

武士道的策略對社區組織的啓示

韓文瑞譯

日本文化及傳統中被擬人化的武士道的精神象徵，至今仍吸引了全世界的人。Miyamoto Musashi 的一本書「五個圍攻戰略：戰略的正統準繩」這本書是一個非常好的例子，它對於促使反對者改變他們的觀點而成為擁護者這方面有非常大的影響力。商業部門也非常清楚武士刀戰鬥策略的功效及使用在不利情境中的適用性。行銷分析家長期以來也由此方法去說服和影響大眾而獲利。在美國的法律學校也開始運用此項方法。然而社區組織者將這些技巧運用在有目的的社會變遷上却是非常落伍的。其實這項方法並不困難。問題是在社區組織者並沒有將他們自己投入在奧妙的禪的哲學中去了解武士道的戰略及在組織上的適用性，就如同底下會討論到的，學習這門技術是非常清楚而直接的。

日本武士中的戰爭和暴力的暗喻與世界上被壓迫的社區團體所須面對的事實是非常相近的。他們為爭自由的抗鬥都非常不幸地牽涉進直接的暴力衝突。這些策略和技巧並不立基於雙方都贏的模式上。而是，這項方法的適切性是立基於社區團體長期以來就被牽入有贏有輸的抗爭這項事實上，而且他們也只有透過有贏有輸策略的運用，他們才能成功。

權力策略

毫無疑問地，權力是在組織上單一的最重要的變數。它如何被組織者所運用在武士禮法中是非常重要的部份。但是，因為在武士道策略中有很多部份是無法得知的，或是權力本身潛在的力量和它的真實具體面是一樣重要的；因此當組織者沒有權力而去使用權力時，他就是有權力的，或是他可將反對者的權力轉化成對自己有利的力量。有時候實行權力這項策略也和它確實發生時一樣有效。它可使敵方去想像組織者可能採取什麼行動，如此就可浪費敵方的時間和精力去揣摩、想出一個對尚未發生的行動的對應策略。拖延是一種形式，同時也是一種策略；對武士道來說，他們認為這是避免戰爭的一種最好的方法——如果有可能以非戰鬥的方式打贏的話，象徵性的戰爭也就不必開打。在社區組織中也是同樣的情形。但是當別無選擇只能採取行動時，所採取的行動也必須非常直接。

在西方國家中非常有名的模式是武力對武力，在這個模型中所顯示的反觀意思是，雖然它非常普通，但當用此方法來對付自己的時候，誰也不喜歡。它主要的問題在於缺乏一種互利或是雙方都贏的特性，因為它強迫敵對的一方進入一種直接衝突的情境中，而這情境通常是會有一個戰勝者及一個失敗者在衝突中產生。雖然，如此作法在製造敵對者內部產生不信任及反抗，且有可能轉

化成未來的對質這方面很有效，但是也藉以促使下一次的衝突較難發生。

一個更有效的策略就是擱置敵對者的權力運用。戰爭的藝術就像柔道及空手道，這兩者是非常有名處理衝突的間接方法。它們的訓練方式是組織者必須要留意的。權力所使用的間接方法是需要去感覺攻擊者的意圖並幫助自己朝攻擊者思維的方向去思考。組織者必須放棄攻擊的策略，而用他的權力力量來打敗敵對者。此時，組織者的力量是雙倍的力量，因為兩個權力系統都被組織者轉化成爲一個相同的目標而奮戰。此項方法的運用也就是組織者和社區大眾須提出不再使用正面攻擊的申明，且須轉化及扭轉形勢使自己不成爲一個攻擊目標。這項行動體系已浸入了日本的文化中。在許多非日本化的國家則對對質的策略非常看重。然而對日本來說，這項技術在兵法上是以移動及較親近無拘束式的套招循環方式來應用，由於他們將感覺的重點放在反對者對討論議題的意識上，因此他們會愈來愈接近，而當時機不對時，他們就會移動分開。這項方法的目的是希望以最小的努力達到最大的效果。

