

Bảng kiểm để kết thúc sự chuyên chế

The Checklist for Ending Tyranny

Peter Ackerman and Hardy Merriman

From the book: 'Is Authoritarianism Staging a Comeback?'

Editors: Matthew Burrows and Maria J. Stephan

The Atlantic Council, Washington D.C. – 2015

Dịch: Thanh Xuân, February 2020

biên tập viên: Hạ Du

Bảng kiểm để kết thúc sự chuyên chế

Peter Ackerman và Hardy Merriman

Trong thế giới ngày nay, những xung đột chết chóc nhất không xảy ra giữa các quốc gia mà thường là trong các quốc gia, giữa những kẻ chuyên chế với dân chúng bị áp bức. Có một niềm tin phổ biến rằng những nhóm dân này có hai lựa chọn: hoặc chấp nhận sự chuyên chế với hy vọng nó sẽ chuyển thành cái gì đó nhẹ nhàng hơn, hoặc phát động một cuộc nổi dậy bạo lực để giành lấy tự do. Quan niệm hạn hẹp này bị bác bỏ trước thực tế là các chiến dịch phản kháng dân sự (đôi khi được gọi là các phong trào “quyền lực của người dân” hay xung đột phi bạo lực) xảy ra thường xuyên hơn rất nhiều so với nhận biết thông thường. Bắt đầu từ năm 1900, trung bình mỗi năm có một chiến dịch phản kháng dân sự lớn thách thức người cầm quyền. Các phong trào công dân này có sức quyết định ngày càng lớn tới thành quả của những xung đột địa chính trị và chuyển dịch dân chủ đáng kể nhất kể từ năm 1972.² Dù vậy, những nhà hoạch định chính sách, học giả, nhà báo và những người quan sát chú tâm đã luôn xem nhẹ năng lực của người dân bình thường trong việc làm suy yếu sự chuyên chế, cũng như giành được quyền mà không cần đến bạo lực.

Điểm mù trong phân tích

Những cuộc nổi dậy ở Tunisia và Ai Cập năm 2011, và gần đây hơn ở Ukraine năm 2014 là những ví dụ về việc phản kháng dân sự có thể làm người ta ngạc nhiên về sức mạnh và khả năng chuyển đổi của nó như thế nào. Không ai có thể thấy những cuộc nổi dậy này sẽ diễn ra, nhưng đây không phải là điều làm nên sự độc đáo của các sự kiện này. Rất ít người nếu không nói là không ai thấy trước “Cách mạng màu” sẽ diễn ra ở Serbia (2000), Georgia (2003) và Ukraine (2004). Trong những thập kỷ trước đó, không ai có thể đoán được việc phản kháng phi bạo lực một cách có tổ chức có thể đóng vai trò quyết định trong sự sụp đổ của nhà độc tài Philippine, Ferdinand Marcos (1986), nhà độc tài Chile Augusto Pinochet (1988), chế độ Xô Viết ở Ba Lan (1989), hay chế độ phân biệt chủng tộc ở Nam Phi (1992).

Các chuyên gia quốc tế và khu vực vất vả giải thích những xung đột phi bạo lực kể

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), [Is Authoritarianism Staging a Comeback?](#), Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

trên thường kết luận rằng những trường hợp phản kháng dân sự thành công là những bất thường lịch sử dựa trên những hoàn cảnh độc nhất trong một quốc gia nhất định tại một thời điểm nhất định. Khi các yếu tố của phản kháng dân sự được xem xét như đặc thù của một trường hợp cụ thể, chúng không được coi là bằng chứng của một chiến lược chung trong đó người dân có thể đạt được quyền lực trước nhiều dạng áp bức khác nhau. Tuy nhiên, những kẻ chuyên chế khắp nơi trên thế giới không mất gì từ điểm mù phân tích này. Chúng đã tiến tới nhận thức được rằng các phong trào quyền lực của nhân dân là mối đe dọa lớn nhất đối với sự cai trị của chúng.

Cùng với diễn tiến gia tăng xung đột phi bạo lực trong thập kỷ qua, những người ủng hộ thay đổi một cách dân chủ cần phải cập nhật hiểu biết của mình về nguyên nhân thành công của các phong trào quyền lực người dân. Trong nhiều trường hợp, xung đột phi bạo lực thành công vì khai thác được hai thực tế căn bản: rằng các chế độ toàn trị dựa trên sự tuân phục rộng rãi trong dân chúng mà các chế độ này áp bức để duy trì sự kiểm soát của mình, và rằng không phải ai trong chế độ này cũng trung thành như nhau.

Phản kháng dân sự diễn ra như thế nào

Dựa trên hai thực tiễn này, những người phản kháng dân sự huy động dân chúng rút bỏ sự tuân thủ của mình một cách có hệ thống và áp dụng áp lực phi bạo lực – thông qua các chiến thuật như đình công, tẩy chay, biểu tình lớn, và các hành động khác – để phá vỡ một hệ thống áp bức và đạt được các quyền, tự do và công lý. Khi sự tham gia vào phản kháng dân sự tăng lên và đa dạng hơn, việc đàn áp người phản kháng thường không đủ để vẫn hồi được sự yên ổn, thay vào đó nhiều khả năng còn gây phản tác dụng.

Khi sự gián đoạn tiếp diễn, sẽ bắt đầu xuất hiện những rạn nứt trong chính phủ và các thiết chế khác quan trọng với nhà nước (như cảnh sát, quân đội, truyền thông và các thiết chế chính trị, quản lý hay kinh tế). Những rạn nứt này thường dẫn tới sự từ bỏ hàng ngũ, và khi sự từ bỏ này tăng lên, những năng lực cốt yếu mà thể chế toàn trị lấy làm nòng cốt cho sự cai trị: kiểm soát nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực, kỹ năng và tri thức của con người, môi trường thông tin, và năng lực để duy trì hình phạt – đều bị phá vỡ. Không còn chuỗi truyền lệnh khả thi để thực thi mệnh lệnh của mình, bạo chúa cuối cùng hết lựa chọn và bị buộc phải rời bỏ vị trí

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), [Is Authoritarianism Staging a Comeback?](#), Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

của mình do áp lực phi bạo lực kéo dài. Kết quả thường là thay đổi hàng loạt.

