



# 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

健康與安全會議

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

僱主

勞工議會

多倫多及約克區

盟友

運動



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](http://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功能。

## 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><b>外部有些甚麼是不利我們?</b></p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 僱主</li> <li>• 經濟</li> <li>• 政治趨勢</li> </ul>	<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><b>內部有些甚麼是不利我們?</b></p> <p>↓</p> <p>例如 在工會內</p>	<p>沒有人想無酬參與</p>
<p><b>內部有些甚麼是利於我們?</b></p> <p>↑</p> <p>例如 在工會內</p>	<p>有些成員「感覺」 風聲「真嚴厲」 很少經驗</p>
<p><b>外部有些甚麼是利於我們?</b></p> <p>↑</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會力量</li> <li>• 盟友</li> <li>• 其他</li> </ul>	<p>很多人分享我們 的價值觀</p>

留意趨勢

反省

我們怎樣才能減少消極力量的影響?

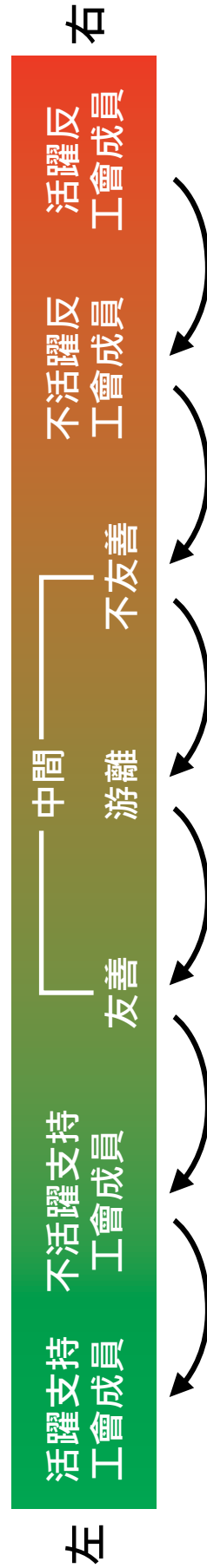
我們如何才能加強積極的力量?

