



多倫多及約克區勞工議會

Toronto & York Region Labour Council

談判會議前後

工會組織與僱主的相互

無數其他聯合會議

勞資會議

電話

運動策劃手冊

電子郵件

Campaign Planning Handbook

非正式討論

調動和人員編制會議

集體談判會議

其他工會
和中央勞工
團體

羅布·費爾利和邁克·博維著

By Rob Fairley and Mike Balkwill

會員

運動

貝要的1%

全球化

新自由主義的意識形態

工會組織

僱主

盟友

運動

勞工議會
多倫多及約克區

多倫多及約克區勞工議會

Toronto & York Region Labour Council

運動策劃手冊

Campaign Planning Handbook

羅布·費爾利和邁克·博維著

By Rob Fairley and Mike Balkwill

多倫多及約克區勞工議會
Toronto & York Region Labour Council
15 Gervais Dr., Suite 407
Toronto, Ontario, M3C 1Y8
Canada

Tel: 416-441-3663 / Fax: 416-445-8405
council@labourcouncil.ca



Toronto & York Region Labour Council Campaign Planning Handbook

Copyright © 2011 Rob Fairley and Mike Balkwill. All rights reserved.

This handbook may be reproduced for non-commercial use, with acknowledgement to the authors and the Toronto & York Region Labour Council.

Design by Tony Biddle, www.perfectworldldesign.ca

Co-author Rob Fairley and handbook designer Tony Biddle are members of the Canadian Freelance Union (Communications, Energy and Paperworkers Union – Local 2040).



目錄

導言 2

運動策劃前 先做好準備 3

運動策劃的步驟要取得所屬組織的承擔 3

使用可參與式的步驟 3

運動策劃 4

創建和維護一個受尊重的環境 4

進行策略評估 4

進行內部評估 5

確定運動目標 6

鞏固和啟動成員 7

識別和調查主要目標 7

識別適用於向「主要目標」施加直接壓力的行動（策略） 8

識別和調查次要目標 8

識別適用於向「次要目標」施加直接壓力的行動（策略） 8

界定策略目標 9

規劃策略行動 9

識別盟友和對手 9

建立傳訊策略 10

把策計劃成文字 10

保護資源 10

處理組織問題 10

計劃下一步 10

實施運動計劃 11

實施簡介 11

發起運動前 11

在進行運動期間 11

運動後評價 12

附錄 13

附錄1：時間表—評估內容 14

附錄2：力場分析—外部和內部 15

附錄3：成員支持度圖譜 16

附錄4：力量圖譜 17

附錄5：次要目標 27

附錄6：盟友和對手圖譜 28

參考書目 29

關於作者 30

導言

運動完全是關乎權力。理解塑造我們世界的權力關係，學習如何更好地創造我們自己的力量，是策劃有效運動的核心。

今天我們遭遇全球資本復興推動改變戰後「社會契約」有關企業和勞工的規則。經濟結構調整、技術進步和放鬆管制，對我們所有人構成嚴重的挑戰。被排除在戰後「社會契約」之外的工人受到最大的衝擊。

依靠過去的做法將不足以保障生活水準，工作條件和公共服務。提高我們策劃和發動有效運動的能力，是重建我們運動力量的關鍵。

這本手冊借鑒了無數人分享工作經驗得以改進。這本手冊是為工會而寫，但是運動策劃的原則適用所有社會運動。

運動策劃前 先做好準備

1 運動策劃的步驟要取得所屬組織的承擔

承擔應該包括：

- 有權為組織進行策略規劃的人士，以及將會實際參與籌組運動的人士，均要參與。單是委派權力和資源有限的委員會，去負責推動重大運動，是不足夠的。策略規劃和運動策劃應包括工會執委會和職員。
- 有足夠時間做策劃。
- 有地方來做策劃不受干擾。
- 盡可能有一個受訓過的輔導者。

2 使用可參與式的步驟

一個組織如何發展一個運動計劃，對運動的成功有巨大的影響。參與式的策劃，吸取參與者的生活經驗和智慧，以及「專家們」的意見。參與式策劃，更能設計出一個能立足於現實的運動。

參與式策劃能產生新領袖群和發展他們思考策略的能力，以及集體工作的方式。在整個運動展開的過程中，策劃只是第一步－規劃、行動和評估。

運動策劃

1 創建和維護一個受尊重的環境

在策劃會議上，請求與會者定立尊重他人的行為守則。在安全的環境下，問題可以說出來和克服。參與者能分享他們的經驗，並顯露他們經驗不足之處。領導小組若能創建和維護一個受尊重的環境，將可面對運動的壓力，有效地運作。

制定一個受尊重的環境，可以是一個組織建立聆聽文化的開始。(訓練有效的聽力，應該是運動培訓的核心部分。)

聆聽：一群人沒有培養深切尊重聆聽另一個人的習慣，不能成為一個社區。

Anne Hope and Sally Timmel. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers. Practical Action, 2000.*
安妮·卜合與莎莉·添蒙「轉型的訓練：社區工作者手冊」，出版社：實際行動 2000年版

在策劃會議上，與參與者建立聯繫。為他們創造充分參與的機會：是甚麼激發他們參加這項運動？與他們有甚麼利害關係？他們帶來甚麼見解、經驗、關係和資源？他們面臨哪些體制性障礙？

2 進行策略評估

我們對運作環境有深刻理解，對建立有效運動至關重要。我們要保持了解運作環境的最新狀況，密切關注其在運動期間的改變。我們也要特別注意運動對運作環境的影響。

除了參與式的練習，可考慮邀請一位演講嘉賓。一位可清楚分析大局的演講嘉賓，能為策劃會議帶來重要的洞悉。

時間表—評估內容

在策略評估的過程中，通常在開始時先建立一個時間表，顯示與運動有關的活動。時間表顯示過去、現在和將來的活動。內部(工會之內)活動和外部活動，可以在時間表上編排。時間表會有助識別潛隱的威脅。



請參閱附錄1：時間表練習。

運動行事曆

登載一份運動行事曆，並在每次策略會議上加添內容，是編排即將來臨的運動活動和運動期限的一種有效方法。


力場分析—外部

運動進行期間因許多因素的結合和衝突而產生力場。力場會變動由於經濟、政治和其他勢力相互影響。成功的運動將會變得非常強大足以影響力場。

力場練習是非常有用的工具，用來：

- 識別和評估外部因素 (經濟利益、政治趨勢、全球力量、環境關注，法律和機構等。) 哪些是對我們有利，支持我們—包括與正在策劃的運動相關的現有運動。

- 識別和評估外部因素 (經濟利益、政治趨勢、全球力量、環境關注，法律和機構等。) 哪些是對我們不利，威脅我們的。
- 識別趨勢。
- 對相應的正面和負面力量之間的相互作用，作出反省。
- 識別措施以減少負面力量的影響。
- 識別風險和機遇。
- 建立策略目標(如果我們要取得成功，必須做到那些事情?)

 請參閱附錄2: 力場分析。

3 進行內部評估

在每個組織都會有內部力場。了解這種力場，在策劃過程中，將其定一個公開討論的題目，可成為成敗之關鍵。

力場分析—內部

除了對外部環境分析，力場練習是非常有用的工具，用來：

- 識別和評估內部因素(在我們組織內的組織問題、體制性障礙、分歧)，那些對我們不利。

- 就減低內部負面力量影響的方法—和增強正面力量的方法，展開討論。
- 探索內部和外部力場的相互影響。

練習亦可創造機會去討論：


- 我們的強項和弱點。
- 如果我們要取得成功，我們內部必須做到甚麼(在我們組織內)。(這些是內部要務。)

 請參閱附錄2: 力場分析。

成員支持度圖譜

圖譜練習有很多用途，包括作為衡量成員對工會和/或運動的支持度。這個練習亦幫助我們：

- 識別增加成員支持和參與之障礙，以及克服障礙的措施。
- 隨著運動展開，預計可能出現的內部壓力。
- 在評估運動階段，衡量和了解成員的支持度。

 請參閱附錄3: 成員支持度圖譜。

公平要務

每一項運動都是挑戰社會上的壓迫制度的機會，以及我們的運動也是。甚麼體制性障礙正在影響工會成員的支持和參與？工會的公平目標是甚麼？在創造和執行運動計劃時，有甚麼行動可克服體制性障礙？

力量圖譜

在手冊導言已指出，我們的工會和社會運動是經由戰後的「社會契約」所塑造。在附錄4力量圖譜的練習，挑戰我們去檢討我們工會所維持的現狀。它挑戰我們去反思，即使在重大的外部威脅下，已在我們很多組織根深蒂固的常規功能之價值。這個練習建議一些路徑，重新連接成員的力量，和贏取更大的領導性專注運動事務。



請參閱附錄4: 力量圖譜。

4 確定運動目標

確定內部目標

這是組織、能力建設的目標。當訂立內部目標時，公平目標是重要的。內部目標的例子：在運動流程中，識別和發展一個集不同青年領袖的組群。實現內部目標，往往需要培訓和其他資源。