Kỹ năng hay là điều kiện

Khi tần suất và tác động của phản kháng dân sự gia tăng, cần xem xét yếu tố nào quyết định kết quả. Liệu các điều kiện trước khi xung đột bắt đầu có xác định một phong trào hay bên toàn trị sẽ thắng? Hay chiến thắng của bên nào sẽ được quyết định bằng lựa chọn chiến lược và kỹ năng mà họ có khi tiến hành cuộc xung đột?

Trong nhiệm vụ của Trung tâm Quốc tế về Xung đột Bất bạo động – International Center for Non-violent Conflict (mà chúng tôi là một phần trong đó), một khía cạnh quan trọng là lập luận rằng các kỹ năng tựu trung lại quan trọng hơn các điều kiện trong việc xác định quỹ đạo và kết quả của phong trào. Luận điểm này thường tạo ra những lập luận trái chiều đáng chú ý, đặc biệt tập trung vào việc phía đối thủ có sẵn sàng dùng bạo lực. “Phản kháng phi bạo lực chỉ có hiệu quả với những đối thủ hiền lành hay ôn hòa” là điệp khúc thường được cất lên, nhưng người ta thường dễ quên chế độ apartheid ở Nam Phi, Pinochet ở Chile, Marcos ở Philippines hay chế độ cộng sản ở Ba Lan đã bị đánh bại như thế nào. Những ví dụ gần đây hơn bao gồm Hosni Mubarak ở Ai Cập và Ben Ali ở Tunisia. Không chế độ nào trong số này có thể được cho là ôn hòa, là tử tế, hay không muốn dùng đến đàn áp nghiêm trọng

Những ví dụ định tính này được củng cố bằng các phân tích định lượng. Năm 2008, tổ chức Freedom House đưa ra một nghiên cứu xem xét nhiều yếu tố cấu trúc và ảnh hưởng của những yếu tố này lên phản kháng dân sự trong 64 cuộc chuyển đổi chính phủ toàn trị trong giai đoạn 1975 – 2006. Đây là một trích đoạn trong các kết luận chính của nghiên cứu:

..không một yếu tố chính trị hay môi trường nào được xem xét trong nghiên cứu này có ảnh hưởng rõ rệt về mặt thống kê lên việc thành công hay thất bại của các phong trào phản kháng dân sự. .. Phong trào dân sự có thể thành công ở các nước kém phát triển và nghèo về kinh tế cũng như các nước phát triển, các xã hội giàu có. Nghiên cứu cũng không thấy có bằng chứng đáng kể rằng sự phân cực về sắc tộc hay tôn giáo có khả năng ảnh hưởng lớn đến sự phát

triển của khối dân sự đối lập có gắn kết. Hình thái chế độ cũng có vẻ không có ảnh hưởng gì lớn đến khả năng đạt được sự ủng hộ rộng khắp của phong trào dân sự.³

Yếu tố duy nhất được xem xét trong nghiên cứu có ảnh hưởng đáng kể về thống kê lên sự phát triển và thành quả của các phong trào phản kháng dân sự là chính quyền tập trung. Các tác giả cho rằng:

Nghiên cứu đề xuất rằng mức độ tập trung cao có mối tương quan tích cực với sự phát sinh của một phong trào dân sự mạnh có tiềm năng thách thức thẩm quyền chế độ. Theo chiều ngược lại cũng có vẻ đúng: chính quyền càng phân quyền thì càng ít có khả năng phong trào huy động dân sự thành công sẽ nảy sinh.⁴

Vậy là, trong khi nghiên cứu này phát hiện một điều kiện môi trường ảnh hưởng đến quỹ đạo của các phong trào phản kháng dân sự, phát hiện tổng thể của nghiên cứu làm suy giảm đáng kể quan điểm cho rằng điều kiện nói chung là yếu tố quyết định thành quả các xung đột này.

Ba năm sau, trong cuốn sách đoạt giải năm 2011, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (Vì sao phản kháng dân sự có tác dụng: Logic chiến lược của xung đột phi bạo lực), các học giả Erica Chenoweth và Maria Stephan đã phân tích kỹ lưỡng 323 chiến dịch bạo lực và phi bạo lực đã thách thức các chính phủ đương thời từ năm 1900 đến năm 2006.⁵ Các phát hiện đáng kinh ngạc của họ cho thấy các tỷ lệ thành công của các chiến dịch phi bạo lực là 53% trong khi con số tương ứng của chiến dịch bạo lực chỉ là 26%.⁶ Họ cũng phát hiện rằng trong khi nhà nước đàn áp và các yếu tố cấu trúc khác có thể ảnh hưởng lên khả năng thành công của một chiến dịch phản kháng phi bạo lực (mặc dù thường ít hơn nhiều so với đánh giá chung – trong trường hợp nhà nước đàn áp bạo lực, nó chỉ làm giảm tỷ lệ thành công xuống 35%), họ không thấy điều kiện cấu trúc nào là yếu tố quyết định kết quả của phong trào.⁷ Sau khi đánh giá kỹ lưỡng dữ liệu, họ kết luận rằng “bằng chứng cho thấy phản kháng dân sự thường thành công bất kể điều kiện môi trường mà nhiều người cho rằng có liên quan đến sự thất bại của các chiến dịch phi bạo lực.”⁸

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), *Is Authoritarianism Staging a Comeback?*, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

Những kết quả này bộc lộ những điều không chính xác mà người ta thường lấy làm tiền đề để hiểu về phản kháng dân sự. Các kỹ năng và lựa chọn chiến lược thường quan trọng hơn các điều kiện trong việc quyết định thành quả của xung đột. Điều này không ngạc nhiên khi chúng ta xem xét rằng quyết định chiến lược đầu tiên của phe đối lập với sự chuyên chế là cách chiến đấu như thế nào. Nếu coi điều kiện bên ngoài là yếu tố quyết định kết quả thì lựa chọn chiến lược chiến đấu lại thế nào của người dân thách thức sự chuyên chế sẽ không có nghĩa gì, và tỷ lệ thành công của các xung đột bạo lực so với phi bạo lực qua thời gian và qua những trường hợp khác nhau sẽ là như nhau.

