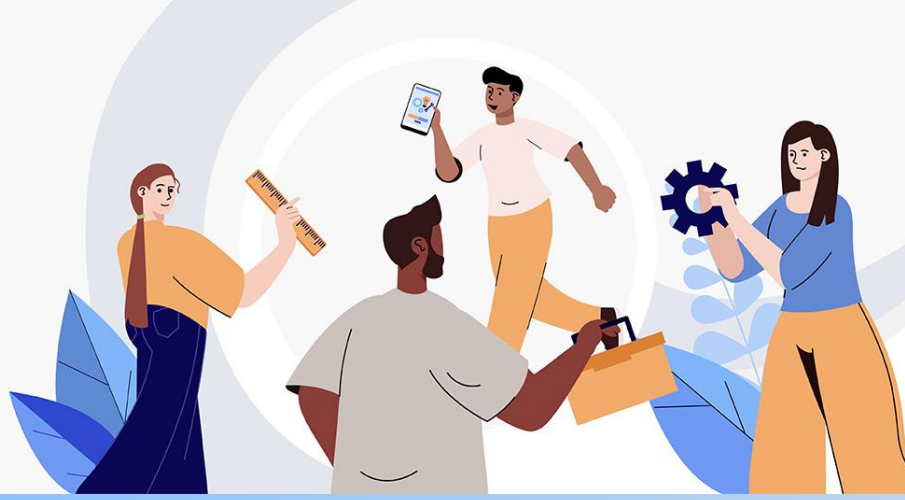
ชุดเครื่องมือ
สร้างพลังขับเคลื่อน
Power Resources Tool Kit





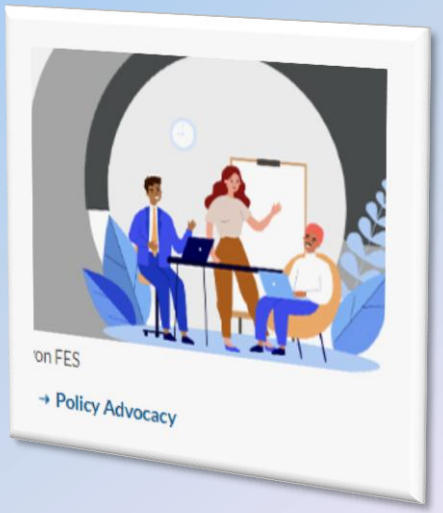
บทนำ



เนื้อหาหลัก

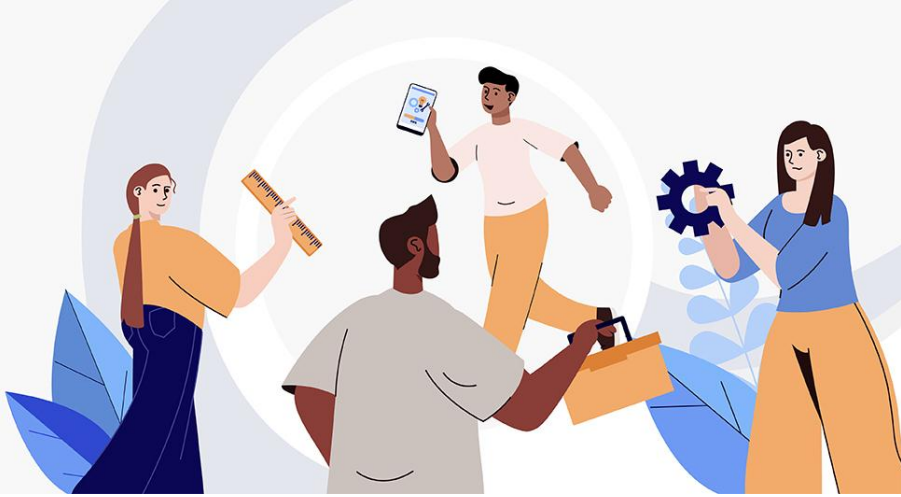


การรณรงค์และการจัดตั้ง



การผลักดันนโยบาย

ชุดเครื่องมือ
สร้างพลังขับเคลื่อน
Power Resources Tool Kit

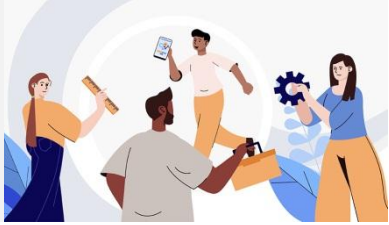


ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อนได้รับการออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะที่คนงานและสหภาพแรงงานกำลังเผชิญอยู่ และเปลี่ยนปัญหาเหล่านั้นให้เป็นการดำเนินการร่วมกันและมีแผนที่ปฏิบัติได้ ชุดเครื่องมือถูกสร้างขึ้นเพื่อช่วยสร้างอำนาจของคนงานและสหภาพแรงงาน

ชุดเครื่องมือสามารถสนับสนุนคนงานและสหภาพแรงงานในการวางแผนการรณรงค์ขนาดใหญ่ในระดับนานาชาติ จัดตั้งคนงานในสถานที่ทำงาน ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วม ผลักดันให้เกิดการออกกฎหมายที่ดีขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงสหภาพแรงงานให้จัดการกับความท้าทายในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น

จากต้นฉบับภาษาอังกฤษ
https://www.fes.de/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/gewerkschaften-international/toolkit

สารบัญ



- **บทที่ 1 บทนำ /สร้างพลังขับเคลื่อน - Introduction / The Power Resources**
  - 1.1บทนำสู่ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อน 4
  - 1.2 บทนำสู่การสร้างพลังขับเคลื่อน 16
- **บทที่ 2 เนื้อหาหลัก - Core Material**
  - 2.1 การวิเคราะห์ การตั้งเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน และการวางแผนยุทธศาสตร์ 27
  - 2.2 การวิเคราะห์แนวทางในการสร้างพลังขับเคลื่อน 32
  - 2.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม 41
  - 2.4 การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) 49
  - 2.5 จากปัญหาสู่เป้าหมาย 64
  - 2.6 ตัวชี้วัด 76
  - 2.7 arbolitos (เครือข่ายการสื่อสารของคนงาน) 85
  - 2.8 คณะกรรมการ 94
  - 2.9 ตารางงานและความรับผิดชอบ 104
  - 2.10 การถอดบทเรียน 108
  - 2.11 การวางแผนยุทธศาสตร์ 110
- **บทที่ 4 การรณรงค์และการจัดตั้ง - Campaigning and Organising**
  - 4.1 ภาพรวม แนวทาง และตัวอย่างวาระ 127
  - 4.2 แผนที่ที่ทำงานและการประเมิน 135
  - 4.3 สารในการรณรงค์ 144
  - 4.4 การทำแผนที่แนวตั้งและการวิจัย 148
  - 4.5 เป้าหมายและพันธมิตร 162
  - 4.6 ยุทธศาสตร์ 171
  - 4.7 กลยุทธ์ 180
  - 4.8 กรอบทางกฎหมาย 200
  - 4.9 คาดการณ์นายจ้าง 203
- **บทที่ 6 การผลักดันนโยบายPolicy Advocacy**
  - 6.1 การผลักดัน : พลังเชิงสถาบัน บริการสาธารณะ และ นโยบายที่ดี 211

บทที่ 1
บทนำ /สร้างพลังขับเคลื่อน
Introduction / The Power Resources



1.1 บทนำสู่ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อน

ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อน (Power Resources Tool Kit) ออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงซึ่งคนงานและสหภาพแรงงานประสบ แล้วแปลงเป็นการร่วมลงแรงและแผนลงมือทำ

เราตระหนักดีว่าแรงงานและสหภาพแรงงานถูกลัทธิเสรีนิยมใหม่เล่นงานอย่างหนัก แต่เรายังเชื่อมั่นในตัวแทนแรงงานและพลังของการร่วมลงมือ

ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อนนี้ให้ความสำคัญกับการลงมือทำ และออกแบบมาเพื่อช่วยสร้างเสริมพลังของคนงานและสหภาพ ชุดเครื่องมือนี้จะมีประโยชน์มากที่สุดหากคุณนำไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมร่วมกันเพื่อใช้และเพิ่มพลังดังกล่าว

ชุดเครื่องมือนี้มีกิจกรรมหลากหลายรูปแบบที่จะช่วยให้คุณและสหภาพของคุณออกแบบกิจกรรม ตั้งแต่การรณรงค์ระดับนานาชาติขนาดใหญ่ รวมกลุ่มแรงงานในสถานที่ทำงาน ทำการร่วมเจรจาต่อรอง ผลักดันกฎหมายที่ดีกว่า ต่อสู้เพื่อความเท่าเทียมทางสภาพภูมิอากาศ หรือต่อต้านความไม่เสมอภาคทางเพศหรือทางเชื้อชาติ เครื่องมือชุดนี้มีเป้าหมายเพื่อช่วยสหภาพและองค์กรแรงงานต่างๆ รับมือกับปัญหาเหล่านี้



สหภาพและองค์กรแรงงานทุกประเภทสามารถใช้ประโยชน์จากชุดเครื่องมือนี้ได้ ไม่ว่าจะเป็นสหภาพที่มีแรงงานอยู่ในบริษัท ภาคส่วนอุตสาหกรรม สหภาพแรงงาน ศูนย์สหภาพแรงงานแห่งชาติ ศูนย์สหภาพแรงงานระดับภูมิภาค สมาคมและคณะกรรมการแรงงาน หรือองค์กรอื่นๆ ในรูปแบบผสมผสาน เราออกแบบเนื้อหาโดยคำนึงถึงองค์กรและสถานการณ์ที่แตกต่างหลากหลายเป็นสำคัญ คำว่าสหภาพในชุดเครื่องมือนี้หมายรวมถึงองค์กรแรงงานและกลุ่มก้อนแรงงานต่างๆ ที่ต้องการพัฒนาสภาพการทำงานและสังคมของพวกเขา

ชุดเครื่องมือนี้ใช้แนวทางการศึกษาสหภาพแรงงานซึ่งสนับสนุนให้เกิดการลงมือร่วมกัน องค์ประกอบของชุดเครื่องมือเอื้ออำนวยให้เกิดการจัดการสนทนากลุ่มย่อย การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับคนจำนวนมาก กระบวนการปรึกษาหารือหรือการเรียนรู้ด้วยตัวเองแบบมีแนวทางประกอบ เราสามารถนำเนื้อหาเหล่านี้ไปใช้ทั้งกับกิจกรรมที่พบปะเจอกันหรือออนไลน์ก็ได้

การเรียนรู้ร่วมกันนั้นสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังของแรงงานและการพัฒนาความรู้สึกว่า เรามีอัตลักษณ์ขององค์กรร่วมกัน ภาวะการเป็นผู้นำนั้นอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยให้ผู้นำในวันนี้และวันหน้าเติบโตไปพร้อมกับการสั่งสมทักษะและประสบการณ์ การเรียนรู้ของแรงงานจะช่วยให้เราสามารถออกแบบแผนร่วมกัน กระชับความสัมพันธ์ระหว่างแรงงาน ตลอดจนกระจายข่าวสาร ทักษะ และมุมมองต่างๆ ต่อไป



บทนำจะกล่าวถึงข้อมูลดังต่อไปนี้

- ชุดเครื่องมือนี้มีหน้าตาอย่างไร
- เราจะใช้ชุดเครื่องมือนี้อย่างไร
- กิจกรรมหลากหลายประเภท

หากต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจาก FES ในการวางแผนใช้ชุดเครื่องมือนี้ ติดต่อเราได้ที่ uniontransform@fes.de

คุณยังสามารถค้นหาข้อมูลและความช่วยเหลือเพิ่มเติมได้จากสหภาพท้องถิ่น สภาบันวิจัยแรงงาน องค์กรสนับสนุนแรงงาน และสภาสหภาพระดับโลก



ชุดเครื่องมือนี้มีหน้าตาอย่างไร

หลังจาก → **บทนำสู่การสร้างพลังขับเคลื่อน** เราจะเข้าสู่เนื้อหาและกิจกรรมหลักของชุดเครื่องมือ เราแนะนำให้คุณอ่าน**เนื้อหาหลัก** (core material) เป็นอันดับแรก ซึ่งมีความสำคัญกับงานของคุณ ไม่ว่าคุณจะกำลังรณรงค์ บริหารจัดการ ร่วมเจรจาต่อรอง ปฏิรูปองค์กร หรือร่วมสนับสนุนการต่อสู้ในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

→ เนื้อหาหลัก ส่วนนี้จะช่วยคุณวิเคราะห์สถานการณ์ ตั้งเป้าหมายร่วม และวางแผนการทำงานร่วมกัน

เนื้อหาหลัก
Core Material



สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในบทที่ 2 เนื้อหาหลัก (หน้า 26)"

การวิเคราะห์

- การวิเคราะห์พลังขับเคลื่อนของสหภาพ (หน้า 31)
- การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (หน้า 40)
- การวิเคราะห์สวอต (SWOT) (หน้า 48)

การตั้งเป้าหมาย

- จากปัญหาสู่เป้าหมาย (หน้า 63)
- ตัวชี้วัด (หน้า 75)
- กฎกติกา (หน้า 80)

การวางแผนทำงานร่วมกัน

- เครือข่ายการสื่อสารระหว่างคนงาน/*arbolitos* (หน้า 84)
- คณะกรรมการ (หน้า 93)
- ตารางงานและความรับผิดชอบ (หน้า 103)
- การถอดบทเรียน (หน้า 107)

การวางกลยุทธ์ (หน้า 109)

ไม่ว่าคุณจะกำลังลงมือทำเรื่องอะไรคุณจำเป็นต้องอ่านหัวข้อข้างต้นใน → เนื้อหาหลัก

ตัวอย่างเช่น หากคุณจะใช้ชุดเครื่องมือนี้ในการวางแผนรณรงค์การร่วมเจรจาต่อรอง คุณจำเป็นต้องเข้าใจเนื้อหาทั้งหมดใน "เนื้อหาหลัก" รวมถึงหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ "การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม" เพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพการทำงานของคนงาน คุณยังต้องเข้าใจเนื้อหาในหัวข้อ "เครือข่ายการสื่อสารระหว่างคนงาน/*arbolitos*" เพื่อสร้างฐานเสียงสนับสนุนในการต่อรองสัญญาจ้างงานในที่ทำงานด้วย

หลังจากอ่าน "เนื้อหาหลัก" เข้าใจดีแล้ว คุณสามารถนำเนื้อหาดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับ



→การปฏิรูปองค์กร

→การรณรงค์และการจัดตั้ง

→การร่วมเจรจาต่อรอง

→การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้

เลือกหัวข้อที่คุณต้องการใช้ชุดเครื่องมือนี้ และตั้งเป้าวางกรอบงานในสหภาพของคุณ

คุณต้องการให้ความสำคัญกับกิจกรรมใดสำหรับองค์กรสหภาพหรือคนงานของคุณ

- **การปฏิรูปองค์กร (organisational transformation)** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สหภาพเป็นและทำอยู่ขนานใหญ่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือวิธีคิด การจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เนื้อหาที่เกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรช่วยให้สหภาพจัดการกับความท้าทายที่โลกกำลังเผชิญอยู่ได้ ตั้งแต่ความอยุติธรรมทางสภาพภูมิอากาศไปจนถึงการเติบโตของงานนอกระบบและงานที่ไม่มั่นคง เช่นเดียวกับประเด็นเรื่องการกีดกัน การต่อต้านการเหยียดเชื้อชาติ ความเท่าเทียมทางเพศ คนงานรุ่นใหม่ ตลอดจนการปรับโครงสร้างและการจัดการสหภาพ
- **การรณรงค์และการจัดตั้ง (campaigning and organising)** นั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เนื่องจากการรณรงค์ที่กดดันให้ผู้มีอำนาจต้องปรับปรุงสภาพการทำงาน เป็นโอกาสอันดีเยี่ยมที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมและจำนวนสมาชิกของสหภาพ

  การจัดตั้งเป็นมากกว่าเพียงแค่การรวบรวมสมาชิกใหม่ อันที่จริงแล้วการจัดตั้งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนงานในสหภาพและชุมชนต่างๆ รวมถึงเพื่อเพิ่มพลังของสหภาพเองด้วย การเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากของคนงานที่มีสภาพการทำงานไม่มั่นคงและปราศจากตัวแทนสหภาพ คือสิ่งบ่งชี้ว่าการจัดตั้งและการขยายสหภาพเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ทั้งในระดับโลกและระดับชุมชน การให้ความสำคัญกับการจัดตั้งจะช่วยให้สหภาพมีข้อมูลมากเพียงพอ ทั้งยังระงับความกลัว ความเฉื่อยชา หรือความรุนแรงที่ฉุดรั้งคนงานจากการมีส่วนร่วมในสหภาพได้

  การรณรงค์หมายถึงความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะใช้กลยุทธ์สร้างแรงกดดันกับนายจ้างและผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อทำให้สภาพการทำงานของคนงานดีขึ้น หากประสบความสำเร็จ การรณรงค์จะนำไปสู่การต่อรองร่วมกันหรือการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ นโยบาย หรือกฎระเบียบตามมา

➔ **การร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining)** หมายถึงการเจรจาต่อรองทั้งหมดที่เกิดขึ้นระหว่างสหภาพหรือองค์กรแรงงานกับนายจ้างหรือกลุ่มผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดระเบียบและปรับปรุงสภาพการทำงานของคนงาน

สหภาพและคนงานจะได้มาซึ่งการบังคับใช้ระเบียบดังกล่าวหลังจากบรรลุข้อตกลง

➔ **การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้ (advocacy)** โดยองค์กรแรงงานนั้นครอบคลุมประเด็นที่หลากหลายและประเด็นที่อยู่นอกเหนือความสัมพันธ์ของแรงงานในสถานที่ทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตของแรงงานและพลังของสหภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่อาจได้มาด้วยการร่วมเจรจาต่อรอง องค์กรแรงงานอาจวางแผนรวมถึงดำเนินการรณรงค์และจัดตั้งในประเด็นเหล่านี้เพื่อสร้างแรงกระเพื่อมทางการเมือง กฎระเบียบ และกฎหมาย ตัวอย่างเช่น การรณรงค์เรียกร้องค่าแรงขั้นต่ำระดับประเทศ การให้สัตยาบันกับอนุสัญญาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organisation - ILO) การเรียกร้องเพื่อสนับสนุนหรือต่อต้านข้อกำหนดในข้อตกลงทางการค้าบางอย่างที่อยู่ระหว่างการเจรจา การเรียกร้องเพื่อเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านภาษี สาธารณสุข ความปลอดภัย และอื่นๆ

วิธีใช้ชุดเครื่องมือนี้

เนื้อหาของชุดเครื่องมือนี้นำไปปรับใช้หรือเปลี่ยนแปลงได้ และไม่จำเป็นต้องนำเนื้อหานี้ไปใช้ทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ คุณปรับเปลี่ยนชุดเครื่องมือนี้ได้ตามสถานการณ์และตามวาระที่ใช้ การสร้างพลังแรงงานไม่ได้มีคำตอบที่ "ถูกต้อง" เพียงคำตอบเดียว และไม่มีขั้นตอน "สูตรสำเร็จ" ให้เดินตาม คุณใช้ความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจว่าจะใช้ชุดเครื่องมือนี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของคุณอย่างไรได้เลย

คุณสามารถนำชุดเครื่องมือนี้ไปใช้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้เข้าร่วมจำนวนมาก หรือการพูดคุยเพื่อปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการกับคนกลุ่มเล็ก ในฐานะชุดแนะแนวหรือเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

- คำถามที่ใช้เพื่อการพูดคุยปรึกษาหารือกับคนกลุ่มเล็กอยู่ใน**กล่องสีฟ้า** คุณสามารถนำคำตอบต่างๆ ไปสร้างแผนการทำงานและกระจายต่อไปในวงกว้าง คุณยังใช้กล่องสีฟ้าเพื่อศึกษาด้วยตนเองหรือใช้เป็นชุดแนะแนวได้อีกด้วย
- เรามีตัวอย่างการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและหลักสูตรการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
- ตัวอย่างและกรณีศึกษาจะอยู่ใน**กล่องสีแดง** คุณสามารถหาตัวอย่างและกรณีศึกษาเพิ่มเติมนอกเหนือจากนี้ได้ใน → **เว็บไซต์ FES Trade Unions in Transformation**

https://www.fes.de/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/gewerkschaften-international/toolkit

- เนื้อหาที่เราเน้นไว้เป็น**น้ำเงิน**จะเชื่อมโยงไปยังเนื้อหาส่วนอื่นๆ ในชุดเครื่องมือนี้

ชุดเครื่องมือนี้ออกแบบมาเพื่อช่วยคนงานและผู้นำสหภาพในการวางแผนให้ชัดเจนเพื่อปฏิรูปองค์กรรณรงค์และจัดตั้ง ร่วมเจรจาต่อรองและบังคับใช้กฎกติกา ตลอดจนเพื่อสนับสนุนการต่อสู้ในประเด็นต่างๆ

เมื่อคุณนำเนื้อหาเหล่านี้ไปใช้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ของคุณ เราแนะนำให้คุณปรึกษาที่ปรึกษาทางกฎหมาย เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นๆ อยู่ภายใต้กรอบทางกฎหมายของประเทศคุณ

หากคุณกำลังรณรงค์ จัดตั้ง ร่วมเจรจาต่อรอง หรือต่อสู้ในประเด็นต่างๆ:
ระบุและอธิบายโดยสังเขปถึงปัญหาเฉพาะทางหรือปัญหาทั่วไปต่างๆ การรณรงค์ สถานที่ทำงานหรืออุตสาหกรรมที่คุณต้องการสร้างแรงขับเคลื่อนจากคนงาน
หากคุณกำลังดำเนินการปฏิรูปองค์กร:
เนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรในชุดเครื่องมือนี้ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ได้แก่ ความยุติธรรมทางสภาพภูมิอากาศ การกีดกัน (โดยมีเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงในประเด็นว่าด้วยการต่อต้านการเหยียดเชื้อชาติ ความเท่าเทียมกันทางเพศ และเยาวชน) แรงงานนอกระบบ การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงานของสหภาพ รวมถึงการปรับโครงสร้างและการร่วมมือกันในองค์กร
ระบุและอธิบายอย่างกระชับว่าคุณต้องการแก้ไขปัญหาใดโดยเฉพาะ และหารือให้ได้คำตอบว่าคุณจะมุ่งเน้นไปยังสหภาพทั้งสหภาพ แรงงาน หรือเพียงบางส่วนเท่านั้น

สำหรับการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่มย่อย คุณจำเป็นต้องวางแผนว่าจะประชุมกี่ครั้ง ใครจะเข้าร่วมการประชุมบ้าง และจะต้องมีการนัดติดตามผลหรือไม่ การวางแผนให้มีคนงานหลากหลายขั้นและตำแหน่งให้มากที่สุดจะช่วยให้สหภาพของคุณมีพลังและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น กิจกรรมการสัมมนา การสนทนากลุ่มย่อย และการให้คำปรึกษาหารือ ทำได้ทั้งแบบพบปะกันหรือทางออนไลน์
สิ่งสำคัญคือการให้ความสำคัญกับการใช้ความพยายามและทรัพยากรที่สหภาพมีไปกับสิ่งที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด คุณอาจจะเริ่มตั้งเป้าเล็กๆ กับกลุ่มคนงานจำนวนไม่มากก็ได้ โดยเฉพาะหากสหภาพมีปัญหาหรือมีการแบ่งแยกภายใน จุดเริ่มต้นที่ดีของการทำงานสหภาพอยู่ที่การยื่นมือออกไปหากลุ่มคนงานให้มากขึ้น หัวข้อ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** จะกล่าวถึงวิธีการรวบรวมคนงานอย่างเป็นระบบ
คุณควรจะรวบรวมกลุ่มคนที่มีตัวแทนในโครงสร้างสหภาพไม่มากพอและทำให้พวกเขามีส่วนร่วม พึงให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันทางเพศ อายุ ประเภทของงาน เชื้อชาติ ภาษา สัญชาติ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ คนงานกลุ่มอื่นๆ และคนงานที่อาจตกหล่นอยู่ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสหภาพ ตลอดจนทำให้พวกเขามั่นใจว่าสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีโดยเฉพาะกลุ่มคนงานที่มีตำแหน่งด้อยกว่า และอย่าให้ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าผูกขาดการมีส่วนร่วม

ประเภทของกิจกรรม

- **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ**

สำหรับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ คุณสามารถ 1) วางแผนรณรงค์หรือจัดการแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งขององค์กร หรือ 2) แบ่งผู้เข้าร่วมเป็นกลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มวางแผนรณรงค์หรือแก้ไขปัญหาของกลุ่มตัวเอง

คุณน่าจะอยากรวบรวมคนในสหภาพเป็น “สัดส่วนแนวตั้ง” มาเข้าร่วมการสัมมนาของคุณ สัดส่วนแนวตั้งหมายรวมถึงผู้นำหรือคนสำคัญในองค์กร คนงานในตำแหน่งและขั้นต่างๆ ผู้แทน ตัวแทนที่ทำงาน และเจ้าหน้าที่สหภาพ ซึ่งเป็นใครก็ตามที่เกี่ยวข้องกับแผนที่คุณกำลังวาง หากมีผู้นำหรือคนสำคัญในสหภาพเข้าร่วม การวางแผนก็จะตอบโจทย์ความต้องการของผู้คนที่นำสหภาพ หากคนงานในตำแหน่งและขั้นต่างๆ มีส่วนร่วมในการวางแผน พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะเสนอตัวรับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ในแผนการ การมีส่วนร่วมของผู้คนเหล่านี้ยังช่วยให้แผนของคุณตั้งอยู่บนฐานความรู้เกี่ยวกับคนงานและที่ทำงานที่ครบถ้วนด้วย

- **การสนทนากลุ่มย่อย**

เนื้อหาของชุดเครื่องมือนี้สามารถนำไปใช้จัดการสนทนากลุ่มย่อยด้วยการตอบคำถามและวางแผนกันในกลุ่มตามคำถามที่ตั้งไว้ในกล่องสีฟ้า คุณต้องทบทวนและปรับคำถามแต่ละข้อให้เข้ากับสถานการณ์ของคุณ คุณสามารถนำคำตอบของคำถามแต่ละข้อใน**กล่องสีฟ้า**ไปใช้เขียนแผนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและแจกจ่ายให้คนอื่นๆ ได้

คุณอาจจัดการประชุมกลุ่มย่อยที่บ้านของคนงานคนใดคนหนึ่ง ร้านกาแฟ พื้นที่ส่วนกลางของชุมชน หรือสถานที่ที่ปลอดภัยอื่นๆ การประชุมควรมีบรรยากาศสนุกสนานและบ่มเพาะความรู้สึกเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน การประชุมกลุ่มเล็กอาจเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการและเน้นกิจกรรมนันทนาการ หรือมีเป้าหมายการประชุมที่เฉพาะเจาะจงก็ได้ (เช่น วงศึกษาร่วมกัน) วงศึกษาร่วมกันจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมกลุ่มเล็กเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้จากกันและกัน อ่านข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวงศึกษาร่วมกันได้ที่

https://www.ifwea.org/studycircles/ และ https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/advocacy-research/study-circles/main

- **การแนะแนวให้คำปรึกษา**

การแนะแนวให้คำปรึกษาจะช่วยสนับสนุนการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ รวมถึงช่วยสนับสนุนผู้นำและนักกิจกรรมในสหภาพที่กำลังจัดการรณรงค์และจัดตั้ง ดำเนินการร่วมเจรจาต่อรอง หรือทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

ผู้แนะแนวและผู้รับการแนะแนวควรนัดพบกันอย่างสม่ำเสมอ และใช้คำถามใน**กล่องสีฟ้า**เพื่อนำการสนทนาได้ ผู้เข้าร่วมทั้งสองคนควรเปิดใจท้าทายนิสัยและสมมติฐานต่างๆ รับฟังความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตลอดจนให้คำแนะนำที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา จริงใจ และเข้าใจผู้อื่น

หากคุณเขียนคำตอบของคำถามใน**กล่องสีฟ้า**ขณะที่ทำกิจกรรมไปด้วย คุณจะวางแผนการรณรงค์หรือแนวทางการทำกิจกรรมด้วยกันต่อไปได้ในอนาคต

คุณจะใช้ชุดเครื่องมือนี้ทำกิจกรรมใด

- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- การสนทนากลุ่มย่อย
- การแนะแนวให้คำปรึกษา
- การศึกษาด้วยตนเอง

คนงาน ผู้นำสหภาพ หรือเจ้าหน้าที่สหภาพคนใดควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวบ้าง

คุณสามารถเพิ่มจำนวนคนงานในตำแหน่งและขั้นต่างๆ ในขั้นตอนการวางแผนได้มากกว่านี้หรือไม่

มีใครในกลุ่มที่มีตัวแทนไม่เพียงพอซึ่งคุณควรรวบรวมเพิ่มเติมบ้าง



1.2 บทนำสู่การสร้างพลังขับเคลื่อน

ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อนนี้มองสหภาพพ้นไปจากความเข้าใจทั่วๆไปว่าสหภาพเป็นเหยื่อของโลกาภิวัตน์ และตระหนักว่าสหภาพมีเสียงและพลังเป็นของตัวเอง แม้การเคลื่อนไหวของแรงงานจะยังคงเป็นเป้าหมายของการโจมตีในหลายพื้นที่ทั่วโลกก็ตาม

แนวทางการสร้างแรงขับเคลื่อนเป็นกรอบคิดเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมพลังของคนงาน บาทหลวงมาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ กล่าวไว้ว่า พลังเป็น “ความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย” มาร์แชลล์ แกนซ์ อธิบายไว้ว่า “พลังเกิดจากความสามารถของเราในการรวมพลังและร่วมแรงกันบรรลุเป้าหมายที่เรามีร่วมกัน (power with) และบังคับให้นายจ้างหรือรัฐทำในสิ่งที่พวกเขาเพิกเฉย (power over)”

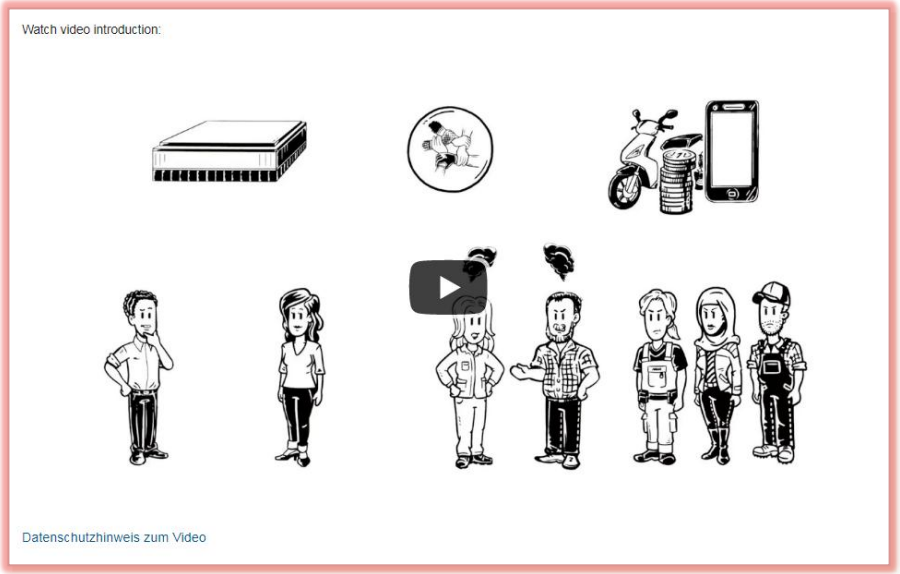
แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนนั้นจัดประเภทของพลังที่คนงานสามารถนำมาใช้ได้ไว้สี่ประเภท

พลังเชิงโครงสร้าง (structural power) คือความสามารถในการหยุดการใช้แรงงานหรือระงับการผลิต	**พลังเชิงกลุ่มก้อน (associational power)** คือความสามารถในการจัดตั้งและลงมือร่วมกัน
พลังเชิงสถาบัน (institutional power) คือการสร้างและการใช้กรอบกฎระเบียบ กฎหมาย และสถาบัน	**พลังเชิงสังคม (societal power)** คือความสามารถในการหาพวกพ้องจากสังคม

นิยามและตัวอย่างของพลังขับเคลื่อน

แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนเป็นเครื่องมือของคนงานในการระบุและการใช้ทรัพยากรของสหภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ทางการเมืองและผลที่เป็นรูปธรรม แนวทางนี้ช่วยให้เราวิเคราะห์ได้ว่าเราเข้าถึงทรัพยากรใดได้บ้าง ชี้ให้เห็นว่าเรามีพลังและทรัพยากรที่จะลงมือทำ รวมถึงให้ภาษาที่เราใช้สื่อสารระหว่างกันและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเราได้ คุณสามารถรับชมวิดีโอนี้ได้ที่

https://youtu.be/B3zRCVs7tXM



พลังเชิงโครงสร้าง

เกิดจากการที่คนงานหยุดใช้แรงงาน ซึ่งทำให้พวกเขาต่อรองกับนายจ้างได้ คนงานอาจมีทักษะหรือฝีมือแรงงานที่ไม่อาจทดแทนได้โดยง่าย หรือพวกเขาอาจอยู่ในตำแหน่งสำคัญของห่วงโซ่การผลิตหรือห่วงโซ่อุปทาน ตัวอย่างเช่น คนงานท่าเรือในหลายประเทศสามารถร่วมกันปฏิเสธที่จะขนถ่ายตู้สินค้าลงจากเรือ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของระบบ โลจิสติกส์ทั้งระบบ

ตัวอย่าง : คนงานก่อสร้างใช้ฟุตบอลโลกปี 2014 และโอลิมปิกฤดูร้อนปี 2016 ที่บราซิลในการสร้างพลังเชิงโครงสร้าง นักการเมือง อุตสาหกรรมก่อสร้าง และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่างต้องการให้งานก่อสร้างสำเร็จลุล่วงทันเวลาจัดงานยิ่งใหญ่ระดับโลก

คนงานและสหภาพร่วมมือร่วมใจกันทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติเพื่อใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ดังกล่าวในการเพิ่มค่าแรงจำนวนมากให้กับคนงาน โดยมีคนงานภาคก่อสร้างของบราซิลอ่านคำประกาศเรียกร้องต่อรัฐบาล

การรณรงค์นี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง**สหภาพคนงานก่อสร้างบราซิล (Brazilian construction unions)** กับ **BWI (สมาพันธ์สหภาพคนงานก่อสร้างระดับโลก)** แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ระหว่างปี 2010-2012 จำนวนสหภาพในบราซิลที่ร่วมเป็นสมาชิกของ **BWI** เพิ่มขึ้นจาก 5 แห่งเป็น 25 แห่ง
→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/14146.pdf

พลังเชิงกลุ่มก้อน

คือความสามารถในการจัดตั้งและลงมือร่วมกันของคนงาน พลังเชิงกลุ่มก้อนเกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันของคนงานจำนวนมาก พลังเชิงกลุ่มก้อนเกิดจาก “ความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ” ของคนงาน และร่วมมือกันปฏิบัติ เช่น การประท้วงหยุดงาน การประท้วงในเรื่องอื่นๆ การรณรงค์ การชำระค่าสมาชิก การจัดตั้ง และการกระชับความสัมพันธ์กัน

สหภาพช่างกลแห่งเปรู (mechanics union of Peru - SITALANPE) ไม่เคยนัดหยุดงานหรือเดินถนนเรียกร้องมาก่อนในประวัติศาสตร์ของสหภาพ พวกเขาได้ค่าแรงต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ในอเมริกาใต้ ในปี 2016 สองปีก่อนที่สัญญาของแรงงานช่างกลจะหมดอายุ ผู้นำสหภาพรวบรวมคนงาน 220 คนเพื่อเตรียมตัวรับมือกับความยากลำบากที่รุนแรงที่สุดในชีวิต คนงานเหล่านี้ไม่ได้รับการขึ้นค่าแรงมานานกว่า 10 ปีแล้ว

บรรดาผู้นำให้ข้อมูลและความรู้กับคนงานอย่างเป็นระบบ ทั้งคนงานและผู้นำถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ต่อกันเป็นทอดๆ ในที่ทำงานและที่บ้านของแต่ละคน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด พวกเขาเตรียมตัวเองและครอบครัวให้พร้อมเผชิญหน้ากับการถูกปลดและการกดขี่ที่กำลังจะมาถึง

บรรดาคนงานเข้าร่วมการประท้วงในสถานที่ทำงานและในพื้นที่สาธารณะ โดยบริษัทต่างๆ ตอบโต้ด้วยคำขู่ คำสั่งปลด และการให้โบนัสจำนวน 6,000 ดอลลาร์สหรัฐแก่คนงานแต่ละคน ทว่าคนงานช่างกลรวมกันเป็นหนึ่งเดียว และทุกคนยืนยันว่าจะประท้วงต่อไป ซึ่งได้ใจและเสียงสนับสนุนจากสหภาพการบินในภูมิภาค พวกเขาได้รับชัยชนะไม่กี่ชั่วโมงก่อนจะถึงเส้นตายของการประท้วง สัญญาฉบับใหม่เพิ่มค่าแรงของคนงานมากกว่าร้อยละ 50 และยกระดับพนักงานชั่วคราวเป็นพนักงานประจำ

→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf

สหภาพคนงานขนส่งและคนงานทั่วไปแห่งยูกันดา (Amalgamated Transport and General Workers’ Union - ATGWU) รวบรวมแรงงานนอกระบบเพื่อขยายสหภาพและเสริมสร้างความมั่นคงให้กับงานของสมาชิกสหภาพ หลังจากสหภาพได้สูญเสียคนงานในระบบจำนวนมากในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา

ปัจจุบัน **ATGWU** มีสมาชิกทั้งหมด 60,000 คน ซึ่งรวมถึงคนงานขนส่งนอกระบบจำนวนมาก เช่น คนขับรถมินิบัสรับจ้าง คนขี่จักรยานรับจ้าง และคนขี่จักรยานยนต์รับจ้าง หรือ “โบดา-โบดา” ซึ่งเข้ามาสร้างชีวิตใหม่ให้กับสหภาพ และทำให้สหภาพเรียกร้องค่าแรงและสภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้

ปัจจุบัน **ATGWU** กำลังช่วยเหลือสหภาพอื่นๆ เปลี่ยนผ่านจากการเป็นเพียงตัวแทนของคนงานในระบบ ไปสู่การจัดตั้งและการเป็นตัวแทนของคนงานนอกระบบด้วย

→ https://library.fes.de/pdf-

พลังเชิงสถาบัน

เกิดจากการที่คนงานและสหภาพร่วมกันเรียกร้องสัญญาจ้างงานที่ดีขึ้น หรือการปรับปรุงกฎระเบียบและกฎหมาย พลังเชิงสถาบันปรากฏอยู่ในกฎหมายหรือในสัญญาการจ้างงาน โดยปกป้องสิทธิของปัจเจกบุคคลหรือสิทธิที่มีร่วมกันในการปรับปรุงสภาพการทำงานของตัวเอง

ผู้ค้าหาบแร่แผงลอยเป็นสถาบันหนึ่งในชีวิตประจำวันของอินเดีย แต่เป็นระยะเวลาหลายสิบปีที่จำนวนผู้ค้าไม่ปรากฏตัวเลขชัดเจน และยังถูกบังคับขู่เข็ญ ถูกทำให้อับอาย ถูกไล่ที่และยึดสินทรัพย์ สถานการณ์นี้เปลี่ยนไปหลังจากที่ผู้ค้าทั้งประเทศร่วมมือกันเผชิญหน้ากับรัฐบาลเพื่อเรียกร้องสิทธิ์ของพวกเขา

เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของอินเดียที่ผู้ค้าหาบเร่แผงลอยได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการในฐานะผู้ส่งเสริมเศรษฐกิจในชุมชนเมือง กฎหมายที่ตามมาให้สิทธิ์ผู้ค้าในเชิงสถาบันอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้ผู้ค้าได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย มีสิทธิ์ในการรับการอบรมทักษะ และมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขา

→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13641.pdf

สหภาพคนงานรักษาความปลอดภัยแห่งชาติของเคนยา (Kenya National Private Security Workers' Union - KNPSWU) สร้างพลังเชิงสถาบันที่สำคัญหลังจากเพิ่มจำนวนสมาชิกและปรับปรุงเป้าหมายและการเรียกร้องภายในสหภาพให้สอดคล้องกันมากขึ้น เสียงที่ดังขึ้นของสหภาพส่งผลต่อนโยบายรัฐบาลผ่านการถกประเด็นต่างๆ ในพื้นที่สาธารณะ การตั้งกรรมการค่าแรงของคนงานรักษาความปลอดภัย และการเจรจาต่อเรื่องข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (collective bargaining agreements - CBAs) ที่มีคุณภาพมากขึ้น

→https://library.fes.de/pdf-

พลังเชิงสถาบันยังเสริมสมรรถนะให้สหภาพในการกำหนดวาระประเด็นต่างๆ ของที่ทำงานและประเด็นอื่นๆ แต่ก็อาจถูกจำกัดพลังจากการประนีประนอมหลังการต่อสู้ การใช้พลังเชิงสถาบันจะมีประสิทธิภาพหากใช้อย่างมียุทธศาสตร์และมีเสียงที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันคอยสนับสนุน

เยอรมนีคือตัวอย่างของสหภาพและคนงานที่มีพลังเชิงสถาบันเข้มแข็ง **การเคลื่อนไหวของแรงงานเยอรมัน (German labour movement)** ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จในการสร้างพลังเชิงสถาบันด้วยการลงมือร่วมกัน

พลังของแรงงานได้รับการบัญญัติไว้ในระบบกฎหมายเกี่ยวกับที่ทำงานและการเป็นตัวแทนของแรงงานในระดับบริษัท การเข้าเป็นกรรมการร่วมกับนายจ้างและตัวแทนของรัฐ ตลอดจนสิทธิทางสังคมอื่นๆ อีกมาก กรรมการอาชีพของเยอรมนีเป็นตัวแทนที่ทรงพลังซึ่งมีสิทธิทางกฎหมายในที่ทำงาน แต่ไม่สามารถดำเนินการประท้วงได้

เมื่อจำนวนสมาชิกของสหภาพลดลง การกดดันของสหภาพก็มีผลต่อนโยบายของรัฐบาลและนายจ้างน้อยลง ดังนั้นสหภาพจึงออกแรงรวบรวมสมาชิกมากขึ้น และร่วมมือกันฟื้นฟูพลังเชิงกลุ่มก้อนและพลังเชิงสถาบันของสหภาพ

→ https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15399.pdf

พลังเชิงสังคม

เกิดขึ้นจากการที่แรงงานและสหภาพมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรเพื่อบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ซึ่งหมายรวมถึงการผนึกกำลังกับตัวแสดงทางสังคมอื่นๆ ให้รับฟังข้อเสนอของสหภาพ และได้รับเสียงสนับสนุนในการทำตามข้อเสนอดังกล่าว

สมาพันธ์สหภาพแรงงานของสาธารณรัฐเช็ก (CMKOS) ดำเนินการรณรงค์เรื่อง "จุดจบแรงงานราคาถูก" (An End to Cheap Labour) จนประสบความสำเร็จ สมาพันธ์ใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบใหม่ในการดึงเสียงสนับสนุนจากสาธารณะเพื่อเพิ่มค่าแรง ข้อความสื่อสารที่เรียบง่ายกลายเป็นที่นิยมและแสดงออกถึงความขับข้องใจจากความล่าช้าในการพัฒนามาตรฐานความเป็นอยู่ให้เท่าเทียมกันระหว่างยุโรปตะวันออกกับยุโรปตะวันตก
→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13816.pdf

บอกเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการเพิ่มพลังของคนงานของคุณ

ระบุตัวอย่างของพลังเชิงกลุ่มก้อน เชิงโครงสร้าง เชิงสถาบัน และเชิงสังคมในแต่ละเรื่องเล่า

อ่านแนวทางคำถามที่จะช่วยให้คุณวิเคราะห์แหล่งที่มาของพลังของสหภาพของคุณในปัจจุบันและในอนาคตได้ที่ → **การวิเคราะห์แหล่งที่มาของพลังขับเคลื่อน**

แหล่งที่มาของพลังทั้งสี่ประเภทนั้นมีความเชื่อมโยงกันและส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างมาก บางครั้งเราอาจจำเป็นต้องมีพลังเพียงแค่ประเภทเดียว แต่ในหลายกรณี คนงานอาจจำเป็นต้องใช้พลังมากกว่าหนึ่งประเภท แนวทางการสร้างแหล่งที่มาของพลังดังกล่าวจะช่วยให้คนงานกำหนดวาระและสร้างกลยุทธ์ในการนำพลังแต่ละประเภทมาใช้ได้ในยามต้องการ

TÜMTIS เป็นสหภาพขนาดเล็กในตุรกี พวกเขาจัดตั้ง รวบรวมสมาชิก และประสบความสำเร็จในการทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างกับบรรษัทขนส่งยักษ์ใหญ่อย่างดีเอชแอลและยูพีเอส

สหภาพนำคนออกมาประท้วงได้ยาวนานเป็นเดือนๆ ด้วยการใช้**พลังเชิงกลุ่มก้อน**และ**เชิงโครงสร้าง** ตัวแทนสหภาพในที่ทำงานสร้าง**พลังเชิงกลุ่มก้อน**ด้วยการสนทนาเชิงลึกกับคนงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพและครอบครัวของพวกเขา เพื่อให้การประท้วงดำเนินต่อไปได้เรื่อยๆ (ซึ่งก็คือ**พลังเชิงโครงสร้าง**) หลังจากมีการปลดคนงานครั้งใหญ่และห้ามลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

ขณะเดียวกัน สหภาพก็กดดันลูกค้าและหุ้นส่วน และดำเนินการเคลื่อนไหวทั่วโลกเพื่อสร้าง**พลังทางสังคม**

→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13754.pdf

กุญแจอยู่ที่พลังเชิงกลุ่มก้อน

พลังเชิงกลุ่มก้อนเป็นพลังที่คนงานมีร่วมกัน และเป็นพลังโดยพื้นฐานของสหภาพ หากสหภาพมีฐานคนงานที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน สหภาพก็จะมีพลังเชิงกลุ่มก้อนที่เข้มแข็งด้วย

แรงขับเคลื่อนทุกประเภทมีพลังเชิงกลุ่มก้อนเป็นตัวผลักดัน ไม่ว่าคุณจะกำลังจัดการรณรงค์จัดตั้ง ร่วมเจรจาต่อรอง หรือปฏิรูปองค์กรของคุณ คุณจะต้องวางแผนเพื่อเพิ่มพลังเชิงกลุ่มก้อนของสหภาพไปด้วย การเพิ่มจำนวนคนงานที่จะทำกิจกรรมในกล่องสีฟ้าร่วมกับคุณจะช่วยเสริมสร้างพลังเชิงกลุ่มก้อนนี้ได้

หากพลังเชิงกลุ่มก้อนอ่อนแรงลง นายจ้างอาจใช้พลังของพวกเขาในการทำลายหรือบั่นทอนรากฐานการรวมตัวของสหภาพ ด้วยการปล่อยข้อมูลเท็จและโฆษณาชวนเชื่อ ปฏิบัติต่อลูกจ้างอย่างไม่เท่าเทียม ปล่อยให้สภาพการทำงานย่ำแย่ ปลดคนงาน ใช้กำลังบังคับขู่เข็ญ จับคนงานเข้าคุก และตั้งสหภาพของบริษัทเอง การใช้พลังประเภทอื่นโดยขาดฐานคนงานที่เข้มแข็งนั้นเป็นเรื่องอันตราย เพราะอาจนำไปสู่การที่นายจ้างกดขี่คนงานโดยตรง และทำให้คนงานเหล่านั้นโดดเดี่ยวแปลกแยกจากคนอื่นๆ และจากสหภาพของพวกเขา

การประท้วงของแรงงานที่มีคนเข้าร่วมไม่มากพอ และกฎหมายแรงงานที่ไม่ได้ถูกบังคับใช้ในที่ทำงาน เป็นตัวอย่างความเจ็บปวดที่คนงานประสบจากการมีพลังเชิงกลุ่มก้อนที่ไม่แข็งแรง หากการเพิ่มค่าแรงหรือสภาพการทำงานที่ดีขึ้นไม่ได้มาจากการมีส่วนร่วม เนื่องจากพลังเชิงกลุ่มก้อนอ่อนแอ คนงานอาจมองการพัฒนาดังกล่าวว่าเป็นสิ่งที่บริษัทหรือรัฐบาลหยิบยื่นให้ ซึ่งจะยิ่งเป็นการบั่นทอนพลังเชิงกลุ่มก้อนของสหภาพลงอีก

มีภาคส่วนไหนในสหภาพของพวกเราที่พลังเชิงกลุ่มก้อนอ่อนแอหรือไม่?