確定外部目標

這些是內部目標以外的運動主要目標，外部目標常以需求形式表達出來。例如：現在要有好工作、停止削減、不要觸動退休金等。

設定最高和最低目標

通常皆可以設定最高和最低的目標 - 內部和外部的。外部最低目標的例子：我們未必能擊敗所有對我們的攻擊，但我們將確保令對手的信譽受損，讓他們再向我們攻擊之前三思。

當設定目標時考慮「道德高地」

當我們的奮鬥事業是為正義，我們行動具備原則時，我們便處於道德高地。這裡有幾個問題用來探討這個問題：

- 我們相信我們的奮鬥事業是正義嗎？
- 我們有效地傳達我們的奮鬥事業是正義之舉？
- 我們如何能取得道德高地？
- 留在哪裡需要甚麼？
- 我們或其他人可能會犯甚麼錯誤，使我們脫離道德高地？
- 我們要採取甚麼內部措施，去保護我們在道德高地的位置？
- 我們的對手聲稱的道德高地是甚麼？
- 我們怎樣才能揭露我們對手的聲稱是虛假？

採取一個立場

在目標設定練習時，如果參與者承擔的程度還不清楚，便查察他們對相關運動和其目標的「立場」。這個運動對他們真的重要嗎？他們願意為勝利而抗爭嗎？他們會付出必要的關注和資源嗎？

5 鞏固和啟動成員

策劃內部運動

工會最大的力量來源是它的成員，但是工會策劃針對「公眾」的大規模運動時，卻沒有在內部建立一個運動讓成員參與。

- 是否有工作場所的問題涉及這項運動？
- 成員的社區聯繫怎樣可助增強運動？
- 如何能夠在工作場所介紹運動及其與工作場所的相關性？
- 成員在工作場所或其附近可以採取甚麼行動？
- 成員如何能在其社區從事運動？
- 成員的家屬如何能參與運動？
- 有可能成立了一個包括普通成員的運動委員會嗎？

鞏固成員的支持

對用力場分析(內部)、力量圖譜練習和成員支持度圖譜來識別成員參與障礙，以及加強成員支持和參與的措施，作出反省。

6 識別和調查主要目標

定義：主要目標是可滿足我們的訴求之掌權者。

識別主要目標是具挑戰性的。主要目標通常會設圈套令對手轉向，混淆和操縱對手。例如，僱主用管理人員和人力資源管理部門牽制我們。政府設立「間接管轄」的機構，該些機構會採用諮詢手段來化解我們。

有時，當我們施加壓力，會發現我們識別了錯誤的人為主要目標——我們必須將我們的壓力重新定向。關鍵的問題是：誰人掌權、可「答應」我們的要求？

調查主要目標。研究它的財政狀況、歷史和主要關係鏈。主要目標的強項和弱項是甚麼？

我們可能從研究主要目標的「官方政策」(例如，使命聲明)，找到它的弱點。將目標的「官方政策」與其「經營政策」(它是如何實際執行)對比。

7 識別適用於向「主要目標」施加直接壓力的行動（手段）

無論甚麼時候盡可能施展手段直接針對主要目標。我們一定要驅使我們的主要目標滿足我們的訴求。或者，換一句話，向主要目標提供一個可信服的理由，讓它滿足我們的訴求。

無論甚麼時候盡可能選擇這樣的手段：

- 對我們的目標施加最大的壓力
- 對我們的成員盡可能施加最小的壓力
- 讓我們的盟友參與，但不要令他們承擔過多，以及
- 我們的成員熟悉，我們的目標不熟悉

主要目標通常很難接觸到，因此，我們必須找出是我們力所能及的次要目標（見下一節）。

8 識別和調查次要目標

定義：次要目標是能夠影響主要目標的人，能讓我們施壓使其發揮影響力，對我們有利的人。

識別次要目標是擴大運動的一個好方法，以及向主要目標增加壓力。例如，當展開一個反對僱主的運動時，次要目標通常可扮演一個重要角色。僱主的顧客、供應商、銀行家、

監管者、中層管理人員等都是潛在的次要目標。

如果你的運動涉及國際層面，識別在其他國家的次要目標。

集體討論，然後列出次要目標的優先次序名單。



請參閱附錄5：次要目標。

註解：次要目標不是盟友。盟友是那些與我們有共同利益和價值觀的人。盟友是那些與我們建立互信關係的人。區別盟友和次要目標，能讓我們可開始向我們不信任的人做工夫，影響他們。否則，活躍分子或會遠離這些人。

9 識別適用於向「次要目標」施壓的行動（手段）

運動或其盟友可使用甚麼手段向已確定的次要目標施壓？力量在那裡？

10 界定策略目標

策略目標是我們必須取得的利益，藉以令運動目標在望。策略目標可能是內部或外部的。

- 內部策略目標的例子：「如果我們要有機會贏得這項運動——我們必須贏得我們成員的普遍支持和25%成員積極參與。」
- 外部策略目標的例子：「要有機會贏得這項運動，我們必須破解對手的主要論點，令其不足信。」

當我們設立目標：

- 我們不得不認真地思考我們如何取得勝利。
- 我們將能夠確定優先事項和我們努力的重點。
- 我們能夠更好地計劃有關運動的活動的有效序列。
- 我們提供了希望。(通過實現目標，我們創造出可贏取的目標之條件。有時，目標比最終目的更能達到。)
- 我們可以衡量我們運動的進展情況。

11 規劃策略行動

策略性行動項目是讓我們實現我們的策略目標的一套行動(手段)。通過規劃旨在實現策略目標的策略性行動項目，我們的行動就得以更好地協調和產生更多的結果。沒有策略目標和策略性行動項目，運動最終可能變成是一些雜亂無章的行動，缺乏焦點，勝算較低。

12 識別盟友和對手

盟友

盟友是那些與我們有共同利益和價值觀的人。盟友是那些與我們建立互信關係的人。標題為盟友和對手圖譜的練習，是用來標識運動盟友和對手，及將他們分等。練習還用來找出啟動盟友和壓制對手的途徑。



請參閱附錄6：盟友和對手圖譜。

贏取盟友去採取行動，向主要和次要目標施壓，通常是取得成功的必要條件。創建、發展和保護與盟友互相尊重關係是頭等大事。我們不僅要知道他們的長處，我們必須理解和尊重他們的限制和約束。

在全球化的年代，工會超越國界尋找新盟友—處於類似狀況及往往更苦困的人士。

對手

了解我們對手的力量來源，強項和弱點是重要的。

13 建立傳訊策略

運動策劃可以為設計傳訊策略，提供重要的資料和更深入的了解。

- 開發內部和外部的主題和信息。
- 建立內部傳訊計劃。
- 建立外部傳訊計劃。
- 建立運動的活動和材料的紀錄。

14 把計劃寫成文字

書面記述運動計劃的各方面。包括把運動所有關鍵要素概括一起的策略聲明。這有助我們評估計劃，有助我們把計劃傳達他人，以及有助我們落實計劃。

15 保護資源

資源可能包括人、錢、材料、設備、文書支援、培訓和研究。

16 處理組織問題

當要處理組織問題時，要確定甚麼是組織必須能夠做到。一個組織的設計，應適合它必須發揮的功能。(形式追隨功能。)

這可能是檢討現有結構的時候：甚麼應該保持不變？甚麼是應該修改、合併或分開？

這可能是時候建立新的結構，從而更能滿足所需的機能。

17 計劃下一步

- 進行「工作計劃」(這功能與運動計劃有分別)。在運動計劃：確定任務、指派任務、辨識執行每一項任務需要的所有資源(包括培訓)，建立報告和問責線路。
- 建立量度成功指標。例如：「當我們取得25%成員參與一項運動集會，我們就可知道我們已有足夠程度的成員支持運動」。
- 建立執行計劃的方案，包括運動時間表。
- 建立一個能夠有效執行和持續評估的運作方法。

實施一項運動計劃

1 實施簡介

運動計劃實施時，就會遇上展現的挑戰。成功的運動打動人心採取行動，向我們的目標、盟友、我們自己和其他人施加壓力。他們創造變革的漣漪和浪潮。(無效的運動往往是可預測和平凡的。)

套用眾所周知的有關軍事活動的評論：「沒有一個軍事計劃，可在與敵首次交戰後，依然可照本宣科」。這意味著，一旦衝突開始，一切有關我們的計劃都受到考驗，包括我們對「情勢」的評估，對手的強項和弱點，我們的實力等等。我們最初的行動計劃的有效性也受到考驗。調整我們最初的計劃是在預期中。如果我們的計劃是周密的，不管怎樣，廣泛的策略措施將經得起衝突的考驗。

持續實踐「計劃、行動、評估」，運動將得以成功地落實，運動計劃在不斷轉變的環境下作出適應。

人們常說的策略是一門藝術。往往獲導師指導下，我們可以通過修讀藝術史、上技巧課、鑽研他人的藝術、創造自己的藝術，學習到藝術

為了成功地實施運動計劃，我們必須發展我們對策略藝術之掌握。創建一項運動計劃是吃力的，要成功地實施運動計劃是更大的挑戰 - 在多變的條件下，堅決和有效推行運動。

2 發起運動前

發起運動前，我們問自己很多問題，包括：

- 我們已建立一個全面的運動計劃嗎？
- 我們已建立的運動組織有能力實施它嗎？
- 我們已做詳細的工作計劃嗎？
- 我們建立了問責嗎？
- 我們已建立一個「運作方式」(一種工作方法) 採用參與式的計劃模式及持續實踐「計劃、行動、評估」嗎？