Nhưng dữ liệu không nói lên điều này. Từ năm 1900 đến 2006, các phong trào quyền lực của người dân đã thành công gấp đôi, và các nghiên cứu trường hợp gần đây cho thấy sự khác biệt trong tỷ lệ thành công không thay đổi gì nhiều.⁹ Một vài người có thể phản bác lại điều này bằng cách khẳng định rằng những người phản kháng dân sự đã chọn những cuộc chiến dễ thắng hơn, nhưng Chenoweth and Stephan đã đoán trước lập luận này và chứng minh rằng “hầu hết các chiến dịch phi bạo lực đều phát sinh trong các chế độ toàn trị... nơi ngay cả việc hoạt động đối lập với chính phủ một cách ôn hòa cũng có thể gánh những hậu quả chết người.”¹⁰

Nhà Kinh tế đoạt giải Nobel Thomas Schelling đã đặt vấn đề này một cách rõ ràng trong một bài luận ông viết cách đây hơn 50 năm trong cuốn sách *Civilian Resistance as a National Defence: Nonviolent Action against Aggression (Quốc phòng bằng phản kháng dân sự: hành động phi bạo lực chống lại sự gây chiến)*. Ông kết luận rằng:

Kẻ chuyên chế và đối tượng của mình, xét theo cách nào đó, là ở vị trí đối xứng. Họ có thể từ chối hầu hết những gì kẻ chuyên chế muốn, họ có thể, nghĩa là nếu họ được tổ chức chặt chẽ để từ chối hợp tác. Hẳn có thể từ chối họ hầu hết những gì họ muốn – khả năng của hấn đến từ quyền lực từ mệnh lệnh của mình. Đây là tình huống mặc cả được với cả hai bên, nếu có kỷ luật và có tổ chức một cách phù hợp, đều có thể từ chối hầu hết những gì bên kia muốn, và tồn tại để xem ai thắng.¹¹

Theo Schelling, các chiến thuật được các nhà phản kháng dân sự lựa chọn đều có

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), *Is Authoritarianism Staging a Comeback?*, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

chi phí và lợi ích, cũng như các chiến thuật của phe toàn trị đối kháng với họ. Bên chiến thắng là bên phân bổ chi phí và lợi ích hiệu quả nhất cho bên mình. Nhà lãnh đạo phản kháng dân sự khéo léo muốn tạo ra sự gián đoạn để tối đa hóa sự từ bỏ, và tối ưu hóa bằng cách dùng những chiến thuật tạo ra những gián đoạn nhỏ dẫn đến số lượng từ bỏ lớn. Nhà toàn trị khéo léo cần nhấn mạnh sự tuân phục, thường thông qua bạo lực, và muốn tối ưu hóa việc dùng bạo lực một cách hạn chế nhất để đạt được sự tuân phục tối đa. Tổng tích lũy sự từ bỏ so với sự tuân phục xác định bên thắng cuộc.

Bảng kiểm

Nếu kỹ năng và lựa chọn chiến lược là quan trọng nhất đối với kết quả của các phong trào phản kháng dân sự thì chúng ta phải xác định được năng lực, kỹ năng và lựa chọn nào xuyên suốt các phong trào khác nhau có thể tạo ra các yếu tố quyết định thành công. Có thể phân tích nhiều khía cạnh của một phong trào, nhưng khi chắt lọc qua nhiều biến số chúng tôi thấy ba chìa khóa năng lực của các phong trào phản kháng dân sự thành công là:

1. Khả năng đoàn kết người dân
2. Hoạch định hành động
3. Kỷ luật phi bạo lực

Khi các năng lực này hiện diện trong một phong trào phản kháng dân sự, nó đặt ra nền tảng cho ba xu hướng mạnh mẽ sau lan rộng và có đủ tác động lên sự thành công của phong trào. Những xu hướng này là:

1. Gia tăng sự tham gia của người dân vào phản kháng dân sự
2. Làm mất hiệu quả đàn áp, và tăng hiệu ứng phản tác dụng
3. Tăng sự từ bỏ với phía đối lập của phong trào

Tóm lại, chúng tôi gọi ba yếu tố và ba xu hướng trên đây là “bảng kiểm”. Chúng tôi tin rằng đạt được các yếu tố và xu hướng này sẽ làm tăng đáng kể triển vọng thành công của một phong trào. Ở khía cạnh này, bảng kiểm này không phải là một công thức đảm bảo thành công, mà là một hệ thống giúp người dân tổ chức tư duy và nâng cao tính hiệu quả.

Đến đây, một chức năng của bảng kiểm này là giải quyết nhanh cảm giác mất phương hướng có thể xảy ra trong một xung đột. Tính phức hợp là một trong

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

những thách thức lớn nhất mà bất kỳ phong trào phản kháng dân sự nào cũng phải đối diện, và trong sương mù xung đột khó có thể phân biệt những yếu tố nào là quan trọng nhất trong việc ra quyết định. Chúng tôi cho rằng nếu một nhà hoạt động hoặc một người quan sát bên ngoài muốn đánh giá triển vọng của một phong trào, cần hỏi liệu ba năng lực và ba xu hướng trong bảng kiểm này có hiện diện sẽ mang lại một nền tảng vững chắc để đánh giá hiện trạng, điểm mạnh, điểm yếu và triển vọng thành công của phong trào.

Chúng tôi mô tả bảng kiểm này như sau:

1. Khả năng đoàn kết người dân

Các nhà toàn trị là những nhà thực hành lão luyện việc chia để trị và những người muốn thách thức họ phải lão luyện hơn trong việc tạo ra sự đoàn kết. Xây dựng và duy trì sự đoàn kết là quá trình đa diện, nhưng khía cạnh quan trọng nhất của việc này là xây dựng một tầm nhìn chung và dung nạp về một phong trào phản kháng dân sự. Để đạt được yếu tố cần này người tổ chức phong trào cần có hiểu biết sâu sắc về những bất bình, ước vọng, văn hóa và giá trị của nhiều nhóm công chúng mà họ muốn huy động. Tri thức này tạo ra nền tảng để xây dựng và kết nối thông điệp về một tầm nhìn có thể thu hút sự ủng hộ rộng khắp và huy động người dân. Tầm nhìn có tác động là tầm nhìn phản ánh những trải nghiệm cá nhân và cảm nhận của những người bình thường, và thu hút được sự tham gia của họ vào việc phản kháng dân sự cùng nhau.