# 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，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。

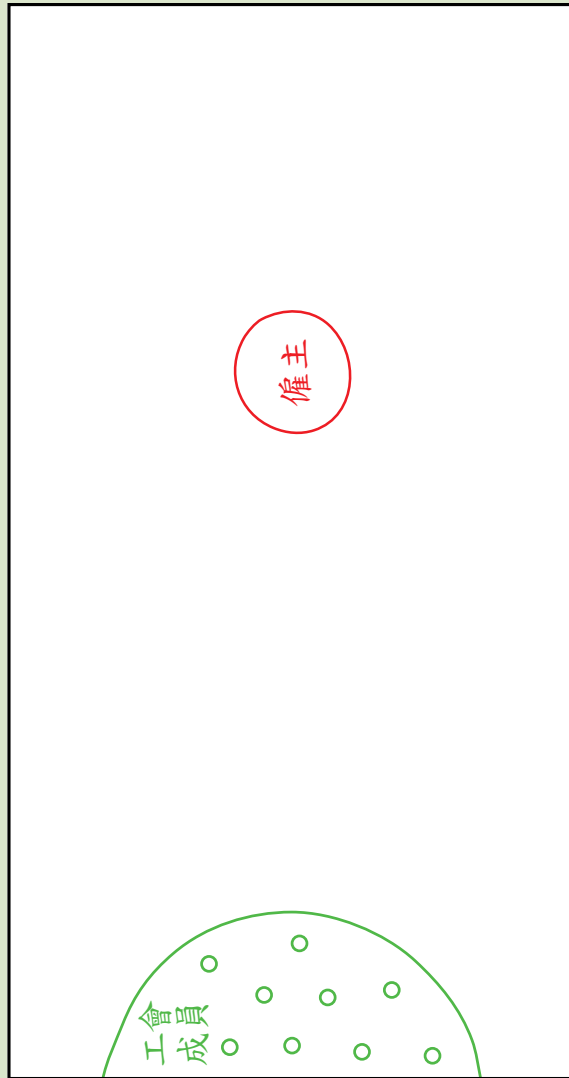
練習旨在提出問題並找出解決辦法，不是要責備。突顯的問題可能不適用於所有工會。

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

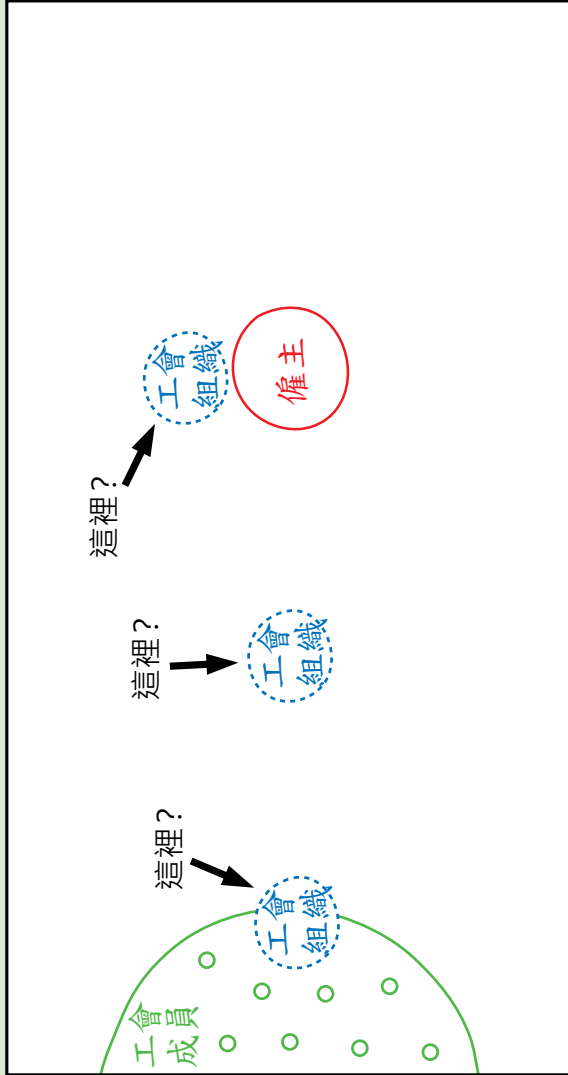
### 第一步

練習開始先在一張大紙上，劃出僱主和工會成員。



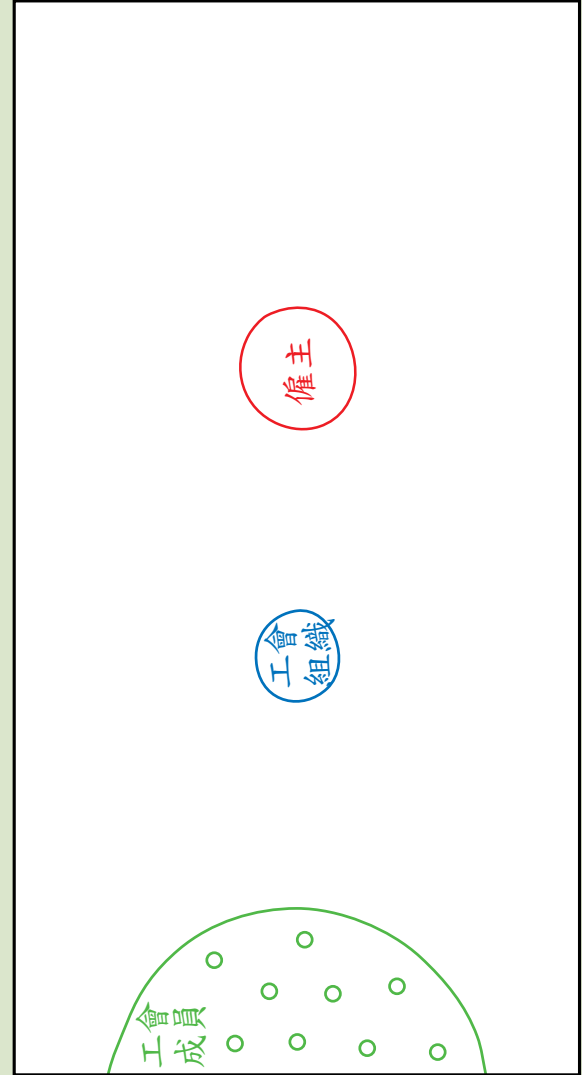
## 第二步

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。

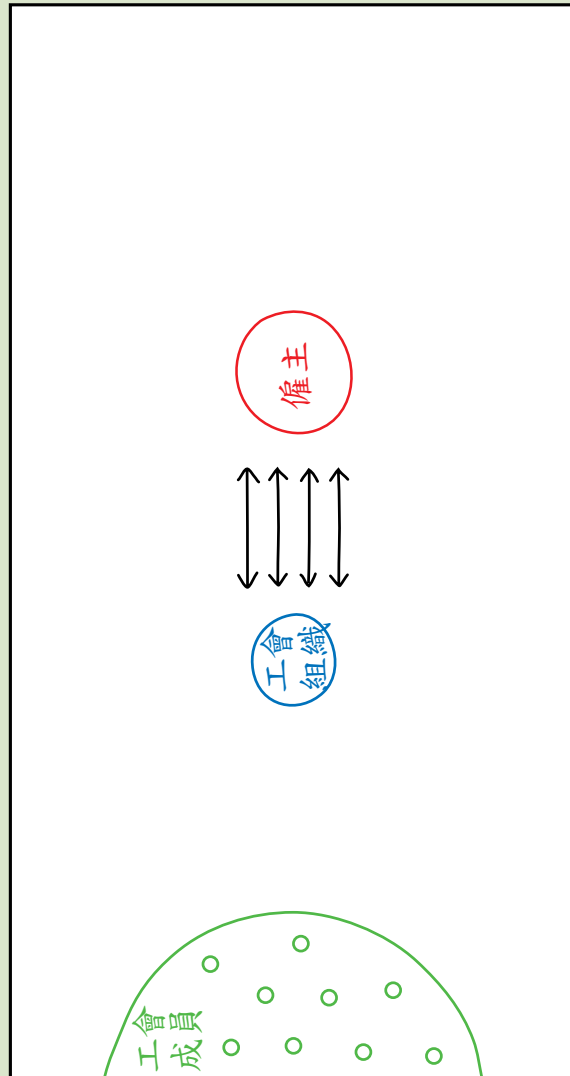
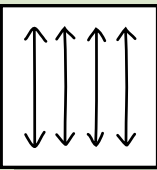
### 工會組織與僱主的互動交流