因爲這項間接的方法是利用了反對者的力量，因此對手的攻擊力愈強時，他們就愈是在幫助增強組織者的力量，而他們也就愈容易被控制。這項策略有幾個例子如下：用大聲爭辯的方式將自己的論點強迫灌輸給對手是沒有有效的——組織者應運用邏輯及證據的方式來影響對手改變而不使用強迫灌輸的方式。使用大聲和威脅的方式有一個問題存在也就是在這些方法中組織者試著去影響和改變對手，同時也強化了我們對於爭鬧歷史中所產生的策略和戰術的意識。

實際的運用

雖然國際的爭鬧都使用他們自己獨特的戰略，他們仍然是有可能形成一共同的實行的觀點，且適用於武士道的戰略。他們互相之間擁有足夠的共通性來允許我們去概化任何情境或場合中可實施的行動方法。

例如，在團體所選出的官員及管理委員會前面表達組織者的主張時，組織者必須應用上述的戰略來掌握住這些團體的目標。他們不會直接地去反對你——在不直接反抗他們的前提之下，使用武力對武力的方法。再來，組織者應該運用柔道的方法去「跟著感覺走」，藉著重述他們的目標的方式。「約翰先生，我了解你的意思，你希望知道社區處於緊張情勢中社區評議會會如何和警方合作。」藉著此方法來操縱他們的目標而不是去逃避它或是試著擊敗它，組織者則是正中他們的下懷——去了解他們所關切的或是不同意的論點對他們來說是非常重要的。如此劍拔弩張的情勢就會緩和下來，而且也不是使用直接的方式去反抗。如此可引導反對者因未預想到的協議而放棄他們的決定權，而且對於結果的不確定也可由將來社區委員會從社區大眾的觀點來運作時所產生的效果取代。這項戰術的運用需要傾聽，及去了解他人想法、意願的統率力，而且也必須學習不去反對或是駁斥社區希望改變的意願來得到委託及許諾。

擴展：空手道所傳述的方法是將對手的攻擊點遠離他自己本身原先預定的結論，而讓攻擊者處在失去平衡的狀態中。並誇大對手所關切的社區希望的改變是什麼，這種方法也是上述觀念之一而在社區組織中可應用的方法。社區大眾希望在十字路口有更多安全燈的標誌，但是政治家們却否認他們缺乏這項經費預算的請求。與其讓社區大眾捲入直接的衝突中，武士戰略則建議組織者不如將政治家的論點藉著誇大的方法來分散他們的注意力。結果是通常可看到反對者將自己的目標範圍縮小。沒有一個人願意承認任何一個事件以無望或是在陰鬱的心態上仍將事情歸功給自己。會產生的情形是反對者將自己的觀點漸移轉至中間，而一種和諧的形式也就可以達到。因此武士道的策略也就是將敵人變成同自己一方。而這種分散的形式則有助於達到我們的目標。

對組織者來說，去嘗試或是評定反抗爲何會產生是不太可能的。但有一件事是確定的——所使用的戰術愈直接，反對者的反應也會愈直接。藉著拖延，使反對者有空間和時間將他們的憤怒發洩出來，但不是組織者的憤怒。組織者必須去抵抗發動戰爭的誘惑。而當反對者發現並了解沒有人會和他們爭鬧時，

他們就會放棄戰鬥。組織者唯一可使用直接武力衝突的時機是當他們比反對者更有權力而且不必要害怕會得到報復。

乘虛而入的策略

如同前面所講的，一個好的武士道戰略是，一個武士是反擊者的主宰。依照社區大眾的意願及興趣，告訴他們什麼對他們來說是最好的，藉此來突顯出社區的需求，這是一種攻擊的形式，這時組織者大部份所作的事是策略的運用。但這項方法向來所達到的成功都非常有限。反攻策略的應用則是在策劃行動之前須去傾聽社區的需求為何，然後再採取行動。這些策略也都必須依循當時的情況來作決定。成功的組織者必須學會並運用此兩種方法。例如，有些情況就先需獲得社區大眾在議題優先順序上取得共識，然後再採取行動。但是也有另一種情況的產生——就是你還有許多時間可加以運用時——組織者就須以較審慎的態度去傾聽社區大眾的需求，如此可策劃出一較良好的反攻策略。