Một khía cạnh thiết thân khác của việc xây dựng sự đoàn kết là sự hiện diện của lãnh đạo với cấu trúc tổ chức có tính chính danh. Sự tham gia trong các phong trào là tự nguyện, và theo đó người lãnh đạo không có quyền chỉ huy hay thẩm quyền kiểm soát dân số mà họ huy động. Điều này nghĩa là các quyết định trong một phong trào phải được thực hiện và tiến hành theo những cách mà công chúng được huy động thấy là chính đáng. Mỗi phong trào có cách riêng để làm việc này – một số theo trật tự thứ bậc, một số theo những cách mang tính tập trung hơn, và một số kết hợp cả hai cách theo thời gian. Bất kể sự lãnh đạo và cấu trúc tổ chức của một phong trào cụ thể thế nào, có những cách thức lãnh đạo khác nhau trong các phong trào, và sự đoàn kết bao gồm việc hài hòa các hình thức này. Để có mỗi nhà lãnh đạo có thực quyền hay có sức lôi cuốn ở quốc gia, cần có nhiều nhà lãnh đạo địa phương lão luyện trong cách xây dựng các liên minh, đàm phán, và tích hợp sự quan tâm của các nhóm khác nhau. Chính khả năng của những nhà lãnh đạo khác nhau, ở các mức độ

khác nhau (địa phương hay quốc gia), từ những vùng khác nhau trong một nước, đại diện cho các nhóm khác nhau, để làm việc cùng nhau mới có thể duy trì sự thống nhất về lâu dài.

Chúng tôi thấy cả hai khía cạnh này của sự đoàn kết có mặt trong các hoạt động phản kháng dân sự của phong trào đấu tranh chống phân biệt chủng tộc ở Nam Phi những năm 1980. Hàng trăm nhóm dân sự ở địa phương đã mọc ra trong suốt thập kỷ này để vận động cho các yêu cầu ở đô thị như nước sạch và tiếp cận dịch vụ, trong khi đồng lòng kết hợp dưới một tầm nhìn chung là chấm dứt chế độ apartheid và đạt được hòa giải quốc gia. Những nhóm dân sự này, đoàn kết dưới Mặt trận Dân chủ Thống nhất, có các lãnh đạo địa phương có thể dẫn dắt một cách hiệu quả các chiến thuật phi tập trung (chẳng hạn như tẩy chay tiêu dùng) với các vấn đề địa phương, trong lúc đồng thời kết nối với và hợp tác với các kết cấu tổ chức lớn hơn và lãnh đạo phong trào cả nước.

2. Hoạch định hoạt động

Tiến hành phản kháng dân sự hiệu quả phức tạp hơn nhiều so với hình dung chung. Hình ảnh xuất hiện trong đầu người ta khi nghĩ đến phản kháng dân sự là biểu tình, và đúng là đó chỉ là một trong số hàng trăm chiến thuật thực sự có sẵn. Phong trào hiệu quả nhất hiểu rõ chiến thuật nào nên chọn, khi nào, ở đâu, như thế nào và do ai thực hiện, nhằm mục đích nào, và tiếp theo đó sẽ dùng những chiến thuật nào.

Trả lời những câu hỏi này một cách hợp lý đòi hỏi việc lập kế hoạch dựa trên phân tích chi tiết điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của cả bên phong trào và bên đối thủ, cũng như đánh giá môi trường xung đột và các bên trung gian cũng như bên không quan tâm (bao gồm các thành viên của cộng đồng quốc tế) có thể ảnh hưởng lên xung đột. Dựa trên những thông tin này, các phong trào có thể xây dựng các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn và các kế hoạch hoạt động phù hợp. Trong khi các kế hoạch sẽ thay đổi theo thời gian để đáp ứng các sự kiện trên thực tế (như tất cả các loại kế hoạch), việc gây dựng quá trình và tâm thế lên kế hoạch của những người tham gia phong trào còn quan trọng hơn chính bản kế hoạch.

Tình cờ, trong chính việc lập kế hoạch hoạt động chúng tôi thấy rõ nhất sự kết nối giữa kỹ năng và điều kiện trong một xung đột. Nền tảng của lên kế hoạch hoạt

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

động là một phép đánh giá điều kiện – thuận lợi và không thuận lợi – mà một phong trào phải đối diện. Phong trào khi đó sẽ lên kế hoạch khai thác những điều kiện thuận lợi và khắc phục, thay đổi hay tránh né những điều kiện bất lợi thông qua các kỹ năng và lựa chọn chiến lược.

Có thể thấy một ví dụ rõ ràng của việc lên kế hoạch hoạt động trong phong trào Đoàn Kết ở Ba Lan những năm 1980. Hiểu rõ thế mạnh và năng lực của mình, công nhân đã đưa ra một yêu cầu mạnh mẽ và thực tế về chính trị: các công đoàn độc lập (nhưng tự hạn chế mình không đưa mục tiêu lúc đó là bất khả: chấm dứt sự cai trị của những người Cộng sản); Tập trung sức mạnh của mình trong việc tổ chức và đoàn kết lao động giữa những nhóm người lao động đa dạng để khai thác sự dễ bị tổn thương về kinh tế và thiếu tính chính danh của đối thủ; và chọn chiến thuật hiệu quả là đình công bằng cách chiếm chính nơi làm việc của họ (thay vì diễu hành bên ngoài nơi làm việc, họ đã thử cách này những năm trước đó và bị đàn áp dễ dàng). Điều này được tăng cường bởi sự tin cậy của công nhân với các thiết chế thay thế – đặc biệt là báo in và các tuần tin độc lập – đã được gây dựng từ thập kỷ trước để hỗ trợ liên lạc giữa các thành phố. Bằng cách chọn một mục tiêu chiến lược, một mục đích phù hợp, và chiến thuật phù hợp trong tầm năng lực (đình công bằng cách tọa kháng và dùng các thiết chế thay thế), phong trào Đoàn kết đã điều hướng một cách hiệu quả trong môi trường xung đột, vượt qua các điều kiện không thuận lợi, và đạt được tiến bộ về hướng mục tiêu cuối cùng là một nhà nước Ba Lan dân chủ, cuối cùng đã đạt được vào năm 1989.¹²

