deze tijd: Hadden de Verenigde Staten het recht de atoombom in Hiroshima te gebruiken?

Toen we de atoombom lieten vallen was de Verenigde Staten ze- ker van de overwinning. In de Stille Zuidzee had Japan een onafgebro- ken reeks van nederlagen ondergaan. We waren nu in Okinawa met een luchtbasis van waaruit we de vijand in alle richtingen konden

bombarderen. De Japanse luchtmacht was gedecimeerd evenals zijn zeemacht. In Europa was al de overwinning en de gehele Europese lucht-, land- en zeemacht waren beschikbaar voor de Stille Zuidzee. Rusland maakte zich klaar voor haar aandeel in de buit. De Japanse nederlaag stond absoluut vast en de enige vraag was hoe en wanneer de genadeslag gegeven zou worden. Om redenen die ons bekend zijn lieten we de bom vallen en brachten eveneens een universeel debat op gang over de moraliteit van het gebruik van dit middel om een einde aan de oorlog te maken.

Ik denk dat als de atoombom kort na Pearl Harbour was ontwikkeld toen we zonder verdediging stonden; toen het grootste deel van onze vloot in de Pacific op de bodem van de zee lag; toen de natie bang was voor een invasie aan de Zuidzee kust; toen we ook betrokken waren bij de oorlog in Europa, dat dan het gebruik van de bom op Japan algemeen ontvangen zou zijn als een rechtvaardige vergelding voor hagel, vuur en zwavel. Toen zou het gebruik van de bom verwelkomd zijn als het bewijs dat het goede onvermijdelijk wint van het kwaad. De kwestie van de ethiek van het gebruik van de bom zou nooit naar voren gekomen zijn toen en de aard van het huidige debat zou zeer verschillend geweest zijn. Zij die het niet eens zijn met deze bewering herinneren zich de toestand van de wereld in die tijd niet. Zij zijn of dwazen of leugenaars of allebei.

De negende regel met betrekking tot de ethiek van het doel en de middelen is dat ieder effectief middel automatisch als onethisch wordt beschouwd door de tegenpartij. Een van onze grootste revolutionaire helden was Francis Marion van South Carolina die onsterfelijk werd in de Amerikaanse geschiedenis als 'de moeras vos'. Marion was een volslagen revolutionaire guerilleros. Hij en zijn mannen opereerden volgens de tradities en alle tactieken die gewoonlijk geassocieerd worden met de huidige guerrilla. De plannen en operaties van Cornwallis en het geregelde Britse Leger werden verwoest en in wanorde gebracht door de guerrillatactiek van Marion. Woedend vanwege de doelmatigheid van zijn acties, en niet in staat die het hoofd te bieden, maakten de Britten hem uit voor een misdadiger en beschuldigden hem er van dat hij geen oorlog voerde op de 'wijze van een heer' of van 'een Christen'. Hij werd onderworpen aan een niet te stuiten aanklacht over zijn gebrek aan ethiek en moraal vanwege zijn guerrillatactiek met het doel de Revolutie te winnen.

De tiende regel met betrekking tot de ethiek van het doel en de middelen is dat je doet wat je kunt met wat je hebt en dat bekleedt met morele kleding. In het actieveld is de eerste vraag in het bepalen

van de middelen die gebruikt moeten worden voor bepaalde doelstellingen welke middelen beschikbaar zijn. Dit vereist een schatting van welke krachten of hulpbronnen aanwezig zijn en gebruikt kunnen worden. Dit houdt het onder de loep houden in van veelvoudige factoren die er toe bijdragen de omstandigheden op ieder gegeven moment te creëren en een aanpassing aan de gangbare gezichtspunten en klimaat. Vragen zoals hoeveel tijd er nodig of beschikbaar is moeten onderzocht worden. Wie en hoeveel zullen de actie steunen? Heeft de oppositie zo'n macht dat hij wetten kan opheffen of veranderen? Heeft het zoveel controle over de politiemacht dat wettelijke en ordelijke verandering onmogelijk is? Als er wapens nodig zijn, zijn de geschikte wapens dan beschikbaar? De beschikbaarheid van de middelen bepaalt of je ondergronds of boven de grond zult werken; of je langzaam of snel zult handelen; of je zult handelen voor grote veranderingen of beperkte aanpassing; of je zult handelen door middel van passief verzet of actief verzet; of je überhaupt iets zult doen. De afwezigheid van ieder middel zou iemand tot het martelaarschap kunnen drijven in de hoop dat dit een katalysator zal zijn, die een kettingreactie teweegbrengt die culmineert in een massabeweging. Hier wordt een eenvoudige ethische bewering gebruikt als een middel ter bereiking van macht.

Een illustratie hiervan kan men vinden in Trotsky's bloemlezing van de beroemde April Thesen van Lenin, kort na Lenins terugkeer uit ballingschap uitgegeven. Lenin zei: 'Het is de taak van de Bolsjewieken de Imperialistische Regering omver te werpen. Maar deze regering heeft de steun van de Sociaal Revolutionairen en Mensjewieken, die op hun beurt weer gesteund worden door het vertrouwen van de volksmassa's. We zijn een minderheid. In deze omstandigheden kan er geen sprake zijn van geweld aan onze kant'. De kern van Lenins toespraken uit deze periode was 'Zij hebben de wapens en daarom zijn wij vóór vrede en hervorming door middel van de stemming. Wanneer we de wapens hebben zal het door middel van de kogel zijn'. En zo gebeurde het ook.

Mahatma Gandhi en zoals hij gebruik maakte van passief verzet in India is een opvallend voorbeeld van de keuze van het middel. Ook hier zien we de onvermijdelijke alchemie van de tijd werken op morele equivalenten als gevolg van de veranderende omstandigheden en posities van de Bezitslozen en Bezitters, met de natuurlijke verschuiving van doelstellingen van krijgen naar behouden.

Gandhi wordt door de wereld beschouwd als het prototype van het hoogste morele gedrag met betrekking tot het doel en de middelen.

We kunnen aannemen dat er mensen zijn die geloven dat als Gandhi geleeft had er nooit een invasie van Goa of andere gewapende invasie geweest zou zijn. Op dergelijke wijze, zouden de politieke naïeven het ongelooflijk geacht hebben dat de grote apostel van de nonviolence, Nehru, ooit de invasie van Goa gesteund zou hebben, want het was Nehru die in 1955 zei: 'Wat zijn de basiselementen voor onze politiek ten opzichte van Goa? Teneerste, er moeten vreedzame methoden zijn. Dit is essentieel tenzij we de wortels van onze politiek en ons hele gedrag opgeven... We laten nietvreedzame methodes geheel buiten beschouwing'. Hij was een man die vasthield aan nonviolence en ogenschijnlijk aan de liefde voor de mens, met inbegrip van zijn vijanden. Zijn doel was de onafhankelijkheid van India van buitenlandse overheersing en zijn middel was het middel van passief verzet. De geschiedenis, de religieuze en morele opinie hebben Gandhi zo omsloten in deze heilige vorm dat het aan vele kanten godlastering is zich af te vragen of deze hele procedure van passief verzet niet eenvoudig het enige intelligente, realistische, geschikte programma was dat Gandhi tot zijn beschikking had; en dat de 'moraal' waarmee zijn politiek van passief verzet omringd werd tot op grote hoogte een rationale was om een pragmatisch programma te hullen in een gewenst en essentieel moreel kleed.

Laten we dit geval eens nader bekijken. Ten eerste was Gandhi zoals iedere andere leider op het gebied van sociale actie, gedwongen de beschikbare middelen te onderzoeken. Als hij wapens had gehad had hij die misschien wel gebruikt in een gewapende revolutie tegen de Britten hetgeen in lijn zou zijn met de tradities van revoluties voor vrijheid door middel van geweld. Gandhi had geen geweren en als hij die gehad had zou hij niet de mensen om de geweren te gebruiken gehad hebben. In zijn *Autobiography* noteert Gandhi zijn verbazing over de passiviteit en gelatenheid van zijn volk dat niet eens wraak wilde op de Britten: 'Naarmate ik verder ging met mijn onderzoek naar de wrede heden mijn volk aangedaan, ontdekte ik verhalen van Regeringstirannie en het willekeurige despotisme van zijn ambtenaren waar ik nauwelijks op voorbereid was en zij vervulden me met hevige pijn. Wat me toen verbaasde en wat mij nog steeds vult met verbazing was het feit dat een provincie die het grootste aantal soldaten geleverd had aan de Britse Regering tijdens de oorlog al deze beestachtigheden zomaar namen'.

Gandhi en zijn aanhangers betreurden herhaaldelijk het onvermogen van hun volk georganiseerd, doelmatig, gewelddadig verzet te plegen tegen onrecht en tirannie. Zijn eigen ervaring werd bevestigd door

een onafgebroken reeks herhaling van alle leiders van India – dat India geen fysieke oorlog tegen haar vijanden kon voeren. Er werden veel redenen opgegeven, zwakheid, gebrek aan wapens, tot onderworpenheid geslagen te zijn, en andere dergelijke argumenten. In een interview met Norman Cousins in 1961 beschreef Pandit Jawarharlal Nehru de Hindoes van die dagen als 'Een gedemoraliseerd, verlegen, hope-loze massa, gepest en vermorzeld door ieder heersend belang en niet tot verzet in staat'.

Met deze situatie onder ogen keren we even terug tot Gandhi's schatting en beschouwing van de middelen die tot zijn beschikking stonden. Het is gezegd dat als hij geweren gehad had hij die misschien gebruikt zou hebben; deze bewering is gebaseerd op de Onafhankelijkheidsverklaring van Mahatma Gandhi, uitgegeven op 26 januari 1930 waarin hij 'De viervoudige ramp voor ons land' besprak. Zijn vierde aanklacht tegen de Britten luidt: 'Geestelijke, gedwongen ontwapening heeft ons onmannelijk gemaakt en de aanwezigheid van een vreemd bezettingsleger met dodelijk effect gebruikt om onze weerstand te vermorzelen, heeft ons doen denken dat we niet voor onszelf kunnen zorgen of ons verdedigen tegen buitenlandse agressie, of zelfs onze huizen en gezinnen te verdedigen...' Deze woorden doen meer dan suggereren dat als Gandhi de wapens voor gewelddadig verzet had gehad en de mensen om ze te gebruiken dit middel niet zo maar verworpen zou zijn als de wereld wel zou willen denken.

Wat dit betreft kunnen we opmerken dat toen India eenmaal onafhankelijk geworden was, toen Nehru geconfronteerd werd met een geschil met Pakistan over Kashmir, hij niet aarzelde gewapend geweld te gebruiken. Nu waren de machtsverhoudingen veranderd.

India had de geweren en een geoefend leger om deze wapens te gebruiken. [Reinhold Niebuhr, 'British Experience and American Power', *Christianity and Crisis*, Deel 16, 14 Mei 1956, bladzijde 57: 'De uitdaging van de Verenigde Naties door India over Kashmir is betrekkelijk onopgemerkt voorbijgegaan. Men zal zich herinneren dat Kashmir, een betwist gebied, dat zowel door het Mohammedaanse Pakistan als Hindostaanse India wordt opgeëist, een overwegend Mohammedaanse bevolking heeft met een Hindostaanse regeerder. Om de toekomstige politieke oriëntatie van het gebied te bepalen beval de Verenigde Naties een volksstemming. Indertussen weigerden zowel India als Pakistan hun troepen uit de zones die ieder van hen had bezet terug te trekken. Tenslotte nam Nehru het recht in eigen hand en annexeerde het grootste gedeelte van Kashmir dat hij listig integreerde in de Indiase economie. De veiligheidsraad beval, met alleen de Russi-

sche onthouding, hem de richtlijn van de Verenigde Naties te gehoorzamen maar de Indiase Regering weigerde. Het is duidelijk dat Nehru nu geen plebisciet wil, want het zou zeker ten nadele van India uitvalen, hoewel hij vaag een plebisciet voor de toekomst belooft.

Moreel gezien stelt dit incident Nehru in een kwaad daglicht...

Toen vitale belangen van India op het spel stonden vergat Nehru verheven gevoelens, offerde de bewonderaars in de *New Statesman and Nation* en onderwierp zich zelf aan de beschuldiging van inconsequentie.

Deze politiek is of Machiavelliaans of van staatswijsheid getuigend, afhankelijk van je gezichtspunt. Ons geweten kan hier van kokhalzen, maar aan de andere kant zouden die bij uitstek morele mannen, zoals Gladstone van vroeger tijden en Minister Dulles van nu vele parallelen in hun politiek voor Meneer Nehru kunnen leveren, hoewel men kan betwijfelen of een van deze staatslieden een coherente analyse zouden kunnen bieden van de mengsels die politiek werden. Dat is een prestatie die de competentie van zeer morele mannen te boven gaat.] Iedere suggestie dat Gandhi het gebruik van geweld niet goedgekeurd zou hebben wordt ontkend door een bewering van Nehru zelf in dat interview van 1961: 'Het was een verschrikkelijke tijd. Toen het nieuws over Kashmir me bereikte wist ik dat ik onmiddellijk moest handelen – met geweld. Toch was ik erg bezorgd want ik wist dat we misschien een oorlog zouden moeten confronteren – zo snel na het bereiken van onze onafhankelijkheid door middel van een filosofie van nonviolente. Dit was een afschuwelijke gedachte. Toch handelde ik. Gandhi zei niets dat op zijn afkeuring duidde. Dat was een grote opluchting moet ik zeggen. Dat Gandhi, de krachtige nonviolente, niet protesteerde, maakte het mij veel gemakkelijker. Dit versterkte mij in mijn mening dat Gandhi zich aan kon passen'.

Geconfronteerd met het probleem welke middelen hij tegen de Britten kon gebruiken, komen we op de andere reeds genoemde criteria: dat het soort middel dat uitgekozen wordt en de wijze waarop het gebruikt kan worden in belangrijke mate afhangt van het gezicht van de vijand of de aard van zijn oppositie. De oppositie van Gandhi maakte niet alleen een effectief gebruik van passief verzet mogelijk, maar lokte het praktisch uit. Zijn vijand was een Brits Bestuur, gekenmerkt door een oude, aristocratische, liberale traditie, dat veel vrijheid schonk aan zijn koloniale en altijd geopereerd had volgens een patroon van door middel van vleierij of corruptie de revolutionaire leiders die opstonden uit de koloniale gelederen te gebruiken, absorberen, verleiden of te vernietigen. Dit was het soort oppositie dat de tactiek

van passief verzet zou tolereren en er uiteindelijk voor capituleren.

Het passieve verzet van Gandhi zou nooit een kans gehad hebben in een totalitaire staat zoals die van de Nazi's. Het valt te betwijfelen of Gandhi in dergelijke omstandigheden überhaupt op het idee van passief verzet gekomen zou zijn. Er is op gewezen dat Gandhi, die in 1869 geboren was, nooit een totalitaire staat gezien of begrepen had en zijn oppositie geheel in termen van de aard van de Britse regering en wat dat voorstelde definieerde. George Orwell schreef hier over in zijn essay *Reflection on Gandhi*: '... Hij geloofde in het 'opwekken van de wereld', hetgeen alleen mogelijk is als de wereld de kans krijgt te horen wat je aan het doen bent. Men kan moeilijk zien hoe Gandhi's methodes zouden kunnen worden toegepast in een land waar tegenstanders van het regiem midden in de nacht verdwijnen en nooit meer iets van zich laten horen. Zonder een vrije pers en het recht van vergadering is het onmogelijk niet alleen om een beroep te doen op de publieke opinie buiten, maar ook om een massabeweging op touw te zetten of zelfs je voornemens aan je tegenstander bekend te maken'.

Pragmatisch bezien was passief verzet niet alleen mogelijk, maar het meest doelmatige middel dat gekozen had kunnen worden om India vrij te maken van Britse overheersing. Door organisatie werd het grootste negatief in de situatie omgezet in het leidende positieve. Kortom, wetend dat men geen gewelddadige actie kon verwachten van deze grote, verdoofde massa, organiseerde Gandhi traagheid: hij gaf er een doel aan en derhalve werd het doelmatig. Hun grote vertrouwde met Darma maakte dat passief verzet niet vreemd was voor de Hindoes. Om het te simplificeren, Gandhi zei 'Kijk eens, jullie zitten daar toch – dus waarom in plaats van daar te zitten blijf je daar niet zitten en terwijl je daar zit zeggen 'Onafhankelijkheid nu'.

Dit heft nog een vraag op betreffende de moraliteit van het doel en de middelen. We hebben al vastgesteld dat de mensheid, in essentie, in drie groepen verdeeld is: De Bezitslozen, De Beetje-Bezitters-Maar-Meer-Willers en de Bezitters. Het doel van de Bezitters is te behouden wat ze hebben. Daarom willen de Bezitters de status quo handhaven en de Bezitslozen die veranderen. De Bezitters ontwikkelen hun eigen moraal om hun repressiemiddelen te rechtvaardigen en alle andere middelen die gebruikt worden om de status quo te handhaven. De Bezitters stellen meestal de wetten op en rechters aan die het handhaven van de status quo toegewijd zijn; aangezien ieder doelmatig middel ter verandering van de status quo meestal illegaal en/of onethisch is in de ogen van het establishment, hebben de Bezitslozen van het begin der tijden een beroep moeten doen op een 'wet die hoger staat dan de door

mensen gemaakte wet'. Als dan de Bezitslozen succes boeken en de Bezitters worden zijn zij in de positie te proberen te behouden wat ze hebben en hun moraal verandert met de verandering van hun positie in het machtspatroon.

Acht maanden na de onafhankelijkheid maakte het Indiase Nationale Parlement passief verzet onwettig en een misdaad. Het was een ding het middel van passief verzet te gebruiken tegen de vroegere Bezitters, maar nu zij zelf de macht hadden zouden zij er voor zorgen dat dit middel niet tegen hen gebruikt zou worden! Ze deden niet langer een beroep als Bezitslozen op wetten hoger dan mensenwetten. Nu dat zij de wetten maakten stonden ze aan de kant van de door mensen gemaakte wetten! Hongerstakingen – zo succesvol gebruikt in de revolutie – werden nu ook anders bekeken. Nehru zei in het bovenvermelde interview: 'De regering zal zich niet laten beïnvloeden door hongerstakingen... Om de waarheid te zeggen was ik het niet eens met vasten als een politiek wapen, zelfs niet toen Gandhi het gebruikte'.

Wederom levert Sam Adams, de radikaal van de Amerikaanse Revolutie een duidelijk voorbeeld. Adams was de eerste in het opeisen van het recht van revolutie. Maar na het succes van de Amerikaanse Revolutie was het dezelfde Sam Adams die als eerste de executie eiste van die Amerikanen die deelnamen aan de Rebelle van Shays bewegend dat niemand het recht had een revolutie tegen ons te beginnen!

Een morele rationalisatie is noodzakelijk op ieder moment van de actie, of het nu gaat om keuze of gebruik van middelen of doelstellingen. Machiavelli's blindheid voor de noodzaak alle daden en motieven te omkleden met een moraal – hij zei 'politiek heeft geen enkel verband met de moraal' – was zijn voornaamste zwakte.

Alle grote leiders, zoals Churchill, Gandhi, Lincoln en Jefferson riepen altijd 'morele principes' aan om hun blote eigenbelang te omkleden met 'vrijheid', 'gelijkheid voor iedereen', 'een wet die hoger staat dan de door mensen gemaakte wet' etc. Dit gold zelfs in tijden van nationale crises wanneer het algemeen aanvaard werd dat het doel ieder middel heiligde. *Alle doelmatige acties hebben het paspoort van de moraal nodig.*

Voorbeelden zijn overal te vinden. De opkomst van de burgerrechten beweging in de Verenigde Staten aan het eind van de jaren vijftig werd gemarkeerd door het gebruik van passief verzet in het Zuiden tegen segregatie. Geweld zou in het Zuiden suïcidaal geweest zijn; politieke pressie was toen onmogelijk; het enige was economische pressie met een paar rand activiteiten.

Wettelijk geblokkeerd door staatswetten, vijandige politie en recht-

banken, waren zij zoals alle Bezitslozen sinds onheuglijke tijden gedwongen een beroep te doen op 'een wet hoger dan de door mensen gemaakte wet'. Rousseau noteerde in zijn *Contract Social* dat 'De wet een goed ding is voor mensen met eigendom en een erg slecht ding voor mensen zonder eigendom'. Passief verzet was een van de weinige middelen die overblijven voor de antisegegratie-machten tot die inderdaad het stemrecht verkregen. Bovendien was passief verzet ook een goede verdedigingstactiek omdat het de status quo in mogelijkheid beknotte geweld te gebruiken voor gewelddadige repressie. Passief verzet werd uitgekozen voor de zelfde pragmatische redenen waarom alle tactieken uitgekozen worden. Maar het levert de noodzakelijke morele en godsdienstige bekleeding.

Maar wanneer passief verzet massief en dreigend wordt geeft het aanleiding tot geweld. De negers uit het zuiden hebben geen Dharma traditie en staan voldoende dichtbij hun compatriotten uit het noorden zodat de tegengestelde condities in noord en zuid zichtbaar zijn en een voortdurende prikkel. Daar komt nog bij dat de arme blanken uit het zuiden niet te werk gaan volgens de Britse traditie maar generaties van geweld weerspiegelen; de toekomst is geen argument voor het maken van een speciale godsdienst van geweldloosheid. Het zal in de herinnering blijven voor wat het was, de beste tactiek voor die tijd en plaats.

Naarmate effectievere middelen beschikbaar komen zal de negerburgerrechtenbeweging zich ontdoen van deze decoraties en er een nieuwe morele filosofie die overeenkomt met de nieuwe middelen en mogelijkheden voor in de plaats stellen. De verklaring hiervoor zal zijn, zoals het altijd geweest is 'de tijden zijn veranderd'. Dit is nu aan het gebeuren.

De elfde regel betreffende de ethiek van het doel en de middelen is dat de doelstellingen in algemene termen verwoord moeten worden zoals 'Vrijheid, Gelijkheid, Broederschap', 'Voor het Gemeenschappelijk Welzijn', 'Op zoek naar geluk', of 'Brood en Vrede'. Whitman zei het zo: 'Het doel dat eenmaal benoemd is kan niet herroepen worden'. Het is eerder vermeld dat de wijze man van actie weet dat in de actiestroom van middel naar doel er herhaaldelijk totaal nieuwe en onverwachte doelstellingen te voorschijn komen uit de belangrijkste actieresultaten. Uit de Burgeroorlog bevochten als middel om de Unie te behouden kwam het einde van de slavernij voort.

In dit verband moet men bedenken dat de geschiedenis bestaat uit acties waarin een doel resulteert in andere doelstellingen. Er zijn herhaaldelijk wetenschappelijke ontdekkingen voortgekomen uit experimenteel research met een doel dat weinig verband hield met de ontdek-

kingen. Werk aan een schijnbaar onbelangrijk praktisch programma heeft gediend als voedingsbodem voor belangrijke creatieve ideeën. J. C. Flugel noteert in *Man, Morals and Society* dat ...'Ook in de psychologie hebben we niet het recht ons te verbazen als we, wanneer bezig met een middel [d.w.z. de behandeling van een neurotisch symptoom of het verlichten van bedrijfsmoeheid], ontdekken dat we onze houding ten opzichte van het doel hebben veranderd [een nieuw inzicht verkregen in de aard van de geestelijke gezondheid, de rol van de opvoeding, of de positie die het werk in het menselijk leven inneemt].

De mentale schaduw die hangt over het onderwerp van het doel en de middelen is typisch voor diegenen die de waarnemers en niet de acteurs zijn in het strijdveld van het leven. Koestler begint in *The Yogi and the Commissar* met het fundamentele dwaalbegrip van een willekeurige democratie tussen *opportuniteit* en *moraal*; tussen de Yogi voor wie het doel nooit het middel heiligt en de Commissaris voor wie het doel altijd het middel heiligt. Koestler doet een poging zich uit de eigenhandig gemaakte dwangbuis te redden door voor te stellen dat het doel het middel slechts binnen enge grenzen rechtvaardigt. Hier was Koestler gedwongen, zelfs in een academische confrontatie met actie, de eerste stap te doen naar een compromis op de weg naar actie en macht. Hoe 'eng' de grenzen en wie de grenzen 'eng' noemt opent de deur naar premissen die hier besproken zijn. Het soort persoonlijke veiligheid en zekerheid dat gezocht wordt door de voorstanders van de heiligheid van het doel en de middelen ligt alleen in de baarmoeder van Yoga of het klooster en zelfs daar wordt het verduisterd door de verloochening van dat morele principe dat zij hun broeders hoeders zijn.

Bertrand Russell merkte in zijn *Human Society in Ethics and Politics* dat de 'Moraal zich zo bezighoudt met de middelen dat het haast immoreel lijkt iets alleen in relatie tot zijn intrinsieke waarde te beschouwen. Maar het is evident dat niets een waarde heeft als middel, tenzij dat waarvoor het een middel is een waarde op zich heeft. Hieruit volgt dat intrinsieke waarde logisch gesproken vóór de waarde als middel komt'.

De organiseerder, de revolutionair, de activist of hoe je hem ook noemen wilt die werkt voor een vrije en open samenleving zit daarin vast aan een complex van hogere waarden. Deze waarden omvatten de fundamentele moraal van alle georganiseerde godsdiensten; hun basis is de kostbaarheid van het menselijk leven. Deze waarden bevatten vrijheid, gelijkheid, rechtvaardigheid, vrede, het recht het oneens te zijn; de waarden die de baniers van hoop en verlangen van alle mense-

lijke revoluties waren, of het nou ging om de 'Vrijheid, Gelijkheid, Broederschap' van de Franse Revolutie, het 'Brood en Vrede' van de Russen, het 'het is beter op je voeten te sterven dan op je knieën te leven' van het dappere Spaanse volk of ons 'Geen belasting zonder vertegenwoordiging'. Zij bevatten de waarden van ons eigen Wet op de rechten. Als een staatsschool voor segregatie stemde of een gemeente stemde de zwarten buiten te houden en dit rechtvaardigden met het 'democratisch proces' dan zou deze scheiding van de waarde van gelijkheid de democratie veranderd hebben in een prostitut. Democratie is geen doel; het is het best beschikbare politieke middel voor het bereiken van deze waarden.

Doelen en middelen zijn zo kwalitatief met elkaar verbonden dat de ware vraag nooit het spreekwoordelijke 'Heiligt het doel de middelen' is maar 'Heiligt dit *speciale* doel dit *speciale* middel?'

Een woord over woorden

De menselijke hartstochten zijn altijd overgekookt naar alle gebieden van het politieke leven, met inbegrip van zijn woordenschat. De meest gebruikte woorden in de politiek zijn besmet geraakt met de menselijke wonden, hoop en frustraties. Zij zijn alle beladen met volksschande en de reactie daarop is geconditioneerd negatief en emotioneel. Zelfs het woord *politiek* zelf, wat Webster omschrijft als 'de wetenschap en kunst van regeren', wordt algemeen gezien in een context van corruptie. Het is ironisch dat de synoniemen die het woordenboek geeft zijn 'discreet, vooruitziend, diplomatiek, wijs'.

Dezelfde ontkleuring is gehecht aan andere woorden die veel in de politieke taal voorkomen, zoals *macht*, *eigenbelang*, *compromis* en *conflict*. Ze worden verdraaid en verwrongen, gezien als slecht. Nergens is het heersende politieke analfabetisme duidelijker dan in deze typische interpretaties van woorden. Daarom staan we hier stil voor een woord over woorden.

Macht

De vraag is gewettigd waarom geen andere woorden gebruiken, woorden die hetzelfde betekenen maar vreedzaam zijn en niet leiden tot negatieve emotionele reacties? Er zijn een aantal fundamentele redenen om zo'n vervanging af te wijzen. Ten eerste, als we combinaties van woorden gebruiken, zoals 'aanwenden van energie' in plaats van het ene woord 'macht' beginnen we de betekenis te verwateren; en als we zui-verende synoniemen gebruiken lossen we de bitterheid, de angst, de haat en de liefde, de gekweldheid en de triomf die bij deze woorden horen op en laten we een steriele imitatie van het leven over. In de levenspolitiek houden we ons bezig met de slaven en Cesars, niet met de Vestalse maagden. Het is niet alleen zo dat we, in communicatie zowel als in gedachten, altijd moeten streven naar simpliciteit. [De meesterwerken van filosofische of wetenschappelijke uitspraken zijn dikwijls niet meer dan een paar woorden, zoals bijvoorbeeld 'E=mc²']. Het is meer dan dat; een vastbeslotenheid niet om de werkelijkheid heen te lopen.

Een ander woord voor macht gebruiken is de betekenis van alles waarover we praten veranderen. Zoals Mark Twain het eens stelde: 'Het verschil tussen het juiste en het bijna-juiste woord is het verschil tussen bliksem en bliksem-luis'.

Macht is het juiste woord, net zoals eigenbelang, compromis en andere eenvoudige politieke woorden juist zijn want zij zijn ontstaan

in en deel geworden van de politiek sinds het begin der tijden. Toegeven aan hen die niet tegen directe harde taal kunnen en staan op onschuldige, niet controversiële sauzjes, is tijdverspillen. Zij kunnen of willen met opzet niet begrijpen waar we het hier over hebben. Ik ben het eens met Nietzsche's uitspraak in *De genealogie van de moraal* wat dit betreft:

Waarom de overgevoelige oren van onze moderne zwakkelingen strelen? Waarom ook maar één stap prijsgeven... de Tartufferie van woorden? Dat zou voor ons psychologen een Tartufferie van de *daad* inhouden. Want een psycholoog toont zijn goede smaak [anderen zouden zeggen zijn integriteit] hierin dat hij weerstand biedt aan de schandelijke *moraliserende* wijze van spreken die alle moderne oordelen over mensen en dingen slijmerig maakt.

We naderen een kritiek punt als onze tong onze geest in de val zet. Ik ben niet van plan in de val te lopen door tact ten koste van de waarheid. Als we pogen de macht en kracht en eenvoud van het woord 'macht' te vermijden, worden we al spoedig afkerig van het denken in krachtige, eenvoudige, eerlijke termen. We streven er naar steriele synoniemen te gebruiken, schoongewassen van de bijmaak van het woord *macht* – maar de nieuwe woorden betekenen iets anders, zodat zij ons sussen en onze mentale processen beginnen te beschutten voor de belangrijke, conflictrijke, gruwelijke en met realistische macht gesteende snelweg van het leven. Afreizen naar de zoetgeurende, vreedzame, meer sociaal aanvaarde en meer respectabele, eindeloze zijwegen, eindigt er mee dat we falen in het bereiken van een eerlijk begrip van de punten die we te lijf moeten gaan willen we het werk opknappen.

Laten we het woord *macht* eens onder de loep nemen. Macht dat betekent 'het vermogen, zowel fysiek, mentaal als moreel, tot handelen' is een slecht woord geworden met boven- en ondertonen die iets duisters, ongezon, machiavelliaans suggereren. Het suggereert een fantasmagorie van de onderwereld. Zodra het woord *macht* wordt genoemd is het alsof de hel losbreekt en de stank van de corruptiepoel van de duivel uitademt. Het roept beelden op van wreedheid, oneerlijkheid, zelfzuchtigheid, arrogantie, dictatuur en vernederend lijden. Het woord *macht* wordt geassocieerd met strijd. Het is onaanvaardbaar in onze huidige Madison Avenue gedeodorizeerde hygiëne waar controverse blasfemie is, en waarde geapprecieerd en de anderen niet beledigd worden. Macht is voor ons haast synoniem geworden van corrup-

tie en immoraliteit.

Iedere keer dat het woord *macht* valt komt iemand vroeg of laat aan met de klassieke uitspraak van Lord Acton die hij dan als volgt citeert: 'Macht corrupteert absoluut'. Het juiste citaat is in feite 'Macht neigt tot corruptie en absolute macht corrupteert absoluut'. We kunnen de uitspraak van Acton niet eens goed citeren, zo verward is onze geest door onze conditionering.

De corruptie van de macht ligt niet in de macht, maar in onszelf. Maar wat is deze macht waardoor en waarvoor de mens grotendeels leeft? Macht is de essentie, de dynamo van het leven. Het is de macht van het hart dat het bloed pompt en het leven in het lichaam gaande houdt. Het is de macht van een naar boven stuwende actieve burgerparticipatie die de eendrachtige kracht verschaft voor een gemeenschappelijk doel.

Macht is een essentiële levenskracht die altijd actief is, die de wereld of verandert of verandering tegenwerkt. Macht, of wel georganiseerde energie, kan een mensenvernietigende bom of een mensenreddende medicijn zijn. De macht van een geweer kan gebruikt worden om slavernij in te voeren of om vrijheid te verkrijgen.

De macht van de menselijke hersenen kan de meest glorieuze prestaties leveren en vooruitzichten en inzichten in de natuur ontwikkelen van levenopenende horizonten die de vroegere verbeeldingskracht te boven gaan. De macht van de menselijke geest kan ook filosofieën en levenswijzen bedenken die uiterst destructief zijn voor de toekomst van de mensheid. In beide gevallen is macht de dynamo van het leven.

Alexander Hamilton formuleerde het als volgt in *The Federalist Papers*: 'Wat is macht anders dan de vaardigheid of het vermogen iets te doen? Wat anders is de vaardigheid iets te doen dan de macht om de *middelen* te gebruiken om het uit te voeren?' Pascal, die beslist geen cynicus was, merkte op: 'Recht zonder macht is machteloos; macht zonder recht is tirannie'. De heilige Ignatius, stichter van de Jezuïetenorde, week niet terug voor de erkenning van macht toen hij zijn uitspraak deed: 'Om iets goed te doen heeft de mens macht en bekwaamheid nodig'. We zouden alle mensen wel kunnen opnoemen die hun rol in de geschiedenis gespeeld hebben en ontdekken dat ze het woord *macht* gebruikten in hun uitspraken en geschriften, en niet een ander woord daarvoor in de plaats.

Het is onmogelijk zich een wereld zonder macht voor te stellen; je kunt alleen kiezen tussen georganiseerde en ongeorganiseerde macht. De mensheid heeft alleen vooruitgang geboekt door te leren de machts-

instrumenten te ontwikkelen en te organiseren ter verkrijging van orde, zekerheid, moraal en het beschaafde leven zelf, in plaats van alleen maar een strijd om het fysieke bestaan. Iedere vorm van organisatie die de mens kent, van af regeren, heeft slechts één reden van bestaan, n.l. de organisatie van macht om een gemeenschappelijk doel in praktijk te brengen.

Als we het hebben over iemand die zichzelf omhoog werkt hebben we het over macht. Men moet onder macht verstaan wat het is, de rol die macht speelt in ieder gebied van ons leven als we het willen begrijpen en zodoende het wezenlijke bevatten van de relaties en functies tussen groepen en organisaties, in het bijzonder in een cumulatieve maatschappij. *Macht kennen en er niet bang voor zijn is essentieel voor een constructief gebruik en beheersing daarvan*. Kortom, leven zonder macht is dood; een wereld zonder macht zou een spookachtige wildernis zijn, een dode planeet!

Eigenbelang

Eigenbelang, draagt net als *macht*, de zwarte sluiters van negativisme, en achterdocht. Voor velen is een synoniem van eigenbelang zelfzucht. Het woord wordt geassocieerd met een afstotelijke ophoping van ondeugden zoals bekrompenheid, egoïsme en egocentrisme, alles wat het tegengestelde is van de deugden altruïsme en onbaatzuchtigheid. Deze veel voorkomende definitie is natuurlijk in strijd met onze dagelijkse ervaringen en de waarnemingen van alle grote bestudeerders van de politiek en het leven. De mythe van altruïsme als motiverende factoren van ons gedrag, kon alleen ontstaan en blijven bestaan in een maatschappij die verbonden was met het steriele gaas van New England puritanisme en moraliteit en samengebonden met de linten van Madison Avenue public relations. Het is een van de klassieke Amerikaanse sprookjes.

Van de grote leermeesters der Joods-Christelijke moraal en filosofen, tot economen en wijze waarnemers van de menselijke politiek, is men het altijd eens geweest over de rol die eigenbelang speelt als voornaamste beweegkracht in het menselijk gedrag. Men heeft nooit het belang van eigenbelang in twijfel getrokken; het wordt aanvaard als een onvermijdelijk levensfeit. Zoals Christus gezegd heeft: 'Er bestaat geen grotere liefde dan deze, dat een mens zijn leven afstaat voor zijn vrienden'. Aristoteles heeft in 'De politiek' gezegd 'Iedereen denkt voornamelijk aan zijn eigen, bijna nooit aan het publieke belang'. Adam Smith merkte in *The Wealth of Nations* op: 'Het is niet van de welwillendheid van de slager, brouwer of bakker dat we ons eten ver-

wachten maar van hun aandacht aan hun eigenbelang. We richten ons niet tot hun menselijkheid maar tot hun eigenliefde en we praten nooit met hen over onze eigen behoeften maar over hun voordeel'. In alle beredeneringen in *The Federalist Papers* is er geen punt dat zo centraal staat en waar men het mee eens is als 'Zowel de rijken als de armen zijn geneigd impulsief te handelen in plaats van volgens beredeneringen en de opvattingen over eigenbelang te verengen...' De kracht van eigenbelang dat alle gebieden van het politieke leven binnendringt in twijfel trekken, is te weigeren de mens te zien zoals hij is, maar hem te zien zoals we zouden willen dat hij is.

En toch zou ik, naast deze erkenning van het eigenbelang, bepaalde opmerkingen willen maken. Machiavelli, door wie het idee van eigenbelang de grootste bekendheid gekregen schijnt te hebben, tenminste bij hen die zich niet van traditie bewust zijn, zegt:

In het algemeen moet gesteld worden dat de mensen ondankbaar, grillig, vals, laf, hebzuchtig zijn, geheel de uwe zolang u succes heeft; ze zullen u hun bloed, eigendom, leven en kinderen geven als de noodzaak daartoe veraf is, maar zodra die dichtbij is keren zij zich tegen u.

Maar Machiavelli maakt een dodelijke fout als hij de 'morele' factoren van de politiek uitsluit en zuiver en alleen vasthoudt aan eigenbelang, zoals hij het omschrijft. Deze fout kan men alleen begrijpen omdat Machiavelli niet zo veel politieke ervaring had, want anders zou hij de evidente beweeglijkheid van ieders eigenbelang niet over het hoofd gezien hebben. De algemene zaak moet grotere dimensies hebben dan alleen eigenbelang; het moet groot genoeg zijn om de verschuivende dimensies van het eigenbelang te behelzen en te verschaffen. Je kunt een beroep doen op mijn eigenbelang om me tot vechten te krijgen aan het front; maar als ik daar eenmaal ben is mijn voornaamste eigenbelang in leven te blijven en als we winnen kan mijn eigenbelang, zoals meestal gebeurt, opeens geheel onverwachte doelstellingen dicteren dan ik toen voor de oorlog had. De Verenigde Staten bijvoorbeeld ging de Tweede Wereldoorlog in als innige bondgenoot van Rusland tegen Duitsland, Japan en Italië, en vlak na de overwinning werd ze een innige bondgenoot van zijn vroegere vijanden – Duitsland, Japan en Italië – tegen zijn vroegere bondgenoot de Sovjet Unie.

Deze drastische verschuiving van eigenbelang kan gerationaliseerd worden onder een reusachtige, eindeloze paraplu van algemene 'morele' beginselen zoals vrijheid, rechtvaardigheid, een wet die hoger

staat dan de door mensen gemaakte wetten etc. De zogenaamde moraal wordt de constante naarmate het eigenbelang verschuift.