ภาคส่วนดังกล่าวมีความเสี่ยงต่อการได้รับข้อมูลเท็จและถูกนายจ้างโจมตีกลับบ้างหรือไม่?

สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความสามารถของสหภาพในการใช้พลังประเภทอื่นๆ หรือไม่?

เรื่องราวของคนงานสายการบิน **LAN Argentina** แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากสหภาพปล่อยให้พลังเชิงกลุ่มก้อนลดกำลังลง และพึ่งพาพลังประเภทอื่นมากขึ้น

สหภาพลูกเรือสายการบินอาร์เจนตินาก่อตั้งขึ้นในปี 1953 และมีพลังทางการเมืองและทางกฎหมายในประเทศที่เข้มแข็ง รวมถึงมีอิทธิพลต่อกระบวนการจ้างงานผ่านโรงเรียนสอนลูกเรือสายการบินที่สหภาพเป็นผู้บริหารจัดการ
ตอนที่สายการบิน LAN Argentina เริ่มดำเนินงานในปี 2004 สหภาพรวบรวมคนงานเข้าสู่สหภาพและเลือกตัวแทนได้ แต่เนื่องจากคนงานไม่ได้มีส่วนร่วมกับการต่อสู้อย่างเต็มที่ (พลังเชิงกลุ่มก้อน) พวกเขาจึงไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้

ในปี 2007 ผู้นำสหภาพปรับเปลี่ยนแนวทางและออกแรงมากขึ้นในการเพิ่มจำนวนสมาชิกเพื่อสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและการติดต่อสื่อสาร การมีคนงานใหม่ๆ เข้ามามีส่วนร่วม ทำให้ในท้ายที่สุดสหภาพสามารถดำเนินการประท้วงที่ได้รับการสนับสนุนจากสหภาพการบินทั้งหลาย และทำให้ลูกเรือได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 บริษัทสายการบินพยายามปลดผู้นำสหภาพ แต่ไม่สามารถทำได้ เพราะคนงานยังคงยืดหยัดและมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน จนกระทั่งปี 2015 สหภาพลูกเรือก็ต่อรองข้อตกลงเรื่องการจ้างงานกับสายการบิน LAN Argentina ได้สำเร็จเป็นครั้งแรก

→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf

การสร้างพลังขับเคลื่อนของสหภาพ

เราจำเป็นต้องใช้สมรรถนะของพวกเราเพื่อทำให้แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนเกิดขึ้นได้จริง และขยับจากการวิเคราะห์สู่การลงมือทำ
สมรรถนะดังกล่าวมีอยู่สี่ประเภท
การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและความยืดหยุ่นขององค์กร เป็นสมรรถนะที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และพิเคราะห์ย้อนกลับมามองแนวทางปฏิบัติของสหภาพในปัจจุบันและดูว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
การยอมไกล่เกลี่ย คือการตั้งเป้าร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวจากผลประโยชน์และมุมมองที่ขัดแย้งหรือไม่ตรงกัน เพื่อบรรเทาความขัดแย้งดังกล่าวอย่างสร้างสรรค์
การวางกรอบ คือสมรรถนะในการกำหนดวาระที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนงาน นิยามประเด็นสำคัญ ส่งสารถึงนายจ้าง และดึงเสียงสนับสนุนจากชุมชนและสาธารณะ
การเห็นประเด็นอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง คือสมรรถนะในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และมองกลับมาเพื่อประเมินหรือ "แก้ไขปรับปรุง" การเลือกให้ดียิ่งขึ้น
ชุดเครื่องมือนี้ช่วยให้เราประยุกต์ใช้แนวทางการสร้างแรงขับเคลื่อนและการสร้างสมรรถนะเพื่อเพิ่มพลังของสหภาพในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่

- **การปฏิรูปองค์กรของสหภาพ**
- **การรณรงค์และการจัดตั้ง**
- **การร่วมเจรจาต่อรอง**
- **การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้**

อ่านข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อน รวมถึงแนวทางคำถามนำการสนทนาได้ที่

→ การวิเคราะห์แหล่งที่มาของพลังขับเคลื่อน

บทที่ 2
เนื้อหาหลัก
Core Material



2.1 การวิเคราะห์ การตั้งเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน และการวางแผนยุทธศาสตร์

เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คุณ และช่วยให้คุณวิเคราะห์สถานการณ์ ตั้งเป้าหมาย และเตรียมทีมงานให้พร้อมสำหรับการทำงานร่วมกัน

สหภาพแต่ละแห่งในแต่ละสถานการณ์นั้นมีความแตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง คุณจะต้องอ่านเนื้อหาด้านล่างและตัดสินใจว่าเนื้อหาหลักส่วนใดที่คุณนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ของคุณเองได้

เมื่ออ่านเนื้อหาหลักเข้าใจดีแล้ว คุณจะสามารถนำไปใช้เพื่อ → **การปฏิรูปองค์กร → การรณรงค์และการจัดตั้ง → การร่วมเจรจาต่อรอง หรือ → การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้**

หากคุณต้องการสร้างแผนการทำงานของสหภาพโดยรวม หรือยังไม่แน่ใจว่าสหภาพของคุณควรจะเริ่มต้นที่จุดไหน เนื้อหาในส่วนต่อไปซึ่งกล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติจะช่วยให้สหภาพค้นหาประเด็นสำคัญและตัดสินใจได้ว่าจะเดินต่อไปอย่างไร

หากคุณยังทำความรู้จักฐานคนงานของคุณไม่มากพอ รวมถึงปัญหาและความต้องการของพวกเขา คุณน่าจะอยากเริ่มต้นที่กระบวนการ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม**

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันจะช่วยวางรากฐานการทำงานของสหภาพ และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเพิ่มพลังของสหภาพ คุณควรวางแผนและวิเคราะห์ร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่ควรวิเคราะห์เพื่อจะวิเคราะห์เพียงอย่างเดียว แต่ควรมองมันในฐานะขั้นตอนสำคัญของการเริ่มต้นลงมือทำ เริ่มต้นจากการเลือกว่าเนื้อหาใดต่อจากนี้ที่เข้ากับสถานการณ์ของคุณ

เครื่องมือชิ้นใดต่อไปนี้ที่คุณจะเลือกใช้**วิเคราะห์**ทิศทางการเคลื่อนไหวของสหภาพร่วมกัน

→ **การวิเคราะห์พลังขับเคลื่อนของสหภาพ** จะช่วยให้คุณตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจและถกเถียงถึงพลังประเภทต่างๆ ที่คนงานมีอยู่แล้วหรือดึงมาใช้ได้ในอนาคต ตั้งแต่พลังเชิงกลุ่มก้อน เชิงโครงสร้าง เชิงสถาบัน และเชิงสังคม การถกเถียงจะช่วยเพิ่มพูนความเข้าใจร่วมกันถึงที่มาของพลังขับเคลื่อนสำหรับสถานการณ์ที่คุณกำลังเผชิญอยู่

→ **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research - PAR)** จะช่วยสร้างทีมวิจัยในหมู่คนงาน เพื่อดำเนินการสำรวจแบบตัวต่อตัวกับคนงานและทำการวิเคราะห์ผล PAR ยังเป็นที่รู้จักในฐานะแผนที่แนวราบเพื่อเชื่อมต่อการวิจัยที่เน้นคนงานและสภาพการทำงานให้เข้ากับการรณรงค์และการจัดตั้ง สหภาพจะได้ทั้งข้อมูลและเชื่อมโยงยังเงื่อนไขของชีวิตและการทำงานของพนักงาน ขณะที่คนงานจะได้ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ตลอดจนเพิ่มความสามารถและความปรารถนาที่จะลงมือทำ PAR ยังมีประโยชน์ในการทำงานร่วมกับกลุ่มคนงานส่วนน้อย เช่น ผู้หญิง เยาวชน กลุ่มที่นับถือศาสนาอื่นๆ และแรงงานนอกระบบ

→ **สวอต (SWOT)** ย่อมาจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นปัจจัยภายในสหภาพของคุณ เป็นสิ่งที่คุณอาจจัดการและเปลี่ยนแปลงได้ โอกาสและความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกสหภาพของคุณ การวิเคราะห์โดยใช้สวอตจะช่วยแจกแจงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของคุณตามลำดับความสำคัญ

การตั้งเป้าหมาย

เนื้อหาในส่วนนี้กล่าวถึงเครื่องมือที่จะช่วยให้คุณตั้งเป้าหมายร่วมกันและเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นไปได้ และวัดผลได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพลังให้กับคนงาน

เครื่องมือชนิดใดต่อไปนี้ที่คุณจะเลือกใช้ในการตั้งเป้าหมายร่วมกันสำหรับสหภาพของคุณ คุณอาจจำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อ "จากปัญหาสู่เป้าหมาย"

→ **จากปัญหาสู่เป้าหมาย** แนวทางที่เราแนะนำในการตั้งเป้าหมายร่วมกัน คือให้ตั้งต้นจากการนิยามและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่สหภาพและคนงานประสบ และกำหนดเป้าหมายจากปัญหาดังกล่าว แล้วจึงปรับเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และเกิดขึ้นได้จริง เราจำเป็นต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้เรามีความมุ่งมั่นและรู้ตัวเมื่อประสบความสำเร็จ เป้าหมายจะช่วยเป็นฐานให้กับการทำงานของสหภาพบนปัญหาที่คนงานประสบในชีวิตประจำวัน เราจำเป็นต้องมีทั้งเป้าหมายที่เล็กและเกิดขึ้นจริงได้ไม่ยาก และเป้าหมายที่ใหญ่กว่าในระยะยาว

→ **ตัวชี้วัด** คือการกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของคนงานที่สหภาพจำเป็นต้องทำให้ได้ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดอาจถูกนำมาใช้ในการจัดการรณรงค์เพื่อประเมินสัดส่วนคนงานที่พร้อมใจออกมาเผชิญหน้ากับนายจ้างในที่สาธารณะก่อนที่สหภาพจะเริ่มลงมือ หากคุณต้องการพัฒนาสหภาพด้วยการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในสหภาพ คุณอาจเริ่มด้วยการตั้งตัวชี้วัดที่กำหนดจำนวนผู้หญิงที่คุณเข้าไปพูดคุยด้วยแบบตัวต่อตัวก่อนจะลงมือทำกิจกรรมที่ตั้งใจไว้ ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่สำคัญหากคนงานของคุณมีแนวโน้มที่จะถูกกดขี่ ใช้ความรุนแรง หรือพบเจอกับแรงกดดัน

→ **กฎกติกา** หมายถึงกฎระเบียบและกรอบการทำงานที่คนงานทุกคนเห็นพ้องต้องกันให้ผู้นำสหภาพยึดถือและปฏิบัติตาม การเปลี่ยนแปลงกฎกติกาจะต้องผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน คุณจะต้องทำความเข้าใจเป้าหมายและตัวชี้วัดของคุณ เพื่อประเมินว่าจำเป็นต้องกำหนดกฎกติกาสำหรับเป้าหมายและตัวชี้วัดใดๆ หรือไม่

การทำงานร่วมกัน

การทำงานเป็นกลุ่มก้อนร่วมกันจะช่วยให้เนื้องานกระจายตัวสู่วงกว้าง พัฒนาผู้นำ และเพิ่มการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อแผนงานไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ยิ่งคุณวางแผนและทำงานร่วมกันมากเท่าใด คุณก็ยิ่งเพิ่มพูนพลังอำนาจของคนงานมากขึ้นเท่านั้น

เครื่องมือต่อไปนี้อาจช่วยให้คุณทำงานร่วมกันได้

→ ***arbolitos*** คือเครือข่ายการสื่อสารระดับย่อย โดยคนงานหนึ่งคนจะสื่อสารกับคนงานอีก 5-7 คน *arbolitos* เป็นภาษาสเปน แปลว่าต้นไม้ต้นเล็กๆ ซึ่งช่วยย้ำเตือนเราว่าเครือข่ายเหล่านี้ต้องอาศัยการบ่มเพาะและความอดทนอย่างมาก

→ **คณะกรรมการ** ตามกรอบโครงสร้างการตัดสินใจของสหภาพในภาพรวม คณะกรรมการหรือคณะทำงานจะทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการวางแผนกิจกรรมเป็นประจำทุกวันหรือทุกสัปดาห์ ประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งที่มีส่วนในกิจกรรมและการรณรงค์ประเด็นใดประเด็นหนึ่งมากที่สุด เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยให้คุณพิจารณาว่าใครบ้างที่ควรอยู่ในคณะกรรมการ และคณะกรรมการควรมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไร

→ **ตารางงานและความรับผิดชอบ** จะช่วยให้คุณกำหนดตารางการทำงานที่เหมาะสม และภาระงานว่าใครต้องรับผิดชอบงานไหนเมื่อใด

→ **การถอดบทเรียน** มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการติดตามและการปรับเปลี่ยนการทำงานของสหภาพ งานจำนวนมากออกมาดีหรือแย่กว่าที่เราคิดไว้เสมอ การปรับเปลี่ยนจึงเป็นสิ่งจำเป็น

การวางแผนยุทธศาสตร์

→ **การวางแผนยุทธศาสตร์** ช่วยในการวิเคราะห์สหภาพร่วมกัน การนิยามสหภาพในแบบที่เราต้องการ และการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จำเป็น การวางแผนนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนงานโดยรวมของสหภาพ หรืออาจเป็นการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องมีการพิจารณาก็ได้

ถ้าคุณมีภาพที่ชัดเจนแล้วว่าสหภาพควรให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง คุณอาจข้ามไปยังเนื้อหาของชุดเครื่องมือต่อไปนี้ → **การปฏิรูปองค์กร** → **การรณรงค์หรือการจัดตั้ง** → **การร่วมเจรจาต่อรอง** หรือ → **การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้**

คุณจะต้องตัดสินใจว่าเนื้อหาใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์กับคุณมากที่สุด ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณรู้อยู่แล้วว่าสหภาพต้องการจัดตั้งกลุ่มแรงงานนอกระบบ คุณอาจจะอยากศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ → **การรณรงค์หรือการจัดตั้ง** และ → **การก้าวข้ามความแตกต่าง** และหากแรงงานนอกระบบนั้นเป็นแรงงานอพยพและเป็นผู้หญิง คุณอาจจะอยากศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ → **ผู้หญิงและความเท่าเทียมกันทางเพศ** และ → **การเหยียดเชื้อชาติและการปลดปล่อยอาณานิคม**

หากยังไม่แน่ใจว่าสหภาพต้องการจัดตั้งกลุ่มแรงงานนอกระบบหรือไม่ คุณอาจจะเริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์การทำงานก่อน แต่ก็ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ → **การก้าวข้ามความแตกต่าง - แรงงานนอกระบบ** ไปพร้อมกัน

สหภาพบางแห่งใช้กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ที่จัดปีละครั้งหรือปีละสองครั้งเพื่อสร้างพื้นที่และวัฒนธรรมของสหภาพ ซึ่งจะช่วยให้มีการถอดบทเรียนการทำงานของสหภาพร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

สหภาพจะได้ประโยชน์จากกระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์หรือไม่?

หากใช่ กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวครอบคลุมแผนงานโดยรวมของสหภาพ หรือเป็นการวางแผนแบบเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง?

2.2 การวิเคราะห์แนวทางในการสร้างพลังขับเคลื่อน

การวิเคราะห์แนวทางในการสร้างพลังขับเคลื่อน ประกอบด้วยชุดคำถามที่จะช่วยให้เราเข้าใจประเภทของพลังต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว หรือที่อาจจะดึงมาใช้ได้ในอนาคต

กระบวนวิธีวิเคราะห์แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อน จัดแบ่งกลุ่มพลังของคนงานเป็นสี่ประเภท ได้แก่ พลังเชิงโครงสร้าง พลังเชิงกลุ่มก้อน พลังเชิงสถาบัน และพลังเชิงสังคม ตลอดจนให้กรอบความคิดสำหรับใช้ถกเถียงและพิเคราะห์ว่าคนงานและองค์กรนั้นมีพลังใดบ้างที่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหา

พลังเชิงโครงสร้าง (Structural Power) คือความสามารถในการหยุดการใช้แรงงานหรือระงับการผลิต	**พลังเชิงกลุ่มก้อน (Associational Power)** คือความสามารถในการจัดตั้งและลงมือร่วมกัน
พลังเชิงสถาบัน (Institutional Power) คือการสร้างและการใช้กรอบกฎระเบียบ กฎหมาย และสถาบัน	**พลังเชิงสังคม (Societal Power)** ความสามารถของคนงานและสหภาพในการสร้างพันธมิตรและชี้นำวาทกรรม

คำถามเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อน

เนื้อหาด้านล่างจะยกตัวอย่างแนวทางคำถามเกี่ยวกับพลังของคนงานประเภทต่างๆ คำถามเพื่อนำการสนทนานี้เป็นเสมือนกรอบความคิด แต่อาจไม่ตรงกับสถานการณ์ของสหภาพและองค์กรทุกแห่งไปเสียทั้งหมด และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบท การสนทนากลุ่มย่อยอาจจำเป็นสำหรับการทบทวนคำถาม ระบุว่าคำถามใดบ้างที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และปรับคำพูดและทิศทางให้สอดคล้องกับภาษาและวัฒนธรรมของสหภาพของคุณ

สำหรับการเริ่มต้นทำความเข้าใจพลังสี่ประเภทที่เป็นแนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน คุณอาจศึกษาจากเนื้อหาในหัวข้อ → **บทนำสู่พลังขับเคลื่อน** รวมถึงเนื้อหาเพิ่มเติมในภาษาต่างๆ และคลิปวิดีโอสั้นใน → **เว็บไซต์ของโครงการ**

กรุณาส่งความคิดเห็นจากประสบการณ์ของคุณในการวิเคราะห์แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนเพื่อช่วยให้เราพัฒนากรอบความคิดและคำถามต่อไปในอนาคต

พลังเชิงโครงสร้าง (Structural Power)

คำถามต่อไปนี้อยู่ภายใต้บริบทที่คนงานหรือกลุ่มคนงานสามารถหยุดใช้แรงงาน และกดดันให้เกิดการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง หรือที่เราเรียกกันว่าพลังเชิงโครงสร้าง

คำถามหลัก: อะไรคือผลกระทบที่เกิดจากการหยุดใช้แรงงานหรือหยุดกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ?

พลังในที่ทำงาน:

- คนงานหรือสมาชิกของสหภาพมีทักษะพิเศษหรือรับผิดชอบงานที่ไม่อาจทดแทนได้โดยง่ายหรือไม่ (ซึ่งอาจทำให้คนงานมีพลังต่อรองมากขึ้น)
- ลักษณะของผู้ใช้แรงงาน (อายุ เพศ ภาคส่วน อยู่ในระบบหรือนอกระบบ การว่างงาน และอื่นๆ) จะส่งผลกระทบเชิงบวกหรือลบหากเกิดการหยุดใช้แรงงาน
- อะไรคือโอกาสและข้อจำกัดของ การหยุดทำงานที่อาจเกิดจากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น

พลังในตลาด:

- อัตราการว่างงานในภาคส่วนธุรกิจหรือในระดับประเทศอยู่ที่ร้อยละเท่าไร มีทักษะหรืองานชนิดใดหรือไม่ที่คนงานขาดแคลนหรือล้นเกิน
- ภาคส่วนธุรกิจ/บริษัทมีบทบาทใดต่อเศรษฐกิจของประเทศ และเชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่าอย่างไร

พลังเชิงกลุ่มก้อน (Associational Power)

การทำความเข้าใจพลังเชิงกลุ่มก้อนก็คือการทำความเข้าใจความสามารถของคนงานในการจัดตั้งและการลงมือทำร่วมกัน

คำถามสำคัญอยู่ที่ว่ากลุ่มคนงานมีความต้องการและความสามารถในการรับมือกับความขัดแย้งกับผู้บริหารและ/หรืออำนาจของรัฐมากน้อยแค่ไหน?

การเป็นสมาชิก/องค์ประกอบ: สหภาพเป็นตัวแทนของใคร

- สหภาพมีคนที่จ่ายเงินเพื่อเป็นสมาชิกของสหภาพในบริษัทหรือภาคส่วนธุรกิจจำนวนกี่คน
- สมาชิกและคนงานเหล่านั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร (เช่น อายุ เพศ สถานภาพการย้ายถิ่นฐาน เชื้อชาติ ชนชั้นวรรณะที่ด้อยกว่าหรือเป็นผู้นับถือศาสนากลุ่มน้อย สถานะการจ้างงาน/ตกงาน มี/ไม่มีทักษะ ตำแหน่งแห่งที่ของคนงานในสหภาพและภาคส่วนธุรกิจ)

อัตลักษณ์: สหภาพต่อสู้เพื่อสมาชิกหรือไม่ (และสมาชิกต่อสู้เพื่อสหภาพหรือไม่)

- สหภาพมีภารกิจและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งตอบโจทย์ของสมาชิกและนำไปสู่การลงมือทำหรือไม่
- สมาชิกแสดงออกว่ามีอัตลักษณ์ร่วมกับสหภาพหรือไม่

การมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่ง: สมาชิกของสหภาพกระตือรือร้นมากน้อยแค่ไหน

- สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของสหภาพมากน้อยแค่ไหน
- สมาชิกและคนงานมีส่วนร่วมกับงานปฏิบัติและกิจกรรมใดบ้าง
- สัดส่วนของผู้หญิง คนงานรุ่นใหม่ ผู้อพยพรุ่นหลังสุด คนงานชนกลุ่มน้อย วรรณะที่ด้อยกว่า ผู้นับถือศาสนากลุ่มน้อยในตำแหน่งผู้นำของสหภาพนั้นอยู่ที่เท่าไร สมาชิกเหล่านี้มีบทบาทในการตัดสินใจหรือไม่

การจัดตั้งและทรัพยากร: สหภาพกับเป้าหมายของสหภาพสอดคล้องกันหรือไม่

- สหภาพมีทรัพยากรทางการเงินและวัตถุดิบอะไรบ้าง และนำมาใช้เพื่อปฏิบัติภารกิจของสหภาพหรือไม่
- สหภาพมีงบประมาณที่สามารถนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมหลักของสหภาพเป็นประจำสม่ำเสมอหรือไม่ (เช่น จ้างคนงาน จัดการเลือกตั้งหรือการประชุม จัดการรณรงค์)
- โครงการและการดำเนินงานของสหภาพนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้หรือไม่
- สมาชิกได้รับบริการใดบ้างจากสหภาพ (ด้านกฎหมาย สังคม นันทนาการ การศึกษา เป็นต้น) สมาชิกใช้บริการเหล่านั้นมากน้อยแค่ไหน

การขับเคลื่อน: สหภาพเข้าถึงและกระตุ้นสมาชิกและคนงานอื่นๆ ได้มากน้อยแค่ไหน

- คนงานที่ยังไม่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหภาพมีความคิดเห็นอย่างไรกับสหภาพ พวกเขาเข้าร่วมกิจกรรมของสหภาพหรือไม่ คนงานที่ยังไม่เข้าร่วมสหภาพใช้บริการของสหภาพบ้างหรือไม่
- สหภาพมีความกระตือรือร้นและประสบความสำเร็จในการรวบรวมสมาชิกใหม่ๆหรือไม่ สมาชิกปัจจุบันมีส่วนร่วมกับการเคลื่อนไหวนี้มากน้อยแค่ไหน
- สหภาพสามารถกระตุ้นให้สมาชิกและคนงานอื่นๆ เข้าร่วมกิจกรรมต่อสู้ในที่ทำงานและกิจกรรมทางการเมืองอื่นๆ นอกเหนือจากที่ทำงานได้หรือไม่
- สหภาพมีวิธีการอื่นๆ ในการกดดันนายจ้างหรือไม่
- สหภาพมีศักยภาพในการสร้างและใช้ความสามัคคีที่อยู่นอกเหนือพื้นที่ของสหภาพหรือไม่

พลังเชิงสถาบัน (Institutional Power)

พลังเชิงสถาบันมีส่วนช่วยให้เราเข้าใจว่า ในเชิงกฎหมายหรือในเชิงสัญญาการจ้างงาน จะปกป้องสิทธิของปัจเจกบุคคลหรือสิทธิที่คนงานมีร่วมกันเพื่อประโยชน์ของคนงานได้อย่างไรบ้าง?

คำถามสำคัญ: คนงานและสหภาพสามารถใช้สิทธิหรือกฎระเบียบใดบ้าง เพื่อที่จะเอาชนะการต่อสู้และปกป้องสิทธิหรือได้รับสิทธิมากขึ้น?

คนงาน:

- คนงานมีสถานะและสิทธิทางกฎหมายอะไรบ้าง
- มาตรฐานแรงงานขั้นต่ำทางกฎหมายมีหน้าตาเป็นอย่างไร
- รูปแบบอื่นๆ ในทางกฎหมายของสิทธิในการมีผู้แทนเพื่อร่วมเจรจาต่อรองนอกเหนือจากสหภาพมีอะไรบ้าง

สหภาพ:

- สหภาพมีสถานะและสิทธิทางกฎหมายอะไรบ้าง สถานะดังกล่าวมีนัยอะไรต่อความเป็นไปได้และข้อจำกัดของสหภาพ
- สหภาพสามารถดำเนินการประท้วงหรือหยุดการใช้แรงงานได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่
- ที่ทำงานมีสถาบันที่ช่วยเหลือคนงาน เช่น กรรมการสุขภาพและความปลอดภัยหรือสภาแรงงานบ้างหรือไม่
- ข้อกฎหมายกล่าวถึงข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างอย่างไรบ้าง การตกลงควรเกิดขึ้นที่ไหน ใครเข้าร่วม ผลของการตกลงจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร
- สถาบันใดของรัฐที่สหภาพมีส่วนร่วมได้ตามกฎระเบียบและมีประสิทธิภาพในการโน้มน้าวให้ตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของคนงาน

พลังเชิงสังคม (Societal Power)

พลังเชิงสังคมช่วยให้เราวิเคราะห์ว่าคนงาน (และองค์กรของคนงาน) สามารถขยายผลของการลงมือลงแรงให้ไปไกลกว่าองค์กรของพวกเขาและยกระดับอิทธิพลของพวกเขาในการต่อสู้กับความขัดแย้งได้มากน้อยแค่ไหน?

คำถามสำคัญ: คนงานและสหภาพจะสร้างแรงสนับสนุนจากผู้คนนอกสหภาพและที่ทำงานของพวกเขาได้อย่างไรบ้าง?

พลังที่เกิดจากแนวร่วม

- มิตรและศัตรูของสหภาพและคนงานคือใคร ในอดีต มิตรและศัตรูเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างไรกับพรรคการเมือง การเคลื่อนไหวทางสังคม องค์กรไม่แสวงหากำไร กลุ่มศาสนา และตัวแสดงอื่นๆ ในสังคม ในปัจจุบัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีหน้าตาอย่างไร และองค์กรเหล่านั้นมีจุดยืนอย่างไร
- ใครที่มีจุดยืนร่วมกับสหภาพและคนงาน รวมถึงมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการทำงานของสหภาพและคนงาน
- สหภาพเปิดกว้างต่อการสร้างพันธมิตรกับกลุ่มและการเคลื่อนไหวทางสังคมอื่นๆ หรือไม่ (เช่น กลุ่มสตรีและกลุ่มที่ต่อสู้เพื่อสิทธิสตรี)

พลังที่เกิดจากวาทกรรม

- ชื่อเสียงของสหภาพต่อสาธารณชนเป็นอย่างไร จุดยืนของสหภาพในสายตาของสาธารณชนคืออะไร
- สาธารณชนคิดว่าเป้าหมายของสหภาพและคนงานมีความชอบธรรมหรือไม่
- เราสามารถรณรงค์เพื่อต่อต้านนายจ้างหรือผู้กำหนดนโยบาย (ซึ่งอาจส่งผลให้พวกเขาเสื่อมเสียชื่อเสียง) ได้หรือไม่

จุดเชื่อมโยง

แหล่งที่มาของแรงขับเคลื่อนเหล่านี้สัมพันธ์กันอย่างไรบ้างหากอยู่ในบริบทที่เฉพาะเจาะจง? เราสามารถหลอมรวมแรงขับเคลื่อนดังกล่าวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่?

ที่ผ่านมา พลังแต่ละประเภทส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไร? ประสบการณ์ในอดีตให้บทเรียนอะไรกับเราบ้าง? ปัจจุบันเรามีเงื่อนไขแบบเดียวกันที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแรงขับเคลื่อนนี้หรือไม่?

2.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมจะช่วยให้คุณสร้างทีมคนงานที่ทำวิจัยอย่างการทำแบบสอบถามตัวต่อตัวและการวิเคราะห์ผล การวิจัยลักษณะนี้ หรือที่รู้จักกันว่าเป็นการทำแผนที่แนวราบในแอฟริกาใต้ เป็นวิธีหนึ่งในการทำวิจัยร่วมกันเกี่ยวกับคนงานและสภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การรณรงค์ การจัดตั้ง การเจรจาต่อรองร่วม และงานอื่นๆ ของสหภาพ

สหภาพจะได้รับข้อมูลและเข้าใจในชีวิตและสภาวะการทำงานของคนงาน และคนงานจะได้รับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ตนมีร่วมกัน และทำให้พวกเขามีความสามารถและอยากที่จะลงมือลงแรงมากขึ้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนั้นสำคัญกับงานทุกงานที่สหภาพทำ เพราะการวิจัยลักษณะนี้เสริมสร้างพลังเชิงกลุ่มก้อน ซึ่งเป็นพลังที่คนงานมีร่วมกัน รวมถึงเป็นพลังพื้นฐานของทุกสหภาพ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมช่วยให้เราขยายฐานความรู้ และเป็นการกระชับความสัมพันธ์กับคนงานและชุมชนผู้ใช้แรงงาน รวมถึงเป็นการระบุประเด็นและประสบการณ์ที่คนงานประสบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติลงมือทำ นอกจากนี้ การวิจัยยังเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ สถานะการทำงาน และความเป็นอยู่ที่บ้านของคนงาน ความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรและชุมชน ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่พวกเขาต้องเผชิญ การวิจัยยังเป็นประโยชน์อย่างมากหากมีกลุ่มคนงานที่มีสิทธิ์มีเสียงน้อยกว่าคนงานกลุ่มอื่นๆ อันเนื่องมาจากอายุ เพศสภาพ สถานภาพการอพยพ เชื้อชาติ ชนชั้นวรรณะ และศาสนา

สิ่งที่ทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมต่างจากการวิจัยแบบดั้งเดิมอยู่ที่การวิจัยนี้ไม่เพียงเก็บข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์และปัญหาของคนงาน แต่ยังส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแบ่งปันและสรรค์สร้างความรู้ร่วมกันเพื่อลงมือปฏิบัติบนฐานความรู้ดังกล่าว กระบวนการวิจัยช่วยให้คนงานที่เป็นกลุ่มเปราะบางรู้สึกถึงอัตลักษณ์ของพวกเขาในฐานะ “คนงาน” ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือชนชั้นหนึ่งๆ กระทั่งพัฒนาไปสู่การตระหนักถึงผลประโยชน์ที่พวกเขามีร่วมกัน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมมีขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

- การเตรียมความพร้อม
- การลงพื้นที่
- การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูล

การเตรียมความพร้อม

เริ่มแรก คุณจะต้องพูดคุยกับคนงานที่คุณตั้งใจจะสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดตั้ง การรณรงค์ และข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างกับกลุ่มคนงานทั้งในระบบและนอกระบบ ถ้าสหภาพอยากจะส่งเสริมการเป็นตัวแทนด้านเพศสภาพ การทำแบบสอบถามรายบุคคลกับคนงานเกี่ยวกับประเด็นด้านเพศสภาพก็น่าจะเป็นประโยชน์ หรือถ้าคุณต้องการขยายโครงการด้านการศึกษาของสหภาพ คุณก็อาจจะอยากสัมภาษณ์ผู้ที่เคยเข้าร่วมโครงการดังกล่าวของสหภาพ หรือผู้ที่สนใจจะเข้าร่วมในอนาคต

ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างทีมวิจัย แต่ละทีมต้องระบุว่าจะสัมภาษณ์คนงานกลุ่มไหน และตกลงกันว่าจะติดต่อคนงานเหล่านั้นอย่างไร ทีมวิจัยอาจมีนักวิจัยสูงสุดเจ็ดคนที่รับผิดชอบงานของทีม คนงานทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้นำของสหภาพควรมีส่วนร่วมในการออกแบบ การตัดสินใจ การลงมือทำ และการวิเคราะห์ผล เจ้าหน้าที่และผู้นำของสหภาพควรจะเข้าร่วมกระบวนการนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้นกับคนงานที่พวกเขาสัมภาษณ์

เมื่อมีทีมวิจัยและระบุได้แล้วว่าจะสัมภาษณ์ใครบ้าง ผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ควรมีส่วนในการสร้างเครื่องมือวิจัยร่วมกัน ซึ่งมักได้แก่แบบสอบถามที่จะใช้ แบบสอบถามหรือชุดคำถามปลายเปิดซึ่งจะช่วยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคนงาน ความเป็นอยู่ของพวกเขาที่บ้านและที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่พวกเขามีกับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ รายได้หรือค่าจ้างที่พวกเขาได้รับ และประเด็นหรือปัญหาที่พวกเขาเผชิญอยู่ คำถามเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับแผนงานของสหภาพในอนาคตหรือประเด็นอื่นๆ ทั่วไป

คุณจะรวบรวมคนงานเพื่อสร้างทีมวิจัยอย่างไร?

คุณอาศัยข้อมูลใดในการตัดสินใจว่าจะสำรวจคนงานกลุ่มไหนบ้าง?

การเข้าถึงคนงานกลุ่มนี้จะมีอุปสรรคหรือไม่? คุณจะจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวอย่างไร?

การสนับสนุนและข้อมูลใดบ้างที่จำเป็นต่อการสร้างแบบสอบถาม? คุณสามารถแก้ไขแบบสอบถามหลังจากเริ่มเก็บข้อมูลไปแล้วได้หรือไม่?

ทรัพยากรเพิ่มเติมใดบ้างที่จำเป็นเพื่อทำการสัมภาษณ์คนงาน?

ตัวแทนคนงานที่สนามบินนานาชาติโออาร์แทมโบในแอฟริกาใต้ สำรวจที่ทำงานของพวกเขาโดยการถามว่า
ที่ทำงานของพวกเขาเป็นอย่างไร?
ใครทำงานที่นี่บ้าง? และมีลักษณะการทำงานอย่างไร?
ใครเป็นคนตัดสินใจในที่ทำงาน?
สหภาพมีวิธีจัดตั้งรวมกลุ่มในที่ทำงานอย่างไร?

"Investigating the Workplace: A Powerful and Challenging Approach to Airport Organising." Satawu, Naledi and IHRG Participatory Action Research project at OR Tambo International Airport (2011–2014).

การลงพื้นที่

ต่อจากนั้น ทีมวิจัยจะลงพื้นที่เพื่อทำการสำรวจด้วยแบบสอบถาม สิ่งสำคัญอยู่ที่การทำแบบสอบถามเป็นรายบุคคลและพบหน้ากัน จุดนัดพบและเวลานัดควรคำนึงถึงความปลอดภัยของคนงาน เช่น ที่บ้าน ที่ทำงาน หลังเลิกงานหรือระหว่างช่วงพัก ตลอดจนลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดกับคนงาน คนงานคนอื่นๆ ที่ร่วมสัมภาษณ์จะได้พัฒนาทักษะของตัวเอง และขยายความรู้ที่ทีมมีร่วมกันมากขึ้น หากไม่สามารถสัมภาษณ์แบบพบหน้ากันก็อาจสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือทางออนไลน์ แต่วิธีนี้มีข้อจำกัด เพราะทำให้ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถสานความสัมพันธ์กับคนงานที่ถูกสัมภาษณ์ได้เต็มที่

ระหว่างการสัมภาษณ์ คุณต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกับคนงานที่คุณสัมภาษณ์ ข้อมูลที่คุณได้รับจึงจะ “บอกเล่าเรื่องราว” เกี่ยวกับคนงานคนนั้น การสัมภาษณ์ควรเป็นการพูดคุยสนทนาและสานความสัมพันธ์กันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ควรเน้นที่การรวบรวมข้อมูล ไม่ใช่การให้ข้อมูล ตลอดจนบันทึกกิริยาท่าทางที่ปรากฏ “นอกเหนือจากคำพูด” และทำความเข้าใจความรู้สึกและความยากลำบากร่วมกัน

สิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งด้วยเป็นส่วนหนึ่งของจริยธรรมการวิจัย ผู้ให้สัมภาษณ์มีสิทธิที่จะได้รับคำอธิบาย คุณจะต้องแนะนำตัวเองและอธิบายสิ่งที่คุณกำลังทำงานวิจัยของคุณ และเหตุผลของการขอสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์มีสิทธิในการไม่เปิดเผยตัวตนและการปกปิดเรื่องราวเป็นความลับ ตลอดจนมีสิทธิในการปฏิเสธการตอบคำถามใดคำถามหนึ่งหรือคำถามทั้งหมด

คุณจะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกสบายใจได้อย่างไรบ้าง?

คุณจะแนะนำตัวเอง อธิบายถึงสิ่งที่คุณทำ และบอกเหตุผลของการขอสัมภาษณ์อย่างไร?

การวิเคราะห์และการใช้ข้อมูล

เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ทีมวิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์โดยลงข้อมูลในตารางบันทึกหรือวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ได้รับ

ผู้เข้าร่วมจะวิเคราะห์ข้อมูลและระบุความสัมพันธ์ที่น่าสนใจหรือตรงประเด็นที่สุด และนำเสนอผลการสำรวจและแนวทางสู่แผนงานเชิงปฏิบัติอันได้มาจากการสัมภาษณ์ต่อสมาชิกและผู้นำในสหภาพ

เจ้าหน้าที่ประจำลานจอดเครื่องบินในอาร์เจนตินาซึ่งเป็นสมาชิกของสหภาพ **Asociación Del Personal Aero náutico** ขนถ่ายสัมภาระขึ้นและลงจากเครื่องบินในพื้นที่ที่แคบมาก และรายงานว่าพวกเขาได้รับบาดเจ็บและปวดที่หลัง

ผู้แทนที่ทำงานและผู้ช่วยของกรรมการด้านสุขภาพและความปลอดภัยของสหภาพออกแบบสอบถามให้คนงานทุกคนตอบเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปสู่การสัมภาษณ์คนงาน ผู้แทนดังกล่าวใช้เวลาหนึ่งเดือนในการพูดคุยกับคนงานแต่ละคนที่ประจำอยู่ทุกกะ

ผู้แทนคนดังกล่าวเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการนานหนึ่งวันกับคนงาน โดยมีแพทย์ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอาการปวดหลังจากการทำงานเข้าร่วม จากการสำรวจร้อยละ 54 ของคนงานรายงานว่าได้รับการบาดเจ็บ ผลจากการสัมมนาและการสำรวจชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ของตำแหน่งและระยะเวลาของอาการบาดเจ็บ คนงานรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องและสร้างแผนงานเพื่อกดดันนายจ้าง

ผู้แทนคนดังกล่าวเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการนานหนึ่งวันกับคนงาน โดยมีแพทย์ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอาการปวดหลังจากการทำงานเข้าร่วม จากการสำรวจร้อยละ 54 ของคนงานรายงานว่าได้รับการบาดเจ็บ ผลจากการสัมมนาและการสำรวจชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ของตำแหน่งและระยะเวลาของอาการบาดเจ็บ คนงานรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องและสร้างแผนงานเพื่อกดดันนายจ้าง

คนงานติดสติกเกอร์บนกระเป๋าเดินทางและแจกใบปลิวให้กับผู้โดยสารในสนามบินหลายสัปดาห์ ใบปลิวและสติกเกอร์ถูกส่งต่อให้กับคนงานประจำลานบินที่อื่นทั่วโลกที่ต่างต่อสู้เพื่อให้มีการจำกัดน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสารร่วมกับไอทีเอฟ (สมาพันธ์คนงานการขนส่งระหว่างประเทศ)

นายจ้างตกลงตามข้อเรียกร้องของคนงาน และออกนโยบายจำกัดน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสารที่ 23 กิโลกรัม

คุณจะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร? ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคืออะไร? และคุณวางแผนจะรับมืออย่างไร?

จากผลที่ได้จากการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ต้องลงมือทำอะไรต่อ?

เมื่อคุณวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม การวิจัยที่ดีและตอบโจทย์จะกลายเป็นรากฐานให้กับการวางแผนงานของสหภาพ
คุณอาจจะอยากนำการวิจัยนี้มาใช้ในระหว่างที่สหภาพของคุณกำลังพัฒนาแผนงาน เพื่อทำความเข้าใจโดยตรงอย่างเป็นระบบว่าคนงานมีความเข้าใจต่อการรณรงค์ การเจรจาต่อรองร่วม หรือการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร การวิจัยนี้จะช่วยให้คุณดัดแปลงแผนงานให้ตรงกับความต้องการของคนงานซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กร

คุณจะใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมอย่างไร หากสหภาพของคุณพัฒนามาแล้วในระดับหนึ่ง?

แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม
อ่านรายละเอียดตัวอย่างของการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมได้ในจุลสารเรื่อง Investigating the Workplace: A Powerful and Challenging Approach to Airport Organizing: Sawatu, Naledi, and IHRG Participatory Action Research at OR Tambo International Airport (2011-2014)
→ https://www.itfglobal.org/sites/default/files/resources-files/itw_booklet.pdf

2.4 การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์แบบสวอต คือเครื่องมือสำคัญในการวางแผนและการถอดบทเรียน สหภาพและองค์กรคนงานจำนวนมากนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และการทำกิจกรรมที่จะช่วยให้พวกเขามีพลังมากขึ้น พัฒนาพลังใหม่ๆ และดึงคนงานให้มาเคลื่อนไหวร่วมกัน

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

- สวอตคืออะไร และมีประโยชน์ต่อสหภาพของคุณอย่างไร
- องค์ประกอบหลักของสวอต
- วิธีการใช้สวอต
- ตัวอย่างของการใช้การวิเคราะห์แบบสวอตของสหภาพในเคนยาโดยละเอียด
- ขั้นตอนต่อไป

สวอตคืออะไร และมีประโยชน์ต่อสหภาพของคุณอย่างไร

การวิเคราะห์สวอต เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและการวางแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยจัดแบ่งปัจจัยต่างๆ ที่คุณและสหภาพของคุณเห็นว่าเป็นความสำเร็จและความท้าทาย การวิเคราะห์สวอตเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายกว่าวิธีการวิเคราะห์องค์กรแบบอื่นๆ

การวิเคราะห์แบบสวอตเกี่ยวโยงกับการประเมินทั้งจากภายในและภายนอก การประเมินภายในจะระบุ *จุดแข็ง* และ *จุดอ่อน* ของสหภาพของคุณที่เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือประเด็นหรือปัญหาหลายๆ ชุดก็ได้ ในขณะที่การประเมินภายนอกจะระบุ *โอกาส* และ *ความเสี่ยง* ที่สหภาพของคุณเผชิญ

ผลของการวิเคราะห์สวอตจะช่วยให้สหภาพมองเห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก และช่วยเตือนถึงเรื่องที่จำเป็นต้องจัดการ เช่น เรื่องที่ต้องลงทุนลงแรงเพื่อจัดตั้ง รณรงค์ หรือเรียกร้อง ตลอดจนช่วยให้คุณเข้าใจสหภาพของคุณได้ลึกซึ้งขึ้น โดยเฉพาะหากคุณทำการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกจำนวนมากของสหภาพ

เมื่อคุณทำการวิเคราะห์สวอตเสร็จแล้วและพร้อมจะดำเนินการขั้นตอนถัดไป คือการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการทำงาน คุณอาจจะอยากข้ามไปที่ → **การตั้งเป้าหมาย** และข้ามไปยังเนื้อหาที่เหมาะสมดังต่อไปนี้ → **การปฏิรูปองค์กร** → **การรณรงค์หรือการจัดตั้ง** → **การร่วมเจรจาต่อรอง** หรือ → **การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้**

การวิเคราะห์สวอตมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง

จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นปัจจัยภายใน มองเข้าไปในสหภาพของคุณกันเถอะ!

จุดแข็งของสหภาพเป็นปัจจัยภายในอันเกิดจากผลงานที่ดีและมีคุณภาพ ในทางตรงกันข้าม **จุดอ่อน**เป็นปัจจัยเชิงลบภายในสหภาพที่คุณสามารถจัดการได้

โดยทั่วไป จุดแข็งและจุดอ่อนของสหภาพเกี่ยวข้องกับทรัพยากร ทักษะ โครงสร้างองค์กร อุปสรรค และข้อจำกัดภายในสหภาพ ซึ่งสหภาพของคุณจัดการปัจจัยภายในทั้งหลายเหล่านี้ได้อยู่แล้ว!

จุดแข็ง คือข้อได้เปรียบที่จะช่วยให้สหภาพของคุณทำงานได้ดียิ่งขึ้น และควรจะนำมาใช้ จุดแข็งเป็นอุปลักษณะของสหภาพที่คุณอยากเน้นย้ำหรือแสดงให้สมาชิกของสหภาพเห็น ตัวอย่างเช่น หากสหภาพของคุณมีจำนวนสมาชิกค่อนข้างมาก คุณอาจพิจารณาได้ว่านี่เป็นจุดแข็งของสหภาพของคุณ

ในทางกลับกัน **จุดอ่อน**คือข้อเสียเปรียบและความเสี่ยงที่จะถ่วงประสิทธิภาพการทำงานของสหภาพ และควรจะถูกจัดการให้หมดไปหรือเหลือให้น้อยที่สุด จุดอ่อนอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร (ทั้งในเชิงบุคคลและสิ่งของ) จำนวนสมาชิกสหภาพที่ลดลง โครงสร้างที่จำกัดการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการขาดความไว้เนื้อเชื่อใจในผู้นำสหภาพ นอกจากนี้ เราอาจพิจารณาสหภาพที่ขาดทีมทำงานจัดการ หรือไม่ออกรวบรวมคนงานที่อยู่นอกระบบ ว่าเป็นจุดอ่อนของสหภาพนั้นๆ ได้

โอกาสและความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก มองออกไปนอกสหภาพของคุณกันเถอะ!