3 在進行運動期間

這裡有些關於內部運動問題要自問：

- 我們有維繫一個安全環境，讓人們受到尊重和能夠充分參與嗎？
- 當實施工作計劃時，我們有留意細節嗎？
- 我們有否偏離專注？
- 我們有保持我們的問責嗎？
- 我們從評估內部因素對運動的影響學到甚麼？

- 我們的成員有參與運動嗎？
- 我們的盟友有採取行動嗎？我們對我們的成員和盟友的要求足夠嗎？我們要求得太多嗎？我們繼續保持團結嗎？我們聆聽他們得徹底嗎？我們是否維持著他們參與及知情？
- 甚麼新多樣化領導可獲支持？
- 如何可以保護和鞏固我們的組織？

這裡有些關於運動活動和我們運作環境轉變的問題要自問：

- 我們從評估外部因素對運動的影響學習了甚麼？
- 出現了甚麼機會？我們怎樣與展現事件繫上，從而促進我們的運動？是否有採取突襲、使恐懼、施壓和/或揭發對手之行動機會？
- 對我們的主要和次要目標、對手了解到甚麼？他們如何回應和行動？我們能否已引起他們注意並回應我們？如果沒有，為甚麼沒有呢？有甚麼弱點出現？
- 我們有監視對手，藉以知道他們何時自相矛盾或犯錯嗎？我們可策動甚麼行動，藉以利用這些機遇？
- 我們對甚麼攻擊必須回應？
- 我們的對手是否散播我們必須駁斥的謠言？

- 我們是否成功塑造輿論，並講出我們的故事？我們的信息是否使我們的成員、盟友、目標產生共鳴，吸引注意？
- 我們的策略是否有效，產生壓力，創造良機？
- 我們是否有創意去發展新的手段？
- 我們正達到運動設定的策略目標嗎？如果沒有，必須做些甚麼？
- 我們有否對我們的計劃作必須的調整？
- 我們是否維持我們在道德高地的立場？
- 勝利是伸手可及嗎？我們必須做些甚麼以盡最後努力去達到勝利？

4 運動後評價

每一個運動都為下一個運動鋪路。如果我們一直操作著一個全面的運動計劃，我們就有能力進行運動後評估。它應該是整個運動持續評估的總結。明確的目的和目標，讓我們可以評估我們的成功和失敗。我們就能夠明白到甚麼行得通，甚麼不能。我們了解我們的盟友，對手和自己。我們了解我們所對抗的力量和自己的力量。我們發展我們的策略技巧。

附錄

時間表

將會有甚麼事情發生？甚麼事情會突然衝著我們而來？



即將舉行的內部活動（即工會內的活動）



即將舉行的勞工運動活動



即將舉行的大型活動

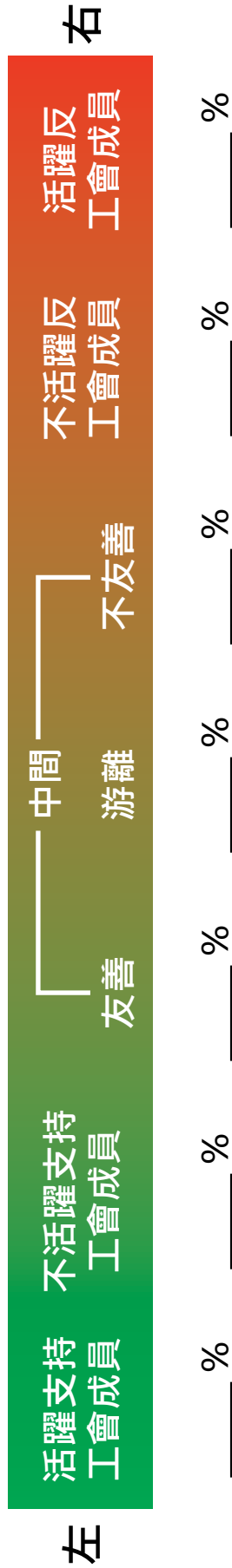
一月	二月	三月	四月	五月	六月
七月	八月	九月	十月	十一月	十二月

力場分析

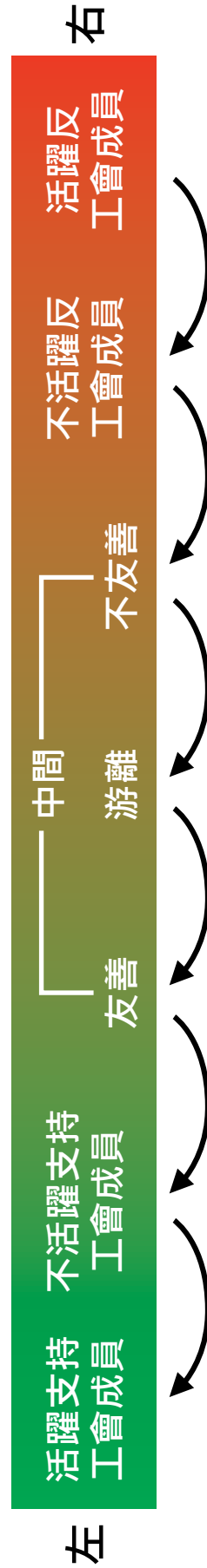
<p>外部有些甚麼是不利我們?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 僱主 • 經濟 • 政治趨勢 	<p>保守黨在渥太華國會 取得大多數議席 自由貿易協議 對工會的敵視</p>	<p>內部有些甚麼是不利我們?</p> <p>例如 在工會內</p>	<p>沒有人想無酬參與</p>	<p>留意趨勢</p> <p>反省</p> <p>我們怎樣才能減少消極力量的影響?</p> <p>我們如何才能加強積極的力量?</p>
<p>內部有些甚麼是利於我們?</p> <p>例如 在工會內</p>	<p>有些成員「感」風聲「真」嚴厲 很少經驗</p>	<p>外部有些甚麼是利於我們?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 社會力量 • 盟友 • 其他 	<p>很多人分享我們的價值觀</p>	