Binnen deze moraal blijkt er een verscheurend conflict te bestaan, waarschijnlijk te wijten aan de lagen van geremdheid in onze soort moralistische beschaving – het blijkt schaamtelijk toe te geven dat we werken op basis van zuiver eigenbelang, en derhalve pogen we wanhopig iedere verandering van omstandigheden die in ons eigenbelang is te verzoenen in termen van een ruime morele rechtvaardiging of rationalisatie. In één adem zeggen we dat we helemaal tegen het communisme zijn maar dat we houden van het Russische volk [van mensen houden strookt met de leerstellingen van onze beschaving]. Wat we haten is het atheïsme en de onderdrukking van het individu dat we de karakteristieke toekennen die het 'immoreel' zijn van het communisme moeten staven. Hierop baseren wij onze machtige tegenstand. We geven het werkelijke feit niet toe: ons eigenbelang.

We verkondigden al deze negatieve, duivelse Russische kenmerken vlak voor de Nazi's Rusland binnenvielen. De Sovjets waren toen cynische despoten die in geheime verstandhoudingen in het non-agressie pact stonden met Hitler, de nietsontziende bezetters die onheil brachten aan de Polen en Finnen. Het was een volk dat in geketende armoede leefde, in slavernij gehouden door de macht van een dictator; het was een volk dat zo gewantrouwd werd door zijn heersers dat het Rode Leger geen echte munitie mocht hebben omdat zij hun geweren wel tegen het Kremlin konden richten. Dit was het beeld dat wij van Rusland hadden. Maar enkele minuten na de inval door de Nazi's van Rusland, toen ons eigenbelang dicteerde dat een nederlaag van Rusland rampzalig zou zijn voor ons, toen werd het plotseling het dapperre, grootse, warme, liefdevolle Russische volk; de dictator werd de welwillende en liefdevolle Oom Jan; het Rode Leger was spoedig vol vertrouwen en devotie ten opzichte van zijn regering en vocht met ongeëvenaarde dapperheid en de verbrande aarde tactiek tegen de vijand. De Russische bondgenoten hadden zeker God aan hun zijde – toch, ondanks alles. Hij stond aan onze kant. Onze verschuiving in Juni 1941 was dramatischer en meer onverwacht dan onze verschuiving tegen de Rusland kort na de nederlaag van onze gemeenschappelijke vijand. In beide gevallen was ons eigenbelang vermomd naarmate de banniers van vrijheid en fatsoen onthuld werden – eerst tegen de Nazi's en zes jaar later tegen de Russen.

In onze huidige verhouding met Tito en de Joegoslavische communisten gaat het er niet om dat Tito communisme vertegenwoordigt, maar dat hij geen deel uitmaakt van het Russische machtsblok. Hier

hebben we dezelfde houding als na de Nazi-invasie toen we van het communisme zeiden, 'Nou ja, het is tenslotte hun manier van leven en we geloven in het recht van zelfbeslissing en de Russen moeten zelf weten wat voor een regering ze willen', *zolang ze aan onze kant staan en ons eigenbelang niet bedreigen*. Met al ons snieren op de Rood Chinezen bestaat er ook geen twijfel aan dat als zij aankondigden dat ze niet langer deel uitmaakten van de internationale communistische samenzwering of machtsblokken, zij plotseling aanvaardbaar zouden worden voor ons, toegejuicht door ons en voorzien van allerlei soorten hulp, zolang ze maar aan onze kant stonden. Wat we in wezen zeggen is dat het ons niet kan schelen wat voor soort communist je bent zolang je ons eigenbelang maar niet bedreigt.

Laat ik u een voorbeeld geven van wat ik versta onder een paar verschillen tussen de wereld zoals hij is en zoals we zouden willen dat hij is. Na onlangs een lezing gehouden te hebben aan de Universiteit van Stanford, ontmoette ik een Sovjet professor in de politieke economie van de universiteit van Leningrad. Het begin van ons gesprek was een voorbeeld van de definities en blik van hen die leven in de wereld zoals die is. De rus begon met mij te vragen 'Wat is uw positie ten aanzien van het communisme?'

Ik antwoordde: 'Dat is geen goede vraag aangezien de ware vraag is, aannemend dat we beiden werken in en denken aan de wereld zoals die is, 'Wiens communisten zijn zij, de onze of de uwe?' Als ze de onze zijn, zijn we voor hen. Als ze uw communisten zijn, zijn we natuurlijk tegen hen. Het communisme op zich is irrelevant. Het punt is of ze aan uw of aan onze kant staan. Als jullie Russen geen eerste pand hadden op Castro zouden we het hebben over Cuba's recht van zelfbeslissingen en het feit dat je geen vrije verkiezingen kon hebben tot er een periode van opvoeding was geweest na de repressie van Batista's dictatuur. Maar als je zou proberen te vechten voor een vrije verkiezing in Joegoslavië dan zouden we zelfs onze mariniers er naar toe sturen om dit soort sabotage te voorkomen. Ditzelfde geldt voor Formosa'. De rus repliceerde met 'Wat is uw definitie van een vrije verkiezing buiten uw land?' Ik zei: 'Nou, onze definitie van een vrije verkiezing in bijvoorbeeld Vietnam lijkt veel op jullie definitie daarvan in jullie satellietstaten – als we alles zo hebben geregeld dat we zullen winnen is het een vrije verkiezing. Anders is het bloedig terrorisme! Is dat niet uw definitie?' De reactie van de Rus was 'Ja, min of meer!'

– *Saul Alinski, Reveille for Radicals*, Random House, Vintage Books, New York, 1969, blz. 227.

We raken herhaaldelijk gevangen in dit conflict tussen onze voorgewende morele beginselen en de werkelijke redenen waarom we de dingen doen – te weten, ons eigenbelang. We kunnen die werkelijke redenen altijd maskeren met woorden van weldadige goedheid – vrijheid, rechtvaardigheid, enzovoorts. De scheuren die voorkomen in de stof van deze morele maskerade zijn soms wel hinderlijk voor ons.

Het is interessant dat de communisten zich niet druk schijnen te maken over deze morele rechtvaardigingen voor hun naakte daden of eigenbelang. Dit wordt ook hinderlijk voor ons; het geeft ons het gevoel dat ze ons uitlachen, wel wetend dat wij ook door eigenbelang gemotiveerd worden maar vastbesloten zijn dit te verhullen. We hebben het gevoel dat ze ons uitlachen terwijl zij vechten in de wereldpolitiek in hun shorts, terwijl wij volledig gekleed met onze witte das en rok in het rondspringen.

Met dit al is er toch die verwonderlijke kwaliteit van de mens die van tijd tot tijd over de natuurlijke dammen van overleving en eigenbelang heenstroomt. Daar waren we getuigen van in de zomer van 1964 toen witte studenten hun leven riskeerden om de toorts der menselijke vrijheid in het donkerste van Mississippi binnen te dragen. Een eerder voorbeeld: George Orwell beschrijft het als zijn eigenbelang bij het binnengaan van de loopgraven tijdens de Spaanse Burgeroorlog om te proberen het spreidende gevaar van het fascisme tegen te houden. Maar toen hij eenmaal in die loopgraven was, veranderde dat doel van zijn eigenbelang in het er weer levend uit komen. Toch twijfel ik er niet aan, dat als men Orwell een militaire opdracht zou hebben gegeven waarbij hij gemakkelijk had kunnen omkomen, dat hij dan niet naar de achterhoede zou zijn afgedwaald ten koste van het in gevaar brengen van de levens van zijn kameraden; hij zou nooit zijn 'eigenbelang' hebben nagejaagd.

Dit zijn uitzonderingen op de regel, maar daar zijn er genoeg van geweest door het sombere verleden van de geschiedenis heen om te suggereren dat deze episodische transfiguraties van de menselijke geest meer zijn dan het opvlammen van vuurvliegjes.

Compromis

Compromis is een ander woord dat de schimmen van zwakte, weifeling, verraden van idealen, overgeven van morele beginselen in zich draagt. In de oude cultuur, toen maagdelijkheid een deugd was, sprak

men er van dat een vrouw 'gecompromitteerd' was. Het woord wordt algemeen beschouwd als ethisch onverkwikkelijk en lelijk.

Maar voor de organiseerder is compromis een prachtig sleutelwoord. Het is altijd aanwezig in de pragmatiek van de daad. Het betekent de koop sluiten, die vitale adempauze krijgen, meestal de overwinning. Als je met niets begint, 100 eist en dan tot een compromis van 30 percent komt, ben je 30 percent verder.

Een vrije en open samenleving is een voortdurend conflict dat periodiek onderbroken wordt door compromissen – die dan het begin worden voor het vervolgen van conflict, compromis enzovoorts tot in het oneindige. Macht is gebaseerd op compromis in ons parlement en bij de uitvoerende, wetgevende en rechterlijke takken. Een maatschappij zonder compromis is totalitair. Als ik een vrije en open samenleving in één woord zou moeten omschrijven zou dat woord 'compromis' zijn.

Ego

Alle definities van woorden, zoals al het andere, zijn betrekkelijk. Definitie hangt voor het grootste gedeelte af van je positie. Je leider is altijd soepel, hij is trots op de waardigheid van zijn zaak, hij is onversaagd, eerlijk, een vindingrijke tacticus die de goede strijd strijdt. In de ogen van de tegenstanders is hij een man zonder principes die met de wind mee draait, zijn arrogantie wordt gemaskeerd door een valse nederigheid, hij is dogmatisch koppig, hypocriet, zonder scrupules en onethisch, en hij zal alles doen om te winnen; hij leidt de krachten van het kwaad. Voor de ene kant is hij een halfgod, voor de andere kant een demagoog.

Nergens is de betrekkelijkheid van een definitie nauwer verwant in de levensarena dan het woord *ego*. Iedereen die tegen de Bezitters werkt wordt geconfronteerd met een overmacht, en in veel gevallen een grote overmacht. Als hij of zij niet dat volkomen zelf-vertrouwen [of noem het ego] heeft dat hij kan winnen dan is de strijd verloren voor hij zelfs maar begonnen is. Ik heb zogenaamd opgeleide organiseerders naar een andere stad zien gaan met als opdracht een gemeenschap van ongeveer 100.000 mensen te organiseren, een blik zien werpen en onmiddellijk hun ontslag aanbieden. In staat zijn een gemeenschap van mensen te bekijken en tegen jezelf zeggen 'Die zal ik in zoveel weken organiseren', 'Ik zal het opnemen tegen de corporaties, de pers en de rest' betekent een echte organiseerder zijn.

'Ego' zoals wij het verstaan en hier gebruiken, moet absoluut niet verward worden met, noch houdt het ook maar in het minst verband

met, egoïsme. Geen enkele zogenaamde organiseerder die lijdt aan egoïsme kan dit voor de mensen met wie hij werkt verbergen, geen gemaakte nederigheid kan het verbergen. Niets prikkelt de mensen en verwijdert hen meer van een zogenaamde organiseerder dan onthullende flitsen van arrogantie, ijdelheid, ongeduld en verachting van een persoonlijk egoïsme.

De ego van de organiseerder is sterker en groter dan het ego van de leider. De leider wordt gedreven door de wens naar macht, terwijl de organiseerder gedreven wordt door de wens te scheppen. De organiseerder reikt in de ware zin van het woord naar het hoogste niveau waar een mens naar kan reiken – te scheppen, een 'grote schepper' zijn, voor God spelen.

Een egoïsme-infektie zou het onmogelijk maken de waardigheid van individuen te respecteren, mensen te begrijpen of te pogen de andere elementen te ontwikkelen die iemand tot de ideale organiseerder maken. Egoïsme is voornamelijk een defensieve reactie op gevoelens van persoonlijk inadequaat zijn – ego is een positieve overtuiging en geloof in eigen kunnen, zonder de behoefte aan egoïstisch gedrag.

Ego beweegt zich op alle niveaus. Hoe kan een organiseerder de waardigheid van een individu respecteren als hij geen respect heeft voor zijn eigen waardigheid? Hoe kan hij in de mensen geloven als hij niet werkelijk in zich zelf gelooft? Hoe kan hij de mensen overtuigen dat zij het in zich hebben, dat zij de macht hebben op te staan en te winnen als hij dat niet van zichzelf gelooft? Het ego moet zo overheersend zijn dat de persoonlijkheid van de organiseerder aanstekelijk is, dat het de mensen bekeert van wanhoop tot uitdaging, tot het scheppen van een massa-ego.

Strijd

Strijd [conflict] is een ander slecht woord in de algemene opinie. Dit is een gevolg van twee invloeden in onze maatschappij: de ene invloed is de georganiseerde godsdienst die een rhetorisch 'Keer de andere wang toe' heeft omhelsd en de Geschriften geciteerd zoals de duivel het nooit zou hebben durven vanwege hun belangrijke voormalige functie van het steunen van het Establishment. De tweede invloed is waarschijnlijk de meest subversieve en verraderlijke, en het heeft het Amerikaanse toneel in deze laatste generatie doordrongen: Madison Avenue public relations, middenklasse morele hygiëne, dat van strijd [conflict] of controversie iets negatiefs en onwenselijks gemaakt heeft. Dit maakt alles deel uit van een Adverteer Cultuur die de nadruk legt op het met elkaar kunnen opschieten, en wrijvingen voorkomen. Als je

naar onze televisiereclame kijkt, krijg je het beeld dat de Amerikaanse samenleving er voornamelijk op uit is er voor te zorgen dat er geen reuk komt uit onze monden of oksels. Eenstemmigheid is het leidend beginsel – men moet zijn naaste niet beledigen; en zo hebben we vandaag de situatie dat er mensen in de massamedia worden ontslagen omdat zij voor hun mening uitkomen of 'controversieel' zijn; in de kerken worden ze ontslagen om dezelfde reden maar hier gebruikt men de woorden 'Gebrek aan voorzichtigheid'; en op universiteitscampussen worden faculteitsleden ontslagen om dezelfde reden maar hier heet het dat er 'Persoonlijke moeilijkheden' zijn. Conflict is de wezenlijke kern van een vrije en open samenleving. Als men de democratische levenswijze zou projecteren in de vorm van een muziekpartituur zou het belangrijkste thema zijn de harmonie van de dissonantie.

De opleiding van een organiseerder

Het opbouwen van veel massamachtsorganisaties die fuseren tot een nationale volksmacht kan niet tot stand komen zonder veel organiseerders. Aangezien organisaties grotendeels door de organiseerder worden gecreëerd moeten we uitvinden waardoor de organiseerder gecreëerd wordt. Dit was een belangrijk probleem tijdens mijn organiseerervaring: het vinden van potentiële organiseerders en hun opleiding. De afgelopen twee jaar heb ik een speciale opleidingsschool gehad voor organiseerders met een volledig dagprogramma dat vijftien maanden duurde.

De studenten varieerden van middenklasse vrouwelijke activisten, tot Katholieke priesters en Protestante dominees van alle gezindten, van strijdbare Indianen tot Chicano's en Portoricanen en zwarten uit alle delen van de zwarte machtsbewegingen, van de Panthers tot radicale filosofen, van allerlei campusactivisten, SDS'ers en anderen, tot een priester die zich aansloot bij een revolutionaire partij in Zuid-Amerika. Geografisch gesproken kwamen zij van campussen en Jezuïeten-seminaria in Boston tot Chicano's uit kleine steden in Texas, middenklasse mensen uit Chicago en Harford en Seattle en haast iedere plaats daartussen in. Een groeiend aantal studenten kwam uit Canada, van de Indianen uit het noordwesten tot de middenklasse uit de zeeprovincies. Jaren lang voor ik met de officiële school was begonnen had ik het grootste deel van mijn tijd besteed aan de opleiding tot organiseerder van alle leden van mijn staf.

De opleiding van een organiseerder vereist frequente lange lezingen over organisatieproblemen, de analyse van machtspatronen, communicatie, conflictacties, het onderwijzen en de ontwikkeling van gemeenschapsleiders en de methodes van nieuwe issues introduceren. In deze discussies kwamen we ons met een hele reeks van issues bezig te houden: de interne problemen van een kliek in een organisatie in Los Angeles die er op uit was van zijn organiseerder af te komen; een kerstboomverkoopgeldverzameling fiasco in San José en waarom het mislukte; een massieve stemregistratieactie in een project in Chicago die maar niet op gang kon komen; een groep in Rochester, New York, die de organiseerder aanviel zodat zij hun driftige hand konden slaan aan het geld dat voor de organisatie bestemd was – enzovoorts. Altijd werd de persoonlijke ervaring van de potentiële organiseerder als basis voor het onderwijs genomen. Altijd nadat het probleem was opgelost waren er lange bijeenkomsten waarin een autopsie die specifieke punten ontleedde die daarna tot een synthese bijeen gehecht werden, tot

een lichaam van ideeën. Alle ervaringen zijn alleen belangrijk voor zover zij in verband staan met een centraal idee en dat illustreren. De geschiedenis herhaalt specifieke situaties niet – als er voorbeelden zijn in dit boek die geïsoleerd van het algemene idee gelezen worden, zijn zij niets meer dan een serie anekdotes. Alles werd een leerervaring.

Het kwam vaak voor dat de persoonlijke huiselijke problemen deel uitmaakten van de conferenties. Het werkrooster van een organiseerder is zo continu dat tijd geen betekenis heeft; bijeenkomsten en vergaderingen gaan eindeloos voort tot in de vroege ochtenduren; ieder rooster is gemarkeerd door voortdurende onverwachte nietvoorziene bijeenkomsten; het werk achtervolgt een organiseerder tot in zijn of haar huis, zodat hij óf aan de telefoon is óf er komen mensen aan. Het huwelijksverslag van organiseerders is met zeldzame uitzonderingen rampzalig. Bovendien pleiten de spanningen, de werktijden, de huiselijke situatie en de gelegenheid niet voor huwelijkstrouw. Ook heb ik, met één zeldzame uitzondering, niet een werkelijke competente organiseerder gekend die zich druk maakt over het celibaat. Hier en daar zijn er echtgenotes of echtgenoten of mensen in liefdesverhoudingen die het werk begrijpen en zich er voor inzetten en die werkelijke krachtbronnen zijn voor de organiseerder.

Naast de full-time organiseerders waren er gemeenschapsleiders die we opleidden tot organiseerders. Organiseerders zijn niet alleen essentieel om een organisatie te beginnen op te bouwen; ze zijn ook essentieel voor het gaande houden ervan. Het vasthouden van de belangstelling en het handhaven van de activiteiten, het tegelijk sterk en soepel houden van de doelstellingen van de groep is een ander werk, maar nog altijd organisatie.

Terugblikkend op de resultaten van die jaren lijkt het een potpourri met, naar het schijnt, meer mislukkingen dan successen. Er zijn hier en daar organiseerders die uitblinken in hun gekozen gebied die door de pers gepresenteerd worden als mijn door mij opgeleide 'protege's', maar ik vind het resultaat in het algemeen niet veelbelovend.

Diegenen die vanuit hun plaatselijke gemeenschappen getraind werden bereikten een zeker niveau en waren op hun toppunt. Als men denkt aan een organiseerder als een uiterst creatieve architect en ingenieur met een rijke verbeeldingskracht, dan hebben we op zijn best geschoolde loodgieters, elektriciens en timmerlieden opgeleid, die allen noodzakelijk zijn om hun gemeenschapsstructuur op te bouwen en te onderhouden maar niet in staat ergens anders naar toe te gaan om een nieuwe structuur in een nieuwe gemeenschap te ontwerpen.

Dan waren er de anderen die leerden uitstekende organiseerders te

zijn in bepaalde soorten gemeenschappen met bepaalde ethnische groepen maar die er in andere omstandigheden met andere ethnische groepen geen steek van terecht brachten.

Dan zijn er nog die zeldzame campusactivisten die een aanzienlijk aantal studenten konden organiseren – maar ze mislukten volledig toen ze probeerden te communiceren met de lagere arbeidersklassen en die te organiseren.

Vakbondorganiseerders bleken slechte gemeenschapsorganiseerders. Hun ervaring zat vast aan een patroon van vaste punten, of het nu ging om welomschreven looneisen, pensioenen, vakanties of andere arbeidsvoorwaarden, en dit was allemaal verankerd in bepaalde contractdata. Nadat er overeenkomst was bereikt en het contract ondertekend, waren er in de jaren die volgden voor het volgende arbeidscontract alleen maar klaagvergaderingen over contractbreuk door beide partijen. Massaorganisatie is een ander dier, dat niet getemd is. Er bestaan geen vaste chronologische punten of vaste problemen. De eisen veranderen voortdurend; de situatie is vloeiend en verschuift steeds; en vele doelstellingen zijn niet in concrete termen van dollars en werkuren maar van psychologische aard die voortdurend veranderen zoals 'dat spul waar dromen van gemaakt zijn'. Ik heb vakbondorganiseerders bijna gek zien worden van gemeenschapsorganisatie.

Als vakbondleiders praatten over het organiseren van de armen was hun spreken gebaseerd op nostalgie, een weemoedige blik terug op de vakbondorganiseerders van de CIO tijdens de grote depressie van de dertiger jaren. Deze 'vakbondorganiseerders' – Powers, Hapgood, Henry Johnson en Lee Pressman, bijvoorbeeld – waren in de eerste plaats middenklasse revolutionaire activisten voor wie de CIO vakbondorganisatie slechts één van de vele activiteiten was. De dagorders van die vakbondmassabijeenkomsten besloegen 10 percent over de specifieke problemen van die vakbond en 90 percent sprekers over de situatie en behoeften van de Okies uit het zuiden, de Spaanse burgeroorlog en de Internationale Brigade, geldinzamelingen voor de negers die berecht werden in een of andere zuidelijke staat, het eisen van hogere steun voor de werkelozen, het aan de kaak stellen van politiegeweld, geldinzamelingen voor anti-Nazi organisaties, een eis tot stopzettingen van de Amerikaanse verkoop van oud ijzer aan het Japanse militaire complex, enzovoorts. Het waren radikalen en zij deden hun werk goed; ze organiseerden grote sectoren van de Amerikaanse middenklasse om hun programma's te steunen. Maar nu zijn ze er niet meer en een gelijkens tussen hen en de huidige professionele vakbondorganiseerder bestaat alleen in naam.

Bij de organiseerders die ik opleidde en met wie ik mislukte waren er enkelen die de woorden en vertelde concepten en ervaringen uit het hoofd leerden. Luisteren naar hen was net als het luisteren naar een tape die mijn inleiding woord voor woord terugspeelde. Het was duidelijk dat er weinig begrip was; het was duidelijk dat zij niet meer dan elementair organisatiewerk konden doen. De moeilijkheid bij velen van hen was en is dat ze niet begrijpen dat een relaas van een specifieke situatie alleen belang heeft in zijn verband met en als illustratie van een algemeen concept. In plaats daarvan zagen zij de specifieke actie als eindpunt. Ze kunnen moeilijk bevatten dat geen enkele situatie zich ooit herhaalt, dat geen enkele tactiek ooit precies dezelfde kan zijn.

Dan waren er nog diegenen die getraind waren op sociale academies voor gemeenschapsorganiseerders. Gemeenschapsorganisatie 101, 102 en 103. Ze hadden 'praktisch' werk gedaan en zelfs een gespecialiseerde woordenschat. Ze noemen het G.O. [of Gemeenschaps Org. wat een reusachtig Freudiaanse fantasie oproept]. Het fundamentele verschil tussen hun doel en het onze is dat zij organiseren om van vierpotige ratten af te komen en dan op te houden; wij organiseren om van vierpotige ratten af te komen, zodat we daarna de twee-benige ratten kunnen verwijderen. Voor hen die, gedesillusioneerd de formele rotzooi die ze op school geleerd hebben verwerpen, is het zeer waarschijnlijk dat ze zich niet tot doelmatige organiseerders zullen ontwikkelen. De eerste reden is dat ze ondanks hun verbale bezwaren tegen hun vroegere opleiding een sterke onbewuste remming hebben de twee of drie jaren van hun leven besteed aan de opleiding te verwerpen, evenals de financiële kosten van deze cursussen.

Gedurende deze jaren heb ik voortdurend gepoogd de redenen voor onze mislukkingen en ons succes, zo nu en dan, met het opleiden van organiseerders op te sporen. Onze onderwijsmethodes, en die van anderen, onze persoonlijke onderwijsbevoegdheid en geïmproviseerde nieuwe onderwijsexperimenten werden en worden onder de loep genomen; onze eigen zelfkritiek is veel heviger dan die van onze meest verbeten critici. We hebben allemaal onze fouten. Ik weet dat ik, werkend als organiseerder in een gemeenschap, met eindeloos geduld praat met en luister naar de plaatselijke bewoners. Iedere organiseerder moet dit geduld hebben. Maar een van mijn fouten is dat ik, wanneer ik les geef op het opleidingsinstituut of tijdens conferenties aan beperkte studenten zonder fantasie een intellectuele snob word en ongeduldig, verveeld en onvergeeflijk grof.

Ik heb onderwijsbenaderingen geëxperimenterd. Wetend bijvoorbeeld dat men alleen kan communiceren en begrijpen in termen van ei-

gen ervaringen, moesten we ervaringen voor onze studenten construeren. De meeste mensen verzamelen niet veel ervaring. De meeste mensen gaan door het leven door een serie gebeurtenissen te ondergaan, die onverteerd hun lichaam weer uitkomen. Gebeurtenissen worden ervaringen wanneer ze verteerd worden, wanneer er over nagedacht wordt, in verband gebracht met algemene patronen, tot synthese gemaakt. Het cliché 'We leren van de ervaring' heeft een betekenis. Het was onze taak die gebeurtenissen het lichaam van de studenten weer in te krijgen, zodat zij die tot ervaring konden verteren. Tijdens een seminar zei ik dan 'Het leven is de verwachting van het onverwachte – de dingen waar je je druk over maakt gebeuren zelden. Iets nieuws, het onverwachte, komt meestal van buiten het speelterrein opdagen. Jullie knikken allemaal alsof je het begrijpt maar je begrijpt het niet echt. Wat ik gezegd heb zijn alleen maar woorden voor jullie. Ik wil dat jullie je terugtrekken en er een paar uur over nadenken. Probeer je te herinneren waarover je je afgelopen jaren bezorgd hebt gemaakt en of het ooit gebeurd is, en wat er gebeurde – dat zullen we dan bespreken'.

Bij de volgende zitting reageerden de studenten opgewonden, 'Hè, u heeft gelijk. Maar één van acht grote zorgen gebeurde – en zelfs dat was anders dan de wijze waarover ik me zorgen had gemaakt. Ik begrijp wat u bedoelt.' En dat was ook zo.

Terwijl de ervaringen te proberen organiseren op te leiden nergens zo succesvol waren als ik gehoopt had, was dat voor mij en mijn medewerkers toch uiterst educatief. We waren voortdurend bezig met zelfonderzoek. Ten eerste leerden we wat de kwaliteiten van een ideale organiseerder zijn; en ten tweede werden we geconfronteerd met een fundamentele vraag: of het mogelijk was door onderwijs of opleiding deze kwaliteiten te verkrijgen.

Ervaring en communicatie zijn fundamenteel voor de organiseerder. Een organiseerder kan alleen communiceren binnen de ervaringsgebieden van zijn publiek; anders is er geen communicatie. De organiseerder, in zijn voortdurende jacht naar patronen, algemeenheden en betekenis, is altijd bezig ervaring op te bouwen.

Door middel van zijn verbeelding leeft hij zich voortdurend in de gebeurtenissen van anderen in, identificeert zich met hen en distilleert hun gebeurtenissen in zijn eigen mentaal vertersysteem waardoor hij weer meer ervaring verzamelt.

Het is van wezenlijk belang voor communicatie dat hij hun ervaringen kent. Aangezien men alleen door de ervaringen van de ander kan communiceren wordt het duidelijk dat de organiseerder een ab-

----- Text continues after this page -----

This publication is made available in the context of the history of social work project.

See www.historyofsocialwork.org

It is our aim to respect authors' and publishers' copyright. Should you feel we violated those, please do get in touch with us.



Deze publicatie wordt beschikbaar gesteld in het kader van de canon sociaal werk.

Zie www.canonsociaalwerk.eu

Het is onze wens de rechten van auteurs en uitgevers te respecten. Mocht je denken dat we daarin iets fout doen, gelieve ons dan te contacteren.

----- Tekst gaat verder na deze pagina -----

normale hoeveelheid ervaring begint te ontwikkelen.

Hij leert plaatselijke legenden kennen, anecdotes, waarden, idiomatische uitdrukkingen. Hij luistert naar koetjes en kalfjes. Hij houdt zich van retoriek die de plaatselijke cultuur vreemd is: hij weet dat versleten woorden als 'witte racist', 'rascistisch varken' en 'moederneuker' zo vaak uitgespuugd zijn dat het gebruik daarvan nu in de negatieve ervarings sfeer van de plaatselijke bevolking is en alleen dient om de spreker te identificeren als 'een van die gekken' om daarna iedere verdere communicatie af te snijden.

En toch moet de organiseerder proberen het niet te spelen. Hij moet zich zelf zijn. Ik herinner me een eerste ontmoeting met Mexicaans-Amerikaanse leiders in een café in Californië waar ze me speciaal Mexicaans eten serveerden. Halverwege legde ik mijn vork en mes neer en zei 'Mijn God! Eten jullie dit spul omdat je het lekker vindt of omdat je het moet eten? Ik vind het net zo smerig als dat vreselijke Joodse kosher voer dat ik als kind moest eten!' Even was er een geschokeerd zwijgen en toen begon iedereen te brullen. Opeens was het ijs gebroken en iedereen begon te praten en te lachen. Ze waren zo gewend aan de Anglo die de heerlijkheid van het Mexicaanse eten ophemelde ook al wisten ze dat hij het vreselijk vond, de Anglo die een paar Spaanse zinnen zoals het onvermijdelijke *hasta la vista* uit zijn hoofd geleerd had, dat het een verfrissende eerlijke ervaring was voor hen. Het incident werd voor velen een legende en je kon hen bijvoorbeeld horen zeggen 'Hij kan die vent net zo goed gebruiken als Alinsky Mexicaans eten'. Een aantal van de aanwezige Mexicaanse Amerikanen bekenden dat zij sommige van die gerechten alleen aten als ze een Anglo op bezoek hadden. Hetzelfde toneelspel gebeurt bij blanken betreffende bepaalde gerechten van 'Ziele-eten' van de zwarten.

Er bestaat een verschil tussen eerlijkheid en grove oneerbiedigheid voor de tradities van een ander. De organiseerder zal veel minder dwalen door zichzelf te zijn dan als hij begint met 'professionele technieken' wanneer de mensen eigenlijk wel beter weten. Eerlijk zijn toont respect hebben voor de mensen, zoals tijdens de Mexicaanse eetepisode. Zij worden als mensen en niet als proefkonijnen op wie je je technieken uitprobeert behandeld. Het is uiterst belangrijk dat deze actie verstaan wordt in de context. Vóór mijn opmerking was er een hartelijke persoonlijke discussie geweest over de problemen van de mensen. Ze onderkenden niet alleen mijn bezorgdheid over hun lot, maar ook dat ik hen aardig vond als volk. Ik voelde hun vriendschap, we waren samen. In de totaliteit van de situatie deed ik wat anders beledigend zou zijn geweest.

De kwaliteiten die we poogden te ontwikkelen bij organiseerders in de jaren dat we probeerden hen op te leiden bevatten enkele kwaliteiten die naar alle waarschijnlijkheid niet aangeleerd konden worden. Of ze bezaten die of ze konden die alleen door een wonder van boven of van onderaf verkrijgen. Andere kwaliteiten zouden ze latent kunnen hebben die ontwikkeld konden worden. Soms bracht de ontwikkeling van een kwaliteit onverwachte andere teweeg. Ik leerde de lijst te controleren en de negatieve kwaliteiten op te sporen; als het onmogelijk was die kwaliteit te ontwikkelen kon ik tenminste op mijn hoede zijn en proberen de negatieve invloed daarvan op het werk te verminderen.

Hier volgt de lijst van ideale elementen van een organiseerder – de punten waarnaar men zoekt bij het identificeren van potentiële organiseerders en in het schatten van de toekomstige mogelijkheden van nieuwe organiseerders en de spilpunten voor ieder soort onderwijsprogramma voor organiseerders. Het is zeker een geïdealiseerde lijst – ik betwijfel of zulke kwaliteiten met zo'n intensiteit ooit verenigd zijn in een man of vrouw; toch zouden de beste organiseerders die allemaal in grote mate moeten hebben en een organiseerder heeft ten minste een zekere mate van alle nodig.

Nieuwsgierigheid Wat brengt een organiseerder tot organiseren? Hij wordt gedreven door een dwangmatige nieuwsgierigheid die geen grenzen kent. Waarschuwend gemeenplaatsen als 'Nieuwsgierigheid maakte de kat dood' hebben geen betekenis voor hem, want voor hem is het leven een zoeken naar een patroon, naar gelijkenissen in schijnbare verschillen, naar verschillen in schijnbare gelijkenissen, naar een orde in de chaos om ons heen, naar een betekenis aan het leven om hem heen en het verband met zijn eigen leven – en dit zoeken eindigt nooit. Hij gaat voort met het vraagteken en vermoedt dat er geen antwoorden zijn, alleen nog maar vragen. De organiseerder wordt tot de drager van de bacil van nieuwsgierigheid, want een volk dat vraagt 'waarom' begint te rebelleren. Het vragen naar het waarom van tot dan toe aanvaarde wijzen en waarden is het stadium van hervorming dat vooraf gaat aan en zo essentieel is voor revolutie.

Hier zou ik het niet erger oneens kunnen zijn met Freud. In een brief aan Maria Bonaparte zei hij 'Op het moment dat een man vraagt naar de betekenis en de waarden van het leven is hij ziek'. Als er ergens een antwoord is over het leven, vermoed ik dat de sleutel daartoe de kernvraag is.

Socrates was in feite een organiseerder. Het is de functie van een organiseerder vragen te stellen die agiteren, die door het aanvaarde pa-

troon heenbreken. Socrates, met zijn doel 'Ken uzelve' stelde interne vragen binnen het individu die zo essentieel zijn voor de revolutie die buiten het individu staat. Dus voerde Socrates het eerste stadium uit in het maken van revolutionairen. Als hij door had mogen gaan met vragen stellen over de betekenis van het leven, het leven te onderzoeken en de conventionele waarden te weigeren, dan zou de interne revolutie spoedig naar buiten in de politieke arena getreden zijn. Zij die hem be-rechttten en ter dood veroordeelden wisten wat ze deden.

Oneerbiedigheid Nieuwsgierigheid en oneerbiedigheid gaan samen. Nieuwsgierigheid kan niet zonder de ander bestaan. Nieuwsgierigheid vraagt 'Is dit waar?' 'Alleen omdat dit altijd zo geweest is is dit de beste of goede manier van leven, de beste of goede godsdienst, politieke of economische waarde, moraal?' Niets is heilig voor de vragensteller. Hij verafschuwt dogma, daagt iedere begrensde definitie van moraal uit, rebelleert tegen iedere repressie van een vrij, open zoeken naar ideeën waarheen die ook mogen leiden. Hij is uitdagend, beledigend, agiterend, in diskrediet brengend. Hij veroorzaakt onrust. Zoals alles in het leven is dit een paradox want zijn oneerbiedigheid is geworteld in een diepe eerbied voor het raadsel van het leven, en een onophoudelijk speuren naar de betekenis daarvan. Men zou kunnen beweren dat eerbied voor de anderen, voor hun verlossing van onrechtvaardigheid, armoede, onwetendheid, uitbuiting, discriminatie, ziekte, oorlog, haat en angst geen noodzakelijke kwaliteit is in een succesvolle organiseerder. Ik kan alleen zeggen dat zo'n eerbied een kwaliteit is die ik moet zien in iemand aan wie ik les zou geven.

Verbeeldingskracht Verbeeldingskracht is de onvermijdelijke partner van oneerbiedigheid en nieuwsgierigheid. Hoe kan iemand nieuwsgierig zijn zonder over verbeeldingskracht te beschikken?

Volgens de Webster's Unabridged, is verbeeldingskracht 'de mentale synthese van nieuwe ideeën uit elementen die afzonderlijk beleefd zijn. De ruimere betekenis... begint met de notie van een mentaal verbeelden van dingen die gesuggereerd maar niet eerder beleefd zijn en zich vandaaruit ontwikkelt... tot het idee van mentale schepping en poëtische idealisering [creatieve verbeelding]...'. Voor de organiseerder is verbeelding niet dit alleen maar iets diepers. Het is de dynamiek die hem aan zijn hele leven van actie als organiseerder doet beginnen en steunen. Het ontbrandt en voedt de kracht die hem er toe drijft voor verandering te organiseren.

Er is een tijd geweest dat ik geloofde dat de fundamentele kwali-

teit van een organiseerder een diep gevoel van woede tegen onrecht was en dat dit zijn voornaamste motivering was die hem gaande hield. Nu weet ik dat het iets anders is: deze abnormale verbeelding die hem opzweept tot een nauwe identificatie met de mensheid en hem in zijn lot projecteert. Hij lijdt met hen en wordt boos over het onrecht en begint de rebellie te organiseren. Clarence Darrow stelde het meer op een basis van eigenbelang: 'Ik had een levendige verbeelding. Niet alleen kan ik mij in een ander verplaatsen, ik kon ook niet verhinderen dát ik dat deed. Mijn medeleven ging altijd uit naar de zwakke, de lijdende en de arme mensen. Ik besefte hun verdriet en poogde hen er van te verlichten opdat ik zelf verlicht zou worden'.

Verbeelding is niet alleen de brandstof voor de kracht die organiseerders aan het organiseren houdt, het is ook de basis voor doelmatige tactieken en actie. De organiseerder weet dat de werkelijke actie de reactie van de tegenpartij is. Om de waarschijnlijke reacties van de vijand op realistische wijze te schatten en te anticiperen moet hij in staat zijn zich ook met hem te identificeren in zijn verbeelding en hun reacties op zijn acties te voorzien.

Een gevoel voor humor Terug naar Webster's Unabridged: humor wordt omschreven als 'Het mentale vermogen belachelijk of absurd ongerijmde elementen te ontdekken, uit te drukken of te waarderen in ideeën, situaties, gebeurtenissen of daden...' of 'een veranderende en onzekere goedemoedstoestand...'

De organiseerder die zoekt met een vrije en open geest, zonder zekerheden, hatende dogma's, vindt het lachen niet alleen een manier om zijn geestelijke gezondheid te bewaren maar ook een sleutel tot het begrijpen van het leven. Het leven is in wezen een tragedie; en het tegendeel van tragedie is komedie. Men kan een paar regels in welke Griekse tragedie dan ook veranderen en het wordt een komedie en vice versa. Wetend dat tegenstrijdigheden de richtingwijzers zijn naar vooruitgang is hij altijd op zijn hoede voor tegenstrijdigheden. Een gevoel voor humor helpt hem te herkennen en er een betekenis aan te vinden.

Humor is essentieel voor een succesvolle tacticus, want de meest machtige wapens die de mensheid kent zijn satire en het belachelijk maken.