โอกาส หมายถึงความเป็นไปได้ต่างๆ ของสหภาพที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยข้อได้เปรียบสำคัญๆ ในอนาคตที่สหภาพควรดึงมาใช้ให้เต็มศักยภาพ ตัวอย่างเช่น การมีกฎหมายแรงงานมากำหนดกรอบทางกฎหมายเพื่อใช้สิทธิเสรีภาพในการจัดตั้งสมาคมและการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะช่วยให้สหภาพสามารถรณรงค์และเดินหน้าผลักดันให้เกิดข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างกับนายจ้าง นอกจากนี้ ด้วยปัจจุบันภาคส่วนพลังงานหมุนเวียนที่เติบใหญ่ขึ้น สหภาพของคุณอาจพิจารณาให้เป็นพื้นที่ใหม่ที่จะบุกเบิกไป ยิ่งคุณระบุ**โอกาส**ของสหภาพได้มากเท่าไร สหภาพก็จะจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างยืดหยุ่นและเป็นไปตามความตั้งใจได้มากขึ้นเท่านั้น

ในทางกลับกัน **ความเสี่ยง**หมายถึงปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสหภาพ ความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลเสียต่อสหภาพ ประกอบด้วยสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินงานและเสถียรภาพของสหภาพของคุณ ดังนั้นจึงควรจัดการโดยป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น หรือวางแผนเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ ตัวอย่างเช่น แนวโน้มของตลาดแรงงานที่อาจส่งผลต่อสิทธิการมีผู้แทน ระบบเศรษฐกิจที่เกิดจากการจ้างงานแบบครั้งคราว โดยจัดกลุ่มคนงาน (อย่างไม่ถูกต้องนัก) เป็นผู้ประกอบอาชีพอิสระหรือผู้รับเหมาปัจเจก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหภาพ การเกิดขึ้นของห่วงโซ่การจ้างเหมาแรงงานที่ทำให้สหภาพไม่สามารถรวบรวมคนงานได้เหมือนแต่ก่อน เนื่องจากมีคนงานจำนวนมากขึ้นที่ถูกจ้างงานแบบชั่วคราวและอาจเปลี่ยนนายจ้างไปเรื่อยๆ โดยมีสถานะการจ้างงานที่ไม่ชัดเจน

วิธีการวิเคราะห์สวอต

ตารางการวิเคราะห์สวอต

เรามาเริ่มต้นจากการใช้ “ตารางการวิเคราะห์สวอต” ที่หลายคนรู้จักดี ตารางสวอตจะแบ่งเนื้อหาเป็นสี่ช่อง ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ตารางสองช่องด้านบนจะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน สองช่องด้านล่างจะระบุโอกาสและความเสี่ยงที่ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก เราจะพิจารณาจุดแข็งและโอกาสว่าเป็นปัจจัยเชิงบวก ในขณะที่พิจารณาจุดอ่อนและความเสี่ยงว่าคืออุปสรรค

	เป็นประโยชน์	เป็นอุปสรรค
ภายใน	**จุดแข็ง :** คุณสมบัติและสิ่งที่เราทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ	**จุดอ่อน :** ข้อเสียเปรียบที่เรามี แต่จัดการได้
ภายนอก	**โอกาส :** ความเป็นไปได้ต่างๆ (ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต) ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ	**ความเสี่ยง :** แนวโน้มเชิงลบที่เราไม่อาจควบคุมได้ แต่วางแผนรับมือได้

ตัวอย่างประกอบ เช่น

- “สมาชิกสหภาพของเราชื่นชอบโครงการเรียนรู้และการฝึกอบรมของสหภาพ” (จุดแข็ง)
- “สมาชิกมักบอกกับเราว่าเราเข้าไม่ถึงคนงานในสหภาพ” (จุดอ่อน)
- “เราได้ประโยชน์จากการทำข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงกฎหมายแรงงานที่ยกเลิกระบบการเลือกผู้แทนคนงานเพียงผู้เดียวให้ไปเจรจาต่อรอง หากคนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพ” (โอกาส)
- “สมาชิกของสหภาพสังเกตว่าในที่ทำงานมีคนงานที่มาจากบริษัทจ้างเหมาคนงานมากขึ้น ในขณะที่จำนวนคนงานประจำมีน้อยลง จากการเกษียณอายุก่อนกำหนด” (ความเสี่ยง)

สำหรับการวิเคราะห์สวอต คุณควรพิจารณาว่าปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กันอย่างไร เริ่มต้นจากการพิจารณาคำถามตัวอย่างในตาราง

องค์ประกอบของสวอต	โอกาส	ความเสี่ยง
จุดแข็ง	คุณใช้โอกาสนี้จากจุดแข็งที่คุณมีได้หรือไม่	คุณนำจุดแข็งที่คุณมีมาลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากภายนอกได้หรือไม่
จุดอ่อน	คุณใช้โอกาสนี้ในการลดจุดอ่อนของคุณได้หรือไม่	คุณรับมือกับความเสี่ยงที่เข้ามากระทบจุดอ่อนของคุณได้หรือไม่ คุณจัดการกับจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงผลที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนี้ได้มากน้อยแค่ไหน

เริ่มต้นวิเคราะห์สวอต

การวิเคราะห์สวอตเป็นกิจกรรมกลุ่ม และสามารถนำไปใช้กระตุ้นให้สมาชิกของสหภาพแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะในปัจจุบันของสหภาพ การวิเคราะห์นี้จึงเป็นวิธีหนึ่งในการรวบรวมความรู้และมุมมองของสมาชิกที่เจ้าหน้าที่ของสหภาพอาจไม่เคยรับรู้มาก่อน ตัวอย่างเช่น สมาชิกในพื้นที่อาจรู้ว่านายจ้างกำลังดำเนินกลยุทธ์ถอยห่างจากสหภาพ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของสหภาพในระดับสมาพันธ์อาจไม่เคยรู้มาก่อนก็ได้

การวิเคราะห์สวอตอาจเป็นกิจกรรมที่ดึงทั้งเจ้าหน้าที่คนสำคัญของสหภาพและสมาชิกทั้งหมดของสหภาพเข้ามามีส่วนร่วม กระบวนการดังกล่าวอาจเกิดขึ้นผ่านการจัดการประชุมกลุ่มย่อย หรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มเล็ก การทำแบบสำรวจสมาชิก การใช้ช่องทางออนไลน์ และการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการดังกล่าวมากขึ้น

ขั้นตอนและวิธีทำการวิเคราะห์สวอต

อุปกรณ์ที่คุณต้องใช้เมื่อจัดกิจกรรมสวอต ประกอบด้วย

- กระดาษโพสต์อิต (ขนาดใหญ่ หลายสี โดยมีอย่างน้อยสี่สี "โพสต์อิตติดแน่น") หรือการ์ดบันทึกข้อความขนาดใหญ่
- กระดาษโพสต์อิตรูปแบบอื่น สำหรับนำมาใช้จำแนกกลุ่ม
- ป้ายชื่อ (มีหรือไม่มีก็ได้)
- ปากกามาร์กเกอร์ (หัวขนาดใหญ่ เพื่อให้อ่านได้จากระยะไกล)
- ที่หนีบกระดาษหรือที่เย็บกระดาษ
- เทปกระดาษกาว
- สติกเกอร์วงกลมหลายสี (ขนาดกลาง)

ก่อนเริ่มกิจกรรม คุณควรกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ดำเนินรายการและผู้บันทึกกิจกรรม เราจะเรียกผู้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ว่าทีมทำสวอต

กระบวนการทำกิจกรรมของทีมทำสวอต

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นกิจกรรมโดยวาดตารางสวอตขนาดใหญ่บนกำแพง คุณใช้กระดาษขนาดใหญ่แทนตารางทั้งสี่ช่องได้ และควรมีกระดาษโพสต์อิตหลายๆ กองกับปากกามาร์กเกอร์อยู่บนโต๊ะในห้องประชุม คุณสามารถใช้กระดาษโพสต์อิตสี่สีที่ไม่เหมือนกันเพื่อแยกตามแต่ละช่องและเป็นกระดาษโพสต์อิตขนาดใหญ่ โดยใช้เทปกระดาษกาวช่วยติดบนกำแพง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ดำเนินรายการกล่าวถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการทำกิจกรรมนี้ และอธิบายองค์ประกอบแต่ละส่วนของการวิเคราะห์สวอต เพื่อแนะนำเครื่องมือดังกล่าวแก่ทีมทำสวอต

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ดำเนินรายการแจ้งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเขียนสิ่งที่คิดว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงขององค์กร โดยผู้เข้าร่วมจะเขียน “ประเด็น” หนึ่งประเด็นลงบนกระดาษโพสต์อิตแต่ละใบ

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อผู้เข้าร่วมเขียนประเด็นต่างๆ ได้จำนวนหนึ่งแล้ว ผู้ดำเนินรายการจะขอให้ติดความคิดเห็นเหล่านี้ลงในช่องตารางที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม หลังจากกระดาษโพสต์อิตทั้งหมดถูกแปะลงบนตาราง เราจะได้ตารางที่มีกระดาษโพสต์อิตที่ประกอบด้วยความคิดเห็นที่เขียนด้วยลายมือจำนวนมาก

ขั้นตอนที่ 5 หลังจากทุกคนแปะประเด็นของตัวเองแล้ว ผู้ดำเนินรายการจะแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นสี่กลุ่มตามช่องสี่ช่องบนตาราง แต่ละกลุ่มจะเลือกตัวแทนของกลุ่มในการนำเสนอประเด็นของกลุ่มตัวเอง หากผู้เข้าร่วมมีจำนวนน้อย เราอาจทำกิจกรรมสวอตโดยไม่ต้องแบ่งกลุ่ม โดยให้ผู้เข้าร่วมทั้งหมดช่วยกันระดมสมองเป็นทีม

ขั้นตอนที่ 6 ให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์กระดาษโพสต์อิตทั้งหมดในช่องของกลุ่ม และจำแนกประเด็นตามหัวข้อ

ขั้นตอนที่ 7 หลังจากจำแนกกระดาษโพสต์อิตทั้งหมดออกตามหัวข้อ ให้แต่ละกลุ่มวาดกราฟแท่ง โดยแสดงประเด็นที่ถูกพูดถึงมากที่สุดเป็น “แท่ง” ที่ใหญ่ที่สุดตามลำดับ นี่เป็นวิธีที่ง่ายสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของประเด็น

ขั้นตอนที่ 8 ผู้ดำเนินรายการจะให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอประเด็นของกลุ่มตัวเองต่อทีมทำสวอต และพูดคุยกันเพื่อประเมินแนวโน้มที่พบเห็นจากประเด็นดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 9 หลังจากนำเสนอประเด็นทั้งหมดในแต่ละช่อง ผู้เข้าร่วมทั้งหมดจะพูดคุยกันเกี่ยวกับหัวข้อ ประเด็น และแผนการทำงาน โดยระหว่างการถกเถียงอาจมีประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมจากประเด็นที่มีอยู่แล้วในช่องต่างๆ

ขั้นตอนที่ 10 ดำเนินการสนทนาจนนำไปสู่การตกลงร่วมกันว่า ผลการนำเสนอที่สำคัญที่สุดของแต่ละช่องคืออะไร มาจัดลำดับความสำคัญกันเถอะ! ไม่ใช่เรื่องแปลกที่เรามีประเด็นในแต่ละช่องมากกว่าหนึ่งประเด็น คนในกลุ่มช่วยกันตัดสินใจว่าจะจัดลำดับความสำคัญของแนวโน้มเด่นๆ ที่เห็นในแต่ละช่องอย่างไร เมื่อได้ผลออกมาแล้วให้เปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของสหภาพ

ขั้นตอนที่ 11 วางแผนยุทธศาสตร์และแผนการทำงานตามลำดับความสำคัญของประเด็นและแนวโน้มที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจใช้เวลาพอสมควรและต้องอาศัยความคิดเห็นจากภายนอกร่วมด้วย เนื้อหาในชุดเครื่องมือหัวข้อ → **การวางแผนยุทธศาสตร์** อาจช่วยคุณได้

ขั้นตอนที่ 12 ระบุและเตรียมลงมือทำตามแผนที่วางไว้ สรุปผลการวิเคราะห์สวอตและแผนการทำงานไว้ในรายงาน

ตัวอย่างการทำสวอตที่เคนยา

สหภาพพาณิชย์ อาหาร และพันธมิตรคนงานแห่งเคนยา (Kenya Union of Commercial, Food and Allied Workers - KUCFAW) ทำกิจกรรมการวิเคราะห์สวอตเพื่อวางแผนการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรสำหรับปี 2019-2023 (Internal Self Reform and Transformation Plan for 2019-2023)

กระบวนการวิเคราะห์สวอตเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนการทำสวอตระยะเวลาสามวัน จำนวนสองครั้ง และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลระยะในเวลาสองวันอีกสามครั้ง

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนการทำสวอตจัดขึ้นโดยแยกเจ้าหน้าที่ระดับประเทศ (ซึ่งเป็นสมาชิกของกรรมการบริหารของสหภาพระดับประเทศ) และผู้นำสาขา ผู้แทนคนงาน สมาชิกของสหภาพ และเจ้าหน้าที่เลขานุการของสหภาพที่ได้รับเลือกในกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการของสหภาพโดยตรง รวมถึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกของสหภาพด้วย นอกเหนือจากต้องให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจถึงความจำเป็นของการทำการวิเคราะห์สวอตและประโยชน์ของกิจกรรม สิ่งสำคัญอีกอย่างคือการให้พวกเขามีส่วนร่วมและผลักดันให้กระบวนการนี้เป็นไปอย่างโปร่งใส กระบวนการดังกล่าวจะทำให้สหภาพมั่นใจได้ว่าผู้เข้าร่วมทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ระหว่างการถกเถียงและการระดมความคิด

การนำเสนอผลการวิเคราะห์สวอตทำได้หลากหลายรูปแบบ วิธีที่เป็นที่นิยมที่สุดคือการนำเสนอด้วยตาราง แบบเดียวกันกับที่ KUCFAW ใช้

การวิเคราะห์สวอตของ KUCFAW: เพื่อวางแผนการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรสำหรับปี 2019-2023

ภายใน	
จุดแข็ง	**จุดอ่อน**
i. ความหลากหลายของสมาชิกของสหภาพ ii. เจ้าหน้าที่ของสหภาพที่มีทักษะและคิดเป็นทำเป็น iii. การมีข้อตกลงเรื่องเงินสำรองเลี้ยงชีพและสภาพการจ้างงานกับนายจ้างส่วนใหญ่ในภาคธุรกิจ iv. การมีธรรมนูญสหภาพที่กำหนดให้คนงานและเจ้าหน้าที่ของสหภาพมีสิทธิตามระบอบประชาธิปไตยแบบก้าวหน้า v. ทีมที่มีประสบการณ์ในการทำข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างและการระงับข้อพิพาท vi. การมีผู้นำสหภาพ เจ้าหน้าที่ และตัวแทนคนงานที่มีประสบการณ์ vii. การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของคนงานรุ่นใหม่ในกิจกรรมของสหภาพ viii. การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของผู้หญิงในกิจกรรมของสหภาพ ix. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกลางแห่งสหภาพแรงงาน (COTU-K) x. การเป็นพันธมิตรและการทำงานร่วมกับ MOL&SP, FKE, FES, SC, UNI, PSI และ IUF	i. ทัศนคติเชิงลบของเจ้าหน้าที่ของสหภาพบางคน ii. จำนวนสมาชิกของสหภาพมีน้อยหรือลดลง iii. ฐานะการเงินของสหภาพอ่อนแอ iv. แหล่งสนับสนุนทางการเงินของสหภาพที่ไม่หลากหลาย v. การไม่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่ผู้นำสหภาพ ตัวแทนคนงาน และสมาชิกของสหภาพ vi. ความไม่ซื่อสัตย์และการขาดความไว้เนื้อเชื่อใจกันในหมู่ผู้นำสหภาพ vii. ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ viii. การขาดวัฒนธรรมการรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในหมู่ผู้นำสหภาพ ix. การเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางของเจ้าหน้าที่ของสหภาพบางคน x. ความล่าช้าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ xi. กลยุทธ์และกิจกรรมการรวบรวมสมาชิกที่ขาดประสิทธิภาพ

ภายนอก	
โอกาส	**ความเสี่ยง**
i. รัฐธรรมนูญของเคนยาที่กำหนดสิทธิของคนงานไว้อย่างชัดเจน ii. กฎหมายแรงงานภายในประเทศที่กำหนดกรอบด้านกฎหมายสำหรับการทำตามสิทธิเสรีภาพในการจัดตั้งสมาคมและการทำข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง iii. การสร้างพันธมิตรและการทำงานร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งเปิดโอกาสให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนและการเสริมสร้างสมรรถนะต่างๆ ให้กับสหภาพ iv. การเกิดขึ้นของสหภาพใหม่ๆ ซึ่งผลักดันให้ KUCFAW พัฒนาตัวเอง v. การจ้างคนงานจากภายนอก ซึ่งเพิ่มโอกาสในการรวบรวมสมาชิกและตัวแทนคนงาน vi. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของ KUCFAW ปี 2019-2023	i. การจ้างงานแบบไม่เป็นทางการ แบบชั่วคราว และการจ้างเหมาคนงานจากภายนอกมากขึ้น ii. นายหน้าจัดหาแรงงาน iii. บริษัทบางแห่งหยุดการจ้างงาน iv. บริษัทบางแห่งปิดตัวหรือย้ายถิ่นฐานในภาคธุรกิจ v. การเกิดขึ้นของแรงงานนอกระบบ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก ซึ่งทำให้รวบรวมคนงานได้ยากขึ้น vi. การแข่งขันกันระหว่างสหภาพต่างๆ ในภาคส่วนธุรกิจและการแย่งสมาชิกของสหภาพ vii. สมาชิกถอนตัวออกจากสหภาพ viii. ข้อพิพาทที่แบ่งแยกสหภาพในภาคส่วนเดียวกัน ix. เอชไอวีและโรคเอดส์ และโรคภัยไข้เจ็บร้ายแรงอื่นๆ x. กรอบการสมานฉันท์ การไกล่เกลี่ย และการตรวจสอบที่ไม่มีประสิทธิภาพของ MOL&SP xi. แนวโน้มการต่อต้านสหภาพของรัฐบาล

จากการวิเคราะห์สวอตของ KUCFAW ตามตารางที่ 3 เราแบ่งเนื้อหาได้เป็น 6 หัวข้อหลัก ได้แก่

- การจัดตั้ง การรวบรวม และการรักษาสมาชิกของสหภาพ
- การเสริมสร้างสมรรถนะของสถาบัน
- เสถียรภาพทางการเงิน
- การสร้างพันธมิตรและความร่วมมือ
- การประชาสัมพันธ์ การล็อบบี้ และการร่วมผลักดันการต่อสู้
- การลงมือปฏิบัติ การติดตาม การประเมิน และการรายงานผล

หัวข้อหลักทั้งหกหัวข้อเป็นผลการศึกษาหลักของสหภาพ ซึ่งต่อมาพัฒนาไปเป็นวัตถุประสงค์และแผนกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

ขั้นตอนต่อไป

ผลการวิเคราะห์สวอตช่วยสหภาพกำหนดหัวข้อและประเด็นที่ต้องลงมือทำได้ สหภาพและผู้นำสหภาพอาจตัดสินใจต่อได้ว่าจะออกแบบการเคลื่อนไหวที่เหมาะสมกับแนวโน้มสำคัญๆ ที่พบเห็นได้อย่างไรตามสมรรถนะและทรัพยากรที่องค์กรมี (เช่น แนวโน้มที่สำคัญที่สุด 3-5 แนวโน้ม) ในแต่ละช่อง ดังนั้นหัวใจสำคัญอยู่ที่การจัดลำดับความสำคัญ!

คุณควรกลับมาทบทวน**เนื้อหาหลัก**ของชุดเครื่องมือนี้ เมื่อทำการวิเคราะห์สวอตเสร็จเรียบร้อยแล้ว และตัดสินใจว่าจะเดินหน้านำผลการวิเคราะห์นี้ไปตั้งเป้าหมายและ **→ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา → วางแผนยุทธศาสตร์** และลงมือทำต่อไปอย่างไร

เนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้จะแนะนำแนวทางว่าสหภาพควรรวบรวมและใช้พลังขับเคลื่อนอย่างไรเพื่อนำไปสู่ **→ การรณรงค์และการจัดตั้ง → การเจรจาต่อรองร่วม→ การปฏิรูปองค์กร** และ **→ การร่วมสนับสนุนประเด็นการต่อสู้**

แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

คุณสามารถอ่านข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวอย่างของการนำการวิเคราะห์สวอตไปใช้ในสหภาพต่างๆ ได้ที่ **→ การวิเคราะห์สวอต การพัฒนากลยุทธ์ และแรงขับเคลื่อน** ซึ่งเขียนโดย เมลิสา อาร์. เซอร์ราโน และบาสเตียน ชูลซ์

Community Tool Box (Undated). "Section 14. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats"

→https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main

2.5 จากปัญหาสู่เป้าหมาย

เนื้อหาส่วนนี้จะช่วยให้คุณได้ฉันทามติต่อเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นไปได้ และวัดประเมินได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพลังของคนงาน

วิธีที่เราแนะนำในการตั้งเป้าหมายร่วมกันเป็นทีมคือ เริ่มแรก ให้คุณนิยามและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสำคัญที่คนงานและสหภาพเผชิญ หลังจากนั้นจึงปรับเป้าหมายดังกล่าวให้เฉพาะเจาะจง ประเมินได้ และเป็นไปได้มากขึ้น

หากคุณต้องการข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่คนงานเผชิญ ก่อนจะเริ่มจัดลำดับความสำคัญและกำหนดเป้าหมาย คุณหาตัวช่วยได้จากเนื้อหาใน **→การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม**

เราต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้เพ่งเป้าได้ และรู้ตัวว่าเมื่อใดที่เราบรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายจะช่วยให้เราเคลื่อนไหว รณรงค์ จัดตั้ง เจรจา ปฏิรูปองค์กร และผลักดันประเด็นต่างๆ บนพื้นฐานของปัญหาในชีวิตประจำวันที่คนงานในสหภาพต้องเผชิญ เราต้องมีเป้าหมายเล็กๆ ที่บรรลุได้ไม่ยาก และเป้าหมายใหญ่ๆ ที่อาศัยวิสัยทัศน์ในระยะยาว

- เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย
- ตัวอย่างของการตั้งเป้าหมาย
- ปัญหาของคนงาน
- ปัญหาของสหภาพ
- การนิยามเป้าหมาย

ตัวอย่างของการตั้งเป้าหมาย

เนื้อหาต่อไปนี้จะกล่าวถึงสองตัวอย่างของการตั้งเป้าหมาย เมื่อคุณอ่านตัวอย่างนี้แล้ว เราจะแนะนำแนวทางไปทีละขั้นในการจัดลำดับความสำคัญปัญหาของคนงานและสหภาพ แล้วจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมาย

ปัญหาของคนงาน	เป้าหมาย
คนงานถูกไล่ออก →	นำคนงานที่ถูกไล่ออกกลับมา
ถูกปรับลดค่าแรงและสิทธิประโยชน์ →	รักษาค่าแรงและสิทธิประโยชน์
เกิดการบาดเจ็บที่หลังซ้ำๆ →	แจ้งให้สาธารณะรับรู้ถึงผลกระทบของการบาดเจ็บที่หลัง
ปัญหาของสหภาพ	
มีตัวแทนคนงานไม่มากพอ →	พัฒนาความสามารถและสนับสนุนตัวแทนคนงานใหม่ 10 คน
มีการสื่อสารกับคนงานไม่มากพอ →	สร้างเครือข่ายการสื่อสาร โดยมีคนงาน 60 คนเข้าร่วม
สหภาพจำนวนมากไม่ร่วมมือกันทำงาน →	ก่อตั้งสมาพันธ์สหภาพ
มีผู้หญิงในตำแหน่งผู้นำไม่มากพอ →	กำหนดโควตาผู้หญิงในตำแหน่งผู้นำของสหภาพ

อีกหนึ่งตัวอย่างของการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนางานของสหภาพด้วยการรวบรวมคนงานนอกระบบเข้าสู่สหภาพ

ปัญหาของคนงาน	เป้าหมาย
สหภาพถูกลดค่าจ้าง →	เพิ่มค่าจ้าง
คนงานถูกจ้างเหมาเพื่อทำงานค่าจ้างต่ำและไม่มั่นคงมากขึ้น →	เพิ่มค่าแรงและปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของคนงานกลุ่มที่ไม่มั่นคง
คนงานที่ถูกจ้างเหมาไม่ได้เป็นตัวแทนในสหภาพ →	รวบรวมคนงานที่ถูกจ้างเหมาเข้าสู่สหภาพ
ปัญหาของสหภาพ	
ทรัพยากรไม่เพียงพอในการรวบรวมคนงานนอกระบบ →	เพิ่มทรัพยากรการเงินและบุคคลในการรวบรวมคนงาน
สื่อสารกับคนงานนอกระบบน้อยเกินไป →	เพิ่มทีมที่สำรวจแบบรายบุคคลจำนวน 5 คน เพื่อพูดคุยกับคนงานนอกระบบด้วย → การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม
ไม่มีแผนว่าจะรวบรวมคนงานนอกระบบอย่างไร →	จัดการสัมมนาเพื่อวางแผนในสหภาพว่าจะรวบรวมคนงานนอกระบบหรือจ้างเหมาอย่างไร
การเคลื่อนไหวของแรงงานอ่อนแอในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เนื่องจากไม่สามารถรวบรวมคนงานจ้างเหมาที่เปราะบางได้ →	รวบรวมคนงานจ้างเหมาที่เปราะบาง และแบ่งปันประสบการณ์กับสหภาพและขบวนการแรงงานกลุ่มอื่นๆ

ปัญหาของคนงาน

ก่อนอื่น เริ่มจากการแจกแจงปัญหาที่สำคัญที่สุดของคนงาน คุณอาจแสดงปัญหาเหล่านี้ออกมาให้เห็นเป็นภาพ และให้ผู้เข้าร่วมเขียนปัญหาที่สำคัญที่สุด 1-3 ข้อ โดยเขียนปัญหาหนึ่งข้อลงบนกระดาษหนึ่งใบ เขียนตัวอักษรให้ใหญ่และอ่านได้ง่าย รวบรวมกระดาษ จำแนกจัดกลุ่ม และติดบนผนัง

คนงานต้องเผชิญกับปัญหามากมาย เราจึงต้องเริ่มด้วยการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

พูดคุยกันว่าจะใช้เกณฑ์ใดในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สหภาพควรมองหาปัญหาของคนงานที่มีผู้ได้รับผลกระทบมากที่สุด รุนแรงที่สุด หรือเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ ปัญหาเหล่านี้จะเป็นแรงดึงดูดชั้นเยี่ยมในการดึงคนงานเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาร่วมกัน คุณควรให้คะแนนหรือ “โหวต” ให้กับหัวข้อที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไขมากที่สุด ผู้เข้าร่วมแต่ละคนสามารถให้คะแนนกับหัวข้อเดียวหรือหลายหัวข้อก็ได้ เราจะรวบรวมคะแนนเพื่อดูว่าผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญกับประเด็นไหนบ้าง เพื่อนำมาพูดคุยกันต่อไป

เมื่อคุณจัดลำดับความสำคัญของปัญหาชุดหนึ่งได้แล้ว คุณอาจอยากให้ผู้เข้าร่วมโหวตว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมากที่สุด รุนแรงที่สุด และเรามีโอกาสจัดการแก้ไขได้

ส่วนใหญ่คุณจะได้ปัญหาสำคัญมา 1-3 ปัญหา ขึ้นอยู่กับขนาดและทรัพยากรของสหภาพของคุณ

ตารางด้านล่างแสดงวิธีการต่างๆ ที่เราจะโน้มน้าวให้คนงานเข้าใจว่าปัญหาใดส่งผลกระทบหนัก รุนแรงมาก และมีโอกาสจัดการได้

แนวทางโน้มน้าวให้คนงานเข้าใจว่าปัญหาใดส่งผลกระทบหนัก รุนแรงมาก และมีโอกาสจัดการได้		
ส่งผลกระทบหนัก	จำนวนคนงานที่เห็นว่าเรื่องนี้เป็นปัญหา	สื่อสาร ให้ข้อมูล และค้นหาว่าอะไรเป็นต้นตอของปัญหา
รุนแรงมาก	คนงานรู้สึกว่าปัญหาดังกล่างส่งผลกระทบรุนแรงมากน้อยแค่ไหน	เน้นย้ำเรื่องความยุติธรรมและความเสมอภาค
มีโอกาสจัดการได้	เรามีโอกาสแก้ไขปัญหาเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อคนงาน	แบ่งปัญหาเป็นหัวข้อย่อยเพื่อจัดการทีละเรื่อง

เราต้องบอกเล่าปัญหาของคนงานได้อย่างชัดเจนทั้งกับคนงานและกับสาธารณชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อมโยงกับเรื่องที่เกิดขึ้นได้ เราทำให้ปัญหาชัดเจนขึ้นได้ด้วยการให้คนงานพูดคุยปัญหาโดยมีคนจดบันทึก และขอความคิดเห็นจากผู้ที่ไม่ได้อยู่ในที่ทำงานหรือในอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น “อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยเวลาขับรถระยะไกลโดยไม่เหยียบเบรก” เป็นปัญหาที่ชัดเจนกว่า “คนงานขับรถมีปัญหาสุขภาพและความปลอดภัย” ทั้งกับคนงานและกับสาธารณชน

ปัญหาที่รุนแรงนั้นเกิดขึ้นจริง และเป็นปัญหาที่อธิบายได้ยาก ตัวอย่างของปัญหาที่รุนแรงอาจเกิดจากการกีดกันหรือการกลั่นแกล้งเพราะสีผิว เชื้อชาติ เพศ การตีตราที่เกิดจากการติดเชื้อเอชไอวีหรือเอดส์ ภาระงานหรือการที่ครอบครัวไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาหรือโรงพยาบาลที่มีคุณภาพได้ อย่าหลีกเลี่ยงปัญหาที่รุนแรงเพียงเพราะคุณคิดว่าอาจไม่มีโอกาสเอาชนะได้ เราเอาชนะเรื่องยากๆ ได้ด้วยการให้คนงานพูดถึงปัญหาของพวกเขาให้คนจำนวนมากได้รับรู้

คุณรู้เกี่ยวกับสภาพการทำงานและปัญหาของคนงานมากน้อยแค่ไหน?

ที่ผ่านมา คนงานพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไรบ้าง?

เขียนปัญหาของคนงานทีละข้อ

อะไรคือปัญหาที่สำคัญที่สุดสามข้อของคนงาน?

ปัญหาของสหภาพแรงงาน

หลังจากระบุปัญหาที่สำคัญที่สุดสามข้อของคนงาน คุณต้องระบุปัญหาที่สหภาพต้องเผชิญในฐานะองค์กรหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คนงานมีส่วนร่วมกับสหภาพน้อย มีตัวแทนคนงานไม่มากพอ การสื่อสารระหว่างผู้นำสหภาพกับคนงานไม่มีประสิทธิภาพ สหภาพไม่มีสถานะทางกฎหมาย หรือถูกสหภาพที่มีบริษัทหรือนายจ้างชักนำมาท้าทาย

แน่นอนว่าปัญหาของสหภาพย่อมเกี่ยวข้องกับปัญหาของคนงาน หากเราเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนงานกับสหภาพได้ เราก็อาจผลักดันให้มีการปรับรายได้ขึ้นได้ด้วย ถ้าเราขอขึ้นค่าแรงได้ เราก็จะรวบรวมสมาชิกได้มากขึ้น และเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนงานกับสหภาพได้

คนงานในที่ทำงานส่วนใหญ่อาจไม่เชื่อมโยงปัญหาของพวกเขากับปัญหาของสหภาพ หากเราอยู่ในที่ทำงานที่สหภาพแข็งแรง เราจะแทบมองไม่เห็นความแตกต่างระหว่างปัญหาของคนงานกับปัญหาของสหภาพ คนงานจะเข้าใจดีว่าปัญหาของพวกเขาไม่ใช่เพียงแค่เรื่องรายได้ที่ต่ำ แต่การมีสหภาพที่เข้มแข็งจะทำให้คนงานได้รับรายได้ที่สูงขึ้น

เขียนปัญหาของสหภาพทีละข้อ

อะไรคือปัญหาที่สำคัญที่สุดสามข้อของสหภาพ?

การแก้ไขปัญหาของสหภาพจะช่วยแก้ไขปัญหาที่สำคัญของคนงานได้ด้วยหรือไม่?

นิยามเป้าหมาย

หลังจากระบุและจัดลำดับความสำคัญปัญหาของคนงานและสหภาพแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือเปลี่ยนปัญหาเชิงลบเหล่านั้นให้เป็นประเด็นเชิงบวกที่อ่านแล้วรู้สึกว่าจะบรรลุผลได้จริง

ตัวอย่างเช่น ปัญหา “ตัวแทนได้รับการฝึกอบรมและการสนับสนุนไม่มากพอ” ทำให้เป็นเป้าหมายเชิงบวกได้โดยเปลี่ยนข้อความเป็น “ให้การฝึกอบรมและการสนับสนุนตัวแทนในที่ทำงาน” โดยเราสามารถแจกแจงเป้าหมายดังกล่าวให้ย่อยลงไปอีกได้ เช่น “ทำโครงการให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัวแก่ตัวแทนในที่ทำงาน” และ “จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับตัวแทนในทุกเดือน” และ “สัมภาษณ์และสำรวจตัวแทนเพื่อกำหนดหัวข้อสัมมนา”

คุณควรตั้งเป้าหมายเล็กๆ ขณะเดียวกันก็มองหาหนทางสู่เป้าหมายใหญ่ๆ ด้วย เช่น หากเป้าหมายใหญ่ของคุณคือการหยุดการจ้างเหมา คุณสามารถตั้งเป้าหมายว่าจะช่วยเหลือคนงานที่ถูกปลดให้หางานใหม่ได้ในระหว่างทาง โดยยังคงเดินหน้าต่อต้านการจ้างเหมาต่อไป

ตัวอย่างเช่น ปัญหาอาจเกิดจากการที่นายจ้างต้องการลดจำนวนแรงงานลงเท่าตัว เป้าหมายของเราอาจคือการลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นกับคนงาน หรืออาจเป็นการหยุดยั้งไม่ให้เกิดการลดจำนวนแรงงาน

อย่าหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาเพียงเพราะคุณคิดว่าไม่อาจแก้ไขอะไรได้ คุณเอาชนะปัญหาได้ด้วยการให้พื้นที่คนงานในการบอกเล่าปัญหาให้สาธารณชนรับทราบ เช่น เป้าหมายอาจเป็นเรื่องง่ายๆ อย่างการประชาสัมพันธ์ผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดจากการลดการจ้างงานต่อกลุ่มลูกค้าและสาธารณะ

ตั้งเป้าหมายของคุณให้ชัดเจน เช่น ถ้าคุณพบว่ามีตัวแทนคนงานไม่เพียงพอ ให้คุณตั้งเป้าหมายว่าจะฝึกฝนและสนับสนุนให้มีตัวแทนใหม่จำนวนกี่คน และภายในเมื่อใด

ตอนที่คุณตั้งเป้าหมาย ให้คุณคิดด้วยว่าการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะกลายเป็นข้อตกลงร่วมกันหรือข้อตกลงทางกฎหมายต่อไปในอนาคตได้อย่างไร

การทบทวนและปรับเป้าหมาย จะช่วยให้เป้าหมายเหล่านั้นสะท้อนวิสัยทัศน์ของคนงานและสหภาพได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนไปพร้อมๆ กัน

ประชาคมสหภาพของคนงานสายการบินโคลอมเบีย (ACVA) กล่าวถึงข้อเรียกร้องของคนงานส่วนใหญ่ที่ต้องการห้องพักส่วนตัวแทนการอยู่ร่วมห้องในโรงแรมกับคนอื่น ปัญหาของสหภาพคือมีคนงานสายการบินอยู่ไม่กี่คนที่เผชิญหน้ากับบริษัทเกี่ยวกับข้อเรียกร้องนี้ แต่ไปบ่นกับสหภาพและเพื่อนร่วมงานแทน ปัญหานี้ถูกหยิบยกขึ้นมาหลายปีแล้วเมื่อมีการเจรจาต่อรองกับบริษัท LAN Colombia แต่ไม่ประสบความสำเร็จ

คนงานระดมสมองกันว่าจะอธิบายปัญหานี้อย่างไรให้ผู้คนและสาธารณะที่ไม่คุ้นเคยกับปัญหานี้ได้เข้าใจ พวกเขาเปลี่ยนข้อความจาก "คนงานสายการบินเรียกร้องห้องพักส่วนตัว" เป็น "ไม่มีใคร รวมถึงคนงานสายการบิน ที่ควรถูกบังคับให้นอนห้องเดียวกันกับคนที่พวกเขาไม่รู้จัก สูบบุหรี่ ทำตัวไม่รับผิดชอบ หรือละเมิดความเป็นส่วนตัวของคุณ"

คนงานของ LAN Colombia สร้างแบบสอบถามและแจกจ่ายให้กับคนงานสายการบินภายในประเทศทุกคนผ่านเครือข่ายที่ทำงานของพวกเขา หรือ → ***arbolitos***

เป้าหมายของพวกเขาคือการเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ได้ร้อยละ 70 ภายในเวลาสามสัปดาห์ รวมถึงการพูดคุยกับคนงานสายการบินแบบตัวต่อตัว

แบบสอบถาม

1. คุณภาพการทำงานของคุณที่ LAN Colombia ได้รับผลกระทบจากการนอนร่วมห้องกับคนอื่นเวลามีเที่ยวบินข้ามคืนอย่างไรบ้าง

☐ กลัวว่าจะเกิดการคุกคามทางเพศ

☐ กลัวว่าอาจติดเชื้อไวรัสที่อาจส่งผลเสียต่อสุขภาพ

☐ พักผ่อนไม่เพียงพอ เพราะถูกรบกวนให้ตื่นบ่อยครั้งเวลาหลับ

☐ ต้องทนดมควันบุหรี่

☐ ต้องทนกับการใช้สารเสพติด

☐ ต้องทนกับอาการแพ้น้ำหอมหรือสารเคมีที่คนงานสายการบินคนอื่นใช้

☐ ไม่สามารถพูดคุยกับเพื่อนหรือคนในครอบครัวได้อย่างเป็นส่วนตัว และรู้สึกเครียดกับการขาดความเป็นส่วนตัวแบบนี้

☐ ไม่สามารถแสดงอารมณ์ของตนเองในพื้นที่ส่วนตัวได้

☐ ไม่สามารถใช้สุขาหรือห้องน้ำตามที่ต้องการ เพราะมีผู้ร่วมห้องอีกคน

☐ ผู้ร่วมห้องอีกคนไม่รักษาความสะอาดและไม่มีสุขอนามัยเวลาใช้ห้องน้ำและไดร์เป่าผมร่วมกัน

☐ ไปเตรียมตัวสำหรับเที่ยวบินสาย เพราะต้องรอใช้ห้องน้ำ

☐ ต้องทนแสงไฟเวลาต้องการความมืด

☐ ต้องทนเสียง (เสียงเพลง คนคุย โทรทัศน์) เวลาต้องการความเงียบ

☐ ต้องทนกับอุณหภูมิที่ไม่เหมาะสม เพราะไม่สามารถปรับอุณหภูมิของเครื่องปรับอากาศได้ตามต้องการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพของตน

☐ อื่นๆ _____

2. คนงานสายการบินในสหภาพของ Avianca และ LAN Argentina ได้ห้องพักส่วนตัว แต่คนงานสายการบิน LAN Colombia ที่ได้ห้องพักส่วนตัวต้องมีอายุงานมากกว่า 30 เดือนเท่านั้น และบินเที่ยวบินระหว่างประเทศ ทำไม LAN Colombia จึงให้สวัสดิการเดียวกันนี้กับคนงานเที่ยวบินภายในประเทศไม่ได้

☐ LAN Colombia ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่คำนึงถึงสวัสดิการของคนงานเที่ยวบินภายในประเทศที่ทำงานหนัก

☐ คนงานเที่ยวบินภายในประเทศและมีอายุงานน้อยกว่า 30 เดือนไม่สมควรได้รับสวัสดิการนี้เหมือนกับคนอื่นๆ

☐ อื่นๆ _____

3. ข้าพเจ้าต้องการยื่นข้อเรียกร้องต่อ LAN Colombia เรื่องการกำหนดให้คนงานได้ห้องพักเดี่ยวด้วยเหตุผลข้างต้น

☐ ใช่

☐ ไม่ใช่

ต่อมาสหภาพได้กระจายผลการสำรวจผ่านเครือข่ายช่องทางการสื่อสารในที่ทำงาน (*arbolitos*) คนงานยื่นข้อเรียกร้องต่อบริษัทในระหว่างการเจรจาต่อรอง และทำข้อตกลงได้สำเร็จ

เรียบเรียงปัญหาของสหภาพและคนงานแต่ละข้อให้กลายเป็นเป้าหมายเชิงบวก

ทบทวนและปรับแก้เป้าหมายของคุณให้ชัดเจน วัดผลได้ และเกิดขึ้นได้จริง

ปรับแก้เป้าหมายของคุณให้เป็นทั้งเป้าหมายระยะยาวของสหภาพและเป้าหมายระยะสั้นที่ลงมือทำได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

2.6 ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดคือเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้ว่าจำนวนคนงานที่เข้าร่วมเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณควรกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน โดยเริ่มจากการกลับไปดูเนื้อหาในหัวข้อ → **จากปัญหาสู่เป้าหมาย**

ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณต้องการเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในสหภาพ คุณอาจกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนคนงานหญิงที่คุณต้องพูดคุยด้วยแบบตัวต่อตัวก่อนเริ่มลงมือทำกิจกรรม

เราควรกำหนดตัวชี้วัดให้สูงพอที่จะเสริมสร้างสหภาพให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นในอนาคต ไม่ใช่เพียงเพื่อผ่านเงื่อนไขทางกฎหมายของสหภาพหรือจำนวนคนขั้นต่ำที่สหภาพต้องการให้มาร่วมกิจกรรม

ตัวชี้วัดต่างๆ อาจช่วยสหภาพในการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการต่อต้านสหภาพและการกดขี่จากนายจ้าง เช่น ตัวชี้วัดอาจช่วยบอกเราได้ว่าคนงานอาจจะไม่เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะหรือไม่ประชาสัมพันธ์งานของสหภาพหากยังไม่มีการสนับสนุนที่เพียงพอ ตัวชี้วัดยังอาจช่วยให้สหภาพตัดสินใจร่วมกันได้ว่าคนงานมีส่วนร่วมมากพอหรือยัง เพื่อยกระดับการจัดการรณรงค์แบบลับๆ สู่การเผชิญหน้ากับนายจ้างแบบเปิดเผย

ตัวชี้วัดมักถูกนำมาใช้ในการจัดการรณรงค์ เพื่อกำหนดจำนวนคนงานที่ยินดีเข้าร่วมก่อนเผชิญหน้ากับหัวหน้าใหญ่โดยตรง ตัวชี้วัดยังอาจถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดสัดส่วนของคนงานที่เราต้องสื่อสารด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกระจายข้อมูลผิดๆ จากฝั่งนายจ้าง

การวางแผนตัวชี้วัดจะช่วยให้คุณดำเนินกิจกรรมไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ แต่ถ้าคุณมีกำหนดเวลาหรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น วันหมดอายุของข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เราอาจต้องดำเนินการตามแผนให้เร็วกว่ากำหนด เรามักรอและดำเนินกิจกรรมล่าช้า และโทษคนงานคนอื่นๆ ว่าพวกเขาไม่เข้ามามีส่วนร่วมในยามจำเป็น

หากคุณกำลังทำกิจกรรมร่วมกันกับคนงานกลุ่มเปราะบางหรือคนงานที่ไม่ได้เข้าร่วมการจัดตั้ง คุณอาจกำหนดตัวชี้วัดบางอย่างก่อนที่สหภาพจะเริ่มขอการสนับสนุนจากสาธารณะ ตัวชี้วัดเหล่านั้นได้แก่

- สัดส่วนจำนวนชื่อและช่องทางการติดต่อคนงาน
- สัดส่วนจำนวนคนงานที่มีการติดต่อกับสหภาพ และติดต่อได้ภายใน 48 ชั่วโมง
- สัดส่วนจำนวนคนงานที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสหภาพ
- สัดส่วนจำนวนคนงานที่ยินดีสนับสนุนสหภาพอย่างเปิดเผย

หากคนงานมีความเสี่ยงที่จะถูกกดดันหรือการใช้ความรุนแรงจากนายจ้าง การเผชิญหน้ากับนายจ้างโดยไม่มีคนงานส่วนมากร่วมด้วยอาจเป็นการพาคนงานและสหภาพเข้าไปเสี่ยงโดยไม่จำเป็น ยิ่งความกดดันสูง ตัวชี้วัดยิ่งต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ไม่ใช่ร้อยละ 50 ตัวชี้วัดที่ระดับร้อยละ 75 จะช่วยให้เราได้รับการสนับสนุนจากคนงานส่วนใหญ่ แม้นายจ้างจะเพิ่มแรงกดดัน และมีคนงานบางส่วนถอนตัว

กรณีที่คนงานเผชิญกับแรงกดดันและรู้สึกกลัว ตัวชี้วัดจะช่วยให้เราดำเนินกิจกรรมแบบ “ใต้ดิน” (underground) โดยคนงานดำเนินกิจกรรมไปอย่างเงียบๆ และให้สาธารณะรับรู้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ จนกว่าเราจะรวบรวมคนได้ตามที่ตัวชี้วัดกำหนด สหภาพไม่ควรประชาสัมพันธ์กับสาธารณะหรือสื่อมวลชนหากกำลังดำเนินกิจกรรมแบบใต้ดิน และเลี่ยงจัดการประชุมขนาดใหญ่ โดยเปลี่ยนมาจัดประชุมกับคนงานแบบสองถึงห้าคนที่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน สหภาพควรเลี่ยงการจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสหภาพซึ่งอาจถูกส่งต่อไปยังนายจ้างได้ง่าย เราเปิดเผยกิจกรรมเหล่านี้ต่อสาธารณะได้เมื่อบรรลุตัวชี้วัดแล้ว

ถ้านายจ้างพบว่ามีการจัดตั้งเกิดขึ้น สหภาพก็ยังดำเนินกลยุทธ์แบบ “ใต้ดิน” นี้ต่อไปได้ด้วยการทำแผนที่ คุยกับคนงาน ฝึกฝนคนงานให้จัดตั้ง ทำกิจกรรมสังคมต่างๆ โดยไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับนายจ้างก่อนที่จะบรรลุตัวชี้วัด ถ้านายจ้างตอบโต้ด้วยการไล่ออกหรือใช้ความรุนแรง สหภาพจะต้องรณรงค์ต่อต้านการใช้ความรุนแรงและการไล่คนงานออกในทันที แต่ก็ยังเดินหน้าจัดตั้ง “ใต้ดิน” กับกลุ่มคนงานเท่าที่จะทำได้

การกำหนดตัวชี้วัดจะเป็นประโยชน์มาก หากคุณกำลังเตรียมการจัดตั้งเพื่อการเคลื่อนไหวหรือการนัดหยุดงานประท้วง

ก่อนอื่น ให้คุณกำหนดจำนวนคนที่คุณต้องการให้เข้าร่วมกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็น 40 คน หรือ 4,000 คน เช่น หากคุณต้องการคนงานจำนวน 4,000 คน คุณอาจต้องการให้มี 3,000 คน (ร้อยละ 75) ลงชื่อว่าจะเข้าร่วมแน่นอน เพื่อให้กิจกรรมมีน้ำหนัก หรือบางครั้งคุณอาจต้องการคนลงชื่อแค่ร้อยละ 50 ก็ได้

กำหนดตัวชี้วัดให้ตรงกับสหภาพและคนงานที่คุณต้องการให้เข้าร่วมมากที่สุด มองหากลุ่มคนงานที่อาจเป็นคนส่วนน้อยในสหภาพ เช่น ผู้หญิง คนงานที่อายุน้อย ผู้อพยพ กลุ่มชาติพันธุ์ ชนชั้นล่าง หรือกลุ่มศาสนาต่างๆ แล้วจึงพิจารณาว่าคุณจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนกลุ่มนี้หรือไม่

อย่าทิ้งตัวชี้วัด

เมื่อเราขยับเข้าใกล้ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้มากขึ้นเรื่อยๆ สหภาพอาจรู้สึกว่ากำลังถือไพ่เหนือกว่า คนงานที่ทำงานอยู่ในภาคส่วนที่เข้มแข็งอาจไม่ตระหนักว่าคนงานส่วนอื่นๆ ต้องเจอกับอะไรบ้าง สหภาพอาจลืมคนงานกลุ่มที่หวาดกลัว หรือไม่ได้รับข้อมูลเพราะไม่ได้มีการติดต่อสื่อสารกันเป็นประจำ นายจ้างอาจอดกลั้นไม่ออกมาต่อต้านสหภาพเพราะประเมินสหภาพต่ำไป นักกิจกรรมในสหภาพมักเชื่อว่าพลังขับเคลื่อนจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ แต่เรื่องนี้มักไม่เคยเกิดขึ้นจริง เพราะโดยทั่วไปคนงานส่วนใหญ่จะเข้ามามีส่วนร่วมน้อยลงหากนายจ้างเพิ่มแรงกดดัน เพราะฉะนั้นการทำตามตัวชี้วัดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

มีทางเลือกอีกหลายทางถ้าคุณไม่สามารถทำตามตัวชี้วัดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด คุณอาจตัดสินใจว่าจะทำตามตัวชี้วัดเดิม แต่เพิ่มระยะเวลา และดำเนินกิจกรรมช้าลงหรือใช้ทรัพยากรน้อยลง คุณอาจตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรมากขึ้นเพื่อทำให้สหภาพเติบโต หรือคุณอาจรอให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เช่น นายจ้างอาจเปลี่ยนพฤติกรรม และคนงานมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือเศรษฐกิจภายในอุตสาหกรรมหรือประเทศก็ได้ ถ้าคุณตัดสินใจจะปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด คุณต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนและถกเรื่องนี้ร่วมกันกับคนอื่นๆ วิธีนี้จะทำให้ทั้งคนงานและสหภาพรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน และทำงานเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดต่อไป

กลับไปทบทวน → **เป้าหมาย** ของคุณ และพูดคุยกันว่าตัวชี้วัดจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายใดบ้าง?