成員支持度圖譜

在每個類別成員的比例是多少？



目標：將每組向左至少移動一個類別



行動序列：鞏固左側，抵消右側，贏取中間

力量圖譜簡介

在應付我們的運動所面臨之挑戰，強而有力的運動項目將擔當一個重要角色。雖然對工人的攻擊在增加，贏得組織承擔和運動項目的資源，可會有困難。

這個練習挑戰我們審視我們工會的現狀，從以：

- 重新連接工會成員的力量。
- 把領導注意力和資源，從日常的工會職能轉移。
- 確保運動以捍衛工人的利益為首要任務。

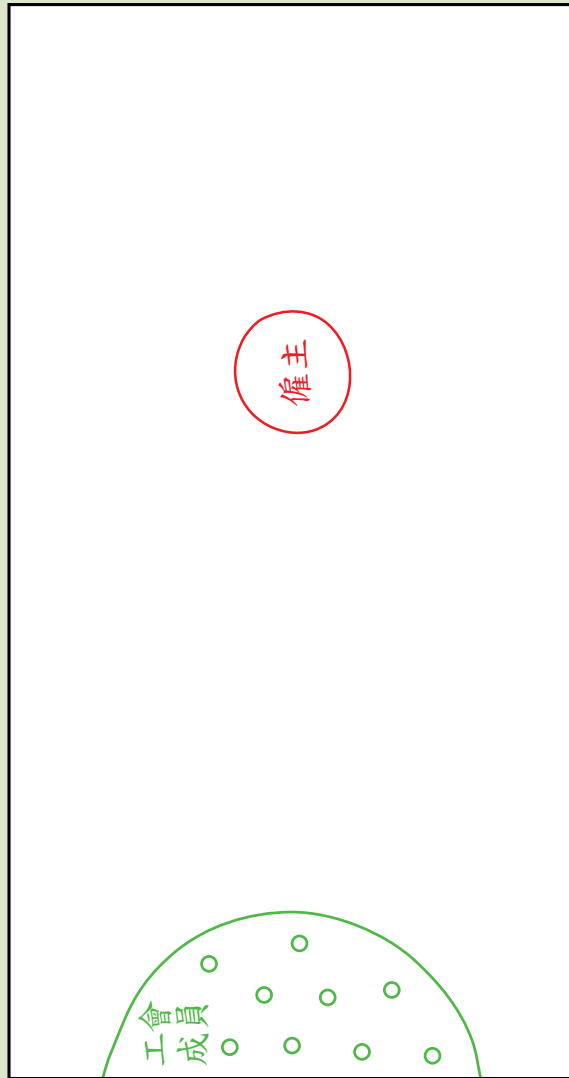
練習旨在提出問題並找出解決辦法，不是要責備。突顯的問題可能不適用於所有工會。

下面的文字和圖表，是綜合力量圖譜練習的幾個簡要說明，不是幫助練習的程序註解。

第一部分 描繪現狀

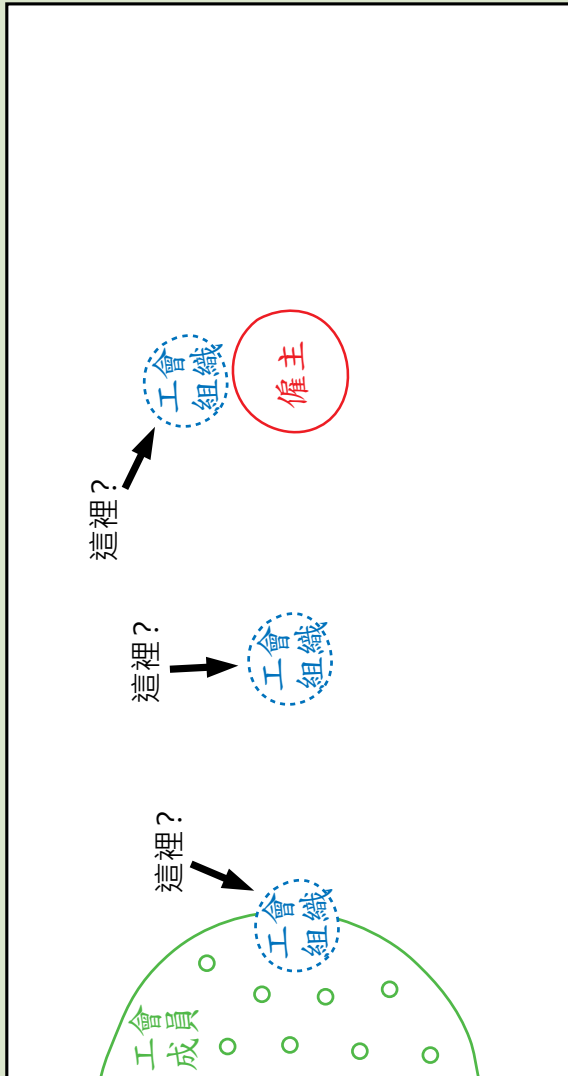
第一步

練習開始先在一張大紙上，劃出僱主和工會成員。



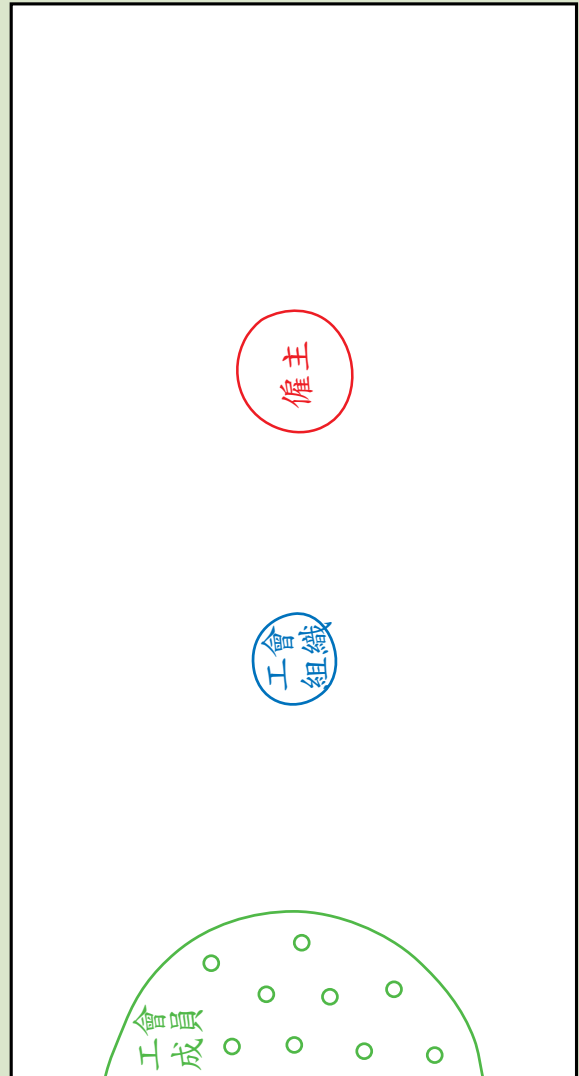
第二步

將「工會組織」在圖中顯示，將它帶入這練習。(工會組織包括地區執委會，工會管事，委員會成員等在許多情況下也包括工會受薪幹事。)參與者會被問：「在一個理想的世界，你會把工會組織放在紙上那裡？」



第三步

在討論後，參加者被告知：「作為探討目的，工會組織將被放在成員和僱主之間位置。」



第四步

然後，要求參加者列出工會組織和僱主的互動交流。地方工會領袖，可以列出長長的清單。

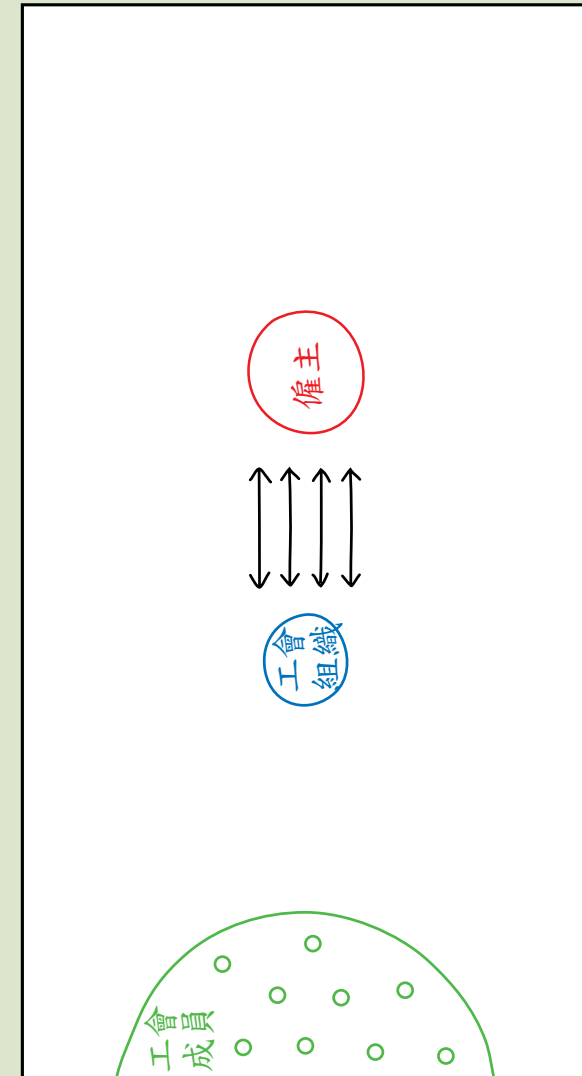
工會組織與僱主的互動交流

- 勞資會議
- 申訴聆訊
- 健康與安全會議
- 調動和人員編制會議
- 集體談判會議
- 談判會議前後
- 無數其他聯合會議
- 電話
- 電子郵件
- 非正式討論

第五步

工會和僱主之間的互動交流，是由一系列的雙箭頭代表。用雙箭頭來代表，因為兩者間的溝通很多是雙向的。

當被問到與僱主眾多互動交流取得多少成果時，地方領袖回答是越來越少。同時，有很多地方領袖均稱，要花上更多的時間與僱主周旋。



第六步

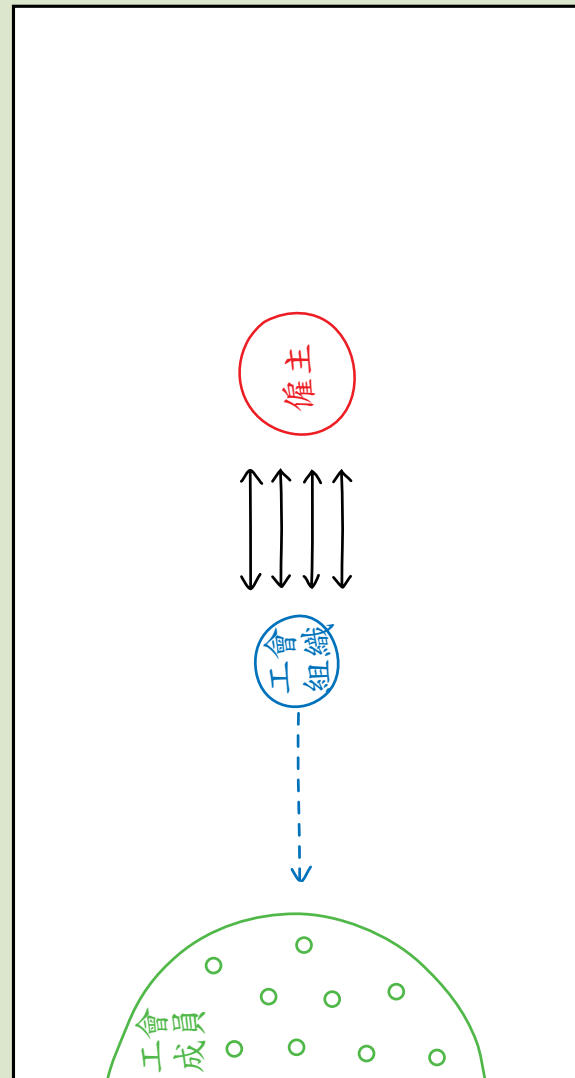
當被要求列出工會組織與成員的互動交流時，地方領袖列出一張大為簡短的清單——尤其是扣除了與「出事」成員的會面之後，互動交流的種類就更加少。原因有很多，與一名典型的成員互動交流，往往是碰巧的，而且通常並非面對面。