Een gevoel voor humor stelt hem in staat perspectief te behouden en zichzelf te zien zoals hij werkelijk is: een beetje stof dat een vliedend moment brandt. Een gevoel voor humor is onverenigbaar met de volledige aanvaarding van enig dogma, enig godsdienstig, politiek of

economisch recept voor redding. Het vat nieuwsgierigheid, oneerbiedigheid en verbeeldingskracht samen. De organiseerder heeft zelf een eigen persoonlijke identiteit die hij niet kan verliezen door geabsorbeerd of geaccepteerd te worden door welke soort van groepsdiscipline of organisatie dan ook. Ik begin nu te begrijpen wat ik enigszins intuïtief schreef in *Reveille for Radicals* bijna twintig jaar geleden, namelijk dat 'de organiseerder om deel te zijn van alles nergens deel van kan zijn'.

Een beetje een vaag beeld van een betere wereld Veel van het dagelijkse werk van een organiseerder herhaalt zich en is van een dodelijke monotonie. In de totaliteit der dingen is hij bezig aan een heel klein stukje. Als een kunstenaar die een klein blaadje schildert. Het is onvermijdelijk dat hij vroeg of laat reageert met 'Wat doe ik dat ik mijn hele leven wijd aan het schilderen van een klein blaadje? Weg er mee, ik heb er genoeg van.' Wat hem gaande houdt is een vage visie van een groot muur-schilderij waar andere artiesten – organiseerders – hun stukje schilderen en ieder stukje essentieel is voor het geheel.

Een georganiseerde persoonlijkheid De organiseerder moet zichzelf goed georganiseerd hebben zodat hij zich op zijn gemak kan voelen in ongeorganiseerde situaties, rationeel in een zee van irrationaliteiten. Het is van vitaal belang dat hij irrationaliteiten kan aanvaarden en er mee werken voor het doel van verandering.

Op enkele zeldzame uitzonderingen na worden de goede dingen om de verkeerde redenen gedaan. Het is nutteloos te vragen dat de mensen het goede om de goede redenen doen – dat is vechten tegen de bierkaai. De organiseerder moet weten en accepteren dat de goede reden als een morele rationalisatie pas wordt geïntroduceerd als het goede doel reeds bereikt is hoewel het om de verkeerde redenen bereikt kan zijn – hij moet derhalve zoeken naar de verkeerde redenen en die gebruiken voor het bereiken van goede doelstellingen. Hij moet in staat zijn vakkundig en berekenend gebruik te maken van irrationaliteit in zijn pogingen tot een rationale wereld te komen.

De organiseerder moet om een veelheid van redenen veelvoudige issues ontwikkelen. Ten eerste kan een ruime basis van leden slechts opgebouwd worden op veel issues. Toen we onze organisatie in de Back of the Yards opbouwden voegden de Pools Rooms-Katholieke kerken in Chicago zich bij ons omdat ze ongerust waren over de steeds groter wordende macht van de Ierse Rooms-Katholieke kerken. De Packing House vakbond was bij ons – dus voegden ook de concurreren-

de bonden zich bij ons in een poging het potentiële lidmaatschap te neutraliseren. Het kon ons natuurlijk niet schelen waarom ze zich bij ons voegden – we wisten gewoon dat het voor ons beter was.

De organiseerder erkent dat ieder persoon of blok een waardenhiërarchie heeft. Laten we bijvoorbeeld aannemen dat we in een getto-gemeenschap zijn waar iedereen voor gelijke burgerrechten is.

Een zwarte man had een klein huis gekocht toen de buurt pas begon te veranderen en hij betaalde tenslotte een veel te hoge prijs – meer dan vier maal de waarde van het huis. Zijn hele bezit ging op aan dat huis. De stadsvernieuwing dreigt nu het huis over te nemen op basis van een taxatie hetgeen volgens hun schattingen minder dan een vierde zou zijn dan zijn financiële investering. Hij poogt wanhopig zijn eigen kleine economische wereld te redden. De burgerrechtenbeweging zou hem eens in de maand op een bijeenkomst krijgen, hij zou misschien petitities ondertekenen en hier en daar een dollar weggeven, maar onder de bedreiging dat stadsvernieuwing zijn eigendom zou wegvagen zou hij iedere avond op de bijeenkomsten komen.

Naast hem woont een vrouw die huurt. Ze houdt zich niet bezig met stadsvernieuwing. Ze heeft drie kleine meisjes en haar grootste zorg zijn de drughandelaars en souteneurs die de buurt verpesten en de toekomst van haar kinderen bedreigen. Zij is ook voor gelijke burgerrechten maar ze is meer geïnteresseerd in een gemeenschap zonder souteneurs en drughandelaars; en ze wil betere scholen voor haar kinderen. Dat zijn haar eerste prioriteiten.

Naast haar woont een gezin dat van de steun leeft; hun eerste prioriteit is meer geld. Aan de overkant van de straat woont een gezin dat beschreven kan worden als werkende armen, worstelend om rond te komen van hun drastisch beperkt budget – voor hen zijn de consumentenprijzen en het bedrag van de plaatselijke marktlieden de eerste prioriteiten. Een huurder in een achterbuurt die leeft temidden van ratten en kakkerlakken zal u meteen vertellen wat zijn eerste prioriteit is, etc. In een organisatie die veelvoudige programmapunten heeft zegt iedereen tegen elkaar, 'Ik kan in mijn eentje niet bereiken wat ik wil en dat kan jij ook niet. Laten we een afspraak maken. Ik zal jou steunen in wat jij wilt en jij steunt mij in wat ik wil'. Die afspraken worden het programma.

Niet alleen is een organisatie met maar één of twee programmapunten tot een kleine organisatie gedoemd, het staat bij voorbaat vast dat zo'n organisatie geen lang leven zal hebben. Een organisatie heeft actie nodig zoals een mens zuurstof nodig heeft. Met maar één of twee programmapunten komt er vast en zeker een terugval in de actie ge-

volgd door de dood. Meerdere programmapunten betekenen constante actie en leven.

Een organiseerder moet gevoelig worden voor alles wat er om hem heen gebeurt. Hij leert altijd en ieder voorval onderwijst hem iets. Hij merkt op dat als er maar een paar lege plaatsen zijn in een bus de massa die er in tracht te komen duwt en perst; als er veel lege plaatsen zijn zal de menigte beleefd en attent zijn; en hij peinst dat in een wereld waar voor iedereen kansen bestaan het menselijk gedrag ten goede zou veranderen. Door het leven en zichzelf voortdurend te onderzoeken wordt hij een steeds beter georganiseerde persoonlijkheid.

Een goed geïntegreerde politieke schizoïde. De organiseerder moet politiek schizoïde worden om te voorkomen dat hij echt gaat geloven. Een issue moet gepolariseerd zijn voordat de mensen kunnen handelen. De mensen zullen handelen als ze er van overtuigd zijn dat hun zaak voor 100 percent aan de kant van de engelen staat en dat de tegenpartij voor 100 percent aan de kant van de duivel staat. Hij weet dat er geen sprake kan zijn van actie voor de issues tot op dat punt gepolariseerd zijn. Ik heb het voorbeeld van de Onafhankelijkheidsverklaring al genoemd, waar in de Bill of Particulars opvalt dat alle voordelen die de koloniën hadden van de Britten weggelaten werden en alleen de nadelen genoemd werden.

Ik bedoel maar dat de organiseerder zichzelf in tweeën moet kunnen delen – een deel in de actiereana waar hij de issues polariseert van 100 tegen 0 en dat zijn krachten tot conflict poogt te leiden, terwijl het andere deel van hem weet dat het verschil, als de tijd rijp is voor onderhandelingen, slechts 10 percent bedraagt – en toch moeten deze beide delen van hem zich met elkaar op hun gemak voelen. Alleen een goed georganiseerde persoon kan zichzelf splijten en toch één geheel blijven. De organiseerder moet dit doen.

Ego Door deze wenselijke eigenschappen is een sterk ego heen gegeven dat we zouden kunnen beschrijven als kolossaal wat stevigheid betreft. Het woord *ego* wordt hier gebruikt in de betekenis die we besproken hebben in het vorige hoofdstuk, en duidelijk onderscheiden van egoïsme. Ego is het onvoorwaardelijke vertrouwen in eigen vermogen te doen wat hij gelooft dat gedaan moet worden. Een organiseerder moet zonder angst of vrees aanvaarden dat hij de overmacht altijd tegen zich heeft. Met zo'n soort ego is hij een doener, en hij doet. De gedachte er het bijltje er bij neer te gooien heeft hij slechts een vluchtig moment; het leven is actie.

Een vrije open geest en politieke betrekkelijkheid De organiseerder wordt in zijn manier van leven een soepele persoonlijkheid met zijn nieuwsgierigheid, oneerbiedigheid, verbeeldingskracht, gevoel voor humor, wantrouwen in dogma, zelforganisatie, zijn begrip voor de irrationaliteit van veel van het menselijk gedrag, en geen rigide structuur die breekt wanneer er iets onverwachts gebeurt. Omdat hij zijn eigen identiteit heeft heeft hij geen behoefte aan de zekerheid van een ideologie of een panacee. Hij weet dat het leven een zoeken naar onzekerheid is; dat het enige dat zeker is onzekerheid is; en hij kan er mee leven. Hij weet dat alle waarden betrekkelijk zijn in een wereld van politieke betrekkelijkheid. Vanwege deze eigenschappen is het onwaarschijnlijk dat hij desintegreert in cynisme en desillusie want hij is niet van illusies afhankelijk.

Tenslotte is de organiseerder voortdurend bezig iets nieuws uit het oude te scheppen. Hij weet dat alle nieuwe ideeën voortkomen uit conflict; dat iedere keer dat de mens een nieuw idee had het een uitdaging was aan de heilige ideeën van verleden en heden die onvermijdelijkerwijze strijd veroorzaakte. Nieuwsgierigheid, oneerbiedigheid, verbeeldingskracht, gevoel voor humor, een vrije en open geest, het aanvaarden van de betrekkelijkheid der waarden en van de onzekerheid van het leven, smelten noodgedwongen samen tot een soort persoon wiens grootste vreugde scheppen is. Hij ziet het scheppen als de wenselijke betekenis van het leven. In zijn voortdurend streven naar het nieuwe ontdekt hij dat hij wat zich herhaalt en niet verandert niet uit kan staan. Voor hem zou hetzelfde steeds over doen hetzelfde betekenen als de hel.

Dit is het fundamentele verschil tussen de leider en de organiseerder. De leider bouwt voort aan zijn macht om zijn wensen te vervullen, die macht te behouden en uit te oefenen voor zowel persoonlijke als sociale doeleinden. Hij wil zelf macht hebben. Het doel van de organiseerder is macht te scheppen voor gebruik van anderen.

Ieder vrij, creatief persoon, of het een opvoeder betreft of een kunstenaar, of iemand uit een andere tak van het leven, heeft deze eigenschappen. Adam Smith beschrijft de gewenste eigenschappen van een financier in *The Money Game*:

Het is een persoonlijke intuïtie, het aanvoelen van gedragspatronen. Er is altijd iets onbekends, onduidelijks... Je kan niet gewoon van een analyticus een financier maken. Wat is het dat goede financiers hebben? Het is een soort ingesloten concentratie, een intuïtie, een gevoel, niet iets dat aangeleerd kan worden. Het eerste wat je moet kennen is

jezelf. Een mens die zichzelf kent kan buiten zichzelf gaan staan en zijn eigen reacties als een toeschouwer waarnemen.

Men zou denken dat deze beschrijving een organiseerder gold, maar in alles wat creatief is, of het nu gaat om de organisatie van een beleggingsfonds of een samenleving, men zoekt altijd naar deze eigenschappen. De reden waarom men een organiseerder wordt en niet iets anders, is denk ik te wijten aan een verschil in intensiteit van specifieke elementen of verbanden daartussen – of toeval.

Communicatie

Men kan enkele eigenschappen van een organiseerder missen – op één uitzondering na – en toch effectief en succesvol zijn. De uitzondering is de kunst van communicatie. Het doet er niet toe wat je weet over iets als je het niet op je mensen kunt overbrengen. In dat geval ben je niet eens een mislukking. Je bent er gewoon niet.

Communicatie met anderen vindt plaats zodra zij begrijpen wat je hen probeert over te brengen. Als zij het niet begrijpen dan communiceer je niet, hoeveel woorden, beelden of andere dingen je ook gebruikt. De mensen begrijpen de dingen alleen in termen van hun ervaring, hetgeen betekent dat je in hun ervaringsgebied moet treden. Verder is communicatie een twee-richtingsproces. Als je probeert jouw ideeën over te brengen aan anderen zonder aandacht te schenken aan wat zij jou te vertellen hebben, kan je het allemaal wel vergeten.

Ik weet dat ik met de andere partij gecommuniceerd heb als zijn ogen oplichtten en hij antwoordt, 'Ik weet precies wat u bedoelt, zoiets is mij ook overkomen. Ik zal het u vertellen!' Dan weet ik dat er communicatie heeft plaatsgevonden. Kort geleden vloog ik van het O'Hare vliegveld van Chicago naar New York. Toen het vliegtuig zich in beweging zette hoorden we de bekende aankondiging: 'Hier spreekt uw commandant. Het spijt me u te moeten mededelen dat we nr. 18 zijn voor het opstijgen. Ik doe het 'Verboden te Roken' teken uit en zal u op de hoogte houden'.

Veel commandanten voelen zich geroepen je 'te onderhouden' met een onafgebroken stroom verbaal vuil. 'Het zal u interesseren te weten dat dit vliegtuig met volle lading zoveel ton weegt bla bla bla'. Dat interesseert je geen zier. Of 'Onze vliegrouete brengt ons boven Bazickus, Ohio en dan Junkspot' enz. Maar tijdens deze reis raakte de vliegcommandant de ervaring van veel passagiers en communiceerde werkelijk. Midden in dit 'vermaak' zei hij 'Tussen twee haakjes, ik zal u laten weten wanneer we toestemming krijgen op te stijgen, en van het moment dat u het lawaai hoort van de motoren voor de opstijging tot het moment dat we van de grond gaan, hebben we genoeg brandstof voor een autorit van Chicago naar New York en terug met nog omwegen erbij verbruikt!' Je kon het commentaar horen zoals 'Ach, kom nou – hij maakt zeker een grapje'. Toen werd aangekondigd dat we konden opstijgen keken alle passagiers in het vliegtuig op hun horloges. Na ongeveer 25 seconden in de lucht keerden de passagiers zich tot elkaar met 'Had u dat ooit gedacht?'

Het was vanzelfsprekend dat, zoals te verwachten is, veel passa-

giers zich wel eens bezig hadden gehouden met het aantal kilometers dat een auto kon rijden op een bepaalde hoeveelheid benzine.

Opvoeders zijn het algemeen eens over dit concept van communicatie hoewel slechts weinig leerkrachten er gebruik van maken. Maar er zijn tenslotte maar weinig leerkrachten in dat beroep.

Een educatief leider maakte dit punt van begrip en ervaring op een zeer persoonlijke wijze duidelijk:

'Als hij levenservaring heeft opgedaan'. Lees vooral Homerus en Horatius, zegt Newman; voed de geest en het oog en het oor met hun beelden en taal en muziek; maar verwacht niet te begrijpen waar ze over praten voor je veertig bent.

Deze waarheid begreep ik opeens toen ik meer dan dertig jaar geleden op een decemberdag op de weg van Argentieres naar Chamonix wandelde na een sneeuwbus en plotseling, uit de diepte van het onbewuste geheugen, me een regel uit Vergilius in gedachten schoot en ik ontdekte dat ik herhaalde:

*Sed iacet aggeribus niveis informis et alto
Terra gelu.*

Ik had die woorden op school gelezen en ongetwijfeld snel vertaald: 'de aarde ligt vormeloos onder sneeuwbanken en diepe vorst'; maar opeens, met het sneeuwtafereel voor ogen begreep ik voor het eerst wat Vergilius bedoelde met *informis*, 'zonder vorm' en hoe volmaakt het het werk van sneeuw beschrijft dat de wereld letterlijk vormeloos maakt, de scherpe contouren verzachtend van daken en dakranden, van dennebomen en rotsen en bergkammen, hun scherpe vormen ontnemend. En hoe dikwijls had ik die woorden niet gelezen zonder hun werkelijke betekenis te zien! Niet dat het woord *informis* niets voor mij betekende toen ik student was; maar veel minder van de ware betekenis drong tot mij door. Voor werkelijk begrijpen was persoonlijke ervaring nodig.

— Sir Richard Livingstone, *On Education*, New York, 1945, blz 13.

Ik ben geregeld beschuldigd van bothedheid en vulgariteit omdat ik analogieën van sex en het toilet gebruikt heb. Ik doe dit niet omdat ik voornamelijk wil shockeren, maar omdat we allemaal bepaalde ervaringen gemeen hebben en dat zijn sex en het toilet. Bovendien is iedereen hierin geïnteresseerd: wat men niet van alle gemeenschappelijke erva-

ringen kan zeggen. Ik herinner me dat ik de betrekkelijkheid van de moraal met het volgende verhaal uitlegde. Aan drie vrouwen, een Amerikaanse, een Engelse en een Française, wordt de volgende vraag gesteld: Wat zouden ze doen als ze als schipbreukelingen op een verlaten eiland belandden met zes naar sex hongerende mannen? De Amerikaanse zei dat ze zou proberen zich te verstoppen en 's nachts een vlot bouwen en rooksignalen uitzenden om te ontsnappen. De Engelse zei dat ze de sterkste man zou uitkiezen en met hem samenhouden, zodat hij haar tegen de anderen zou beschermen. De Française keek verbaasd op en vroeg 'Wat is de moeilijkheid?'

Omdat de mensen de dingen alleen in termen van hun eigen ervaring begrijpen moet de organiseerder op zijn minst terloops vertrouwd zijn met hun ervaringen. Dit dient niet alleen de communicatie maar versterkt de persoonlijke identificatie van de organiseerder met de anderen en vergemakkelijkt verdere communicatie. Er was bijvoorbeeld eens een Grieks-Orthodoxe priester in een gemeenschap die hier Archimandrite Anastopolis genoemd wordt. Iedere zaterdagavond maakte hij, trouw gevolgd door zes van zijn kerkeleden, een tocht langs de plaatselijke kroegen. Na een paar uur zuipen verstijfde hij dan opeens en werd zo dronken dat hij verlamd raakte. Op dit punt droegen de trouwe zes hem dan als slippedragers over straat terug naar zijn veilige kerk. Dit begon over de jaren deel uit te maken van de ervaring van de gemeenschap, een levende legende. Met iemand uit die buurt kon je over het feit dat er iets niet in orde was, of niet lekker zat, niet meepraten zonder te zeggen dat het 'zo fout zat als Archimandrite'. Dan was het antwoord niet alleen gelach, een hoofdenknikken en 'Ja, we weten wat u bedoelt', maar ook de intimiteit van het delen van een gemeenschappelijke ervaring.

Wanneer je probeert te communiceren en geen niveau kunt vinden in de ervaring van de ander waarop hij kan ontvangen en begrijpen, dan moet je de ervaring voor hem scheppen.

Ik poogde twee organiseerders in opleiding uit te leggen dat hun problemen in hun gemeenschap te wijten waren aan het feit dat zij buiten het ervaringsgebied van hun mensen gegaan waren; dat wanneer je buiten het ervaringsgebied van iemand gaat je niet alleen niet communiceert, maar ook verwarring scheidt. Zij hadden een ernstige intelligente uitdrukking op hun gezicht en waren het verbaal en visueel eens en vol begrip maar ik wist dat zij het niet werkelijk begrepen en dat ik niet communiceerde. Ik was niet binnen hun ervaringsgebied gekomen, dus moest ik hen een ervaring verschaffen.

We waren toen aan het lunchen in een restaurant. Ik vestigde hun

aandacht op het lunchmenu waar acht gerechten of combinaties op stonden met allemaal een nummer. Gerecht nummer 1 was eieren met spek, aardappels, toast en koffie. Gerecht nummer 2 iets anders en gerecht nummer 6 was een omelet met kippenlever. Ik legde uit dat de kelner geconditioneerd was volgens zijn ervaring iedere bestelling onmiddellijk te vertalen in het nummer dat er bij hoorde. Hij zou de woorden 'spek en eieren' etc. horen maar zijn hersens hadden al no. 1 geklikt. De enige variatie was dat de eieren zacht of hard gebakken en het spek goed doorgebakken kon zijn, in welk geval hij zou roepen 'nummer 1 zacht', of iets dergelijks.

Toen dit duidelijk was zei ik 'Als nu de kelner komt om mijn bestelling op te nemen zeg ik niet een 'omelet met kippenlever', wat voor hem nummer 6 is, maar ik ga buiten zijn ervaringsgebied en zeg 'Zie je die omelet met kippenlever?' Hij zal antwoorden, 'ja, nummer 6', ik zeg dan, 'nou, wacht even, ik wil de kippenlever niet in de omelet. Ik wil de omelet met de kippenlever er naast – heeft u dat begrepen?'. Hij zal zeggen dat hij het begrepen heeft maar 9 tegen 1 dat hij alles verkeerd doet omdat hij nummer 6 niet meer gewoon kan bestellen. Ik weet niet wat er zal gebeuren maar ik ben buiten zijn aanvaard ervaringsgebied gegaan'.

De kelner nam precies zoals ik boven beschreven heb mijn bestelling op. Ongeveer twintig minuten later keerde hij terug met een omelet en een volledige portie kippenlever en de rekening, 3,25 dollar, 1,75 voor de omelet en 1,50 voor de kippenlever. Ik protesteerde onmiddellijk en zei dat ik alleen nummer 6 wilde, die totaal 1,50 kostte, maar inplaats van de levers in de omelet had ik die ernaast gewild. Nu had ik een complete omelet, een volle portie kippenlevers en een rekening die bijna drie maal zo hoog was. Bovendien kon ik niet een volle portie kippenlevers en een omelet eten. Grote verwarring. Kelner en chef waren druk aan het discussiëren. Tenslotte kwam de kelner terug, blozend en van streek. 'Neemt u me niet kwalijk; iedereen is in de war geraakt. Eet u wat u wilt'. De rekening werd terug veranderd in de oorspronkelijke prijs voor gerecht no 6.

In een dergelijke situatie waren vier stafleden en ik aan het praten in Los Angeles tegenover het Biltmore Hotel toen ik hetzelfde demonstreerde door te zeggen 'Kijk, ik houd een biljet van tien dollar in mijn hand. Ik ben van plan om het Biltmore Hotel heen te lopen, in totaal vier huizenblokken, en te proberen dit weg te geven. Dit gaat beslist de ervaring van iedereen te buiten. Jullie lopen met zijn vieren achter me aan en kijken naar de gezichten van de mensen die ik aanspreek. Ik loop naar ze toe, laat ze het tiendollar biljet zien en zeg

'Hier, pak aan'. Ik raad dat iedereen weg zal lopen, verbaasd zal kijken, beledigd of bang en dat ze zo snel mogelijk van die gek af willen. Het is hun ervaring dat wanneer iemand hen aanspreekt dit is of om inlichtingen te vragen of om te bedelen – vooral vanwege mijn kleding, zonder jas of das'.

Ik wandelde weg en probeerde het tiendollarbiljet weg te geven. De reacties waren allemaal 'binnen het ervaringsgebied van de mensen'. Drie namen als eerste het woord toen ze het tiendollarbiljet zagen. 'Het spijt me, ik heb geen wisselgeld'. Anderen liepen snel door en zeiden 'Sorry, ik heb geen geld bij me', alsof ik geprobeerd had geld van hen te krijgen inplaats van dat ik het hen probeerde te geven. Een jonge vrouw vloog op, schreeuwde haast 'Zo'n soort meisje ben ik niet en als je niet weggaat roep ik een agent!'. Een andere vrouw van een jaar of dertig snauwde 'Zo goedkoop ben ik niet'.

Een man stond stil en zei 'wat voor nepspelletje is dit?' en liep weg. De meeste mensen reageerden met schrik, verwarring en zwijgen, en versnelden hun pas en liepen haast om me heen.

Na ongeveer veertien mensen was ik weer terug tegenover de ingang van het Biltmore Hotel, nog steeds in het bezit van mijn tiendollar biljet. Mijn vier begeleiders hadden toen een duidelijker begrip van het idee dat de mensen zuiver en alleen op basis van hun eigen ervaring reageren.

Een ander voorbeeld van hetzelfde principe is een Christelijke beschaving, waar de meeste mensen naar de kerk zijn gegaan en verschillende Christelijke leerstellingen met de mond hebben beleden, maar die toch niet werkelijk deel zijn van hun ervaring omdat zij ze niet doorleefd hebben. Hun kerkervaring is een pure rituele versiering geweest.

De New York Times maakte enkele jaren geleden melding van een man die op de leeftijd van ongeveer veertig jaar tot het Katholicisme was bekeerd en die toen, vervuld van het enthousiasme van de bekeerling, vastbesloten was zover mogelijk het leven van de Heilige Franciscus van Assisi na te streven. Hij haalde zijn spaargeld, ongeveer 2.300 dollar van de bank. Hij incasseerde dit in biljetten van 5 dollar. Gewapend met zijn stapel 5 dollar biljetten ging hij naar het armste gedeelte van New York, De Bowery [dit was vóór de tijd van de stadsvernieuwing] en iedere keer dat hij een behoeftig uitziende man of vrouw langs zag lopen stapte hij op hen toe en zei 'Neemt u dit alstublieft aan'. Het verschil tussen deze situatie en de mijne bij het Biltmore Hotel is dat bedelaars in de Bowery een aanbod van geld of een kop soep niet buiten hun ervaringsgebied zouden vinden. In ieder

geval ontdekte onze vriend die poogde een Christelijk leven te leven en St. Franciscus van Assissi na te streven dat hij dat maar gedurende veertig minuten doen kon voor hij gearresteerd werd door een Christelijke politieagent, naar het Bellevue Ziekenhuis gereden door een Christelijke ambulancearts en non compos mentis verklaard door een Christelijke psychiater. Het Christendom is buiten het ervaringsgebied van een Christelijke belijdende maar niet nalevende bevolking.

In het organiseren van massa's kan je niet buiten het ervaringsgebied van de mensen treden. Men heeft mij bijvoorbeeld gevraagd waarom ik nooit met een Katholieke priester of een Protestante dominee of een rabbi praat volgens de Joods-Christelijke ethiek of de Tien Geboden of de Bergrede. Ik praat nooit in deze termen. Maar ik benader hen op basis van hun eigenbelang, het welzijn van de Kerk, zelfs zijn fysieke eigendommen.

Als ik hen op een moralistische wijze zou benaderen zou dit buiten hun ervaring zijn, want Christendom en Joods-Christendom staan buiten de ervaring van georganiseerde godsdienst. Zij zouden naar me luisteren en me buitengewoon medelevend vertellen hoe nobel ik wel was. En zodra ik de deur uit zou lopen zouden ze hun secretaresses binnenroepen en zeggen 'Als die gek ooit terugkomt ben ik niet thuis'.

Communicatie ter overreding, zoals in onderhandelingen, is meer dan het ervaringsgebied van iemand anders binnentreden. Het is een greep krijgen op zijn belangrijkste waarde of doel en je aan dat doel blijven vasthouden. Je communiceert met niemand zuiver en alleen op rationele feiten of ethiek of een programmapunt. De episode tussen Mozes en God, toen de Joden het Gouden Kalf waren gaan aanbidden is onthullend. [En de Here sprak tot Mozes: 'Ga, daal af, want uw volk, dat gij uit het land Egypte hebt gevoerd, heeft het verdorven. Zij hebben zich gehaast om af te wijken van den weg die ik hun geboden had; zij hebben zich een gegoten kalf gemaakt, waarvoor zij zich hebben neergebogen en waaraan zij geofferd hebben, terwijl zij zeiden: dit is uw god, Israel, die u uit het land Egypte heeft gevoerd. Vervolgens zeide de Here tot Mozes: Ik heb dit volk gezien en zie, het is een hardnekkig volk. Nu dan, laat Mij begaan, dat mijn toorn tegen hen ontbrande en Ik hen vernietige, maar u zal Ik tot een groot volk maken.

Toen zocht Mozes de gunst van den Here, zijn God, en hij zeide, waarom Here zou uw toorn ontbranden tegen uw volk dat Gij uit het land Egypte hebt geleid met grote kracht en met een sterke hand? Waarom zouden de Egyptenaren zeggen: tot hun onheil heeft Hij hen uitgeleid, om hen te doden in de bergen, en hen van de aardbodem te vernietigen? Laat uw brandenden toorn varen en heb berouw over het

onheil waarmede Gij uw volk bedreigt. Denk aan Abraham, Isaak en Israel, uw dienaren, aan wie Gij gezworen hebt bij uzelf en tot wie Gij gesproken hebt: Ik zal uw nakomelingschap vermenigvuldigen als de sterren des hemels, en dit gehele land, waarvoor Ik gesproken heb, zal Ik aan uw nakomelingschap geven, om het voor altoos te bezitten. En de Here kreeg berouw over het kwaad, dat Hij gezegd had zijn volk te zullen aandoen.] Mozes probeerde niet te communiceren met God in termen van genade of rechtvaardigheid toen God boos was en de Joden wilde vernietigen; hij plaatste zich op een hoogste waarde en was God te handig af. Alleen wanneer de andere partij bezorgd is of zich bedreigd voelt zal hij luisteren – in de actie-arena wordt een bedreiging of een crisis bijna een eerste vereiste voor communicatie.

Een grote organiseerder als Mozes verliest nooit zijn kalmte wat een minder grote man gedaan zou kunnen hebben toen God zei: 'Ga, daal af, want uw volk, dat gij uit het land Egypte heeft gevoerd, heeft het verdorven.'

Als Mozes op dat punt zijn kalmte had verloren zou men van hem verwachten dat hij geantwoord zou hebben: waar krijg je die onzin over mijn volk dat Ik uit het land Egypte gevoerd heb vandaan... ik was gewoon in de woestijn aan het wandelen en wie begon met die struik te laten branden en wie zei me dat ik naar Egypte moest gaan en wie zei me dat ik die mensen uit de slavernij moest halen en wie deed al die machtsspelletjes en al die plagen en wie spleet de Rode Zee en wie zette een wolkenpilaar in de hemel, en nu is het plotseling mijn volk'.

Maar Mozes hield het hoofd koel en hij wist dat zijn voornaamste aanval dat moest gelden wat volgens hem de voornaamste waarde was voor God. Zoals Mozes het zag, wilde God nummer 1 zijn. Door het hele Oude Testament heen botst men op 'Er zullen geen andere Goden zijn voor u'. 'Gij zult geen valse Goden aanbidden', 'Ik ben een jaloerse en wraakzuchtige God', 'Gij zult Gods naam niet ijdel gebruiken'. Enzovoorts, tot en met het eerste deel van de Tien Geboden.

Mozes wist dit toen hij zijn aanval lanceerde. Hij begon met God te vertellen kalm te blijven [Hier, als we proberen Mozes' motieven na te gaan, vraagt men zich af of hij dit deed omdat hij loyaal was aan zijn eigen volk, of omdat hij er medelijden mee had, of omdat hij geen zin had een heel nieuw volk voort te brengen, tenslotte was hij al tegen de 120 en dat was toch wel veel gevraagd.] In ieder geval begon hij zijn onderhandeling met te zeggen 'Kijk eens God, jij bent God. Jij hebt alle kaarten in handen. Wat je ook wilt en kunt doen, niemand zal je tegenhouden. Maar weet je God, je kan niet gewoon die afspraak

die je met dit volk gemaakt hebt laten vallen, weet je nog wel, het Verbond – waarin je hen beloofde dat je hen niet alleen van de slaavernij zou verlossen maar dat zij praktisch de aarde zouden erven. Ja, ik weet wel dat je me nu zult zeggen dat zij zich er niet aan gehouden hebben en dat alles op losse schroeven staat. Maar zo gemakkelijk is het niet. Je zit in een moeilijk parket. Het nieuws over deze afspraak is overal uitgelekt. De Egyptenaren, de Filistijnen, de Canaïeten, *iedereen* weet ervan. Maar zoals ik al zei, jij bent God, ga je gang, laat ze maar vallen. Wat kan jou het schelen als de mensen zeggen, 'Daar gaat God. Je kunt niet alles wat hij zegt geloven. Je kunt geen afspraak met hem maken. Zijn woord is niet eens de steen waar het op geschreven staat waard'. Maar tenslotte ben jij God en ik neem aan dat je het aan kunt'.

En de Here kreeg berouw over het kwaad dat Hij gezegd had zijn volk te zullen aandoen.

Een andere stelregel voor een doelmatige communicatie is dat de mensen niet hun eigen beslissingen hoeven te maken. Het is niet alleen dat Mozes God niet kon vertellen wat God doen moest; geen enkele organiseerder kan een gemeenschap vertellen wat ze moet doen. Maar de organiseerder heeft meestal wel een idee van wat een gemeenschap zou moeten doen en hij probeert de gemeenschap te suggereren, te manoeuvreren en te overreden naar die actie. Het zal er nooit op lijken dat hij de gemeenschap zegt wat te doen; in plaats daarvan gebruikt hij beladen vragen. Hier is een voorbeeld van een vergadering waar de organiseerder ervan overtuigd is dat tactiek Z het beste is:

Organiseerder Wat denkt u dat we nu moeten doen?

Gemeenschapsleider nr. 1 Ik vind dat we tactiek X moeten gebruiken.

Organiseerder Wat vindt u, leider nr. 2?

Leider nr. 2 Ja, dat lijkt me wel een goed idee.

Organiseerder Wat vindt u, leider nr. 3?

Leider nr. 3 Ik weet het niet. Het klinkt goed, maar er is iets waar ik me zorgen over maak. Wat vindt u, organiseerder?

Organiseerder Het gaat er om wat jullie vinden. Wat is het waar u zich zorgen over maakt?

Leider nr. 3 Ik weet het niet – iets –

Organiseerder Ik heb het idee – ik weet het niet, maar ik herinner me dat u en nr. 1 me iets uitlegden over iemand die eens geprobeerd had zoiets als tactiek X te doen en dat het een of ander niet

werkte of zoiets. Herinnert u zich dat u mij zoiets verteld heeft nr. 1?

Leider nr. 1 [die geluisterd heeft en nu weet dat tactiek X niet zal werken] Zeker, zeker, dat herinner ik me. Ja, nou ja, we weten allemaal dat X niet zal werken.

Organiseerder Ja. En we weten ook dat als we alles wat niet zal werken niet elimineren we nooit de juiste zullen vinden. Niet waar?

Leider nr. 1 [vurig] Nou en of!

En zo gaat het geleide vragen stellen voort zonder dat iemand zijn gezicht verliest of buiten de besluitname gelaten wordt. Iedere zwakte van iedere voorgestelde tactiek wordt getest met vragenstellen. Uiteindelijk suggereert iemand tactiek Z en, wederom door middel van vragen, komen de positieve kenmerken naar boven en besluit men er toe.

Is dit manipulatie? Zeker, net zoals een leraar manipuleert en zelfs een Socrates. Met het voortgaan van de tijd en van het onderwijs wordt het leiderschap steeds geraffineerder. De organiseerder trekt zich terug uit de plaatselijke kring van beslissers. Zijn antwoord op vragen wat *hij* vindt wordt een niet-geleide tegenvraag: 'Wat vindt u?'. Het wordt zijn taak de groep af te laten wennen aan de afhankelijkheid van hem. Dan is zijn taak beëindigd.

Terwijl de organiseerder op basis van vragen te werk gaat, beschouwt de gemeenschapsleider altijd zijn oordeel boven dat van henzelf. Zij geloven dat hij zijn werk goed kent, hij kent de goede tactieken want hij is hun organiseerder. De organiseerder weet dat zelfs al vinden ze dat bewust zo, hij een onbewuste rancune zou opbouwen als hij bevelen zou gaan uitdelen en 'uit ging leggen', een gevoel dat de organiseerder hen onderdrukt, dat hij hun waardigheid als individuen niet respecteert. De organiseerder weet dat het een menselijke eigenschap is dat iemand die om hulp vraagt en krijgt niet alleen met dankbaarheid reageert maar met een onbewuste vijandigheid ten opzichte van de persoon die hem geholpen heeft. Het is een soort psychische 'doodzonde' omdat hij het gevoel heeft dat diegene die hem geholpen heeft altijd weet dat als hij hem niet geholpen had, hij nog altijd een verslagen nul zou zijn. Dit alles houdt een kundig en gevoelig rollenspel in van de kant van de organiseerder. In het begin is de organiseerder de generaal, hij weet waar, wat en hoe, maar hij draagt nooit zijn vier sterren en wordt nooit aangesproken, noch handelt hij als een generaal – hij is een organiseerder.

Het gebeurt ook, heel dikwijls, dat de organiseerder in de loop van discussies zoals die boven beschreven over tactiek Z of wat hij van tevoren besloten had niet de juiste tactiek is. Laten we hopen dat zijn

ego dan sterk genoeg is om iemand anders het antwoord te laten vinden.

Een van de factoren die verandering brengen in hetgeen, waarover je wel en niet kunt communiceren, zijn verhoudingen. Er zijn gevoelige gebieden waar men niet aan raakt, totdat er een sterke persoonlijke verhouding is die gebaseerd is op een gemeenschappelijk erbij betrokken zijn. Anders wendt de andere partij zich af en hoort letterlijk niets, of je woorden binnen zijn ervaringsgebied komen of niet. Omgekeerd, als je een goede verhouding hebt, is hij zeer ontvankelijk en je 'boodschap' komt in een positieve context over.

Ik heb bijvoorbeeld altijd geloofd dat geboortenregeling en abortus persoonlijke rechten van het individu zijn. Als ik dit in mijn vroege dagen toen ik de Back of Yards-buurt in Chicago organiseerde, die voor 95% Rooms-Katholiek was, had proberen over te brengen, zelfs al was het in de ervarig van de inwoners wier economisch lot verergerd werd door de grote gezinnen, dan zou dat het einde van mijn verhouding met de gemeenschap geweest zijn. Op dat moment zou ik gemarkeerd zijn geweest als een vijand van de kerk en alle communicatie zou stopgezet zijn geweest. Een paar jaar later, na een solide verhouding tot stand gebracht te hebben, kon ik overal vrijuit over praten, ook over geboortenregeling. Ik herinner me dat ik hierover discussieerde met de toenmalige Katholieke Kanselier. Tegen die tijd was het onderwerp niet langer beperkt tot vragen als: 'Hoe lang denkt u dat de Katholieke kerk nog aan dit' archaïsche begrip kan vasthouden en toch overleven?'. Ik herinner me dat ik vijf priesters in de wachtkamer zag die de Kanselier wilden spreken en zijn verachting voor hen allen kennend zei ik 'Kijk eens, ik zal u bewijzen dat u eigenlijk in geboortenregeling gelooft ook al maakt u allerlei kabaal er tegen', en toen deed ik de deur open en zei 'Kijkt u eens naar buiten. Kunt u naar hen kijken en zeggen dat u tegen geboortenregeling bent?' Hij vloog op en zei 'Dat is niet eerlijk en dat weet je', maar het onderwerp en de aard van discussie zouden ondenkbaar geweest zijn zonder die solide verhouding.

Een klassiek voorbeeld van het falen van communicatie omdat de organiseerder volkomen buiten het ervaringsgebied van de mensen is getreden is de poging van campusactivisten de armen te wijzen op het bankroet van hun heersende waarden. 'Geloof u me – als u een goede baan krijgt en een vrijstaande twee-étagewoning in de buitenwijken, een kleuren-TV, twee auto's en geld op de bank, dan zal dat u nog geen geluk brengen'. Het antwoord is altijd, zonder uitzonderingen, 'Ja. Daar zal ik wel over oordelen – Ik zal het u laten weten als ik dat allemaal heb'.