- 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

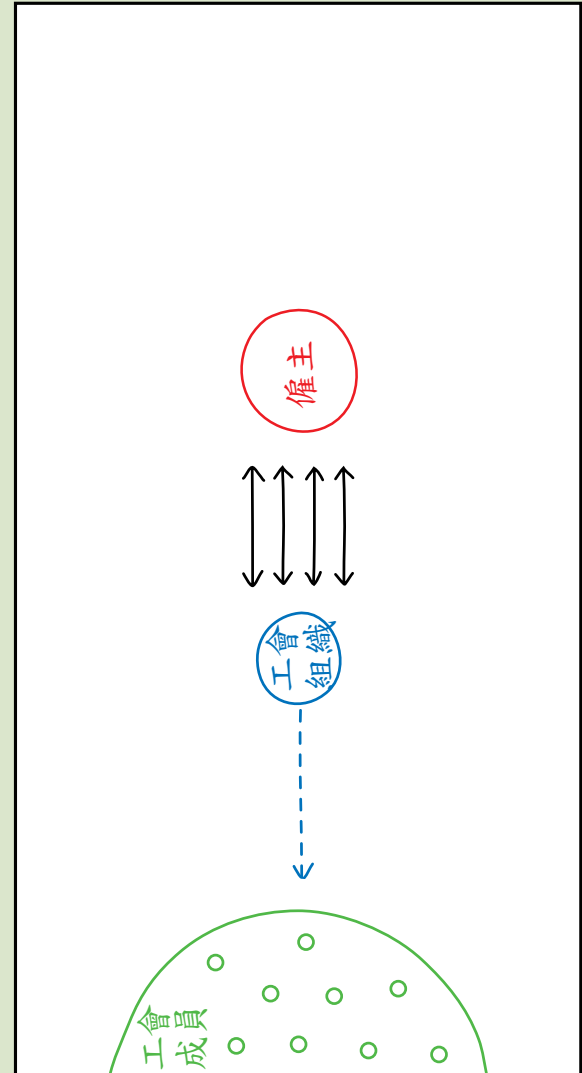
當被要求列出工會組織與成員的互動交流時，地方領袖列出一張大為簡短的清單——尤其是扣除了與「出事」成員的會面之後，互動交流的種類就更加少。原因有很多，與一名典型的成員互動交流，往往是碰巧的，而且通常並非面對面。

### 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

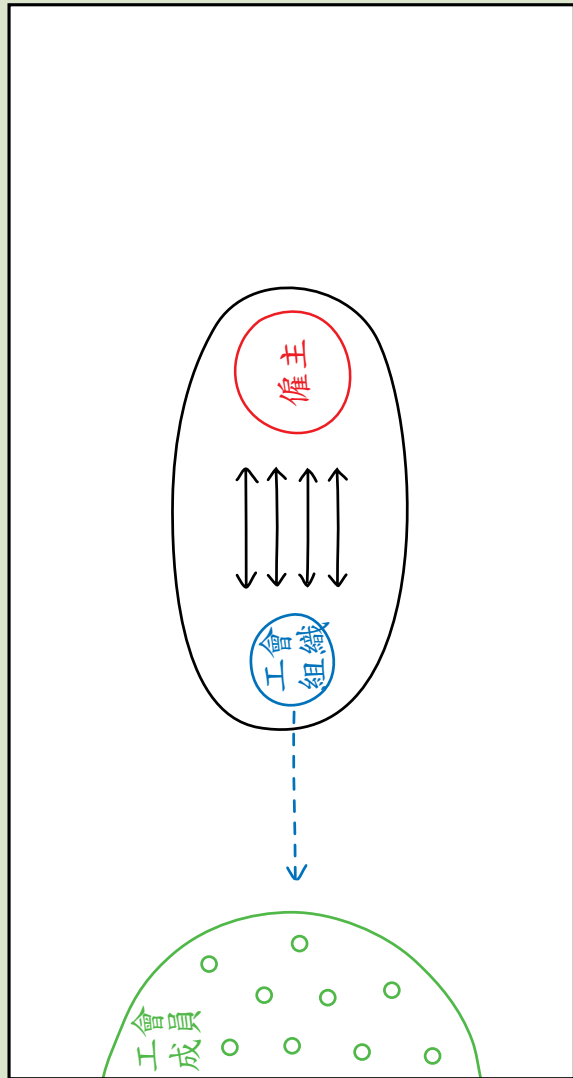
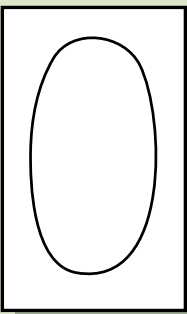
工會組織與成員互動交流以虛線單箭頭代表——顯示溝通不頻繁，甚少面對面，以及時常是單向的。很多地方領袖報告，他們通常太忙，無法到工場探訪成員。