คุณจะทำงานร่วมกับคนงานที่ไม่มีส่วนร่วม ไม่ได้เป็นสมาชิก หรืออยู่ในกลุ่มเปราะบางหรือไม่? ลองดูว่าตัวชี้วัดต่างๆ จะช่วยคุณได้อย่างไรบ้าง?

คนงานมีความเสี่ยงที่จะถูกกดดันหรือถูกใช้ความรุนแรงไม่ว่าจะทางอ้อมหรือทางตรงเพื่อไม่ให้ไปร่วมกับสหภาพหรือไม่?

มีกิจกรรมอะไรที่จะเกิดขึ้นเร็วๆ นี้ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากตัวชี้วัด?

คุณต้องการกำหนดตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจงเพื่อรวบรวมคนงานที่มีส่วนร่วมน้อยหรือเป็นคนกลุ่มน้อยในสหภาพหรือไม่?

มีกระบวนการอะไรบ้างที่จะช่วยให้คุณกำหนดและทบทวนตัวชี้วัดร่วมกัน?

กฎกติกา

กฎกติกา คือการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตยของคนงานที่ตัวแทนของพวกเขาต้องปฏิบัติตาม กฎกติกาเป็นข้อกำหนดและกรอบการทำงานที่คนงานตกลงร่วมกันให้ผู้นำสหภาพทำตาม การเปลี่ยนแปลงกฎกติกาใดๆ จะต้องเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน

กฎกติกามักถูกนำมาใช้ในการรณรงค์การร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อตั้งเป้าหมายร่วมก่อนจะทำการเจรจา ในสถานการณ์ดังกล่าว กฎกติกาที่คนงานกำหนดร่วมกันจะต้องเกิดขึ้นจริง ไม่เช่นนั้นคนงานอาจประท้วงหรือนัดหยุดงาน

กฎกติกาอาจถูกกำหนดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงเหมือนกับการกำหนดอัตราการขึ้นค่าแรงของคนงาน นอกจากนี้ กฎกติกายังถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดมาตรฐานบางอย่าง เช่น คนงานต้องไม่ได้รับผลที่แย่กว่าก่อนการทำข้อตกลง ห้ามปลดหรือลดจำนวนคนงาน หรือคนงานทุกคนจะต้องได้รับค่าแรงตามที่กำหนด หรือคนงานชั่วคราวจะต้องได้รับตำแหน่งประจำ

อีกตัวอย่างหนึ่งของกฎกติกาคือการที่คนงานร่วมใจกันตั้งกฎกติกาให้ผู้นำกิจกรรมต่างๆ ของสหภาพมีสัดส่วนผู้หญิงไม่ร้อยกว่าร้อยละ 50 หรือให้คนงานอายุน้อยในจำนวนตามที่กำหนดมีตำแหน่งกรรมการบริหารของสหภาพ เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างกฎกติกาและ “การตัดสินใจทางการเมือง” อยู่ที่กฎกติกาเป็นข้อเรียกร้องหรือคำสั่งที่มาจากกลุ่มคนงาน ส่วน “การตัดสินใจทางการเมือง” เป็นเรื่องของผู้นำสหภาพที่กำหนดขึ้นจากโครงสร้างแบบบนลงล่าง

กฎกติกามีประโยชน์ในการช่วยควบคุมพฤติกรรมตามอำเภอใจของผู้นำสหภาพระหว่างการทำข้อตกลง และยังช่วยให้คนงานเปรียบเทียบผลของการทำข้อตกลงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างไม่มีอคติ

สำหรับการกำหนดกฎกติกา คนงานต้องการบรรยากาศของสหภาพที่เอื้อให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นและมีการรับฟังด้วยความเคารพ คนงานจะไม่สามารถกำหนดกฎกติกาใดๆ ได้ หากไม่มีพื้นที่ให้พวกเขามีส่วนร่วม

คุณอาจจะต้องจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อรวบรวมและสังเคราะห์ข้อเรียกร้องของคนงานในการออกแบบกิจกรรมของสหภาพลงบนเอกสารหนึ่งฉบับที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน และปรับเอกสารฉบับนั้นให้กลายเป็นกฎกติกา

สหภาพคนงานขนส่งและพันธมิตรแห่งแอฟริกาใต้ (South African Transport and Allied Workers' Union - SATAWU) จัดการประชุมสมาชิกทั่วไปเดือนละครั้งในที่ทำงาน

สมาชิกทุกคนเข้าร่วมการประชุมและเลือกตัวแทนคนงานเพื่อดำรงตำแหน่งสี่ปีตามวาระ คนงานร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของนโยบายและกิจกรรมของสหภาพ รวมถึงช่วยกันกำหนดกฎกติกาสำหรับการเจรจา แผนสำรองสำหรับการเจรจา และจังหวะเวลาที่จะทำการประท้วง

SATAWU เป็นสหภาพที่ขับเคลื่อนด้วยกฎกติกา ผู้นำที่ได้รับเลือกทุกคนถูกปลดจากตำแหน่งได้ เช่น หากตัวแทนคนงานไม่ทำตามกฎกติกา เขาอาจถูกปลดจากตำแหน่งหากมีเสียงส่วนมากโหวตให้ออกระหว่างการประชุมทั่วไปประจำเดือน

ITF Organising Manual, p. 37.
→https://www.itfglobal.org/en/training education/organising-manual-0

ศูนย์กลางสหภาพคนงาน (Central Única dos Trabalhadores - CUT) แห่งบราซิล ซึ่งเป็นสมาพันธ์สหภาพแรงงานที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก เป็นสหภาพที่สำคัญที่สุดในลาตินอเมริกา และเป็นตัวแทนคนงานจำนวนมากที่สุดในประเทศ ได้มีการกำหนดกฎกติกาด้านความเท่าเทียมทางเพศแก่กลุ่มที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ ทั้งในระดับประเทศและระดับรัฐในปี 2015

คนงานหญิงสร้างพลังเชิงกลุ่มก้อนและพลังเชิงโครงสร้าง รวมถึงขยับขยายพลังเชิงสังคมของสหภาพ CUT ซึ่งทำหน้าที่เป็นสหภาพที่ปกป้องสิทธิสตรีด้วย

→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13794.pdf

ณ สนามบินโออาร์แทมโบในกรุงโจฮันเนสเบิร์ก คนงานจากที่ทำงานและสายงานต่างๆ รวมตัวกันเพื่อถกกันว่าจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานและสิทธิในการจัดตั้งอย่างไรในสนามบิน พวกเขาหาข้อมูลและพูดคุยกันว่ามาตรฐานดังกล่าวควรมีหน้าตาอย่างไร

ผู้เข้าร่วมการประชุมต้องการไปไกลกว่าการคิดว่าจะกำหนดกฎกติกาด้วยการ “จัดประชุมทั่วไป” โดยการถกกันถึงประเด็นต่อไปนี้
กฎกติกาคืออะไร ต่างกันอย่างไรกับการตัดสินใจทางการเมืองที่มาจากโครงสร้างแบบบนลงล่าง และอาจไม่ได้นับรวมการมีส่วนร่วมทางตรงในที่ทำงาน
เราจะผลักดันให้เกิดกฎกติกาที่มาจากคนงานได้อย่างไรจากมาตรฐานที่เป็นอยู่
เราจะอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนงานในการเพิ่มหรือปรับแก้มาตรฐานดังกล่าวอย่างไรบ้าง
เราจะชวนคนงานให้แสดงความคิดเห็นและได้รับการรับฟังด้วยความเคารพอย่างไร

“Investigating the Workplace: A Powerful and Challenging Approach to Airport Organising,” Satawu, Naledi and IHRG Participatory Action Research project at OR Tambo International Airport (2011–2014).
→ https://www.itfglobal.org/sites/default/files/resources-files/itw_booklet.pdf

ในปี 2005 **คณะทำงานกลางของสหภาพคนงานสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และผลิตภัณฑ์ตัดเย็บแห่งชาติของประเทศไนจีเรีย (Central Working Committee of the National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria)** ตั้งคณะกรรมการการรวบรวมสมาชิกเพื่อกำหนดกฎกติกาในการพัฒนาโครงการและกิจกรรมที่จะช่วยให้การจัดตั้งคนงานในโรงงานเข้มแข็งยิ่งขึ้น และเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดตั้งคนงานนอกระบบโดยเฉพาะ

คณะทำงานวางกรอบและจัดการประชุมอย่างต่อเนื่องกับช่างตัดเย็บในเมืองลากอส ซึ่งนำไปสู่การรวบรวมช่างตัดเย็บที่ไม่ได้อยู่ในระบบการจ้างงาน เริ่มแรก ผู้ที่อยู่ในคณะทำงานนี้ประกอบด้วยสมาชิกของสหภาพ CWC แต่ภายหลังมีตัวแทนของสหภาพช่างตัดเย็บประจำเมืองลากอสเข้าร่วม เพื่อวางกรอบการทำงานและการลงมือทำร่วมกัน

คำแนะนำของคณะกรรมการนำไปสู่การวางพื้นฐานของการแก้ไขรัฐธรรมนูญในปี 2008 และตามมาด้วยกระบวนการรวบรวมช่างตัดเย็บที่ไม่ได้อยู่ในระบบการจ้างงาน

→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13818.pdf

ในปี **2016** **สหภาพช่างเหล็กแห่งชาติของแอฟริกาใต้ (National Union of Metalworkers of South Africa - NUMSA)** ดำเนินการทำข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างงานกับอุตสาหกรรมยานยนต์ และจัดการประชุมสำหรับการเจรจาต่อรองในเดือนมีนาคม เพื่อรวบรวมข้อเรียกร้องของคนงานในอุตสาหกรรม

กระบวนการรวบรวมข้อเรียกร้องเป็นกระบวนการจากล่างขึ้นบน และมีคนงานเป็นผู้กำหนดทิศทาง อย่างที่ฮโลโคซา โมเทา (Hlokoza Motau) กล่าวไว้ว่า "ตัวแทนคนงานของเราจากโรงงานต่างๆ ในอุตสาหกรรมได้พบปะกับสมาชิกเพื่อพูดคุยว่า 'ปีนี้คุณต้องการเห็นประเด็นอะไรบ้างในการทำข้อตกลง' ข้อเรียกร้องเหล่านี้จะถูกรวบรวมโดยกรรมการตัวแทนคนงาน ซึ่งมาจากตัวแทนคนงานในโรงงานต่างๆ และตัดสินใจกันในระดับท้องที่ว่าการทำข้อตกลงในปี 2016 จะต้องมีประเด็นเรียกร้องอะไรบ้าง ข้อเรียกร้องเหล่านั้นจะถูกส่งต่อไประดับภูมิภาค และจากระดับภูมิภาคไปยังการประชุมสำหรับการทำข้อตกลงระดับชาติ ในการประชุมนี้ เราจะผลักดันสิ่งที่เราเรียกว่าข้อเรียกร้องระดับชาติให้นายจ้างทุกคนพิจารณา เราไม่อาจกำหนดข้อเรียกร้องอื่นใดได้ เรากำหนดได้เฉพาะข้อเรียกร้องเหล่านี้เท่านั้น"

→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13638.pdf

สหภาพจะได้ประโยชน์จากการกำหนดกฎกติการ่วมกันในเรื่องใดบ้าง?

หากไม่สามารถเรียกร้องให้เกิดกฎกติการ่วมกันได้ กระบวนการต่อไปจะเป็นอย่างไร?

2.7 *arbolitos*

เมื่อเราต้องการส่งข้อมูลจากผู้นำสหภาพไปยังคนงาน จากคนงานไปยังผู้นำสหภาพ หรือจากคนงานกลุ่มหนึ่งไปยังคนงานอีกกลุ่ม เราต้องมั่นใจว่าข้อมูลดังกล่าวจะสื่อสารได้รวดเร็ว ถูกต้อง และถึงผู้รับสารโดยตรง *arbolitos* หรือเครือข่ายการสื่อสารของคนงาน ช่วยเราเรื่องนี้ได้

arbolitos หรือ "ต้นไม้เล็กๆ" คือเครือข่ายของคนงานกลุ่มเล็กๆ 5-7 คน คนงานหนึ่งคนในแต่ละกลุ่มจะมีหน้าที่รับผิดชอบการสื่อสารข้อมูลให้แก่คนในกลุ่ม การสื่อสารจะต้องเป็นแบบพบหน้ากันและเป็นรายบุคคล

arbolitos เป็นชื่อที่ได้มาจากคนงานด้านการบินในอเมริกาใต้ ต้นไม้นั้นเริ่มแรกต้นยังเล็กแล้วจึงเติบโตขึ้น ชื่อเรียกนี้ช่วยให้เราไม่ลืมว่าเครือข่ายคนงานต้องอาศัยการบ่มเพาะและความอดทน อีกทั้งมีกิ่งก้านสาขามากมายที่ต้องตัดแต่งอยู่เป็นประจำ



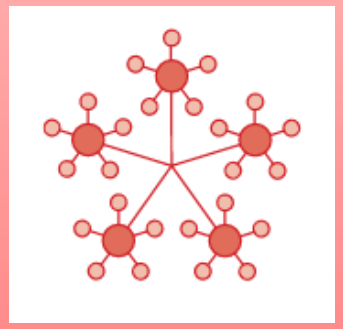
การสร้างและการดูแลรักษาเครือข่าย a*rbolitos* เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของสหภาพ ความผิดพลาดหนึ่งที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดในสหภาพก็คือการจัดตั้งและการรณรงค์ การเจรจาต่อรองร่วม การปฏิรูปองค์กร หรือการร่วมผลักดันประเด็นการต่อสู้ โดยไม่ได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของคนงานที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ หากคนงานไม่เป็นหนึ่งเดียวกันหรือไม่มีส่วนร่วม แรงกดดันและข้อมูลผิดๆ จากนายจ้างจะส่งผลกระทบสูงมาก การพัฒนาการสื่อสารของคนงานและการผลักดันให้คนงานร่วมลงมือทำจึงเป็นกุญแจสำคัญ

วิธีการสื่อสารกับคนงานมีหลายวิธี ได้แก่ วารสารข่าว ใบปลิว เว็บไซต์ การพูดคุยทางโทรศัพท์ อีเมล การส่งข้อความทางโทรศัพท์ สื่อสังคมออนไลน์ การพบปะสื่อมวลชน และการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การสื่อสารทุกรูปแบบมีประโยชน์ แต่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการสื่อสารแบบพบปะหน้ากัน *arbolitos* จะช่วยให้เราสื่อสารแบบพบปะหน้ากันได้อย่างเป็นระบบ

การบินไทย (Thai Airways) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการทำข้อตกลงสภาพการจ้างกับสหภาพ ได้ก่อตั้งบริษัทลูกวิงสแปน (Wingspan) ซึ่งไม่มีสหภาพรับรอง และมีค่าจ้างและสวัสดิการน้อยกว่าปกติ คนงานของการบินไทยเริ่มติดต่อกับคนงานของวิงสแปน เริ่มแรกจากการติดต่อกับคนงานวิงสแปนสี่คน คนงานวิงสแปนประกอบด้วยคนงานต้อนรับบนเครื่องบิน คนงานเช็กอิน และคนงานภาคพื้น (บริการเตรียมอาหาร กระเป๋า และดูแลสายพาน) จากคนงานทั้งหมด 4,000 คน คนงานมากกว่า 3,000 คนได้รับค่าจ้างรายวันที่ต่ำ (แทนที่จะได้รับเงินเดือน) และไม่ได้รับสวัสดิการอื่นๆ รวมถึงไม่มีการขึ้นค่าจ้างมาแล้วสามปี

คนงานวิงสแปนซึ่งได้รับการสนับสนุนจากคนงานการบินไทยร่วมกันสร้างเครือข่าย *arbolitos* ที่ช่วยรวบรวมสมาชิก ช่วยให้คนงานได้เรียนรู้มากขึ้น และช่วยเตรียมความพร้อมในการนัดหยุดงานประท้วง ในปัจจุบัน สหภาพใหม่แห่งนี้คนงานส่วนใหญ่ได้เข้าเป็นสมาชิก มีการเจรจาต่อรองร่วม และมีการจัดตั้งอย่างต่อเนื่อง



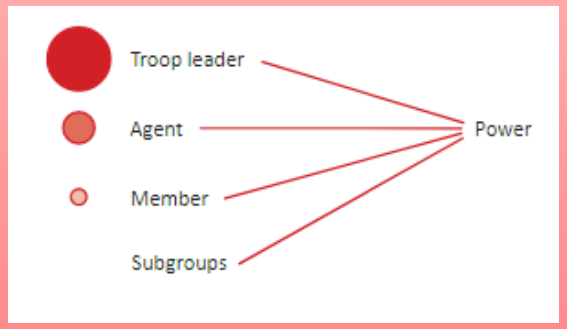


ผู้นำขบวน

ตัวแทน

สมาชิก

กลุ่มย่อย



พลัง

สหภาพแรงงานวิงสแปน

ในหลายกรณี คนงานกลุ่มใหญ่ที่สุดในที่ทำงานคือคนงานที่ไม่มีส่วนร่วม ไม่ใช่คนงานที่ต่อต้านสหภาพหรือคนงานที่ทำกิจกรรมของสหภาพ คนงานที่ไม่มีส่วนร่วมคือกลุ่มคนที่เราต้องเข้าหา คนงานกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ที่สุดจากการมีบทสนทนาและการเชื่อมต่อกันแบบส่วนตัวอย่างเป็นประจำ คนงานจำนวนมากไม่มีจุดที่ทำงานตายตัว *arbolitos* จึงมีความสำคัญอย่างมากกับคนกลุ่มนี้

เราก่อ *arbolitos* ได้ด้วยการจำแนกคนงานด้วยที่อยู่และรหัสไปรษณีย์ ใครทำงานกับใคร ใครรู้จักใคร พื้นที่ทำงาน การเดินทางไปกลับที่ทำงาน กะการทำงานหรือประเภทของงาน วิธีง่ายๆ คือเริ่มจากการขอให้คนงานระบุตัวคนงานอีก 5-7 คนที่พวกเขายินดีจะติดต่อสื่อสารด้วยเป็นประจำ

ถ้า *arbolitos* ของคุณมีขนาดใหญ่พอ คุณอาจต้องมีผู้ประสานงานคอยช่วยติดต่อกับคนงานแต่ละคนที่มีกลุ่ม arbolitos กับคนงานอีก 5-7 คน

คุณอาจจะอยากกำหนดตัวชี้วัดภายในกลุ่ม *arbolitos* ของคุณ เช่น คุณอาจจะอยากมีการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับคนงานร้อยละ 70 ก่อนที่คุณจะเผชิญหน้ากับหัวหน้าของคุณ หรือเริ่มการทำข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง

การขอให้คนงานสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มเล็กๆ เป็นภาระที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำอย่างชัดเจนและไม่ซับซ้อน ในภายหลัง ผู้นำของ *arbolitos* อาจจะอยากทำหน้าที่ผู้นำในด้านอื่นๆ ของสหภาพ แต่การสื่อสารเป็นการเริ่มต้นที่ง่าย และไม่จำเป็นต้องแสดงจุดยืนต่อต้านนายจ้าง

ในการสื่อสารแต่ละครั้งควรจะมีการขอให้คนงานลงมือทำกิจกรรมอะไรบางอย่าง เป็นการก้าวขาออกมาหนึ่งก้าว โดยกิจกรรมดังกล่าวควรเริ่มจากสิ่งที่คนงานคุ้นเคย สะดวกที่จะทำ และมีความเสี่ยงต่ำ โดยระดับความเสี่ยงอาจเพิ่มขึ้นได้หากคนงานมีความพร้อมมากขึ้น คนงานแต่ละคนควรตัดสินใจด้วยตัวเองว่าเผชิญกับความเสี่ยงได้มากแค่ไหนและเมื่อใด ระดับความเสี่ยงที่คนงานรับได้มักแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ข้อมูลที่มีมากขึ้น และเมื่อความสัมพันธ์กับคนงานคนอื่นและกับสหภาพเปลี่ยนแปลงไป

เมื่อคนงานเผชิญกับแรงกดดันหรือการข่มขู่ คุณอาจไม่อยากให้ผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารพูดถึงสหภาพอย่างเปิดเผยหรือพูดถึงการมีอยู่ของ *arbolitos* มากจนเกินไป ให้คุณใช้โครงสร้าง *arbolitos* เสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและเพื่อถกกันในเรื่องสภาพการทำงานหรือหัวข้อทั่วไปอื่นๆ

ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สื่อสารของ *arbolitos* ต้องรายงานสม่ำเสมอ ถามพวกเขาว่าคุยกับใคร และใครมีส่วนร่วมบ้าง ช่วยพวกเขาตอบคำถามที่อาจได้รับมา ติดตามการทำงานให้บ่อยเข้าไว้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสารที่ส่งถึงกันนั้นเป็นสารถูกต้อง

หากผู้ทำหน้าที่สื่อสารไม่เป็นกระบอกเสียงให้กับคนของเขา ให้คุณเปลี่ยนคนทำงาน หรือให้หยุดทำงานไปก่อนจนมีคนมาทำต่อ หากผู้ทำหน้าที่สื่อสารพูดแทนคนของเขาได้ เราควรให้การสนับสนุน ชื่นชม และให้โอกาสในการศึกษาเรียนรู้และการเป็นผู้นำ คุณควรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยน *arbolitos* บ่มเพาะและใส่ปุ๋ยไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

คุณต้องมองหาผู้นำและผู้มีศักยภาพเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่าย *arbolitos* ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องพูดเก่งที่สุดหรือเป็นที่ชื่นชอบมากที่สุดในสหภาพ ผู้นำที่ดีคือคนที่ยินดีจะลงมือลงแรงเคลื่อนไหวและสื่อสารกับคนอื่นๆ

คนงานเข้าร่วมสหภาพด้วยเหตุผลต่างๆ นานา คุณควรแบ่งปันเรื่องราวของคุณว่าคุณเข้าร่วมสหภาพได้อย่างไร การแบ่งปันเรื่องราวเหล่านี้กับคนอื่นๆ จะช่วยให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

คุณสามารถระบุตัวผู้นำได้ด้วยการถามคนงานว่าพวกเขาพึ่งพิงใครเวลามีปัญหาในที่ทำงาน และใครเป็นคนจัดกิจกรรมทางสังคมต่างๆ คุณควรขอให้คนที่ดูมีแววเป็นผู้นำทำงานชิ้นเล็กๆ แล้วใช้เวลากับคนที่ทำงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วง

arbolitos เป็นเครือข่ายที่เข้าถึงคนงานกลุ่มเฉพาะได้โดยตรง ชวนพวกเขาให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น คนงานอาจกลายเป็นคนกลุ่มน้อยได้ด้วยปัจจัยต่างๆ กัน เช่น อายุ สถานที่หรือพื้นที่ทำงาน กะการทำงาน ประเภทของคนงาน ภาษา วัฒนธรรม เพศ หรือกลุ่มก้อนอื่นๆ หากสถานที่ทำงานมีการใช้ภาษาหรือมีวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งอย่าง *arbolitos* จะมีประโยชน์อย่างมาก เพราะช่วยให้คนงานได้พูดคุยกันถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ในที่ทำงานด้วยภาษาและวัฒนธรรมของพวกเขาเอง

arbolitos ช่วยสนับสนุนโครงสร้างของสหภาพและผู้นำในที่ทำงาน แต่ก็ไม่ได้เข้ามาแทนที่โครงสร้างหรือบุคคลเหล่านั้น ตัวแทนของที่ทำงานและผู้นำควรช่วยมองหาว่าใครที่สื่อสารในเครือข่าย *arbolitos* ได้ดี ขณะเดียวก็ช่วยสนับสนุน แนะนำ และคอยประเมินการทำงานของคนเหล่านี้ด้วย

ยามที่ผู้สื่อสารของ *arbolitos* พูดคุยกับคนงานคนอื่นๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ใช่การพูด แต่เป็นการรับฟัง ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากหากคนงานดังกล่าวดูวิตกกังวลหรือเกรงกลัวอะไรบางอย่าง คนที่ดูแลเครือข่ายควรทำหน้าที่เป็นผู้ฟังประมาณร้อยละ 80 และพูดไม่เกินร้อยละ 20 ของเวลาทั้งหมด ถ้าคุณไม่มีคำตอบให้กับคำถามบางข้อ ให้คุณบอกคนที่คุณสื่อสารด้วยว่าคุณจะไปหาคำตอบมาให้ การเปิดใจรับฟัง ให้การสนับสนุน และแสดงออกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันคือสิ่งที่สำคัญที่สุด

คนงานจะต้องเชื่อใจข้อมูลที่พวกเขาได้รับจากสหภาพมากกว่าข้อมูลที่ได้รับจากนายจ้าง สื่อ และสิ่งที่ครอบครัวหรือเพื่อนของพวกเขาพูดในบางครั้ง ยิ่งคนงานเชื่อใจกันมากเท่าไร การจัดตั้งและการรณรงค์ก็จะยิ่งเป็นเรื่องง่ายมากขึ้นเท่านั้น

ในปี 2015 หลังจากเมาริซิโอ มากรี (Mauricio Macri) (ผู้ชิงตำแหน่งฝ่ายขวา) ชนะการเลือกตั้งประธานาธิบดีอาร์เจนตินา ผู้นำการเคลื่อนไหวหลายคนรวมตัวกันพัฒนาวิธีการรวมตัวที่เรียกกันว่า “การจัดตั้งในระดับโมเลกุล” (molecular organizing) ซึ่งหมายถึงการสร้างเครือข่ายผู้คนกลุ่มย่อยๆ ที่คล้ายคลึงกับโครงสร้างแบบ *arbolitos* การจัดตั้งในระดับโมเลกุลมีฐานอยู่บนผู้คนที่เราติดต่อด้วยอยู่แล้วเป็นประจำ (ครอบครัว เพื่อน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ...) โดยมีเป้าหมายคือการชักชวน เชื่อมต่อ และพูดคุยกันมากกว่าหลีกเลี่ยงการพูดคุยกันเกี่ยวกับประเด็นทางการเมืองกับคนรู้จัก

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการถูกจัดขึ้นทั่วประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะการรู้จักฟังให้มากขึ้น รู้จักตั้งคำถาม และพูดคุยกับเพื่อนและครอบครัวเกี่ยวกับการเลือกตั้งประธานาธิบดีที่กำลังจะมาถึง

เป้าหมายของการจัดตั้งในระดับโมเลกุลไม่ใช่การมองเห็นคนอื่นๆ เป็น “อื่น” แต่เป็นคนที่เราต้องเรียนรู้ เป็นคนที่แตกต่างแต่เท่าเทียมกับเรา และเป็นคนที่เรารับฟังและสัมผัสถึงกันได้อย่างเห็นอกเห็นใจ ผู้จัดตั้งเครือข่ายในระดับโมเลกุลกล่าวไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงในระดับสารเคมีส่งผลให้สสารแปรรูปไปอย่างมหาศาล และเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของสิ่งนั้น เมื่อสสารสองชนิดสัมผัสและผสมผสานกัน โครงสร้างทางโมเลกุลของสิ่งนั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไปเป็นสสารชนิดใหม่ การเชื่อมต่อกันระหว่างสองสิ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นในการสร้างปฏิกิริยาใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ไม่มีทางเกิดขึ้นได้หากเราพูดคุยอยู่แต่กับมิตรสหายที่เห็นตรงกันกับเราอยู่แล้ว หรือทะเลาะตบตีกับศัตรูที่เห็นต่างจากเรา”

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจะช่วยกันฝึกรับฟังและพูดคุยกันแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา รวมถึงตั้งมั่นว่าจะกลับไปคุยกับคนที่บ้านและเพื่อนๆ เกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างไร ในยามที่การสนทนาถึงเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องยาก และทำให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย การจัดตั้งในระดับโมเลกุลดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการเอาชนะผู้ดำรงตำแหน่งฝั่งเสรีนิยมใหม่คนเดิม อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งระดับโมเลกุลเป็นมากกว่าการรวบรวมคะแนนเพื่อชนะการเลือกตั้ง กาซตอง การ์ริกา (Gastón Garriga) หนึ่งในผู้ก่อตั้ง กล่าวไว้ว่า “การเอาชนะใจคนที่เรารู้จักและมีเยื่อใยด้วยไม่เหมือนกับการได้รับคะแนนเสียงของเขา”

“Campañas Moleculares: Political Communication During Times of Big Data and Fake News,” edited by Gastón Garriga, 2019, pp. 44-45.
http://visionpais.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/Campanas-Moleculares-PDF.pdf

การจัดตั้งเครือข่าย *arbolitos* จะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดการรณรงค์ของคุณหรือไม่? ถ้าใช่เป็นประโยชน์อย่างไร? และที่ไหน?

พิจารณาโครงสร้างผู้นำในที่ทำงานของสหภาพของคุณ คุณจะเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำสหภาพเหล่านี้อย่างไรในการจัดตั้งเครือข่าย *arbolitos* ?

คุณจะรวบรวม ฝึกทักษะ และสนับสนุนคนงานที่จะช่วยสร้างเครือข่าย *arbolitos* อย่างไร?

คุณต้องเก็บข้อมูลใดบ้าง? คุณจะติดตามเครือข่าย *arbolitos* และประเมินความรับผิดชอบต่างๆ อย่างไร? คุณจะเก็บรักษาบันทึกข้อมูลอย่างไร?

ปัญหาอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างเครือข่าย *arbolitos* ? คุณจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร?

2.8 คณะกรรมการ

คณะกรรมการจะช่วยสร้างศูนย์รวมการทำงาน และช่วยให้เรารับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำซึ่งกันและกัน เราจำเป็นต้องรู้ว่าใครทำอะไร เมื่อใด เพื่อจะประสานงานกัน คณะกรรมการจะช่วยให้เรากระจายงาน พัฒนาผู้นำ เพิ่มคำมั่นและการเป็นเจ้าของงานนั้นๆ ได้

ภายใต้กรอบโครงสร้างการตัดสินใจของสหภาพโดยรวม โดยทั่วไปคณะกรรมการจะทำการตัดสินใจทั้งรายวันและรายสัปดาห์เกี่ยวกับกลยุทธ์และแผนการทำงาน

คณะกรรมการควรประกอบด้วยคนที่ทำงานจริงๆ

เนื้อหาเกี่ยวกับคณะกรรมการประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- การตั้งคณะกรรมการ
- การทำงานของคณะกรรมการ
- การรวบรวมความคิดเห็นจากคณะกรรมการ
- การตัดสินใจของคณะกรรมการ
- ความขัดแย้งภายในคณะกรรมการ

(คณะกรรมการ)



วงใหญ่ - คนที่ทำงานหนัก มักทำงานเสร็จ ประกอบด้วย ผู้นำสหภาพฝ่ายที่ให้การสนับสนุนคนสำคัญๆ

วงกลาง - คนที่ทำงานหนัก ทำงานเสร็จเสมอ

วงเล็ก - คนที่ทำงานหนักที่สุด ทำงานมากกว่าหน้าที่เสมอ

การตั้งคณะกรรมการ

คุณอาจไม่อยากตั้งคณะกรรมการเร็วเกินไปก่อนที่คุณจะได้รับแรงสนับสนุนในสิ่งที่คุณทำอยู่ เนื้อหาในชุดเครื่องมือหัวข้อ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** และ → ***arbolitos*** จะช่วยให้คุณรวบรวมผู้ที่มีแววเป็นคณะกรรมการได้ หากการประชุมคณะกรรมการครั้งแรกของคุณดูอ่อนแอและเป็นตัวแทนของคนงานไม่มากพอ คณะกรรมการอาจถูกมองว่าเป็นกลุ่มคนที่คบค้าสมาคมเฉพาะพวกของตนมากว่าเป็นผู้ที่มีความตื่นตัว เป็นตัวแทนของคนอื่น และทำงานหนัก

คุณควรรวบรวมและทำให้คนงานกลุ่มที่ถูกมองข้ามมีส่วนร่วมในการตั้งคณะกรรมการตั้งแต่เริ่มต้น เมื่อตั้งคณะกรรมการแล้ว คุณสามารถเพิ่มจำนวนกรรมการจากคนงานกลุ่มน้อยหรือคนงานในที่ทำงานที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนสหภาพมากนัก

หัวใจสำคัญอยู่ที่คณะกรรมการต้องคอยมองหาและรวบรวมคนงานเพิ่มขึ้น ความผิดพลาดง่ายๆ เกิดจากการใช้เวลาและทรัพยากรไปกับกลุ่มคนที่สนับสนุนเราอยู่แล้ว และลืมที่จะเข้าหาคนงานที่มีส่วนร่วมน้อยแต่ยินดีที่จะช่วยเหลือเรา

พูดคุยกันว่าคุณจะตั้งกรรมการได้อย่างไร?

1. จัดทำรายชื่อคนงานที่คุณทำงานด้วย รวมถึงคนงานทั่วไปที่จะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำสหภาพที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ
2. พูดคุยกันว่าคณะกรรมการจะพบกันเมื่อใด ที่ไหน และบ่อยแค่ไหน คนที่ทำงานเยอะที่สุดอาจต้องเข้าร่วมการประชุมบ่อยที่สุด แต่คณะกรรมการยังควรติดตามการทำงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
3. พูดคุยกันว่าคณะกรรมการอยู่ตรงจุดไหนในโครงสร้างการตัดสินใจของสหภาพ
4. พูดคุยกันเรื่องการติดตามการทำงาน กรรมการต้องรายงานการทำงานให้คนงานในที่ทำงานเป็นประจำหรือไม่ หรือต้องรายงานต่อตัวแทนของสหภาพที่ผ่านการเลือกตั้งมาด้วยหรือไม่

เดือนกุมภาพันธ์ 2015 **สหภาพคนงานขนส่งและคนงานทั่วไปแห่งยูกันดา (Amalgamated Transport and General Workers' Union - ATGWU)** ก่อตั้งคณะกรรมการของคนงานนอกระบบขึ้นเป็นครั้งแรก คณะกรรมการชุดดังกล่าวประกอบด้วยประธานและเลขานุการของสมาคมคนงานนอกระบบที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการคนงานนอกระบบนัดประชุมกันเดือนละครั้ง โดยเวียนให้แต่ละสมาคมเป็นผู้จัดไปเรื่อยๆ ซึ่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรต่างๆ รู้จักกันมากขึ้น ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงแค่คนที่เป็นผู้นำ

คณะกรรมการคนงานนอกระบบของสหภาพ ATGWU เห็นพ้องต้องกันว่า "พลังของทุกคนเพิ่มขึ้น 100%" จากการมีส่วนร่วมกับสหภาพ

→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13643.pdf

เปิดใจต้อนรับสมาชิกใหม่ที่ยินดีทำงานเข้าสู่คณะกรรมการ

ทักษะอะไรบ้างของคุณและคนอื่นๆ ที่จะช่วยเหลือการทำงานของคณะกรรมการได้?

เราจะเพิ่มเติมกรรมการใหม่ๆ ได้อย่างไร?

การทำงานของคณะกรรมการ

คุณอาจจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้เข้ากับสิ่งที่คนงานทำได้และเต็มใจจะทำ ตัวอย่างต่อไปนี้มาจากคณะกรรมการคนงานชุดหนึ่งที่กำลังจัดตั้งสหภาพในบริษัทที่ยังไม่มีสหภาพคนงาน

ข้าพเจ้าต้องการเป็นกรรมการจัดตั้งสหภาพ

ข้าพเจ้ารับผิดชอบบทบาทต่อไปนี้ได้:

☐ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง
☐ พูดคุยกับคนงานที่ไม่ได้อยู่ในสหภาพว่าพวกเขาชอบหรือไม่ชอบการทำงานที่บริษัทนี้อย่างไรบ้าง
☐ ช่วยเหลืองานเอกสารของสหภาพได้เดือนละครั้ง
☐ เข้าร่วมกิจกรรมเตะฟุตบอลกับคนงานคนอื่นๆ ได้
☐ เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมกับคนงานคนอื่นๆ ได้
☐ ช่วยจัดกิจกรรมเตะฟุตบอลกับคนงานคนอื่นๆ ได้
☐ ช่วยจัดกิจกรรมทางสังคมกับคนงานคนอื่นๆ ได้
☐ ติดต่อคนงานในสหภาพคนอื่นๆ ทางโทรศัพท์จากที่ทำงานของสหภาพได้
☐ คอยให้ข้อมูลคนงานในสหภาพ 5-7 คน เกี่ยวกับการทำงานของสหภาพ

พูดคุยและระบุรายการความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับการทำงานของสหภาพของคุณ

วาระการประชุมของคณะกรรมการควรสั้นกระชับ พูดคุยกันเรื่องงานที่รับผิดชอบชิ้นก่อนหน้านี้ วางแผนงานชิ้นต่อไป และกระจายความรับผิดชอบหากมีงานใหม่เพิ่มเติม คอยดูว่าสมาชิกไม่ได้แบกภาระงานมากเกินกว่าจะทำไหว และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตัวอย่างวาระการประชุมของคณะกรรมการ	
12:00	ลงทะเบียน
12:05	รายงานผลการทำงานชิ้นก่อนๆ • แสดงความยินดีกับสมาชิกที่ทำงานสำเร็จ • วางแผนว่าจะจัดการกับงานที่ยังไม่สำเร็จอย่างไร
12:10	พูดคุยกันถึงงานชิ้นต่อไป
12:20	ทดลองปฏิบัติงานชิ้นต่อไป และพิจารณาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น
12:50	แจกแจงงานเพื่อลงมือปฏิบัติ
13:00	ปิดการประชุม

ถ้ามีคนที่ทำงานที่ตกลงไว้ว่าจะทำแต่ทำไม่สำเร็จ ให้คนอื่นไปพูดคุยและสอบถามเหตุผล คุณอาจจะต้องการกำหนดนโยบายการปลดกรรมการออกจากตำแหน่งหากมีผู้ขาดประชุมหรือทำงานไม่สำเร็จตามจำนวนครั้งที่กำหนด และกำหนดให้มีการกลับมาเป็นกรรมการได้หากมาร่วมประชุมอย่างน้อยสองครั้ง หรือทำงานสำเร็จลุล่วง

บทบาทที่สำคัญสองข้อของคณะกรรมการได้แก่การอำนวยกิจกรรมและการบันทึกข้อมูล เรากระจายและเวียนภาระงานนี้ไปเรื่อยๆ ได้ แต่ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าใครเป็นคนรับผิดชอบ

คุณอาจจะอยากใช้เวลามาดูกติกาพื้นฐานที่คณะกรรมการต้องปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น เริ่มและเลิกประชุมตรงเวลา รักษาความลับ ไม่แสดงความอ่อนข้อหรือการแบ่งแยกให้นายจ้างเห็น และช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยการพูดให้น้อยลงสำหรับคนที่มักจะพูดเยอะ และพูดให้มากขึ้นสำหรับคนที่พูดน้อย

พูดคุยกันว่าวาระการประชุมของคณะกรรมการและกติกาพื้นฐานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของคุณหน้าตาเป็นอย่างไร?

พูดคุยกันว่าใครสามารถนำการประชุมคณะกรรมการและบันทึกข้อมูลได้ และจะมีการหมุนเวียนบทบาทดังกล่าวในคณะกรรมการหรือไม่?

การรวบรวมความคิดเห็นในคณะกรรมการ	
ระดมสมอง	• นิยามหัวข้อหรือคำถาม • ให้เวลาทุกคนคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวเงียบๆ สักครู่ • ถามความคิดเห็นจากกลุ่มหรือถามแต่ละคนวนไปเรื่อยๆ • จัดกลุ่มความคิดและพูดคุยกันเกี่ยวกับความคิดต่างๆ
นำทุกอย่างขึ้นกระดาน	• เขียนความคิดของคุณบนกระดาษ • กระดาษหนึ่งใบสำหรับหนึ่งความคิดเห็น ใช้ตัวพิมพ์ใหญ่ ลายมือชัดเจน ใช้คำ 5-7 คำ • รวบรวมกระดาษ จัดกลุ่ม และติดกระดาษบนผนังเพื่อพูดคุยกันต่อ
ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ	• หากคุณต้องเลือกระหว่างสองตัวเลือก: • ให้แบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อย • แต่ละกลุ่มระบุข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของแต่ละตัวเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อแลกเปลี่ยนกันและอภิปรายกันต่อ (กล่อง ข้อได้เปรียบสำหรับตัวเลือกที่ 2) (กล่อง ข้อเสียเปรียบสำหรับตัวเลือกที่ 2)
กลุ่มย่อย	ทดลองทำงานที่ต้องทำชิ้นต่อไป และระบุว่าอุปสรรคที่อาจทำให้ทำงานชิ้นนั้นไม่สำเร็จมีอะไรบ้าง
อื่นๆ ...	มอบหมายงาน

คณะกรรมการจะใช้วิธีอะไรในการตัดสินใจร่วมกัน?

คุณจะรวบรวมและระดมความคิดร่วมกันอย่างไร?

การตัดสินใจของคณะกรรมการ

กระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน เป็นประชาธิปไตย และมีการถกเถียงอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยให้กรรมการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดและการพูดคุยกัน ...

วิธีการตัดสินใจด้านล่างเป็นวิธีที่คณะกรรมการนำมาใช้ได้ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ และ 2) การรวบรวมความคิด

วิธีการตัดสินใจกันเป็นกลุ่ม	
การลงคะแนนเสียง	ด้วยการยกมือ/ลงคะแนนแบบไม่เป็นทางการ/ลงคะแนนแบบเป็นทางการ
การหาฉันทมติ	สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันตัดสินใจและร่วมกันรับผิดชอบ สมาชิกที่ไม่เห็นด้วยจะต้องสมัครใจทำตามเป็นระยะเวลาหนึ่ง
การหาฉันทมติร่วมกับการลงคะแนนเสียง	ทุกคนร่วมกันหาฉันทมติให้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สมาชิกตรวจสอบมติได้ด้วยการขอให้มีการยกมือหรือลงคะแนนเสียง
การตัดสินใจของกลุ่มคือกฎกติกา	เมื่อมีการตัดสินใจกันเป็นกลุ่มเกิดขึ้นและกลายเป็นกฎกติกา การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องเกิดขึ้นผ่านกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน
อื่นๆ ...	