Communicatie op een algemene basis zonder gefractioneerd te worden in de specifieke ervaringen wordt retoriek en heeft een zeer beperkte betekenis. Het is het verschil tussen op de hoogte gesteld te worden van de dood van een kwart miljoen mensen – hetgeen een statistisch cijfer wordt – en van de dood van een of twee goede vrienden of geliefden of leden van de familie. In het laatste geval heeft het de volle emotionele uitwerking van een tragedie. In een poging uit te leggen wat een persoonlijke verhouding betekent heb ik verschillende publieken gezegd: 'Als de voorzitter van deze vergadering begonnen was met te zeggen 'Het spijt me u te moeten meedelen dat we zojuist vernomen hebben dat meneer Alinsky pas in een vliegtuigongeluk is omgekomen en derhalve komt deze lezing te vervallen' uw enige reactie zou zijn 'Wel, dat is jammer. Ik vraag me af hoe hij was, maar ja, o, laten we eens zien, wat zullen we nu gaan doen vanavond. We hebben de avond nu vrij. We zouden naar de bioscoop kunnen gaan'. En dat is alles wat men zou kunnen verwachten, behalve van hen die me in het verleden gekend hadden, ongeacht wat de verhouding toen was.

'Stelt u zich nu voor dat na afloop van deze lezing, aannemend dat u het allen oneens was met alles wat ik u gezegd heb; u vindt mijn gezicht niet aardig, u houdt niet van de klank van mijn stem, van mijn manier van doen, mijn kleding, u mag mij gewoon niet, uit. Laten we verder aannemen dat ik de volgende week weer een lezing moet houden hier en dat u dan opeens van mijn plotselinge dood verneemt. Dan zal uw reactie geheel anders zijn, ongeacht uw antipathie voor mij. U zult met ontzetting reageren: u zult zeggen: 'Goh, gisteren leefde hij nog, ademde, praatte en lachte hij. Het lijkt ongelooflijk dat hij zo plotseling is heen gegaan.' Dit is de menselijke reactie op een persoonlijke verhouding'.

Wat hier van bijzonder belang is, is het feit dat je te doen hebt met een speciale persoon en niet met een algemene massa.

Dat was impliciet in de beroemde uitspraak van dat organisatiegenie Samuel Adams in de tijd dat hij zogenaamd de slachting in Boston plande; hij werd geciteerd als zeggende dat er niet minder dan vier of vijf doden moesten zijn, zodat we martelaren hebben voor de Revolutie maar dat er niet meer dan tien moesten zijn, want dan krijg je een aantal waar we niet langer martelaren hebben maar een afvalprobleem.

Dit is de moeilijkheid wanneer we proberen te communiceren over de H-bom. Het is te groot. Er zijn teveel slachtoffers bij betrokken. Het is buiten de ervaring van de mensen die slechts reageren met 'Ja, het is iets verschrikkelijks', maar het niet echt vatten. Hetzelfde

geldt voor cijfers. Wanneer men begint te praten over 25 miljoen dollar en nog meer, stel een miljard, dan is de luisteraar er geheel uit en niet langer geïnteresseerd omdat de cijfers boven zijn ervaring uit zijn gegaan en haast betekenisloos geworden zijn. Miljoenen Amerikanen weten niet hoeveel miljoenen er in een miljard gaan.

Dit element van het specifieke dat klein genoeg moet zijn om met de ervaring gevat te worden geldt zeer beslist voor alle *issues*. Issues moeten overgebracht kunnen worden. Het is van essentieel belang dat zij overgebracht kunnen worden. Het is van essentieel belang dat zij eenvoudig genoeg zijn om als oorlogskreten of slogans gevat te worden. Het kunnen geen algemeenheden zijn zoals zonde of immoraliteit of het goede leven of de moraal. Het moet *deze* immoraliteit, *deze* krotteneigenaar met *dit* krot zijn waar *deze* mensen lijden.

Het moet nu duidelijk zijn dat communicatie concreet plaatsvindt door middel van een specifieke ervaring. Algemene theorieën krijgen slechts dan betekenis wanneer men de specifieke bestanddelen heeft geabsorbeerd en begrepen en hen weer met een algemeen idee in verband gebracht heeft. Tenzij dit gebeurt wordt het specifieke niets meer dan een reeks interessante anekdotes. Zo is de bestaande wereld in communicatie.

In het begin

In het begin moet de aankomende organiseerder zijn identiteit vaststellen, of, in andere woorden, zijn werkvergunning bemachtigen. Hij moet een motief hebben voor zijn aanwezigheid – een motief dat aanvaardbaar is voor de mensen.

Iedere vreemdeling is verdacht. 'Wie is dat?' 'Waarom stelt hij al die vragen?' 'Is hij van de politie of van de FBI?' 'Waar is hij op uit?' 'Wat zoekt hij hier?' 'Voor wie werkt hij?'

De antwoorden op deze vragen moeten aanvaardbaar zijn volgens het ervaringsgebied van de gemeenschap. Als de organiseerder begint met zijn liefde voor de mensen te betuigen stoot hij iedereen prompt van zich af. Als hij aan de andere kant begint met de uitbuitende werkgevers, kroteigenaars, politiechantage en zwendelende marktlieden aan te klagen komt hij binnen hun ervaringsgebied en wordt hij aanvaard. De mensen kunnen alleen oordelen op basis van hun eigen ervaringen. Zij denken 'Als wij op de plaats van de organiseerder waren, zouden we dan doen wat hij doet en waarom?'. Totdat zij een tenminste acceptabel antwoord hebben, vinden ze het moeilijk de organiseerder te begrijpen en te accepteren.

Zijn aanvaard worden als organiseerder hangt af of hij er in slaagt ten eerste de sleutelfiguren – en vele anderen – er van te overtuigen dat hij aan hun kant staat en ten tweede dat hij ideeën heeft en weet hoe hij moet vechten om de dingen te veranderen; dat hij niet een van de kerels is die 'zijn act opvoert', maar dat hij iemand is die wint. Wie zou hem anders nodig hebben? Het enige wat zijn aanwezigheid betekent is dat hun aantal verandert van 225.000 in 225.001.

Het is niet voldoende hen te overtuigen van je bekwaamheden, talenten en moed – ze moeten vertrouwen hebben in je vermogens en moed. Ze moeten geloven in je capaciteit hen niet alleen de kans op actie, macht, verandering, avontuur, een stukje van het levensdrama te verschaffen, maar hen een zeer duidelijke belofte geven, een verzekering haast van de overwinning. Ze moeten ook vertrouwen hebben in je moed tegen het verstikkende establishment te vechten – een moed die zij ook zullen krijgen als ze eenmaal het beschermende schild van een machtsorganisatie hebben, maar niet tijdens de eerste eenzame passen naar voren.

Liefde en vertrouwen gaan niet altijd samen. Het gebeurt vaker dat macht en angst de begeleiders zijn van vertrouwen. De Bezitslozen hebben een beperkt vertrouwen in de waarde van hun eigen oordeel. Zij kijken nog op tegen het oordeel van de Bezitters. Ze respecteren de

kracht van de hoogste klasse en geloven dat de Bezitters intelligenter, capabeler zijn en iets 'bijzonders' hebben. Afstand vergroot vaak de macht zo, dat respect een vleugje eerbied krijgt. De Bezitters zijn de autoriteiten en zodoende begunstigd door de diverse mythen en legenden die zich altijd rondom macht ontwikkelen. De Bezitslozen zullen geloven waar ze aarzelen en onzeker zijn wat betreft hun eigen oordeel. Macht is iets waar men niet tegenin moet gaan maar wat men moet respecteren en gehoorzamen. Macht betekent kracht, terwijl liefde een menselijke zwakheid is die gewantrouwd wordt. Het is een droevig levensfeit dat macht en angst de bron van vertrouwen zijn.

De organiseerder heeft tot taak het establishment te manipuleren en uit te lokken, zodat hij in het openbaar zal worden aangevallen als een 'gevaarlijke vijand'. Het woord 'vijand' is voldoende om de organiseerder aan de kant van de mensen te krijgen, om hem met de Bezitslozen te identificeren, maar het is niet voldoende om hem met die bijzondere eigenschappen te begiftigen die vrees inboezemen en hem zo het middel verschaffen zijn eigen macht tegen het establishment te consolideren. Wederom zien we dat macht en vrees van essentieel belang zijn voor het ontwikkelen van vertrouwen. Aan deze behoefte wordt voldaan door het gebruik dat het establishment maakt van het woord 'gevaarlijk', want in dat ene woord onthult het establishment zijn angst voor de organiseerder, de angst dat hij een bedreiging voor hun almacht vertegenwoordigt. De organiseerder heeft nu zijn 'geboortekte' en kan beginnen.

Toen ik in 1939 pas begonnen was met het organiseren van de oude veeërven in Chicago, op de plek van *Jungle* van Upton Sinclair, handelde ik zodanig dat de vleesverpakkers me publiekelijk uitmaakten voor 'subversieve dreiging'. De *Chicago Tribune* betitelde me als een openbare vijand van wet en orde, 'een radikalen-radikaal' hetgeen me een eeuwige en altijd hernieuwbare doopakte verschafte in de stad Chicago. Een generatie later, in een zwarte gemeenschap in het zuidelijke gedeelte van Chicago, naast mijn alma mater, de Universiteit van Chicago, was het de krachtige persoonlijke aanval op mij door de universiteit, nog versterkt door aanvallen van de pers die mijn geloofsbriefjes bij de zwarte gemeenschap, die nogal wantrouwend was ten opzichte van de blanke huid, versterkten. Eastman Kodak en de Gannet krantenketen deden hetzelfde voor me in Rochester, New York. De reactie in allebei de zwarte getto's in Chicago en Rochester was: 'De manier waarop die blanke kranten Alinsky aanvallen – hij móet wel goed zijn!' Ik had heel gemakkelijk zowel in Houston, Texas, Oakland of Californië kunnen komen; in de eerste stad verscheen de Ku Klux

Klan in vol ornaat op het vliegveld mijn persoonlijke veiligheid bedreigend. De pers in Houston drukte aanvallen van de kant van de Burgemeester van Houston tegen mij af en er was een massademonstratie door de John Birch Society. In Oakland, nam de gemeenteraad, die bang was dat ik naar Oakland zou komen, een resolutie aan, waar ze veel bekendheid aan gaven, en waarin verklaard werd dat ik onwelkom was in de stad. In beide gevallen werden de zwarte gemeenschappen getraceerd op het schouwspel van een establishment dat met ongewoon hevige angst en hysterie reageerde.

Het staven van je geloofsbriefjes van vakkundigheid is maar een deel van de eerste taak die de organiseerder heeft. Hij heeft nog andere geloofsbriefjes nodig om te kunnen beginnen – geloofsbriefjes die hem instaat stellen op de vraag 'Wie heeft je gevraagd hier te komen?' ten antwoord te geven 'Jullie'. Hij moet door een aanzienlijk deel van de plaatselijke bevolking uitgenodigd zijn, hun kerken, straatorganisaties, sociale clubs en andere groeperingen.

Mijn beruchtheid en de onmiddellijke hysterische reactie van het establishment versterken niet alleen mijn vakkundigheidsgeloofsbriefjes, maar verzekeren me automatisch van een uitnodiging door de bevolking. Een voorbeeld is de uitnodiging door de zwarte getto's in Rochester.

In 1964 explodeerde Rochester in een bloedig rassenoproer dat resulteerde in het oproepen van de Nationale Garde, het fatale neerstorten van een politielikopter en een aanzienlijk verlies in levens en eigendommen. De stad ontwaakte hieruit verdoofd van de schok. Een stad die trots was op zijn rijkdom, cultuur en progressieve kerken was verbijsterd en vol schuldgevoelens toen het de armoede van het getto-leven en hun falen hier iets aan te doen ontdekte. De Stads-Kerkeraad, de Protestante kerken vertegenwoordigend, verzocht mij of ik beschikbaar was om het zwarte getto te organiseren ter verkrijging van gelijkheid, banen, huisvesting, goed onderwijs, en in het bijzonder de macht om deel te kunnen hebben aan de besluitname in alle openbare programma's waar hun mensen bij betrokken waren. Ze eisten ook dat de vertegenwoordigers van de zwarte gemeenschap door de zwarten gekozen werden en niet door het blanke establishment. Ik deelde de kerkeraad mee hoeveel ik kostte en zei dat mijn organisatie beschikbaar was. De raad aanvaardde mijn prijs en 'nodigde ons uit' te komen organiseren. Ik antwoordde toen dat de kerken het recht hadden ons uit te nodigen om *hun mensen in hun wijken* te organiseren, maar dat zij niet het recht hadden voor de zwarte gemeenschap te spreken, laat staan dat ze iemand naar de zwarte gemeenschap konden uitnodigen.

Ik legde er de nadruk op dat wij geen koloniale macht waren zoals de kerken die hun zendelingen overal naar toe zenden of ze uitgenodigd zijn of niet. De zwarte gemeenschap zweeg – maar op dat punt raakte het blanke establishment in paniek. De pers van Rochester riep op de voorpagina's en in hoofdartikelen uit, dat als ik naar Rochester kwam dit het einde zou betekenen van de goede verhouding, van de Broederschapsweek, van het Christelijke begrip tussen blank en zwart! Het betekende dat ik tegen de zwarten zou zeggen 'De enige manier om je wettige rechten te krijgen is je te organiseren, de macht te verkrijgen en tegen het blanke establishment te zeggen 'Je geeft nu toe of anders...!' De zwarten lazen, hoorden en stemden in. Te oordelen naar de pers en de massamedia zou je aannemen dat mijn komst naar Rochester gelijk stond aan een invasie van de stad door de Russen, de Chinezen of de builenpest. De inwoners van Rochester zullen het nooit vergeten maar je moest er bij zijn om het te geloven. Zo werden we door haast iedere kerk en organisatie in het getto en door petitie's die door duizenden gettobewoners waren ondertekend uitgenodigd. Nu hadden we een wettig recht er te zijn, meer recht zelfs dan een van de uitnodigende organisaties van het getto, want zelfs zij waren niet door de massa van hun gemeenschap uitgenodigd.

Dit voordeel is het dividend van een reputatie, maar het belangrijke hier is hoe de organiseerder zonder reputatie de uitnodiging krijgt.

De organiseerder moet een uitnodiging voor zichzelf uitzaaien, agiteren, ideeën introduceren, de mensen zwanger van hoop maken en van een verlangen naar verandering en je identificeren als de meest geschikte persoon voor dat doel. Hier is het werktuig van de organiseerder in de agitatie die leidt tot de uitnodiging en tot de werkelijke organisatie en opleiding van plaatselijk leiderschap het gebruik van het vragenstellen, de methode van Socrates:

Organiseerder Woon je in dat krottengebouw?

Antwoord Ja, en wat dan nog?

Organiseerder Waarom woon je daar in godsnaam?

Antwoord Wat bedoelt u, waarom woon je daar?

Waar kan ik anders wonen? Ik leef van de steun.

Organiseerder O, bedoel je dat je huur moet betalen daar?

Antwoord Zeg, is dit een spelletje? Grappig hoor! Weet u waar ik voor niets kan wonen?

Organiseerder Hum. Dat huis ziet er uit alsof het vol ratten en luizen zit.

Antwoord Inderdaad.

Organiseerder Heb je ooit geprobeerd de huiseigenaar zover te krijgen dat hij er iets aan doet?

Antwoord Probeert u maar hem ergens iets aan te laten doen! Als het niet naar je zin is, vlieg je er uit. Dat is alles wat hij te zeggen heeft. Er wachten genoeg anderen.

Organiseerder En als je je huur eens niet betaalde?

Antwoord Ze zouden ons er binnen tien minuten uitgooien.

Organiseerder Hum. En als niemand in dat gebouw de huur betaalde?

Antwoord Nou, dan zouden ze iedereen... Hé, daar zegt u wat, ze zouden ons er moeilijk allemaal uit kunnen gooien, is het niet?

Organiseerder Ja, dat geloof ik ook.

Antwoord Hee, misschien zegt u daar iets – zeg, eens, ik zou willen dat u een paar vrienden van mij ontmoette. Wilt u iets drinken?

Beleid na macht

Een van de grote problemen in het begin van organisatie is dat de mensen vaak niet weten wat ze willen. Deze ontdekking roept in de organiseerder die innerlijke twijfel op, die zoveel mensen hebben, of de volksmassa wel in staat is beslissingen te nemen voor een democratische samenleving. Het is de gespletenheid van een vrije samenleving dat we naar buiten toe zeggen dat we vertrouwen hebben in het volk, maar dat we innerlijk hevige twijfels hebben of het volk wel vertrouwd kan worden. Dit voorbehoud kan de doelmatigheid van de meest creatieve organiseerder vernietigen. Heel vaak doe het contact met lage inkomensgroepen je niet bepaald laaien van enthousiasme voor het politieke evangelie der democratie. Deze desillusie ontstaat deels omdat we de armen romantiseren zoals we andere sectoren van de samenleving romantiseren, en deels omdat je, wanneer je met een volk praat, geconfronteerd wordt met gemeenplaatsen, een veelheid van oppervlakkige, stereotiepe antwoorden en een algemeen gebrek aan informatie. Als je in een zwart getto vraagt 'Wat is er mis?', krijg je te horen 'De scholen zijn gescheiden'. 'Wat moet er volgens jullie gebeuren om de scholen beter te maken?' 'Ze moeten geïntegreerd worden'. 'Hoe?' 'Nou, weet u wel'. En als je zegt dat je het niet weet, kan het zijn dat een gebrek aan kennis of onvermogen naar buiten komt in de vorm van een defensieve, vijandige reactie: 'Jullie blanken zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor de segregatie. Wij hebben dat niet gedaan. Het is jullie probleem, niet het onze. Jullie zijn er mee begonnen, dus jullie maken er maar een eind aan'. Als je er dieper

op ingaat en vraagt 'Wat is er nog meer mis met de scholen op dit ogenblik? krijg je het antwoord: 'De gebouwen zijn oud, de leraren slecht. We moeten veranderen'.

'Wat moet je dan veranderen?'. 'Nou ja, iedereen weet dat de dingen veranderd moeten worden'. Dat is dan meestal het einde van de conversatie. Als je er verder op door gaat krijg je weer een vijandige, verdedigende reactie of ze trekken zich terug omdat ze plotseling bedenken dat ze ergens anders moeten zijn.

Het punt dat organiseerders, zendelingen, opvoeders of iedere buitenstaander niet duidelijk is, is dat als het volk het gevoel heeft dat het niet de macht heeft een verkeerde situatie te veranderen, *ze er dan niet aan denken*. Waarom zou je bedenken hoe een miljoen dollar te besteden als je geen miljoen dollar hebt of ooit zal hebben, tenzij je je laat gaan in fantasieën?

Als de mensen eenmaal georganiseerd zijn zodat ze de macht hebben veranderingen teweeg te brengen; dan beginnen ze, als je hen vraagt stelt over de veranderingen, te denken en vragen te stellen over hoe ze het doen moeten. Als de leraren op de scholen slecht zijn wat verstaan we dan onder een slechte leraar? Wat is een goede leraar? Hoe krijgen we goede leraren? Wanneer we zeggen dat onze kinderen niet begrijpen waar de leraren over praten en dat onze leraren niet begrijpen waar de kinderen over praten, dan vragen we op welke wijze communicatie tot stand kan komen. *Waarom* kunnen de leraren niet met de kinderen communiceren en de kinderen niet met de leraren? Wat zijn de moeilijkheden? *Waarom* begrijpen de leraren niet wat de waarden zijn in onze wijk? Hoe kunnen we maken dat ze het gaan begrijpen? Al deze en nog vele andere scherpzinnige vragen komen naar boven. Wanneer de mensen een werkelijke kans krijgen te handelen en de omstandigheden te veranderen, dan beginnen ze over hun problemen door te denken – dan tonen ze hun bekwaamheid, stellen ze de juiste vragen, zoeken ze professionele hulp en naar de antwoorden. Dan ga je beseffen dat het geloof in de mensen niet slechts een romantische mythe is. Maar hier zie je dat de eerste vereiste voor communicatie en opvoeding is dat de mensen *een motief* voor weten hebben. Het is het scheppen van het instrument of de omstandigheden van macht dat het motief levert en kennis van wezenlijk belang maakt. Men moet ook bedenken dat een machteloos volk niet doelbewust nieuwsgierig zal zijn naar het leven en ophoudt te leven.

Iets anders dat met de ervaring komt is de wetenschap dat de oplossing van een bepaald probleem een ander probleem teweeg zal brengen. De organiseerder kan dit wel weten, maar hij vermeldt het niet;

als hij dat wel deed zou hij een gevoel van futiliteit aan de andere kant oproepen en ontmoeten. 'Waarom zouden we dit doen als het betekent dat er een nieuw probleem ontstaat? We vechten en winnen en wat hebben we gewonnen? Laten we het maar vergeten'.

Hij weet ook dat waar we nu op leven en dood voor vechten spoedig vergeten zal zijn en dat veranderde situaties de verlangens en issues zullen veranderen. Het is gewoon dat politiek het produkt van macht is. Je begint macht op te bouwen voor een bepaald programma – dan verandert het programma zodra er wat macht is opgebouwd. De reactie van de Woodlawn leiders was typisch hiervoor. In het begin van de organisatie van het zwarte getto van Woodlawn waren er vijf belangrijke programmapunten waarbij stadsvernieuwing betrokken was, en die alle geconcentreerd waren rondom het voorkomen dat de dichtbijzijnde Universiteit van Chicago het getto met de grond gelijk zou maken. De Woodlawn organisatie ontwikkelde snel macht en scoorde een reeks overwinningen. Acht maanden later publiceerde de stad Chicago een nieuwe beleidsverklaring betreffende stadsvernieuwing. Die dag stormden de leiders van de Woodlawn organisatie woedend mijn kantoor binnen en gaven fel af op de beleidsverklaring: 'Dat kan de stad niet zomaar doen – wat denken ze wel. We zullen barricades oprichten in onze straten – we zullen vechten!' Tijdens deze hele tirade kwam het bij geen van de boze leiders op dat het nieuwe beleid van de stad alle vijf eisen waarvoor de Woodlawn Organisatie begonnen was inwilligde. Toen vochten ze voor hamburgers, nu wilden ze biefstuk; zo gaat het. En waarom ook niet?

Een organiseerder weet dat het leven een zee is van verschuivende wensen, veranderende elementen, betrekkelijkheid en onzekerheid, en toch moet hij binnen het ervaringsgebied van de mensen waar mee hij werkt blijven en handelen op basis van specifieke oplossingen en antwoorden, van scherpomlijndheid en zekerheid. Anders zouden de organisatie en actie verstikken, want wat de organiseerder aanvaardt als een onzekerheid zou door hen als een angstaanjagende chaos gezien worden.

In het begin gaat de organiseerder iedere situatie waar het gevaar is dat de macht van het establishment iemands baan ontnemt, een uitstaande betaling vordert of iedere andere vorm van vergelding uit de weg, deels omdat deze gevaren velen van de plaatselijke bevolking zouden doen terugdeinzen voor de strijd. Hier dient de organiseerder als beschermend schild: als er iets verkeerd gaat is het helemaal zijn schuld, hij heeft de verantwoordelijkheid. Als ze succes hebben gaat alle lof naar de plaatselijke bevolking. In het eerste stadium dient hij

als vuilnisemmer – hij krijgt alle afval. Later, naarmate de macht toeneemt worden de gevaren kleiner en treden de mensen langzamerhand naar voren om de risico's te nemen. Dit maakt deel uit van het opgroeiingsproces, zowel voor de plaatselijke gemeenschapsleiders als voor de organiseerder.

De organiseerder moet gevoelig zijn voor de schaduwen die hem tijdens zijn eerste dagen in de gemeenschap omhullen en die kennen. Een van die schaduwen is dat het haast onmogelijk is voor een volk een totaal nieuw idee volledig te begrijpen – laat staan het te steunen. De angst voor verandering is, zoals eerder besproken, een van onze grootste angsten, en een nieuw idee moet op zijn minst gebed zijn in het taalgebruik van vroegere ideeën; vaak moet het eerst verdund worden met sporen uit het verleden.

Rationalisatie

Een grote schaduw die hangt over de organisatiepogingen in het begin is rationalisatie. Iedereen heeft een reden of rationalisatie voor wat hij doet of niet doet. Iedere daad, ongeacht welke, draagt zijn rationalisatie met zich. Een van Chicago's politieke wijkmeesters die in het hele land berucht was vanwege het gebruik van kettingstemmen en veelvoudig stemmen liet eens een met alcohol gekruide tirade tegen mij los omdat ik een trouweloze Amerikaan zou zijn. Hij eindigde met 'En jij Alinsky! Als Amerika's grote dag komt, de verkiezingsdag – die dag van het stemrecht waarvoor onze voorouders vochten en stierven – wanneer die grote dag komt geef jij zo weinig om je land dat je niet eens de moeite neemt meer dan eens te stemmen!'

Bij het organiseren moet men zich bewust zijn van het geweldige belang van de rol die door rationalisatie op massaschaal gespeeld wordt – het lijkt op de functie bij het individu. Op massabasis is het de rechtvaardiging van inwoners en leiderschap voor de reden waarom zij niet in staat waren iets te doen tot de organiseerder verscheen. Het is een primair, onbewust gevoel dat de organiseerder op hen neerkijkt en zich afvraagt waarom zij niet de intelligentie hadden, om het zo maar uit te drukken, of de inzichten te beseffen dat ze door middel van organisatie en macht veel van de problemen waarmee zij al die jaren hadden geleefd hadden kunnen oplossen – waarom moesten ze op hem wachten? Met dit in gedachten werpen ze een hele reeks argumenten op tegen verschillende organisatieprocedures, maar het zijn geen echte argumenten, doch eenvoudig pogingen het feit dat zij geen stap verzet of georganiseerd hadden in het verleden te rechtvaardigen.

Bij een individu zou een psychiater deze 'rationalisaties' zoals we

ze hier noemen, 'verdedigingsmechanismen' noemen. De patiënt heeft een reeks verdedigingsmechanismen die tijdens de behandeling doorbroken moeten worden om tot het probleem door te dringen – dat de patiënt dan onder ogen moet zien. Rationalisaties najagen is pogen de regenboog te vinden. Rationalisaties moeten als zodanig herkend worden zodat de organiseerder niet verstrikt raakt in communicatieproblemen of hen als werkelijke situaties gaat behandelen.

Een extreem voorbeeld, dat echter de aard van rationalisaties uitstekend illustreert, had ik ongeveer drie jaar geleden toen ik diverse Canadees-Indiaanse leiders in het noorden van een Canadese provincie ontmoette. Ik was daar op uitnodiging van deze leiders die hun moeilijkheden wilden bespreken en mijn raad inriepen. De moeilijkheden van de Canadese Indianen lijken veel op die van de Amerikaanse Indianen. Zij wonen in reservaten, betrekkelijk afgescheiden en lijden onder de algemeen discriminerende praktijken waar praktisch alle Indianen aan lijden sinds de blanke man zich meester heeft gemaakt van Noord-Amerika. In Canada lopen de bevolkingscijfers van de Indianen uiteen van 150.000 tot 225.000 op een totale bevolking die geschat wordt tussen de 22 en 24 miljoen.

De conversatie begon met mijn voorstel dat de algemene aanpak moest zijn de Indianen bijeen te krijgen, dwars door alle scheidslijnen van stammen heen en ze te organiseren. Vanwege hun relatief kleine aantal dacht ik dat ze dan met de verschillende sectoren van de blanke liberale bevolking konden samenwerken, hen tot bondgenoten maken en dan op nationale schaal in beweging komen. Ik werd onmiddellijk met rationalisaties geconfronteerd. De dialoog verliep ongeveer als volgt [Ik moet ter inleiding zeggen dat het heel duidelijk was wat er gebeurde, aangezien ik aan de manier waarop de Indianen elkaar aankijken kon zien dat zij dachten: 'Nou nodigen we deze blanke organiseerder uit het zuiden uit om hier te komen en hij vertelt ons dat we ons moeten organiseren en die dingen doen. Hij moet wel denken 'Wat is er aan de hand met jullie Indianen dat je hier een paar honderd jaar bent blijven zitten zonder iets van deze dingen te organiseren?' En dus begon het]:

Indianen Nou, we kunnen niet organiseren.

Ik Waarom niet?

Indianen Omdat dit de blanke manier van doen is.

Ik [Ik besloot onmiddellijk dit te laten passeren hoewel het natuurlijk onwaar was, aangezien de mensheid zich sinds onheuglijke tijden altijd georganiseerd heeft, ongeacht zijn ras of kleur, als ze iets

wilden veranderen]: Dat begrijp ik niet.

Indianen Want ziet u, als we ons organiseren, betekent dat dat we naar buiten moeten treden en vechten zoals u zegt en dat betekent dat we verontreinigd zouden worden door de blanke cultuur en onze eigen waarden verliezen.

Ik Wat zijn die waarden die jullie zouden verliezen?

Indianen Er zijn allerlei soorten waarden.

Ik Zoals?

Indianen Zoals creatief vissen.

Ik Wat bedoelen jullie met creatief vissen?

Indianen Creatief vissen.

Ik Dat hoor ik voor het eerst. Wat is dit creatief vissen?

Indianen Als jullie blanken gaan vissen, gaan jullie gewoon vissen is het niet?

Ik Ja, dat denk ik wel.

Indianen Als wij gaan vissen, vissen we creatief, ziet u.

Ik Ja, dat is de derde keer dat jullie daarmee aankomen. Wat is creatief vissen?

Indianen Nou, ten eerste, als we gaan vissen laten we alles achter ons. We gaan de bossen in.

Ik Nou, wij blanken vissen niet bepaald in Times Square, hoor.

Indianen Ja, maar bij ons is het iets anders. Als wij naar buiten gaan, zijn we buiten op het water en kan je de golven tegen de bodem van de kano horen slaan en de vogels in de bomen en de ritselende blaadjes, en – ziet u wat ik bedoel?

Ik Nee. Ik zie niet wat jullie bedoelen. Bovendien vind ik het een hoop onzin. Geloven jullie er zelf in?

Dit veroorzaakte een ontsteld zwijgen. Het moet gezegd worden dat ik niet profaan was om profaan te zijn, maar dat ik dat deed met een doel. Als ik tactvol geantwoord had 'Maar ik begrijp het niet helemaal', zouden we de volgende dertig dagen nog bezig zijn met deze retoriek. Hier werd profaan zijn letterlijk een tegen de wallen aanrammen.

Van daaruit gingen we over op 'creatief welzijn'. 'Creatief welzijn' scheen er mee te maken hebben 'Omdat de blanken het land van de Indianen gestolen hadden alle betalingen voor sociale voorzieningen eigenlijk afbetalingen zijn, waar zij recht op hebben en dat is niet echt sociale zorg of liefdadigheid'. Ook dat nam vijf à tien minuten in beslag en zo braken we door de ene 'creatieve' rationalisatie na de andere heen tot we het eindelijk konden hebben over organisatie.

Een interessante nasleep is dat iets hiervan gefilmd was door de Nationale Film Maatschappij van Canada die een reeks documentaires over mijn werk aan het maken was en een film met een stukje van deze episode werd vertoond op een bijeenkomst van Canadese gemeenschapsontwikkelingswerkers, waar een aantal van deze Indianen aanwezig was. De blanke Canadese gemeenschapsontwikkelingswerkers bleven duidelijk in verwarring gebracht naar de grond kijken tijdens het afdraaien van die scène en wierpen zijdelingse blikken op de Indianen. Toen het afgelopen was stond een van de Indianen op en zei 'Meneer Alinsky heeft gezegd dat we een hoop onzin uitkraamden, dat was de eerste keer dat een blanke man werkelijk als gelijken met ons gepraat heeft – dat zouden jullie nooit tegen ons gezegd hebben. Jullie zouden altijd zeggen 'Ja, ik kan uw gezichtspunt zien, maar ik ben een beetje in de war' en meer van dat spul. Met andere woorden, jullie behandelen ons als kinderen'.

Leer de rationalisaties te onderkennen, behandel die als rationalisaties en breek er doorheen. Bega niet de fout jezelf in een conflict met hen op te sluiten alsof het issues en problemen waren waarmee je de plaatselijke bevolking bezig wilt houden.

Het machtsproces

Vanaf het moment dat de organiseerder een gemeenschap binnentreedt, leeft, droomt, eet, ademt en slaapt hij maar één iets en dat is de basis voor massamacht op te bouwen uit wat hij het leger noemt. Zolang hij geen massamachtbasis heeft ontwikkeld confronteert hij geen belangrijke issues. Hij heeft niets waarmee hij iets kan confronteren. Totdat hij die middelen en machtsinstrumenten heeft zijn zijn 'tactieken' heel verschillend van machtstactieken. Derhalve, is iedere beweging geconcentreerd rondom één centraal punt: hoeveel recruten krijgt hij in zijn organisatie, of dat nou door middel van plaatselijke organisaties, kerken, dienstverlenende groepen, vakbonden, straatbendes of als individuen gebeurt. Het enige punt is hoe de kracht van zijn organisatie te versterken. Als hij meer leden wint door te verliezen dan door te winnen dan ligt de overwinning in het verliezen en zal hij verliezen.

Verandering komt voort uit macht en macht komt voort uit organisatie. Om te kunnen handelen moeten de mensen zich verenigen.

Macht is de bestaansreden van organisaties. Wanneer de mensen het eens zijn over bepaalde godsdienstige ideeën en de macht willen hebben om hun geloof te verbreiden, dan organiseren ze dat en noemen het een kerk. Wanneer mensen het eens zijn over bepaalde politie-

ke ideeën en de macht willen hebben om die in praktijk te brengen dan organiseren zij die en noemen het een politieke partij. Dit geldt voor alles. Macht en organisatie zijn een en dezelfde.

De organiseerder weet, bijvoorbeeld, dat het zijn voornaamste taak is de mensen het gevoel te geven dat zij iets kunnen doen, dat terwijl zij misschien accepteren dat organisatie macht betekent zij dit idee moeten ervaren in actie. De organiseerder moet vertrouwen en hoop in het idee van organisatie en dus in de mensen zelf beginnen op te bouwen: beperkte overwinningen behalen, die allemaal het vertrouwen en het gevoel versterken dat 'als we zoveel kunnen bereiken met wat we nu hebben hoe zal het dan wel zijn wanneer we groot en sterk zijn'. Het is bijna alsof je een bokser op weg naar de overwinning leidt – je moet zijn tegenstanders heel zorgvuldig en selectief uitkiezen, wel wetend dat bepaalde nederlagen demoraliserend zijn en zijn carrière zouden beëindigen. Het kan zijn dat de organiseerder zo'n grote wanhoop aantreft bij zijn mensen dat hij een doorgemakkelijk gevecht moet ensceneren.

Een voorbeeld hiervan vond plaats tijdens de eerste dagen van de Back of the Yards, de eerste gemeenschap die ik poogde te organiseren. Deze wijk was volslagen gedemoraliseerd. De mensen hadden geen vertrouwen in zichzelf of in hun burens of hun zaak. Dus ensceneerden we een heel gemakkelijk gevecht. Een van de belangrijkste problemen in de Back of Yards in die dagen was een buitengewoon hoog kindersterftecijfer. De buurt had enkele jaren tevoren dienstverlening gehad van de medische klinieken van de Infant Welfare Society. Maar ongeveer tien à vijftien jaar voor ik in de wijk kwam was de Infant Welfare Society verdreven omdat het gerucht de ronde deed dat het personeel voorlichting gaf over geboortenregeling. Daarom verdreven de kerken deze 'Agenten der zonde'. Maar spoedig hadden de mensen wanhopig zuigelingenverzorging nodig. Ze waren vergeten dat zij zelf de Infant Welfare Society uit de Back of Yards-gemeenschap verdreven hadden.

Na enkele informaties ontdekte ik dat het enige dat we moesten doen om de Infant Welfare Society terug te krijgen in de buurt er om vragen was. Maar deze informatie hield ik voor me. We riepen een noodvergadering bijeen en bevalen aan met een commissie naar het kantoor van de vereniging te gaan en medische dienstverlening te eisen. Onze strategie was de employé's te verhinderen ook maar iets te zeggen: we zouden met de vuist op tafel slaan en de dienstverlening eisen en hen *nooit* de kans geven ons te interrumperen of ook maar iets te zeggen. We zouden hen alleen laten praten als we zo ver waren.

Zo zorgvuldig geïndoctrineerd stormden we de Infant Welfare Society in de stad binnen, maakten ons bekend en begonnen een tirade die bestond uit strijd lustige eisen, terwijl we niet toelieten dat zij ook maar een woord zeiden. De arme vrouw deed wanhopige pogingen te zeggen: Maar natuurlijk kunt u die krijgen. We zullen onmiddellijk beginnen'. Maar ze kreeg nooit de kans iets te zeggen en tenslotte eindigden we met 'En we accepteren geen nee!'. Waarop zij zei 'Nu, ik heb de hele tijd geprobeerd u te vertellen...' en ik viel haar in de rede met de vraag 'Wat is het, ja of nee?' 'Natuurlijk is het ja', antwoordde zij. 'Dat is alles wat we weten wilden' zei ik en we stormden het gebouw uit. De hele weg terug naar de Back of the Yards kon je de commissieleden horen zeggen 'Dat is de manier om de dingen gedaan te krijgen: je praat hen gewoon van hun stuk en geeft hen de kans niet iets terug te zeggen. Als we dit gedaan krijgen met zo weinig mensen kan je na gaan wat we bereiken kunnen als we een grote organisatie hebben'. [Ik raad de critici aan voor zij dit als een 'truc' beschouwen na te denken over de discussie over het doel en de middelen].

De organiseerder heeft vele functies tegelijk, terwijl hij het heersende machtspatroon analyseert, aanvalt en openbreekt. Het getto of de krottenwijk waarin hij organiseert is *niet* een ongeorganiseerde gemeenschap. Er bestaat geen ongeorganiseerde gemeenschap. Het is een contradictie in terminis de twee woorden 'ongeorganiseerd' en 'gemeenschap' samen te gebruiken: het woord gemeenschap betekent zelf een georganiseerd gemeenschapsleven; mensen die op georganiseerde wijze leven. Het kan zijn dat de mensen in de gemeenschap zo vaak gefrustreerd zijn, dat ze de wil haast niet hebben om deel te nemen. Misschien leven ze in anonimiteit en hongeren ze naar een persoonlijke erkenning. Misschien lijden ze onder diverse vormen van ontbering en discriminatie. Misschien hebben ze de anonimiteit aanvaard en berusten ze in apathie. Misschien wanhopen ze er aan dat hun kinderen ooit een wat betere wereld zullen erven. Van jouw gezichtspunt uit bezien hebben zij misschien een zeer negatieve vorm van bestaan, maar het is een feit dat zij hun leven op die manier georganiseerd hebben.

Noem het georganiseerde apathie of ongeorganiseerde niet-deelname maar dat is hun gemeenschapspatroon. Zij leven onder een bepaalde reeks afspraken, normen, levenswijzen. Zij hebben zich misschien overgegeven – maar het leven gaat voort in een georganiseerde vorm, met een vastomlijnde machtsstructuur; zelfs al is het, zoals Thoreau de meeste levens noemde, 'kalmte wanhoop'.