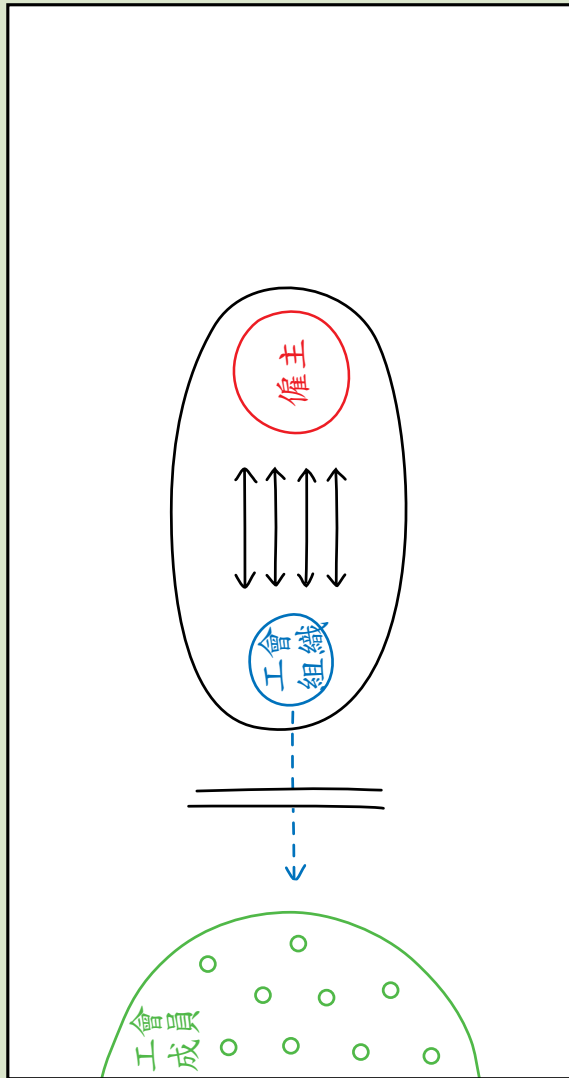
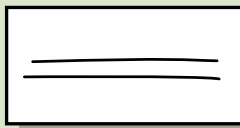
## 第八步

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。



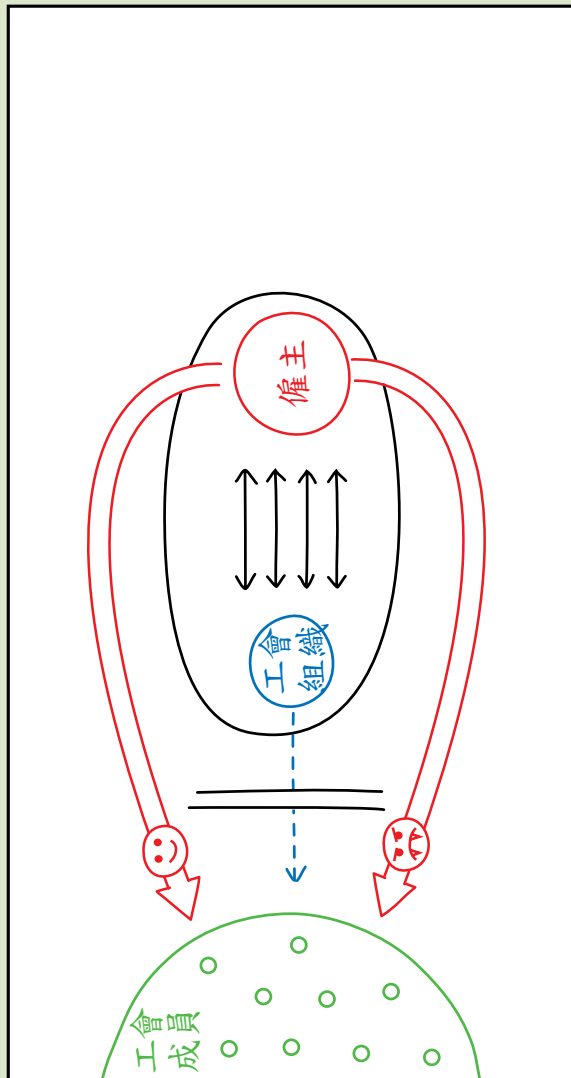
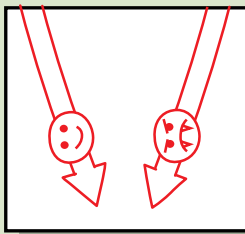
在許多情況下，僱主會向地方領袖施展「籠絡」手段，讓他們在「泡」內有安全感。同時，僱主會踐踏集體協議，並在工作場所製造恐懼氣氛。地方領袖，以及工會成員面臨的壓力越來越大——「斯德哥爾摩綜合症」開始起作用。有些僱主會意圖使用諮詢，去減少工會的阻力，以及以沒完沒了的會議纏繞工會領袖。「讓他們繼續談下去！」

參加者被問：「這種情況有甚麼不對勁？」

## 第十步

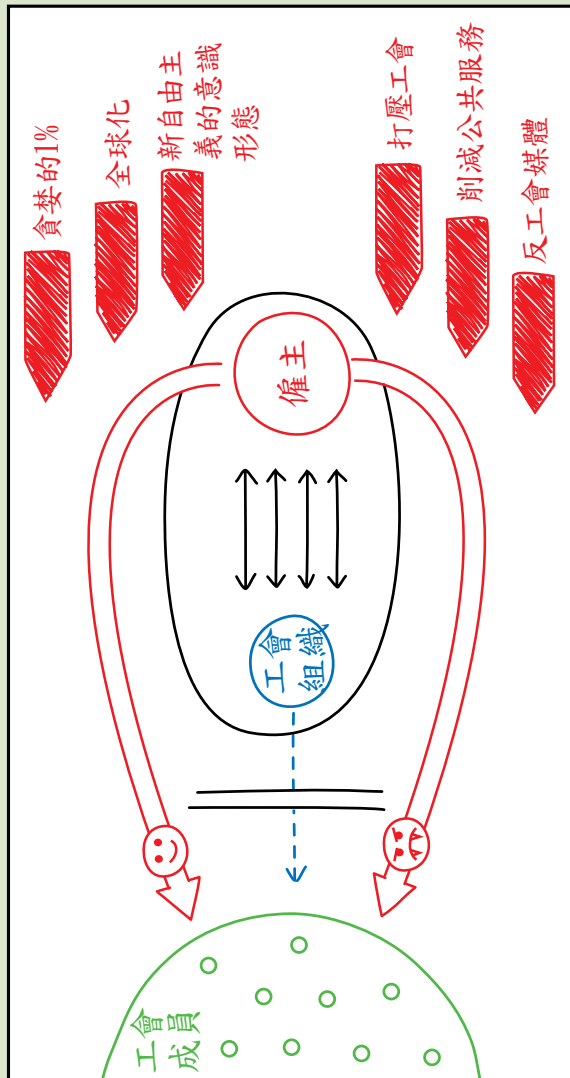
在地方領袖陷於「泡」內期間，僱主繞過工會，傾注資源策動舉措，與工會成員們直接交往。