ความขัดแย้งภายในคณะกรรมการ

อาจมีกรรมการบางคนที่คุณไม่ค่อยไว้วางใจ ซึ่งอาจทำให้ทำงานด้วยกันได้ยาก และยิ่งยากขึ้นไปอีกหากกลัวว่านายจ้างจะตอบโต้หรือใช้ความรุนแรง

นายจ้างจะได้ประโยชน์มากที่สุดจากบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความลับและความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน สหภาพจำเป็นต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจเพื่อรวมคนงานเป็นกลุ่มก้อน ใช้เวลาในการทำความรู้จักคนงานที่คุณคลางแคลงใจ กระจายข้อมูลอย่างเปิดกว้างในที่ประชุม ยกเว้นว่ามันจะเป็นผลเสียต่อการเคลื่อนไหว ให้คุณเก็บความคลางแคลงใจไว้หากคุณยังไม่มั่นใจ และอย่าทำตัวกระต่ายตื่นตูม ลองให้คนงานที่คุณไม่ไว้ใจทำงานบางอย่างที่ไม่ส่งผลเสีย เช่น การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมหรือนายจ้าง หรือเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะต่างๆ อย่าสร้างบรรยากาศของความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจเพียงเพราะคนเพียงหนึ่งหรือสองคน

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ คุณต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ชัดเจน คิดล่วงหน้าว่าจะเกิดความขัดแย้งใดขึ้นได้บ้าง และพูดคุยกันถึงความขัดแย้งที่น่าจะเกิดขึ้นไว้แต่เนิ่นๆ สร้างวัฒนธรรมที่เคารพกันและเรียนรู้จากความแตกต่างของแต่ละคน ฝึกฟังให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ค้นหาว่าต้นตอของความแตกต่างคืออะไร กระชับความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการไว้เนื้อเชื่อใจกัน ทั้งก่อน หลัง และระหว่างที่เกิดความขัดแย้ง

เหนือสิ่งอื่นใด ให้คณะกรรมการทำงานกันอย่างเต็มที่และสนุกสนาน วัฒนธรรมที่คุณสร้างขึ้นระหว่างการทำงานจะส่งผลต่อวัฒนธรรมของกิจกรรมและสหภาพโดยรวม

2.9 ตารางงานและความรับผิดชอบ

เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยให้คุณสร้างตารางงานร่วมกัน และแบ่งความรับผิดชอบโดยตัดสินใจร่วมกันว่าใครจะทำอะไรให้เสร็จภายในเมื่อใด

ตารางงาน

ตารางงานจะต้องทำได้จริง คุณควรจะทบทวนตารางงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีโอกาสใหม่ๆ เข้ามา หากตารางดูไม่น่าจะทำได้จริงตั้งแต่แรก กระบวนการในขั้นตอนทบทวนก็จะยากยิ่งขึ้น

หากตารางงานของคุณดูแน่นเกิน คุณอาจกำลังวางแผนมากจนเกินไป และมีทรัพยากรไม่มากพอ ให้คุณเริ่มจากการกำหนดตารางงานภายในกำหนดเวลาที่ไม่นานจนเกินไป และใส่งานให้น้อยลง แล้วค่อยๆ เพิ่มงานเข้าไปมากขึ้นเมื่อคุณพร้อม งานของคุณจะสร้างผลกระทบได้มากขึ้นแม้จะทำกิจกรรมน้อย แต่กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

พูดคุยและกำหนดตารางงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมร่วมกัน

1. กำหนดระยะเวลาในแผนงาน ซึ่งอาจกินเวลาหนึ่งสัปดาห์ สามเดือน หรือห้าปีก็ได้ ติดกระดาษขนาดใหญ่ไว้บนผนังตามจำนวนเดือนหรือตามระยะเวลาที่คุณกำหนด ใช้กระดานเขียนที่พลิกไปมาได้ หรือกำหนดข้อมูลตารางงานของเดือนหรือปีนั้นๆ ผ่านทางออนไลน์

ใส่วันหยุดและกิจกรรมสำคัญของสหภาพ ที่ทำงาน และกิจกรรมของชุมชนลงไปด้วย

2. ระบุรายการกิจกรรมที่คุณวางแผนไว้ในกระดาษบนผนังตามระยะเวลาที่คุณกำหนด หากไม่มีวันที่กำหนดไว้ชัดเจนสำหรับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ให้ใส่วันโดยประมาณ

เมื่อคุณเขียนตารางไปเรื่อยๆ คุณอาจจะอยากกำหนดว่าต้องทำงานชิ้นไหนให้เสร็จ และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบงานชิ้นดังกล่าว

พูดคุยและเขียนรายการความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับงานของคุณ

1. ร่างงานทั้งหมดที่ต้องทำให้เสร็จสำหรับแต่ละกิจกรรม

งาน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดส่ง

2. ติดตามการทำงานแต่ละชิ้นในการประชุม → **คณะกรรมการ** ครั้งถัดๆ ไป

ลงตารางงานและความรับผิดชอบให้เรียบง่ายที่สุด แยกงานที่ไม่จำเป็นต้องทำให้เสร็จในทันทีออกไปอยู่ในรายการอื่นโดยยังไม่ต้องหาคนรับผิดชอบก่อน แล้วค่อยกลับมาทำงานชิ้นนั้นในโอกาสต่อไป

หากคนหนึ่งคนรับผิดชอบงานที่ใหญ่เกินไป ให้ตั้ง → **คณะกรรมการ** หรือเพิ่มคนรับผิดชอบงานชิ้นนั้นร่วมกัน แต่กำหนดให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบการประสานงานและเป็นผู้รับรองว่างานชิ้นดังกล่าวจะสำเร็จลุล่วง

ระวังไม่ให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งรับภาระมากจนเกินไป คอยมองหาวิธีที่จะดึงคนงานใหม่ๆ เข้ามาและให้มีส่วนร่วมเมื่อมีโอกาส สิ่งสำคัญคือการที่ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งจะกลายเป็นความสำเร็จจากการได้ลงมือทำร่วมกัน

การติดตามงานที่มอบหมายแบบลงรายละเอียดจะช่วยให้ทุกคนรับผิดรับชอบงานชิ้นนั้นๆ มากขึ้น หากมีใครไม่สามารถทำงานชิ้นหนึ่งให้ลุล่วงได้ ให้ตัดสินใจกันว่าจะมอบหมายงานชิ้นนั้นให้คนอื่น หรือจะปรับแผนของคุณ

การตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายกับทุกคนเรื่อยๆ จะช่วยให้ทุกคนกระตือรือร้น และเป็นการเน้นย้ำให้พวกเขาทำงานของตนให้สำเร็จ เมื่องานสำเร็จให้ฉลองความสำเร็จทั้งกับงานกลุ่มและงานเดี่ยว อย่าเพิ่งเสียกำลังใจหากงานต่างๆ ไม่เป็นไปตามแผน ปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับความเป็นจริง และมอบหมายผู้รับผิดชอบคนใหม่หรือกำหนดวันส่งงานใหม่ตามความจำเป็น

ที่สนามบินโออาร์แทมโบ ตัวแทนคนงานทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม แม้จะมีคนที่ทำงานที่รับผิดชอบไม่สำเร็จ ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตัวแทนจะถกกันเพื่อพิจารณาสาเหตุต่างๆ "ฉันไม่มีเวลา ไม่มีคนงานมาคุยกับฉันเลย" ตัวแทนคนงานและผู้จัดการสัมมนาจึงได้คิดหาหนทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

"Investigating the Workplace: A Powerful and Challenging Approach to Airport Organising," Satawu, Naledi and IHRG Participatory Action Research project at OR Tambo International Airport (2011–2014).

2.10 การถอดบทเรียน

จัดตารางเวลาการทำงานเพื่อติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าเมื่องานคืบหน้า ส่วนใหญ่แล้วงานมักจะออกมาดีหรือแย่กว่าที่เราคิดไว้เสมอ และมักจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ

ตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในการประชุมเพื่อประเมินผล และจะจัดการประชุมบ่อยแค่ไหน กลุ่มที่ทำหน้าที่ประเมินจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ อาจประกอบด้วยคนงานทั่วไป ตัวแทนที่ทำงาน นักกิจกรรม ชุมชนที่เป็นพันธมิตรกัน และผู้นำสหภาพ

หากคุณตัดสินใจว่าจะตั้งกลุ่มการประเมินขนาดเล็ก ให้พิจารณาก่อนว่าคุณจะรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นๆ ในสหภาพอย่างไรก่อนจัดประชุม คุณอาจจะใช้วิธีสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ตั้งกลุ่มอภิปรายกลุ่มย่อย หรือทำแบบสำรวจ

ตัวอย่างวาระการประชุมเพื่อประเมินผล

- ทบทวนและอัปเดตตารางงานและความรับผิดชอบ
- ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนระบุงานสามชิ้นที่กำลังไปได้ด้วยดี และงานสามชิ้นที่ต้องปรับปรุง
- แสดงความคิดเห็นของคุณ จัดกลุ่ม และแปะความคิดดังกล่าวลงบนผนังเพื่อพูดคุยกันต่อ
- ปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน พร้อมเพิ่มเติมกิจกรรมและภาระงานอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้น ให้แน่ใจว่าแผนงานเป็นไปได้จริง

คุณอาจต้องการประเมินกิจกรรมหรือการประชุมครั้งใดครั้งหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจประเมินด้วยการเขียนหรือการพูดก่อนสิ้นสุดการประชุม โดยอาจใช้คำถามสามข้อต่อไปนี้

ตัวอย่างการถอดบทเรียนกิจกรรม

1. อะไรที่มีประโยชน์มากที่สุด?
2. อะไรที่มีประโยชน์น้อยที่สุด?
3. มีคำแนะนำอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่?

ใครบ้างที่ควรเข้าร่วมการประชุมเพื่อประเมินผล และควรจัดการประชุมบ่อยแค่ไหน?

คุณจะต้องรวบรวมความคิดเห็นจากคนอื่นๆ ในสหภาพด้วยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มย่อย หรือการทำแบบสำรวจหรือไม่?

คุณต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินกิจกรรมหรือการประชุมใดโดยเฉพาะหรือไม่?

2.11 การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนช่วยในการร่วมกันวิเคราะห์สหภาพ นิยามว่าสหภาพควรมีหน้าตาเป็นอย่างไร และควรมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง ซึ่งอาจเป็นการวางแผนสำหรับทั้งสหภาพ หรืออาจเป็นการวางแผนเฉพาะเรื่องที่ต้องรับมือ

หากคุณมีประเด็นที่สหภาพต้องรับมือชัดเจนอยู่แล้ว คุณอาจจะอยากข้ามไปที่เนื้อหาเรื่อง → **การรณรงค์และการจัดตั้ง → การเจรจาต่อรองร่วม→ การปฏิรูปองค์กร** หรือ → **การร่วมผลักดันประเด็นการต่อสู้**

เนื้อหาเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยสร้างกระบวนการวางแผนที่ประสบความสำเร็จด้วยการรวบรวมคนงานและตัวแทน รวมถึงผู้นำและผู้ตัดสินใจคนสำคัญของสหภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหา การจัดลำดับความสำคัญ และการหาหนทางแก้ไข รวมถึงการทำให้แผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนได้รับการสนับสนุนในวงกว้าง

แผนยุทธศาสตร์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหภาพมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทาย และเปิดรับโอกาสที่อยู่ข้างหน้า แทนที่จะแบกรับปัญหาเฉพาะหน้า ถ้าเราไม่วางแผนอนาคตของสหภาพ อำนาจจากภายนอกอาจเข้ามาทำหน้าที่นี้แทนเรา

ก่อนที่จะเริ่มทำกิจกรรมตามเนื้อหาในหัวข้อการวางแผนยุทธศาสตร์ คุณควรทบทวน → **เนื้อหาหลัก** ได้แก่ → **การวิเคราะห์ → การตั้งเป้าหมาย** และ → **การทำงานร่วมกัน**

เนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

- ขอบเขตอำนาจ
- คณะกรรมการหลัก
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์
  - รายงานพื้นฐานและผลการวิเคราะห์
  - คำประกาศพันธกิจ
  - ปัญหาและประเด็นสำคัญ
  - จินตนาการ
  - เป้าหมาย
  - ตัวชี้วัด
  - ตารางงานและความรับผิดชอบ
- การติดตามและการประเมินผล

สหภาพใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับเรื่องเฉพาะหน้า โดยไม่มีเวลาหรือทรัพยากรที่จะวางแผนรับมือล่วงหน้า

หากเป็นเช่นนั้น เหตุการณ์นี้ส่งผลต่อคนงาน สมาชิก และผู้นำของสหภาพอย่างไร?

ตอนนี้เป็นเวลาที่เหมาะสมกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของสหภาพแล้วหรือยัง เพราะเหตุใด?

ประเด็นหลักของยุทธศาสตร์ควรมีหน้าตาเป็นอย่างไร?

มีปัญหาสำคัญหนึ่งหรือสองปัญหาที่ต้องจัดการก่อนหรือไม่ หรือคุณกำลังมองหายุทธศาสตร์ของสหภาพในภาพรวม?

เหตุใดเราจึงควรมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดการกับประเด็นดังกล่าว ณ ตอนนี้?

คุณตั้งใจจะวางแผนให้ครอบคลุมระยะเวลาเท่าใด 1-3 ปี ยาวนานกว่านั้น หรือสั้นกว่านั้น?

กลุ่มงานใดในโครงสร้างการตัดสินใจของสหภาพที่จะต้องรับรองแผนงานยุทธศาสตร์ดังกล่าว?

ขอบเขตอำนาจ

ก่อนจะเริ่ม คุณต้องมั่นใจว่าคุณได้รับแรงสนับสนุนและอำนาจจากโครงสร้างสหภาพและตำแหน่งนำของคุณ เพื่อเริ่มกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

คุณต้องได้รับการอนุมัติและการสนับสนุนในการวางแผนยุทธศาสตร์จากผู้นำสหภาพและโครงสร้างองค์กรของสหภาพส่วนใดบ้าง? (ที่ประชุมสมาชิก สมัชชา กรรมการบริหาร ...)

คณะกรรมการหลัก

คณะกรรมการตัวแทนหลักจะช่วยคุณกำหนดประเด็นสำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เตรียมข้อมูลและเนื้อหาให้พร้อม กำหนดวันเวลาและสถานที่จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและรวบรวมผู้เข้าร่วม คณะกรรมการหลักจะต้องขึ้นตรงและรายงานต่อผู้นำของสหภาพ

คณะกรรมการหลักมีความสำคัญ และควรประกอบด้วยสมาชิกของสหภาพในแนวตั้ง ได้แก่ ผู้เข้าร่วมที่เป็นคนงาน ตัวแทน เจ้าหน้าที่ และผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง การมีส่วนร่วมของผู้มีอำนาจตัดสินใจจะช่วยให้ยุทธศาสตร์เดินไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายโดยรวมของสหภาพ กรรมการจะต้องเป็นผู้แทนของคนงานกลุ่มต่างๆ ตั้งแต่ประเภทกลุ่มงาน เพศ ภาษา และกลุ่มก้อนอื่นๆ ในสหภาพ เราต้องการให้ทุกภาคส่วนของสหภาพเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่ม

กลุ่มทำงานหลักจะต้องทำหน้าที่สื่อสารกับคนงาน ซึ่งจัดตั้งผ่าน → ***arbolitos*** เครือข่ายตัวแทน หรือโครงสร้างอื่นๆ ในสหภาพ การที่กรรมการหลักติดต่อสื่อสารกับคนงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ จะช่วยในการรวบรวมผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสาร ความคืบหน้าในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการลงมือปฏิบัติตามแผนงาน

จะรวบรวมคณะกรรมการหลักอย่างไร ผู้นำและโครงสร้างองค์กรส่วนใดที่คณะกรรมการจะต้องติดต่อสื่อสารและรายงานการทำงาน?

คณะกรรมการหลักจะประชุมกันบ่อยแค่ไหน?

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ไม่ว่าจะทางออนไลน์หรือพบปะกัน) เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างความเป็นเจ้าของและการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ถ้าไม่สามารถจัดสัมมนาได้ อาจจัดชุดการประชุมหรือการฝึกอบรมต่อเนื่องกันก็ได้

ตารางด้านล่างคือตัวอย่างวาระการสัมมนาที่คุณนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ของคุณได้

ตัวอย่างวาระการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์

วันที่หนึ่ง	วันที่สอง
• แนะนำที่มา • ภาพรวมของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	• เป้าหมาย
พัก	
• รายงานพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ • การประกาศภารกิจ	• ตัวชี้วัด
พักรับประทานอาหารกลางวัน	
• ปัญหาและประเด็นสำคัญ	• ตารางงานและความรับผิดชอบ
พัก	
• จินตนาการ	• การติดตามและการประเมินผล

คุณอาจอยากจัดสัมมนาวางแผนยุทธศาสตร์หลายรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสหภาพของคุณครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางหรือเป็นตัวแทนของคนงานจำนวนมาก ตัวแทนในการสัมมนาแต่ละครั้งจะรวมตัวกันเพื่อประสานและผนวกผลของการสัมมนาเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงถ่ายทอดแผนโดยรวมกลับไปยังกลุ่มที่พวกเขาเป็นตัวแทน รวมถึงไปยังกลุ่มผู้บริหารของสหภาพ

คุณอาจจำกัดจำนวนคนที่เข้าร่วมสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทุกคนได้พูดคุยและได้รับฟัง หรืออาจจัดสัมมนาในขนาดใหญ่เพื่อทำฉันทมติ (โดยมีกลุ่มย่อยเล็กๆ ภายในงาน) ก็ได้

ตอนเริ่มสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ให้คุณเขียนหัวข้อ “ข้อมูลเพิ่มเติมและสิ่งที่ต้องทำ” ลงบนกระดานหรือเอกสารที่ทุกคนใช้ร่วมกัน แล้วกลับมาดูประเด็นที่ปรากฏในรายการนี้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตอนที่คุยกันเรื่องตารางงานและความรับผิดชอบ

คุณจะจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (หรือการประชุม) เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมดกี่ครั้ง? จะมีใครเข้าร่วมบ้าง? จะจัดแบบออนไลน์หรือแบบพบปะหน้ากัน? คุณจะรวบรวมผู้เข้าร่วมอย่างไร? ปัญหาอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นจากการรวบรวมผู้เข้าร่วม? คุณจะจัดการปัญหาเหล่านั้นอย่างไร?

คุณจะมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นตัวแทนของสหภาพทุกภาคส่วน?

จะประเมินการสัมมนาและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร?

รายงานพื้นฐานและผลการวิเคราะห์

ในช่วงก่อนที่จะเริ่มหรือระหว่างการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ ให้คุณวางแผนเพื่อวิเคราะห์ → **พลังขับเคลื่อน** ของสหภาพ ทำ → **การวิเคราะห์สวอต** หรือมีส่วนร่วมใน → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** ซึ่งจะช่วยให้คุณรับรู้ร่วมกันว่าจุดยืนของสหภาพอยู่ตรงไหน

หากวิเคราะห์เสร็จสิ้นก่อนเริ่มสัมมนา ให้แบ่งปันผลการวิเคราะห์และอภิปรายกันระหว่างสัมมนา

กรรรมการหลักจะต้องเก็บข้อมูลและค้นคว้าเพิ่มเติมก่อนการสัมมนา ยิ่งคุณเข้าใจและแบ่งปันประเด็นที่สหภาพกำลังเผชิญมากขึ้นเท่าไร ยุทธศาสตร์ของคุณก็จะดียิ่งขึ้นเท่านั้น

ให้คุณทำรายงานสำหรับบอกข้อมูลพื้นฐานและเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการวางแผนไปข้างหน้า รายงานอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร พูดปากเปล่า หรือทั้งสองแบบผสมกันก็ได้ กระจายรายงานนี้ให้กับผู้เข้าร่วมก่อนหรือระหว่างการสัมมนาวางแผนยุทธศาสตร์ เชิญผู้ที่รวบรวมข้อมูลเพื่อทำรายงานเข้าร่วมการสัมมนาเพื่อให้ข้อมูลหรือนำเสนอในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งด้วยก็ได้

หากคุณคิดว่าการทำแบบสำรวจและการสัมภาษณ์คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแบบรายบุคคลจะช่วยให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นไปได้ดียิ่งขึ้น คุณควรวางแผนทำ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** ก่อนจัดสัมมนา ตัวอย่างเช่น คุณอาจจะอยากสัมภาษณ์คนงานนอกระบบ คนงานหญิง หรือตัวแทนที่ทำงานจำนวนหนึ่งก่อนสัมมนา

คุณอาจพิจารณาใส่หัวข้อต่อไปนี้ลงในรายงานตั้งต้น

☐ ตารางที่ลงกิจกรรมที่รู้วันแน่ชัดแล้ว เช่น วันหยุด วันเลือกตั้ง วันสิ้นสุดสัญญาการทำงาน
☐ รัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหภาพ
☐ ข้อตกลงจากการร่วมเจรจาต่อรอง
☐ ข้อมูลการเลือกตั้งภายใน
☐ งบประมาณของสหภาพทั้งที่คาดการณ์และที่ใช้จริง
☐ คำอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและโครงสร้างองค์กรของสหภาพ
☐ คำอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไขทางการเงินของสหภาพ
☐ จำนวนสมาชิกของสหภาพ แจกแจงตามเพศ ภาษา เชื้อชาติ ชนชาติ
☐ รายการเกี่ยวกับที่ทำงานและอุตสาหกรรม แจกแจงตามจำนวนสมาชิกในแต่ละส่วน
☐ ข้อมูลเกี่ยวกับคนงานที่ยังไม่ได้รับการจัดตั้ง
☐ รายชื่อตัวแทนและผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งของสหภาพในปัจจุบัน
☐ กิจกรรมหรือความสำเร็จครั้งสำคัญของสหภาพที่ผ่านมา
☐ กิจกรรมหรือความสำเร็จครั้งสำคัญของสหภาพที่จะเกิดขึ้น
☐ ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทาย ความเสี่ยง และโอกาสของสหภาพ
☐ ผลของการทำ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** แบบสำรวจ และการสัมภาษณ์คนงาน
☐ อื่นๆ ...

มีรายงานตั้งต้นและการวิจัยอะไรบ้างที่ต้องทำให้เสร็จก่อนเริ่มการสัมมนา?

คุณจะกระจายรายงานพื้นฐานก่อนหน้าการสัมมนาหรือไม่? กระจายเมื่อใด? และกับใคร?

คำประกาศพันธกิจ

ใช้เวลาช่วงสัมมนาพูดคุยถึงพันธกิจในปัจจุบันหรือพันธกิจใหม่ที่ริเริ่มขึ้นมา พันธกิจคือคำแถลงว่าสหภาพมีอยู่เพื่ออะไร รับใช้ใคร และยึดถือคุณค่าใดบ้าง ช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจขององค์กร คือระหว่างสัมมนาวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เราได้พันธกิจที่ดีและเป็นเจ้าของร่วมกัน

ตัวอย่างพันธกิจขององค์กรเช่น "พันธกิจของสหภาพพนักงานแอนติกาและบาร์บูดา คือการส่งเสริมและรักษาความเป็นอยู่ทางสังคมและเศรษฐกิจของคนงาน ด้วยการปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของคนงาน" คุณอาจกำหนดพันธกิจที่ผลักดันประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ หรือความเท่าเทียมกันทางเพศ

ใช้วิธีแสดงเนื้อหาเป็นภาพเพื่อรวบรวม จัดกลุ่ม และนำเสนอความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม อ่านข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการเล่าเรื่องด้วยภาพในเนื้อหาหัวข้อ → **คณะกรรมการ**

หากคุณมีเวลาไม่พอ หรือกลุ่มมีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะเขียนร่างแรกของภารกิจได้ทัน ให้นัดกรรมการกลุ่มย่อยเพื่อทำงานนี้ให้สำเร็จ

ทบทวนภารกิจของคุณ ถ้ามีอยู่แล้ว

เขียนประโยคสั้นๆ สองสามประโยคเพื่อตอบสิ่งเหล่านี้

- อธิบายว่าสหภาพเป็นใคร สหภาพกำลังทำอะไร และทำไปทำไม
- ช่วงเวลาใดในประวัติศาสตร์ของสหภาพที่คุณภาคภูมิใจมากที่สุด
- อะไรคือจุดแข็งและคุณค่าที่สำคัญที่สุดของสหภาพ 1-3 ข้อ
- คุณอยากให้สหภาพยืนอยู่ที่จุดไหนในตอนนี้และในอีก 1 ปี 5 ปี 10 ปี 25 ปี 100 ปี 500 ปี หรือนานกว่านั้น

ให้คนอื่นอ่านคำตอบของคุณ และระบุด้วยว่าคุณอยากให้ประเด็นไหนอยู่ในภารกิจขององค์กร

ทบทวนและแก้ไขภารกิจให้กระชับและชัดเจนกับคนงาน ผู้นำสหภาพ ชุมชนพันธมิตร สาธารณะ และนายจ้าง

ปัญหาและประเด็นสำคัญ

ขั้นตอนต่อไปคือการระดมสมอง การพูดคุย และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามหัวข้อที่กำหนดไว้ในการสัมมนาเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์

คุณควรจำกัดจำนวนปัญหาหรือประเด็นสำหรับการเคลื่อนไหว และไล่ไปทีละข้อ เราไม่สามารถแก้ไขปัญหาทั้งหมดได้ในครั้งเดียว

วางแผนทำกระบวนการนี้กับปัญหาหรือประเด็นอื่นๆ เมื่อจัดทำเรื่องที่เป็นเรื่องหลักได้สำเร็จแล้ว

ระบุและอธิบายปัญหาที่สหภาพเผชิญอยู่

ทำไมปัญหานี้จึงสำคัญและสหภาพต้องลงมือแก้ไขตอนนี้?

จัดลำดับความสำคัญของปัญหาแต่ละข้อ

จินตนาการ

หลังจากนิยามและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือจินตนาการว่าสหภาพจะแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงให้สถานการณ์ดีขึ้นอย่างไร

ให้ทุกคนใช้เวลาคิดเงียบๆ แล้วให้แสดงความคิดเห็นหรือไล่เรียงไปทีละคน

อย่าปฏิเสธหรือขัดจังหวะความคิดที่สร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ความคิดดังกล่าวอาจฟังดูไม่เข้าท่าตอนนี้ แต่อาจใช้ได้ผลในอนาคต

ใช้วิธีแสดงเนื้อหาเป็นภาพเพื่อรวบรวม จัดกลุ่ม และจำแนกความคิดเห็น

ไม่จำเป็นต้องประเมินหรือจัดลำดับความคิดทั้งหมดตอนนี้ ความคิดที่เกิดจากการระดมสมองจะช่วยให้เป็นฐานให้กับการปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

จินตนาการว่าสหภาพจะแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างไร?

หากมีพรสามประการ คุณจะขอพรอะไรบ้าง?

หากมีทรัพยากรไม่จำกัดสำหรับการแก้ไขปัญหา คุณจะทำอย่างไร?

ถ้าไม่ต้องกังวลว่าวิธีแก้ปัญหาจะแย่ แปลก หรือมีคนไม่เห็นด้วย คุณคิดถึงวิธีการแก้ไขแบบไหน?

เป้าหมาย

เปลี่ยนปัญหาให้กลายเป็นเป้าหมายหรือคำในเชิงบวกตามลำดับความสำคัญทีละข้อ

เมื่อแต่ละปัญหาถูกปรับเปลี่ยนไปใช้คำในทางบวก มันก็จะกลายเป็นเป้าหมาย เราสามารถนำแต่ละเป้าหมายมากำหนดวัตถุประสงค์เป็นข้อๆ ได้ เป้าหมายนั้นคือผลลัพธ์ที่เราต้องการให้เกิด เป้าหมายกำหนดทิศทางการลงมือทำของเรา ขณะที่วัตถุประสงค์จะลงรายละเอียดกว่า โดยกำหนดขั้นตอนหรือวิธีเดินไปสู่เป้าหมายในแต่ละข้อ

คุณอาจอยากจัดลำดับความสำคัญวัตถุประสงค์ ให้มีวัตถุประสงค์หลัก 1-3 ข้อต่อเป้าหมาย 1 ข้อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงทรัพยากรที่สหภาพมี

หากคุณมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากเกินไป ให้พูดคุยกันว่าจะจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไร

ตัวชี้วัด

ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดตัวชี้วัดและกำหนดวันที่จะทำงานให้สำเร็จ กำหนดจำนวนและกิจกรรมที่วัดผลได้ให้ชัดเจนสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ และวันที่จะทำตามตัวชี้วัดให้สำเร็จ

สิ่งสำคัญอยู่ที่ไม่กำหนดตัวชี้วัดสูงเกินไปจนทำให้สำเร็จไม่ได้ แต่ก็ไม่ต่ำเกินไปจนไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ตัวอย่างเช่น

เราจะรวบรวม ฝึกทักษะ และมอบหมายงานให้กับตัวแทนที่ทำงาน 10 คน ภายในเดือนพฤศจิกายนปีนี้

เราจะสัมภาษณ์ตัวแทนในที่ทำงานอย่างน้อย 30 คน เพื่อกำหนดหัวข้อในงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือนพฤศจิกายนปีนี้

เราจะจัดสัมมนาตัวแทนประจำเดือนครั้งแรกภายในเดือนมกราคมปีหน้า

กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของแต่ปัญหาที่คุณระบุไว้?

ตารางงานและความรับผิดชอบ

เขียนและทบทวนตารางงานของคุณ ลงวันที่ของตัวชี้วัดที่คุณเพิ่งกำหนด ทบทวนและปรับแก้ตาราง ถ้าตารางงานดูแน่นเกินไป ให้จัดลำดับความสำคัญและลดจำนวนเป้าหมาย วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด แยกวัตถุประสงค์เป็นงานชิ้นย่อยๆ ที่ต้องทำให้เสร็จ ตัวอย่างเช่น รวบรวมผู้ที่จะให้คำปรึกษาตัวแทนที่ทำงาน โดยผู้ที่ให้คำปรึกษาจะต้องมีการฝึกทักษะ หาตัวแทนที่ต้องการผู้ให้คำปรึกษาเพื่อพูดคุยด้วย กำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับงานแต่ชิ้นที่ต้องทำให้เสร็จ และกำหนดวันที่งานจะต้องเสร็จ

งาน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดวันส่ง

เพิ่มงานเข้าไปในตารางงานและรายการสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จ

เขียนตารางงานและรายการที่ผู้เข้าร่วมต้องทำให้เสร็จ

ถ้าเป็นประโยชน์ ขอให้ผู้เข้าร่วมระบุอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น 1-3 ข้อที่อาจขัดขวางพวกเขาไม่ให้ทำงานนั้นได้สำเร็จ แยกออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มรับโจทย์อุปสรรค 1 ข้อ และระบุวิธีที่เป็นไปได้ 3 วิธีเพื่อจัดการกับอุปสรรคดังกล่าว แลกเปลี่ยนผลลัพธ์ที่ได้และปรับเปลี่ยนแผนการทำงานตามความจำเป็น

การติดตามและการประเมินผล

ก่อนจบสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ ให้คุณวางแผนว่าจะติดตามผลของกิจกรรมที่ตกลงกันแล้วอย่างไร

ทบทวนงานวางแผนยุทธศาสตร์ ณ ปัจจุบัน และพูดคุยกันว่าจะบันทึกและส่งต่อแผนดังกล่าวกันอย่างไร

วางแผนการประเมินและอัปเดตแผนยุทธศาสตร์ วางแผนการทบทวนตารางงานและสิ่งที่ต้องทำในระหว่างการประชุมเพื่อประเมินผลแต่ละครั้ง

หากคุณจัดสัมมนาหลายครั้ง คุณต้องตัดสินใจว่าจะกระจายและรวบรวมผลที่ได้มาทั้งหมดอย่างไร นัดเวลาประชุมกับคนที่จะทำงานนี้ร่วมกับตัวแทนของการสัมมนาแต่ละครั้ง คุณสามารถขอให้ตัวแทนพิจารณาว่าแผนต่างๆ เหมือนหรือต่างกันอย่างไร หรือมีประเด็นขัดแย้งกันที่ต้องจัดการหรือไม่ รวมถึงจะบูรณาการแผนร่วมกันได้อย่างไร

ประเมินการสัมมนาด้วย คุณสามารถขอให้ผู้เข้าร่วมระบุว่าอะไรที่เป็นประโยชน์ที่สุดในการสัมมนา ไม่ว่าจะเขียนสั้นๆ หรือพูดให้ฟัง อะไรที่เป็นประโยชน์น้อยที่สุด และข้อแนะนำสำหรับการปรับปรุง

บันทึกและเตรียมกระจายแผนยุทธศาสตร์ที่คุณเขียนขึ้น

คุณจะประเมินและอัปเดตแผนยุทธศาสตร์นี้บ่อยแค่ไหน ปีละครั้ง ปีละสองครั้ง หรือบ่อยกว่านั้น ใครจะร่วมประเมินบ้าง?

ใครจะเป็นผู้นำเสนอแผนยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหารของสหภาพที่เหมาะสม (สภาสมาชิก สมัชชา กรรมการบริหาร) เพื่ออนุมัติ และจะนำเสนอเมื่อใด?

คุณจะประชาสัมพันธ์การอัปเดต การประเมินผล และการติดตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นประจำอย่างไร?

บทที่ 4
การรณรงค์และการจัดตั้ง
Campaigning and Organising



4.1 ภาพรวม แนวทาง และตัวอย่างวาระ

ชุดเครื่องมือสร้างพลังขับเคลื่อนเชื่อมโยงการรณรงค์และการจัดตั้งเข้าด้วยกัน

การรณรงค์ คือการลงมือลงแรงร่วมกันสร้างแรงกดดันต่อความสัมพันธ์ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งกับนายจ้างหรือกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชนชั้นแรงงาน

การจัดตั้ง คือการรวบรวมคนงานและเพิ่มจำนวนคนงานในสหภาพและชุมชนของพวกเรา โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพลังของสหภาพ การจัดตั้งหมายรวมถึงการรวบรวมคนงานใหม่เข้าสู่สหภาพหรือเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหภาพในปัจจุบัน การที่คนงานกลุ่มเปราะบางและไม่มีสหภาพเป็นตัวแทนเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ สะท้อนว่าจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดตั้งและการเติบโตของสหภาพเป็นอันดับต้นๆ ทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก

การรณรงค์และการจัดตั้ง เป็นได้ทั้งการกดดันนายจ้างให้พัฒนาสภาพการทำงานของคนงาน และเป็นการเสริมสร้างพลังของคนงานในระดับพื้นฐาน แม้ว่าการเคลื่อนไหวของสหภาพบางแห่งในบางประเทศจะแสดงถึงความแตกต่างระหว่างการจัดตั้งคนงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพอยู่แล้วกับการจัดตั้งคนงานที่ไม่มีสหภาพเป็นตัวแทน แต่ความจริงแล้วทั้งขั้นตอนและเครื่องมือไม่เพียงเหมือนกัน แต่ยังสร้างประโยชน์ที่เสริมกันด้วย



การรวมการรณรงค์และการจัดตั้งเข้าด้วยกันจะช่วยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่เกิดเป็นประจำ นั่นคือ คนงานมีส่วนร่วมไม่มากพอ ซึ่งสิ่งที่มักจะเกิดตามมาคือแรงกดดันและการตอบโต้คนงานที่ไม่มีส่วนร่วม การรวมการรณรงค์และการจัดตั้งเข้าด้วยกันยังช่วยไม่ให้เกิดการรวมคนงานเข้าสู่สหภาพโดยยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่าจะเผชิญหน้ากับนายจ้างและจะพัฒนาสภาพการทำงานของคนงานอย่างไร

คุณจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะรณรงค์และจัดตั้งที่ไหน ตัวอย่างเช่น หากคุณรณรงค์หรือจัดตั้งเพื่อสิทธิของคนขับรถแท็กซี่ คุณจะจัดตั้งคนขับรถแท็กซี่ทั้งประเทศ หรือเลือกไปที่คนขับรถแท็กซี่ในเมืองสำคัญๆ หรือเฉพาะคนขับรถแท็กซี่ที่ใช้บริการปั๊มน้ำมันบางแห่งในพื้นที่สำคัญของเมือง? หากคุณกำลังจัดตั้งการประท้วงระดับประเทศ คุณจะรวบรวมคนงานทุกคนทั้งประเทศเลย หรือจะรวบรวมเฉพาะคนงานในที่ทำงานหลักๆ ไม่กี่แห่งที่สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจได้มากที่สุดระหว่างการประท้วง?

เนื้อหาในส่วนบทนำจะให้แนวทางเกี่ยวกับ

- เนื้อหาของบทนำเกี่ยวกับอะไรบ้าง
- ตัวอย่างวาระการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- ตัวอย่างวาระการสนทนาแบบกลุ่ม

เนื้อหาของบทนำเกี่ยวกับอะไรบ้าง

ทบทวนผลงานที่คุณทำเสร็จแล้วจาก → **เนื้อหาหลัก** เติมข้อมูลที่ยังไม่ครบให้เสร็จก่อนไปต่อ โดยอย่างน้อยคุณควรได้พิจารณากับหัวข้อต่อไปนี้แล้ว

→ **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม**

→ **ปัญหาและเป้าหมายของคนงานและสหภาพ**

→ **ตัวชี้วัด**

→ **เครือข่ายการสื่อสารของคนงาน/*arbolitos***

→ **คณะกรรมการ**

→ **ตารางงานและความรับผิดชอบ**

→ **การถอดบทเรียน**

พูดคุยกันว่าเนื้อหาต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของคุณอย่างไร? เราแนะนำให้คุณพูดคุยตามลำดับด้านล่างเพราะเนื้อหามีความเกี่ยวข้องกัน

➔ **การทำแผนที่และการประเมินที่ทำงาน** ระบุว่าคนงานประจำอยู่ที่จุดไหนในที่ทำงาน จะเข้าถึงพวกเขาอย่างไร และระบุวิธีติดตามระดับการมีส่วนร่วมของคนงานแต่ละคน

➔ **การทำแผนที่แนวตั้งและการวิจัย** จะช่วยให้เราวิเคราะห์นายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจร่วมกัน และจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายหลัก ความสัมพันธ์กับนายจ้าง และห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างแรงกดดันให้ปรับปรุงสภาพการทำงานของคนงาน เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยให้เราศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักของเรา

- ➔ **เป้าหมายและพันธมิตร** ระบุเป้าหมายทางอ้อมและพันธมิตรที่จะช่วยให้เราโน้มน้าวจูงใจเป้าหมายหลักของเรา
- ➔ **ยุทธศาสตร์** คือภาพรวมของแผนที่จะใช้รณรงค์จัดตั้งให้สำเร็จ จุดอ่อนของเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองจะเป็นแรงขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการณรงค์
- ➔ **สารในการรณรงค์** เป็นคำอธิบายสั้นๆ เกี่ยวกับการรณรงค์ที่เป็นที่เข้าใจและเชื่อมโยงกับคนงานและสาธารณะที่มีส่วนร่วมในการรณรงค์
- ➔ **กลยุทธ์** คือการกระทำที่เฉพาะเจาะจง และส่วนมากทำกันเป็นกลุ่มในวันและสถานที่ที่กำหนดไว้ เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยให้เราวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ของเราอย่างมีชั้นเชิง
- ➔ **กรอบทางกฎหมาย** ช่วยให้เราทบทวนและทำความเข้าใจกรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งและการรณรงค์โดยไม่พลาดติดกับดัก
- ➔ **คาดการณ์นายจ้าง** ช่วยให้เราคิดและวางแผนล่วงหน้าว่านายจ้างอาจทำหรือพูดอะไร หลายที่ในโลก คนงานต้องเผชิญหน้ากับการรณรงค์ต่อต้านสหภาพที่จัดตั้งขึ้นโดยนายจ้าง และในบางแห่งอาจเผชิญกับแรงกดดันที่แนบเนียนกว่า แต่ก็ยังคงมีประสิทธิภาพ

- คนงานมีความสนใจอะไรในการจัดตั้ง?
- คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับสถานที่ จำนวน เงื่อนไข และระดับความสนใจในสหภาพ ณ ปัจจุบัน?
- คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับนายจ้างหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจหลัก?
- สหภาพพร้อมที่จะรับสมาชิกจำนวนมากขึ้นและผู้นำใหม่ๆ หรือไม่?
- คนงาน สมาชิกของสหภาพ นักกิจกรรม ผู้นำ และสมาชิกในชุมชนจะยินดีช่วยเหลือการจัดตั้งและการรณรงค์ในเรื่องใดบ้าง? คุณจะรวบรวมคนงานและทำให้พวกเขามีส่วนร่วมอย่างไร? คุณจะรักษาระดับการมีส่วนร่วมของคนงานอย่างไร?

ตัวอย่างวาระการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

เมื่อคุณทบทวนเนื้อหาเสร็จแล้ว คุณอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือการสนทนากลุ่มเพื่อวางแผนการจัดตั้งและการรณรงค์ ซึ่งอาจจัดทางออนไลน์หรือพบปะหน้ากันก็ได้

อย่าลืมใส่เนื้อหาจาก → **เนื้อหาหลัก** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อ → **จากปัญหาสู่เป้าหมาย → ตัวชี้วัด → เครือข่ายการสื่อสารของคนงาน/*arbolitos* → คณะกรรมการ → ตารางงาน** และ → **การถอดบทเรียน**

หากคุณจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับคนงานและปัญหาของพวกเขา คุณอาจลองใช้วิธีต่างๆ ที่กล่าวถึงแล้วในหัวข้อ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** ก่อนเริ่มการสัมมนา

ตัวอย่างวาระการสัมมนาเพื่อจัดตั้งการรณรงค์

วันที่หนึ่ง	วันที่สอง	วันที่สาม
• เกริ่นนำ • รายงานผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (เนื้อหาหลัก) • จากปัญหาสู่เป้าหมาย (เนื้อหาหลัก)	• การทำแผนที่แนวตั้ง	• ยุทธศาสตร์ • กลยุทธ์
พัก		พัก
• ตัวชี้วัด (เนื้อหาหลัก)	• การวิจัย • กรอบทางกฎหมาย	• คาดการณ์นายจ้าง
พักรับประทานอาหารกลางวัน		พักรับประทานอาหารกลางวัน
• แผนที่ที่ทำงานและการประเมิน	• เป้าหมายและพันธมิตร	• ตารางงานและความรับผิดชอบ (เนื้อหาหลัก)
พัก		พัก
• เครือข่ายการสื่อสารระหว่างคนงาน/arbolitos (เนื้อหาหลัก) • กรรมการ (เนื้อหาหลัก)	• สารในการรณรงค์	• การถอดบทเรียน (เนื้อหาหลัก)

ตัวอย่างวาระการสนทนาแบบกลุ่ม
ด้านล่างคือตัวอย่างหัวข้อวาระการประชุมรายสัปดาห์เพื่อเตรียมจัดตั้งการรณรงค์

วางแผนการรณรงค์จัดตั้ง

- สัปดาห์ที่ 1 - เกริ่นนำ
- รายงานผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (เนื้อหาหลัก)
- จากปัญหาสู่เป้าหมาย (เนื้อหาหลัก)
- สัปดาห์ที่ 2 - ตัวชี้วัด (เนื้อหาหลัก)
- สัปดาห์ที่ 3 - แผนที่ที่ทำงานและการประเมิน
- สัปดาห์ที่ 4 - เครือข่ายการสื่อสารระหว่างคนงาน/*arbolitos* (เนื้อหาหลัก)
- คณะกรรมการ (เนื้อหาหลัก)
- สัปดาห์ที่ 5 - การทำแผนที่แนวตั้ง
- สัปดาห์ที่ 6 - การวิจัย
- กรอบทางกฎหมาย
- สัปดาห์ที่ 7 - เป้าหมายและพันธมิตร
- สัปดาห์ที่ 8 - สารในการรณรงค์
- สัปดาห์ที่ 9 - ยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์
- สัปดาห์ที่ 10 - คาดการณ์นายจ้าง
- สัปดาห์ที่ 11 - ตารางงานและความรับผิดชอบ (เนื้อหาหลัก)
- สัปดาห์ที่ 12 - การถอดบทเรียน (เนื้อหาหลัก)

การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือการจัดชุดการสนทนาแบบกลุ่ม จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนรณรงค์และการจัดตั้งหรือไม่?

หากเป็นประโยชน์ คุณจะจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือการสนทนาแบบกลุ่มจำนวนกี่ครั้ง? จะมีใครเข้าร่วมบ้าง? และจะจัดแบบออนไลน์หรือแบบพบปะเจอหน้ากัน?

คุณจะรวบรวมผู้เข้าร่วมอย่างไร? จะมีปัญหาในการรวบรวมผู้เข้าร่วมหรือไม่? และถ้ามี คุณจะจัดการกับปัญหาเหล่านั้นอย่างไร? คุณจะทำอย่างไรให้ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นตัวแทนของสหภาพในทุกภาคส่วนได้มากที่สุด?

กิจกรรมเตรียมตัวอะไรบ้างที่ต้องทำให้เสร็จก่อนจัดสัมมนาหรือการสนทนากลุ่ม? มีการวิจัยในเรื่องอุตสาหกรรม นายจ้าง กรอบทางกฎหมาย และ/หรือปัญหาของคนงานใดบ้างที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จก่อนจะเริ่มวางแผนร่วมกัน?

จะประเมินงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการและกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร?

คำขอบคุณและแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

เนื้อหาชุดเครื่องมือในส่วนนี้มาจาก *คู่มือการจัดตั้ง* (*Organizing Manual*) ของสมาพันธ์คนงานขนส่งระหว่างประเทศ (International Transport Workers Federation - ITF) และหนังสือ *การจัดตั้งกลยุทธ์การรณรงค์* (*Developing Strategic Campaigns*) ของ ITF ซึ่งมีเรื่องราวและกรณีศึกษาเพิ่มเติม

→ https://www.itfglobal.org/en/training-education/organising-manual-0

→ https://www.itfglobal.org/en/training-education/developing-strategic-campaigns#:~:text=The%20ITF%20manual%20Developing%20Strategic,plans%20for%20launching%20strategic%20campaigns

4.2 แผนที่ที่ทำงานและการประเมิน

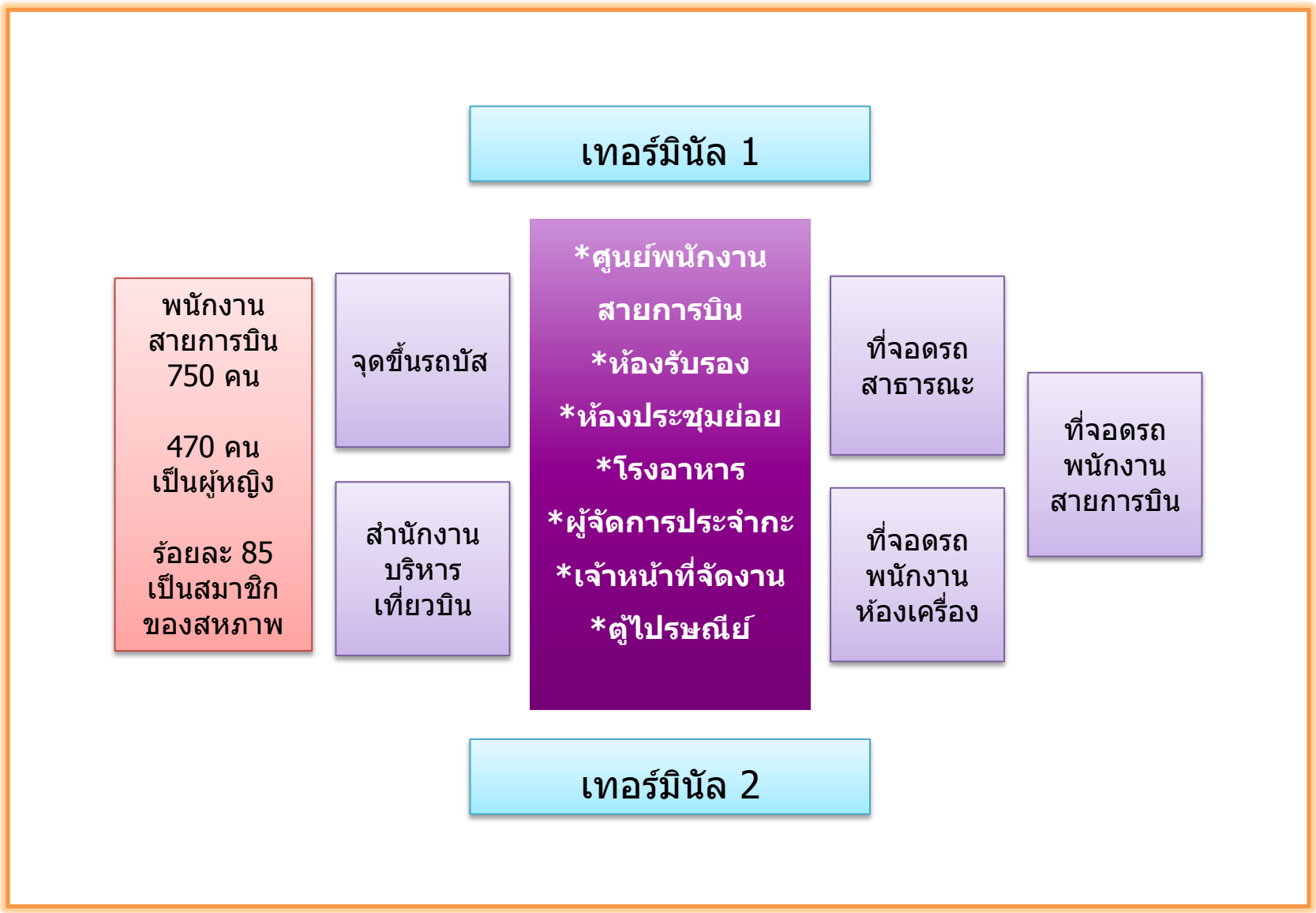
แผนที่ที่ทำงาน รายชื่อคนงาน และการถอดบทเรียน จะช่วยบอกว่าคนงานแต่ละคนอยู่ที่ไหน จะเข้าถึงและติดตามการมีส่วนร่วมของพวกเขาอย่างไร

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

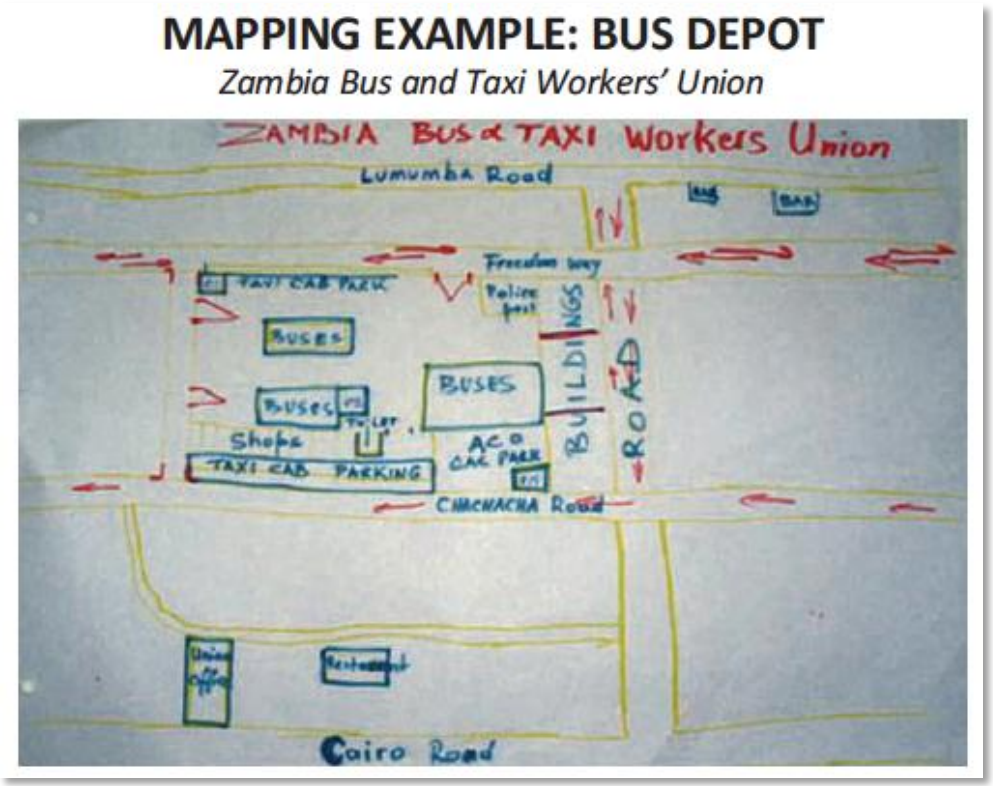
- แผนที่ที่ทำงาน
- รายชื่อคนงาน
- การประเมิน

แผนที่ที่ทำงาน

การทำแผนที่จะช่วยบอกว่าคนงานอยู่ที่ไหนกันบ้าง โดยให้เริ่มต้นจากการวาดแผนผังกายภาพว่าคนงานอยู่ที่ไหนกันบ้าง ใส่ที่ตั้งสำนักงานบริหาร ห้องประชุมย่อย ห้องของเจ้าหน้าที่ พื้นที่ส่วนกลาง โรงแรม โรงอาหาร ห้องรับรอง ที่จอดรถและท่ารถ พื้นที่พักผ่อน หรือที่ไหนก็ได้ที่เราจะได้เจอคนงาน จากนั้นใส่ข้อมูลพนักงานทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิกสหภาพ คนงานชั่วคราว และคนงานนอกระบบในพื้นที่ทำงานของคุณ เพิ่มข้อมูลที่ที่ทำงานในภูมิภาคและประเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง คุณวาดแผนที่ในขนาดใดก็ได้ที่สามารถนำไปใช้งานได้ ให้เน้นวาดพื้นที่ที่ทำงาน บริษัท หรืออุตสาหกรรม รวมถึงการทำงานในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรือระหว่างประเทศ


เทอร์มินัล 1
พนักงาน
สายการบิน
750 คน
470 คน
เป็นผู้หญิง
ร้อยละ 85
เป็นสมาชิก
ของสหภาพ
จุดขึ้นรถบัส
สำนักงาน
บริหาร
เที่ยวบิน
*ศูนย์พนักงาน
สายการบิน
*ห้องรับรอง
*ห้องประชุมย่อย
*โรงอาหาร
*ผู้จัดการประจำกะ
*เจ้าหน้าที่จัดงาน
*ตู้ไปรษณีย์
ที่จอดรถ
สาธารณะ
ที่จอดรถ
พนักงาน
ห้องเครื่อง
ที่จอดรถ
พนักงาน
สายการบิน
เทอร์มินัล 2

ตัวอย่างการทำแผนที่ : *อู่รถบัส*
สหภาพพนักงานขับรถแท็กซี่และรถบัสประเทศแซมเบีย



ตัวอย่างการทำแผนที่
เส้นทางท่าเรือและทางหลวง
ในแอฟริกาตะวันออก



รายชื่อคนงาน

เราต้องอัปเดตรายชื่อคนงานสม่ำเสมอ เราต้องรู้ว่าจะเข้าถึงพวกเขาอย่างไร รู้ว่าใครรู้จักกับใครและคนงานพึ่งพาใครเวลามีปัญหา การรวบรวมรายชื่อและช่องทางการติดต่อนั้นทำได้ไม่ยากตอนเริ่มจัดตั้งการรณรงค์ ขณะที่นายจ้างอาจเริ่มกดดันคนงานไม่ให้ติดต่อกับคนงานที่สนับสนุนสหภาพ

แหล่งที่มาที่ดีที่สุดของข้อมูลมาจากคนงาน คุณอาจไปเยี่ยมคนงาน ที่ทำงาน และที่ที่คนงานพบปะกัน มองหารายชื่อพนักงานและช่องทางติดต่อฉุกเฉินของพนักงาน หรือตามฐานข้อมูลออนไลน์ และถามสหภาพ องค์กรชุมชน หรือหน่วยงานทางกฎหมายอื่นๆ ขอรายชื่อคนงานจากนายจ้างมาตรงๆ เลยก็ได้ถ้าไม่มีความเสี่ยงกับงานของคุณ เนื้อหาใน → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** ช่วยให้คุณหาข้อมูลนี้ได้เช่นกัน

เริ่มจากรายชื่อคนงานที่คุณรู้จักอยู่แล้ว

ตัดสินใจว่าคุณจะใส่ข้อมูลใดลงไปบ้าง?

- ☐ ชื่อ
- ☐ ช่องทางการติดต่อ (ที่บ้านและที่ทำงาน)
- ☐ การเข้าร่วมกิจกรรมและแผนงานของสหภาพ
- ☐ ประเภทของงานที่ทำ

- ☐ ระยะเวลาทำงานในที่ทำงานและอุตสาหกรรมนั้นๆ
- ☐ เหตุผลที่ทำงานนี้
- ☐ หัวหน้างานสายตรง ผู้รับเหมา ผู้ประกอบอาชีพอิสระ หรือมีคนงานในบังคับบัญชาหรือไม่
- ☐ กะการทำงาน
- ☐ รู้จักและติดต่อกับคนงานอื่นคนไหนบ้าง
- ☐ สัญญาจ้างงานหรือสวัสดิการ
- ☐ สถานที่ทำงาน
- ☐ การใช้สื่อสังคมออนไลน์
- ☐ อายุ
- ☐ เพศ
- ☐ ความสนใจด้านสังคมและชุมชน
- ☐ ปัญหา/ความกังวล
- ☐ สมาชิกภาพในสหภาพ
- ☐ การเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญ
- ☐ ตำแหน่งการนำหรือตัวแทนคนงาน
- ☐ การประเมินการมีส่วนร่วมในสหภาพ
- ☐ ปัญหาในที่ทำงานและในชุมชนที่เผชิญอยู่

☐ หน่วยการจัดการชัดเจนหรือไม่ (เช่น บนถนน ที่จอดรถ ปั๊มน้ำมัน โบสถ์ จุดรวมพลในชุมชน กลุ่มการผลิตหรือจำหน่ายสินค้า การรวมกลุ่มทางสังคม การขนส่ง ...)

☐ สถานที่และเวลาที่เหมาะสมสำหรับนัดพบ

☐ การมีส่วนร่วมกับสหภาพและองค์กรทางสังคมอื่น

☐ ...

คุณจะเก็บบันทึกรายการนี้อย่างไร ในคอมพิวเตอร์ เอกสาร กระดาษแสดงแผนผัง ... ?

พูดคุยกันว่าจะสร้างรายการนี้ได้อย่างไร? คุณสามารถเข้าถึงคนงานเหล่านี้ในที่ทำงาน ในชุมชน จุดขึ้นลงรถ หรือสื่อสังคมใดบ้าง? ใครบ้างที่น่าจะติดต่อคนงานเหล่านี้ได้?

การประเมิน

คุณอาจจะอยากประเมินระดับการมีส่วนร่วมในสหภาพของคนงานที่อยู่ในรายชื่อของคุณ การประเมินนี้ไม่ได้เป็นการตัดสินใคร แต่เป็นการประเมินกิจกรรมของคนงาน เป็นการประเมินจากสิ่งที่คนงานทำ ไม่ได้เป็นการประเมินจากสิ่งที่พวกเขาพูดถึงสหภาพ อย่านำเรื่องซุบซิบนินทาเข้ามาปะปน คุณคงไม่อยากใส่ข้อมูลที่คุณไม่อยากให้คนงานอื่นๆ เห็นลงไปในรายงาน ให้เคารพและรักษาข้อมูลลับไว้เป็นความลับ

คุณอาจใช้ตัวเลขกับคนงานเพื่อจะได้ดูแบบเร็วๆ และวิเคราะห์ระดับการเข้าร่วมเมื่อสหภาพทำการรณรงค์ ตารางด้านล่างเป็นตัวอย่างของการใช้ตัวเลขเพื่อประเมินระดับการมีส่วนร่วม

การประเมินระดับการมีส่วนร่วมในสหภาพ

0 **มีข้อมูลไม่มากพอ**	**ยังไม่มีการพบปะกันแบบตัวต่อตัว**
1 สนับสนุนอย่างเปิดเผย	มีส่วนร่วมเป็นประจำ ออกตัวสนับสนุนสหภาพ และอธิบายเหตุผลของการสนับสนุน
2 มีส่วนร่วม	มีส่วนร่วมบ้างแต่ก็เข้าร่วมสม่ำเสมอ และมักไม่เปิดเผยตัว
3 พูดคุยเกี่ยวกับสหภาพ/ยังไม่ตัดสินใจ	พูดคุยเรื่องสหภาพ แต่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ อาจบอกคนอื่นว่าเห็นด้วยกับสหภาพ หรืออาจบอกว่าตัวเองยังไม่ได้ตัดสินใจ
4 ไม่สนับสนุนอย่างเปิดเผย	ต่อต้านสหภาพอย่างเปิดเผย

การประเมินเปลี่ยนแปลงไปได้เรื่อยๆ คนงานจะเพิ่มหรือลดระดับการมีส่วนร่วมของพวกเขากับสหภาพเมื่อการรณรงค์จัดตั้งดำเนินไปข้างหน้า ต้องอัพเดตการประเมินอยู่เสมอ

การประเมินจะช่วยให้เรามองหาคนงานที่ยังไม่ตัดสินใจเข้าร่วมหรือที่เรายังไม่รู้จัก เรามักมีแนวโน้มคุยกับคนงานที่สนับสนุนสหภาพ จึงอาจคิดไปว่าเราเข้มแข็งกว่าที่เราเป็นจริงๆ การประเมินและการคำนวณตัวเลขที่ถูกต้องจะช่วยให้รู้ตำแหน่งแห่งที่และความเข้มแข็งของกลุ่มตลอดจนรู้ว่าเมื่อใดที่จะบรรลุตัวชี้วัด การประเมินช่วยในการตัดสินใจว่าเมื่อใดที่เรามีคนงานเข้าร่วมมากพอที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย

หากคุณประเมินตัวเลขเป็นประจำ คุณจะเห็นว่าคนงานมีส่วนร่วมมากขึ้นหรือน้อยลง ทั้งในระดับบุคคลและในระดับกลุ่มก้อน

แรกเริ่ม การประเมินคนงานอาจดูเป็นงานที่เยอะ ให้คุณเริ่มต้นจากการบันทึกข้อมูลที่คุณมีอยู่ในทางปฏิบัติ การประเมินคนงานมีประโยชน์มากในการรณรงค์จัดตั้งทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ หากไม่มีระบบการประเมินคนงาน เราอาจต้องใช้วิธีกะระดับการมีส่วนร่วมของคนงานโดยดูจากคนที่เราพูดคุยด้วยล่าสุด การตัดสินใจว่ากลยุทธ์ที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ใด จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราประเมินได้แม่นยำและละเอียดพอ

ตารางด้านล่างเป็นตัวอย่างการจัดตั้งพนักงานสายการบินในอาร์เจนตินา

การประเมินระดับการมีส่วนร่วมในสหภาพ

	# ม.ค.	# ก.พ.	ใครรู้จักใครบ้าง	5/6/2010	เบอร์โทรศัพท์/อีเมล	ข้อเสนอแนะ
อีวา	3	1	ซิลเวีย	เข้าร่วม		เวลาพักผ่อนของเที่ยวบินไปลิมา
มาเรีย	0	4	ซิลเวีย	เข้าร่วม		มีประวัติกับสหภาพ

การประเมิน	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม
0 มีข้อมูลไม่มากพอ	492	390	142
1 สนับสนุนอย่างเปิดเผย	2	20	42
2 มีส่วนร่วม	46	62	94
3 ยังไม่ตัดสินใจ	126	144	264
4 ไม่สนับสนุน	116	156	220
รวม	782	772	762

พูดคุยกันว่าคุณจะใช้การประเมินด้วยตัวเลขหรือไม่ และถ้าใช้ ระบบประเมินนี้จะมีหน้าตาอย่างไร?

4.3 สารในการรณรงค์

สารในการรณรงค์จะบรรยายการรณรงค์จัดตั้งแบบกระชับ ในแบบที่ทั้งสาธารณชนและคนงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจและเชื่อมโยงกับตัวเองได้ไม่ยาก

สารในการรณรงค์มักจะมีความยาว 1-3 ประโยค โดยมีสามวิธีสำหรับตรวจสอบว่าสารดังกล่าวเป็นสารที่ดีหรือไม่ คือ สารนั้นจะต้องจุดประกายความสนใจในชุมชนโดยกว้าง รวมพลังคนงานเข้าด้วยกัน และเข้ากับสถานการณ์

สารในการรณรงค์จะช่วยให้เราติดตามการรณรงค์จัดตั้งและวางกรอบการรณรงค์ ตลอดจนช่วยให้สาธารณชน นายจ้าง และสหภาพเห็นภาพที่ชัดเจนว่าการรณรงค์นี้เกี่ยวกับเรื่องอะไร

คำขวัญเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนและช่วยจำกัดความคำสำคัญๆ แต่ก็มีข้อแตกต่างจากสารในการรณรงค์ คำขวัญเป็นข้อความสั้นๆ ที่ฟังติดหูและดึงความสนใจ คุณอาจคิดคำขวัญดีๆ ออกมาตอนที่กำลังคิดว่าจะใช้สารในการรณรงค์แบบใด นำคำขวัญพวกนั้นมาใช้รณรงค์ แต่อย่าลืมว่าสารในการรณรงค์ควรมีความยาว 1-3 ประโยค ซึ่งอธิบายการรณรงค์ครั้งนี้ได้ทั้งหมด

สารในการรณรงค์ควรที่จะ

- สร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนงาน
- นิยามปัญหาหลัก
- ส่งสารไปยังนายจ้าง
- ดึงเสียงสนับสนุนจากชุมชนและสาธารณชนได้

บางครั้งการคิดสารรณรงค์ที่ทั้งดึงดูดชุมชนในวงกว้างและเป็นศูนย์รวมจิตใจของคนงานนั้นเป็นเรื่องยาก สิ่งที่คนงานกังวลมากที่สุดอาจเป็นคนละเรื่องกับที่สาธารณชนให้ความสำคัญ คุณต้องค้นหาว่าสิ่งนั้นคืออะไร และวางแผนใส่ทั้งสองอย่างเข้าไปในสาร

สารรณรงค์มักจะพูดถึงจุดอ่อนของนายจ้างที่คุณวางแผนจะให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการรณรงค์ของคุณ ตัวอย่างเช่น คุณอาจจะอยากส่งสารในการรณรงค์ว่าบริษัทเป็นบริษัทระหว่างประเทศ หรือซีอีโอของบริษัทเป็นเศรษฐี

การคิดสารรณรงค์ออกมาให้ดีและชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ และไม่ง่ายอย่างที่เราคิด ให้คุณระดมและแบ่งปันความคิดกัน บางครั้งการหลอมรวมและการทำงานกับความคิดหลายๆ ชุดอาจให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้

รวบรวมข้อมูลที่คุณอาจต้องใช้
ชื่อของนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก
ปัญหาของคนงานหนึ่งถึงสามอย่าง
ปัญหาของชุมชนหรือสาธารณะหนึ่งถึงสามอย่าง หากเกี่ยวข้อง
ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ หากเกี่ยวข้อง
จุดอ่อนของนายจ้างหนึ่งถึงสองอย่าง หากเกี่ยวข้อง

หากคุณมองหาความช่วยเหลือในการระบุปัญหาของคนงานและการจัดลำดับความสำคัญ ลองดู → **จากปัญหาสู่เป้าหมาย**

เริ่มด้วยจินตนาการว่าคุณถูกขอให้เขียนพาดหัวข่าวหรือประโยคสองสามประโยคให้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นเกี่ยวกับการรณรงค์ของคุณ

ดูให้ดีว่าสารในการรณรงค์ของคุณนั้น
☐ เหมาะสมกับสถานการณ์
☐ ดึงความสนใจจากชุมชนในวงกว้าง และ
☐ รวมพลังคนงานเข้าด้วยกันได้

WIEGO องค์กรคนงานนอกระบบระดับโลก ให้คำแนะนำดังต่อไปนี้

คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาอ่านกันหรอก!

- เขียนข้อความให้กระชับและชัดเจน
- ใช้ภาษาที่ชัดเจนและเรียบง่าย
- ใช้ภาษาที่กลุ่มเป้าหมายของคุณเข้าใจดี
- เลือกใช้สื่อที่ตรงเป้ากลุ่มผู้ฟัง
- เขียนให้น่าสนใจเข้าไว้
- ใช้ข้อเท็จจริงและอารมณ์เข้าช่วย

→ https://www.wiego.org/sites/default/files/resources/files/ICC6-Collective-Action-English.pdf หน้า 16

สารรณรงค์เรื่องสัญญาจ้างงานของช่างเครื่องของ LAN Peru ได้แก่

คำเตือน: เที่ยวบินสายการบิน LAN และ TAM อาจล่าช้าและถูกยกเลิก

ช่างเครื่อง LAN Peru ไม่ได้ขึ้นเงินเดือนมาสิบปีแล้ว ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าช่างเครื่องในชิลีและอาร์เจนตินาครึ่งหนึ่ง

→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf และ
→ https://www.itfglobal.org/en/training-education/developing-strategic-campaigns

4.4 การทำแผนที่แนวตั้งและการวิจัย

การทำแผนที่แนวตั้งและการวิจัยช่วยให้เราวิเคราะห์นายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ และมองหาโอกาสสร้างแรงกดดันที่มีนัย รวมถึงใช้เป็นยุทธศาสตร์พัฒนาสภาพการทำงานของคนงานได้

บริษัท นายจ้าง รัฐบาล หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรแต่ละแห่งมีสายสัมพันธ์หลักอยู่กับองคาพยพ ผู้คน หรือองค์กรต่างๆ การทำแผนที่แนวตั้งจะช่วยคุณทำความเข้าใจว่าจะสร้างแรงกดดันกับนายจ้างและผู้มีอำนาจตัดสินใจ รวมถึงสายสัมพันธ์หลักที่พวกเขามีได้อย่างไร

เราทำแผนที่แนวตั้งได้ดีที่สุดตอนลงมือทำด้วยกัน ขั้นตอนแรกคือการระบุกลุ่มคนงานหรือสมาชิกของสหภาพที่จะมาร่วมทำแผนที่กับคุณ และหาเวลาลงมือทำด้วยกัน

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

- แผนผังการทำแผนที่แนวตั้ง
- ระบุสายสัมพันธ์หลัก
- แหล่งสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม
- คณะกรรมการฝ่ายวิจัยและรายงานผลวิจัย

แผนผังการทำแผนที่แนวตั้ง

การทำแผนที่แนวตั้งอาจออกมาในลักษณะแผนภาพหรือแผนผังแสดงสายสัมพันธ์หลักของนายจ้าง โดยเริ่มจากผู้มีอำนาจตัดสินใจหลักที่อยู่ตรงกลาง

แผนที่แนวตั้งมีหน้าตาดังนี้



มีอำนาจตัดสินใจหลักคือบุคคลหรือหน่วยงานที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาของคนงานและสหภาพได้ ผู้มีอำนาจตัดสินใจอาจไม่ชัดเจนว่าเป็นใครเสมอไป เพราะอาจไม่ใช่คนที่เป็นนายจ้างโดยตรง ผู้มีอำนาจตัดสินใจอาจเป็นผู้จัดการสาขาของหน่วยงานที่รับงานมาอีกที หรืออาจเป็นหัวหน้าในระดับระหว่างประเทศที่จ้างบริษัทที่รับงานมาอีกที หรือเป็นอธิบดีกรมหนึ่งในกระทรวงแรงงาน หรือเป็นผู้อำนวยการแผนกการขนส่งของเมือง

หากผู้มีอำนาจตัดสินใจมีมากกว่าหนึ่งคน ให้คุณเลือกทำแผนที่ของคนหนึ่งก่อน วิธีนี้จะช่วยให้การรณรงค์ของคุณพุ่งตรงจุด และไม่ทำให้ทรัพยากรและการลงแรงกระจัดกระจาย คุณอาจเปลี่ยนเป้าไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจลำดับที่สองในระหว่างการรณรงค์ก็ได้

วาดแผนภาพให้เฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น อย่าเขียนแค่ “สถาบันการเงิน” แต่ระบุลงไปในแผนภาพเลยว่าสถาบันการเงินแห่งไหนที่มีความสำคัญที่สุดกับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ คุณไม่จำเป็นต้องนำสายสัมพันธ์กลุ่มที่ไม่ตรงกับสถานการณ์ของคุณเข้ามาในแผนภาพ

คุณจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ ไม่ใช่เฉพาะที่เกี่ยวกับนายจ้างโดยตรงของคุณ แต่รวมถึงที่เกี่ยวกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ

พิจารณาร่วมกันไปเรื่อยๆ ว่าใครบ้างที่มีความสำคัญกับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก โดยคุณต้องมองจากสายตาของนายจ้าง ไม่ใช่มองจากสายตาของสหภาพ

คนงานและสหภาพจำเป็นต้องใช้ความสัมพันธ์โดยตรงที่พวกเขามีกับนายจ้างในการกดดัน การรณรงค์อาจกลายเป็นการรณรงค์เชิงสังคมมากกว่าการรณรงค์แบบสหภาพหากเราไม่ใช้แรงกดดันจากคนงานหรือสหภาพ เป้าหมายของนักสหภาพแรงงานไม่ได้มีเพียงแค่การรณรงค์ แต่ยังรวมถึงการรวบรวมคนงานและการเพิ่มพลังความเป็นกลุ่มก้อนเดียวกันของคนงานอีกด้วย

จากมุมนายจ้าง ลูกค้า ผู้โดยสาร สถาบันการเงิน หรือสายสัมพันธ์อื่นๆ อาจสำคัญกับนายจ้างมากกว่าคนงานและสหภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากนายจ้างหาคนงานอื่นมาทดแทนได้ง่าย ลำพังคนงานอาจไม่ได้สำคัญกับนายจ้างหากคนงานไม่รวมตัวกัน ทั้งอาจถูกทดแทนได้ง่าย หรือไม่ได้เป็นแกนกลางในการทำกำไรให้แก่นายจ้าง ถ้าคนงานสามารถประท้วง หยุดงาน หรือทำให้งานล่าช้า รวมถึงส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่การผลิตได้ คนงานกลุ่มนี้จะมีความสำคัญกับนายจ้างมากขึ้น

เขียนชื่อของนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจตรงกลางกระดาษเปล่าขนาดใหญ่

คุณรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับองค์กรและองคาพยพที่มีความสำคัญกับผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก

วาดแผนผังสายสัมพันธ์หลักของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เขียนให้เฉพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

วางแผนว่าคุณจะรวบรวมข้อมูลและค้นคว้าเพิ่มเติมเรื่องใดบ้าง?

องคาพยพที่มีความสำคัญกับนายจ้างของคุณอาจเปลี่ยนไปตามกาลเวลา เหตุการณ์ และสถานการณ์ เตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนภาพของคุณตามข้อมูลและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อคุณวาดแผนภาพเสร็จแล้ว ให้คุณระบุสามสายสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดจากมุมมองของผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ระบุสายสัมพันธ์หลัก

แผนภาพแนวตั้งจะแสดงให้เราเห็นว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจมีสายสัมพันธ์ที่แตกต่างหลากหลาย เราต้องระบุและเรียนรู้สายสัมพันธ์เหล่านี้เพื่อนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อระบุได้แล้วว่าสายสัมพันธ์ใดที่สำคัญที่สุดสามอันดับแรก เราต้องเรียนรู้องคาพยพเหล่านี้ให้มากสุดเท่าที่จะทำได้ แม้เป็นองคาพยพที่เราไม่คุ้นเลยก็ตาม

จัดลำดับความสำคัญองคาพยพที่ทำเงินหรือทำกำไรมากที่สุดให้นายจ้าง เรียนรู้และพูดคุยถึงอนาคตธุรกิจของนายจ้างและแนวโน้มของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่ได้รับความสนใจและทรัพยากรจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ หากหน่วยงานนั้นเป็นหน่วยงานรัฐ คุณอาจมองหาว่าในการเลือกตั้งครั้งต่อไป ประเด็นใดที่จะมีผลต่อการเลือกตั้งมากที่สุด

พูดคุยและระบุสามสายสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดจากมุมมองของนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ

คุณต้องอธิบายความสำคัญของสามสายสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดให้ได้ หากจะสร้างแรงกดดันให้กับนายจ้างและผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ตัวอย่างเช่น คุณต้องรู้มากกว่าเพียงแค่ผู้โดยสารมีความสำคัญกับสายการบินของคุณ แต่คุณต้องรู้ด้วยว่าธุรกิจใดบ้างสามธุรกิจที่เป็นลูกค้าสำคัญที่สุดของสายการบิน การเรียนรู้ว่าอะไรที่สำคัญกับบริษัทจะช่วยให้คุณกดดันพวกเขาได้ยามที่คุณต้องการ

ขยายแผนภาพของคุณ และระบุว่าสายสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดสามอันดับแรกเชื่อมโยงกับอะไรบ้างอีก 1-3 อย่าง เพื่อสร้าง “สายสัมพันธ์ในสายสัมพันธ์”

การวิจัยนายจ้าง

คุณควรทำวิจัยเกี่ยวกับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก และหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบริษัท หน่วยงาน องค์กร หรือกระทรวงที่มีความสำคัญต่อพวกเขา ตัวอย่างเช่น หากคุณวางแผนจะกดดันลูกค้า คุณควรหาข้อมูลเพิ่มเติมว่าใครคือลูกค้ารายใหญ่ และเรื่องใดที่มีความสำคัญสำหรับลูกค้ากลุ่มนั้น

ผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก

ผู้อยู่ในตำแหน่งสูงสุดซึ่งทำหน้าที่ตัดสินใจข้อเรียกร้องการรณรงค์ของคุณ คือผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก ซึ่งอาจเป็นนายจ้างหรือหน่วยงานรัฐก็ได้ ตัวอย่างเช่น รัฐบาลท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ดูแลสภาพการทำงานของพนักงานขับรถแท็กซี่

นายจ้างอาจไม่เผยความเป็นเจ้าของและโครงสร้างการตัดสินใจ การค้นคว้าวิจัยให้ดีจะช่วยให้คุณเข้าใจว่าใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจที่แท้จริง

อุตสาหกรรม

การเข้าใจอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจของคุณจะช่วยให้คุณรู้มากขึ้นว่านายจ้างของคุณกำลังอยู่ในสนามการแข่งขันแบบไหน และเผชิญกับกระแสและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในภาคธุรกิจ

แม้ว่าคุณจะทำงานอยู่ในภาคธุรกิจหนึ่งๆ แต่บริษัทที่คุณทำงานอาจมีตลาดหลักอยู่ในภาคธุรกิจอื่นก็ได้ คุณควรทำความเข้าใจอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจแต่ละภาคที่มีความสำคัญต่อการรณรงค์ของคุณ ตัวอย่างเช่น สายการบินอาจมีรายได้จากการขนส่งสินค้ามากกว่าจากการเดินทางของผู้โดยสาร ในกรณีนี้ สหภาพพนักงานสายการบินอาจต้องค้นข้อมูลเพิ่มว่าลูกค้าด้านการขนส่งสินค้าของสายการบินเป็นใครบ้าง

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และบริษัทจำกัด องค์กรไม่แสวงหากำไร และรัฐบาล

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ คือบริษัทที่ขายหุ้นสามัญให้กับสาธารณชนผ่านตลาดหลักทรัพย์ เช่น ตลาดหลักทรัพย์โตเกียว (TSE) หรือตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก (NYSE) รายงานที่บริษัทต้องส่งให้ตลาดจะเป็นประโยชน์อย่างมากกับคุณ และเข้าถึงได้ทางอินเทอร์เน็ต รายงานเหล่านี้มีข้อมูลมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นภาพรวมผลประกอบการของบริษัท ผลตอบแทนผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ถือหุ้น รายการหนี้สิน และปัญหาด้านการเงินที่บริษัทกำลังประสบ

ทุกประเทศมีกฎระเบียบการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเป็นของตนเอง สืบค้นว่ากระทรวงใดที่เก็บข้อมูลการจดทะเบียนของบริษัท และข้อมูลนั้นมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ในอินเดีย กระทรวงกิจการบริษัทเอกชนจะคิดค่าธรรมเนียมเล็กน้อยสำหรับการขอข้อมูลของบริษัท

หุ้นส่วนของ**บริษัทจำกัด**มีจำนวนไม่มาก และมักจะเป็นผู้บริหารของบริษัทหรือคนในครอบครัว

องค์กรไม่แสวงหากำไร มีการส่งรายงานการชำระภาษี และบางครั้งก็เปิดเผยรายงานประจำปี

สำหรับ **รัฐบาล** และ **หน่วยงานภาครัฐ** คุณต้องรู้ว่าใครได้รับการเลือกตั้งเมื่อใด การเลือกตั้งครั้งที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และการคาดการณ์การเลือกตั้งครั้งต่อไปเป็นอย่างไร คุณต้องทำความรู้จักผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งกลุ่มใดเป็นพิเศษหรือไม่ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเอื้อประโยชน์กับเอกชนรายใดหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้เข้าถึงได้ตามสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานภาครัฐ

ระบุหน่วยงานที่คุณกำลังสืบค้นข้อมูลอยู่ว่าเป็น
บริษัทแสวงหากำไรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
บริษัทแสวงหากำไรที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ
ภาครัฐหรือหน่วยงานภาครัฐ
องค์กรไม่แสวงหากำไร

ทำความรู้จักอุตสาหกรรมในภาพรวมและผู้แข่งขันรายหลัก

แต่ละสายสัมพันธ์มีคำถามหลักที่แตกต่างกัน พิจารณาว่าคำถามใดที่เข้ากับสถานการณ์ของคุณ

บริษัทแม่และบริษัทลูก
โครงสร้างความเป็นเจ้าของของหน่วยงานเป็นอย่างไร? บริษัทแม่ บริษัทลูก หุ้นส่วนรายใหญ่ โครงสร้างรัฐบาลมีหน้าตาเป็นอย่างไรหากเป็นหน่วยงานภาครัฐ?

ใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด?

ผู้จัดการ/ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ
ใครคือผู้จัดการระดับกลาง? เรื่องใดที่เขากังวลสุดและเขาทำอะไรให้กับบริษัท? มีผู้จัดการที่มีความสัมพันธ์ดีเป็นพิเศษหรือแย่แบบไม่ธรรมดากับพนักงานหรือไม่?

ผู้บริหารบริษัทและกรรมการบริหารคือใคร? พวกเขาเกี่ยวพันกับบริษัทอื่นอีกหรือไม่?

สถาบันการเงิน
แหล่งการเงินที่สำคัญสำหรับนายจ้างคือที่ไหน? ธนาคารอะไรที่นายจ้างใช้เป็นหลัก แต่

เจ้าของ/หุ้นส่วน
ใครคือหุ้นส่วนและเจ้าของของนายจ้างคุณ? พวกเขามีความสัมพันธ์อย่างไรกับธุรกิจอื่นๆ หรือองค์กรทางสังคม?

การประชุมผู้ถือหุ้นจัดขึ้นเมื่อใดและที่ไหน? ส่วนใหญ่มีใครเข้าบ้าง? ประเด็นหลักของการประชุมคืออะไร? และการลงคะแนนมีแนวโน้มอย่างไร?

คนงานและสหภาพ
คนงานมีกี่คน? สถานที่ทำงานอยู่ที่ไหน? คนงานแต่ละกลุ่มมีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ต่อการทำงานของบริษัทอย่างไร?

คนงานมีปัญหาและความกังวลในเรื่องใด? มีสหภาพอื่นที่เป็นตัวแทนของคนงานหรือไม่?

สถานะความสัมพันธ์ของแรงงานกับบริษัทเป็นอย่างไรในประเทศและต่างประเทศ?

ละแห่งปล่อยกู้ได้มากแค่ไหนและประกันหนี้สินอย่างไร? ใครเป็นคนรับประกันนายจ้าง บริษัทได้รับเงินจากธนาคารโลกหรือธนาคารเพื่อการพัฒนาอื่นหรือไม่?

รัฐบาล/สถาบันกำกับดูแล
มีการละเมิดความยุติธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจในด้านใดบ้าง? ใครเป็นผู้กำกับดูแลบริษัท สืบค้นข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม ข้อพิพาทกับชุมชน ข้อหาการเลือกปฏิบัติ หรือความปลอดภัยของสินค้าและบริการ? บริษัทมีความสัมพันธ์อย่างไรกับรัฐบาล/กระทรวงต่างๆ? มีการให้เงินช่วยเหลือหรือทำสัญญากับรัฐบาลหรือไม่? บริษัทมีข้อผูกพันในระดับระหว่างประเทศหรือต้องดำเนินตามแนวปฏิบัติขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) สมาพันธ์สหภาพระดับโลก ธนาคารโลก หรือองค์การแรงงานระหว่างประเทศหรือไม่? บริษัทดำเนินตามแนวนโยบายของตนหรือไม่?

ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
ใครคือลูกค้ารายใหญ่? ลูกค้ามีแหล่งรายได้หลักจากที่ไหน? พวกเขาผลิตสินค้าและ/หรือบริการอะไร? ขนส่งสินค้าและบริการทางไหน? ใช้บริษัทขนส่งอะไร? ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความกังวลเรื่องใด?

บริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน ความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดที่กำลังเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนี้คือเรื่องใด? นายจ้างตอบรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งอย่างไร?

ใครคือผู้แข่งขันรายใหญ่ของนายจ้าง? เปรียบเทียบแล้วนายจ้างมีความสามารถในการแข่งขันมากน้อยแค่ไหนในอุตสาหกรรม/ภาคธุรกิจนี้?

นายจ้างมีแนวโน้มที่จะขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ ฐานการผลิต หรือตลาดอย่างไร? ส่วนแบ่งตลาดของนายจ้างกำลังขยายหรือหดตัว?

สาธารณะ/ประชาสังคม
มีภาคประชาสังคมหรือกลุ่มชุมชนใดหรือไม่ที่เป็นแหล่งเงิน (หรือคะแนนเสียง) ที่สำคัญกับบริษัทของคุณ?

ซัพพลายเออร์/ผู้จำหน่ายสินค้า/ผู้บริจาค/ผู้รับเหมาช่วง
ใครคือซัพพลายเออร์และผู้จำหน่ายสินค้าที่สำคัญที่สุด? ผลกระทบที่จะเกิดหากล่าช้าคืออะไร? บริษัทจ้างบริษัทรับเหมาช่วงหรือไม่ และมีบริษัทใดบ้าง? คุณภาพของสินค้าหรือบริการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่เมื่อมีการรับเหมาช่วง? มีการกำกับดูแลเรื่องการรับเหมาช่วงหรือไม่? มีแผนงานรับเหมาช่วงหรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในอนาคตหรือไม่?

นักการเมือง
นักการเมืองที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบกับบริษัทหรืออุตสาหกรรมของคุณคือใคร? พวกเขามีผลประโยชน์ในเรื่องใดบ้าง และต้องลงเลือกตั้งครั้งสำคัญเร็วๆ นี้หรือไม่?

ผลประกอบการของนายจ้างเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับผู้แข่งขันรายอื่นในตลาด? นายจ้างและผู้แข่งขันรายอื่นมีหนี้สินเท่าไร? มีรายได้หรือกำไรเท่าไร? แนวโน้มการเติบโตและกลยุทธ์การทำกำไรเป็นอย่างไร?	**สื่อ** บริษัทซื้อโฆษณาที่ไหนบ้าง? ใช้เงินไปกับการโฆษณาสินค้าหรือบริการมากแค่ไหน? สื่อและสื่อสังคมออนไลน์ใดที่สำคัญที่สุดกับบริษัท?

แหล่งสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม

ในฐานะคนงาน หลายครั้งคุณถามข้อมูลจากนายจ้างได้โดยตรง นายจ้างมักยินดีช่วยเหลือคนงานที่อยากรู้ว่าบริษัททำงานอย่างไร หากบริษัทมีขนาดใหญ่ คุณอาจจะเริ่มหาข้อมูลจากสำนักงานประชาสัมพันธ์ก่อน

คนงานมักจะมีข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับบริษัทว่าจริงๆ บริษัททำอะไร รวมถึงใครเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้จำหน่าย ผู้กำกับดูแลภาครัฐ และคู่แข่งรายสำคัญ

หากเป็นบริษัทข้ามชาติ ให้คุณคุยกับคนงานและสหภาพที่อยู่ในประเทศอื่นๆ สหภาพจำนวนมากเป็นสมาชิกของสมาพันธ์สหภาพระดับโลก สภาแรงงานระหว่างประเทศ และเครือข่ายสหภาพระหว่างประเทศ

อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูลชั้นดีอย่างที่เรารู้กัน อย่าลืมมองหาเว็บไซต์นักวิเคราะห์การเงินและอุตสาหกรรม

เจ้าหน้าที่และนักศึกษาที่เป็นมิตรกับคุณในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือห้องสมุดในท้องถิ่นอาจช่วยคุณรวบรวมข้อมูลได้เช่นกัน

พูดคุยกันว่าคำถามวิจัยสำคัญ 7 ข้อที่เราอยากรู้เกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจและสายสัมพันธ์หลักของเขามีอะไรบ้าง?

1. ใครคือผู้เล่นหลัก? ใครเป็นเจ้าของและบริหารหน่วยงาน?
2. สายสัมพันธ์หลักที่หน่วยงานมีกับหน่วยงานภายนอกคืออะไร?
3. ใครได้รับความเดือดร้อนจากความอยุติธรรมที่เกิดขึ้นในที่ทำงานและในชุมชน? ใครสนใจเรื่องเหล่านี้?
4. สถานภาพทางการเงินของหน่วยงานเป็นอย่างไร?
5. กลยุทธ์ของธุรกิจคืออะไร?
6. อะไรคือความท้าทายและโอกาสของหน่วยงานและอุตสาหกรรม?
7. หน่วยงานมีปัญหาคอขวดด้านการผลิต การทำงาน หรือในห่วงโซ่อุปทานหรือไม่?

คณะกรรมการฝ่ายวิจัยและรายงานผลวิจัย

พิจารณาว่าคุณต้องการตั้งคณะกรรมการฝ่ายวิจัยในสหภาพหรือในการรณรงค์ของคุณหรือไม่ คุณอาจพบว่ามีคนงานในสหภาพที่มีความสุขกับการค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต จากคนงานคนอื่นๆ และจากตัวแทนของบริษัท

คุณอาจต้องจัดเตรียมรายงานการวิจัยเป็นรูปเล่มเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ สายสัมพันธ์หลักของพวกเขา และสายสัมพันธ์เหล่านี้สัมพันธ์กับสิ่งอื่นอย่างไร

คุณต้องการตั้งคณะกรรมการฝ่ายวิจัยในสหภาพหรือในการรณรงค์ของคุณหรือไม่?

การเขียนรายงานเป็นรูปเล่มจะเป็นประโยชน์หรือไม่?