Als je daarom tot taak hebt een aanval te doen op de apathie en de mensen tot deelname te brengen is het noodzakelijk de heersende

patronen van het georganiseerde leven in de gemeenschap aan te valen. *De eerste stap in het organiseren van gemeenschappen is die te desorganiseren.* Het opbreken van de huidige situatie is de eerste stap op de weg naar gemeenschapsorganisatie. Huidige afspraken moeten vervangen worden door nieuwe patronen, door middel van desorganisatie als men de kansen en middelen voor burgerparticipatie wil verschaffen. *Iedere verandering betekent desorganisatie van het oude en organisatie van het nieuwe.*

Dat is de reden waarom de organiseerder onmiddellijk met conflict geconfronteerd wordt. De organiseerder die het leven van een bepaalde gemeenschap wil veranderen moet eerst de ressentimenten van de mensen van de gemeenschap blootleggen; de latente vijandigheid van veel mensen zo aanwakkeren dat ze openlijk naar buiten treedt. Hij moet controversen en issues opzoeken inplaats van ze uit de weg te gaan, want als er geen controverse is zijn de mensen niet betrokken genoeg om tot handelen over te gaan. Het is overbodig het bijvoegelijk naamwoord 'controversieel' bij het woord 'issue' te gebruiken. Zoiets als een 'niet-controversiële issue' bestaat niet. Als er overeenstemming is is er geen issue; issues ontstaan alleen dan wanneer er verschil van mening of controverse is. Een organiseerder moet de ontevredenheid en onvoldaanheid aanwakkeren; een kanaal verschaffen waarin boze mensen hun frustraties kunnen gieten. Hij moet een mechanisme scheppen dat als afvoer kan dienen voor het onbewuste schuldgevoel over het feit dat ze de vorige situatie zolang geaccepteerd hebben. Uit dit mechanisme ontstaat later een nieuwe gemeenschap, maar hier zal ik nog nader op ingaan.

Het gaat er dan om de mensen tot bewegen, handelen en deelname te krijgen; kortom, de noodzakelijke macht om op doelmatige wijze met de bestaande machtsstructuren in strijd te raken en die te veranderen, te ontwikkelen en te versterken. Als een prominent iemand van de status quo je een 'agitator' noemt heeft hij volkomen gelijk want dat is in één woord je functie – agiteren tot er strijd ontstaat.

De organisatie van de vakbonden is analoog hieraan. Een bekwaame vakbondsleider benadert zijn doel, laten we zeggen de organisatie van een bepaalde fabriek waar de arbeiders onderbetaald worden, lijden onder discriminerende praktijken en zonder werkzekerheid zijn. De arbeiders accepteren deze situatie als onvermijdelijk en zij drukken hun ontreddering uit wanneer ze zeggen 'wat is het nut ervan'. Bij zichzelf koesteren ze wrok over deze omstandigheden, ze klagen, hebben het over de nutteloosheid 'zich te verzetten tegen de hoge pieten' en ze bezwijken in het algemeen voor de frustraties – *Allemaal van*

wege het gebrek aan gelegenheid voor doelmatige actie.

Dan verschijnt de vakbondsorganiseerder of de agitator. Hij begint zijn 'onruststokerij' door deze woede, frustraties, en wrok aan te wakkeren en de nadruk te leggen op specifieke issues of grieven die de controverse nog vergroten. Hij dramatiseert de onrechtvaardigheden door de situatie te beschrijven in andere fabrieken, die hetzelfde soort werk doen en waar de arbeiders er economisch gezien veel beter aan toe zijn en betere arbeidsvoorwaarden hebben, en werkzekerheid, ziekenfondsfaciliteiten en pensioenen en andere voordelen waar de arbeiders die hij poogt te organiseren nog niet eens aan gedacht hebben. En, net zo belangrijk, hij wijst er op dat de arbeiders elders ook uitgebuit werden in het verleden en in gelijksoortige omstandigheden leefden tot zij hun intelligentie en energie gebruikten om een machtsinstrument, bekend als vakbond, te organiseren met het resultaat dat zij al die andere voordelen verkregen. Deze benadering resulteert in het algemeen in het vormen van een nieuwe vakbond.

Laten we eens bekijken wat deze vakbondsorganiseerder gedaan heeft. Hij heeft een groep apathische arbeiders genomen; hij heeft hun wrokgevoelens en vijandigheid aangewakkerd door een aantal middelen, met inbegrip van het uitdagende contrast van de betere omstandigheden van andere arbeiders in gelijksoortige industrieën. En wat het belangrijkste is, hij heeft aangetoond dat er iets aan gedaan kan worden, en dat er een concrete manier is om dit te doen die zijn doelmatigheid en succes al bewezen heeft: dat door zich te organiseren tot vakbond zij de macht en het instrument zullen hebben om deze veranderingen te bewerkstelligen. De arbeiders zijn nu lid van een vakbond en steunen het programma. We moeten nooit vergeten dat zolang er geen gelegenheid of methode is om veranderingen door te voeren, het nutteloos is de mensen op te zwiepen of boos te maken zonder hen gelegenheid tot actie te geven, behalve uit hun slof te schieten.

De vakbondsorganiseerder kweekt zo strijd en bouwt tegelijkertijd een machtsstructuur op. De strijd tussen vakbond en directie wordt of door een staking of door onderhandelingen opgelost. Beide methoden brengen het gebruik van macht met zich mee; de economische macht van een staking of de bedreiging daarmee, wat resulteert in geslaagde onderhandelingen. *Niemand kan onderhandelen zonder de macht een onderhandeling af te dwingen.*

Dit is de functie van een gemeenschapsorganiseerder. Al het andere is wnsdromen zonder nadenken. Een poging te doen te werken op basis van goodwill in plaats van op een machtsbasis is iets wat de wereld nog niet beleefd heeft.

In het begin moet de organiseerder allereerst issues of problemen creëren. Het klinkt gek dat een gemeenschap zoals een arm getto of zelfs een middenklasse gemeenschap geen issues heeft. De lezer kan de indruk hebben dat deze bewering grenst aan waanzin vooral wat betreft arme gemeenschappen. Maar het is een feit dat in iedere gemeenschap, hoe arm ook, de mensen ernstige problemen kunnen hebben – zonder issues. Een issue is iets waar je iets aan kan doen, maar zolang je je machteloos voelt en niet in staat er iets aan te doen, heb je alleen maar een ongunstige situatie. De mensen berusten in een rationalisatie; het is het soort wereld, het is een brokkelige wereld, wij hebben er niet om gevraagd ter wereld te komen maar we zitten er mee en het enige dat we kunnen hopen is dat er ergens, op de een of andere manier, eens iets zal gebeuren. Dit is wat men gewoonlijk beschouwt als apathie, wat we eerder besproken hebben – dat beleid volgt op macht. Door middel van actie, overreding en communicatie maakt de organiseerder duidelijk dat organisatie hen de macht, het vermogen en de kracht zal geven iets aan deze bepaalde problemen te doen. Op dat moment begint een ongunstige situatie op te breken in specifieke issues, omdat de mensen er nu iets aan kunnen doen. De organiseerder doet niets anders dan een ongunstige situatie in een probleem veranderen. Het gaat er alleen om of ze het op deze of gene wijze doen en of ze het geheel of gedeeltelijk doen. Maar nu heb je issues.

De organisatie wordt geboren uit issues en de issues worden geboren uit de organisatie. Zij gaan met elkaar samen en zijn van essentieel belang voor elkaar. Organisaties zijn gebouwd op issues die specifiek, onmiddellijk en te verwezenlijken zijn.

Organisaties moeten op vele issues gebaseerd zijn. Organisaties hebben actie nodig zoals een mens zuurstof nodig heeft. Het ophouden van actie brengt de organisatie om door factionalisme en inertie, door dialogen en conferenties die in feite een vorm van rigor mortis zijn in plaats van een vorm van leven. Het is onmogelijk constante actie vol te houden op basis van één enkele issue. Eén enkele issue is een noodlottig dwangbuis dat het leven van een organisatie zal verstikken. Bovendien beperkt één enkele issue je aantrekkingskracht drastisch, terwijl veelvoudige issues de vele potentiële leden zouden kunnen aantrekken die noodzakelijk zijn voor het opbouwen van een brede massaorganisatie. Iedereen heeft een hiërarchie van wensen of waarden; hij kan sympathiseren met jouw ene issue maar er niet genoeg mee bezig zijn om er voor te werken en te vechten. Veel issues betekent veel leden. Gemeenschappen zijn geen economische organisaties zoals de vakbonden met specifieke economische issues; ze zijn ingewikkeld als

het leven zelf.

Bij het organiseren van een gemeenschap moet je begrijpen dat in een hoogst mobiele, geurbaniseerde samenleving het woord 'gemeenschap' een gemeenschap van *belangen* betekent en *niet* fysieke gemeenschap. Uitzonderingen zijn de etnische getto's waar segregatie geleid heeft tot fysieke gemeenschappen die overeenkomen met hun gemeenschappelijke belangen, of tijdens politieke campagnes de politieke districten die gebaseerd zijn op geografische scheidslijnen.

De mensen hongerden naar drama en avontuur, voor een hap leven in een kleurloos, somber bestaan. Ik heb een cartoon in mijn kantoor hangen met twee kauwgumkauwende secretaresses die zojuist de bioscoop uitkomen. De ene zegt tegen de ander: 'Weet je Sadie. Weet je wat de moeilijkheid is met het leven? Er is helemaal geen achtergrondmuziek'.

Maar het is meer dan dat. Het is een wanhopig zoeken naar een persoonlijke identiteit – om de anderen tenminste te laten weten dat zij leven. Laten we een gewoon geval in het getto bekijken. Een man woont in een krottenhuis. Hij kent niemand en niemand kent hem. Hij geeft om niemand want er is niemand die om hem geeft. In een krantenkiosk op de hoek zijn kranten met foto's van mensen als Burgemeester Daley en andere mensen uit een andere wereld – een wereld die hij niet kent, een wereld die niet eens weet dat hij leeft.

Wanneer de organiseerder hem benadert is een deel van wat hem medegedeeld wordt dat hij door middel van de organisatie en zijn macht zijn geboorteaakte voor het leven zal krijgen, dat hij bekend zal worden, dat de dingen gaan veranderen uit de kleurloosheid van een bestaan waar het enige dat verandert de kalender is. Deze zelfde man zal misschien eens, tijdens een demonstratie op het stadhuis tegen de burgemeester zeggen 'Meneer de Burgemeester, het zit ons tot hier en we nemen het niet langer'. Televisiecameramannen houden hun microfoons voor hem en vragen hem 'Hoe heet u meneer?' 'John Smith.' Niemand had hem ooit eerder gevraagd hoe hij heette. En dan, 'Wat vindt u daarvan, meneer Smith?' Niemand had hem ooit tevoren gevraagd wat hij van iets vond. Plotseling leeft hij! Dit is een stukje van het avontuur, een stukje van wat zo belangrijk is in het betrekken van mensen bij organisatieactiviteiten en wat de organiseerder hem heeft mee te delen. Niet dat ieder lid zijn naam op de televisie bekend zal maken – dat is een extra – maar omdat hij samenwerkt met een groep zal datgene waar hij voor werkt iets gaan betekenen.

Laten we het woord *procédé* eens bekijken. *Procédé* vertelt ons *hoe*. *Doel* vertelt ons *waarom*. Maar in werkelijkheid is het academisch

er een onderscheid tussen te maken, beiden zijn deel van een samenhangend geheel. Procédé en doel zijn zo met elkaar versmeed dat het onmogelijk is aan te duiden waar het een ophoudt en het ander begint of wat wat is. Het procédé zelf van democratische deelname is voor het doel van organisatie en niet om de straten schoon te krijgen. Procédé is eigenlijk doel.

Bij dit alles ligt de ster, die de organiseerder voortdurend leidt, in de volgende woorden 'De waardigheid van het individu'. Wanneer hij op dit kompas vaart ontdekt hij spoedig veel axioma's van doelmatig organiseren.

Als je de waardigheid van het individu waarmee je werkt respecteert dan zijn zijn verlangens, niet de jouwe; zijn waarden, niet de jouwe; zijn manier van werken en vechten, niet de jouwe; zijn keus van leiders; niet de jouwe; zijn programma's niet de jouwe, belangrijk en moeten gevolgd worden; tenzij zijn programma's de hoge waarden van een vrije en open samenleving schenden. Neem bijvoorbeeld de vraag: 'En als het programma van de plaatselijke bevolking de rechten van andere groeperingen geweld aan doet op basis van kleur, godsdienst, economische status of politiek? Moet dit programma geaccepteerd worden enkel en alleen omdat het hun programma is?'. Het antwoord is een categorisch neen! Bedenk altijd dat je moet varen op 'de waardigheid van het individu. Dit is het doel van het programma. Natuurlijk is ieder programma dat tegen mensen is vanwege ras, godsdienst, geloof, of economische status, de antithese van de fundamentele waardigheid van het individu.

De mensen vinden het moeilijk te geloven dat je hun waardigheid werkelijk respecteert. Zij kennen tenslotte maar heel weinig mensen die dat doen, ook hun burens niet. Maar het is even moeilijk voor jou dat kleine beeld van God die naar ons evenbeeld is geschapen op te geven, dat in ons allemaal aanwezig is en ons vertelt dat we in het geheim geloven dat we weten wat het beste is voor de mensen. Een succesvolle organiseerder heeft zowel emotioneel als intellectueel geleerd de waardigheid van de mensen met wie hij samenwerkt te respecteren. Zo is een doelmatige organisatie-ervaring net zo goed een educatief proces voor de organiseerder als voor de mensen met wie hij werkt. Beiden moeten de waardigheid van het individu leren respecteren en beiden moeten leren dat dit in laatste instantie het fundamentele doel is van organiseren, want participatie is de hartslag van de democratie.

Wanneer wij de waardigheid van de mens respecteren, leren we dat we hen het elementaire recht volledig deelname te hebben in de oplossingen van hun eigen problemen niet kunnen ontzeggen. Zelfrespect

ontstaat alleen bij mensen die een actieve rol spelen bij het oplossen van hun eigen crises en die niet de hulpeloze, marionetachtige ontvangers zijn van particuliere of openbare diensten. Mensen hulp bieden en hen tegelijkertijd een belangrijk deel van de aktie ontzeggen, draagt niets bij tot de ontwikkeling van het individu. In de diepste zin van het woord geeft hij niet maar neemt hij – hij neemt hun waardigheid. Het ontzeggen van de gelegenheid tot participatie is het ontzeggen van menselijke waardigheid en democratie. En dat werkt niet.

In *Reveille for Radicals* heb ik een incident beschreven waarin de regering van Mexico eens besloot hulde te brengen aan de Mexicaanse moeders. Er werd geproclameerd dat iedere moeder die haar naaimachine in de Monte de Piedad had [het nationale pandhuis van Mexico] haar machine terug zou krijgen bij wijze van moederdaggeschenk. Men was ongelooflijk blij hiermee. Hier werd zomaar iets cadeau gegeven, zonder participatie van de kant van de ontvangers. *Binnen drie weken was precies hetzelfde aantal naaimachines weer terug in het pandhuis.*

Een ander voorbeeld is de verklaring van een Liberiaanse afgevaardigde bij de Verenigde Naties. Na de problemen van Liberia geanalyseerd te hebben merkte hij op dat zijn land 'de voordelen van een vroegere geschiedenis van kolonialisme' ontbeerde. De pers reageerde met verbazing en ridiculisering, maar de verklaring getuigde van inzicht en wijsheid. Het Liberiaanse volk was nooit door een koloniale mogendheid uitgebuit, was nooit genoodzaakt geweest zich te verenigen met het risico van grote persoonlijke offers om voor haar vrijheid te vechten. Zij hadden de 'vrijheid' gekregen toen zij een natie werden. Zelfs vrijheid heeft geen waardigheid als die komt als een geschenk; vandaar de politieke onvruchtbaarheid van Liberia. Zoals Mr. Dooley van Finley Peter Dunne's het stelde:

Vraag niet om rechten. Neem ze. En laat niemand het je ooit willen geven. Met een recht dat je voor niets gegeven wordt is iets aan de hand. Het is meer dan waarschijnlijk dat het niet anders is dan een binnenste buiten gekeerd onrecht.

Organisatie moet waar mogelijk als een opvoedingsmechanisme gebruikt worden, maar opvoeding is geen propaganda. Ware opvoeding is het middel waardoor de leden een zin beginnen te zien in hun relaties als individuen ten opzichte van de organisatie en de wereld waarin zij leven, zodat zij geïnformeerd en intelligent kunnen oordelen. De stroom van activiteiten en programma's van de organisatie verschaft

een eindeloze reeks *specifieke* issues en situaties die een rijk gebied scheppen voor het leerproces.

De zorg en strijd over iedere *specifieke issue* leidt tot een snel uitbreiden van het belangengebied. Bekwame organiseerders moeten gevoel hebben voor deze kansen. Zonder het leerproces wordt het opbouwen van een organisatie niets anders dan de vervanging van de ene machtsgroep door een andere.

Tactiek

We zullen óf een weg vinden óf een weg maken.

– Hannibal

Tactiek betekent doen wat je kunt met wat je hebt. Tactiek is die bewust overlegde daden waardoor menselijke wezens met elkaar leven en de wereld om hen heen aanpakken. In de wereld van geven en nemen is tactiek de kunst van nemen en geven. Hier houden we ons bezig met de tactiek van nemen; hoe de Bezitslozen de macht kunnen ontnemen aan de Bezitters.

Voor een elementaire illustratie van tactiek neme men zijn gezicht als aanwijzingspunt: je ogen, oren en neus. Eerst je ogen; als je een grote massa volksorganisatie hebt opgebouwd kan je daarmee zichtbaar voor de vijand paraderen en openlijk je macht tonen. Ten tweede je oren; als je een kleine organisatie hebt doe dan wat Gideon deed: verberg de leden in het duister maar laat een lawaai en geraas horen zodat de luisteraar gelooft dat je organisatie veel meer leden heeft. Ten derde je neus: als je organisatie zelfs te klein is voor lawaai produceer dan stank.

Denk altijd aan de eerste regel van machtstactiek:

Macht is niet alleen hetgeen je hebt, maar hetgeen de vijand denkt dat je hebt. [Macht komt altijd voort uit twee belangrijke bronnen, geld en mensen. Bij gebrek aan geld moeten de Bezitslozen macht opbouwen uit hun eigen vlees en bloed. Een massabeweging drukt zich uit in massatactieken. Tegenover de verfijndheid en geraffineerdheid van de status quo moeten de Bezitslozen altijd hun weg knuppelend maken. De speelkaarten uit het Italië van de Renaissance tonen zwaarden voor de adel, kelken [die later harten werden] voor de geestelijkheid, diamanten voor de kooplieden en knuppels als het symbool van de boeren.]

De tweede regel is: *Treed nooit buiten het ervaringsgebied van je mensen.* Als een actie of tactiek buiten het ervaringsgebied van de mensen gaat, is het resultaat verwarring, angst en het blazen van de aftocht. Zoals we eerder opmerkten betekent het ook een dichtklappen van de communicatie.

De derde regel is: *Treed waar mogelijk buiten het ervaringsgebied van de vijand.* Hier wil je verwarring, angst en de aftocht creëren.

Generaal William T. Sherman, wiens naam nog steeds een reactie van razernij veroorzaakt in het Zuiden, verschaftte een klassiek voorbeeld van het buiten de ervaring van de vijand treden. Tot Sherman

waren de militaire tactieken en strategieën gebaseerd op standaardpatronen. Alle legers hadden voorhoedes, achterhoedes, flanken, communicatiekanalen en toevoerkanalen. Het doel van de militaire campagnes was een standaard doel zoals de flanken van het vijandige leger oprollen of de toevoer- of communicatiekanalen afsnijden of een aanval vanuit de achterhoede. Toen Sherman zijn beroemde Mars naar Zee begon had hij geen voorhoede of achterhoede of toevoerkanalen of wat dan ook. Hij 'liep los' en leefde op het land. Geconfronteerd met deze nieuwe vorm van militaire invasie reageerde het Zuiden met verwarring, paniek, angst en bezweek. Sherman behaalde de onvermijdelijke overwinning. Deze zelfde tactiek werd jaren later, in het begin van de tweede wereld-oorlog door de Nazi pantsertankdivisies nagestreefd toen zij bliksemsnel ver het vijandig gebied binnentrokken, en door onze Generaal Patton met de Amerikaanse Derde Pantserdivisie.

De vierde regel is: *Zorg er voor dat de vijand zijn eigen regels volgt.* Hiermee kan je hem doden want zij kunnen evenmin hun eigen regels opvolgen als de Christelijke Kerk volgens het Christendom kan leven.

De vierde regel brengt de vijfde met zich mee: *Spot is 's mensens machtigste wapen.* Het is haast onmogelijk te reageren op spot. Het maakt de oppositie razend die dan in jouw voordeel reageert.

De zesde regel is: *In een goede tactiek hebben je mensen plezier.* ['Alinsky geniet ervan tegen de grootste achterwerken van de stad aan te schoppen en deze sport is niet onaanlokkelijk...' – William F. Buckley Jr., *Chicago Daily News*, 19 oktober 1966.] Als je mensen er geen plezier aan beleven is er iets fout met de tactiek.

De zevende regel: *Een tactiek die te lang duurt, wordt een sleur.* Men kan maar voor een beperkte tijd militant geïnteresseerd zijn voor een issue waarna het een rituele handeling wordt zoals zondags naar de kerk gaan. Nieuwe issues en crises ontwikkelen zich en men gaat reageren met 'Ja, mijn hart bloedt voor deze mensen en ik ben vóór een boycot maar tenslotte zijn er nog andere belangrijke dingen in het leven' – en daar gaat je issue.

De achtste regel: *Houdt de pressie aan,* met verschillende tactieken en acties en benut alle gebeurtenissen in die tijd voor je doel.

De negende regel is: *De bedreiging is meestal angstaanjagender dan de actie zelf.*

De tiende regel: *De belangrijkste premisse voor een tactiek is de ontwikkeling van handelingen die een voortdurende pressie op de oppositie uitoefenen.* Het is de voortdurende pressie die maakt dat de oppositie reageert en die van wezenlijk belang is voor het succes van de

campagne. Men moet er aan denken dat actie niet alleen reactie is, maar dat actie zelf de consequentie is van reactie en van de reactie op de reactie, enzovoorts ad infinitum. Pressie produceert reactie en constante pressie voedt de actie.

De elfde regel is: *Als je iets negatiefs maar hard en diep genoeg doordruwt zal het tot de tegenpartij doordringen;* dit is gebaseerd op het principe dat ieder positief iets zijn negatieve tegenpool heeft. We hebben de verandering van iets negatiefs in iets positiefs gezien bij Mahatma Gandhi's ontwikkeling van de tactiek van gewelddoos verzet.

Een corporatie waartegen wij ageerden, reageerde op de voortdurende pressie door in mijn huis in te breken en daarna de sleutels te gebruiken om in het kantoor van de Industrial Areas Foundation waar ik werk in te breken. De paniek van deze corporatie bleek uit de aard van de inbraken, want er werd niets gestolen dat de indruk kon geven dat de dieven geïnteresseerd waren in de normale buit – ze stalen alleen het archief dat betrekking had op de corporatie. Zelfs de meest diletantische dief zou meer hersens hebben gehad dan het particuliere detectivebureau dat door de corporatie gehuurd was. De politiebureaus in Californië en Chicago gaven toe dat 'de corporatie net zo goed haar vingerafdrukken had kunnen achterlaten'.

In een gevecht is alles goed. Je komt er haast toe je excuses te maken wanneer een klap bij toeval *boven* de gordel belandt. Wanneer een corporatie prutst, zoals de corporatie die in mijn huis en kantoor inbrak, is mijn zichtbare openbare reactie schrik, ontzetting en morele gekrentheid. In dit geval lieten we weten dat de corporatie vroeg of laat met deze misdaad en nog een hele reeks andere misdaden geconfronteerd zou worden bij een onderzoek door een subcommissie van het Amerikaanse Senaat. Zodra het met parlementaire immuniteit ingezworen was, zouden we deze acties openbaar maken. Deze bedreiging, plus het feit dat er in Zuid Californië een aanslag op mijn leven was gedaan, zou de corporatie onmiddellijk verdacht maken in het geval ik vermoord zou worden. Op een zeker moment bevond ik me in een motel met dertig kamers waar alle overige kamers bezet werden door hun geheime mensen. Dit werd een ander duveltje in het doosje om deze corporatie mee te achtervolgen en de pressie aan te houden.

De twaalfde regel: *De prijs van een succesvolle aanval is een constructief alternatief.* Je kunt niet riskeren in de val gezet te worden door een vijand die plotseling toegeeft aan je eisen en die zegt 'Je hebt gelijk – wij weten niet wat we met deze issue aanmoeten. Zeggen jullie het maar'.

De dertiende regel is: *Kies het doelwit uit, bevries het, maak het persoonlijk en polariseer het.*

Er zijn bepaalde regels in de strijdtactieken die de organiseerder altijd als algemeenheden moet beschouwen. Eén daarvan is dat de oppositie als doel uitgepikt en 'bevrozen' moet worden. Hier bedoel ik mee dat het in een ingewikkelde, onderling samenhangende stadsmaatschappij bijzonder moeilijk wordt uit te maken wie voor een bepaald kwaad aansprakelijk gesteld moet worden. De verantwoordelijkheid wordt voortdurend, en haast terecht, aan elkaar afgeschoven. In deze tijd van urbanisatie, ingewikkelde grote stadsautoriteiten, de ingewikkelde relaties tussen de grote corporaties en tussen de politiek en steden en provincies en de grotestadsautoriteiten, wordt het steeds moeilijker de vijand te identificeren. Tactiek heeft natuurlijk geen zin tenzij men een mikpunt heeft waarop de aanvallen geconcentreerd kunnen worden. Een groot probleem is het voortdurend verschuiven van verantwoordelijkheden van de ene jurisdictie naar de ander – individuen en kantoren zeggen dat zij niet verantwoordelijk zijn voor bepaalde omstandigheden, schrijven het gezag voor een verandering toe aan de een of andere macht. In een corporatie krijgt men de situatie waarin de president van de corporatie zegt dat hij geen verantwoordelijkheid heeft, dat is een zaak voor de Raad van Beheer of de Raad van Commissarissen, de Raad van Commissarissen kan het afschuiven op de aandeelhouders etc. etc. En hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de aanstellingen door de Onderwijsraad in de stad Chicago, waar een buitengerechtigde commissie gemachtigd is een keus voor de nominatie van de leden voor de raad te maken en de burgemeester dan zijn wettelijke macht uitoefent om namen van die lijst uit te kiezen. Als de burgemeester erop aangevallen wordt dat er geen negers op de lijst staan, schuift hij de verantwoordelijkheid af op de commissie, verklaarend dat hij die namen die op een lijst staan moet uitkiezen die hem door de commissie is voorgelegd en dat wanneer de lijst helemaal blank is hij daarvoor niet verantwoordelijk is. De commissie kan de verantwoordelijkheid weer terugschuiven door te verklaren dat de burgemeester de macht heeft om namen te kiezen en zo gaat het in een komisch [als het niet zo tragisch was] spel van 'Wie eerst' of 'onder welke schelp is de erwt verborgen?'

Ditzelfde ontlopen van verantwoordelijkheid treft men aan in alle gebieden van het leven en andere gebieden van City Hall Urban Renewal-afdelingen waar de één zegt dat de verantwoordelijkheid hier ligt en iemand anders zegt dat de verantwoordelijkheid daar is, de stad zegt dat het een zaak is voor de staat, en de staat zegt dat het een fe-

derale verantwoordelijkheid is, en de federale regering schuift het weer terug op de plaatselijke gemeenschap enzovoort tot in het oneindige.

Men moet goed bedenken dat het doelwit steeds probeert de verantwoordelijkheid van zich af te schuiven en geen doelwit meer te zijn. Het uitgekozen doelwit wringt zich in allerlei bochten en volgt een strategie die soms doelmatig en kwaadwillig is en soms alleen om te overleven. De krachten die strijden voor verandering moeten dit altijd in gedachten houden en het doelwit stevig vastzetten. Als een organisatie toestaat dat de verantwoordelijkheid verwatert en verdeeld raakt, wordt het onmogelijk tot de aanval over te gaan.

Ik herinner me dat toen de Woodlawn Organisatie haar actie tegen de segregatie op de openbare scholen begon, zowel de onderwijsinspecteur als de voorzitter van de Onderwijsraad heftig ontkenden dat er racistische apartheidspraktijken waren op de openbare scholen in Chicago. Ze hielden zelfs vol dat zij niet eens beschikten over rassenaanduidingen in hun archieven en dus niet wisten welke studenten blank en welke zwart waren. Dat we geheel blanke en geheel zwarte scholen hadden, wel dat was gewoon zo.

Als we geconfronteerd waren geweest met een politiek geraffineerde onderwijsinspecteur had hij heel goed kunnen antwoorden: 'Kijkt u eens, toen ik in Chicago kwam volgde het stadsschoolsysteem, zoals nu, een wijschoolbeleid. De wijken van Chicago zijn gescheiden. Er zijn blanke en zwarte wijken en derhalve heb je blanke en zwarte scholen. Waarom hebt u het op mij gemunt? Waarom valt u de gescheiden wijken niet aan en verandert u die?' Hij had daar in zekere zin wel gelijk in, ik huiver nog als ik aan deze mogelijkheid denk; maar de gescheiden wijken zouden de verantwoordelijkheid aan iemand anders doorgegeven hebben en zo tot een kat-en-muisspelletje verworpen zijn – en het zou vijftien jaar geduurd hebben om het gescheiden woonpatroon van Chicago te doorbreken. We hadden de macht niet dat soort strijd aan te gaan. Een van de criteria bij het uitpikken van je doelwit is de kwetsbaarheid daarvan – waar heb je de macht om te beginnen? Bovendien kan ieder doelwit altijd zeggen, 'Waarom heb je het op mij gemunt als er ook anderen aansprakelijk voor zijn?' Wanneer je je doelwit 'bevriest' schenk je geen aandacht meer aan deze argumenten en gedurende die tijd, aan alle anderen die ook aansprakelijk zijn.

Wanneer je je doelwit schaakmat zet en het bevriest en doorgaat met je aanval komen alle 'anderen' gauw genoeg uit het bos tevoorschijn. Zij worden zichtbaar door hun steun aan het doelwit.

Het andere belangrijke punt in de keuze van een doelwit is dat

het een personificatie moet zijn, niet iets algemeen en abstracts als de segregatiepraktijken van een gemeente of een grote corporatie of de gemeente. Het is niet mogelijk om de noodzakelijke vijandigheid tegen, bijvoorbeeld de gemeente, te ontwikkelen, hetgeen tenslotte een concrete, fysieke, ziellose structuur is, of tegen een corporatie die ziel noch identiteit heeft, of het bestuur van een openbare school hetgeen wederom een zielloos systeem is.

John L. Lewis, leider van de radicale C.I.O. vakbondorganisatie in de dertiger jaren was zich hiervan ten volle bewust en de C.I.O. viel daarom nooit General Motors aan, maar altijd de president daarvan, Alfred 'met ijswater-in-zijn-aderen' Sloan; zij vielen nooit de Republican Steel Corporation aan, maar altijd de president, 'bloedige handen', Tom Girdler, en dat deden wij ook toen we de toenmalige inspecteur van het openbare onderwijssysteem in Chicago, Benjamin Willis aanvielen. Laat niets je van je doelwit afbrengen.

Bij dit brandpunt komt polarisatie. Zoals we eerder vermeldden, moeten alle issues gepolariseerd worden voor actie volgt. Deze klassieke uitspraak over polarisatie komt van Christus: 'Wie met Mij niet is die is tegen Mij' [Lucas 11:23] Hij stond de geldwisselaars in de Tempel geen middenweg toe. Men handelt alleen met beslissingskracht als men ervan overtuigd is dat alle engelen aan de ene kant en alle duivels aan de andere kant staan. Een leider kan worstelen om tot een beslissing te komen en de voor- en nadelen van een situatie die voor 52 procent positief is en voor 48 procent negatief tegen elkaar afwegen, maar als hij de beslissing eenmaal genomen heeft moet hij aannemen dat zijn zaak voor 100 procent positief is en de oppositie voor 100 procent negatief. Hij kan niet blijven wikken en wegen en een beslissing uit de weg gaan. Hij kan niet eindeloos de argumenten tegen elkaar afwegen en nadenken — hij moet besluiten en handelen. Anders heb je wat Hamlet gezegd heeft:

Zo maakt bespiegeling lafaards van ons allen,
verzielt de fletse schijn van het verdriet
de frisse bloes der vastberadenheid,
en ondernemingen van groot belang
verliezen, daar hun stroom door dit gepeins
veranderd is, de naam van daden. —

[in de vertaling van Bert Voeten]

Ten tijde van onze aanval op de toenmalige onderwijsinspecteur wezen

vele liberalen er op dat hij eigenlijk geen 100 procent duivel was, hij ging regelmatig naar de kerk, was een goede vader en echtgenoot en vrijgevig in zijn bijdragen aan liefdadigheid. Kun je je voorstellen dat je op het politieke strijdtoneel die en die aanvalt als een rassistische bastaard en dan het effect van de aanval verdunt door er aan toe te voegen dat hij een 'regelmatige kerkganger is, vrijgevig en een goede echtgenoot?' Dit wordt politiek idiotisme.

Een uitstekend voorbeeld van het belang van polarisatie wordt geciteerd door Ruth McKenney in *Industrial Valley*, haar klassieke studie over de opkomst van de organisatie van de rubberarbeiders in Akron, Ohio:

[John L.] Lewis keek de bergarbeiders van Akron rustig aan. Hij had de moeite genomen zich voor te bereiden door zich precies op de hoogte te stellen van de rubber-industrie en de Goodyear Banden en Rubber Maatschappij. Hij hield geen vage, algemene toespraak die de rubberarbeiders gewoon waren te horen van Green [toen voorzitter van de A.F. van L.]. Lewis noemde namen en cijfers. Zijn publiek was plezierig verrast toen hij Cliff Slusser met name noemde, hem beschreef en hem tenslotte beschuldigde. Het deed de A.F. van L. leiders, die toen in Akron plachten te komen in de vroege dagen, meestal goed als ze zich herinnerden wie Paul Litchfield was.

De toespraak van Lewis was een strijdkreet, een uitdaging. Hij begon de enorme winsten die de rubbermaatschappij altijd gemaakt hadden, zelfs tijdens de zwarte dagen van de Depressie te noemen. Hij noemde de arbeidspolitiek van Goodyear en citeerde meneer Litchfields vrome meningen over het partnership van arbeid en kapitaal.

'Wat', zei hij met zijn diepe, hartstochtelijke stem 'hebben de arbeiders van Goodyear verkregen met de groei van de maatschappij?' Zijn publiek wrong zich op zijn stoel, luisterde met haast pijnlijke verve.

'Partnership' snierde hij. 'Nou, arbeid en kapitaal mogen in theorie partner zijn, in feite zijn ze vijanden.'

... De rubberarbeiders hoorden dit met verbazing en grote opwinding aan. William Green placht hen altijd bijna net zo welbespraakt als Paul Litchfield toe te spreken over het partnership van arbeid en kapitaal. Hier was een man die feiten in woorden omzette — en wat voor welsprekende en belezen en zelfs elegante woorden — waarvan zij uit eigen ervaring wisten dat ze waar waren. Hier was een man die dingen zei die werkelijk iets betekenden voor de man die aan een rubberbandenmachine bij Goodyear werkte.

'Organiseer je', schreeuwde Lewis en zijn stem weergalmde.

'Organiseer je!', zei hij en sloeg op het spreekgestoelte tot dat bijna in de lucht vloog. 'Organiseer je! ga naar Goodyear en zeg hen dat jullie wat van de dividend over de aandelen wilt hebben. Zeg, als we dan toch verondersteld worden partners te zijn, nietwaar? Maar dat zijn we niet. *We zijn vijanden*'.

- *De ware actie ligt in de reactie van de vijand.*
- *Een juist gedreven en geleide vijand zal jouw grootste kracht zijn in zijn reacties.*
- *Tactiek, vereist, net zoals organisatie, net zoals het leven dat je met de actie mee beweegt.*

Het toneel is Rochester, New York, het tehuis van Eastman Kodak – of liever Eastman Kodak, het tehuis van Rochester, New York. Rochester wordt letterlijk gedomineerd door deze industriële reus. Dat iemand tegen Kodak vecht of hem in het openbaar uitdaagt is op zichzelf al iets dat geheel buiten de ervaring van Rochester is. Door zijn houding ten opzichte van het algemene publiek leek paternalistisch feodalisme op participerende democratie.

Rochester gaat er prat op een van Amerika's culturele pronkjuwelen te zijn; het heeft zijn bibliotheken, schoolsysteem, universiteit, museum, en zijn beroemde symfonieorkest. Zoals eerder vermeld kwamen we op uitnodiging van het zwarte getto om hen te organiseren [zij organiseerden letterlijk om ons uit te nodigen]. De stad was hysterisch van angst alleen al bij het noemen van mijn naam. Alles wat ik deed maakte nieuws. Zelfs mijn oude vriend, en leermeester John L. Lewis riep mij bij zich en bromde hartelijk, 'Ik koester wrok over het feit dat jij meer gehaat bent in Rochester dan ik was'. Dit was het toneel.

Een van de eerste keren dat ik op het vliegveld aankwam werd ik door verslaggevers van de media omringd. De eerste vraag was wat ik dacht van Rochester als stad en ik antwoordde 'Het is een enorme zuidelijke plantage die in het noorden is overgeplant'. Op de vraag waarom ik 'me bemoeide' met het zwarte getto na 'alles 'wat Eastman Kodak voor de negers gedaan had [er was de zomer tevoren een bloedige opstand geweest, Nationale Garde etc.] antwoordde ik met een nietszeggende blik 'Misschien ben ik onwetend en niet geïnformeerd over wat hier gebeurd is, maar voor zover ik weet is het enige dat Eastman Kodak bijgedragen heeft tot de oplossing van het rassenprobleem in Amerika het invoeren van de kleurenfilm'. Kodak reageerde met ontzetting, woede en wraak. Ze werd niet aangevallen of beledigd – ze werd belachelijk gemaakt en dat was onverdragelijk. Het was de eerste

spies die naar de grote stier geworpen werd. Eastman zou gauw zo boos worden dat ze die beschuldigingen zou uiten die tenslotte leidden tot haar eigen val.

De volgende vraag ging over mijn reactie op een bittere persoonlijke aanval op mij door W. Allen Wallis, de rector van de Universiteit van Rochester en huidige directeur van Eastman Kodak. Daarvoor was hij hoofd van de afdeling Zakenadministratie aan de Universiteit van Chicago geweest. Hij was aan die universiteit verbonden toen deze in een bittere strijd met de zwarte organisatie in Woodlawn gewikkeld was. 'Wallis?', antwoordde ik, 'Over welke Wallis heeft u het – Wallace uit Alabama of Wallis uit Rochester – maar ik neem aan dat er geen enkel verschil is, wat was uw vraag ook alweer?'. Dit antwoord [1] introduceerde een element van spot en [2] maakte een einde aan verdere aanvallen van de Rector van de Universiteit van Rochester die begon te vermoeden dat hij met scheermessen gesneden zou worden en dat een ontmoeting met mij of mijn bondgenoten geen academisch dialoog zou zijn.

Men moet bedenken dat je de vijand kunt bedreigen en er goed vanaf komen. Je kunt hem beledigen en ergeren, maar het enige dat onvergeeflijk is en dat hem zeker zal doen reageren is hem uitlachen. Dit veroorzaakt een irrationele woede.