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。



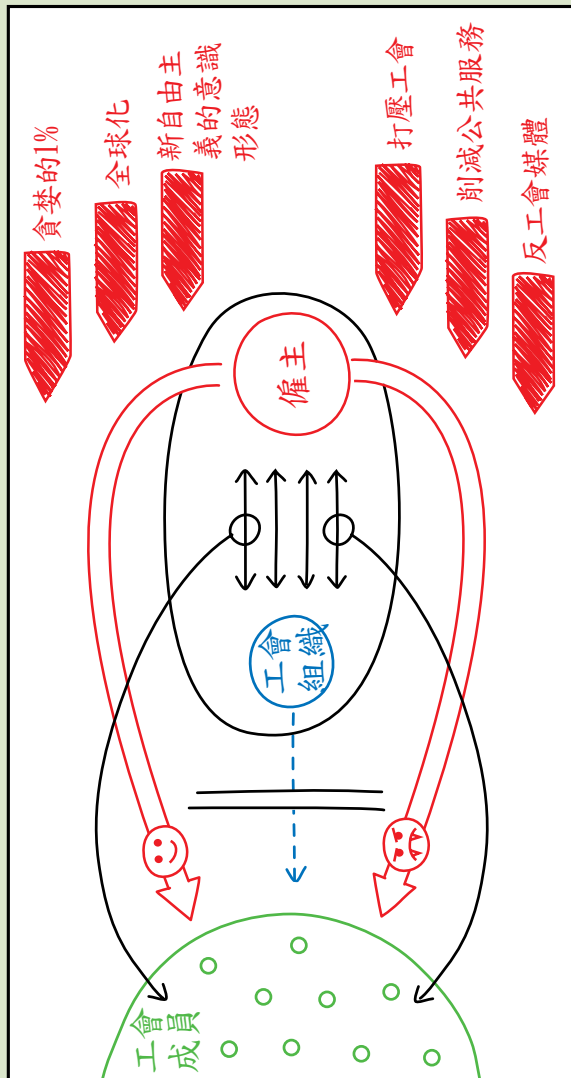
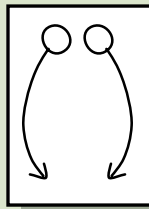
## 第二部分 繪製解決方案

### 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。

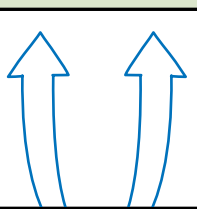
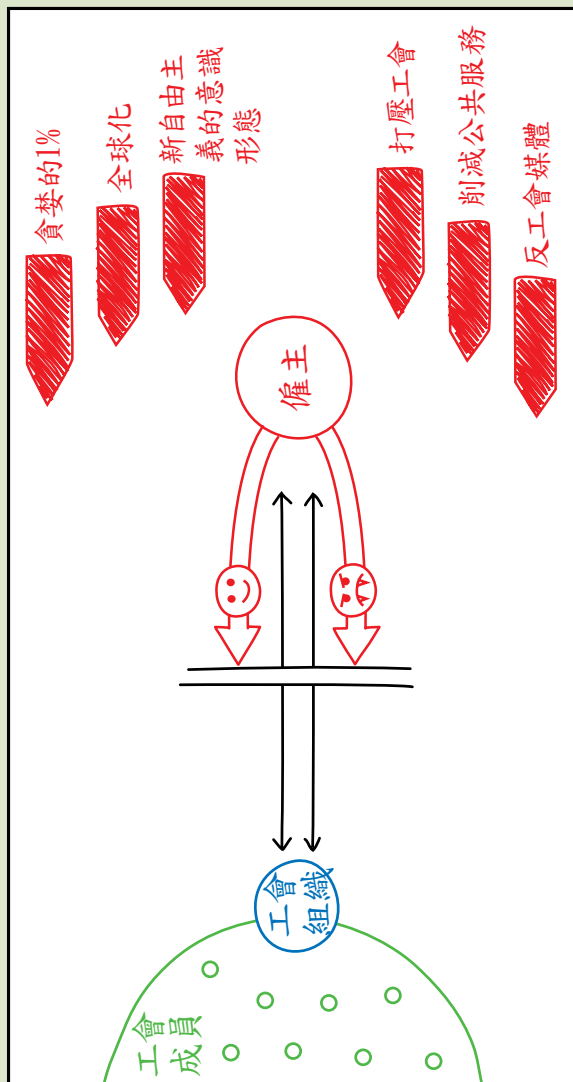
### 第二步-打破「資訊泡」