ทำให้เรียบง่ายเข้าไว้

ทำให้การวิจัยของคุณเรียบง่ายเข้าไว้ ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก รวมทั้งสายสัมพันธ์หลักสามอันดับแรก โดยเริ่มต้นจากสิ่งที่คุณและคนงานคนอื่นๆ รู้อยู่แล้วเกี่ยวกับบริษัท

4.5 เป้าหมายและพันธมิตร

การระบุเป้าหมายและพันธมิตรรองจะช่วยให้เราวางแผนโน้มน้าวใจเป้าหมายหลักของเราได้

ทบทวนกิจกรรมที่คุณทำในหัวข้อ → **การทำแผนที่แนวตั้ง** และ → **การวิจัยนายจ้าง** ก่อนเริ่มเนื้อหาในส่วนนี้

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

- เป้าหมาย
- พันธมิตร
- ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับพันธมิตร

เป้าหมาย

เป้าหมายหลัก คือคนหรือหน่วยงานที่มีอำนาจอนุมัติข้อเรียกร้องของเรา เป้าหมายหลักมักจะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจหลักในบริษัท หรืออาจเป็นผู้บัญชาการตำรวจ ประธานสภาท้องถิ่น หรือซีอีโอบริษัทก็ได้ ที่สำคัญคือคุณต้องระบุผู้มีอำนาจตัดสินใจหลักให้เฉพาะเจาะจง และอาจต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อค้นหาว่าคนคนนั้นคือใคร

เป้าหมายรอง คือคนหรือหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ที่สำคัญกับเป้าหมายหลัก และสามารถใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวใจเป้าหมายหลักให้อนุมัติข้อเรียกร้องของคุณได้

ตัวอย่างเช่น เป้าหมายรองของคุณอาจเป็นลูกค้าของบริษัทขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ ขณะที่เป้าหมายหลักคือบริษัทขนส่งสินค้า

เป้าหมายรองคือคนที่อาจจะขัดแย้งกับเราในท้ายที่สุด และไม่ใช่คนที่คุณอยากจะบอกยุทธศาสตร์ของคุณให้เขารับรู้

แผนภาพด้านล่างมาจากการรณรงค์ของ**สหภาพขนส่งและยานยนต์ประเทศตุรกี (Turkey Motor Vehicle and Transport Union - Tumtis)** เพื่อจัดตั้งคนงานที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพในบริษัท DHL ตุรกี

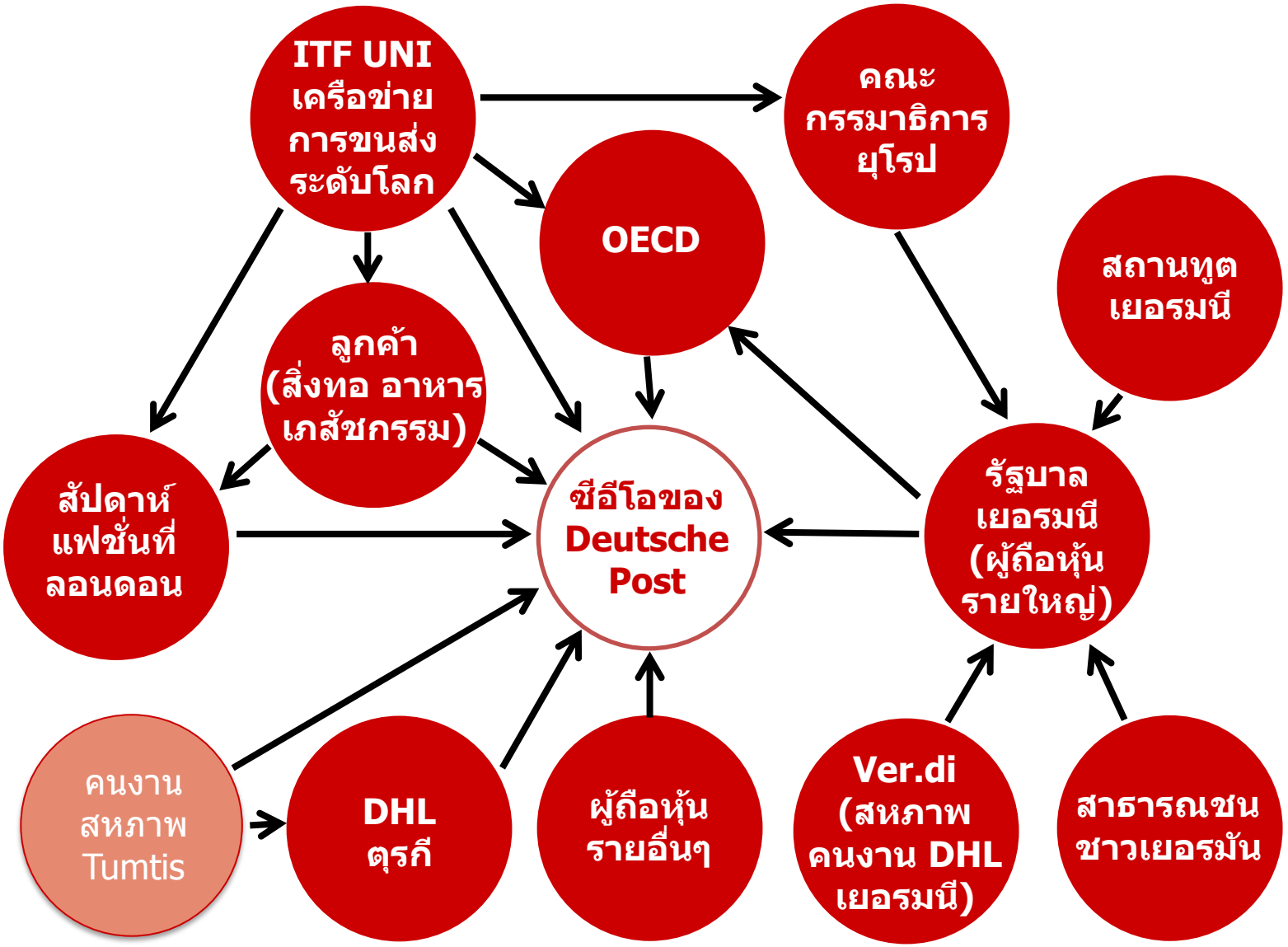
เป้าหมายหลักของการรณรงค์ครั้งนี้คือแฟรงก์ แอปเพล (Frank Appel) ซีอีโอของบริษัท Deutsche Post DHL Group การรณรงค์ครั้งนี้เรียกร้องให้คนงานชาวตุรกีส่งเสียงไปไกลกว่านายจ้างของพวกเขา (DHL ตุรกี) ข้ามพรมแดนไปยัง Deutsche Post ซึ่งมีอำนาจอนุมัติข้อเรียกร้องของพวกเขา

แผนภาพด้านล่างแสดงกลุ่มเป้าหมายสำคัญสองกลุ่ม กลุ่มแรกล้อมรอบรัฐบาลเยอรมนี (ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ Deutsche Post) กลุ่มที่สองคือลูกค้าของ DHL กลุ่มลูกค้าในธุรกิจเภสัชกรรมและยานยนต์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจา รวมถึงลูกค้าที่เข้าร่วมงานสัปดาห์แฟชั่นที่ลอนดอนซึ่ง DHL เป็นผู้สนับสนุน ส่วนเป้าหมายอื่นๆ ได้แก่ OECD สถานทูตเยอรมนี และสหภาพยุโรป

ดูข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรณรงค์ของ Tumtis เรื่อง DHL ได้ที่

→ https://www.itfglobal.org/en/training-education/developing-strategic-campaigns และ
→ https://www.mua.org.au/sites/mua.org.au/files/old/DHL_tumtis_factsheet.pdf?1403725823

การรณรงค์ของ Tumtis เรื่อง DHL



ย้อนกลับไปดูแผนภาพการทำแผนที่แนวตั้งที่หัวข้อ → **การทำแผนที่แนวตั้ง**

ทบทวนกิจกรรมของคุณ และพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าเป้าหมายหลักอยู่ในวงกลมตรงกลางในแผนภาพของคุณ

ระบุสามสัมพันธ์หลัก 1-3 สายสัมพันธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายรอง

ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

พันธมิตร

พันธมิตร คือคนหรือหน่วยงานที่มีผลประโยชน์ร่วมกับคุณในการทำตามเป้าหมายของการรณรงค์ และสามารถใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวเป้าหมายเพื่อให้อนุมัติข้อเรียกร้องของคุณได้ ความแตกต่างระหว่างพันธมิตรกับเป้าหมายคือคุณควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตร คุณอาจจะอยากแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การรณรงค์ของคุณเรื่องสองเรื่องกับพวกเขา

มองหาพันธมิตรที่จะช่วยให้คุณสร้างผลกระทบที่สำคัญต่อเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง การเข้าใจว่าเรื่องใดที่สำคัญกับเป้าหมายของคุณ จะช่วยให้คุณหาพันธมิตรคนสำคัญได้ง่ายขึ้น

นายจ้างคาดว่าคุณมีพันธมิตร “ประจำ” อยู่แล้ว นั่นก็คือกลุ่มคณะในชุมชนหรือนักการเมืองที่ให้การสนับสนุนสหภาพ ให้คุณมองหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่ใช่หน้าเดิมๆ แต่เป็นคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกับคุณ และสามารถสร้างผลกระทบกับเป้าหมายของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

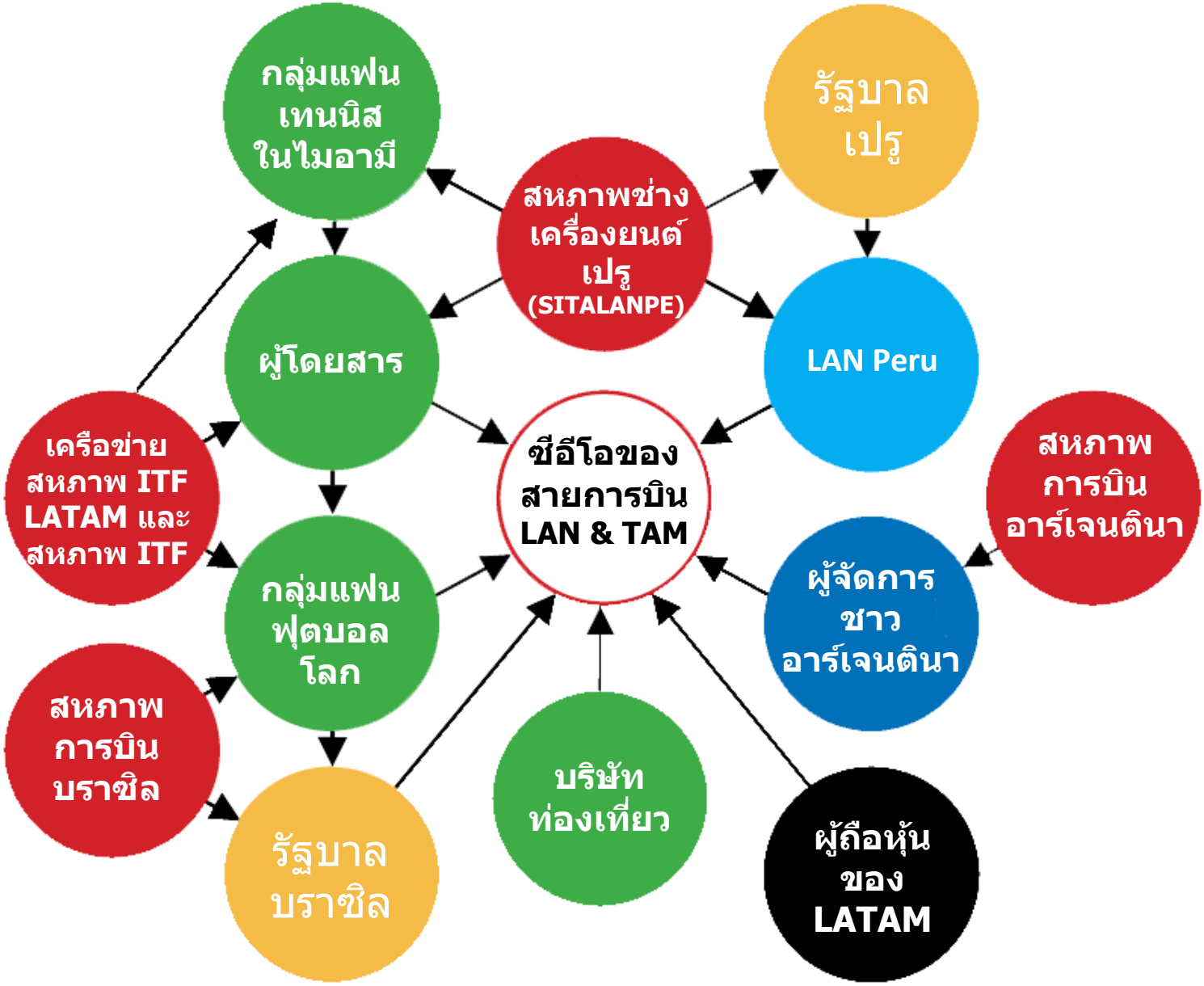
แผนภาพด้านล่างแสดงการรณรงค์เรื่องสัญญาจ้างงานของช่างเครื่องสายการบิน LAN Peru เป้าหมายหลักคือซีอีโอของสายการบิน LAN & TAM บริษัทไม่คิดว่าช่างเครื่องของสายการบินกลุ่มเล็กๆ จะได้รับการสนับสนุนจากสหภาพระหว่างประเทศ และส่งผลต่อความล่าช้าของเที่ยวบินและการยกเลิกเที่ยวบินในประเทศสำคัญๆ ของสายการบิน ผู้โดยสาร บริษัททท่องเที่ยว และกลุ่มแฟนกีฬาเป็นพันธมิตรสำคัญในการรณรงค์ วงกลมสีแดงคือพันธมิตรของสหภาพ วงกลมสีเขียวคือพันธมิตรกลุ่มลูกค้าและผู้ใช้บริการ

ดูข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรณรงค์ของช่างเครื่องสายการบิน LAN Peru ได้ที่

→ https://www.itfglobal.org/en/training-education/developing-strategic-campaigns และ

→ https://library.fes.de/pdf-files/iez/13817.pdf

การรณรงค์เรื่องสัญญาจ้างงานของช่างเครื่องสายการบิน LAN Peru



พันธมิตรช่วยคุณได้หลายอย่าง ในบางกรณีคุณอาจพัฒนาสายสัมพันธ์การทำงานจนแน่นแฟ้น หรือบ้างก็ขอความช่วยเหลืองง่ายๆ อย่างการขอลายเซ็นหรือขอให้ช่วยติดต่อใครบางคน

สำรวจคนงานว่าพวกเขาเป็นสมาชิกชุมชน การเรียกร้องด้านสิ่งแวดล้อม โบสถ์ กลุ่มทางสังคม หรือกลุ่มการเมืองใดบ้างในปัจจุบัน

อย่าลืมว่าคุณต้องรู้จักพันธมิตรของคุณให้ดีที่สุด รู้ว่าพวกเขาให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร และมีเป้าหมายอะไรร่วมกันกับเรา ต้องชัดเจนว่าคุณขออะไรจากพันธมิตรและคุณมองหาความสัมพันธ์ลักษณะไหนอยู่ โดยอาจเริ่มต้นจากการขอความช่วยเหลือเล็กๆ และค่อยๆ เพิ่มขึ้นเมื่อคุณรู้จักกันมากขึ้น เรียนรู้เรื่องที่ไปไกลกว่าปัญหาของคุณ สิ่งที่คุณให้ความสำคัญ และกรอบเวลาในการเคลื่อนไหวของคุณ เพื่อที่จะเข้าใจสิ่งที่พันธมิตรของคุณให้ความสำคัญ

เขียนสุนทรพจน์สั้นๆ เพื่อขอเสียงสนับสนุนจากผู้ที่อาจเป็นพันธมิตรในอนาคต

เลือกพันธมิตรที่มีศักยภาพหนึ่งกลุ่ม และตัดสินใจว่าจะขอความช่วยเหลืออะไรที่เจาะจง ชัดเจน และเป็นไปได้จากพันธมิตรดังกล่าว

ใช้ร่างสุนทรพจน์ต่อไปนี้ถ้าเป็นประโยชน์

1. เราคือ ... *(เราคือใครในสายตาของผู้ฟังกลุ่มนี้ บอกจำนวนและประเภทของคนงานที่สหภาพของคุณเป็นตัวแทน)*
2. ก่อนหน้านี้ ... *(สถานการณ์เป็นอย่างไรก่อนจะเลวร้ายลง)*
3. แต่ตอนนี้ ... *(สถานการณ์เลวร้ายลงอย่างไร หรือดีขึ้นอย่างไร)*
4. นั่นเป็นเพราะ ... *(ทำไมสถานการณ์จึงเลวร้ายลงหรือดีขึ้น)*
5. สถานการณ์จะดีขึ้นหาก ... *(อะไรที่จะช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น)*
6. สิ่งที่เราต้องการร่วมกันคือ ... *(ข้อเรียกร้องที่เรามีต่อสาธารณะคืออะไร เป้าหมายคืออะไร)*
7. เพื่อจะทำสิ่งนี้ให้สำเร็จ เราต้อง ... *(สิ่งใดที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว)*
8. สิ่งที่เราเรียกร้องจากคุณคือ ... *(รูปธรรมที่คุณต้องการให้ผู้ฟังช่วยเหลือคือเรื่องใด บอกสิ่งที่ขอให้ชัดเจนและเจาะจง)*
9. หากเราทำสิ่งนี้ร่วมกัน ... *(ผลลัพธ์ของการทำสิ่งนี้ร่วมกันคืออะไร)*

ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับพันธมิตร

เป้าหมายกับพันธมิตรในบางกรณีก็ดูคล้ายกัน

ตัวอย่างเช่น โบสถ์คาทอลิกอาจเป็นพันธมิตร เป้าหมายรอง หรือเป้าหมายหลักก็ได้ โบสถ์คาทอลิกจะกลายเป็นเป้าหมายหากขัดแย้งกับการรณรงค์ของคุณ ทั้งยังอาจเป็นเป้าหมายหลักที่สามารถอนุมัติสิ่งที่คุณเรียกร้อง หรือเป็นเป้าหมายรองก็ได้ โบสถ์คาทอลิกจะกลายเป็นพันธมิตรหากมีเป้าหมายร่วมกับคุณ และคุณอยากแบ่งปันยุทธศาสตร์ของคุณ

หน่วยงานกำกับดูแล เช่น หน่วยงานควบคุมท่าเรือรัฐอาจเป็นพันธมิตรหรือเป็นเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับการรณรงค์ของคุณ นายจ้างอาจเป็นพันธมิตรของคุณในบางกรณี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายจ้างที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานของคนงาน

สิ่งสำคัญอยู่ที่รู้ว่าความแตกต่างระหว่างพันธมิตรกับเป้าหมายอยู่ตรงไหน เพราะคุณคงไม่อยากปฏิบัติต่อพันธมิตรแบบเดียวกันกับเป้าหมาย หรือในทางกลับกัน อย่างไรก็ตาม เตรียมตัวให้พร้อมเสมอว่าในอนาคตพันธมิตรก็อาจกลายเป็นเป้าหมายได้ หรือในทางกลับกัน

ระบุพันธมิตร 1-3 กลุ่มที่จะช่วยคุณสร้างแรงกดดันให้กับเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองแต่ละกลุ่ม

เพิ่มพันธมิตรที่คุณมีเข้าไปใน → **แผนผังการทำแผนที่แนวตั้ง** โดยใช้คนละสี เพื่อแยกกลุ่มพันธมิตรออกจากกลุ่มเป้าหมาย

4.6 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์คือแผนงานภาพรวมว่าจะรณรงค์อย่างไรให้ชนะทั้งหมดหรือสำเร็จส่วนหนึ่ง ยุทธศาสตร์ที่ดีเกิดจากการมีข้อมูลที่ดีและเป้าหมายที่ชัดเจน จุดอ่อนของเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองของคุณจะเป็นตัวขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของคุณ

ยุทธศาสตร์การรณรงค์นั้นไม่เหมือนกับกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นวิธีที่เจาะจง โดยร่วมมือกันทำอะไรบางอย่างในสถานที่และวันเวลาที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะช่วยให้ยุทธศาสตร์บรรลุผล กล่าวคือเป็นการลงมือทำตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์สร้างขึ้นจาก → **แผนผังการทำแผนที่แนวตั้ง**

- ยุทธศาสตร์คนงาน/สหภาพ
- ยุทธศาสตร์ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
- ยุทธศาสตร์สื่อ
- ยุทธศาสตร์สาธารณะ/ประชาสังคม
- ยุทธศาสตร์บริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน
- ยุทธศาสตร์บริษัทแม่/บริษัทลูก
- ยุทธศาสตร์เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น
- ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ
- ยุทธศาสตร์สถาบันการเงิน
- ยุทธศาสตร์รัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล
- ยุทธศาสตร์ทางการเมือง
- ยุทธศาสตร์ผู้จัดส่ง/ผู้บริจาค/ผู้รับเหมา/ผู้จัดจำหน่ายสินค้า

เมื่อคุณทำ → **แผนที่แนวตั้ง** ศึกษาวิจัย และระบุ → **เป้าหมายและพันธมิตร** ได้แล้ว ยุทธศาสตร์ของคุณก็จะชัดเจน หากยังไม่ชัดเจน คุณอาจต้องกลับไปทบทวนแผนที่แนวตั้ง และหาข้อมูลเพื่อเรียนรู้สิ่งที่จะสร้างแรงกดดันให้กับเป้าหมายของคุณ

การรณรงค์ของสหภาพทุกแห่งใช้ยุทธศาสตร์คนงาน การรณรงค์ที่ไม่ใช้ยุทธศาสตร์คนงานอาจจะเป็นการรณรงค์ของชุมชน แต่จะไม่ใช่การรณรงค์ของคนงานหรือสหภาพ บางครั้งสหภาพอาจพยายามรณรงค์ให้สำเร็จโดยไม่ใช้คนงาน แต่เราไม่แนะนำให้ทำเช่นนั้น เพราะเป็นวิธีที่ไม่สร้างพลังความร่วมมือกันของคนงาน

หากมียุทธศาสตร์ใดยุทธศาสตร์หนึ่งที่เข้ากับสถานการณ์ของคุณ แต่คุณไม่รู้จักวิธีการนั้นดีพอ ให้คุณใช้เวลาตอนนี้ในการเรียนรู้ บางครั้งนักรณรงค์และนักจัดตั้งที่มีประสบการณ์ก็ติดอยู่กับยุทธศาสตร์เดิมซ้ำไปซ้ำมา ไม่ใช่เพราะมันเป็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม แต่เพราะความคุ้นเคย ให้คุณมองหายุทธศาสตร์ที่กระทบเป้าหมายของคุณมากที่สุด ไม่ใช่ยุทธศาสตร์ที่คุณรู้จักมันดีที่สุด

เมื่อเลือก 1-3 ยุทธศาสตร์ที่เข้ากับการรณรงค์ของคุณได้แล้ว อยู่กับยุทธศาสตร์ดังกล่าวจนมันสร้างผลกระทบได้มากที่สุด แม้กระทั่งการรณรงค์ขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรจำนวนมากก็มักจะใช้ 2-3 ยุทธศาสตร์ในเวลาเดียวกัน การทำแบบนี้จะช่วยให้คุณสร้างผลกระทบให้กับเป้าหมายของคุณได้มากที่สุด

เมื่อคุณเลือกยุทธศาสตร์ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการมองหากลยุทธ์ที่เข้ากับยุทธศาสตร์ของคุณ กลยุทธ์คือการกระทำที่เฉพาะเจาะจงเพื่อกดดันเป้าหมาย คุณยังไม่จำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ ให้คุณเริ่มต้นโดยเลือกจุดเน้นของยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการกดดันเป้าหมายของคุณ จากนั้นจึงค่อยไปอ่านเนื้อหาในส่วนถัดไปของชุดเครื่องมือนี้เรื่อง → **กลยุทธ์**

หากคุณใช้กลยุทธ์ที่คุณคุ้นเคยดีอยู่แล้ว แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบอย่างมีประสิทธิภาพกับเป้าหมายของคุณ นั่นคือคุณกำลังใช้กลยุทธ์อย่างไม่มีชั้นเชิง ความผิดพลาดแบบนี้หลีกเลี่ยงได้โดยเลือกใช้ยุทธศาสตร์ภาพรวมที่ส่งผลกระทบกับนายจ้างของคุณมากที่สุดก่อน แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ในภายหลัง

ใช่หรือไม่ว่าสหภาพของคุณลงมือทำตามแผนที่คุณคิดออกเป็นแผนแรกหรือแผนที่คุ้นเคยมากที่สุด แทนที่จะวางแผนไปข้างหน้าเพื่อมองหาวิธีสร้างแรงกดดันที่ดีที่สุดกับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจ?

ผลออกมาเป็นอย่างไร สำเร็จหรือไม่ เพราะเหตุใด คุณสามารถลงมือทำตามยุทธศาสตร์อื่นในการสร้างแรงกดดันให้กับนายจ้างคนเดิมได้หรือไม่?

ประเภทของยุทธศาสตร์

เนื้อหาด้านล่างคือคำอธิบายสั้นๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์แต่ละประเภท และตัวอย่างกลยุทธ์ที่ใช้

ยุทธศาสตร์คนงาน/สหภาพ

ยุทธศาสตร์คนงาน/สหภาพ คือการที่คนงานแสดงการสนับสนุน (บางครั้งอาจไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ ขึ้นอยู่กับระดับการกดขี่ที่คนงานเผชิญ) และร่วมเคลื่อนไหวในที่ทำงาน หรือเพื่อส่งผลกระทบต่อการผลิตหรือการให้บริการ คนงานและสหภาพในอุตสาหกรรมหรือในที่อื่นๆ อาจแสดงการสนับสนุนออกมาด้วยเช่นกัน หากคุณกำลังจัดตั้งคนงานนอกระบบ คุณอาจต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มการมีส่วนร่วมและการเข้าร่วมของคนงาน จนกว่าคุณจะมีพลังสนับสนุนมากพอสำหรับการเผชิญหน้ากับนายจ้างอย่างเปิดเผย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ คนงานติดสติกเกอร์ ส่งโปสต์การ์ด คุยกับคนงานคนอื่น ตอบแบบสำรวจแบบไม่เปิดเผยตัวตน รวบรวมและเปิดเผยเรื่องราวสภาพการทำงาน ทำงานไม่เกินขั้นต่ำที่กำหนด เคลื่อนไหวต่อต้านหัวหน้า เคลื่อนไหวต่อต้านอุตสาหกรรม เรียกร้องเพื่อสหภาพร่วมมือหรือรวมตัวกัน การรวมตัวกันของคนงานทำได้ทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

ยุทธศาสตร์ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ คือการที่คนงานและพันธมิตรเรียกร้องให้ลูกค้า ผู้ใช้บริการ หรือผู้โดยสารเข้าใจในเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์กับลูกค้า แจกจ่ายใบปลิวที่ที่จำหน่ายสินค้า เตือนผู้โดยสารเกี่ยวกับความล่าช้าหรือความบกพร่องที่อาจเกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการ

ยุทธศาสตร์สื่อ

ยุทธศาสตร์สื่อคือการใช้สื่อเปิดเผยจุดอ่อนของเป้าหมาย บางครั้งบริษัทก็ใช้เงินไปกับการโฆษณามากกว่าการผลิต

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การใช้ช่องข่าวและ/หรือสื่อสังคมออนไลน์เพื่อต่อต้านเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์สาธารณะ/ประชาสังคม

ยุทธศาสตร์สาธารณะ/ประชาสังคม คือการเรียกเสียงสนับสนุนในการรณรงค์จากผู้นำชุมชนและผู้นำความคิดเห็น แล้วสร้างแรงกดดันไปยังเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดตั้งกลุ่มชุมชนหรือกลุ่มเพื่อนบ้าน เรียกร้องให้กลุ่มศาสนา กลุ่มผู้หญิง กลุ่มสิทธิพลเมือง กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มผู้อพยพ กลุ่มเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้บริโภคหรือผู้โดยสาร หรือกลุ่มสิทธิมนุษยชน เข้าร่วมการเคลื่อนไหว

ยุทธศาสตร์บริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน

ยุทธศาสตร์นี้คือการดึงคู่แข่งและบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกันเข้าร่วมกดดันเป้าหมาย ซึ่งหมายรวมถึงบริษัทรับเหมาช่วงที่แข่งอยู่ในตลาดเดียวกันด้วย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ รายงานการวิจัยที่เปิดเผยจุดอ่อนของเป้าหมายในอุตสาหกรรม เปรียบเทียบคู่แข่งในเรื่องราคา คุณภาพ บริการ พฤติกรรมในอุตสาหกรรม การสนับสนุนบริษัทคู่แข่ง

ยุทธศาสตร์บริษัทแม่/บริษัทลูก

ยุทธศาสตร์นี้ใช้บริษัทแม่หรือบริษัทลูกในการสร้างแรงกดดันให้กับเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การเคลื่อนไหวที่สำนักงานใหญ่ การรณรงค์ระดับโลกเพื่อต่อต้านบริษัทข้ามชาติ

ยุทธศาสตร์เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น

คือการที่เจ้าของ/ผู้ถือหุ้นเป็นผู้กดดันเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การเคลื่อนไหวและมติในที่ประชุมผู้ถือหุ้น การเปิดเผยปัญหาของคนงานให้เจ้าของและสื่อด้านการเงินรับทราบ

ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ

คือการที่ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ ต้องรับผิดชอบต่อปัญหาของคนงาน

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การตั้งข้อหากับผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นการเฉพาะ การกดดันผู้บริหารของบริษัทอื่นที่คนกลุ่มนี้มีตำแหน่ง

ยุทธศาสตร์สถาบันการเงิน

ยุทธศาสตร์สถาบันการเงินคือการเปิดเผยจุดอ่อนของเป้าหมายให้ผู้ลงทุนและผู้ปล่อยกู้รับทราบ

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การสื่อสารกับผู้ปล่อยกู้ ผู้วิเคราะห์การเงิน และผู้ลงทุน การแจกจ่ายใบปลิวให้กับลูกค้าของสถาบันการเงินต่างๆ

ยุทธศาสตร์รัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์นี้ คือการช่วยเหลือหน่วยงานรัฐบาลให้บังคับใช้กฎหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ได้แก่ การส่งเอกสารและ/หรือเปิดเผยการฟ้องร้องอย่างเป็นทางการ การล็อบบี้เพื่อสนับสนุนหรือต่อต้านกฎระเบียบหรือกฎหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

ยุทธศาสตร์ทางการเมือง

ยุทธศาสตร์ทางการเมืองคือการใช้กระบวนการทางการเมืองหรือการเลือกตั้งในการสร้างแรงกดดันให้กับเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การเสนอมติ การล็อบบี้โดยใช้มวลชน การออกไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง และการลงคะแนนเสียง

ยุทธศาสตร์ซัพพลายเออร์/ผู้จัดจำหน่าย/ผู้บริจาค/ผู้รับเหมาช่วง

ยุทธศาสตร์นี้คือการเรียกร้องให้ซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่ายสินค้า ผู้รับเหมาช่วง หรือผู้บริจาครายสำคัญ รับผิดชอบต่อพฤติกรรมของเป้าหมาย

ตัวอย่างกลยุทธ์ ได้แก่ การสกัดการส่งสินค้า การกระจายใบปลิวให้ลูกค้าผู้จัดจำหน่าย ซัพพลายเออร์ หรือผู้บริจาครายสำคัญ การเคลื่อนไหวที่งานระดมทุน การเปิดเผยค่าใช้จ่ายของการรับเหมาช่วงให้สาธารณะและผู้ใช้บริการรับทราบ

ทบทวน → **แผนผังการทำแผนที่แนวตั้ง** และ → **เป้าหมายและพันธมิตร** ของคุณ

พูดคุยถึงยุทธศาสตร์ 1-3 แบบที่จะสร้างผลกระทบได้มากที่สุดกับเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองของคุณ

มองจากสายตาของนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ

อย่าลืมใช้ยุทธศาสตร์คนงาน/สหภาพ

4.7 กลยุทธ์

กลยุทธ์คือการเคลื่อนไหวที่เจาะจงและมักทำร่วมกัน ซึ่งเกิดในวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด เราจำเป็นต้องวางแผนยกระดับกลยุทธ์ให้เข้ากับยุทธศาสตร์ และสร้างแรงกดดันไปยังเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

ทบทวนกิจกรรมที่ผ่านมาของคุณ คุณควรให้กลยุทธ์ของคุณเข้ากับ → **ยุทธศาสตร์การรณรงค์** และ → **สารในการรณรงค์** รวมทั้งใช้ → **ตัวชี้วัด** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณได้รับความร่วมมือจากคนงานมากเพียงพอที่จะทำให้กลยุทธ์ของคุณประสบความสำเร็จ

→ ***arbolitos/*** **เครือข่ายการสื่อสารของคนงาน** คือสิ่งสำคัญในการดำเนินการตามกลยุทธ์

เนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย

การยกระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์การลงมือร่วมกัน

การเปลี่ยนกลยุทธ์เฉพาะบุคคลให้เป็นการร่วมมือกัน

การรักษาความสัมพันธ์กับนายจ้าง/ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

กลยุทธ์ความเสี่ยงต่ำ

กลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตน

เมื่อใดที่ควรเปิดเผยการเคลื่อนไหวหลังจากมีสัญญาณให้การสนับสนุนสหภาพ

เป้าหมายรอง

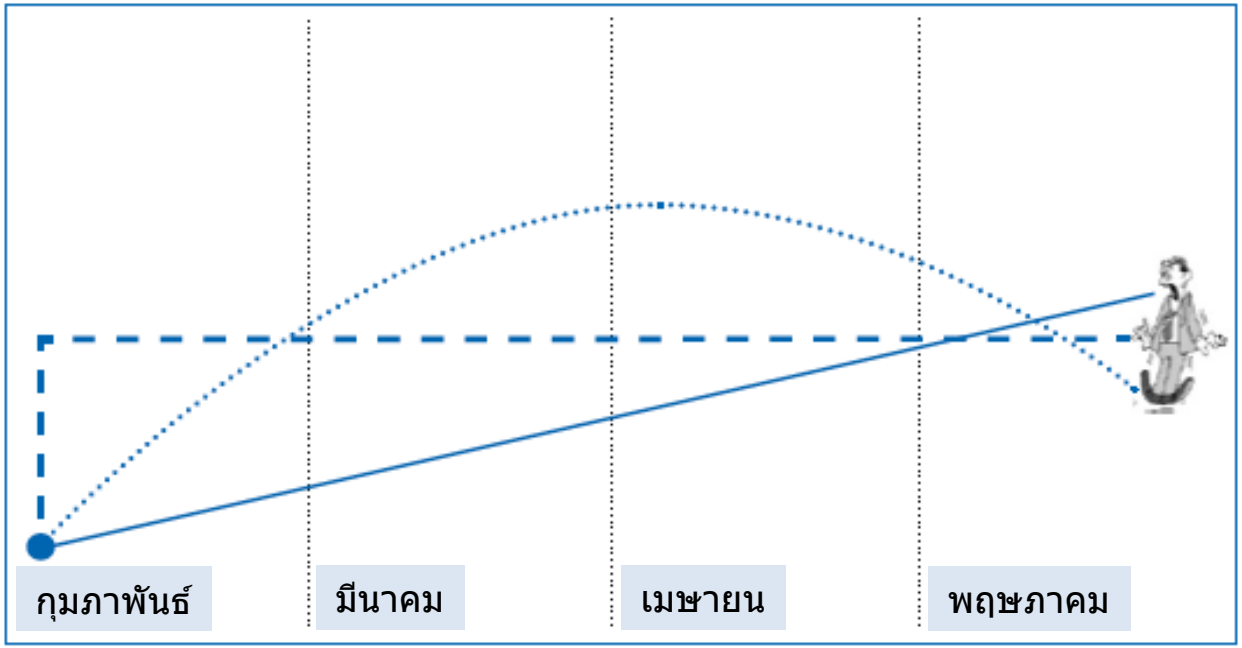
การสร้างแผนผังกลยุทธ์

การยกระดับกลยุทธ์

เราควรยกระดับกลยุทธ์จากเข้มข้นน้อยไปมากในการกดดันเป้าหมาย

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ คุณต้องเพิ่มระดับความเข้มข้นของกลยุทธ์ขึ้นเรื่อยๆ (เหมือนกับเส้นทึบในแผนภาพด้านล่าง) กลยุทธ์ต้องไม่ถึงจุดสูงสุดเร็วเกินไป ต้องรักษาระดับการกดดันไปเรื่อยๆ (เหมือนกับเส้นประ) หรือถึงจุดสูงสุดเร็วเกินไปแล้วแรงกดดันลดลง (เหมือนกับเส้นจุด)

คุณต้องลดช่องว่างระหว่างแต่ละกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงสนับสนุนในการการรณรงค์



เลือกใช้กลยุทธ์ที่จะกดดันนายจ้างได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินหรือด้านอื่นๆ เมื่อคุณรู้แล้วว่ากลยุทธ์ใดที่จี้จุดมากที่สุด คุณก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่จี้จุดเบากว่าเพื่อไปสู่กลยุทธ์ดังกล่าวได้

ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณรู้ว่าคุณจะประท้วง คุณอาจจะอยากเริ่มต้นด้วยการไม่เข้าทำงานช่วงสั้นๆ และเรียกกิจกรรมนี้ว่า “การซ้อมประท้วง” หรือเผยแพร่แบบสำรวจที่แสดงสัดส่วนคนงานจำนวนมากที่พร้อมประท้วงให้คนอื่นรับทราบ หรือผลิตกระดุมหรือสติกเกอร์ที่มีข้อความ “พร้อมประท้วง”

หากคุณตัดสินใจว่าจะประท้วงลูกค้ารายใหญ่รายหนึ่ง คุณอาจจะอยากเริ่มจากการกระจายใบปลิวที่มีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ารายดังกล่าวในที่ทำงาน หรือคนงานกลุ่มหนึ่งอาจส่งหนังสือถึงผู้บริหารของลูกค้ารายนั้นเพื่อขอให้มีการประชุม หากไม่มีการตอบรับ พันธมิตรและคนงานอาจร่วมกันเข้าไปนั่งประท้วงในสำนักงานของผู้บริหารเพื่อเรียกร้องให้มีการประชุม เป็นต้น

กลยุทธ์การลงมือร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ดีเกิดจากการที่คนงานและพันธมิตรเข้าร่วมและร่วมมือกันทำกิจกรรมบางอย่างด้วยกันอย่างชัดเจน ถ้าคุณไม่ทำให้คนงานมีส่วนร่วม คุณจะไม่สามารถสร้างพลังและความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรณรงค์ให้สำเร็จ

กลยุทธ์อาจกลายเป็นการแสดงความอ่อนแอมากกว่าความเข้มแข็งหากคนงานที่เข้าร่วมมีจำนวนไม่มากพอ ให้คุณกำหนด → **ตัวชี้วัด** ของคุณเองว่าจำนวนคนเท่าไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ร้อยละ 70 ของคนงานสัญญาว่าจะเข้าร่วม ก่อนที่เราจะเผชิญหน้ากับนายจ้าง

หากคุณไม่สามารถทำให้คนงานจำนวนมากพอเข้าร่วมได้ มองหากลยุทธ์อื่นที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าสำหรับคนงาน หรือกลยุทธ์ที่เข้ากับวัฒนธรรมของคุณได้ดีกว่า คนงานและพันธมิตรมักจะรู้สึกสบายใจกับกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง หลังจากที่เห็นว่ากลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วม

หากคุณไม่มั่นใจว่าจะมีคนงานเข้าร่วมมากพอ ให้คุณสำรวจคนงานก่อน → **เครือข่าย *arbolitos*** จะช่วยให้คุณทำแบบสำรวจไม่เป็นทางการแบบเร็วๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่ามีกี่คนที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้นๆ ได้ เก็บข้อมูลนี้ไว้เป็นความลับจนกว่าคุณจะได้ตัวเลขที่มากพอตามต้องการ ดูที่ → **ตัวชี้วัด**

“คุณยินดีเข้าร่วม [กิจกรรม]
ใน [วัน] นี้หรือไม่
หากคนอื่นๆ เข้าร่วมด้วย”

“คุณทำอะไรเพิ่มเติม
เพื่อช่วยเหลืองานในวันนั้นได้บ้าง”

พิจารณาให้ดีว่ากลยุทธ์ของคุณตอบโจทย์ความสนใจของคนงาน → **สารในการรณรงค์** ของคุณ และเป้าหมายกับวิสัยทัศน์ของสหภาพ กลยุทธ์บางอย่างอาจส่งผลลบตามมา เช่น สหภาพแรงงานในบางประเทศเคยขอให้คนงานซื้อสินค้าที่ผลิตโดย "คนผิวขาว" จงเลือกกลยุทธ์ที่ดึงคนงานเข้าหากัน

อย่าใช้กลยุทธ์เดิมซ้ำๆ เพราะอาจกลายเป็นเรื่องน่าเบื่อและไม่สนุกอีกต่อไป กลยุทธ์ที่ดีคือกลยุทธ์ที่สนุก มีอารมณ์ขัน และบอกเล่าความจริงเกี่ยวกับความอยุติธรรมได้ในเวลาเดียวกัน

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ดีไม่อาจเป็นไปได้ หากคนงานไม่ได้รับข้อมูลและไม่มีส่วนร่วม นั่นหมายความว่าสหภาพจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการให้ข้อมูลคนงาน การพูดคุยในที่ทำงาน กลุ่มเรียนรู้ การประชุมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยจะช่วยเปิดโอกาสให้คนงานได้พูดคุยและร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะกับสถานการณ์

อย่าวางแผนกลยุทธ์โดยที่คนงานและพันธมิตรซึ่งมีบทบาทในกระบวนการวางแผนไม่ได้มีส่วนร่วม สิ่งที่มีความเสี่ยงต่ำในที่ทำงานหนึ่งอาจมีความเสี่ยงสูงในที่ทำงานอื่นก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า กฎการทำงาน ระเบียบ หรือวัฒนธรรมการทำงานบางอย่าง แม้คนคนหนึ่งจะมีความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์หนึ่งที่ดีมากซึ่งเขาคิดขึ้นมาด้วยตัวเอง แต่คนอื่นๆ ไม่ได้เป็นเจ้าของความคิดนั้นและอาจไม่เข้าร่วมก็ได้

การเปลี่ยนกลยุทธ์เฉพาะบุคคลให้เป็นการลงมือร่วมกัน

แต่ละกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้คนงานมีส่วนร่วมได้

ตัวอย่างกลยุทธ์เฉพาะบุคคล เช่น การเสนอมติผู้ถือหุ้นโดยหัวหน้าสหภาพจำนวนหนึ่งที่เข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้น

เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการลงมือร่วมกัน คุณอาจขอให้คนงานและพันธมิตรออกเสียงสนับสนุนสิ่งที่ระบุไว้ในมติของผู้ถือหุ้น และนำเสนอเสียงสนับสนุนดังกล่าวในที่ประชุม คนงานอาจติดเข็มกลัดในที่ทำงานในวันเดียวกัน หรือติดโปสเตอร์ตามที่ต่างๆ ในที่ทำงาน ก่อนหน้ากิจกรรมทั้งหมดนี้ คุณอาจจัดกิจกรรมให้ข้อมูลในที่ทำงานว่าใครคือผู้ถือหุ้น และพวกเขามีความสำคัญอย่างไร

กิจกรรมเล็กๆ อาจกลายเป็นกิจกรรมใหญ่ๆ ได้หากร่วมมือกัน เช่น การเคาะดินสอพร้อมกันในที่ประชุมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นหนึ่งเดียวและความมุ่งมั่น รวมถึงใช้เพื่อหยุดการประชุมได้

ขณะวางแผนกลยุทธ์การลงมือร่วมกัน คุณสามารถเสริมกลยุทธ์ประเภทที่ไม่ใช่การรวมกลุ่มเข้ามา เช่น ป้ายโฆษณากลางแจ้ง การแสดงข้อความบนรถลากเครื่องบิน การแปะสัญลักษณ์บนที่นั่งหรือกำแพงในที่ต่างๆ หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ

การรักษาความสัมพันธ์กับนายจ้าง/ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ถ้าเป็นไปได้ ให้คุณวางแผนที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ของเป้าหมาย เพื่อไม่ให้พวกเขาคาดการณ์ได้ การสร้างความประหลาดใจอาจทำให้เป้าหมายตอบโต้การกระทำของคุณได้ยากขึ้น

เมื่อคุณใช้กลยุทธ์ที่เหนือความคาดหมาย ให้คุณออกแรงมากกว่าเดิมในการรักษาความสัมพันธ์กับฝ่ายตรงข้าม คุณควรทำให้เขารู้ว่าคุณมีเหตุผลและยินดีจะคุยเพื่อแก้ไขปัญหา ให้โอกาสเป้าหมายของคุณในการพบปะเพื่อเริ่มการพูดคุย ต้องแน่ใจว่ามีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสื่อสารวิธีดังกล่าวกับฝ่ายตรงข้ามและสาธารณะ

การให้สัญญาณเตือนเป้าหมายซึ่งคุณวางแผนมาแล้วเป็นอย่างดีว่าไม่ส่งผลเสียต่อกลยุทธ์ของคุณ อาจเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น หากกลุ่มของคุณมีขนาดใหญ่และคุณจัดให้มีเวทีแสดงความคิดเห็นได้ คุณอาจต้องการบอกนายจ้างของคุณให้รับรู้ล่วงหน้าว่าจะมีพลเมืองกลุ่มเล็กๆ เข้าร่วมด้วย

กลยุทธ์ความเสี่ยงต่ำ

กลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำสำหรับคนงาน และสร้างผลกระทบต่อเป้าหมายได้ คือสิ่งสำคัญกับทุกการรณรงค์ อารมณ์ขันและความคิดสร้างสรรค์จะช่วยในการวางกลยุทธ์ความเสี่ยงต่ำ

หากคุณมีคนงานไม่มากพอที่ยินดีทำตามกลยุทธ์ของการรณรงค์ เหตุผลมักเป็นเพราะกลยุทธ์นั้นมีความเสี่ยงมากเกินไปสำหรับคนงานที่จะเข้าร่วม มองหากลยุทธ์ที่ความเสี่ยงต่ำ แล้วค่อยๆ ขยับไปยังกลยุทธ์ที่ความเสี่ยงสูงขึ้น

ในบางกรณี การเปิดเผยปัญหาของคนงานต่อสาธารณะอาจมีความเสี่ยงน้อยกว่าหากทำในพื้นที่ที่อยู่ห่างจากที่ทำงาน ลองมองหากิจกรรมสาธารณะที่คนงานไปแจกใบปลิวได้ งานกีฬาหรืองานทางวัฒนธรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากเอกชน รวมถึงโอกาสอื่นๆ ที่คนงานสามารถไปแจกใบปลิว ขัดจังหวะ หรือดึงความสนใจของเป้าหมายได้อย่างการประชุมผู้ถือหุ้น การประชุมอื่นๆ งานแสดงสินค้า หรืองานใหญ่ๆ ที่มีลูกค้า ผู้ใช้บริการ หรือสาธารณชนเข้าร่วม

พูดคุยกันว่ากลยุทธ์การลงมือร่วมกันที่มีความเสี่ยงต่ำต่อไปนี้สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ของคุณได้หรือไม่?

☐ ใส่เสื้อหรือสายรัดข้อมือสีเดียวกัน
☐ การร้องเรียน
☐ การแจกใบปลิวในงานสาธารณะหรืองานกีฬาต่างๆ
☐ การไม่พูดหรือพูดถึงปัญหาใดปัญหาหนึ่งในที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน
☐ การแข่งขันกันค้นหาหัวหน้างานที่แย่ที่สุดหรือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดในการปรับปรุงสภาพการทำงาน
☐ การติดเข็มกลัดหรือสติกเกอร์
☐ การสอบสวนหรือการทำรายงานโดยกลุ่มพันธมิตร (องค์กรไม่แสวงหากำไร กลุ่มสตรี มหาวิทยาลัย ...)
☐ การแต่งเพลง/คำขวัญ
☐ การรวมตัวกันที่จุดข้ามแดน ปั๊มเติมน้ำมัน หรือร้านอาหาร
☐ การประท้วงทางโทรศัพท์/อีเมล/โปสต์การ์ด
☐ การชื่นชมผู้นำในที่ทำงานอย่างเปิดเผย
☐ อื่นๆ ...

กลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตน

กลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตนมีความสำคัญกับที่ทำงานทุกที่ที่คนงานไม่เข้าร่วมซึ่งอาจเพราะไม่ได้สนใจหรือกลัวถูกแก้แค้น กลยุทธ์แบบนี้ยิ่งมีความสำคัญในกรณีที่คนงานไม่มีสหภาพเป็นตัวแทนและ/หรือมีโอกาสเกิดการกดขี่หรือความรุนแรง

→ ***arbolitos*** จัดตั้งขึ้นโดยไม่เปิดเผยตัวตนได้ ผู้นำ *arbolitos* อาจติดต่อกับคนงานที่พวกเขาไว้ใจและรายงานกลับไปยังคนที่พวกเขาไว้ใจ

ถ้าคนงานไม่สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย คุณอาจจะเผยแพร่เรื่องราวของแต่ละคนโดยไม่เปิดเผยตัวตนของพวกเขา เนื้อหาในหัวข้อ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม** อาจช่วยคุณเรื่องการสัมภาษณ์คนงานและเก็บข้อมูลเรื่องราวต่างๆ ได้

การกระจายข้อมูลที่ไม่เปิดเผยตัวตนในที่ทำงานจะช่วยให้ความรู้กับคนงาน และเป็นจุดเริ่มในการเชิญชวนให้พวกเขาเข้าร่วม นอกจากนี้ เรายังสามารถนำเสนอหรือเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างบริษัท รายได้และประวัติการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับสูง รวมทั้งกำไรและแผนธุรกิจ โดยนำเสนอในช่วงพักหรือตามจุดพักของคนงาน ผ่านกระดานข่าวหรือการแจกเอกสาร ข้อมูลเหล่านี้อาจกระตุ้นให้คนงานพูดคุยกันในประเด็นสำคัญๆ และส่งต่อข้อความไปถึงนายจ้าง

คุณยังสามารถไปเผยแพร่เรื่องราวในงานกีฬา งานสังคม ตลาด หรืองานขายของ ทั้งในสื่อสังคมออนไลน์และสื่อต่างๆ รวมทั้งตามสถานที่สำคัญอย่างจุดข้ามแดนสำหรับคนขับรถบรรทุก ปั๊มน้ำมันสำหรับคนขับรถแท็กซี่ หรือร้านอาหารสำหรับพนักงานออฟฟิศ

แบบสำรวจอาจเก็บข้อมูลแบบเปิดเผยตัวตนหรือไม่ก็ได้ แบบสำรวจที่ดีควรจะสั้น มีคำถามง่ายๆ เพียง 1-3 คำถาม ให้คุณใช้ → **เครือข่ายการสื่อสาร *arbolitos*** กระจายและเก็บแบบสำรวจแล้วเผยแพร่ผลเมื่อทำการสำรวจได้มากพอ โดยพิจารณาจาก → **ตัวชี้วัด**

ตัวอย่างการสำรวจปริมาณงานของคนงานอาจประกอบด้วยคำถามดังนี้

ปริมาณงานของคุณในปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นหรือไม่ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

ปริมาณงานของคุณส่งผลเสียต่อคุณภาพงานหรือไม่ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

เผยแพร่ผลการสำรวจที่คุณต้องการรายงานให้นายจ้างหรือสาธารณะรับทราบ ตัวอย่างเช่น ร้อยละ 85 ของคนงานที่ทำแบบสำรวจระบุว่าปริมาณงานของพวกเขาเพิ่มขึ้น และร้อยละ 75 ระบุว่าเรื่องนี้ส่งผลเสียต่อคุณภาพงานของพวกเขา

แบบสำรวจที่ไม่เปิดเผยตัวตนสามารถนำไปใช้ประเมินสมรรถนะของหัวหน้างาน หรือเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการข่มขู่หรือการล่วงละเมิด แบบสำรวจอาจถามคำถามว่าคนงานชอบและไม่ชอบอะไรในงานของตัวเอง เพื่อนำมาเปรียบเทียบและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงาน

พูดคุยกันว่ากลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตนจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดตั้งการรณรงค์ของคุณหรือไม่?