Ik aarzel om specifieke toepassingen van deze tactieken uit te spellen. Ik herinner me een ongelukkige ervaring met mijn *Reveille for Radicals* waarin ik verslagen verzameld had van bepaalde acties en tactieken die ik bij het organiseren van een aantal gemeenschappen gebruikt had. Een tijd lang na uitgave van het boek vernam ik dat organiseerders-in-spé dit als handboek gebruiken en iedere keer dat zij met een moeilijke situatie zaten zich in een hal of straatje terugtrokken om het antwoord te vinden! Er kunnen geen recepten voor bepaalde situaties bestaan omdat dezelfde situatie zich zelden herhaalt, net zomin als de geschiedenis zich herhaalt. Mensen, pressie en machtspatronen zijn variabelen en een bepaalde combinatie bestaat slechts op een bepaald moment – en zelfs dan zijn de variabelen in een voortdurende staat van verandering. Onder tactieken moet men verstaan de specifieke toepassingen van de regels en principes die ik hierboven beschreven heb. De organiseerder moet de *principes* met zich de strijd in dragen. Hij past hier zijn verbeelding op toe en brengt ze dan tactisch in verband met specifieke situaties.

Ik heb bijvoorbeeld onderstreept en herhaald dat tactiek betekent doen wat je kunt met wat je hebt en dat macht meestal wordt aangehouden door hen die geld hebben en door hen die door het volk wor-

den gevolgd. De hulpmiddelen van de Bezitslozen zijn [1] geen geld en [2] een heleboel mensen. Goed, laten we hier mee beginnen. De mensen kunnen hun macht tonen door te stemmen. Wat nog meer? Wel, zij hebben een lichaam. Hoe kunnen ze dat gebruiken? Nu komt er een mengelmoes van ideeën tevoorschijn. Gebruikt de macht van de wet door te zorgen dat het establishment aan zijn eigen voorschriften gehoorzaamt. Treed buiten het ervaringsgebied van de vijand, blijf binnen het ervaringsgebied van jouw mensen. Leg de nadruk op tactieken waar je mensen plezier in zullen hebben. De bedreiging is meestal angstaanjagender dan de tactiek zelf. Als deze regels en principes eenmaal in je verbeelding woekeren groeien ze uit tot een synthese.

Ik stelde voor honderd kaartjes te kopen voor een van de symfonieconcerten in Rochester. We zouden een concert met betrekkelijk kalme muziek uitkiezen. De honderd negers die het ticket kregen zouden eerst onthaald worden op een drie uur durende maaltijd voor het concert, waarin ze niets anders dan een heleboel bonen zouden krijgen; ze zouden dan de concertzaal binnengaan – met de evidente consequenties. Stel je de scène eens voor aan 't begin van de actie. Het concert zou voor het eerste deel afgelopen was al voorbij zijn!

Laten we deze tactiek bekijken volgens de bovengenoemde concepten.

Ten eerste zou de storing volkomen buiten het ervaringsgebied van het establishment zijn dat het gewone spul van massabijekomsten, straatdemonstraties, confrontaties en optochten verwachtte.

Zelfs in hun ergste angst zouden zij geen aanval op hun pronkjuweel verwachten, hun beroemd symfonieorkest. In de tweede plaats zou de actie de wet belachelijk en tot een klucht maken want er is geen wet en zal er waarschijnlijk nooit zijn die natuurlijke fysieke functies verbiedt. Hier zou je een combinatie hebben van niet alleen lawaai maar ook stank, wat je natuurlijk stinkbommen zou kunnen noemen. Gewone stinkbommen zijn onwettig en reden voor onmiddellijke arrestatie, maar hier zou absoluut niets zijn waartegen de Politie of de portiers of welke andere dienaar van het establishment ook maar iets kon doen. De wet zou volkomen verlamd zijn.

De mensen zouden navertellen wat er in de concertzaal gebeurd was en de luisteraar zou reageren door in lachen uit te barsten. Het zou het Rochester symfonieorkest en het establishment volkomen belachelijk maken. Er zou niets bestaan waarmee de autoriteiten toekomstige aanvallen van een dergelijke aard zou kunnen voorkomen. Wat zouden ze kunnen doen? Eisen dat de mensen geen bonen eten voor ze naar een concert toegaan? Iedereen die toegeeft aan een natuurlijk drang

tijdens een concert weren? Aankondigen dat concerten niet door winden laten mogen worden onderbroken? Zulke praat zou de toekomst van het muziekseizoen vernietigen. Stel je de spanning voor bij het begin van ieder concert! Verbeeld je het gevoel van de dirigent, terwijl hij zijn dirigeerstok opheft!

Er zou een bepaalde nasleep zijn. De volgende morgen zouden de 'matrones', voor wie het muziekseizoen een van de belangrijke sociale functies is, tegen hun echtgenoten [zowel hoge als aankomende directeuren] zeggen aan het ontbijt: 'John, we kunnen ons muziekseizoen niet laten verpesten door *dié mensen!* Ik weet niet wat ze willen maar wat het ook mag zijn, er moet iets aan gedaan worden, dit móet ophouden!'

Tenslotte hebben we de universele regel dat terwijl men buiten het ervaringsgebied van zijn vijand treedt om verwarring en angst te weeg te brengen, men dit niet moet doen met zijn eigen mensen, want je wilt hen niet verward en bang maken. Laten we deze regel bekijken in verband met de concerttactiek. Om te beginnen, is de tactiek binnen het ervaringsgebied van de plaatselijke bevolking; het komt ook tegemoet aan een andere regel – dat de mensen plezier moeten hebben in de tactiek. Hier hebben we een ambivalente situatie. De reactie van de negers in het getto – hun gelach toen de tactiek voorgesteld werd – maakte duidelijk dat de tactiek, tenminste in hun verbeelding, binnen hun ervaringsgebied lag. Het knoopte aan bij hun haat tegen de blanke. Het enige dat alle onderdrukte volkeren hun onderdrukkers willen aandoen is op ze schijten. Hier was een manier die dit benaderde. Maar we beseften ook dat als zij inderdaad in de concertzaal zouden zitten, de meesten van hen waarschijnlijk voor het eerst in hun leven, zouden zij temidden van een menigte formeel geklede blanken zitten. Deze situatie zou zo ver buiten hun ervaringsgebied zijn, dat ze zouden kunnen bevriezen en op hun vroegere rol terugvallen. Het idee alleen al te doen waarvoor ze gekomen waren zou zo verwarrend en vernederend zijn dat ze haast alles zouden doen om het plan maar niet hoeven uit te voeren. Maar we wisten ook dat bonen hen fysiek zouden dwingen de tactiek door te voeren hoe ze er ook over dachten.

Ik moet benadrukken dat tactieken als deze niet alleen maar slim zijn; iedere organiseerder weet, als er een bepaalde tactiek groeit uit de regels en principes van revolutie, dat hij de verdiensten van de tactiek altijd moet analyseren en de kracht en zwakheden daarvan volgens de zelfde regels moet vaststellen.

Verbeeld je de scène in de Amerikaanse Rechtszaal tijdens het recente samenzweringsproces tegen de zeven van Chicago, dat de be-

klaagden en advocaten anaal hun verachting voor Rechter Hoffman en het Systeem uitbazuinden. Wat kon Rechter Hoffman, of de gerechtsdienaren of wie dan ook doen? Zou de rechter kunnen zeggen dat zij het Hof beledigden omdat zij winden lieten? Hier was een tactiek waarvoor geen wettelijk precedent bestond. De reactie van de pers zou de rechter voor de rest van zijn leven in de stank gezet hebben.

Een andere tactiek die lichaamsfuncties met zich mee bracht, ontwikkelde zich in Chicago tijdens de Johnson-Goldwater campagne. Beloftes, gedaan door de autoriteiten aan de Woodlawn-getto-organisatie, waren door de stad niet nagekomen. De politieke dreiging die deze beloftes had afgedwongen werkte niet meer. De gemeenschapsorganisatie had geen alternatief dan Johnson te steunen en daarom vond de Democratische regering dat de politieke dreiging niet meer bestond. Men moet hier bedenken dat pressie niet alleen onontbeerlijk is om de eerste concessies af te dwingen aan het establishment maar dat de pressie aangehouden moet worden totdat de establishment over de brug komt. Deze tweede factor scheen bij de Woodlawn organisatie niet meer te bestaan.

Aangezien de organisatie vastzat op het politieke strijdtoneel, moesten nieuwe tactieken en een nieuw strijdtoneel ontworpen worden.

Het O'Hare vliegveld werd het doelwit. Teneerste is het O'Hare vliegveld het drukste vliegveld ter wereld. Denk eens even aan de gemeenschappelijke ervaring van luchtreizigers. Je stewardess brengt je je lunch of avondeten. Na het eten moeten de meesten naar het toilet. Maar dit is vaak lastig omdat je blad en dat van je buurman volgelaan is met eetgerei. Dus wacht je totdat de stewardess de dienbladen weggehaald heeft. Tegen die tijd zijn zij die het dichtst bij het toilet zitten al opgestaan en het toilet is bezet. Dus wacht je. En in deze tijd flitst al gauw het sein aan dat je je veiligheids gordel vast moet maken en het vliegtuig begint te landen. Je besluit te wachten tot na de landing en gebruik te maken van het toilet op het vliegveld.

Dit is iedereen die de passagiers bij de verschillende ingangen op het vliegveld ziet aankomen duidelijk - veel passagiers stevenen onmiddellijk op de dames- of herentoiletten af.

Met dit in gedachten wordt de tactiek duidelijk - we bezetten de toiletten. Je legt een stuiver neer bij de toiletjuffrouw, gaat het toilet binnen en doet de deur op slot - en je kunt daar de hele dag blijven. Het bezetten van de zittoiletten levert derhalve geen problemen op. Je hebt betrekkelijk weinig mensen nodig die gewapend met boeken en kranten deze hokjes binnenlopen, de deur op slot doen en alle toiletten

bezetten. Wat kan de politie doen? Binnenbreken en het bewijs van het bezet zijn eisen? De damestoiletten konden dus geheel en al bezet worden; het enige probleem in de herentoiletten zouden de staan-urinoirs zijn. Ook dit kon klaargespeeld worden door groepen op het vliegveld lange rijen te laten vormen voor de urinoirs zodra er een vliegtuig arriveerde. Er werd nagegaan hoeveel zittoiletten voor zowel dames als heren en hoeveel staan-urinoirs er waren in het hele O'Hare vliegveldcomplex en hoeveel mannen en vrouwen er nodig waren voor lands' eerste 'schijt-in'.

De consequenties van zo'n actie zouden in vele opzichten catastrofaal zijn. De mensen zouden wanhopig zoeken naar een plek om zich te ontlasten. Je kunt de kinderen al tegen hun ouders horen schreeuwen 'Mammie, ik moet zo nodig', en wanhopige moeders die toegeven 'Goed doe het dan maar hier'. O'Hare zou weldra een grote rotzooi worden.

Het zou een ongelooflijk schouwspel worden en mikpunt van nationale spot. Het zou waarschijnlijk voorpaginanieuws worden in de Londense *Times*. Voor de stad zou het een bron van grote vernedering en verlegenheid zijn. Het zou zelfs een noodtoestand kunnen doen ontstaan waarin vliegtuigen vastgehouden worden, zodat de passagiers terug aan boord kunnen om gebruik te maken van de vliegtuigtoiletten.

De bedreiging met deze tactiek lekte uit [dit kan wel een Freudiaanse vergissing zijn, en wat dan nog?] aan het bestuur en binnen 48 uur was de Woodlawn Organisatie in gesprek met de autoriteiten die zeiden dat ze hun beloftes zeker zouden nakomen en dat ze niet konden begrijpen waar men het idee vandaan had, dat een belofte gedaan door de gemeente Chicago niet nagekomen zou worden. Sindsdien is er nooit meer openlijk één woord gezegd over de bedreiging met de O'Hare tactiek. Zeer weinigen van de Woodlawn Organisatie wisten hoe dicht zij bij geschiedschrijving waren geweest.

Met het algemeen geldend principe dat de juiste dingen altijd om de verkeerde redenen gedaan worden en de tactische regel dat negatieve positieven worden, kunnen we de volgende voorbeelden begrijpen.

In het begin van haar geschiedenis ging het georganiseerde zwarte getto in de Woodlawn wijk van Chicago een strijd aan tegen de krotteneigenaars. Ze demonstreerden nooit in de plaatselijke krottenwijken of op het kantoor van de eigenaars. Ze kozen hun zwartste negers uit en lieten ze per bus naar de roze-witte buitenwijk waar de krotteneigenaars woonden gaan. Hun spandoeken waarop stond 'Wisten jullie dat uw buurman Jones een krotteneigenaar is?' waren volstrekt irrelevant; maar de demonstreerders wisten dat Jones over-

stroomd zou worden met telefoontjes van zijn burens.

Jones Voor je begint te praten wil ik je vertellen dat er een hoop leugens op die spandoeken staan!

Buurman Hoor eens Jones, het kan ons geen zier schelen waarmee je je brood verdient. Maar als je die verdomde negers hier niet gauw uitkrijgt vlieg jij er uit!

Jones kwam naar buiten en tekende.

De pressie die ons positieve macht gaf was het negatieve rassisme in een blanke gemeenschap. Dat buitten wij voor onze doeleinden uit.

Laten we een van de negatieve stereotiepen nemen dat zoveel blanken hebben van negers: dat negers er van houden watermeloen te zitten eten. Veronderstel dat 3.000 negers plotseling naar het centrum gingen van een stad, allen gewapend met en kauwend op een reusachtige watermeloen. Dit schouwspel zou zo ver buiten het ervaringsgebied van de blanken zijn dat zij het ervan op hun zenuwen zouden krijgen. Bang voor wat de negers nog meer zouden kunnen uithalen zou het establishment waarschijnlijk in het voordeel van de negers reageren. Bovendien zouden de blanken eindelijk het absurde van hun stereotiepe van negergewoonten inzien. De blanken zouden zeer in verlegenheid gebracht worden en weten dat ze bespot werden. Dat zou het einde betekenen van het stereotiepe van de watermeloen-zwarte. Ik denk dat deze tactiek de autoriteiten er toe zou brengen contact te leggen met de zwarte leiders en hen te vragen wat hun eisen waren zelfs als er helemaal geen eisen waren gesteld. Dit is weer een geval van wat je kunt doen met wat je hebt.

Een ander voorbeeld van doen wat je kunt met wat je hebt is het volgende:

Ik gaf eens college aan een universiteit van een zeer conservatieve, haast fundamentalistische Protestante gezindte. Na afloop kwamen een paar studenten naar mijn motel om met mij te praten. Hun probleem was dat zij geen plezier mochten maken op de campus. Ze mochten niet dansen of roken of een flesje bier drinken. Ik had gesproken over de strategie om veranderingen in een gemeenschap te bewerkstelligen en zij wilden weten welke tactieken zij konden gebruiken om hun situatie te veranderen. Ik herinnerde hen er aan dat tactiek is doen wat je kunt met wat je hebt. 'Wat hebben jullie?' vroeg ik. 'Wat staan ze jullie wel toe?' 'Praktisch niets', zeiden ze, 'behalve, - weet u - we mogen kauwgum kauwen'. 'Uitstekend. Kauwgum wordt het wapen. Je

zorgt dat twee of drie-honderd studenten ieder twee pakjes kauwgum hebben, en dat is een heel pak. Die laat je vallen op de campuspaden. Dit zal volledige chaos veroorzaken. Met vijfhonderd pakjes kauwgum kan ik Chicago lamleggen, het hele verkeer in het centrum vast laten lopen'. Ze keken me aan alsof ik gek was. Maar een week of twee later kreeg ik een enthousiaste brief waarin ze zeiden 'Het heeft gewerkt! Het heeft gewerkt! Nu kunnen we praktisch alles doen als we maar geen kauwgum kauwen'.

- citaat uit *The Professional Radical - Conversations with Saul Alinsky*, van Marion K. Sanders.

Evenals met de krotteneigenaars werd een van de grootste warenhuizen van het land klein gekregen door de bedreiging met de volgende tactiek. Denk aan de regel - de bedreiging is vaak doelmatiger dan de tactiek zelf, maar *alleen* als je zo georganiseerd bent dat het establishment niet alleen weet dat je de macht hebt om de tactiek uit te voeren, maar dat je het ook zeker zult doen. In dit spel kan je niet veel bluffen; als je ooit op bluffen betrapt wordt, kan je eventuele toekomstige bedreigingen wel vergeten. Dan ben je dood wat dat betreft.

Dit bepaalde warenhuis trekt veel klanten aan vanwege zijn etiket, maar ook om de kwaliteit van zijn goederen. Economische boycotten waren er daarom niet in geslaagd zelfs de zwarte middenklasse er van te weerhouden daar hun inkopen te doen. In die tijd was het wervingsbeleid veel beperkender dan die van de andere winkels. Negers werden alleen voor de laagste karweitjes aangenomen.

We ontworpen een tactiek. Er werd een drukke winkeldag, zaterdag, uitgekozen. Ongeveer 3000 negers zouden in hun zondagse kleren naar het centrum trekken. Wanneer je 3000 negers op de belangrijkste verdieping van een winkel zet, zelfs van een winkel die zo groot is als een heel huizenblok, verandert de hele kleur van de winkel plotseling. Een blanke die door de draaideur naar binnen wandelt zou zich na één blik in Afrika wanen. Hij zou meteen de winkel weer uitlopen. Dit zou het einde betekenen van de blanke klanten voor die dag.

Voor een lage inkomensgroep is winkelen een tijdrovende belevenis want besparen betekent alles. Dit zou betekenen dat alle toonbanken bezet zouden worden door potentiële klanten die zorgvuldig de kwaliteit van de goederen onderzoeken en, bijvoorbeeld bij de afdeling overhemden, vragen stelt over de stof, kleur, het model, manchetten, boorden en de prijs. Terwijl de groep die de verkopers bij de overhemdenafdeling had beziggehouden zich verplaatste naar de afdeling on-

dergoed, zou de ondergoedgroep hen vervangen bij de overhemdenafdeling en het personeel van het warenhuis zou voortdurend bezig zijn.

Laten we de tactiek eens bekijken. Het is legaal. Er is geen sit-in of onwettige bezetting van de zaak. Een paar duizend mensen zijn in het warenhuis 'aan het winkelen'. De politie is machteloos en jij opereert binnen de wet.

Deze actie zou doorgaan tot een uur voor sluitingstijd wanneer de groep zou beginnen alles wat maar in zicht was te kopen volgens het 'betaal bij bezorging'-systeem! Dit zou de klantenservice voor tenminste twee dagen vastzetten – met de verdere hoge financiële kosten, want alle goederen zouden bij bezorging geweigerd worden.

De bedreiging werd aan de autoriteiten bekend gemaakt door een wettig en 'betrouwbaar' kanaal. Iedere organisatie moet twee of drie politespionnen hebben die door het establishment vertrouwd worden. De politespionnen zijn van onschatbare waarde als 'betrouwbare' communicatiekanalen met het establishment. Terwijl we alle plannen klaar hadden begonnen we een serie commissies op te stellen: een transportcommissie voor de bussen, een mobilisatiecommissie om met de dominees te werken om hun mensen in hun bussen te krijgen en nog twee commissies met andere specifieke functies. Twee van de sleutelcommissies hadden met opzet ieder een van deze politespionnen zo dat de een de ander bij kon vallen. We wisten dat het plan spoedig aan het warenhuis overgebiefd zou worden. De dag daarop ontvingen we een telefoontje van het warenhuis met een uitnodiging voor een vergadering om het nieuwe personeelsbeleid te bespreken en een dringend verzoek deze vergadering binnen de volgende twee of drie dagen te houden, en zeker vóór zaterdag!

Het personeelsbeleid van het warenhuis werd drastisch gewijzigd. In een vloek en een zucht werden er 186 nieuwe banen gecreëerd. Voor het eerst waren er negers op de verkoopafdeling en in opleiding voor hogere banen.

Dit is het soort tactiek dat ook door de middenklassen gebruikt kan worden. Georganiseerd winkelen, op grote schaal inkopen en alles terugsturen bij thuisbezorging zou hoge onkosten voegen bij hun aanval op de winkelier met de dreiging van herhalingen. Dit is veel effectiever dan het opheffen van een onkostenrekening. Kijk eens naar de winst: [1] de verkoop van een dag naar de maan; [2] de thuisbezorging is voor twee of meer dagen volkomen bezet; [3] de boekhoudafdeling zit volkomen vast. De totale kosten zijn een nachtmerrie voor de winkelier en het zwaard blijft boven zijn hoofd hangen. Ook de middenklasse moet de aard van de vijand leren kennen en, wat ik mas-

sa-jiujitsu noem, in praktijk brengen door de macht van één kant van de machtsstructuur tegen een andere kant uit te spelen.

Concurrentie

Als we eenmaal de externe reacties van de Bezitters op de uitdagingen van de Bezitslozen begrijpen, gaan we over op een onderzoek op een volgend niveau, de anatomie van de macht van de Bezitters onderling.

Maar laat ons dieper tot de psyche van deze Goliath doordringen. De Bezitters bezitten en worden bezeten door macht. Geobsedeerd door de angst die macht te verliezen wordt iedere zet van hen gedicteerd door het idee de macht te behouden. De levenswijze van de Bezitters is te behouden wat ze hebben en dat op alle mogelijke manieren te verdedigen.

Dit opent een nieuw perspectief – hier hebben we niet alleen een hele groep die vastbesloten is haar macht te behouden en die in voortdurend conflict is met de Bezitslozen; zij zijn tegelijkertijd in conflict met elkaar onderling. Macht is niet statisch; het kan niet, zoals voedsel, bevroren en bewaard worden; macht moet groeien of afsterven. Om de macht te bewaren moet de status quo derhalve nog meer macht krijgen. Maar van wie? Er is maar een klein beetje wat ze uit de Bezitslozen kunnen persen – dus moeten de Bezitters het elkaar ontfuselen. Zij volgen een weg waar geen terugkeer mogelijk is. Dit machtskannibalisme van de Bezitters staat slechts tijdelijke wapenstilstanden toe en dan alleen wanneer ze zich tegenover een gemeenschappelijke vijand bevinden. Zelfs dan zijn er regelmatig afvallers, omdat individuele groepen de algemene bedreiging voor hun eigen voordeel uitbuiten. Hier ligt de gevoelige plek van de status quo.

Deze les leerde ik voor het eerst tijdens de depressie van de dertiger jaren toen de Verenigde Staten een revolutionaire omwenteling beleefde in de vorm van een massa-vakbondsorganisatie-actie, bekend als de C.I.O. Dit was de radicale tak van de vakbeweging; het omhelsde de industriële vakbeweging terwijl de conservatieve en archaische A.F. van L. de vakbeweging van de ambachtslieden aanhing. De strijdeus van de C.I.O. was 'De ongeorganiseerden organiseren'. De issue werd al heel spoedig bijgevallen door de reusachtige automobieliindustrie, die toentertijd nog helemaal ongeorganiseerd was. De eerste aanval gold de kolossus van dit imperium, General Motors. Er werd een zitstaking gehouden tegen Chevrolet. De toenmalige leider van de C.I.O. John L. Lewis, vertelde me dat hij op het hoogtepunt van deze zitstaking het gerucht gehoord had dat General Motors een ontmoeting had gehad met zowel Ford en Chrysler om het volgende voor te

stellen: 'Wij bij General Motors strijden ook jullie strijd, want als de C.I.O. het van ons wint komen jullie aan de beurt en dan zijn ze niet meer te stuiten. Nu zijn wij bereid de C.I.O. bij Chevrolet te laten staken tot de hel bevriest en het verlies aan winst te dragen als jullie je produktie van Fords en Plymouths [de belangrijkste concurrenten van de Chevrolet] op jullie huidige markt houdt. Maar we kunnen het niet tegen de C.I.O. volhouden als jullie je produktie vergroten en die aan potentiële Chevrolet kopers verkopen die jullie produkten zullen kopen, omdat ze geen Chevrolet kunnen krijgen'.

Lewis, die een organisatiegenie was met een uitzonderlijk inzicht in de machtsmechanismen van de status quo, negeerde dit met een scherpzinnig commentaar. Het doet er niet toe of dit gerucht waar is of niet, zei hij, want noch Ford noch Chrysler zouden er ooit in toestemmen een gelegenheid om onmiddellijk hun winst en macht te vergroten mis te lopen, hoe kortzichtig dit ook was.

De moorddadige strijd tussen de Bezitters onderling om hun individuele eigenbelang is net zo kortzichtig als de moorddadige strijd tussen de Bezitslozen onderling. Ik heb eens opgemerkt dat ik vast geloof, dat ik een miljonair zou kunnen overtuigen vrijdag een revolutie voor zaterdag te subsidiëren, waaruit hij op zondag een reusachtige winst zou behalen al wist hij zeker, dat hij op maandag geëxecuteerd zou worden.

Wanneer men deze interne strijd om de macht binnen de status quo begrepen heeft kan men doelmatige tactieken om dit uit te buiten beginnen te ontwerpen. Het is droevig de stomheid van onervaren organisatieerders gade te slaan die grove fouten begaan omdat ze absoluut geen begrip hebben voor dit patroon.

Een voorbeeld hiervan zag men toen slechts een paar jaar geleden, tijdens het hoogtepunt van het rijzende getij van de strijd om gelijke burgerrechten, bepaalde burgerrechtbewegingsleiders in Chicago een Kerstboycot afkondigden tegen *alle* warenhuizen in de stad. Deze boycot werd een jammerlijke mislukking en iedere ervaren revolutionair had dit zonder voorbehoud kunnen voorspellen. Alle aanvallen tegen de status quo moeten gebruik maken van de kracht van de vijand tegen zichzelf. Laten we deze speciale boycot eens nader bekijken – de fout lag bij de poging *alle* in plaats van *een paar* winkels te boycotten. Weinig progressieven, blank of zwart, zien af van al hun kerstinkopen in de aantrekkelijkste winkels. Zelfs als het geen kerstseizoen was geweest, want we weten dat demonstraties betrekkelijk weinig effect hebben in het tegenhouden van het grote publiek. Het grote publiek identificeert zich maar weinig met de vakbeweging of demon-

straties in het algemeen. Maar zelfs dat kleine beetje kan uitgebuut worden door te demonstreren voor één enkel warenhuis. Als dezelfde waar tegen dezelfde prijs aan de overkant van de straat gekocht kan worden, dan kan het geringe ongemak dat door een demonstratie wordt geschapen, op een aanzienlijk aantal klanten haar uitwerking hebben – ze hebben een eenvoudig en zichtbaar genoeg alternatief; de straat oversteken. De pressie begint wanneer het warenhuis ziet dat een aantal klanten naar de concurrenten loopt.

Dit berekenende manoeuvreren van de macht van het ene deel van de Bezitters tegen haar andere delen staat centraal in de strategie. Hetzelfde gebeurt in zekere zin wanneer de Bezitsloze landen de V.S. tegen de Sovjet-Unie uitspelen.

Hun eigen kuil

De basistactiek in de strijd tegen de Bezitters is een politiek massajitsu: de Bezitslozen bieden geen ernstige tegenstand aan de Bezitters maar geven op zo'n planmatige en bedreven manier toe, dat de grotere kracht van de Bezitters hun eigen ondergang wordt. Omdat de Bezitters zich openlijk voordoen als de bewakers van verantwoordelijkheid, moraal, wet en recht [die vaak vreemd zijn aan elkaar] kan men hen voortdurend er toe aanzetten zich te houden aan hun eigen moraal en voorschriften. Geen enkele organisatie, ook de kerk niet, kan zijn eigen voorschriften letterlijk naleven. Je kunt ze doodknuppelen met hun regels en voorschriften. Paulus van Tarsus, de grote revolutionair wist dit, toen hij aan de Korinthiërs schreef: Die ons tot bekwame dienaars van het Nieuwe Testament heeft gemaakt; niet van de letter, maar van de geest, want de letter is dodelijk'.

Laat ons als voorbeeld het geval van de gelijke burgerrechtendemonstratie van Birmingham in 1963 nemen, toen duizenden negerkinderen van school wegbleven om mee te doen aan de straatdemonstraties. De Onderwijsraad van Birmingham stofte haar voorschriften af en dreigde alle kinderen die om deze reden absent waren van school te sturen. Hier maakten de leiders een fout [zoals vaker bij vitale tactieken] door zich terug te trekken inplaats van onmiddellijk met nog meer demonstraties aan te komen en de Onderwijsraad tussen de bladzijden van haar eigen boek van voorschriften vast te zetten en haar te dwingen haar voorschriften en verklaringen letterlijk te volgen. De Onderwijsraad en de stad Birmingham zouden zich in een onmogelijke situatie bevonden hebben met alle negerkinderen op straat omdat ze van school gestuurd waren – als ze niet van gedachten veranderd waren voor ze tot actie overgingen, zouden ze dat een dag later

wel gedaan hebben.

Een ander voorbeeld van dramatisch onbegrip van tactiek zagen we tijdens de twee openbare scholenboycotten in Chicago in 1964, een strijd tegen de de facto apartheid op de openbare scholen. Wij weten dat de doelmatigheid van een actie ligt in de reactie die het bij de Bezitters oproept, zodat de cyclus escaleert in een voortdurend conflict. Aangezien iedere reactie van de Bezitters ontbrak [behalve een openbaar maken van het aantal kinderen dat er bij betrokken was] was de uitwerking van de boycot de volgende dag al vervlogen. Deze boycot was wat ik een eindtactiek noem, die het hoogtepunt bereikt, breekt en verdwijnt als een golf. Eindtactieken wekken niet die reactie op die essentieel is voor de ontwikkeling van een conflict. Een eindtactiek moet alleen gebruikt worden om een einde te maken aan een conflict, want het is ondoelmatig in de ontwikkeling van het geef- en neemritme, dat we hebben moeten om de oorlog te verheviggen en de beweging op te bouwen.

De gelijke-burgerrecht-leiders konden zich dan wel troosten met de 'Psychologische boodschappen', 'Publieke steun', en dergelijke vrome hoop, maar wat betreft het voortduren van de strijd voor integratie, dat was de volgende dag al voorbij. Leuke herinnering.

De Bezitters begingen een ernstige misstap in Chicago toen zowel een rechter als een officier van justitie mompelden dat volgens de voorschriften pogingen om openbare schoolkinderen tot absentie op te roepen verboden is en ze grondten onheilspellend iets over een rechterlijk verbod aan alle burgerrechtenleiders deel te nemen aan de boycot. Hier, zoals altijd wanneer de Bezitters volgens hun voorschriften beginnen te leven, presenteerden ze een prachtkans aan de Bezitslozen om wat een eindtactiek geweest was te veranderen in een enorme voorsprong op vele fronten. Het was niet nodig dat de kinderen absent waren – alleen de leiders behoefden te handelen. Nu was de tijd gekomen een intensieve campagne te beginnen van spot, beledigingen, en schimpende tarting, een uitdaging aan zowel de officier van justitie als de rechter hun voorschriften na te leven en de rechterlijke verboden uit te vaardigen of zich publiekelijk bloot te stellen als bange zwendelaars die bang zijn de wet die ze met de mond belijden toe te passen. Een dergelijk gedrag door de Bezitslozen zou waarschijnlijk geresulteerd hebben in een rechterlijk verbod. Maar tegen die tijd zou de boycottactiek verreikende consequenties gehad hebben. Onmiddellijk na de boycot zouden alle burgerrechtenleiders in Chicago er bij betrokken zijn en het zou in strijd geweest zijn met het rechterlijk bevel. Maar iedere burgerrechtenleider aanklagen en in de gevangenis zetten [alle leiders

van iedere godsdienstige organisatie in de stad zouden daar bij zijn] is wel het laatste wat het establishment wil. Zo'n stap zou de machtsstructuur van Chicago hebben doen wankelen en zeer zeker het hele probleem van de apartheidspolitiek op de scholen op het spel gezet hebben. De officier van justitie en de rechter zouden ongetwijfeld hun toevlucht hebben moeten zoeken in verdagingen in de hoop dat men het gewoon zou vergeten. Op dit moment, nu de burgerrechtenleiders het machtige wapen van de wet van de Bezitters hadden, zouden ze publiekelijk voet bij stuk moeten houden – wederom tartend, beledigend, en eisen dat de rechter en de officier van justitie 'aan de wet gehoorzamen', de rechtbanken en de officier van justitie ervan beschuldigen dat ze een rechterlijk bevel hadden uitgevaardigd dat ze publiekelijk, opzettelijk en kwaadwillig geschonden hadden en dat ze derhalve de prijs voor deze daad moesten betalen. Als de burgerrechtenleiders aandrongen op hun arrestatie en proces, zouden de Bezitters helemaal in de war gebracht worden, gevangen in het dwangbuis van hun eigen wetten. De uitvoering van hun rechterlijk bevel zou geresulteerd hebben in een storm van protest van de hele stad en een snelle groei van de organisatie. Het niet-uitvoeren daarvan zou het sein zijn geweest van een instorting en terugtrekking van de Bezitters en in een versterking in aantal en kracht van de organisatie van de Bezitslozen.

Tijd in de gevangenis

De reactie van de status quo door revolutionaire leiders in de gevangenis te zetten is op zichzelf al een geweldige bijdrage tot de ontwikkeling van de beweging der Bezitslozen en tot de persoonlijke ontwikkeling van de revolutionaire leiders. Dit moet altijd goed in gedachten gehouden worden als weer een voorbeeld van de manier waarop mas-sajujitsutactieken gebruikt kunnen worden om de status quo in zo'n positie te manoeuvreren dat ze zelf het slachtoffer wordt van haar eigen macht.

Het gevangenzetten van revolutionaire leiders en hun aanhangers vervult drie essentiële functies voor de zaak van de Bezitslozen: [1] het is een daad van de kant van de status quo die op zich al duidt op een conflict tussen de Bezitters en de Bezitslozen; [2] het versterkt de positie van de revolutionaire leiders bij hun mensen, doordat het feit dat de leiders in de gevangenis zitten hen een aureool van martelaarschap geeft; [3] het verhevigt de identificatie van het leiderschap met hun volk, omdat de Bezitslozen voornamelijk reageren met te zeggen, dat hun leiders zo veel om hen geven, en zich zo betrokken voelen bij hun zaak, dat zij bereid zijn te lijden voor de zaak. Het is herhaaldelijk

voorgekomen dat situaties waarin de verhouding tussen de Bezitslozen en hun leiders gespannen geworden waren, verbeterd werden doordat de leiders door het establishment in het gevang waren gezet. De gelederen sluiten zich onmiddellijk en de leiders herwinnen de steun van de massa.

Tegelijkertijd moeten de revolutionaire leiders er voor zorgen dat hun overtredingen van de voorschriften, waar veel publiciteit aan is gegeven, zo uitgekozen zijn dat hun gevangenisstraffen betrekkelijk kort zijn, van één dag tot twee maanden. De moeilijkheid bij een lange gevangenisstraf is [a] dat een revolutionair voor zo'n lange tijd verwijderd wordt van de actie dat hij het contact verliest en [b] als je lang genoeg weg bent vergeet iedereen je. Het leven gaat voort, er ontstaan nieuwe issues, en er verschijnen nieuwe leiders; maar een periodiek verdwijnen uit de circulatie door in de gevangenis gezet te worden is een essentieel element in de ontwikkeling van de revolutionair. Het enige probleem waar de revolutionair zelf niets aan kan doen is dat hij zo nu en dan de gelegenheid moet hebben zijn gedachten bijeen te rapen en na te denken. Om die privacy te hebben die hem in staat stelt een poging te doen een betekenis te zien in wat hij doet, waarom hij het doet, wat zijn doel is, wat er verkeerd is aan wat hij gedaan heeft, wat hij had moeten doen en boven alles om de relaties te zien van alle episodes en daden ten opzichte van het algemene patroon, is de gevangenis de meest geschikte en toegankelijke oplossing. Hier begint hij een filosofie te ontwikkelen. Hier begint hij aan doelstellingen-op-lange-termijn en doelstellingen op middelange termijn, vorm te geven, en de tactieken in hun relatie tot zijn eigen persoonlijkheid te analyseren. Hier wordt hij bevrijd van de slavernij van de actie waarin hij gedwongen was te denken van actie tot actie. Nu kan hij de totaliteit van zijn acties en de reacties van de vijand tamelijk objectief overzien.

Alle belangrijke revolutionaire leiders hebben het nodig gehad zich uit het strijdperk terug te trekken. Zonder zo'n kans gaat hij van de ene tactiek op de andere en van de ene actie op de andere over, maar het merendeel daarvan zijn haast eindtactieken op zich; hij heeft nooit de kans een algehele synthese te maken en hij brandt zichzelf op. Hij wordt in feite niets anders dan een tijdelijke lastpost. De profeten uit het Oude en Nieuwe Testament vonden deze gelegenheid voor het komen tot een synthese door zich vrijwillig in de wildernis terug te trekken. Na hun terugkomst begonnen zij hun filosofieën te propageren. Meestal ontdekt de revolutionair dat hij zichzelf niet vrijwillig kan losmaken, omdat de druk der gebeurtenissen en van de actie hem die luxe niet toestaan; bovendien heeft een revolutionair of man van

actie niet die rust die de wetenschappelijke onderzoeker eigen is. Hij vindt het uiterst moeilijk eens rustig te gaan zitten en na te denken en te schrijven. Zelfs als hem die kans geboden wordt zal hij reageren door proberen te ontsnappen aan de taak na te denken en te schrijven. Hij zal alles doen om het te vermijden.

Ik herinner me dat ik eens een uitnodiging accepteerde om deel te nemen aan een discussieweek in het Apsen Instituut, met het argument dat dit een goede gelegenheid zou zijn me terug te trekken en te schrijven. De bijeenkomsten zouden slechts van 10.00 tot 12.00 uur duren en ik zou de rest van de middag en de avond vrij zijn.

De ochtend begon met de bijeenkomsten; de onderwerpen waren erg interessant en werden voortgezet in discussies tijdens de lunch die tot 2.30 - 3.00 uur duurde. Nu kon ik van 3.00 uur tot het avondeten zitten schrijven, maar toen kwam een van de leden van de discussiegroep, een bijzonder interessante astronoom een praatje maken. Tegen de tijd dat hij vertrok was het 5.00 uur; het had niet veel zin op dat moment te beginnen met schrijven, want om 5.30 werden er cocktails geschonken en daarna had het niet veel zin om te gaan zitten schrijven, want het avondeten zou weldra opgediend worden, en na het eten had het niet veel zin om tot schrijven pogen te komen want het was laat en ik was moe. Nu is het waar dat ik onmiddellijk na de lunch op had kunnen staan, tegen iedereen had kunnen zeggen dat ik niet gestoord wenste te worden, omdat ik die middag moest schrijven. Ik had naar mijn kamer kunnen gaan en de deur op slot doen en kunnen beginnen met schrijven; maar het feit is dat ik niet wilde nadenken en schrijven, netzomin als ieder ander die betrokken is bij revolutionaire bewegingen. Ik was blij met de onderbrekingen en gebruikte die als rationaliserende excuses om te ontkomen aan de beproeving van nadenken en schrijven.