工會組織與典型成員的互動交流

- 工會通告板
- 工會通訊
- 工會網站
- 工會會議（出席率低）
- 自動電話
- 偶爾探訪工作場所

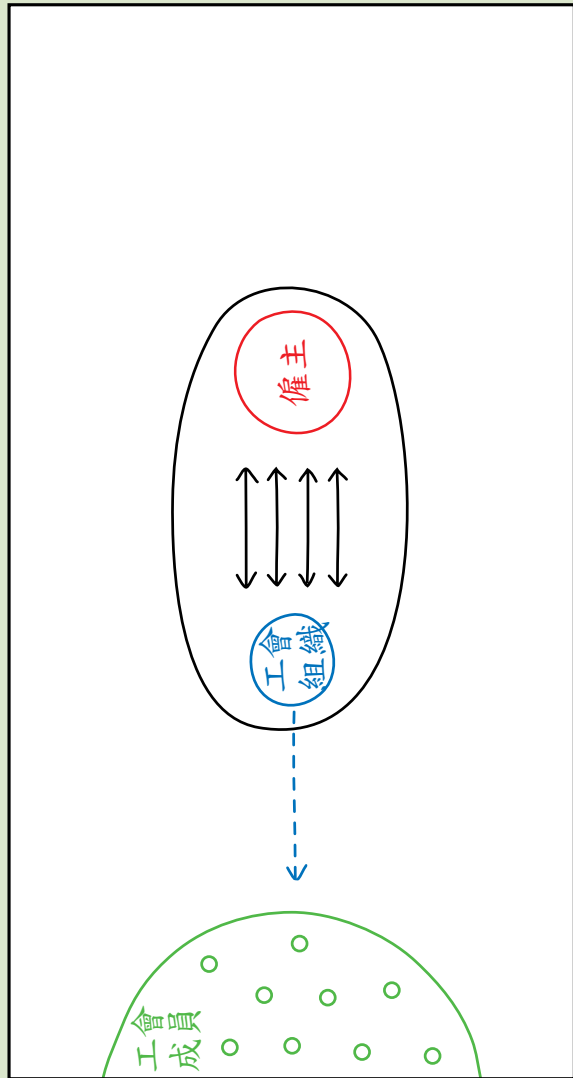
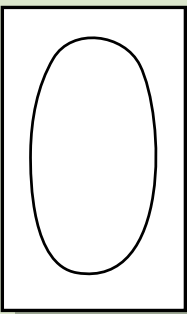
第七步

工會組織與成員互動交流以虛線單箭頭代表——顯示溝通不頻繁，甚少面對面，以及時常是單向的。很多地方領袖報告，他們通常太忙，無法到工場探訪成員。



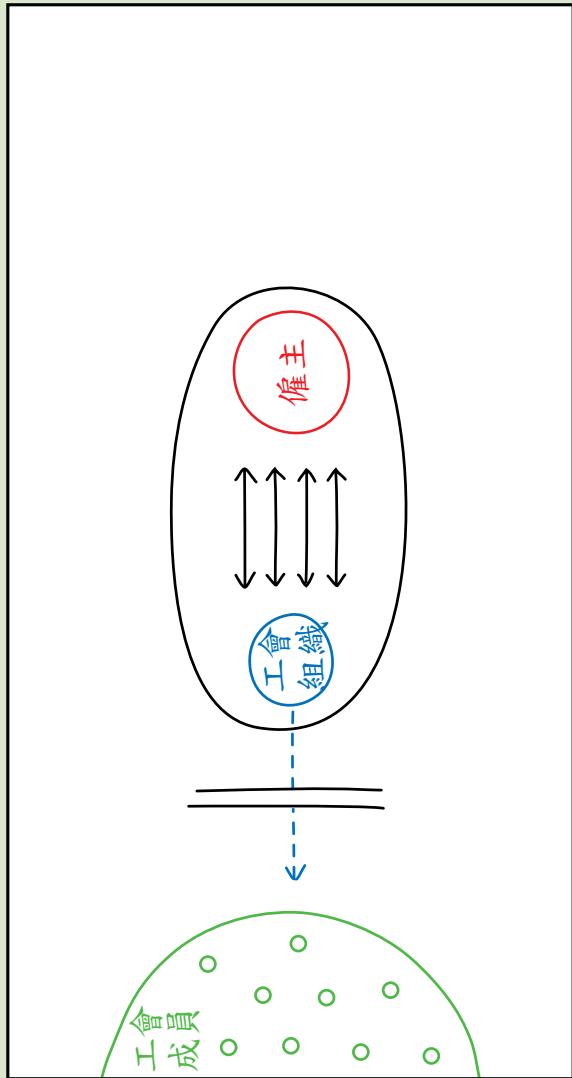
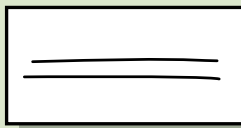
第八步

地方領袖往往總是與僱主處於一個「泡」內，與外有隔離。就算地方領袖取得一些有用的成果，成員絕少知道他們付出的努力。



第九步

當在「泡」內進行的努力沒有成果，而成員們又被隔離(甚至有敵意)領袖可會感覺到有心無力。



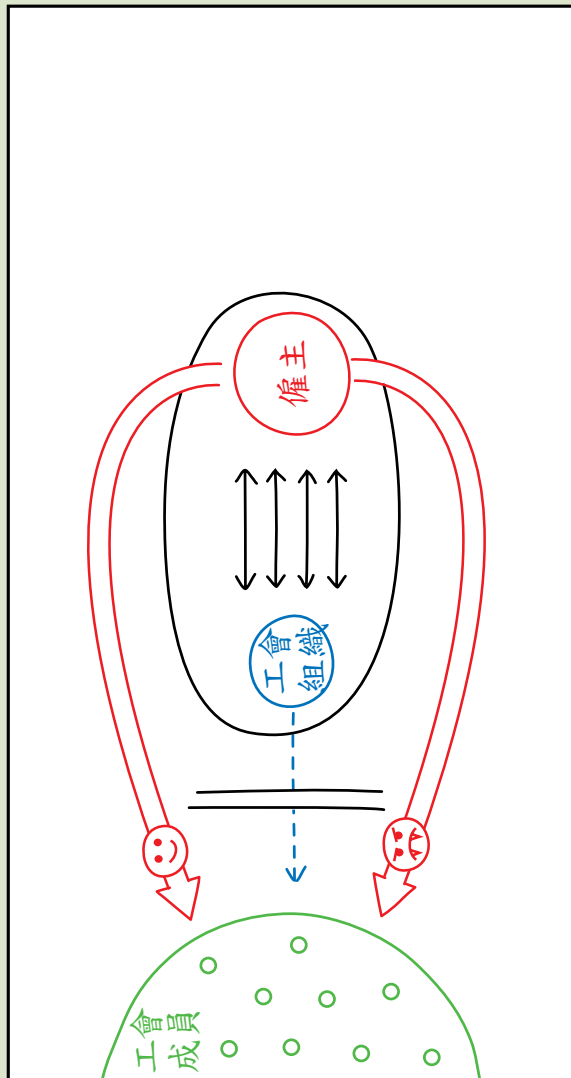
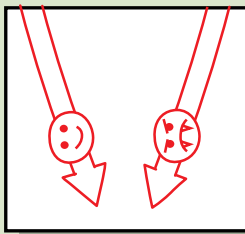
在許多情況下，僱主會向地方領袖施展「籠絡」手段，讓他們在「泡」內有安全感。同時，僱主會踐踏集體協議，並在工作場所製造恐懼氣氛。地方領袖，以及工會成員面臨的壓力越來越大——「斯德哥爾摩綜合症」開始起作用。有些僱主會意圖使用諮詢，去減少工會的阻力，以及以沒完沒了的會議纏繞工會領袖。「讓他們繼續談下去！」