3. Kỷ luật phi bạo lực

Duy trì kỷ luật phi bạo lực –khả năng của người phản kháng vẫn giữ được phi bạo lực bất chấp sự khiêu khích – là động lực cốt lõi của phản kháng dân sự. Với kỷ luật phi bạo lực, các phong trào tối đa hóa sự tham gia dân sự, tăng chi phí đàn áp của đối thủ, tăng khả năng phản tác dụng của đàn áp, và dễ dẫn đến sự từ bỏ trong những trụ cột ủng hộ của phe đối thủ. Như nghiên cứu của Chenoweth và Stephan cho thấy, những lợi ích này đóng góp rõ ràng cho tỷ lệ thành công của các chiến dịch phản kháng dân sự so với các chiến dịch bạo lực.¹³

Đạt được kỷ luật phi bạo lực đòi hỏi các phong trào phải tự tin rằng phản kháng dân sự là một cách hiệu quả để theo đuổi xung đột của họ. Tài liệu lịch sử và

thông tin về những cách thức mà phản kháng dân sự phát huy tác dụng có thể có ích về khía cạnh này, cũng như một chiến lược hiệu quả tạo ra các chiến thắng tăng dần theo thời gian và chứng minh rằng phản kháng dân sự là có tác dụng. Các phong trào cũng duy trì kỷ luật phi bạo lực bằng cách xây dựng văn hóa và những chuẩn mực tăng cường tính phi bạo lực. Ví dụ, phong trào Otpor ở Serbia hạ bệ Slobodan Milosevic đã đào tạo một cách có hệ thống các thành viên hiểu rõ phản kháng dân sự phát huy tác dụng như thế nào và vì sao duy trì sự phi bạo lực lại quan trọng.

Những nỗ lực này không đòi hỏi một phong trào phải đưa ra những lập luận đạo đức về việc duy trì phi bạo lực. Tuy nhiên, người dân phải nhấn mạnh với nhau lợi ích thực tế của kỷ luật phi bạo lực, đồng thời ghi nhớ các trường hợp (như Syria là ví dụ bi kịch gần đây) khi sự nôn nóng hay thiếu lòng tin vào phản kháng phi bạo lực đã gây ra sự chuyển biến sang các chiến thuật bạo lực, với hậu quả thảm khốc có thể đoán trước.

4. Tăng sự tham gia dân sự trong phản kháng dân sự

Tham gia dân sự ở mức cao trong phản kháng dân sự có lẽ là yếu tố dự báo lớn nhất sự thành công của phong trào.¹⁴ Điều này có lý vì khi người dân càng rút lại sự đồng ý và tuân phục với chế độ toàn trị, chế độ toàn trị càng trở nên suy yếu, và chi phí để chế độ toàn trị duy trì kiểm soát càng gia tăng. Ngoài ra, chúng tôi tin rằng tăng sự tham gia dân sự cũng làm tăng khả năng đàn áp sệt trở nên phản tác dụng, và các bằng chứng định lượng cho thấy sự tham gia dân sự cao hơn làm tăng khả năng xảy ra sự từ bỏ trong số những người ủng hộ bên đối thủ.¹⁵

Minh họa cho tầm quan trọng của sự tham gia dân sự ở mức cao, cuộc cách mạng năm 2011 ở Ai Cập và Tunisia đã nhận được sự ủng hộ rộng rãi từ nhiều nhóm dân cư khác nhau – nam giới và phụ nữ, các nhóm tôn giáo và thế tục, giới trẻ và trung niên lẫn người cao tuổi, người lao động ở giai cấp thấp và giới trung lưu, người dân đô thị và nông thôn. Ngược lại, cả phong trào sinh viên 1989 ở Trung Quốc và Phong trào Xanh 2009 đều huy động được hàng triệu người và thu hút nhiều tin tức, nhưng cả hai đều không đạt được mục tiêu một phần vì không phong trào nào phát triển được sự tham gia dân sự rộng rãi vượt ra ngoài nhóm dân ban đầu của phong trào.

Đạt được mức tham gia cao trong phản kháng dân sự là kết quả của ba mục đầu tiên trong bảng kiểm. Một tầm nhìn thống nhất giúp xây dựng sự gắn kết và khích lệ việc tham gia. Việc lên kế hoạch hoạt động làm thấm nhuần sự tự tin và cung cấp một loạt chiến thuật phù hợp với mức độ chịu đựng rủi ro khác nhau của mọi người, thời gian họ có, và khả năng hy sinh cho phong trào. Một chiến lược hiệu quả mang lại phương án cho mọi người: người nghèo, người giàu, người trẻ, người già, và mọi người có thể làm gì đó, dù lớn dù nhỏ, để ủng hộ phong trào. Kỷ luật phi bạo lực đảm bảo rằng mọi người có thể tham gia (đối lập với việc chỉ những người có sức lực mới có thể tham gia trong phản kháng vũ trang) và các phương tiện phi bạo lực để có khả năng thu hút rộng rãi người dân từ các bộ phận xã hội khác nhau.

5. Giảm hiệu quả của đàn áp, và tăng sự phản tác dụng

Một trong các công cụ hiệu quả nhất của chế độ toàn trị là năng lực tiến hành đàn áp, và các phong trào hiệu quả học cách làm giảm hiệu lực của đàn áp trong khi tăng chi phí của đàn áp. Một cách thực hiện điều này là thông qua đánh giá chính xác rủi ro và lựa chọn mang tính chiến thuật vì không phải mọi chiến thuật đều chịu rủi ro đàn áp như nhau.