De gevangenis verschaft precies de tegengestelde omstandigheden. Je hebt geen telefoon en, behalve een uur of zo per dag, geen bezoekers. Je cipiers zijn ruw, ongezellig en meestal zo saai dat je niet eens met ze zou willen praten. Je bevindt je in een fysieke saaiheid en beperking van waaruit je wanhopig probeert te ontsnappen. Aangezien er geen fysieke ontsnapping mogelijk is, word je er toe gedreven je omgeving in je verbeelding uit te vagen; je ontsnapt in denken en schrijven. De basis voor mijn eerste publikatie en het eerste filosofisch ordenen van mijn ideeën en doelstellingen werd gelegd tijdens mijn eerste periode van gevangenschap.

De factor tijd in de tactiek

Genoeg van dit gefilosofeer – terug naar de actieve hoofdzaken van organisatie. Timing is een van die hoofdzaken.

Timing is voor tactiek wat het voor alles in het leven is – het verschil tussen succes en nederlaag. Ik bedoel niet het timen van het begin van een tactiek – dat is zeker belangrijk, maar zoals ik al eerder gezegd heb, het leven schenkt de taticus meestal niet de luxe van tijd en plaats wanneer de strijd aan de gang is. Het leven staat echter wel toe dat de bekwame taticus zich bewust is van het gebruik van tijd in het gebruik van tactieken.

Als de strijd eenmaal begonnen is en een bepaalde tactiek gebruikt wordt, is het van belang dat de strijd niet te lang duurt. Zoals u zich zult herinneren is dit de zevende regel van het begin van dit hoofdstuk. Er zijn vele redenen van de menselijke ervaring die voor dit punt pleiten. Ik kan niet vaak genoeg herhalen dat een *conflict dat zich te lang voortsleept een sleur wordt*. Ditzelfde geldt voor tactiek of iedere andere specifieke actie.

Een van de redenen is het simpele feit dat mensen zich maar gedurende een beperkte tijdsduur kunnen interesseren voor een bepaald doel. De concentratie, de emotionele gloed, zelfs de fysieke energie, een bepaalde ervaring die opwindend, uitdagend en uitnodigend is kan maar een bepaalde tijd duren – dit geldt voor het gehele gamma van menselijk gedrag, van sex tot strijd. Na een tijdje wordt het monotoon, zichzelf herhalend, een emotionele tredmolen, en wat nog veel erger is, vervelend. Vanaf het ogenblik dat de tactiek een strijd aangaat is de tijd zijn vijand.

Hier moet men aan denken wanneer men een boycot overweegt. In de eerste plaats moet een boycot betreffende eerste levensbehoeften zoals vlees, melk, brood of groenten vermeden worden, omdat zelfs selectief kopen na een tijdje verzwakt als de tegenstander zijn prijzen lager stelt dan die van zijn concurrenten. Met goederen die niet essentieel zijn – druiven, bananen, pistaches, maraskijnkersen en dergelijke, kunnen vele progressieven het 'offer' brengen en zich nobel voelen.

Zelfs dan weet de bekwame organiseerder dat hij dit negatieve iets in iets positiefs kan veranderen: hij kan de tegenstander dwingen of zo manoeuvreren zelf die fout te maken. Het drama van voortdurende betrokkenheid schept een immuniteit voor iedere andere opwinning. Het resultaat is dat de tegenstand uiteindelijk, omdat ze er zelf genoeg van heeft, toegeeft.

De druk van de tijd moet alom aanwezig zijn in de gedachten van de taticus wanneer hij een actie begint. Dit geldt zowel voor fysieke

actie zoals een massademonstratie, als zijn emotionele tegenhanger. Toen de Woodlawn organisatie van Chicago besloot tot een massale opkomst in het Stadhuis vanwege een onderwijs issue, zouden 5.000 tot 8.000 mensen om 10.00 's ochtends de hal van het stadhuis van Chicago vullen voor een ontmoeting met de burgemeester. In de tijd dat de strategie ontwikkeld werd, werd de functie van tijd in het gebruik van de tactiek onderzocht en begrepen en daarom werd de tactiek volledig uitgebuut en liep niet op een debâcle uit, zoals onlangs het geval was met de demonstratie van de armen, Resurrection City, enz. Het leiderschap begreep ten volle dat wanneer een paar duizend mensen in de stad bijeen zijn, de fysieke verveling van het lange staan op één plaats, al spoedig het vuur begint te doven en dat kleine groepjes verdwijnen om te gaan winkelen, of sightseeing of om iets te gaan drinken. Kortom, het leven van de grote stad wordt veel aantrekkelijker en uitnodigender dan in het Stadhuis te zijn voor een actie waar de opwinding de schrik van de tegenstander te zien al achter de rug is. Na een tijdje – en onder een 'tijdje' verstaan we twee of drie uur – zouden er van de 8.000 nog maar 800 over zijn en het effect van het grote aantal zou ernstig verzwakt en verwaterd zijn. Bovendien zou het effect op de tegenstander zijn dat de burgemeester, ziende dat een massale actie van 8.000 terugliep tot 800, zou aannemen dat als hij maar nog twee of drie uur langer zou blijven zitten de 800 zouden teruglopen tot 80 en dat als hij de hele dag zou blijven zitten er niemand meer over zou zijn. Daarmee zouden wij niets winnen.

Met dit in gedachten, ontmoetten de leiders van de Woodlawn organisatie de burgemeester, vertelden de burgemeester dat zij snelle actie eisten betreffende hun speciale eisen en dat zij hem maar zoveel tijd gaven om tegemoet te komen aan hun eisen. Nadat ze hem die boodschap hadden overgebracht zouden ze, zeiden ze, de demonstratie opheffen maar ze zouden in het zelfde aantal of met meer terugkomen. En daarmee draaiden ze zich om en leidden hun nog steeds enthousiast leger naar een georganiseerde, volledig gewapende machtige terugtocht en lieten deze massale indruk achter op de stadhuisautoriteiten.

Er bestaat een manier om een actie gaande te houden en te voorkomen dat het tot een sleur wordt, maar dit betekent het voortdurend aansnijden van nieuwe issues naarmate de actie voortgaat zodat tegen de tijd dat het enthousiasme en de emoties voor een issue beginnen af te nemen er een nieuwe issue ten tonele verschijnt en de daarmee gepaard gaande ervaring. Met een voortdurend introduceren van nieuwe issues zal dit eindeloos doorgaan. Dit is het geval bij veel langdurende gevechten; aan het eind gaan de onderhandelingen niet eens over de

issues waarom het conflict oorspronkelijk begonnen was. Dit doet me denken aan de oude anekdote uit de Honderdjarige Oorlog in Europa: toen de partijen eindelijk bijeenkwamen voor vredesonderhandelingen kon niemand zich meer herinneren waar de oorlog om ging of hoe hij begonnen was – en wat de oorspronkelijke issues ook geweest waren, ze waren nu niet ter zake doende voor de vredesonderhandelingen.

Nieuwe en oude tactieken

Nu we het over issues hebben zullen we het punt van de vervuiling eens onder de loep nemen. Hier kunnen we wederom de Bezitters tegen de Bezitters gebruiken om te bereiken wat we willen. Wanneer de zware industrie het heeft over 'de mensen' bedoelen ze de banken en andere machtssectoren van hun eigen wereld. Als hun banken hen bijvoorbeeld onder druk beginnen te zetten luisteren ze. Derhalve moet het doelwit de banken zijn, die de staal-, auto- en andere industrieën dienen, en het doel een belangrijke vermindering van de vervuiling.

Laten we er mee beginnen er voor te zorgen dat de banken hun eigen openbare uitspraken naleven.

Alle banken hebben geld nodig en adverteren voor nieuwe spaarrekeningen. Ze bieden zelfs premies aan hen die rekeningen openen. Het openen van een spaarrekening in een bank is meer dan een routineaangelegenheid. Eerst ga je bij een van de vele vice-directeuren of employé's zitten om formulieren in te vullen en vragen te beantwoorden, hetgeen tenminste een halfuur duurt. Wanneer duizend of meer mensen binnenkomen, allen gewapend met vijf of tien gulden om een spaarrekening te openen, zouden alle loketten van de bank lamgelegd zijn. Net als bij het massaal winkelen zou de politie niets kunnen doen. Het is geen illegale bezetting. De bank bevindt zich in een moeilijk parket. De bank weet wat er gaande is maar wil eventuele beleggers niet tegen zich in het harnas jagen. Het publieke image van de bank zou vernietigd worden als duizend beleggers-in-spé gearresteerd of met geweld er uit gezet werden.

Weer hebben we het element van spot. Er vormt zich een constante keten van actie en reactie. Vervolgens, kunnen de mensen na een paar dagen terugkomen en hun rekeningen opheffen, en dan later weer terugkomen om een nieuwe rekening te openen. Dit is wat ik een middenklasse guerilla-aanval zou willen noemen. Het zou best een irrationele reactie bij de bank kunnen oproepen die dan tegen het grote klan-tenpubliek gericht kan worden, bijvoorbeeld de vervuilende produkten of wat de doelwitten van de middenklasse organisaties ook mogen zijn. Het doelwit van een secundaire aanval zoals deze reageert altijd

woedend; zo zou de bank waarschijnlijk emotioneel reageren omdat hij vindt dat hij als instelling onschuldig is en gestraft wordt voor de zonden van een ander.

Tegelijkertijd zou zo'n soort actie gecombineerd kunnen worden met sociale partijtjes, het opzoeken van vrienden in de stad en het algemene plezier te zien hoe het establishment verward en uit het veld geslagen is. De middenklasseguerrilla's zouden er van genieten de pressie op hun vijanden te vergroten.

Als een bepaalde tactiek eenmaal gebruikt is, ligt die niet langer buiten het ervaringsgebied van de vijand. Het duurt niet lang of hij ontwerpt tegenmaatregelen die de daarvóór doelmatige tactiek te niet doen. Onlangs liet het hoofd van een corporatie me het ontwerp voor een nieuwe fabriek zien en hij wees me op een enorme parterreverdieping. 'Jongen, we hebben een architect die er iets van begrijpt!' gniffelde hij. 'Zie je die grote hal? Dat is onze zit-in zaal! Wanneer de zit-inners komen worden ze naar binnengeleid en ze krijgen koffie, televisie en goede toiletgelegenheden – dan kunnen ze tot Sint Juttemis blijven zitten'.

Nu kan je zit-ins wel afschrijven.

Eens – en heel zelden ook nu nog – waren zit-ins echter werkelijk revolutionair. Een levendige illustratie waren de haast spontane zit-stakingen van de United Automobile Workers Union [Verenigde Automobiël arbeiders vakbond] in hun actie van 1937 tegen General Motors. Het beslag leggen op particulier bezit veroorzaakte een storm van verontwaardiging in het land. Met zeldzame uitzonderingen zocht iedere vakbondsleider dekking – dit was hen te revolutionair. Dit zit-stakers begonnen zich zorgen te maken over het onwettige van hun actie en het waarom en waarvoor en het was op dat moment dat de leider van alle C.I.O.-organiseerders, Lewis, hen hun rationale gaf. Hij donderde, 'Het recht op een baan gaat boven het recht op particulier bezit. De C.I.O. staat vierkant achter deze zit-in stakingen!'

De zitstakers van General Motors juichten. Nu wisten ze *waarom* ze deden wat ze deden, en *waarom* ze tot het einde zouden blijven zitten. De les hier is dat het een belangrijke taak is van de organiseerder ogenblikkelijk de rationale te ontwikkelen voor acties die per ongeluk of door impulsieve woede plaats vinden.

Als de rationale ontbreekt, wordt de actie onverklaarbaar voor de deelnemers en vervalt het al snel tot een nederlaag.

Het bezit van een rationale geeft de actie een betekenis en een doel.

Het ontstaan van de volmachtentactiek

De grootste hinderpaal in de communicatie tussen mijzelf en organiseerders-in-spé wordt opgeworpen wanneer ik de opvatting over tracht te brengen dat tactieken niet het produkt zijn van koele berekening, dat ze niet een organisatieschema of aanvalsplan volgen. Toeval, niet te voorspellen reacties op je eigen acties, noodzaak en improvisatie schrijven de richting en aard van de tactieken voor. Vervolgens is analytische logica nodig om te schatten waar je bent, wat je hierna doen kunt, de gevaren en hoop waarop je kunt rekenen. Deze analyse behoeft je er voor blindelings gevangen te raken in de tactiek en het toeval dat daarmee gepaard gaat. Maar ik kan niet genoeg benadrukken dat de tactiek zelf voortkomt uit de vrije stroom van actie en reactie en vereist dat de organiseerder schijnbare ongeorganiseerdheid met gemak accepteert.

De organiseerder gaat met de actie mee. Zijn benadering moet vrij, open, nieuwsgierig zijn, gevoelig voor alle kansen, alle gelegenheden die hij kan aangrijpen, zelfs al betekent dat andere issues dan hij op dat moment misschien in gedachten heeft. De organiseerder moet zich nooit verloren voelen omdat hij geen plot heeft, geen vast tijdschema of vaste verwijspunten. Abraham Lincoln, de grote pragmaticus, zei tegen zijn secretaris in de maand voor de oorlog begon:

‘Mijn politiek is geen politiek hebben’.

Drie jaar later bekende hij in een brief aan een vriend in Kentucky: ‘Ik werd gedomineerd door de gebeurtenissen’.

De grootste moeilijkheid in de poging dit idee over te brengen is dat het buiten het ervaringsgebied is van praktisch iedereen die blootgesteld is geweest aan ons zogenaamde onderwijssysteem. De producten van dit systeem zijn getraind in het benadrukken van orde, logica, rationeel denken, richting en doel. Wij noemen het mentale discipline en het resultaat is een gestructureerde, statische, gesloten, rigide geestesgesteldheid. Gebeurtenissen die op het moment niet begrepen worden of die niet passen in het verkregen ‘onderwijs’ patroon worden als vreemd, verdacht beschouwd, te vermijden. Iemand die wil begrijpen wat iemand anders aan het doen is, moet dat in termen van logica, rationele beslissing en weloverwogen bewuste actie doen. Als je derhalve het waarom van je daden poogt over te brengen ben je gedwongen deze logische, rationele, gestructureerde redenen tot rationalisaties om te vormen. Dit is niet zoals het in het werkelijke leven is.

Omdat de aard van de ontwikkeling der tactieken niet als een algemeen voorstel beschreven kan worden, zal ik proberen daarvoor in

de plaats een studie te geven van de ontwikkeling van de volmachten tactiek, een tactiek die de belangrijkste tactiek van de komende jaren belooft te worden. Ik zal pogen de lezer *mijn* ervaringsgebied binnen te leiden in de hoop dat hij daarna eerlijk zal nadenken over het hoe en waarom van zijn eigen tactische ervaringen.

We weten dat we een voornamelijk middenklasse maatschappij zijn in een corporatieve economie, een economie die de neiging heeft conglomeraten te vormen zodat we moeten uitvinden wie waar de eigenaar van is als we willen uitvinden waar de macht ligt. Een paar jaar geleden leek dat op het spelletje van onder welke schelp ligt de erwt verborgen, maar nu zijn er lichtflitsen die de verwarring nog vergroten. Het enige dat zeker is, is dat massa's middenklasse Amerikanen bereid zijn grote confrontaties met het corporatieve Amerika aan te gaan.

Universiteitsstudenten hebben betoogd dat hun besturen de studentencommissies volmachten moeten geven in hun aandelenpakket om te gebruiken in de strijd voor de vrede, tegen de vervuiling, inflatie, het discriminerende rassensbeleid en ander kwaad.

Van Baltimore tot Los Angeles zijn burgers volmachtengroepen aan het organiseren ter verzameling van hun stemmen ten gunste van acties betreffende het sociale en politieke beleid van ‘hun’ corporaties. Omdat ze het gevoel hebben dat een nationale volmachtenorganisatie hen voor het eerst de macht geeft iets te doen, krijgen ze een steeds groter wordende belangstelling voor de verhouding tussen hun corporatieve aandelen en het Pentagon.

Dit pragmatische middel voor politieke actie heeft nieuwe krachten losgemaakt. Onlangs had ik een gesprek met drie studenten van de Stanford School of Business Administration over de manier waarop de volmachten gebruikt konden worden. Ik vroeg hen wat hun voorname doel was en hun antwoord was ‘Weggaan uit Vietnam’. Zij schudden hun hoofd toen ik vroeg of zij voor dit punt actie hadden gevoerd. ‘Waarom niet?’ vroeg ik. Ze antwoordden dat ze niet geloofden in de doelmatigheid van straatdemonstraties en terugdeinsden voor acties als het dragen van Vietcongvlaggen, het verbranden van de oproepen voor de dienstplicht of het ontduiken van de dienstplicht, maar ze geloofden wel in het gebruik van volmachten. Ziehier drie nieuwe rekruten; je kunt het aan het establishment overlaten hen verder te radicaliseren.

Zoals ieder nieuw politiek programma, was de volmachtentactiek niet het resultaat van beredenering en logica; het was deels toeval, deels noodzaak, deels een antwoord op een reactie en deels verbeel-

dingskracht, en dit beïnvloedde elkaar weer. Natuurlijk is 'verbeeldingskracht' ook gevoel voor tactiek; wanneer het 'toeval' plaatsvindt, herkent de fantasierijke organiseerder het en grijpt het beet voor het hem ontglipt.

De verschillende verslagen van de 'geschiedenis' van de ontwikkeling van de volmachtentactiek vertonen een patroon van beredenering, doel en orde dat er nooit geweest is. De mythologie van de 'geschiedenis' is meestal zo plezierig voor het ego van het onderwerp dat hij het in 'bescheiden' stilzwijgen aanvaardt, een bevestiging van de kracht van de mythologie. Na een tijdje gaat hij er in geloven.

Een ander gevaar van de mythologie is dat het het beeld geeft van het 'genie aan het werk', met de onjuiste implicatie van doelbewuste logica en geprogrammeerde acties. Alleen al hierom moet de mythologie genomen worden voor wat het is.

In de geschiedenis van de Raad van de Back of the Yards in Chicago leest men 'vanuit de goten, kwamen ze: bars, kerken, vakbonden, ja zelfs de communistische en socialistische partijen; de wijkvereniging van zakenmannen, het Amerikaanse Legioen en de Katholieke Bisschop van Chicago Bernard Sheil. Ze kwamen allemaal bijeen op 14 juli 1939. 14 juli, de dag van de Bastille! Hun dag van de Bastille, de dag die zij opzettelijk en symbolisch hadden uitgekozen om de barricades van werkeloosheid, beroerde huisvesting, ziekte, misdadigheid en demoralisatie te bestormen.'

Zo lees je dat. In werkelijkheid werd 14 juli uitgekozen omdat dat de enige dag was dat het park vrij was – de enige dag dat de vakbonden geen bijeenkomst hadden – de dag die volgens vele priesters de beste was – de enige dag dat wijlen Bisschop Sheil beschikbaar was. Niemand had aan de dag van de Bastille gedacht.

Tijdens een persconferentie op die dag, voor de bijeenkomst begon, vroeg een verslaggever men 'Geloof u niet dat het te revolutionair is om uitgerekend de dag van de Bastille uit te kiezen voor uw eerste bijeenkomst?' Ik trachtte mijn verrassing te verbergen maar dacht bij mezelf 'Wat geweldig. Wat een geluk!'. Ik antwoordde: 'Helemaal niet. Het is heel toepasselijk en daarom hebben we dat gedaan'.

Ik stelde alle sprekers snel op de hoogte van 'de dag van de Bastille' en het werd het thema van haast iedere toespraak. En dus wordt het door de geschiedschrijving vastgelegd als een 'berekende, geplande tactiek'.

Het verschil tussen feit en geschiedenis werd duidelijk toen ik gasthoogleraar was aan een zekere universiteit in het oosten van het land. Twee kandidaten daar deden schriftelijk examen voor hun docto-

raal in gemeenschapsorganisatie en criminologie. Ik haalde de rector van deze universiteit er toe over mij een exemplaar van dit examen te geven en toen ik de vragen beantwoordde wist het afdelingshoofd dat mijn examen beoordeelde, alleen dat ik een anonieme vriend van de rector was. Drie van de vragen gingen over de filosofie en motivaties van Saul Alinsky. Op twee van de vragen gaf ik een onjuist antwoord. Ik wist niet wat mijn filosofie of motivatie was maar zij wel!

Ik herinner me dat ik toen ik de Back of the Yards in Chicago organiseerde veel zetten haast intuïtief deed. Maar toen mij gevraagd werd uit te leggen wat ik gedaan had en waarom moest ik met *motieven* aankomen. Motieven die er toen niet waren. Wat ik toen deed, deed ik omdat ik dat moest doen; het was het beste of het enige wat ik doen kon. Maar toen men aandrang op de motieven moest ik een intellectueel raamwerk voor mijn gedane acties verzinnen – rationalisaties eigenlijk. Ik weet nog dat ik de 'motieven' zelf zo overtuigend vond dat ik dacht 'Maar natuurlijk heb ik het daarom gedaan – dat had ik moeten weten'.

De volmachtentactiek ontstond in Rochester, New York, in de strijd tussen Eastman Kodak en de zwarte getto-organisatie FIGHT, die onze stichting had helpen organiseren. De strijdpunten [Zij die bij de strijd tussen Kodak en FIGHT betrokken waren weten dat er een issue was – 'Zou Kodak of een andere corporatie FIGHT erkennen als onderhandelaar voor het zwarte getto van Rochester in New York?' Als Kodak FIGHT eenmaal erkend had als vertegenwoordiger van het zwarte getto zouden we alle andere issues op de onderhandelingstafel kunnen leggen, ook het aanwerven van meer negers. Kodaks erkenning van FIGHT zou er toe leiden dat andere corporaties dit voorbeeld zouden volgen en dit zou weer andere programma's en acties ten gevolge hebben. Toen Kodak FIGHT inderdaad erkend had, deed Xerox hetzelfde en dit resulteerde in het opzetten van een door negers beheerde en bemande fabriek door FIGHT die FIGHTON heette in samenwerking met de Xerox corporatie.] doen hier niet ter zake behalve dat een vice-president van Kodak die aangewezen was om met FIGHT te onderhandelen tot een vergelijk kwam met FIGHT en daarmee scheen de zaak afgedaan. Maar toen kwam het eerste ongeluk want Kodak desavoueerde zijn eigen vice-president evenals de overeenkomst die hij gesloten had.

Nu verscheen de noodzaak ten tonele. Naarmate de geleerden voor de strijd werden samengetrokken werd het duidelijk dat de gewone strategie van demonstraties en confrontaties niets zou opleveren. Hoewel de gebouwen en de directie van Kodak in Rochester huisden,

vond het werkelijke leven plaats op de hele Amerikaanse en buitenlandse markt. Demonstraties zouden hinderlijk en vervelend zijn, maar toch niet de tactiek om een overeenkomst af te dwingen. Eastman Kodak maakte zich geen zorgen over Rochester. Hun image in die gemeenschap kon altijd door hun zuivere financiële macht gesteund worden. Hun kwetsbaarheid lag in het hele land en in het buitenland.

Toen begonnen we te zoeken naar geschikte tactieken. Een economische boycot werd verworpen vanwege Kodaks overmacht op de filmpjesmarkt. Zo zou het oproepen tot een economische boycot neerkomen op het Amerikaanse volk vragen op te houden met foto's maken, wat natuurlijk niet zou werken zolang er baby's geboren worden, kinderen voor hun examens slagen, verjaarsfeestjes gehouden worden, trouwen, gaan picknicken enz. Het idee van een boycot riep gedachten op aan een onderzoek naar de Anti-Trust Wet van Sherman tegen hen. Er werden nog andere wilde ideeën overwogen. [*The National Observer*, van 17 juli 1967: 'Gelijke burgerrecht activisten hebben een belangrijk nieuw plan ontworpen om druk uit te oefenen op een van 's lands grootste corporaties, zoals de National Observer vorige week vernam. Deze activisten hebben het voornemen volmachtengevechten te voeren – hopen de directie er toe te brengen meer banen te geven aan arme blanken en negers...]

Het geval van Eastman Kodak was de handwijzer. Pas na de laat-bloeiende volmachtenstrijd kwam FIGHT van Rochester vooruit. Daarvóór waren er maar weinig manieren om pressie uit te oefenen op de belangrijkste internationale fotomaatschappij.

Eastman Kodak maakte zich geen zorgen over wat FIGHT kon doen, en dat kan ik hen niet kwalijk nemen, zegt Meneer Alinsky. Een boycot was uitgesloten. Je kon niet aan alle mensen vragen op te houden met foto's te maken. Dit vereiste een nieuw soort tactiek en die hebben we gevonden.

We hadden allerlei plannen. We hadden gehoord dat Koningin Elizabeth Kodakaandelen had. Dus overwogen we bij het Buckingham Palace in Londen te gaan demonstreren met de beschuldiging dat het wisselen van de wacht een samenzwering is om de mensen tot foto's maken aan te zetten. Maar we hadden geen tijd om dit plan en nog een heleboel andere plannen door te zetten. Als we de tijd hebben om een campagne voor te bereiden zou het veel meer effect kunnen hebben.

De gedachte aan een demonstratie voor Buckingham Palace mag belachelijk lijken, het is een typisch voorbeeld van de methode van Alinsky – de aandacht-trekkend en tot lachens toe schandelijk. Hij gaat er van uit, zoals hij dikwijls genoeg beweerd heeft, dat de armen,

die geen geld of gezag hebben om de 'machtsstructuur' uit te dagen, het enige wapen dat zij ter beschikking hebben moeten gebruiken – mensen en publiciteit']

Het idee van de volmachten ontstond als een middel om toegang te krijgen tot de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering om die te bestoken en publiciteit te verkrijgen, en wederom speelden toeval en noodzaak een rol. Ik had kortgeleden een aantal uitnodigingen aangenomen om te spreken voor universiteiten, godsdienstige bijeenkomsten en dergelijke organisaties in verschillende delen van de Verenigde Staten. Waarom niet met hen over het gevecht tussen Kodak en FIGHT praten en om volmachten vragen? Waarom zou ik niet alle uitnodigingen aannemen ook al betekende dit negentig dagen achter elkaar op negentig verschillende plaatsen zijn? Het zou ons geen cent kosten. Deze organisaties betaalden niet alleen het tarief aan mijn organisatie maar ook de reiskosten.

En zo begon het dat ik, zonder iets specifiek in gedachten te hebben, aan de Eastman Kodak aandeelhouders vroeg hun volmachten toe te kennen aan de zwarte organisatie van Rochester of naar de aandeelhoudersvergadering te komen en ten gunste van FIGHT te stemmen.

Ik had er toen totaal niet aan gedacht om de volmachten te gebruiken om economische macht binnen de corporatie te verkrijgen of om commissarissen te kiezen. Ik ben er helemaal niet in geïnteresseerd commissarissen te kiezen voor de raad van Kodak of van welke andere corporatie dan ook. Zolang de oppositie de meerderheid heeft is het goed. Bovendien zijn commissarissen niet meer dan jaknikkers van de directie. Met uitzondering van enkele ex-directie mensen die in de raad terecht komen weten ze niet waar het om gaat.

De eerste werkelijke doorbraak volgde op mijn toespraak voor de National Unitarian Convention in Denver op 3 mei 1967, toen ik vroeg om het aanvaarden van een resolutie waarmee de volmachten van hun organisatie aan FIGHT gegeven zouden worden. En die kreeg ik. Door de reacties van de plaatselijke politici begreep ik dat senatoren en congresleden die herkozen wilden worden zich tot hun research mensen zouden wenden met de vraag 'Hoeveel Unitarians zijn er in mijn district?' De volmachtentactiek begon nu op een mogelijk politiek strijdmiddel te lijken. Politieke leiders die zagen dat hun kerken ons volmachten gaven konden dat ook zien met hun stem. Dit betekende politieke macht. Kodak heeft geld, maar geld telt tijdens verkiezingen voor het kopen van televisiezendtijd, krantenadvertenties, politieke arbeidskrachten, reclame, pressie. Als je hiermee de stemmen niet krijgt is geld politiek gezien nutteloos. Het sprak vanzelf dat de politici die

ons steunden alles te winnen hadden.

Volmachten werden nu gezien als bewijs van politieke intenties als die van grote verenigingen kwamen. De kerkorganisaties hadden ontzettend veel leden – *stemmers!* Dat betekende publiciteit en publiciteit betekende pressie op politieke kandidaten en predikanten. We hesen een banier met onze slogan 'Houd je preken; geef ons je volmachten' en zeilden af op de zee van kerken. Ik moest er de ironie wel van inzien dat kerken, die hun geestelijk geboorterecht verkocht hadden voor aandelen nu weer rechtop konden lopen door hun volmachten aan de armen te geven.

De pressie begon groter te worden. Ik was alleen bang dat Kodak het door zou krijgen. Ik heb nog nooit een Amerikaanse corporatie gezien die zo ongevoelig is voor politiek. Ik vroeg me af of Kodak voor een subcommittee hearing van de Senaat gebracht moest worden voor ze wakker zou worden en toegeven. Het opbouwen van politieke steun zou het terrein vrijgemaakt hebben voor twee acties: [1] een Subcommittee hearing van de Senaat waar een aantal praktijken zouden worden ontmaskerd en [2] de mogelijkheid van een onderzoek door de Procureur-Generaal. Kodak zou er weer over denken met ons te onderhandelen als ze deze twee alternatieven had. Ik had afgesproken met wijlen senator Robert Kennedy dat ik hem zou laten weten wanneer we klaar waren voor de actie. Door mijn gesprekken met Kennedy ontdekte ik, dat zijn interesse niet politiek maar menselijk was. Hij was verontwaardigd over de omstandigheden in het getto van Rochester.

Ik begon op het nationale toneel te zoeken naar aanvalswegen. Stichtingen als Ford, Rockefeller, Carnegie en anderen met aanzienlijke investeringen waren schijnbaar erg betrokken bij de sociale vooruitgang. Evenals de pensioenfondsen van de vakbonden. Ik was van plan hen te vragen 'Als je het echt meent bewijs het dan zonder dat het jullie iets kost. We vragen geen cent. Geef ons alleen de volmachten van de aandelen die jullie hebben'. Het effect van stichtingsvolmachten zou natuurlijk marginaal zijn, aangezien hun volmachten netzomin als die van de kerken kiesdistricten vertegenwoordigden. Toch waren ze niet af te slaan.

Andere ideeën kwamen op. Dit was een geheel nieuw spel voor mij en mijn nieuwsgierigheid deed me snuffelen naar de vele mogelijkheden in dit grote Wall Street wonderland. Ik wist niet welke kant ik uit ging, maar dat maakte deel uit van de charme er van. Ik was in het geheel niet ongerust. Ik wist dat het toeval of de nood of beide ons de weg zou wijzen. Omdat ik er helemaal niet verontrust of verward uitzag dacht iedereen dat ik een geheime en volledig georganiseerde

Machiavelliaanse campagne had. Niemand vermoedde de waarheid. De *Los Angeles Times* schreef:

... Het volmachtengevecht tegen Kodak schiep onrust in de hele corporatieve wereld. Directeuren van verschillende grote corporaties en vertegenwoordigers van enkele gemeenschappelijke fondsen hebben gepoogd Alinsky te pakken te krijgen om uit te vissen wat hij nog meer van plan is. Een corporatiedirecteur zei tegen een verslaggever 'Toen ik hem vroeg wat hij daarna van plan was, zei hij dat hij dat niet wist. Dat geloof ik niet'.

Een verslaggever vroeg Alinsky wat hij nu met de volmachten ging doen. 'Dat weet ik werkelijk niet', zei hij. 'Ik heb natuurlijk wel plannen, maar zoals u weet onthult zo iets als dit zijn eigen mogelijkheden, dingen waar je nooit aan gedacht hebt. Mens, we kunnen iets geweldigs beleven, iets geweldigs!'

Dit was allemaal nieuw voor ons. Een paar van ons waren in het verleden wel eens naar aandeelhoudersvergaderingen gegaan om hun mening te uiten maar ze waren hoogstens hinderlijk geweest. Niemand had ooit een actie georganiseerd om volmachten te gebruiken voor sociale en politieke doeleinden.

Het goede oude establishment leverde zoals gewoonlijk haar bijdrage. Corporatiedirecteuren zochten me op. Hun ongeruste vragen overtuigden me dat we een scheermes hadden om door de gouden gordijnen heen te snijden die de zogenaamde particuliere sector beschermden tegen het onder ogen zien van haar publieke verantwoordelijkheden. Zakenpublicaties voegden hier hun hevige aanvallen aan toe hetgeen me nog meer overtuigde. [*Barron's National Business and Financial Weekly*, 1 mei 1967. 'Wie zit er naast?'... De meest gedenkwaardige gebeurtenis van het seizoen vond waarschijnlijk plaats in Flemington, New Jersey, waar Eastman Kodak Co. dinsdag zijn jaarvergadering hield... Het is misschien een samenloop van omstandigheden dat de aandelen van Eastman Kodak op een algemeen stevige markt plotseling zes punten daalde... De bedrijven dienen hun aandeelhouders en gemeenschappen het best door zich bij de zaken te houden... [Alinsky werd beschreven] door 'Mohammed Spreekt', het huisorgaan van de Zwarte Moslims als 'een van de grootste sociologen en criminologen ter wereld' ...Het is tijd dat Kodak en de rest van de Amerikaanse industrie ophouden de andere wang toe te keren... De directie is de beheerder van het eigendom van anderen. Zij mag nooit vergeten waar haar eerste verplichtingen liggen'.] Ik had in al mijn

oorlogen tegen het establishment het nog nooit zo gespannen gezien. Ik wist dat er dynamiet lag in de volmachtenangst. Maar waar? 'Waar' betekende 'Hoe'.

Terwijl ik ronddoelde in deze jungle en zocht naar het een of andere machtspatroon, begon ik dingen op te merken. Kijk! DuPont bezit een aardig deel van Kodak net zoals die en die andere corporatie. En die gemeenschappelijke fondsen! Ze hebben meer dan 60 miljard dollar in effecten investeringen en ze hebben ook aandelen bij Kodak. Tenslotte hebben de gemeenschappelijke fondsen ook jaarvergaderingen en volmachten. Stel dat we volmachten hadden in iedere corporatie in Amerika en stel dat we corporatie X te lijf gingen en stel dat we ook volmachten hadden voor de verschillende corporaties die aandelen hadden in Corporatie X en volmachten voor andere corporaties die aandelen hadden in de corporaties die aandelen hadden in Corporatie X.

Ik was al gauw bedwelmd door de vele mogelijkheden. Je kon de hele Wall Street gaan bespelen. Je kon bijvoorbeeld naar Corporatie Z gaan, op je volmachtanaandeel daar wijzen en zeggen dat je bepaalde grieven tegen ze had vanwege hun verkeerde politiek, maar dat je bereid was die [voor het moment] te vergeten als zij hun aandelen zouden gebruiken om Corporatie Q onder druk te zetten om Corporatie X te beïnvloeden. Ditzelfde kon je toepassen op Corporatie Q. Je kon allerlei afspraken maken. Het eigenbelang van de Corporaties en het feit dat ze elkaar haten werkt altijd ten gunste van jou. Dit zou ik corporatie jujitsu willen noemen.

Niet lang geleden was ik bij een lunchbijeenkomst met een aantal presidenten van belangrijke corporaties waar een van hen zijn vrees tot uitdrukking bracht dat ik de dingen alleen in termen van macht zag in plaats van goodwill en redelijkheid. Ik antwoordde dat wanneer hij en zijn corporatie andere corporaties zouden benaderen in termen van redelijkheid, goodwill en samenwerking in plaats van elkaar naar de keel te grijpen, dat dát de dag zou zijn waarop ik het gesprek graag zou voortzetten. Er werd niet meer over het onderwerp gesproken.

Volmachten betekenden een sleutel tot participatie door de middenklasse. Maar het ging er om hoe dit te organiseren. De fantasie had zijn tijd gehad. Het was nu tijd voor toeval of nood of beide om ten tonele te verschijnen... Ik betrapte me er op dat ik tegen mezelf zei 'Toeval, toeval, waar blijf je toch?'

Toen kwam het. In de *Los Angeles Times* stond een hoofdartikel over de volmachtentactiek. Al spoedig werden we bedolven onder de brieven en zakkenvol volmachten van verschillende corporaties. In een

brief stond 'Ik heb 10.000 dollar te investeren. Wat voor aandelen zal ik kopen? Wat voor soort volmachten heeft u nodig? Zal ik Dow Chemical kopen?' Maar de twee belangrijkste brieven verschafte het *toeval* dat de weg naar de volgende stap wees. 'Bijgesloten zend ik u mijn volmachten. Ik vraag me af of u iets gehoord heeft van iemand anders uit mijn buurt. Als dat het geval is zou ik graag zijn naam en adres hebben, zodat ik een huisvergadering kan houden en in San Fernando Valley een afdeling van Volmachten voor Mensen organiseren'. In de tweede brief stond 'Ik ben helemaal vóór, maar ik weet niet waarom u het recht zou hebben te beslissen welke corporaties aangevallen moeten worden – het zijn tenslotte onze volmachten en we zouden er wel graag iets over te zeggen hebben. *We begrijpen ook niet waarom jullie naar de directievergaderingen zouden gaan met onze volmachten – waarom kunnen wij niet zelf met onze volmachten gaan, natuurlijk georganiseerd en wel wetend wat we willen, maar we zouden graag zelf gaan*'. [cursief van de auteur]

Deze twee brieven stootten de deur open. Natuurlijk! Ik had jarenlang gezegd dat de macht bij de mensen ligt! Hoe had ik zo stom kunnen zijn? Dat was het. In plaats van de jaarlijkse shows zoals bij Eastman Kodak in Flemington New Jersey, waar het bedrijf dozijnen ladingen loontrekkende aandeelhouders naar een aula van een openbare school brengt – voor een dag vrij met salaris en een gratis lunch [en ook nog karig] ze zingen hun Sieg Heils en terug naar Rochester – moeten we hen bijeen laten komen in Newark of de stad Jersey, in het park, of buiten in Atlantic City waar duizenden en duizenden volmachtenhouders er bij kunnen zijn. Het Yankee Stadium in New York of Soldier Park in Chicago zouden beter zijn maar veel van Amerika's corporaties zijn geïncorporeerd in speciale beschermende heilige plaatsen zoals New Jersey of Delaware en ze zouden beweren dat de vergaderingen in deze staten gehouden moesten worden. President Nixon heeft het precedent geschapen wat betreft heilige plaatsen. Laten we eens kijken wat er gebeurt wanneer Flemington, New Jersey, met een hotel en twee motels een invasie van 50.000 aandeelhouders te verwerken krijgt. Zal de staat de Nationale Garde te hulp roepen om de aandeelhouders buiten hun jaarvergadering te houden? Men moet bedenken dat dit geen hippies zijn maar Amerikaanse burgers in de diepste establishment betekenis van het woord – aandeelhouders! Wat kan er Amerikaanser zijn?

Laat ons een situatie voorstellen waarin 75.000 mensen nee stemmen en een man zegt 'Namens de meerderheid van de volmachten toegewezen aan de directie stem ik voor en de voorstemmers zijn in de

meerderheid'. Ik zou de directie willen uitdagen zich zo bloot te stellen.