參加者被問：「這種情況有甚麼不對勁？」

第十步

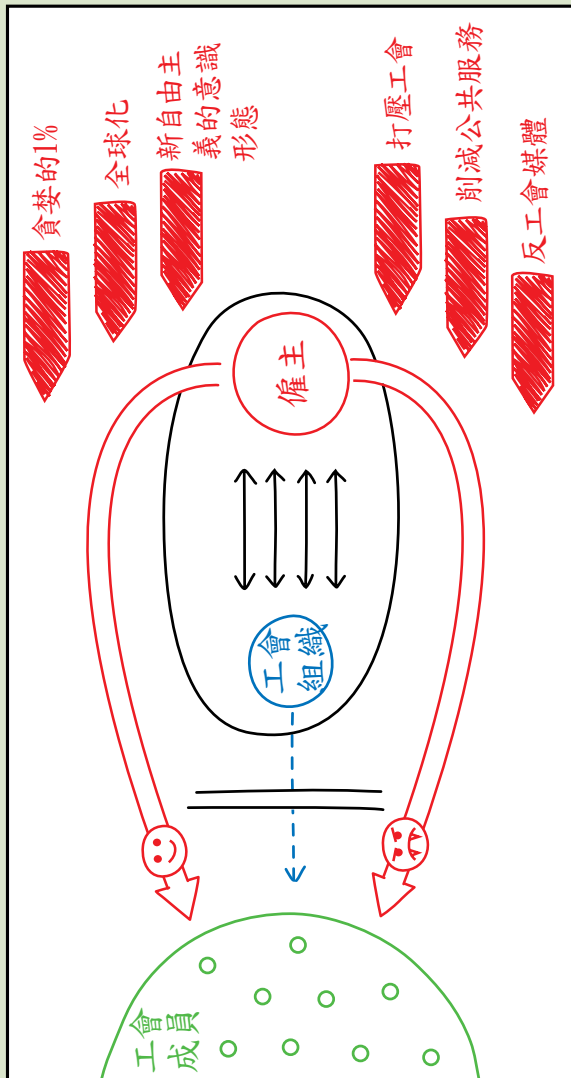
在地方領袖陷於「泡」內期間，僱主繞過工會，傾注資源策動舉措，與工會成員們直接交往。

僱主的顧問指導他們施展手段，「重新培養」他的員工隊伍，並使員工隊伍遠離工會。往往會有「扮白臉」的手段去促進對僱主的信任，亦有「扮黑臉」的手段去脅迫工會成員。



第十一步

同時，強大的力量威脅著我們。我們對的那些威脅，劃在紙的一邊，以提醒我們在「泡」外面對的挑戰。力量圖譜的圖解，會引發大量的討論和辯論。



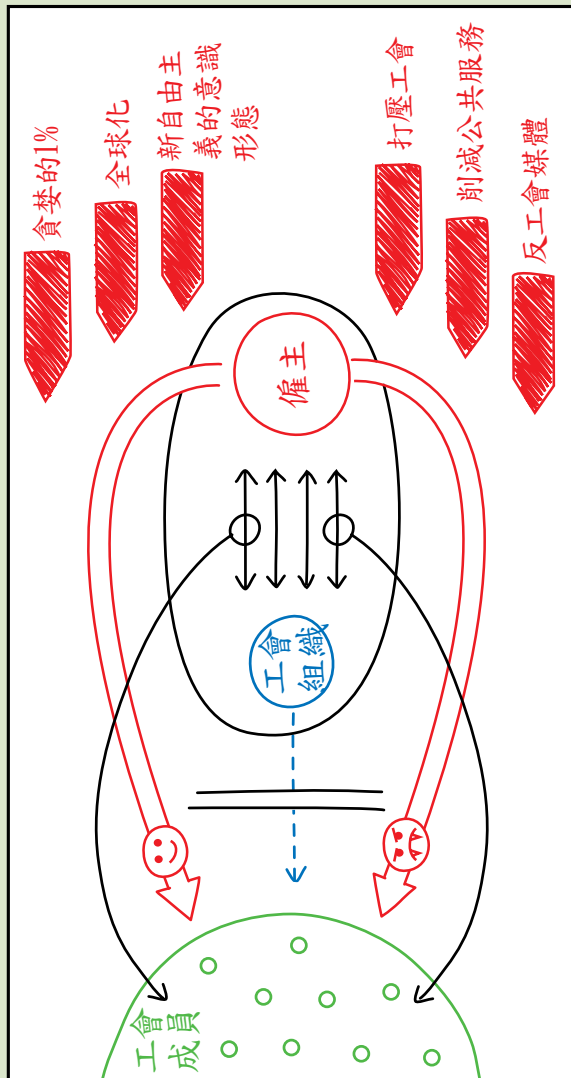
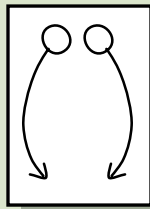
第二部分 繪製解決方案

第一步-制定計劃

勞工議會的討論文件《達到準備就緒狀態》，提供鞏固我們工會的建議。開始的第一步，通常就是與地方執行委員會先召開一次計劃會議。力量圖譜練習可以是計劃過程的一部分。下面列出了一些由力量圖譜練習參加者提出的解決方案。

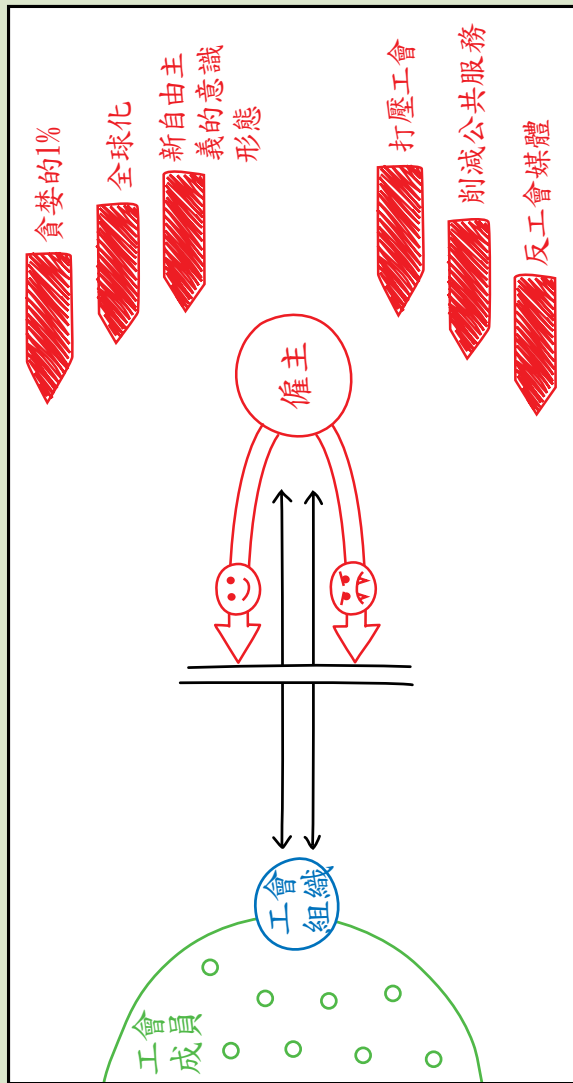
第二步-打破「資訊泡」

改善向成員發放「泡」內事態消息的渠道。成員需要知道工會為他們向僱主有所提倡，以及僱主不願集體合約，並對合理關注說「不」。這將會有助將成員怨氣落在僱主，而非落在工會。宣揚僱主的姿態，能幫助工會領導層重新連繫成員。挑戰僱主的「笑臉」宣傳功勞。申明成員在工作場所面對的問題。



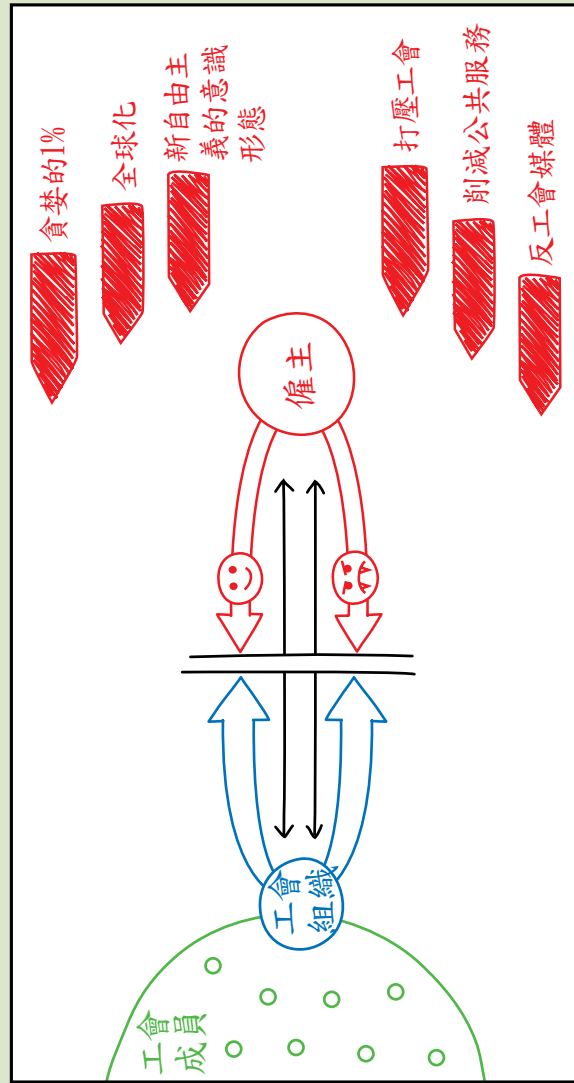
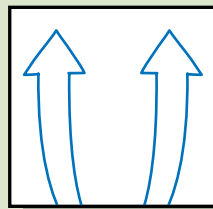
第三步-破「泡」而出