Trong khi các hành động tập trung như biểu tình lớn dễ gặp phải đàn áp, các chiến thuật phi tập trung như tẩy chay tiêu dùng, đình công tại nhà, bãi khóa bằng cách báo ốm, hoặc trưng bày những biểu tượng nhỏ vô danh ở nơi công cộng thường làm cho chế độ khó đàn áp hơn. Điều này là vì người tham gia trong một số chiến thuật (như tẩy chay tiêu dùng) không rõ ràng (bạn không thể nhìn mà biết một người có tẩy chay một sản phẩm hay không), hoặc vì người thực hiện tản mát và có thể từ chối (chẳng hạn việc đình công ở nhà đòi hỏi cảnh sát phải đến tận nhà gặp từng công nhân và người tham gia trong đợt nghỉ ốm có thể báo rằng họ thực sự ốm hôm đó).

Năm 1983 ở Chile, những người bất đồng chính kiến phản đối chế độ độc tài Augusto Pinochet đã tìm cách tránh né bị đàn áp. Một thập kỷ với vô số cuộc bắt giữ trên diện rộng, xử tử, tra tấn và mất tích nghĩa là người dân đã quá sợ hãi để có thể tổ chức hay huy động. Vào tháng Tư, công nhân mỏ thiếc kêu gọi đình công ở ngoại ô Santiago, nhưng Pinochet đe dọa tắm máu bằng cách gửi quân đội tới bao vây các mỏ trước khi đình công dự kiến bắt đầu. Đối diện với đàn áp, lãnh

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

đạo công nhân kêu gọi hoãn đình công và kêu gọi thay vào đó một ngày biểu tình toàn quốc, trong đó bất kỳ ai tham gia biểu tình chống chế độ sẽ làm việc thật chậm, đi thật chậm, lái xe thật chậm, và vào lúc 8h tối thì gõ chảo và nôi.¹⁶ Có một sự tham gia chưa có tiền lệ và rộng khắp vào các hoạt động này, và điều này dẫn đến việc kêu gọi biểu tình hàng tháng. Đây là bước đầu tiên phá tan lớp vỏ sợ hãi và phân tán, vốn là nền móng cho sự cai trị của Pinochet. Các hoạt động đều ở mức rủi ro thấp mà người tham gia chấp nhận được và đồng thời cũng rất khó đàn áp: lực lượng an ninh của Pinochet không có câu trả lời với các chiến thuật phi tập trung trên diện rộng.

Những cách khác của việc giảm hiệu lực của đàn áp, hay tăng chi phí của đàn áp và khả năng phản tác dụng, bao gồm việc đưa ra một số bất bình nhất định mang tính phi chính trị (người biểu tình đòi nước sạch và khu phố an toàn, thay vì đòi chế độ sụp đổ), xây dựng đường lối và sự kế tục lãnh đạo rõ ràng, thu hẹp khoảng cách xã hội giữa những người tham gia phong trào và các nhóm trong nước và quốc tế, khiến cho việc đàn áp phong trào dễ trở nên phản tác dụng. Ví dụ, khi blogger người Ai Cập Khaled Said bị lôi ra khỏi một quán cà phê internet vào năm 2010 và bị lực lượng an ninh đánh chết vì đưa tin về tham nhũng, nhóm Facebook bất đồng chính kiến “Chúng tôi là Khaled Said” đã kháng lại nỗ lực của chính phủ Ai Cập muốn làm giảm giá trị mạng sống của Said. Thông qua sự hiện diện của mình, họ làm rõ rằng Said có nhiều điểm chung với người dân Ai Cập bình thường, vì thế làm cho việc đàn áp phản tác dụng.

6. Tăng sự từ bỏ với đối thủ của phong trào.

Khi phản kháng dân sự tăng lên theo thời gian, nó thường khiến lòng trung thành thay đổi và dẫn đến sự từ bỏ trong số những người ủng hộ tích cực lẫn thụ động với bên đối thủ. Ví dụ, những người cải cách và những người bảo thủ trong chính quyền bắt đầu chống nhau công khai để giành quyền kiểm soát. Những quyền lợi kinh tế có thể tạo áp lực đòi hỏi nhà nước đáp ứng các yêu cầu của phong trào để đảm bảo hoạt động kinh doanh sẽ được tái lập. Các cơ quan chức năng như binh lính, cảnh sát, những người làm hành chính và những người khác có thể thay đổi lòng trung thành, có lẽ do được thuyết phục bởi các yêu sách của phong trào, do chán ghét chế độ, hoặc do có thành viên gia đình hoặc bạn bè tham gia vào phản kháng dân sự. Ngay cả tầng lớp tinh hoa có cảm tình với chế độ có thể cũng bắt đầu nghi ngờ tính bền vững của nó và trở nên trung lập để tránh nguy cơ đứng nhầm bên lịch sử nếu phong trào phản kháng dân sự thành công.

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

Trong Cách mạng Cam ở Ukraine năm 2004, những người bất đồng chính kiến cố tình tìm cách liên lạc với lực lượng an ninh, dựa vào những sĩ quan quân đội nghỉ hưu làm trung gian.¹⁷ Qua thời gian, phe đối lập chứng minh qua hành động rằng họ phi bạo lực và hợp lý; kêu gọi lực lượng an ninh phục vụ và bảo vệ lợi ích chung của công chúng; thu hẹp khoảng cách xã hội thông qua việc kết thân, các khẩu hiệu và hành động (như tặng hoa hồng cho cảnh sát chống bạo động); bộc lộ sự tham nhũng của chế độ hiện thời; và cuối cùng chuyển hóa lòng trung thành của lực lượng an ninh. Khi đến lúc cần tham gia đàn áp, nhiều người lính Ukraine và cảnh sát đã trở thành trung lập. Điều tương tự cũng xảy ra ở Serbia dưới thời Milosevic. Không từ bỏ công khai, lực lượng an ninh đơn giản là ngừng tích cực thi hành lệnh của chế độ. Ở đỉnh điểm phong trào Otpor vào ngày 05 tháng 10, viên sĩ quan cảnh sát chịu trách nhiệm thả chất hóa học giải tán biểu tình trên đầu đám đông ở Belgrade đã từ chối làm việc này, nói rằng anh ta không thấy rõ đám đông vì thời tiết xấu, mặc dù hôm đó trời nắng ráo. Sau đó anh này bình luận rằng anh ta không thể thực thi mệnh lệnh này vì người thân trong gia đình có thể ở trong những người biểu tình hôm đó.¹⁸