Maar het wezenlijke belang van die brieven was dat het een manier toonde waarop de middenklasse zich kon organiseren. Deze mensen, de overgrote meerderheid van de Amerikanen die zich hulpeloos voelen in de enorme economie der corporaties, die niet weten welke kant ze op moeten, zijn begonnen zich van Amerika af te wenden, af te treden als burgers. Ze rechtvaardigen hun daad door te zeggen dat de experts en de regering tenslotte voor alles zorgen. Ze zijn als de Bezitslozen die, wanneer ongeorganiseerd en machteloos, eenvoudig berusten in een droevige situatie. Volmachten kunnen het mechanisme zijn waardoor deze mensen zich kunnen organiseren, en als ze eenmaal georganiseerd zijn zullen ze terugkomen in het politieke leven. Als ze eenmaal rondom volmachten georganiseerd zijn zullen ze een motief hebben om de verschillende corporatiepolitieken en praktijken te onderzoeken zowel binnen als buitenlands – omdat ze er nu iets aan kunnen doen.

Er zullen zelfs 'rand voordelen' zijn. Reisjes naar aandeelhoudersvergaderingen zullen spanning en avontuur brengen in hun overigens kleurloos gezeten buitenwijkleven. Volmachtenorganisaties zullen de generatiekloof helpen overbruggen, terwijl ouders en kinderen samen strijden tegen het Pentagon en de corporaties.

Volmachten kunnen het doelmatige pad naar het Pentagon opleveren. Wijlen Generaal Douglas MacArthur uitte een halve waarheid in zijn afscheidsspeech aan het Congres: 'Oude generaals sterven nooit, ze verdwijnen alleen'. Generaal MacArthur had daar aan toe moeten voegen 'ze verdwijnen naar Lockheed, Boeing, General Dynamics en andere corporaties'. Twee jaren voor zijn pensioen is een Generaal al op zoek naar zijn 'verdwijnings'corporatiebeschermpplaats.

Men kan zich het tafereel voorstellen van een generaal die een corporatiedirecteur vertelt dat de corporatie een order voor 50 miljoen dollar zal krijgen voor het maken van zenuwgas, napalm, ontbladeringsprodukten of een willekeurig ander groot produkt dat we uitvoeren voor het welzijn van de mensheid. Inplaats van een reactie van dankbaarheid en 'Generaal, zodra u met pensioen gaat zouden we graag met u over uw toekomst praten', krijgt hij te horen 'Wel, ziet u Generaal, ik waardeer het dat u aan ons gedacht heeft voor dit contract maar de volgende maand hebben we een aandeelhoudersvergadering en de hel die zou losbreken als die duizenden aandeelhouders dit aan de weet zouden komen – nou generaal, daar moet ik niet aan denken. En we zouden het zeker niet geheim kunnen houden. Dank u voor uw

bezoek'.

En wat is er gebeurd? In de eerste plaats beseft de generaal opeens dat de corporaties het hele oorlogstoneel de rug toekeren. In de tweede plaats wordt het feit dat duizenden aandeelhouders er tegen zouden zijn door hem vertaald als duizenden Amerikaanse burgers, geen langharig, werkschuw tuig, geen Rooien, maar 200 percent bonafide Amerikanen. Men zou kunnen beginnen te communiceren met de [zogenaamd] unieke mentaliteit van het Pentagon ras.

Wat we nodig hebben is een computeroperatie die snel [1] een analyse geeft van een willekeurige corporatie, [2] een analyse van de aandelen van andere corporaties die aandelen hebben in de corporatie in kwestie, en [3] een analyse van individuele aandeelvolmachten in de corporatie in kwestie en in de corporaties die aandelen hebben in de corporatie in kwestie. Men moet er voor zorgen dat de individuele volmachten geheim blijven om die mensen te beschermen die liever niet hebben dat hun burens precies weten hoeveel aandelen ze bezitten.

Er zal een organisatie op nationale schaal zijn, of door mij of door anderen opgericht, met het nationale hoofdkwartier in Chicago, of New York City of in beide steden. Het kantoor in New York zou alle computeroperaties behandelen; het kantoor in Chicago zou dienst doen als hoofdkwartier voor een staf van organiseerders die voortdurend op stap zouden zijn in de verschillende gemeenschappen van Amerika, van San Fernando Valley tot Baltimore en alle plaatsen daar tussen in. Reagerend op de belangen en verzoeken van plaatselijke wijkgroepen zouden ze hun bekwaamheden aanwenden om organisatievergaderingen op te richten en vrijwilligersorganiseerders op te leiden. De staforganiseerders zouden iedere situatie tegemoet gaan met maar één gedachte – een massale middenklasseorganisatie van de grond krijgen. Al deze groepen zullen de volmachtentactiek volgen en iedere groep zal bij iedere andere issue waar omheen de mensen zich zullen organiseren scharen. Ze kunnen beginnen met studiegroepen over de politiek der corporaties op te zetten; aanbevelingen te doen betreffende de corporaties waarmee 'gecommuniceerd' moet worden en een van hen kiezen als vertegenwoordiger in een nationale raad. De nationale raad zal verantwoordelijk zijn voor de beslissingen wat betreft mikpunten, issues en beleid van corporaties. De verschillende vertegenwoordigers in de nationale raad zullen ook verantwoordelijk zijn voor het aanwerven van leden van hun eigen plaatselijke organisaties en de jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen bij te wonen. In deze nationale raad zullen ook vertegenwoordigers zijn van allerlei consumentenorganisaties evenals kerken en andere instellingen die dit program-

ma steunen. Zij zullen onschatbaar technisch advies kunnen geven en de steun van hun eigen leden.

Men moet bedenken dat het doel van de volmachtenbenadering niet gewoon een machtsinstrument is betreffende onze corporatie-economie, maar een mechanisme dat een stoomaflaat is voor het zich organiseren van de middenklasse – te beginnen met de volmacht om dan andere raketten op het hele politieke toneel te ontsteken van plaatselijke verkiezingen tot het parlement. Als een volk eenmaal georganiseerd is zal het van issue tot issue gaan. *Volksmacht is het werkelijke doel; de volmachten zijn eenvoudig een middel tot dat doel.*

Deze hele operatie maakt een speciale geldinzamelingsactie nodig voor de noodzakelijke begroting van de operatie. Velen hebben al tijd en geld aangeboden maar de geldinzameling zal moeilijk zijn omdat er natuurlijk geen bijdragen van corporaties of stichtingen zullen zijn – en geen van de bijdragen zou men van de belasting kunnen aftrekken.

Het staat buiten kijf dat de corporaties terug zullen vechten door de aandeelhouders er op te wijzen dat preventieprogramma's tegen vervuiling, het verwerpen van oorlogscontracten of andere eisen van de aandeelhouders zullen resulteren in een vermindering van de dividenden. Tegen de tijd dat dit gebeurt zullen de aandeelhouders zo'n bevrediging en betekenis vinden in hun campagne dat die belangrijker zal zijn dan een daling in de dividenden.

De corporaties zullen hun bijdragen van aandelen aan universiteiten wijzigen. Er is al gezegd dat Kodakaandelen van de Universiteit in Rochester niet door de Universiteit in stemming gebracht kunnen worden – dat het stemrecht aan de directie van Kodak voorbehouden is – en dit brengt een interessante juridische vraag te berde. Dit zijn een paar van de mogelijkheden en moeilijkheden van de volmachtenoperatie in heel Amerika. Het kan het begin worden van een geheel nieuw soort actie op de campussen tegen universiteitsbesturen door middel van hun aandelen. Op 12 mei 1970 stemden de beheerders van de universiteit van Stanford hun 24.000 aandelen in General Motors ten gunste van de directie, hoewel de studenten van Stanford voorstelden de aandelenvolmachten te gebruiken tegen de directie. Hetzelfde gebeurde aan de Universiteit van Californië met 100.000 aandelen, de Universiteit van Michigan met 29.000 aandelen, de Universiteit van Texas met 66.000 aandelen, Harvard met 287.000 aandelen en M.I.T. met 291.500 aandelen; uitzonderingen waren de universiteit van Pennsylvanië en Antioch College, waar hun respectievelijk 29.000 en 1.000 aandelen gestemd werden voor een voorstel dat door studenten gesteund werd.

Over een 'toepasselijk universiteitsprogramma' gesproken. Wat kan er instructiever zijn voor de studenten dan een begin te maken met een studie van de politiek der corporaties in Amerika en betrokken te raken bij aandeelhoudersvergaderingen door middel van universiteitsvolmachten? Jarenlang hebben de universiteiten zonder gewetenswroeging wat ze field research noemen bedreven en actieprogramma's uitgevoerd temidden van de armen, maar als het gaat om research en actie temidden van de corporaties deinzen ze terug. Ik vind de corporaties van Amerika een geestelijke krottenwijk en hun arrogantie is de grootste bedreiging voor onze toekomst als vrije samenleving. Er zal en moet een grotere strijd zijn op de universiteitscampussen van dit land voor dit punt.

Als ik me hiermee inlaat betekent dit dat ik de Industrial Areas Foundation na dertig jaar zal verlaten – de organisatie die ik heb opgebouwd. Maar het is waarschijnlijker dat anderen naar voren zullen treden om hun volle tijd aan deze campagne te geven en ik zou er de hele tijd bij zijn om het te lanceren en van de grond te krijgen. Maar als het niet duidelijk is na hetgeen we gezien hebben dat het ontstaan van de Volmachten voor het Volk vol onvoorspelbare gebeurtenissen is, dan hebben we allebei onze tijd verknoeid – ik met het opschrijven van dit alles en u met het lezen ervan.

Kort geleden zei een van President Nixons Witte Huis adviseurs 'Volmachten voor het Volk zou een revolutie betekenen – dat zullen ze nooit toelaten'. Ik geloof dat hij gelijk heeft als hij zegt dat het 'een revolutie zou betekenen'. Het kan de organisatie voor macht van een voorheen zwijgend volk betekenen. De weg van volmachtenparticipatie kan de democratisering van het corporatie-Amerika betekenen. Het kan resulteren in de wijziging van operaties in het buitenland, hetgeen belangrijke verschuivingen in de nationale buitenlandse politiek kan betekenen. Het zou een van de belangrijkste doorbraken zijn in de revoluties van onze tijd.

De weg vooruit

Organisatie voor actie zal zich nu en de volgende tien jaren concentreren op de blanke middenklasse van Amerika. Daar ligt de macht. Wanneer meer dan driekwart van ons volk tot de middenklasse behoort, zowel economisch gezien als van uit hun identificatie, dan is het duidelijk dat hun actie of gebrek aan actie beslissend zijn voor de kant die de verandering uit zal gaan. Grote gedeelten van de middenklasse, de 'zwijgende meerderheid' moeten geactiveerd worden; actie en articulatie zijn één, net als zwijgen en je overgeven.

We beginnen dit eindelijk te begrijpen, in te zien dat zelfs als alle lage inkomensgroepen van onze bevolking georganiseerd waren – alle negers, Mexicaanse Amerikanen, Puerto Ricanen, de arme Appalachische blanken – als die door middel van een organisatiegenie allemaal in een coalitie verenigd waren, dan nog zouden ze niet machtig genoeg zijn om de belangrijke, fundamentele noodzakelijke veranderingen te bewerkstelligen. Ze zouden moeten doen wat alle minderheidsorganisaties, kleine landen, vakbonden, politieke partijen of wat ook doen moeten – bondgenoten zoeken. De machtspragmatiek biedt geen alternatief.

De enige potentiële bondgenoten van Amerika's armen zouden bij de verschillende georganiseerde sectoren van de middenklasse te vinden zijn. We hebben gezien hoe de Cesar Chavez' migrantenboerderij-boeren zich tot de middenklasse wendden met hun druivenboycot. In de strijd tegen Eastman Kodak wendden de negers van Rochester, New York, zich tot de middenklasse en hun volmachten.

De activisten en radicalen, in en buiten onze universiteitscampussen – mensen die vechten voor verandering – moeten een volledige draai maken. Op zeldzame uitzonderingen na zijn onze activisten en radicalen producten van en rebellen tegen onze middenklassemaatschappij. Alle rebellen moeten de machtstatussen in hun maatschappij aanvallen. Onze rebellen hebben met verachting de waarden en levenswijze van de middenklasse verworpen. Ze hebben het gebrandmerkt als materialistisch, decadent, imperialistisch, oorlogszuchtig, wreed en corrupt. Ze hebben gelijk; maar we moeten beginnen met waar we zijn als we de macht voor verandering willen opbouwen en de macht en de mensen bevinden zich in de grote middenklasse meerderheid. Het is derhalve nutteloos dat een activist zijn verleden de rug toekeert. Hij moet integendeel de onschatbare waarde van zijn middenklasse-ervaring beseffen. Zijn middenklass-identiteit, zijn vertrouwd zijn met de waarden en problemen zijn van onschatbare waarde voor

de organisatie van zijn 'eigen' mensen. Hij heeft een achtergrond om op terug te vallen, te onderzoeken en moet proberen de middenklasse te begrijpen; hij heeft nu een dwingende reden om te weten, want hij moet weten en kennen als hij wil organiseren. Hij moet weten opdat hij doelmatig kan zijn in de communicatie, tactieken, het scheppen van issues en organisatie. Hij zal zijn ouders, hun vrienden en hun levenswijze met andere ogen bekijken. In plaats van infantiel verwerpen, zal hij die levenswijze nu als nooit tevoren beginnen te ontleden en onderzoeken. Hij weet dat een 'oude zak' niet langer als zodanig afgedaan moet worden – zijn eigen benadering moet 'zakkig' genoeg zijn om de actie van de grond te krijgen. Terugkerend tot de middenklasse als organiseerder zal hij ontdekken dat alles nu een andere betekenis en doel heeft. Hij leert dat acties die buiten het ervaringsgebied van de mensen liggen er alleen maar toe dienen hen te verwarren en in het harnas te jagen. Hij begint de verschillen in de waardeomschrijving van de oudere generatie met betrekking tot het 'voorrecht aan de universiteit te studeren' te begrijpen en hun huidige reactie op de tactieken die een grote minderheid van de studenten gebruikt in hun campusverzet. Hij ontdekt wat hun definitie van de politie is en hun taalgebruik – hij verwerpt de retoriek die altijd 'Zwijgn' zegt. In plaats van vijandige verwerping zoekt hij communicatie en eenheid ter overbrugging van de kloven, generatie, waarden enz. Hij zal de aard van middenklassegedrag wat betreft grofheid of agressieve, beledigende of profane acties met strategische gevoeligheid bekijken. Dit alles en nog veel meer moet begrepen worden en gebruikt om delen van de middenklasse te radikaliseren. De ruwe categorie 'middenklasse' kan in drie groepen verdeeld worden: de lage middenklasse, met een inkomen van 6.000 tot 11.000 dollar per jaar; midden middenklasse van 12.000 tot 20.000 per jaar; en hoge middenklasse van 20.000 tot 35.000 dollar per jaar. Er zijn duidelijke culturele verschillen tussen de lage en de rest van de middenklasse. In de lage middenklasse komen we mensen tegen die hun hele leven geworsteld hebben voor het betrekkelijk weinige dat ze hebben. Op enkele uitzonderingen na, zoals leraren, zijn ze nooit verder gekomen dan de middelbare school. Ze zitten vast aan de waarden van succes, vooruitkomen, zekerheid, hun 'eigen' huis hebben, een auto, kleuren-TV en vrienden. Hun leven bestaat voor 90 pct. uit dromen, die niet in vervulling zijn gegaan. Om hun frustraties te ontvluchten houden ze vast aan een laatste hoop dat hun kinderen die universiteitopleiding zullen krijgen om die onvervulde dromen in werkelijkheid om te zetten. Zij zijn bange mensen, die zich van alle kanten bedreigd voelen; de nachtmerrie van het op handen zijnde pen-

sioen en de ouderdom met een AOW die vanwege de inflatie steeds minder waard is; de dreiging van werkeloosheid in een stagnerende economie, met negers, al bang vanwege het culturele conflict, de dreigende concurrentie bij de banen, de hoge kosten van langdurige ziekten; en tenslotte, met de uitstaande hypotheke vrezende de mogelijkheid dat hun huizen devalueren doordat niet-blanken in hun buurt komen wonen. Ze worden belaagd door belastingen op hun inkomen, voedsel, onroerende goederen en auto's op alle niveaus – stedelijk-staats-nationaal. Verleid door hun waarden om op afbetaling te kopen zijn ze nauwelijks in staat aan de betalingen op lange termijn te voldoen, laat staan dat ze de huidige levenskosten aankunnen. Slachtoffer van de televisiereclame met hun bedriegelijke aanbevelingen van voedsel en medische produkten, kijken ze naar het nieuws tussen de reclame en Senaatscommissiehearings door die tonen dat de aankoop van deze produkten voor het merendeel een verspilling is van hun zuur verdiende geld. Herhaaldelijke financiële crises zijn het resultaat van ongelukken waartegen zij verzekerd dachten te zijn om de ontsnappingsclausules van een van onze meest verbijsterende vertrouwenszwendels te moeten ervaren – de verzekeringszwendel. Hun genoegen zijn eenvoudig: tuinieren in een piepklein achtertuintje van een klein huis of bungalow; in een eentonige onderverdeling aan de rand van de buitenwijken; op zondag naar buiten rijden; eens in de week buitenshuis eten in een restaurant. Politieagenten, brandweermannen, ziekenhuispersoneel, schoolonderwijzers en veel van de ambtenaren, mecaniciens, elektriciens, portiers en halfgeschoolde arbeiders behoren tot deze groep. Zij beschouwen de werkeloze armen als parasieten, die profiteren van een grote verscheidenheid aan massale openbare programma's wat allemaal door hen, 'het publiek' betaald wordt. Ze zien dat de armen naar de universiteit gaan zonder te hoeven voldoen aan de toelatingseisen en met speciale financiële hulp. In veel gevallen hadden de lagere middenklassen niet naar de universiteit gekund vanwege juist deze omstandigheden. Hun verbittering wordt nog verergerd door het feit dat zij ook belasting betalen voor deze universiteiten, voor uitgebreide openbare diensten, de politie, brandweer, openbare gezondheid en sociale zorg. Ze horen dat de armen sociale zorg opeisen als een 'recht'. Dit is voor hen een belediging die bij de wind komt.

Zoekend naar een betekenis aan hun leven worden ze de uiterst chauvinistische verdedigers van het 'Amerikaanse' geloof. Ze ontwikkelen nu zelfs een rechtvaardiging voor een leven van onbetekendheid en frustratie, 'De Rode dreiging!' Niet alleen zijn ze luidruchtige voor-

standers van wet en orde nu, maar ook de rijpe slachtoffers van demagogogen zoals George Wallace, de John Birch Society en de eeuwige Rode-dreigingverkonidgers.

Onzeker in deze snel veranderende wereld klampen ze zich vast aan illusoire vaste punten – die voor hen heel reëel zijn. Zelfs de conversatie wordt in kaart gebracht door je positie in de wereld vast te stellen 'Ik wil niet met je redetwisten, vertel me alleen wat onze vlag voor je betekent,' of 'Wat vindt u van die universiteitssnotneuzen die nog nooit een dag in hun leven gewerkt hebben?' Ze gebruiken ont-hullende adjectieven zoals 'agitatoren van buitenaf' of 'onruststokers' en andere 'Wanneer heb je je vrouw voor het laatst geslagen?' vragen.

Aan de andere kant zie je de midden-middenklasse en de hogere middenklasse een progressieve, democratische, heiliger-dan-gij houding innemen die de hypocrisie van de arme loontrekkers aanvalt. Zij zien dat door middel van allerlei soorten belastingontduikingstrucjes de midden en hoge middenklasse hun deel van de belastingdruk kunnen ontlopen – zo dat het merendeel daarvan tot henzelf terugkomt, zoals zij, de lagere middenklasse, het zien.

Ze zien een Amerikaanse Senaat waarin ongeveer éénderde miljonaire is en de rest, op enkele zeldzame uitzonderingen na, uitzonderlijk rijk. Het wetsontwerp dat volledige openbaarmaking eist van de financiële belangen van de Senatoren en die de profetische naam heeft van Senaatswetsontwerp 1993 [waarschijnlijk het jaar waarin het er uiteindelijk door zal komen] ligt bij de commissie, en dan zeggen ze tegen zichzelf 'De regering vertegenwoordigt de hogere klasse maar ons niet.'

Velen uit de lagere middenklasse zijn leden van vakbonden, kerken, kegelclubs, gezelligheids-, sociale-, en nationaliteitsorganisaties. Het zijn organisaties en mensen waarmee gewerkt moet worden zoals met ieder ander deel van onze bevolking – met respect, begrip en sympathie.

Hen verwerpen is hen door verzuim verliezen. Ze zullen niet ineenschrompelen en verdwijnen. Je kunt niet van kanaal veranderen om van ze af te raken. Dit is wat je deed in je geradicaliseerde droomwereld maar ze zijn en blijven hier. Als wij ze niet voor ons winnen zullen Wallace of Spiro T. Nixon dat doen. Want daar hoeft u nooit aan te twijfelen, de stem mag dan van Agnew zijn, de woorden, de wraakgierige snieren zijn van Nixon. Er is nog nooit een vice-president geweest die niet of trouw diende als het getrouwe klankbord van zijn baas of anders zijn mond hield. Denk er aan dat zelfs als je de lagere middenklasse niet voor je kunt winnen, tenminste een deel daarvan

overtuigd moet worden waar er tenminste communicatie is, en overreed worden tot een reeks afspraken en een bereidheid zich te onthouden van harde oppositie tegen veranderingen. Ze hebben hun rol in de noodzakelijke inleiding van hervorming, in hun aanvaarding dat de manier van het verleden met haar beloften voor de toekomst niet langer werkt en dat we vooruit moeten – waarheen mag dan nog niet vast staan, dat we vooruit moeten is zeker.

De mensen moeten 'hervormd' worden – opdat ze niet vervormd worden tot afhankelijkheid en door de wanhoop gedreven tot dictatuur en de dood van de vrijheid. De 'zwijgende meerderheid' is nu gekwetst, bitter, vol wantrouwen, en voelt zich verworpen. Deze zieke toestand is in vele opzichten even explosief als de huidige rassencrisis. Hun angsten en frustraties vanwege hun hulpeloosheid stijgen tot een punt van politieke paranoia wat de mensen tot demonen kan maken en hen er toe brengen zich tot de wet van de sterkste in de engste zin van het woord te wenden. Deze emoties kunnen of de uiterst rechtse kant van de dictatuur op gaan of vooruit naar de tweede akte van de Amerikaanse Revolutie.

De issues van 1972 zouden die van 1776 zijn 'Geen belasting zonder vertegenwoordiging'. Werkelijke vertegenwoordiging hebben zou betekenen openbare fondsen ter beschikking hebben voor campagnekosten, zodat de leden van de lagere middenklasse kunnen ageren voor een politieke post. Dit kan een issue zijn voor de mobilisatie bij de lagere middenklasse en belangrijke delen van de midden-middenklasse. De rest van de middenklasse woont, op enkele uitzonderingen na, in de buitenwijken, en heeft de illusies van gedeeltelijke ontvluchting. Omdat ze meer geletterd zijn voelen ze zich nog meer verloren. Niets schijnt betekenis te hebben. Ze dachten, een twee-verdiepingshuis in de buitenwijken, twee auto's, twee kleuren televisietoestellen, het lidmaatschap van een country club, een bankrekening, kinderen op goede scholen en daarna op de universiteit, en we zijn er. Dat kregen ze – om te ontdekken dat ze er niet waren. Velen hebben hun kinderen verloren – ze verdwenen uit hun gezichtsveld in iets wat men de generatiekloof noemt. Ze zagen hoe waarden die voor hen heilig waren bespot werden en werden zelf belachelijk gemaakt als oude zakken of overblijfselen van een dode wereld. Het dulle toneel om hen heen is zo verbijsterend dat ze of afvallen in een privé wereld, het niet bestaande verleden, ziek van zijn eigen vorm van sociale schizofrenie – of ze zien de wereld onder ogen en komen in actie. Als men wil handelen bestaat er het dilemma hoe en waar; er is geen 'wanneer?' terwijl de tijd voorbij vliegt; het moment is natuurlijk nu.

Er moeten een heleboel dingen fundamenteel veranderen. We kunnen niet langer voortgaan in de nihilistische absurditeiten van onze tijd waar niets wat we doen betekenis heeft. Het toneel om ons heen dwingt ons snel de andere kant op te kijken willen we iets van onze geestelijke gezondheid behouden. Wij zijn het tijdperk van de vervuiling, we begraven onszelf steeds meer in onze eigen afval. We kondigen aan dat ons water is verontreinigd door onze eigen uitwerpselen, insectenverdelgingsmiddelen en wasmiddelen maar we doen er niets aan. Zelfs een halfwijs persoon, indien bij zijn gezond verstand, had allang gedaan wat simpel en vanzelfsprekend is: alle wasmiddelen verbannen, nieuwe niet-vervuilende insectenverdelgende middelen ontwikkelen en onmiddellijk afvalstortplaatsen bouwen. We willen blijkbaar liever lijken in schone overhemden zijn. We verkiezen een wurgende ring vuile lucht boven een 'vuile kring' in de boord. Tot het laatste toe zullen we begraven worden in schone witte hemden. Ons hardnekkig gebruik van onze huidige insectenverdelgende middelen kan er best zorg voor dragen dat de insecten de wereld zullen erven.

Met alle vervuiling die er om ons heen is is de politieke vervuiling van het Pentagon echter niet te vergelijken. Van een oorlog in Vietnam die zowel suïcidaal en moordend is naar een politiek van er af komen door er steeds dieper in te komen, naar de Pentagon verslagen die zelfs te veel zijn voor de intelligentie van een zwakzinnige dat de oorlog binnen de volgende zes maanden 'gewonnen' zou zijn, naar het vernietigen van meer bruggen in Noord-Vietnam dan er in de hele wereld zijn, naar het tellen en rapporteren van de doden van de vijand vanuit helicopters, 'O.K. John, we zijn hier vijftien minuten geweest; laten we teruggaan en zeggen dat er 150 doden zijn', naar het brutaliseren van onze jonge generatie met My Lai, maar onze eigen principes van de processen van Neurenberg negerend, naar het plaatsen van onze soldaten in omstandigheden die zo bevorderlijk zijn voor druggebruik dat we naar voren treden als de bevrijdende macht van hash. Dit Pentagon, wiens economische verspilling en corruptie onze natie zowel moreel als economisch bankroet maakt, die toestaat dat Lockheed een vierde van zijn productie plaatst in de kleine stad in Georgia van wijlen Senator Russell [een machtig man op het gebied van beslissingen betreffende het besteden van gelden] en dan een beroep doet op de federale miljoenen om het te redden van een financieel fiasco. Veel erger is de situatie in het parlamentsdistrict van wijlen Mendel Rivers – hij was van de Parlementaire Militaire Commissie – met fenomenale afrekeningen van allerlei soorten installaties van

corporaties die wedijverden om het Pentagon goud. Zelfs onze mentaal solide vice-president beschreef het op een manier die hij amusant vond maar die buitengewoon tragisch is voor iedere vrijheidsliebende Amerikaan.

... Vice-President Agnew prees mr. Rivers voor zijn 'bereidheid ten strijde te trekken voor het zogenaamde en vaak in diskrediet gebrachte militair-industriële complex', terwijl 1.150 generaals, congresleden en leveranties van defensie applaudisseerden in de balzaal van het Hilton Hotel van Washington.

...Mr. Agnew zei dat hij een einde moest maken aan het akelige, gemene, en laffe gerucht dat Mr. Rivers, wiens Charleston S.C. district propvol militaire installaties is, 'een poging doet het Pentagon stukje bij beetje naar South Carolina over te brengen.

'Zelfs toen het leek dat Charleston in de zee zou zinken onder de last', zei de Vice-President, was Mr. Rivers' antwoord 'Ik betreur het dat ik maar een Parlementsdistrict heb voor mijn land om... ik bedoel om aan mijn land te geven'.

— *New York Times*, 13 augustus 1970.

Dit is het Pentagon dat bijna 16.000 ton zenuwgas gefabriceerd heeft, het is niet duidelijk waarom en waarvoor behalve om op overdreven grote schaal te doden. Niemand heeft ooit gevraagd: Wie kreeg de contracten? Wat heeft het gekost? Waar zijn de afrekeningen gebleven? Het grote probleem nu is hoe we er van af kunnen komen nu het verslechtert en dreigt te ontsnappen temidden van ons. Het Pentagon verkondigt dat het in zee laten zinken van het zenuwgas veilig is *maar dat ze van nu af aan een veilige manier zullen vinden!* De voor de hand liggende Amerikaanse manier van het op zich nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid voor zijn daden wordt volslagen genegeerd — anders zou het Pentagon dat het gemaakt heeft het moeten houden en het opslaan in de kelders van het Pentagon; of, aangezien de President als opperbevelhebber van onze strijdkrachten geloofde dat het zo veilig was 67 ton zenuwgas te laten zinken in de oceaan, waarom staafde hij dit geloof dan niet door het in het water vlak buiten San Clemente, in Californië te gooien? Deze twee acties zouden tenminste een klein beetje hoop gegeven hebben voor de toekomst van het land.

De lijst gaat verder zonder enige afwijkingen die de richting van het gezond verstand opgaan. Het leger koos de laatste dag van de hearings van de Presidentscommissie die een onderzoek instelde naar de

noden door de Nationale Garde in de staat Kent om aan te kondigen dat de Nationale Garde nu M-16 geweren zou krijgen. Het rapport van de Presidentscommissie zal niet gelezen worden tot na de cricketspelen op nieuwjaarsdag door een president die voor de televisie naar een voetbalwedstrijd keek op de middag van de grootste mars van de geschiedenis naar Washington, Moratorium Dag. Dan heb je onze generaals en hun 'wetenschappelijke' boze geesten, die na verzekerd te hebben dat er geen gevaar voor radioactieve straling is van de atoomproeven in Nevada nu, meer dan twaalf jaar later 250 vierkante mijl afgrendelen als 'besmet met giftige en radioactieve plutonium 239.' [*New York Times*, 21 augustus 1970] En dit van de ontploffingen van 1958! Zal het 'veilig' opbergen in 1970 van zenuwgas nog even 'veilig' zijn over twaalf of minder jaar? Men kan zich slechts afvragen hoe zij 250 vierkante mijl in de Atlantische Oceaan zullen afgrendelen. We kunnen aannemen dat dezelfde 'wetenschappelijke' boze geesten de taak zullen krijgen zich te ontdoen van de duizenden tonnen extra opgeslagen zenuwgas waarvan ongeveer 15.000 ton op Okinawa zijn en naar een ander eiland moeten verhuizen.

Voeg hier de dagelijkse rapporten bij van, nu zijn we in Cambodja, nu zijn we er weg, nu zijn we er niet in maar alleen boven met onze bommenwerpers, we zullen daar niet zoals in Vietnam bij betrokken raken, maar we kunnen niet weg uit Vietnam voor we Cambodja veilig gesteld hebben, we doen dit maar eigenlijk dat, met geen andere sleutel tot deze waanzin dan het halfhelpende commentaar van het Witte Huis 'Luister niet naar wat we zeggen, kijk alleen naar wat we doen', half helpend alleen omdat zowel verklaringen als daden voldoende zijn om ons vast te nagelen in verbijstering en ontzet ongeloof. In zulke tijden worden we achtervolgd door de oude stelregel 'Zij die de goden willen vernietigen worden eerst belachelijk gemaakt'.

De middenklasse is verdoofd, verbijsterd, stom van angst. Zij weet niet wat ze zou kunnen doen. Dit is de taak voor de radikaal van vandaag — de sintels van hulpeloosheid aanwakkeren tot een vlam om te vechten. Te zeggen 'Je kunt niet weggelopen zoals zoveel van mijn generatiegenoten gedaan hebben!' 'Je kunt je niet afwenden — kijk er naar — laten we het samen veranderen!' Kijk naar ons. Wij zijn jullie kinderen. Laten we elkaar niet verlaten, want dan zijn we allemaal verloren. Samen kunnen we het veranderen in wat we willen. Laten we hier en nu beginnen — laten we beginnen!

Het is een taak van hoop brengen en te doen wat iedere organiseerder met alle mensen moet doen, met alle klassen, plaatsen en tijden — de middelen of tactieken overbrengen door middel waarvan het

volk het gevoel kan hebben dat het de macht heeft dit of dat te doen. De middenklasse van vandaag voelt zich meer verslagen en verloren dan onze armen.

Dus keer je terug naar de buitenwijk van je middenklasse met zijn veelheid aan organisaties, van ouders-leerkrachten organisaties tot de Bond van Vrouwenstemmers, consumentengroepen, kerken en clubs. Men moet de leiders in deze verscheidene activiteiten localiseren, hun belangrijke programmapunten identificeren, punten van overeenkomst vinden en hun verbeelding aanwakkeren met tactieken die spanning en avontuur kunnen brengen in de sleur van het middenklasseleven.

Tactieken moeten beginnen binnen het ervaringsgebied van de middenklasse met aanvaarding van hun aversie tegen grofheid, vulgariteit en strijd. Begin kalmpjes aan, schrik hen niet af. De reacties van de tegenstanders zullen zorg dragen voor de 'opleiding' of radikalisering van de middenklasse. Dat doet het iedere keer weer. Tactieken zullen zich ontwikkelen, zoals eerder beschreven, in de stroom van actie en reactie. De mogelijkheden van organisatie voor actie betreffende de vervuiling, inflatie, Vietnam, het geweld, ras, belasting, en andere issues treffen we overal om ons heen aan. Tactieken als aandelenvolmachten en andere wachten er op om in de aanval geworpen te worden.

De revolutie moet zich manifesteren in de sector der corporaties door een realistische waardering van de kant van de corporaties van de toestand in het land. De corporaties moeten hun onzin over 'particuliere sectoren' vergeten. Het is niet alleen zo dat regeringscontracten en subsidies al lang geleden de scheidslijnen tussen de publieke en particuliere sectoren verdoezeld hebben; maar ieder Amerikaans individu of corporatie is zowel publiek als particulier; publiek omdat we Amerikanen zijn en bezorgd om ons nationaal welzijn. We hebben een dubbele verplichting en de corporaties doen er goed aan dit te erkennen willen ze overleven. Armoede, discriminatie, ziekte, misdaad – alles is evenzeer de zorg van de corporatie als zijn winst. De dagen dat de public relations van de corporaties er voor werkten om de corporatie buiten de controverse te houden, de dagen dat ze het veilig speelden, om niet de Democratische of Republikeinse klanten, adverteerders of bondgenoten te beledigen – die dagen zijn voorbij. Als diezelfde roofzuchtige drang naar winst gedeeltelijk omgezet kan worden in vooruitgang, dan hebben we een heel nieuw balspel geopend. Ik ben van mening dat deze nieuwe politiek aan haar uitvoerders een reden voor wat ze doen kan geven – een kans op een zinvol leven.

Een grote strijd zal gevoerd worden voor de kwaliteit en prijs van

consumentengoederen, met bijzondere aandacht voor de massale misleidende reclamecampagnes, waarvan de consumenten de kosten betalen. Het volk tegen Madison Avenue of 'De strijd tegen het boerenbedrog'.

Een tijdschema hiervoor zou speculatief zijn, maar het teken van de organisatie van de middenklasse moet tegen 1972 aan de wand zijn.

De menselijke kreet voor de tweede revolutie is een kreet voor een betekenis, een doel aan het leven – een zaak om voor te leven en zo nodig voor te sterven. De woorden van Tom Paine 'Dit zijn tijden die de ziel van de mens op de proef stellen' zijn meer van toepassing op Deel II van de Amerikaanse Revolutie dan het begin. Dit is letterlijk de revolutie van de ziel.

De grote Amerikaanse droom die reikte naar de sterren is verloren ten gunste van de strepen. We zijn vergeten waar we vandaan komen, we weten niet waar we zijn en we zijn bang voor waar we misschien naar toe gaan. Uit angst keren we ons af van het glorieuze avontuur van het zoeken naar geluk om te zoeken naar een illusoire zekerheid in een geordende, gestratificeerde, gestreepte samenleving. Onze levenswijze wordt gesymboliseerd aan de wereld door de strepen van de militaire macht. Thuis hebben we een schijnvertoning gemaakt van het zijn van onze broeders hoeder door zijn gevangenisbewaarder te zijn. Wanneer de Amerikanen niet langer de sterren zien, is het een tragisch moment. We moeten geloven dat het de duisternis is voor de dageraad van een prachtige nieuwe wereld; we zullen het zien wanneer we het geloven.

Over de schrijver

Saul Alinsky werd in 1909 in Chicago geboren en kreeg zijn opleiding eerst in de straten van die stad en daarna aan haar universiteit. Researchwerk in criminologie aan de Universiteit van Chicago bracht hem in contact met de bende van Capone en later met de Joliet Staatsgevangenis, waar hij het gevangenisleven bestudeerde.

Hij stichtte wat nu bekend staat als de Alinsky-ideologie en Alinsky-opvattingen van massa-organisatie voor macht. Zijn werk in het organiseren van de armen om te vechten voor hun rechten als burgers is internationaal erkend. Aan het einde van de jaren dertig organiseerde hij het Back of the Yards-gebied van Chicago [*Jungle van Upton Sinclair*]. Vervolgens, door middel van zijn Industrial Areas Foundation die hij in 1940 opzette, hebben Mr. Alinsky en zijn staf geholpen bij het organiseren van gemeenschappen, niet alleen in Chicago maar in het hele land, van het zwarte getto van Rochester, New York tot de Mexicaans-Amerikaanse barrios in Californië. De organiserende aandacht van Mr. Alinsky heeft zich nu gericht op de middenklasse en hij en zijn collega's hebben een opleidingsinstituut voor organisatoren. De eerste organisatiepogingen van Mr. Alinsky leidden van tijd tot tijd tot zijn arrestatie en gevangenschap en tijdens die gelegenheden schreef hij het grootste gedeelte van zijn eerste boek over het organiseren van gemeenschappen, *Reveille for Radicals*.

Alinsky geniet een enorme faam onder de nederlandse voorvechters voor harde sociale actie. Hij wordt o.a. door Piet Reckman [Sociale actie] voortdurend geciteerd en beschreven. Bij navraag blijkt de geciteerde literatuur vaak onbereikbaar te zijn in Nederland.

Daarom verwachten wij grote belangstelling voor dit boek dat een compleet beeld geeft van Saul Alinsky's denken en handelen.

Wat is sociale actie? Dat is de organisatie van de slachtoffers [de armen, onderdrukten, gediscrimineerden] ter verbetering van hun lot, door henzelf, voor henzelf. Tegen de macht van de gevestigde orde wordt gesteld de kracht van de massa-organisatie van de onmachtigen.

Hiervoor zijn organisatoren nodig en hun opleiding is het specialisme van Alinsky. In een soort vormingscentrum verzorgt hij een speciale training voor sleutelfiguren, formele en informele leiders en activisten.

Hij leert ze geen leider te zijn, af te zien van persoonlijke macht en aanzien, maar organisator van de schijnbaar machtelozen, onmondigen, slachtoffers.

Hij leert ze de mogelijkheden van Het Systeem te benutten en daardoor de innerlijke tegenstrijdigheden ervan bloot te leggen.

Saul D. Alinsky Alpha-boek De organisatie van de sociale actie



UITGEVERIJ
BERT BAKKER

----- end of text -----

This publication is made available in the context of the history of social work project.

See www.historyofsocialwork.org

It is our aim to respect authors' and publishers' copyright. Should you feel we violated those, please do get in touch with us.



Deze publicatie wordt beschikbaar gesteld in het kader van de canon sociaal werk.

Zie www.canonsociaalwerk.eu

Het is onze wens de rechten van auteurs en uitgevers te respecten. Mocht je denken dat we daarin iets fout doen, gelieve ons dan te contacteren.

----- einde van de tekst -----