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。



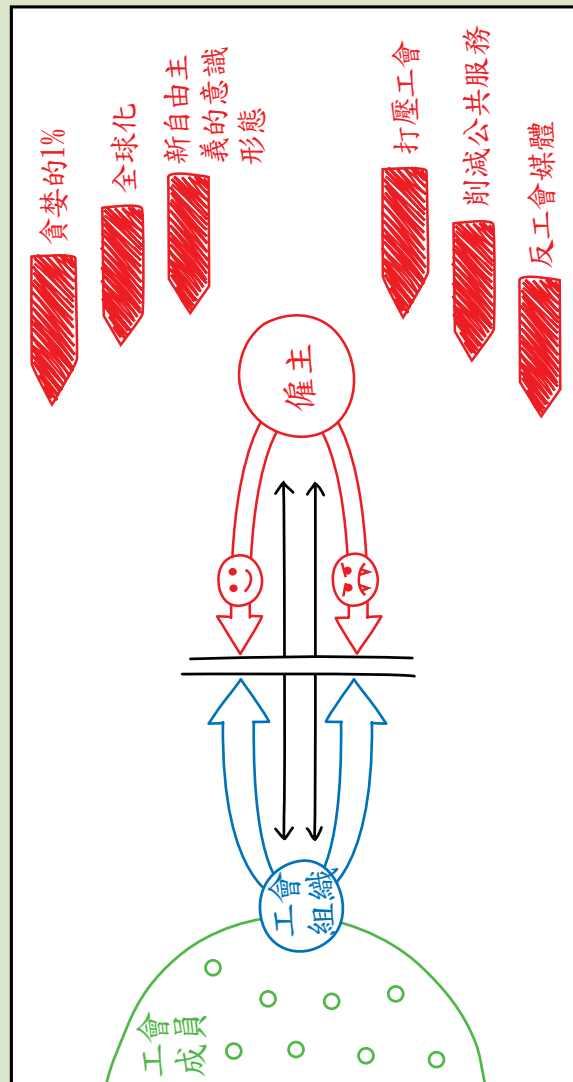
## 第三步-破「泡」而出

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。



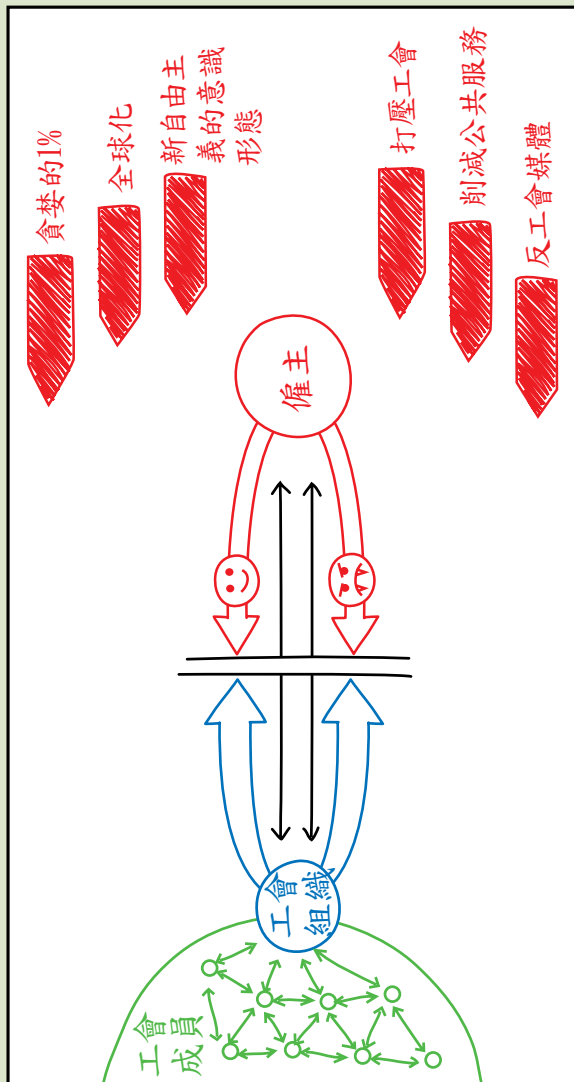
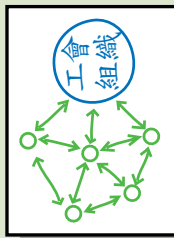
## 第四步-挑戰僱主的舉措

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。



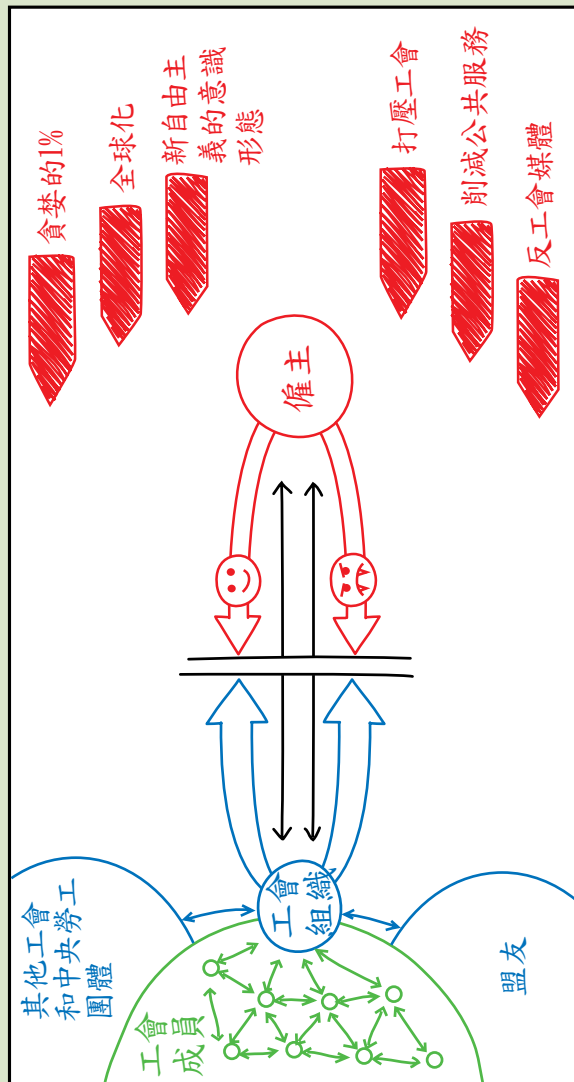
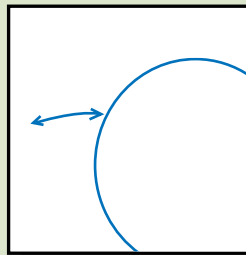
## 第五步-克服與成員的脫節