無論組織者是使用攻擊、反攻或是二者都使用的方法，在戰術上一個非常重要的結果是反對者對我們所採取的行動的反應。其中一個結果是空隙。也就是說在人和人之間或是情境和情境之間存在有空間或是裂痕而可讓第三者介入。例如在戰鬥時，中間可能有緩衝休息的時期，或是注意力無法集中的時候。這時也就是毫無防備而脆弱的時期，此時也就給予組織者一個機會去侵襲及利用對手的錯誤。這種空隙也可能存在於反對者內部爲了擊退沮喪及焦慮而彼此爭鬥時。

商業部門對空隙這種現象非常了解。它通常在一個競爭者知道他人無法集中注意力及滿足消費者的需求時產生。競爭者沒有能力去評估市場的需求是解釋空隙最好的例子。一個較成功的市場行銷分析人員是會製造或發動空隙的產生，而又因爲本身產品的適合現時需求，結果是產品傾銷成功。在運動方面，空隙也是非常重要的。在足球中，他們藉著討論時間安排調度的問題來產生空隙。

隙使對手無法集中注意力。

保存記錄：針對反對者而去學習空隙引發的戰略，組織者必須保有反對者的記錄。組織者對對手知道得愈多，在未來的衝突中組織者也就有更好的防備。這本記錄書中必須包含有對手如何對不同的壓力作反應的詳細資料；他們是否保持冷靜，是否有短暫的導火線促發他們的壓力，在長期性的攻擊中他們有否崩潰，他們是否有不可外揚的家醜而可利用到引發空隙的情境中？他們所關心的議題是什麼？他們對於政治的態度及反應是什麼？對法律的反應是什麼？過去他們的投票記錄是如何的，有什麼傾向？組織者是否能得到詳細足夠的簡介資料，是有關於對手在特殊社會問題或是政治關切上反對的論點及由他們的投票記錄中所顯現出的弱點？當組織者和反對者對質時，組織者應對對手的動機、恐懼、投票傾向和反對論點的優缺點有一個清楚的藍圖。絕對不可以貿然行事。

一種在反對論點中製造空隙的普遍戰略是有關於會議中座位的安排。組織者須先對會議室的硬體設備有所認識。組織者和支持者須坐在背光的位子上。而反對者所坐的位子應面對陽光，如此就會令他們感覺非常不適而使他們做出草率的決定，或是使他們暴躁及憤怒。不論他們的反應是什麼，都使反對者陷入失去平衡的狀態藉以產生空隙。許多傳統上的分裂性戰略如罷工、抵制杯葛、公眾的不服從、暴力的威脅、財物的破壞等等，都有不同程度的成功，也可在反對論點中製造空隙。這空隙通常都藉由混淆、閃爍不定的決定、屋內的戰爭、及未能對組織者造成持續而穩定的壓力這些方面顯現出來。

組織者和社區大眾也必須要知道引發空隙的戰術也有可能用來對付他們。空隙也有可能由控制議會的議程產生。有明確的開會時間及終止的時間是產生空隙的非常好的結構。例如，將最重要的項目放在議程最後來討論，如此在社區大眾有機會表達他們的意見之前，社區大眾已離開。或是，這些政治家沒有先策劃好他們參加會議的法定人數，藉以在作決策的過程中再度流會以製造空隙。

為減少問題的嚴重性，組織者必須訓練自己將注意力集中在反對者身上，而不是他們的想法、觀念。組織者必須對未能預想到的事情有心理準備。這樣做並不是對反對者定型，而是因為他們被定型的話，他們就有可能採取我們無法預想到的行動並藉以在組織者身上製造空隙。然而空隙有可能在任何時候產生，以下有三點是他們有可能發生的時候：