重新界定工會與僱主的關係-以成員可看見的方式進行。(準備僱主會說:「我們不再給恩惠了!」與僱主建立一個健康的分界。這並不意味著勞資關係一定是紛爭不斷-這表示工會與僱主間必須有一個明確的區分。



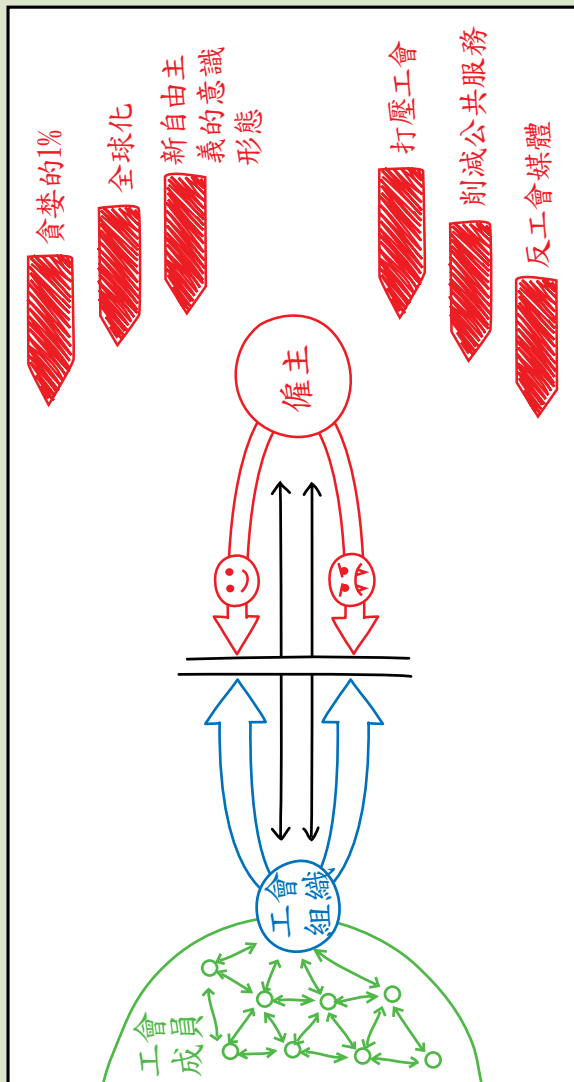
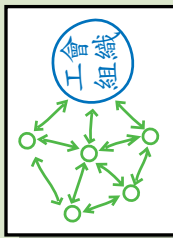
第四步-挑戰僱主的舉措

對僱主損害工會成員和/或領袖擁有的工會價值之舉措，策動挑戰。減少與僱主從勞的交流時間。重申工會是唯一的集體談判代表：確保在聯合委員會所有「僱員」代表，是負責任的工會代表。



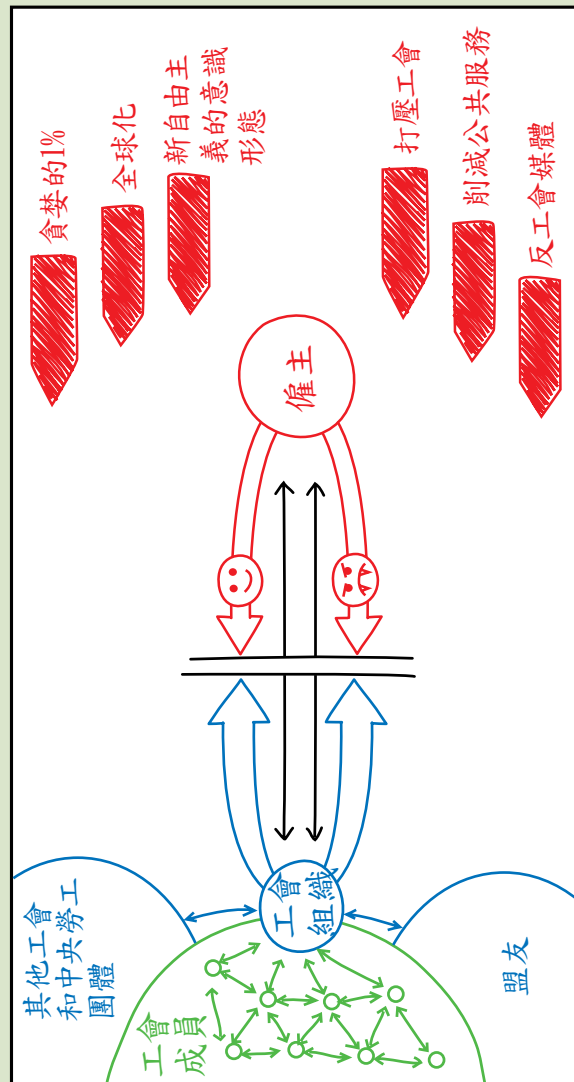
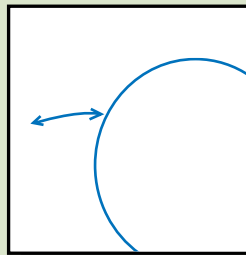
第五步-克服與成員的脫節

轉移焦點和資源去重建工會結構，從而建立與工會成員面對面的連繫。重新連接全體成員的力量。重新聚焦在工作場所正發生的事情。制定計劃使地方執行委員會、管事和工會成員參與每個運動。



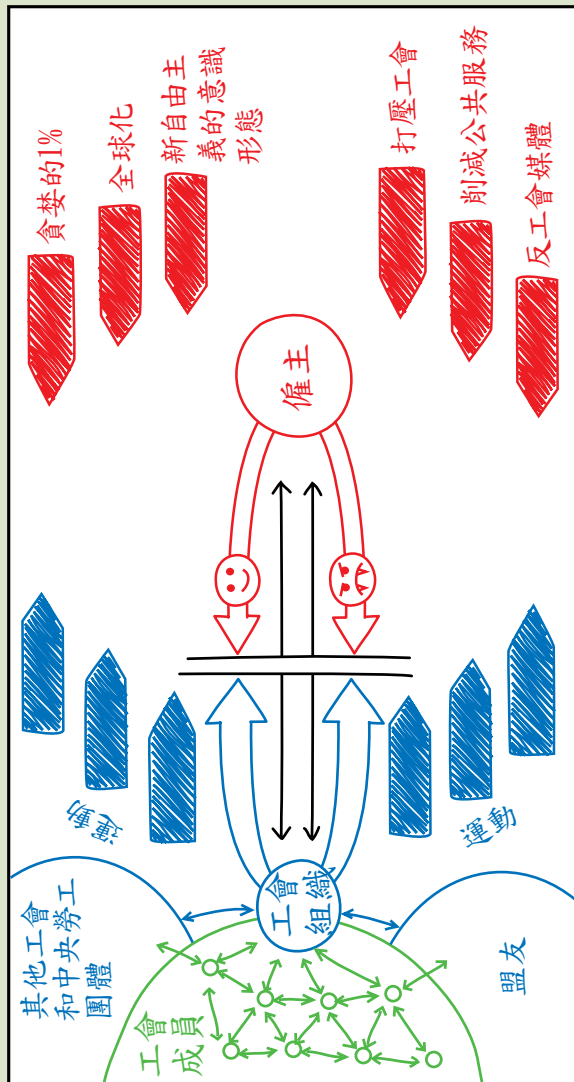
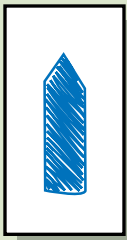
第六步-鞏固與盟友關係