Dù được thuyết phục hay vì lợi ích cá nhân, sự từ bỏ như những trường hợp trên thường là kết quả của quá trình lâu dài dẫn dắt bởi một phong trào phản kháng dân sự. Như trong hai xu hướng đã nêu trên bảng kiểm, xu hướng từ bỏ mở ra từ một phong trào có đủ tính thống nhất, có kế hoạch và có kỷ luật phi bạo lực. Số liệu cho thấy rằng sự tham gia đa dạng ở mức cao có tương quan với khả năng xảy ra sự từ bỏ tăng lên, và tất cả sự đoàn kết, lên kế hoạch và kỷ luật phi bạo lực đều đóng góp vào sự tham gia đa dạng và rộng rãi. Đặc biệt, kỷ luật phi bạo lực có vai trò quan trọng trong việc gây ra sự từ bỏ. Chừng nào một phong trào vẫn còn phi bạo lực và tránh được việc diễn biến thành bạo lực bùng phát (như trong trường hợp bi kịch ở Syria năm 2011), phong trào có thể tiếp tục duy trì để chiến đấu thêm ngày nữa và để ngỏ khả năng bị rời rã. Nếu đối tượng cần chuyển hóa sự trung thành trong một chế độ không bị đe dọa bằng một cuộc nổi dậy bạo lực, khả năng họ từ bỏ vẫn tiếp tục là nguy cơ đối với sự gắn kết cấu trúc quyền lực của chế độ toàn trị.

Ý nghĩa cho các đối tượng khác

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

Bảng kiểm này không chỉ là một chỉ dẫn hữu ích cho những người bất đồng chính kiến. Các bên liên quan khác có thể áp dụng bảng kiểm để cải thiện hoạt động của mình liên quan đến các xung đột.

Ví dụ, bảng kiểm này có thể giúp các nhà báo đưa tin sâu sắc hơn về phản kháng dân sự. Nếu nhà báo muốn phân tích sâu về một xung đột, bảng kiểm có thể gợi ý rằng việc đặt một phóng viên trước một mục tiêu bắt lửa từ một bom xăng tự chế ở Kieve đầu năm 2014 để phóng viên dự đoán về khả năng bạo lực diễn biến xấu hơn sẽ không hề làm sáng tỏ được các tác nhân trong vụ xung đột. Nhưng khám phá trạng thái của một phong trào về tính đoàn kết và khả năng lên kế hoạch, yếu tố phá vỡ kỷ luật phi bạo lực, tăng tham gia dân sự, giảm hiệu ứng đàn áp lên một phong trào, và liệu lực lượng an ninh có hoàn toàn tuân thủ mệnh lệnh không, chưa kể có rời rã không, sẽ cho ra những phân tích sắc sảo. Thêm vào những phân tích này là những hiểu biết về việc mất sự ủng hộ từ cộng đồng kinh doanh và mọi thứ trở nên rõ ràng vì sao Tổng thống Ukraine Yanukovych chạy trốn vào ngày 21 tháng Hai năm đó, chỉ vài giờ sau khi hành động bạo lực tồi tệ nhất chế độ trở nên phản tác dụng. Những diễn biến này có thể dễ đoán hơn nếu các chỉ báo đúng được xem xét trước.

Nếu được các nhà hoạch định chính sách cân nhắc vào nửa sau năm 2011, bảng kiểm này hẳn đã chỉ ra những cơ hội lớn để bên phản kháng phi bạo lực thắng được chế độ Assad ở Syria. Việc quân đội (ngoài lính Sunni ra) tiếp tục từ bỏ lòng trung thành với chế độ có thể được coi là hy vọng lớn nhất để chiến thắng. Việc các thành viên của cộng đồng kinh doanh trở nên không ủng hộ là một chỉ báo khác. Nhìn theo hướng này, việc khuyến khích Quân đội giải phóng Syria vào đầu năm 2012 đánh lại quân Alawite còn lại của Assad có thể được xem là phản tác dụng nếu không nói là báo trước một tấn bi kịch.

Bảng kiểm này có thể đặc biệt hữu ích trong việc xây dựng các chuẩn mực kiểm soát việc hỗ trợ bên ngoài cho các phong trào quyền lực của dân tộc bản địa. Ví dụ, ba năng lực đầu tiên trong bảng kiểm là các năng lực mang tính kỹ năng và có thể xúc tiến qua việc tăng cường trao đổi thông tin. Theo điều 19 Tuyên ngôn Nhân quyền Phổ quát, các chế độ chuyên chế không thể hạn chế dòng chảy thông tin qua biên giới của mình hay trừng phạt công dân đã chuyển tiếp những thông tin đó cho những người bất đồng chính kiến. Tất cả sáu yếu tố trên bảng kiểm này đều có thể đánh thức những suy nghĩ về đường đi của các sáng kiến công nghệ có thể kết nối và tạo điều kiện cho việc vươn mình ba năng lực và ba xu hướng.

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), Is Authoritarianism Staging a Comeback?, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

Bảng kiểm và những xung đột định hình tương lai của chúng ta

Môi trường diễn ra các xung đột phi bạo lực rất phức tạp, và những người phản kháng dân sự - phải có sự phối hợp nhịp nhàng ở cấp cơ sở để tạo ra một chuỗi chiến thuật theo định hướng chiến lược để chiến thắng – thường cảm thấy mất phương hướng. Mỗi lo sợ tự nhiên trong họ rằng có thể đưa ra quyết định sai đối với mạng sống và tự do của người dân có thể khiến họ trở nên thụ động – đó chính là điều kẻ chuyên chế mong muốn, và có thể làm tăng ảo tưởng về sự bất bại của kẻ chuyên chế.