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。



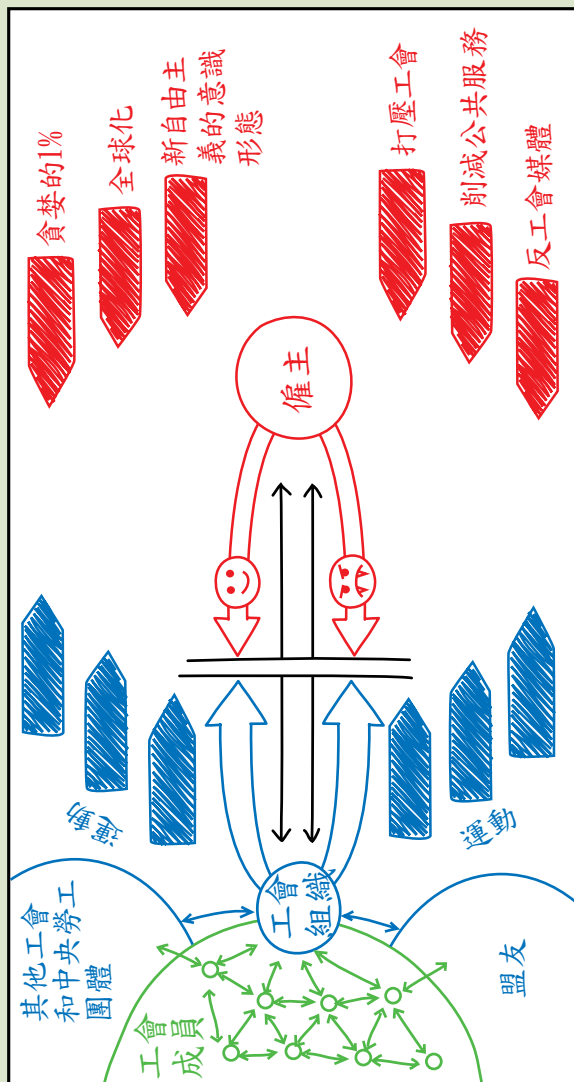
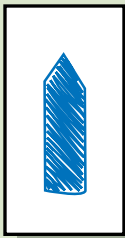
## 第六步-鞏固與盟友關係