促動整個工會組織跟其他工會、中央勞工團體以及社區盟友，建立緊密聯繫。工會成員是工會與社區組織的最強聯繫。



第七步-進入運動模式

在工作場所發起針對僱主的運動，例如工作量問題。加入現有的社區運動或協助發起新運動。把工作場所問題與社區問題連在一起。



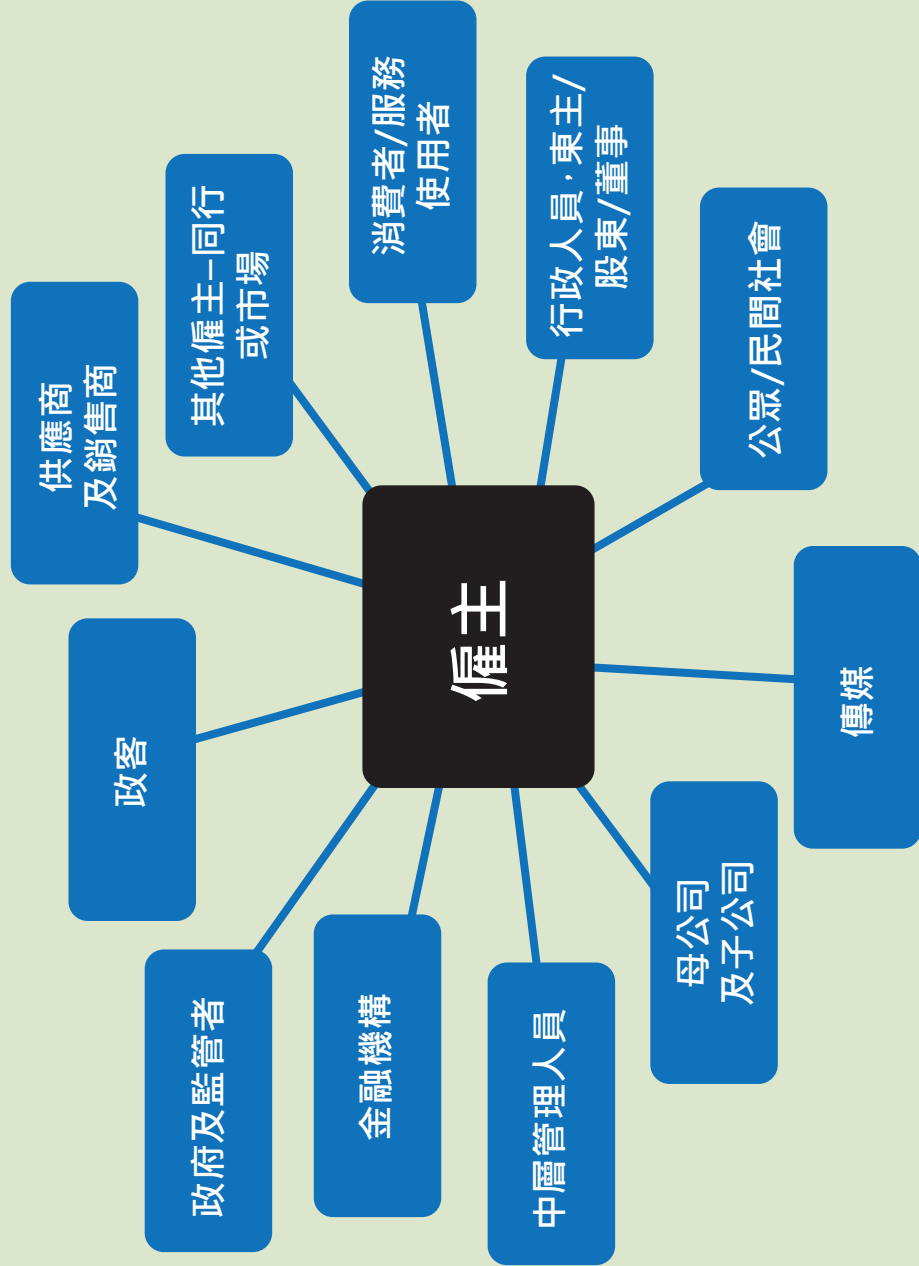
在你的工會達到準備就緒狀態

確保工會盡量做好準備，應付已知及未知的挑戰。可考慮勞工議會討論文件《達到準備就緒狀態》(Achieving a State of Readiness) 所提的建議，這份文件可在勞工議會網站 labourcouncil.ca 找到。

次要目標

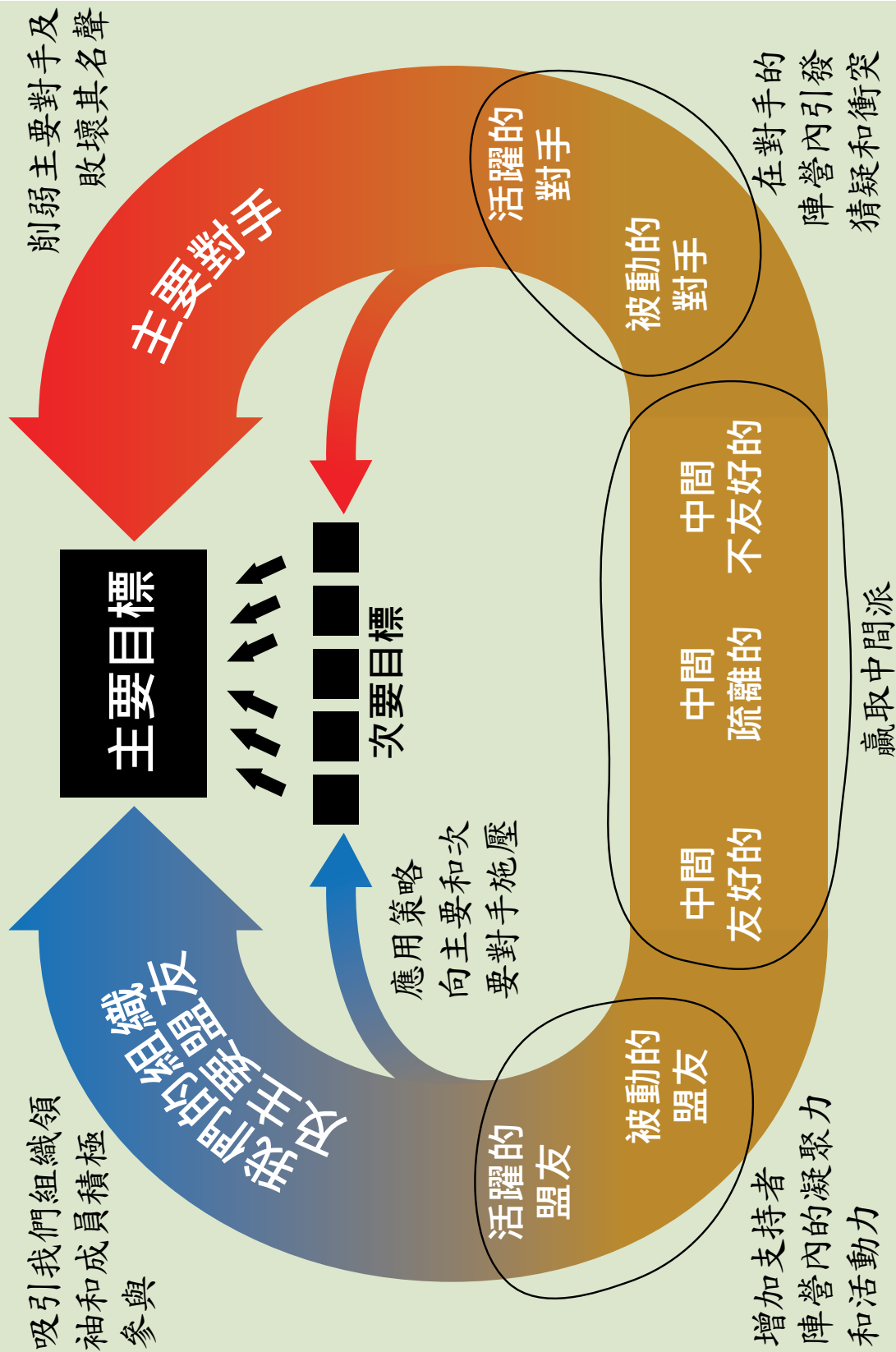
影響力：

我們向次要目標施壓以增加首要目標的壓力。圖示可能是運動針對僱主的次要目標。



Source: Adapted by Fairley/Balkwill from Strategic Campaigns by Teresa Conrow and Andy Banks. (2002)

盟友和對手圖譜



Source: Adapted by Fairley/Balkwill from "Spectrum of Allies" in Training for Change by George Lakey.

參考書目

Bill Lee, *Pragmatics of Community Organization, Fourth Edition* (CommonAct Press, 2011).

Bill Lee and Mike Balkwill, *Participatory Planning for Action* (CommonAct Press, 1996).

Rick Arnold, Bev Burke, Carl James, D'Arcy Martin and Barb Thomas, *Educating for a Change* (Between the Lines, 1996).

Bev Burke, Jojo Geronimo, D'Arcy Martin, Barb Thomas and Carol Wall, *Educating for Changing Unions* (Between the Lines, 2002).

Kim Bobo, Jackie Kendall and Steve Max, *Organizing for Social Change, Second Edition* (Seven Locks Press, 1996).

關於作者

羅布·費爾利(Rob Fairley)

羅布·費爾利(Rob Fairley)是多倫多及約克區勞工議會的策略服務總監。羅布於1975年成為加拿大公務員工會會員(Canadian Union of Public Employees, CUPE)，當時他開始在多倫多電力公司(Toronto Hydro)做工人和電工。他擔任工會第一分會主席7年，和服務加拿大公務員工會全國執行委員會一屆。羅布在多倫多電力公司為爭取突破性的平等項目領導鬥爭。羅布的專長是指導地方工會進行策略會議。他富有組織罷工和其他運動的經驗 - 不論大小。

邁克·博維(Mike Balkwill)

邁克·博維(Mike Balkwill)是自僱的組織者和社會發展顧問。邁克曾在許多領域與草根社區團體和非牟利組織工作：房屋、健康、社區服務、環境。邁克曾組織成功的運動，停止在安大略省賓頓市(Brampton, Ontario)發展放射性廢物焚化爐。他亦曾組織成功的運動，清除皮爾區(Peel Region)流動課室的霉。他曾在麥馬士打大學(McMaster)和約克大學(York)教授社區組織和社會運動。他是《實用社區組織》(Pragmatics of Community Organization)的發行人。

與作者聯繫電郵 info@campaignorganizing.org