1. 當反對者準備採取行動時；
2. 他們完成行動的時候；及
3. 當他們放鬆而毫無準備時

有助於找出反對者的空隙的技巧是：詢問有關反對者本身的問題。反對者的表現是輕鬆的、神經緊張的或是神經過敏？他們是友善還是不友善，熱情、冷淡或是疏遠的？他們是心不在焉還是集中注意力，對議題感不感興趣？試著去傾聽人們對自己的看法，且組織者必須去發展一套技巧，去感受人們的意向，或是「在攻擊之前先反擊」。身體語言的重要性是不可被抹殺的。組織者必須學會去觀察反對者要採取行動時的身體語言。學着去區別由身體語言中所傳出的「是」和「不」的信號，特別是當身體上所傳達出的溝通語言違背了口頭語言時。組織者應該學着去分辨聲音的轉調抑揚，特別是使用電話交談時。社會語言學的領域對社會變遷中的學生非常有幫助。

罷工手段

罷工手段是組織者反對敵手的敵對心態。在刀劍的戰鬥中，武士有三個目標：對方的劍、劍法與心神。心神通常是較好的目標，它可將人傷害到最深程度。有效的技巧包括想法的控制，這可影響內部力量。信心是來自於積極的想法，組織者必須隨時隨刻將勝利放在內心。他們必須讓自己充滿「氣」的力量——一種能够影響別人的力量。深深的作腹式呼吸是非常有效的。組織者須對反對者的行動形成一種障礙物，以助於反對者發展出害怕、懷疑、無安全感、

低度自尊心等的心情，如此在他們之間造成空隙以使我們勝利。

掌握反對者的期待：組織者須努力讓反對者在心境上感到沮喪、氣餒。就如同運動家在進入運動場之前，同對手在精神和心理上的交戰狀態，組織者所運用的技巧也是相同的。頌揚過去的勝利是一個方法，強調多數社區民衆的反對主張是另一種方法，而儘可能地將大量社區民衆帶進會場則是傳統的令對手氣餒的手段。

另一個成功的罷工技巧是運用快速的談話策略使反對者措手不及。然後組織者就能以真正的攻擊策略或決策手段來對付反對者。例如：讓那些政治家相信他們是在為社區民衆希望低價房租的議題來投票，而不是為租屋方面種族有所差異的真正問題。當組織者想要討論另一議題時，組織者應反而將重點放在另一較無關緊要的議題上且加以誇大。這種誇大性對政治家來說可能感到非常煩躁而憤怒。因此他們會非常歡迎組織者改變了策略而將他們引入了第二個議題——而且似乎是不重要的——加以討論；而這第二個議題其實才是組織者真正的重點所在。因此，低房租這個議題被誇大是與它對社區民衆的重要性完全不相稱的，而只有等到政治家開始憤怒、疲倦、及已準備好要投票的心情時，第二個議題再由組織者帶進來，但必須以挫折或順從的口吻表達出來，藉以讓政治家相信這新的議題對社區大眾並不重要。組織者的服裝儀容則是掌握反對者期待的一項另外的方法。雖然在穿着上並沒有對錯，組織者仍然必須注意到本身的衣着對別人可能產生的效果。在社區中過於打扮自己就如同在開會時過於邋遢是一樣的不合時宜。在戰爭中最適宜的服裝是能讓他人產生你非常具有自信的印象，以使你控制反對者的心境並有助於你的成功。

同服裝儀容一樣，組織者帶去開會的相關資料同樣具有重要性。另外一種掌握反對者心態的方法是在呈現事實時以三折式的新聞用紙，以靈敏而確定的態度提示給反對者。這種整體的印象所帶給人的感覺是有效率，具有專業性並擁有獨特的風格。然而必須記住的是，儀容和佐證資料的重要性是無法取代戰略的精神，活力、知識、罷工的技巧、及動機，這些才是勝利的本錢。相反地