Bảng kiểm này có thể giúp những người bất đồng chính kiến cắt bỏ cảm giác mất phương hướng và điều hướng ra con đường đi tiếp. Một số người có thể lập luận rằng với nhiều biến số trong cuộc chiến, một bảng kiểm để kết liễu bạo chúa là đơn giản hóa quá mức, và rằng để đánh giá những quyết định then chốt được đưa ra trong những xung đột sau này cần chú ý rất nhiều vào những yếu tố cụ thể về thời điểm và địa điểm.

Tuy nhiên, bảng kiểm này không kêu gọi bỏ qua những yếu tố cụ thể trong một tình huống, mà thực ra là để hiểu những yếu tố này trong bối cảnh một khuôn khổ chiến lược rộng hơn, ở đó nó bộc lộ cách thức và nguyên nhân tại sao các phong trào phản kháng phi bạo lực dành thắng lợi. Atul Gawande, người nghiên cứu tầm quan trọng của các bảng kiểm trong nhiều bối cảnh khác nhau, viết rằng:

Các bảng kiểm có thể giúp bất kỳ ai, ngay cả người kinh nghiệm đầy mình, tránh được thất bại trong nhiều nhiệm vụ hơn chúng ta tưởng. Các bảng kiểm tạo ra một kiểu lưới tri thức. Chúng có thể bắt được những lỗi tâm thức nằm sâu trong tất cả chúng ta – những lỗi về trí nhớ và sự chú ý hay sự liên mạch...¹⁹

Trong những điều kiện thật sự phức tạp – khi kiến thức cần có vượt quá khả năng của bất kỳ cá nhân nào và có nhiều sự khó lường... [những bảng kiểm tốt] đảm bảo những điều có vẻ ngớ ngẩn mà quan trọng không bị bỏ qua, và.... đảm bảo người ta nói chuyện và điều phối.. để có thể xử trí các vấn đề sâu xa và khó lường theo cách

tốt nhất mà họ biết.²⁰

Bảng kiểm này có thể không phải là chỉ số chung cuộc xem ai sẽ tồn tại: kẻ chuyên chế hay người phản kháng dân sự. Tuy nhiên, bảng kiểm này có thể dùng làm một bộ chỉ số liên tục và then chốt để hiểu được nhu cầu tự do của công dân có thể vượt qua những rào cản của hệ thống toàn trị như thế nào.

Chú thích

¹Dựa trên nghiên cứu của EricaChenoweth và MariaStephan, nhóm nghiên cứu đã xác định 105 chiến dịch phản kháng dân sự dẫn đến thay đổi chính phủ ở các nước và lãnh thổ trên thế giới từ năm 1900 đến năm 2006.

Chenoweth, Erica, and Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. p.6

Số liệu NAVCO1.1 có tại http://www.du.edu/korbel/sie/research/chenow_navco_data.html

²Dựa trên 67 chuyển đổi sang dân chủ trong giai đoạn 1972 – 2005 được phân tích trong nghiên cứu *How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy*. Tác giả cũng phát hiện rằng: “Lực phản kháng dân sự là yếu tố then chốt dẫn dắt 50 trong số 67 cuộc chuyển đổi, hay hơn 70% các nước mà việc chuyển đổi bắt đầu khi hệ thống độc tài sụp đổ và/hoặc nhà nước mới hình thành từ sự tan rã của các nhà nước liên hiệp. Trong số 50 quốc gia mà phản kháng dân sự là chiến lược căn bản (tức là hoặc là những nước chuyển đổi do lực lượng dân sự hay những nước có sự chuyển đổi hỗn hợp bao gồm kết quả của cả lực lượng dân sự và bên nắm quyền lực), không có nước nào từng là nước tự do, 25 nước là nước tự do một phần, và 25 là nước không tự do. Ngày nay [năm 2005], nhiều năm sau khi chuyển đổi, 32 nước trong số này là tự do, 14 là một phần tự do, và chỉ có 4 nước là không tự do.”

Ackerman, Peter, và Adrian Karatnycky. 2005. *How Freedom is Won: From Civic Resistance to Durable Democracy*. Washington, DC: Freedom House. Pp.6---7

³Marchant, Eleanor, Adrian Karatnycky, Arch Puddington, và Christopher Walter. 2008. Enabling Environments for Civic Movements and the Dynamics of Democratic Transition. Báo cáo đặc biệt của Freedom House. July 18. p.1

⁴Đã dẫn, trang 1

⁵Chenoweth, Erica, và Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. p.6

⁶Đã dẫn, trang 9

⁷Đã dẫn, trang 68

⁸Đã dẫn, trang 62

⁹Chenoweth, Erica. 2014 Trends in Civil Resistance and Authoritarian Responses. The Atlantic Council Future of Authoritarianism Project. 15/4.

¹⁰Chenoweth, Erica, và Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press. trang 66

¹¹Thomas C. Schelling. 1968. “Some Questions on Civilian Defence,” in Adam Roberts, ed., *Civilian Resistance as a National Defence: Non---violent Action Against Aggression*.

Chương này có trong: Mathew Burrows và Maria J. Stephan (biên tập), *Is Authoritarianism Staging a Comeback?*, Washington, DC: The Atlantic Council, 2015.

Harrisburg, PA: Stackpole Books. trang304.

¹²Ackerman, Peter và JackDuVall. 2000. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. London: St.Martin'sPress/PalgraveMacmillan. Các trang113---174

¹³Chenoweth, Erica,và Maria Stephan. 2011. *Why Civil Resistance Works:The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. NewYork: Columbia University Press.Các trang30---61

¹⁴Đã dẫn, trang30---61

¹⁵Đã dẫn, trang46---49

¹⁶*A Force More Powerful*. Dir.Steve York. York Zimmerman.2000.Phim

¹⁷Binnendijk, Anika Locke, và Ivan Marovic. 2006. Power and Persuasion: Nonviolent Strategies to Influence State Security Forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004). *Communist and Post---Communist Studies* 39, no.3(September). Các trang 411---429.

¹⁸Phỏng vấn với Nebojsa Covic, *Vecernje Novosti*,02/10/2010.

¹⁹Gawande,Atul.2009.*The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*.NewYork: Picador.p.47

²⁰Đã dẫn, trang79