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。



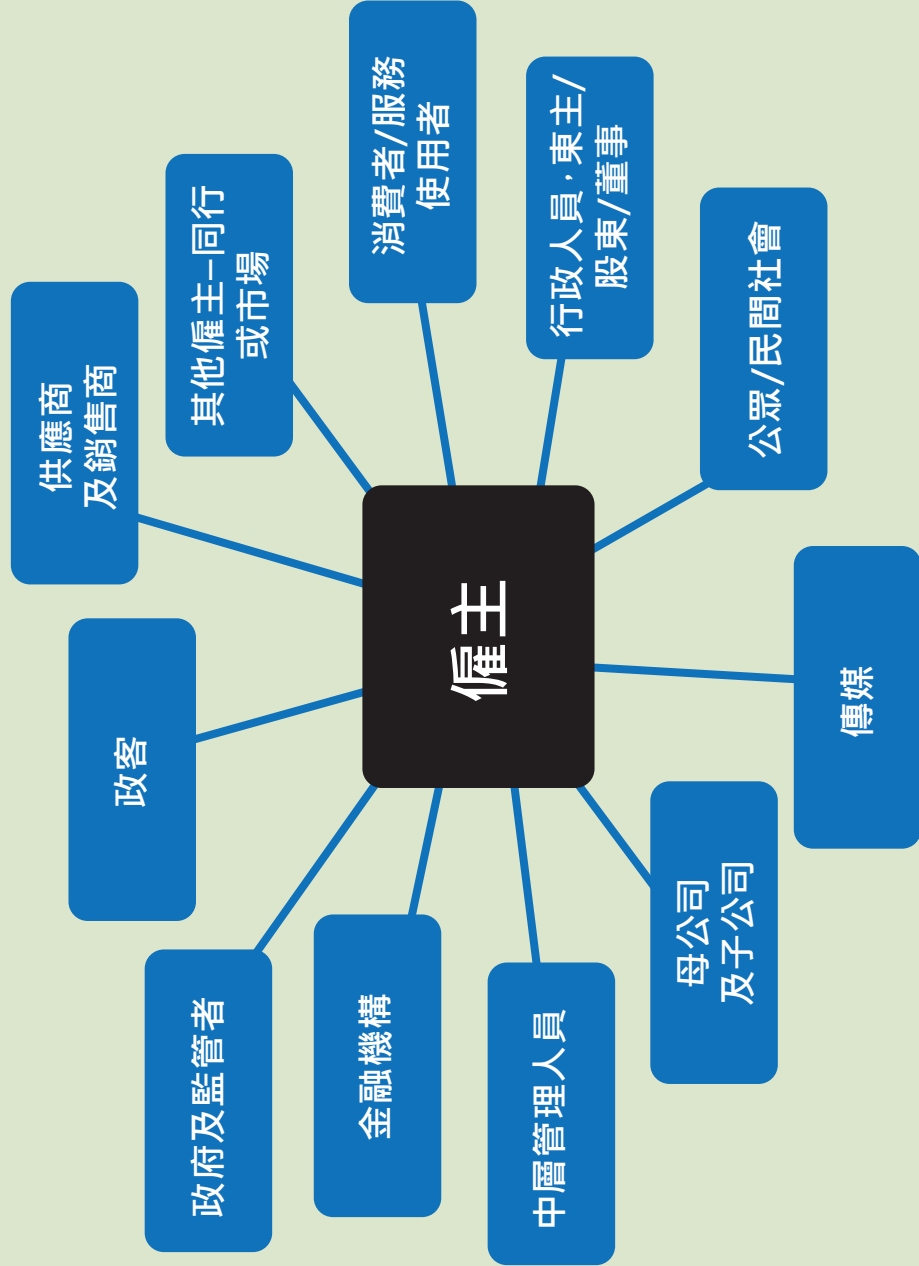
## 在你的工會達到準備就緒狀態

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](http://labourcouncil.ca) 找到。

# 次要目標

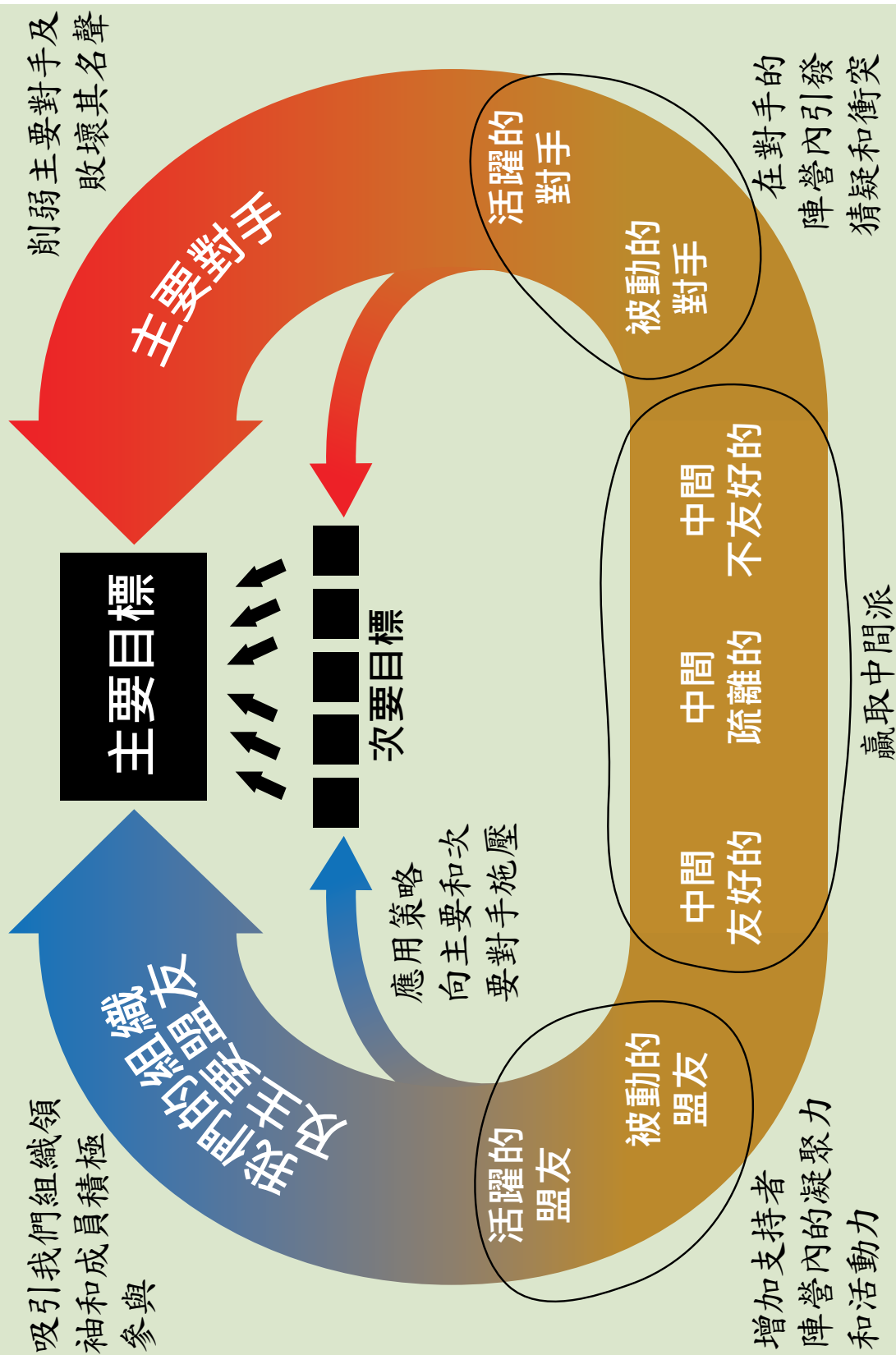
## 影響力：

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](mailto:info@campaignorganizing.org)