，組織者不應該輕易地給予人一種印象，浪費成性、流行的服飾、及得意的言詞及話語。將每一個人對你的敬畏取代成無所謂的態度，則個人是在引發爭鬥，而不是對爭論過程作修飾。

時機：在社區組織中，時間是最重要的。何時攻擊或是撤退都是由經驗中所發展出的技巧。武士道是在罷工中採取攻勢，而罷工的時機是當反對者開始攻擊時。這可使反對者置於易受傷害的地位，因為他們還沒有辦法將注意力完全集中在他們的長處上。組織者則應以正面的攻擊採取猛進的策略。組織者直接表達出社區大眾的需求是什麼，絕不要猶豫或掩飾任何事。攻擊的策略是非常有效的，因為他們能够直接深入問題或論點的核心。通常相互的協議中都有個要旨，不管它是多小多不清楚，在初期它就可能被看出來。排除彼此之間的歧異，而獲致一相互了解的程度是可避免戰爭的持續。

當反對者開始攻擊後去攻擊反對者的右翼是另一項傳統的戰術。這套戰術包含了一系列的規避、閃躲或是阻礙，然後再予以反擊。當他們採取攻勢時，也就是在製造空隙。如果組織者以全力作快速的攻擊，則他們就很有可能贏得勝利。有許多售貨員使他們自己看起來笨拙而沒有自信，甚至很害羞，以鼓勵有遠見的消費者在失去平衡的情形下利用售貨員的笨拙。

毫無疑問地，如果在行動方面已有了靈活及萬全的準備而鬆懈下來，那是有優勢存在的。組織者應該注意的是反對者過於鬆懈的情形。組織者應該為自己確定有助於他們說服或勸阻反對者的事實或統計資料。組織者應先介紹一些支持性的論點，而不是先介紹主要的議題。而反對者就會一件一件地加以還擊，而因表面上的成功而被引誘至鬆懈的狀態。一旦反對者被貶抑了，組織者就可介紹重要的統計數據或強有力的例子。如果對方鬆懈的這個狀態沒有發生，則還有另一項策略可運用。組織者可表現出非常鬆散或是煩躁，如此，通常可誘發對手進入鬆懈的狀態而產生空隙。

一個良好的組織策劃的目的是去儘可能地簡化情境。以一個完整的看法及

觀點去簡化複雜的情境而不是將注意力放在每一個細節上。組織者必須清楚知道擺動的推進力並準備好去利用擺錘擺動的方向。一旦組織者失去了推進力的方向，就應該要求在行動中有休緩的時間，作為防衛的措施，如此才有時間作重新的組合。

組織者應該學着緊緊地貼近他們的對手。無論是在身體方面、情緒方面和精神方面都應儘量接近反對者，如此做在最後的結果上會有收穫的。作者的一位朋友是一個支持移居農民工作者團體的說客。他就學會了遊說反對者最好的地方是在盥洗室，因為在那邊反對者根本無法離開他！

最後，不要讓對手感到絕望。一個絕望的反對者是無法去預測他的行為的，他可能會不顧一切後果的奮戰。組織者必須記住使戰局變為客觀化而不是個人化。組織者只要想想看如果他們也被他人弄得非常絕望時，本身的感受是什麼，又會採取什麼樣的行動。

結 論

社區組織者只是運用了傳統的武士戰鬪的策略以幫助社會變遷的達到，並不就代表了他們一定會成功。但是要注意的是他們是否有足夠的能力去運用這些策略？畢竟，這些策略已歷經了千年的試驗並也證明它的成功。但是反對者隨着時間的過去也愈來愈懂得世故，也更洗練。因此對所有的社區組織者來說，趕在反對者的前面是組織者的責任。這篇所陳述的策略也只是幫助組織者趕過對手的一個方法。

（本文作者為：國立臺灣大學社會學系助教。）

（本文譯自：“The Way of the Samurai: Implication for Community Organizing” Community Development Journal

Vol 25, No. 3 1990.)