หากใช่ กลยุทธ์ไม่เปิดเผยตัวตนแบบใดที่เหมาะกับสถานการณ์

☐ เรื่องราวของคนงาน

☐ แบบสำรวจคนงาน

☐ งานสังคม งานชุมชน หรืองานกีฬา

☐ การกระจายข้อมูล

☐ เครือข่าย *arbolitos* แบบไม่เปิดเผยตัวตน/เครือข่ายการสื่อสารของคนงาน (ลิงก์)

☐ อื่นๆ ...

เมื่อใดที่ควรเปิดเผยการเคลื่อนไหวหลังจากมีสัญญาณการให้การสนับสนุนสหภาพ

หากคุณดำเนินกิจกรรมโดยไม่เปิดเผยตัวตนและอยู่ใต้ดินมาตลอด หรือใช้กลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำมาก คุณอาจอยากวางแผนระมัดระวังว่าจะเผยตัวต่อสาธารณะด้วยวิธีใดและเมื่อใด พร้อมกับข้อเรียกร้องหรือสัญญาณของการให้การสนับสนุนสหภาพ

การเผชิญหน้ากับนายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจเมื่อสาธารณะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนสหภาพเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

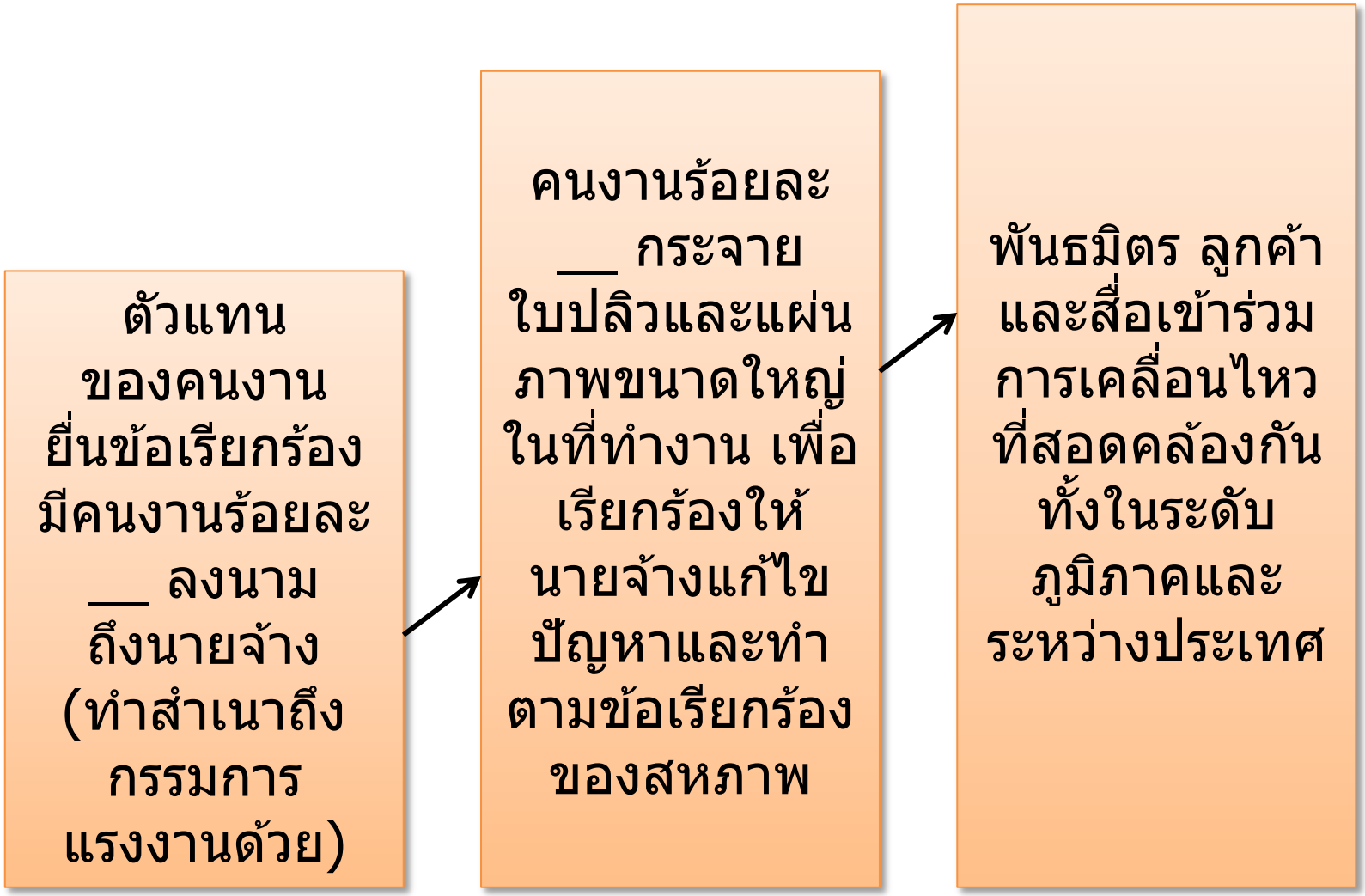
- การยื่นข้อร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาในที่ทำงาน
- การส่งตัวแทนไปหานายจ้างหรือกระทรวงแรงงาน
- การประท้วง การเคลื่อนไหว หรือการนัดหยุดงาน
- การล้อมสำนักงานของผู้มีอำนาจตัดสินใจด้วยรถแท็กซี่หรือรถบรรทุก
- การฟ้องร้องทางกฎหมายเพื่อเรียกร้องสิทธิของสหภาพ
- การประกาศจำนวนสมาชิกของสหภาพ
- อื่นๆ ...

คุณอาจอยากกำหนด → **ตัวชี้วัด** ระดับการมีส่วนร่วมของคนงานก่อนจะเปิดเผยการเคลื่อนไหวของสหภาพ การกำหนดตัวชี้วัดจะช่วยให้คุณแน่ใจว่าการทำกิจกรรมในที่สาธารณะคือการแสดงจุดแข็ง ไม่ใช่แสดงจุดอ่อน

ข้อเรียกร้องในทางสาธารณะของคุณอาจประกอบด้วย

- พิจารณา → **ปัญหาสามข้อ** ที่มีผลกระทบสูง รุนแรงมาก และมีโอกาส "จัดการได้"
- ทำตามข้อเรียกร้องของสหภาพและ/หรือทำข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง
- ห้ามมีการตอบโต้คนงานสำหรับการเข้าร่วมหรือการเป็นสมาชิกของสหภาพ
- อื่นๆ ...

วางแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมล่วงหน้าเพื่อให้คุณพร้อมยกระดับการรณรงค์ เตรียมคนงานให้พร้อมกับการปฏิเสธและความล่าช้าจาก → **นายจ้าง**


ตัวแทนของคนงานยื่นข้อเรียกร้องมีคนงานร้อยละ __ ลงนามถึงนายจ้าง (ทำสำเนาถึงกรรมการแรงงานด้วย)
คนงานร้อยละ __ กระจายใบปลิวและแผ่นภาพขนาดใหญ่ในที่ทำงาน เพื่อเรียกร้องให้นายจ้างแก้ไขปัญหาและทำตามข้อเรียกร้องของสหภาพ
พันธมิตร ลูกค้า และสื่อเข้าร่วมการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องกันทั้งในระดับภูมิภาคและระหว่างประเทศ

เมื่อคุณเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องสิทธิของสหภาพ นายจ้างอาจปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อแสดงให้คนงานเห็นว่าไม่ต้องมีสหภาพก็ได้ หากเกิดกรณีเช่นนี้ อย่าลืมประกาศว่าการปรับปรุงดังกล่าวเป็นผลงานของสหภาพ และเป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ว่าทำไมเราถึงต้องจัดตั้งกันต่อไป

พูดคุยกันว่าคุณจำเป็นต้องวางแผนวิธีการและช่วงเวลาที่จะเปิดเผยตัวตนต่อสาธารณะหรือไม่?

กลยุทธ์ใดที่เหมาะกับสถานการณ์ของคุณ?

ตัวชี้วัดอะไรบ้างที่จำเป็น?

คุณทำอะไรได้บ้างเพื่อให้การจัดตั้งของสหภาพเป็นไปอย่างเงียบเชียบที่สุดก่อนการเปิดเผยตัวตน?

เป้าหมายรอง

หากคุณกำลังกดดันเป้าหมายรอง คุณควรมั่นใจว่าคุณสื่อสารข้อเรียกร้องและชื่อเสียงเรียงนามของเป้าหมายหลักไว้อย่างชัดเจน มิเช่นนั้นพันธมิตร สาธารณะ กระทั่งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองของคุณอาจจะสับสน

ตัวอย่างเช่น หากคุณกำลังแจกใบปลิวอยู่ที่ร้านขายของชำ ใบปลิวควรเน้นสื่อสารกับลูกค้าของร้านค้า เช่น สินค้าราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ หรือกระทั่งเป้าหมายเรื่องการปรับปรุงสภาพการทำงานของคนขับรถบรรทุกขนส่งสินค้ามายังร้านค้า ใบปลิวของคุณควรใส่ชื่อเป้าหมายหลัก (หัวหน้าของบริษัทรับจ้างบรรทุกสินค้า) และเป้าหมายการรณรงค์เรื่องการปรับปรุงสภาพการทำงานของคนขับรถบรรทุก

ใบปลิวอาจแสดงข้อความตัวใหญ่ๆ ว่า

สินค้าของร้านค้า X มีราคาสูง

คุณอาจให้ข้อมูลของร้านค้าอื่นที่ขายสินค้าเดียวกันในราคาที่ถูกกว่าก็ได้

ใบปลิวอาจมีข้อความเล็กๆ อยู่ด้านล่าง โดยแสดงข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายรองและเป้าหมายหลัก รวมถึงข้อเรียกร้องของการรณรงค์ เช่น

เรามารวมตัวกันประท้วงราคาสินค้าที่สูง นอกจากราคาจะสูงแล้ว ร้านค้า X ยังใช้บริการของบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ในการขนส่งสินค้า คนขับรถบรรทุกของบริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทำงานเกินเวลา ส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้าและการขับขี่ที่ไม่ปลอดภัยบนท้องถนนในชุมชนของเรา

คุณอาจจะส่งใบปลิวนี้ให้ร้านค้า X ดูก่อนล่วงหน้า เปิดโอกาสให้ร้านค้ายินดีทำตามข้อเรียกร้องของคุณเพื่อให้บริษัทขนส่งสินค้าระหว่างประเทศปรับปรุงสภาพการทำงานให้ปลอดภัยมากขึ้น หรือตกลงที่จะพูดคุยกันในประเด็นนี้กับบริษัทขนส่ง

อย่าหยุด!

วางแผนกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์มากพอ เพื่อจะได้ขับเคลื่อนและกระตุ้นการรณรงค์ให้เดินต่อไปข้างหน้า คุณควรทำให้เป้าหมายของคุณรับรู้ว่าคุณจะไม่หยุด และพร้อมดำเนินกิจกรรมที่จะส่งผลกระทบมากขึ้นต่อไป

ให้แน่ใจว่ากลยุทธ์มุ่งไปที่เป้าหมาย อยู่กับเป้าหมายให้นานพอที่จะสร้างผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญหรือตอบโจทย์ข้อเรียกร้องของคุณ อย่าลืมยุทธศาสตร์ที่คุณวางไว้ การเปลี่ยนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ไปมาอาจทำให้พลังลดน้อยถอยลง

การสร้างแผนผังกลยุทธ์

พูดคุยกันและสร้างแผนผังกลยุทธ์

เขียนชื่อเป้าหมายหลักของคุณใต้หัวข้อ “เป้าหมายอันดับ 1” ที่มุมซ้ายบน

เขียนชื่อเป้าหมายหลักหรือเป้าหมายรองอีก 1-3 ชื่อใต้หัวข้อนี้

ระบุกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบมาก ปานกลาง และน้อย ต่อแต่ละเป้าหมาย

ในช่องที่ส่งผลกระทบน้อย เขียนแผนเพิ่มเติมว่าคุณจะเข้าหาเป้าหมายได้อย่างไรก่อนจะลงมือทำตามกลยุทธ์

ในช่องที่ส่งผลกระทบน้อย ระบุกลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตนและความเสี่ยงต่ำ

กระบวนการพูดคุยเพื่อวางแผนอาจง่ายขึ้น หากคุณวางแผนใช้กลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบมากก่อนแล้วค่อยย้อนกลับไปดูกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบน้อย

ให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ของคุณ

- มีคนงานและ/หรือพันธมิตรเข้าร่วม
- ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลัก
- เข้ากับยุทธศาสตร์ สาร และเป้าหมายของการรณรงค์

แผนผังกลยุทธ์

เป้าหมาย	ส่งผลกระทบน้อย	ส่งผลกระทบปานกลาง	ส่งผลกระทบมาก
เป้าหมายอันดับ 1	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
เป้าหมายอันดับ 2	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
เป้าหมายอันดับ 3	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

4.8 กรอบทางกฎหมาย

กฎหมาย นโยบาย และกฎระเบียบ หรือสิ่งที่เราเรียกกันว่าพลังเชิงสถาบัน อาจขัดขวางหรือคุ้มครองคนงานก็ได้ เราต้องเรียนรู้ว่ากฎหมายและกฎระเบียบส่งผลกระทบต่อเราอย่างไร และวางแผนว่าจะทำงานภายใต้กรอบกฎหมายนี้อย่างไร หรือจะปรับปรุงกรอบดังกล่าวอย่างไร

เราสามารถรณรงค์และเคลื่อนไหวเพื่อให้มีกฎหมาย นโยบาย และกฎระเบียบที่ดีกว่าสำหรับการเพิ่มการคุ้มครองคนงาน การออกแบบข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง หรือการปรับปรุงสภาพการทำงาน หากคุณกำลังวางแผนเพื่อปรับปรุงกฎหมายและนโยบาย เนื้อหาของชุดเครื่องมือนี้ในหัวข้อ → **การผลักดันนโยบาย** จะเป็นประโยชน์กับคุณ

คุณต้องไม่เพียงปกป้องสิทธิของคุณ แต่ต้องขยายสิทธิดังกล่าวด้วย เรามีจุดยืนได้ทั้งในเชิงป้องกันและในเชิงรุก ตัวอย่างเช่น คดีในศาลที่ไม่ให้หน่วยงานรัฐไล่ที่ผู้ค้าบนถนนในพื้นที่แห่งหนึ่งในเมือง อาจช่วยผู้ค้าในพื้นที่หรือในเมืองอื่นด้วย การริเริ่มขยายกฎหมายแรงงานในเศรษฐกิจนอกระบบภาคส่วนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ อาจกลายเป็นพื้นฐานให้กับการคุ้มครองคนงานทุกคน สิ่งสำคัญอยู่ที่การนำผลประโยชน์ที่ท้องถิ่นหนึ่งได้รับมาขยายต่อในวงกว้าง และมองหาช่องทางในการริเริ่มหรือช่วยเหลือการรณรงค์ในระดับชาติและระหว่างประเทศ

เราจำเป็นต้องเข้าใจกรอบทางกฎหมายของเรา แต่ต้องไม่จำกัดตัวเองหรือถูกกรอบดังกล่าวควบคุม แผนงานที่เราออกแบบควรเหมาะกับสถานการณ์และยุทธศาสตร์ ไม่ใช่แผนที่ถูกจำกัดโดยกรอบทางกฎหมายอย่างเกินควร

หากคนงานที่กำลังเคลื่อนไหวเผชิญแรงกดดันหรือการข่มขู่จากนายจ้าง เราควรกำหนดตัวชี้วัดระดับการมีส่วนร่วมของคนงานให้สูงกว่าขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด เนื้อหาด้านล่างคือตัวอย่างจากประเทศอินเดีย อาร์เจนตินา และประเทศในแอฟริกาที่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

ที่อินเดีย สหภาพแรงงานของคนงานที่จดทะเบียน “จะต้องมีคนงานเป็นสมาชิกไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 หรือจำนวน 100 คน ขึ้นอยู่กับว่าตัวเลขไหนต่ำกว่า” เมื่อสหภาพมีสมาชิกในสัดส่วนร้อยละ 10 สหภาพสามารถจดทะเบียนกับคณะกรรมการแรงงานได้ อย่างไรก็ตาม สหภาพอาจรอจนกว่าจะรวบรวมสมาชิกได้ตามตัวชี้วัดที่ร่วมกันกำหนดไว้ก่อนจดทะเบียนก็ได้ หากสหภาพเผชิญกับการข่มขู่ค่อนข้างมาก ตัวชี้วัดดังกล่าวควรจะสูงกว่าตัวเลขที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย ประเทศอินเดียมีการคุ้มครองทางกฎหมายสำหรับคนงาน และให้สิทธิคนงานในการจัดตั้ง รวมถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่มและมาตรฐานหลักเกี่ยวกับแรงงาน กฎหมายนั้นเข้มแข็ง แต่ความล่าช้าก็เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะฉะนั้นควรระมัดระวังก่อนจะเปิดเผยสหภาพด้วยการขึ้นทะเบียนอย่างเป็นทางการกับคณะกรรมการแรงงาน

ที่อาร์เจนตินา กฎหมายคุ้มครองคนงานที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นตัวแทนของสหภาพตามวาระสำหรับที่ทำงานที่มีคนงาน 400 คน สหภาพจะเลือกตั้งตัวแทนได้ห้าคน การคุ้มครองโดยกฎหมายอนุญาตให้ตัวแทนสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและเผชิญหน้ากับนายจ้างโดยไม่ต้องกลัวผิดวินัย การคุ้มครองนี้มีประโยชน์มากสำหรับการจัดตั้ง อย่างไรก็ตาม ปัญหาอาจเกิดขึ้นเมื่อคนงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วมน้อยลง เพราะรอให้ตัวแทนทั้งห้าคนทำงานจัดตั้ง ปัญหานี้อาจแก้ได้โดยให้มีตัวแทนมากกว่านั้น คุณอาจเลือกตัวแทนมากกว่าห้าคน และให้ห้าคนแรกที่ได้คะแนนสูงสุดเป็นตัวแทนที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย

สำหรับประเทศในแอฟริกาที่ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร กฎหมายจะรับรองสหภาพหากสหภาพมีสมาชิกอยู่ที่สัดส่วนอย่างน้อยร้อยละ 50 บวกคนงานอีกหนึ่งคน (หรือเสียงข้างมาก) สหภาพอาจสูญเสียการรับรองหากสัดส่วนสมาชิกลดลงต่ำกว่าเสียงข้างมาก แรงกดดันและการตอบโต้มักจะยกระดับขึ้นเมื่อสัดส่วนสมาชิกใกล้แตะระดับร้อยละ 50 นายจ้างจะพยายามหาทางไม่ให้สหภาพได้รับการรับรอง ดังนั้นสหภาพบางแห่งจึงกำหนดสัดส่วนสมาชิกขั้นต่ำไว้ที่ร้อยละ 75 ก่อนจะขอการรับรองทางกฎหมาย เพื่อป้องกันการตอบโต้ของนายจ้าง

บางประเทศอาจจำกัดกิจกรรมที่สหภาพทำได้ผ่านกฎหมายการคว่ำบาตรลำดับรอง โดยทั่วไปแล้วกฎหมายอนุญาตให้แจกจ่ายใบปลิวแก่ผู้บริโภคและการให้ข้อมูล ดังนั้นต้องให้ชัดว่าคุณเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบที่ส่งผลกระทบกับการทำงานของคุณ ก่อนที่คุณจะสร้างแรงกดดันให้กับนายจ้างที่ไม่ใช่นายจ้างโดยตรงของคุณ

สภาพการทำงานของคนงานนอกระบบและคนงานกลุ่มเปราะบางอาจถูกควบคุมหรือได้รับผลกระทบจากกฎหมายและระเบียบของรัฐบาลท้องถิ่นหรือรัฐบาลกลาง คนงานนอกระบบและคนงานกลุ่มเปราะบางอาจไม่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานทั่วไปที่รับรองสหภาพตามกฎหมาย คนงานอาจใช้ประโยชน์จากประเด็นนี้ในการกำหนดตัวชี้วัดของตัวเองว่าคนงานจำนวนเท่าใดที่ควรมีส่วนร่วมกับสหภาพ ในแง่นี้ ตัวชี้วัดมีความสำคัญอย่างยิ่งก่อนที่สหภาพจะเปิดเผยข้อเรียกร้องต่อสาธารณะ

รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่มีผลกระทบต่อการจัดตั้งและการรณรงค์ของคุณ

พูดคุยกันว่าการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกรอบทางกฎหมายหรือนโยบายและเป็นไปตามกฎระเบียบจะเป็นประโยชน์หรือไม่

คุณสามารถใช้กฎหมายในปัจจุบันเพื่อคุ้มครองคนงานโดยไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบทางกฎหมายหรือไม่

มีกฎหมาย ระเบียบ หรือนโยบายใดบ้างที่คุณต้องร่างหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงในตอนนี้

4.9 คาดการณ์นายจ้าง

ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วโลก คนงานต้องเผชิญหน้ากับการเคลื่อนไหวของนายจ้างที่ต่อต้านสหภาพอย่างรุนแรง เราอาจมองไม่เห็นแรงกดดันในที่ทำงานหลายแห่ง แต่แรงกดดันนั้นยังคงทรงประสิทธิภาพ

ให้คาดการณ์ว่านายจ้างหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจมีแนวโน้มว่าจะทำอะไร ไม่ว่าในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้าเป็นไปได้ คุณอาจอธิบายการเคลื่อนไหวของนายจ้างให้คนงานฟังก่อนจะเคลื่อนไหว ไม่ใช่อธิบายในภายหลัง

มีจุดยืนเชิงรุก สหภาพจะพ่ายแพ้นายจ้างหากติดพันอยู่กับการตอบโต้การเคลื่อนไหวของนายจ้าง สหภาพควรให้ความสนใจกับการปรับปรุงสภาพการทำงานและการให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นายจ้างให้ความสนใจในค่าสมาชิกของสหภาพ การนัดหยุดงานประท้วง และสหภาพ โดยใช้กลยุทธ์ข่มขู่และการแก้ปัญหาแบบชั่วครั้งชั่วคราว

อย่ามีจุดยืนเชิงรับ การตอบโต้คำกล่าวหาของนายจ้างโดยตรงอาจทำให้นายจ้างมีความชอบธรรมและมีความสำคัญ หากคุณพูดคุยกับคนงานเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่างๆ เรียบร้อยแล้ว คุณไม่จำเป็นต้องตอบโต้ในเชิงรับกับ "ข้อเท็จจริง" ของนายจ้าง

หากคุณจำเป็นต้องตอบโต้ ให้ตอบโต้อย่างชัดเจน กระชับ และเป็นไปในเชิงบวก ดึงความสนใจมายังปัญหาที่แท้จริงของคนงาน และสิ่งที่นายจ้างต้องทำเพื่อแก้ไขปัญหา

หากคุณเผชิญกับการกดขี่และการข่มขู่ พยายามหล่อเลี้ยง → **เครือข่าย *arbolitos*** และจัดตั้ง → **กิจกรรมของคณะกรรมการ** คนงานจะต้องได้รับข้อมูลจากคนที่พวกเขารู้จักและไว้ใจ และคนคนนั้นควรมีความเข้าใจอันดีและซื่อตรง ให้แน่ใจว่ากรรมการและผู้นำทุกคนในเครือข่ายคนงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

คุณอาจออกแบบสำรวจเพื่อถามคนงานว่าพวกเขาคิดเห็นว่าหัวหน้าของตนจะมีพฤติกรรมอย่างไรหากต้องเผชิญหน้ากับข้อเรียกร้องของคนงาน คุณอาจมีรางวัลให้กับคนงานที่คาดการณ์พฤติกรรมของนายจ้างได้ดีที่สุด

เตรียมพร้อมรับมือกับลูกเล่นของนายจ้าง

หนึ่งในสิ่งที่นายจ้างจะทำเป็นอย่างแรกคือพยายามให้คนงานตีตัวออกหากจากสหภาพและผู้นำสหภาพ บอกคนงานไว้ตั้งแต่เนิ่นๆ ว่านี่คือเรื่องที่อาจเกิดขึ้น เช็คให้แน่ใจว่าคุณได้รวบรวมรายชื่อคนงานและช่องทางการติดต่อที่ตกหล่นเรียบร้อยแล้วตาม → **รายละเอียดของคนงาน** (ลิงก์ไปยัง "แผนที่ที่ทำงาน") เพราะการรวบรวมชื่อและช่องทางการติดต่อคนงานจะยากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อนายจ้างเริ่มเคลื่อนไหวต่อต้านสหภาพ

สิ่งที่นายจ้างอาจพูดหรือทำ

☐ สนับสนุนความพยายามในการจัดตั้งสหภาพ
☐ ทำความรู้จักคนงาน
☐ สนับสนุนคนที่สนับสนุนสหภาพให้ทำงานบริหาร
☐ เพิ่มวินัยหรือไล่คนงานที่สนับสนุนสหภาพออก
☐ ทำให้ผู้นำสหภาพสูญเสียความน่าเชื่อถือ
☐ ตั้งกรรมการ "ผู้ภักดีกับนายจ้าง" (สหภาพสีเหลือง) เพื่อต่อต้านสหภาพ
☐ เพิ่มเงินเดือนและให้สัญญา
☐ ปลดผู้จัดการที่ไม่ได้รับความนิยม
☐ ขู่ว่าจะปิดหรือไล่คนงานออก
☐ พบคนงานแบบตัวต่อตัว
☐ ใช้ความรุนแรงทางกายภาพ
☐ พูดว่า "ให้โอกาสเราอีกครั้ง เราสัญญาว่าจะทำให้ดีขึ้น"
☐ พูดว่า "เราทำงานกันเหมือนครอบครัว"
☐ พูดว่า "สหภาพเป็นคนนอก"
☐ พูดว่า "เรื่องนี้ไม่ได้อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของเรา"
☐ ตะโกนโวยวายและข่มขู่
☐ จ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพื่อต่อต้านสหภาพ
☐ จุดประเด็นความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งทำให้คนงานปลีกตัวออกห่างจากสหภาพ
☐ อื่นๆ

อย่ายอมให้นายจ้างมาแบ่งแยกคนงานออกจากกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบ่งแยกด้วยเรื่องเพศ วัย ประเภทของงาน ภาษา หรือเชื้อชาติ วางแผนกิจกรรมทางสังคมที่ให้คนงานมาพบเจอกันมากขึ้น พูดคุยกับคนงานและแบ่งปันข่าวสารระหว่างกลุ่มต่างๆ เข้าหาและพูดคุยกับคนงานโดยใช้กิจกรรมในหัวข้อ → **การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม**

ให้ความสนใจกับคนงานที่ยังไม่ตัดสินใจหรือยังไม่มั่นใจในสหภาพ อย่าแบ่งแยกพวกเขาโดยไม่ให้เวลาหรือไม่ทำความเข้าใจปัญหาของพวกเขาให้ดีพอ

กระตุ้นให้คนงานสื่อสารกับสหภาพบ่อยๆ และเปิดช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ให้พวกเขารู้ว่าอาจมีข้อมูลเท็จและข่าวลือออกมาจำนวนมาก เพื่อสร้างความสับสนและใช้ประโยชน์จากความกลัวของคนงานให้นายจ้างได้เปรียบ

หากคนงานถูกไล่ออกหรือได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเพราะให้การสนับสนุนสหภาพ สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือสหภาพต้องยังคงติดต่อกับคนงานที่ถูกไล่ออก ดำเนินการรณรงค์ให้เขาได้กลับมาทำงาน และทำให้คนงานอื่นๆ รับรู้ข้อเท็จจริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

เตรียมคนงานให้พร้อมประชุมกับหัวหน้าหรือผู้ว่าจ้าง ร่วมกันระบุสิ่งที่คิดว่านายจ้างจะพูดในที่ประชุม วางแผนร่วมกันว่าจะตอบโต้แต่ละเรื่องอย่างไร สลับกันฝึกซ้อมโดยให้คนหนึ่งสวมบทบาทเป็นหัวหน้า และอีกคนเป็นคนงาน

นายจ้างอาจฝึกให้หัวหน้างานรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคนงาน กระตุ้นให้คนงานแบ่งปันเฉพาะข้อมูลที่พวกเขาต้องการให้บริษัทรับรู้เท่านั้น ไม่ว่าหัวหน้างานจะเข้าหาอย่างเป็นมิตรแค่ไหน หัวหน้างานมักจะถูกกดดันให้มากดดันคนงานอีกทอด ทั้งแบบเป็นมิตรและไม่เป็นมิตร

คุณอาจต้องเตรียมตัวรับมือกับกรรมการ “ผู้ภักดีกับนายจ้าง” หรือสหภาพ “สีเหลือง” (ของบริษัท) การโจมตีกรรมการผู้ภักดีหรือสหภาพสีเหลืองโดยตรงอาจเป็นประโยชน์กับนายจ้างจากการที่คนงานทะเลาะกันเอง แทนที่จะมุ่งไปที่การปรับปรุงสภาพการทำงาน อย่าลืมย้อนกลับไปที่สารในการรณรงค์ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน

ความรุนแรงอาจเกิดขึ้นได้ แลกเปลี่ยนเรื่องราวการใช้ความรุนแรงในอดีตกับคนงานในอุตสาหกรรมของคุณหรือกับนายจ้าง พูดคุยถกกันถึงความหวาดกลัวอย่างเปิดเผย และคาดการณ์ร่วมกันว่าจะเกิดอะไรขึ้น เตรียมกลุ่มสนับสนุนคนงานสำหรับให้คนงานติดต่อเข้ามาในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน พูดคุยกันว่าจะให้ผู้นำชุมชนหรือผู้นำทางศาสนาที่เราไว้ใจเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร หากเกิดความรุนแรงขึ้น ยึดมั่นอยู่กับงานที่จัดตั้งไว้แล้วอย่างเป็นระบบและดำเนินงานกันอย่างเงียบๆ โดยใช้กลยุทธ์แบบไม่เปิดเผยตัวตนและมีความเสี่ยงต่ำ ฝึกฝนผู้นำและผู้จัดตั้งให้มากขึ้น และขยายเครือข่ายการสื่อสารของคนงานให้กว้างขวางขึ้น (ลิงก์) มองหาการสนับสนุนและความร่วมมือจากสหภาพในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

คุณอาจต้องเผชิญกับที่ปรึกษาที่นายจ้างว่าจ้างมาเพื่อต่อต้านสหภาพ ในปัจจุบัน สหรัฐอเมริกามีอุตสาหกรรมขัดขวางสหภาพมูลค่าสูงถึง 4,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ การขัดขวางสหภาพเป็นธุรกิจที่ทำกำไรและเติบโตสูงทั่วโลก หาข้อมูลเกี่ยวกับที่ปรึกษาด้านการต่อต้านสหภาพ เพื่อคุณจะได้คาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้นและรายงานให้คนงานรับรู้ ติดต่อสหภาพอื่นๆ ในอุตสาหกรรมของคุณเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์ของพวกเขา

โดยสรุป อย่าลืมที่จะ

1. ให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องเรื่องการปรับปรุงสภาพการทำงาน และ
2. ให้คนงานรับรู้ข้อมูลและมีส่วนร่วม

สิ่งที่นายจ้างของคุณอาจพูดถึงเกี่ยวกับค่าสมาชิกของสหภาพ

นายจ้างอาจพูดว่า ...	นายจ้างไม่มีทางพูดว่า ...
สหภาพอาจเพิ่มค่าสมาชิกหรือคิดเงินคุณในเรื่องอื่นๆ ถ้าสหภาพคิดจะทำ	มีแต่สมาชิกของสหภาพที่จะตัดสินใจขึ้นค่าสมาชิกได้ และอธิบายข้อเท็จจริงเรื่องค่าสมาชิกและการเงินของสหภาพ
คุณมีเงินไม่พอจ่ายค่าสมาชิกของสหภาพ	การไม่มีสหภาพจะทำให้คุณลำบาก และคุณคงไม่อยากได้สหภาพที่การเงินไม่มั่นคง
สหภาพจะใช้เงินคุณอย่างฉ้อฉล และเพื่อจ่ายเงินเดือนก้อนโต	สมาชิกของสหภาพเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะนำค่าสมาชิกไปใช้จ่ายกับเรื่องอะไร
สหภาพสนใจแค่เงินของคุณ	สหภาพมีเป้าหมายเพื่อจัดตั้งและรับใช้คนงาน

สิ่งที่นายจ้างของคุณอาจพูดถึงเกี่ยวกับการประท้วง

นายจ้างอาจพูดว่า ...	นายจ้างไม่มีทางพูดว่า ...
สหภาพชอบแต่จะประท้วง	คนงานเข้าร่วมสหภาพเพื่อให้เกิดการปรับปรุงสภาพการทำงาน การประท้วงบางครั้งเป็นสิ่งจำเป็น
สหภาพบังคับคุณให้ออกไปประท้วงได้	คนงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะประท้วงหรือไม่
การประท้วงของสหภาพใช้ความรุนแรง	ความรุนแรงที่เคยเกิดขึ้นเป็นอย่างไร และเกิดขึ้นเพราะเหตุใด
การประท้วงยืดยาว	ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระยะเวลาของการประท้วงในอดีต

สิ่งที่นายจ้างของคุณอาจพูดถึงเกี่ยวกับสหภาพ

นายจ้างอาจพูดว่า ...	นายจ้างไม่มีทางพูดว่า ...
สหภาพอาจคิดค่าปรับคุณหากประพฤติตัวไม่เหมาะสม หรือไม่เข้าร่วมการประชุม หรือไม่ลงคะแนนให้กับตัวแทนทางการเมืองคนใดคนหนึ่ง	คุณอาจจะอยากเข้าร่วมและมีส่วนร่วมกับการประชุมของสหภาพ หากมีค่าปรับ อธิบายว่าค่าปรับคือเท่าไร และเหตุใดจึงมีค่าปรับ
สหภาพจะสั่งให้คุณทำสิ่งต่างๆ และบอกให้คุณต้องปฏิบัติตัวอย่างไรเมื่อคุณลงชื่อสมัครเป็นสมาชิกของสหภาพ	การลงชื่อสมัครเป็นสมาชิกของสหภาพหมายความว่าคุณต้องการให้มีสหภาพ
สหภาพจะไม่ยอมให้คุณพูดถึงปัญหากับฝ่ายบริหารโดยตรง	สหภาพจะช่วยคุณพูดถึงปัญหากับฝ่ายบริหารหากคุณขอความช่วยเหลือ
สหภาพให้สัญญาลมๆ แล้งๆ	สหภาพจะตอบทุกคำถามอย่างตรงไปตรงมา

ลูกเล่นที่ก่อให้เกิดความกลัวใดบ้างที่นายจ้างน่าจะนำมาใช้

นายจ้างอาจพูดว่า ...	นายจ้างไม่มีทางพูดว่า ...
เราไม่มีทางลงนามในการเจรจาต่อรองร่วม แม้ว่าจะมีสหภาพ	นายจ้างของคุณมีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องต่อรอง หากนายจ้างเชื่อจริงๆ ว่าตนไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน เขาจะเสียเวลามาทะเลาะกับสหภาพทำไม
คุณจะสูญเสียค่าจ้างและสภาพการทำงาน	สหภาพทำงานเพื่อยกระดับค่าจ้างและสภาพการทำงาน การต่อรองร่วมกันทำให้เราได้เปรียบมากกว่า
คนที่สนับสนุนสหภาพจะถูกไล่ออก	การไล่คนงานที่สนับสนุนสหภาพออกเป็นเรื่องผิดกฎหมายและไม่ถูกต้อง เราจะทำงานร่วมกันในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เพื่อปกป้องสิทธิของคนงานในการจัดตั้งรวมตัว
เราจะไม่ใช่ครอบครัวเดียวกันอีกต่อไป	สมาชิกของสหภาพส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับนายจ้างหลังจากพวกเขามีสหภาพ

นายจ้างของคุณจะลองใช้วิธีแก้ปัญหาแบบชั่วครั้งชั่วคราวหรือไม่

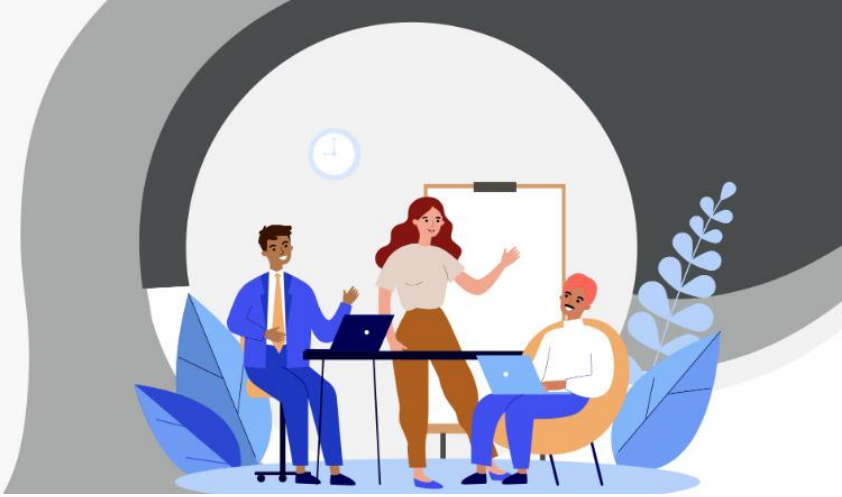
นายจ้างอาจพูดว่า ...	นายจ้างไม่มีทางพูดว่า ...
เราจะเปลี่ยนแปลงตัวเอง ถ้าให้โอกาสเราอีกครั้ง	สหภาพเป็นทางเลือกเดียวที่จะทำให้นายจ้างเปลี่ยนแปลงตัวเอง
เรามีระเบียบการรับฟังคำร้องของคุณ	ถึงแม้จะไม่มีสหภาพ นายจ้างก็เป็นผู้ตัดสินใจคนสุดท้ายอยู่ดี
เราจะแก้ไขบางเรื่องที่เป็นปัญหาสำหรับคุณจริงๆ	ถ้าคุณทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้เพียงแค่เพราะพูดถึงเรื่องสหภาพ ลองคิดดูว่าหากคุณเข้าร่วมสหภาพแล้วจะเปลี่ยนแปลงอะไรได้อีกบ้าง

พูดคุยกันว่านายจ้างที่เคลื่อนไหวต่อต้านสหภาพแบบไหนที่คุณอาจต้องเผชิญ?

คุณจะเตรียมสหภาพและคนงานให้พร้อมรับมืออย่างไร?

คำขอบคุณ
เนื้อหาในบทนี้มีที่มาจากคู่มือของ AFSCME (American Federation of State County and Municipal Employees - สหพันธ์ลูกจ้างของเทศบาลและเมืองแห่งสหรัฐอเมริกา) ชื่อ “เราชนะและคุณก็ชนะได้” (We Won and So Can You)

บทที่ 6
การผลักดันนโยบาย
Policy Advocacy



6.1 การผลักดัน : พลังเชิงสถาบัน บริการสาธารณะ และนโยบายที่ดี

มีประเด็นทางการเมืองที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความสัมพันธ์ของแรงงานกับที่ทำงานหลายประเด็นที่ส่งผลกระทบลึกซึ้งต่อชีวิตของคนงานและพลังของสหภาพแรงงาน ทั้งยังเป็นประเด็นที่องค์กรของคนงานให้การสนับสนุน โดยสาระสำคัญแล้ว การผลักดันทางการเมือ(political advocacy) เป็นเรื่องของการประลองความคิดและวิสัยทัศน์ว่าสังคมและเศรษฐกิจของเราจะเดินหน้าไปอย่างไร คนงานซึ่งเป็นพลเมืองคนหนึ่งย่อมมีส่วนร่วมกับการเมืองในระดับเมือง ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ในประเทศประชาธิปไตยคนงานจะมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเมืองการปกครองทุกระดับจะต้องมีคนเป็นปากเป็นเสียง รักษาผลประโยชน์ของพวกเขา และทำในสิ่งที่คนงานเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ เห็นได้ชัดว่าองค์กรด้านนิติบัญญัติและองค์กรด้านการปกครองในทุกระดับได้กำหนดขั้นตอนวิธีการในการผลักดันเหล่านี้และการผลักดันรูปแบบอื่นๆ ซึ่งรวมไปถึงความเป็นไปได้ที่จะจัดตั้งเวทีสำหรับผลักดันข้อเสนออย่างเป็นกิจจะลักษณะ หรือกระทั่งมีความเป็นสถาบัน

ด้วยเหตุนี้ การผลักดันทางการเมืองจึงมุ่งเป้าไปที่การรณรงค์หาเสียงเพื่อผลักดันวาระหรือประเด็นที่สำคัญต่อชีวิตของแรงงานผ่านการเลือกตั้ง รวมถึงเพื่อสนับสนุนผู้สมัครและพรรคการเมืองที่ต้องการ ทว่าการตัดสินใจของคนงานในการเลือกตั้งเป็นเรื่องซับซ้อน และสถานะของการเป็นคนงานหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานเพียงอย่างเดียวก็ไม่ใช่สิ่งชี้ขาดว่าพวกเขาจะลงคะแนนเสียงอย่างไร ดังนั้นในขณะที่สหภาพแรงงานเป็นทั้งผู้มีบทบาทในการรณรงค์หาเสียงและผู้ให้ความรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาเฉพาะหน้าแก่สมาชิก เนื้อหาในส่วนนี้จะเน้นไปที่การผลักดันทางการเมืองแบบอื่นนอกเหนือจากการเลือกตั้ง นั่นก็คือการผลักดันนโยบาย

การผลักดันนโยบายคืออะไร

- การผลักดันวิธีแก้ไขปัญหาเชิงนโยบายที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนงานและสหภาพในระยะยาว
- การให้ข้อมูลและโน้มน้าวผู้มีอำนาจตัดสินใจทางการเมืองในการเมืองการปกครองทุกระดับ ตั้งแต่ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้ง ไปจนถึงฝ่ายราชการที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง
- การให้ความสำคัญกับการสร้างกฎกติกาและการบังคับใช้กฎกติกา

บ่อยครั้งที่การผลักดันนโยบายขององค์กรของคนงานจะปรากฏในรูปการรณรงค์ที่มุ่งเป้าไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจในการเมืองการปกครองระดับต่างๆ โดยหวังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทางนิติบัญญัติ ทางการกำกับดูแล หรือทางนโยบาย (รวมไปถึงเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งหรือปกป้องพลังเชิงสถาบันของคนงานและสหภาพแรงงาน) ตัวอย่างในกรณีนี้ เช่น การรณรงค์เพื่อเรียกร้องค่าแรงขั้นต่ำ เพื่อให้ลงสัตยาบันในอนุสัญญาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เพื่อสนับสนุนหรือต่อต้านข้อตกลงบางข้อในความตกลงการค้าเสรีที่อยู่ระหว่างการเจรจา เพื่อเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านภาษี เพื่อให้มีข้อบัญญัติท้องถิ่นเกี่ยวกับการใช้พื้นที่สาธารณะ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ในส่วนนี้เราจะอ้างถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจากเนื้อหาส่วน “การรณรงค์และการจัดตั้ง” เป็นระยะๆ กระนั้นก็ตาม ลักษณะสำคัญของการผลักดันนโยบายอย่างการล็อบบี้นักการเมืองที่มาจากการเลือกตั้ง ข้าราชการ ผู้ให้บริการ ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจอื่นๆ มักจะไม่ใช่เครื่องมือสำคัญของการรณรงค์ของสหภาพแรงงาน ยิ่งไปกว่านั้น การผลักดันนโยบายในลักษณะอื่นๆ ตั้งแต่การเขียนจดหมาย ไปจนถึงการยื่นคำร้อง การเดินขบวนประท้วง และกิจกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นได้อย่างเป็นอิสระ และไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้บริบทของการรณรงค์ที่ครอบคลุม (comprehensive campaign)

การผลักดันนโยบายของคนงานและสหภาพแรงงานเริ่มต้นด้วยการคัดเลือกประเด็นสำคัญ และพัฒนาข้อถกเถียงที่เป็นเหตุเป็นผลเพื่อสนับสนุนนโยบายหรือการเคลื่อนไหวอันนำไปสู่การสร้างหรือการปกป้องความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก้าวหน้า ในขณะที่บริษัทเอกชนมักจะปล่อยให้การผลักดันนโยบายเป็นหน้าที่ของนักล็อบบี้มืออาชีพ การผลักดันนโยบายของสหภาพแรงงานจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกของสหภาพและคนงานมีส่วนร่วม

ภาพรวม

บทนี้จะนำเสนอเนื้อหา เครื่องมือ และกิจกรรมที่จะช่วยให้คุณพัฒนาแผนการผลักดันนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของคุณเอง

→ **วัตถุประสงค์ของการผลักดัน: พลังเชิงสถาบัน บริการสาธารณะ และนโยบายที่ดี**
→ **ไปให้ไกลกว่าการล็อบบี้: พลังของการผลักดันด้วยคนตัวเล็กตัวน้อย**
→ **เตรียมผลักดันนโยบาย**
→ **ระบุประเด็น**
→ **ขับเคลื่อน/จัดการผลักดันในสหภาพ: คณะกรรมการและขอบเขตอำนาจ**
→ **การวิจัย: ประเด็นกดดัน**
→ **สร้างพันธมิตร**
→ **พัฒนาข้อเสนอและสาร**
→ **ให้ข้อมูลและกดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจ**
→ **การผลักดันไม่มีวันจบ: การประนีประนอม การบังคับใช้กฎหมาย และบทเรียน**

วัตถุประสงค์ของการผลักดัน : พลังเชิงสถาบัน บริการสาธารณะ และนโยบายที่ดี

กฎหมาย กฎระเบียบ ตลอดจนการบังคับใช้ในการเมืองการปกครองทุกระดับ ล้วนส่งผลกระทบต่อคนงานและสหภาพแรงงาน กล่าวโดยทั่วไปคือ ข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้างและข้อตกลงว่าด้วยการจัดการแรงงานอื่นๆ เป็นตัวกำหนดค่าจ้างและสภาพการทำงานที่สูงและเหนือกว่าสิทธิและมาตรฐานขั้นต่ำที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย คนงานมักต้องพึ่งพากฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ในการปกป้องตัวเองมากเป็นพิเศษในที่ที่ไม่มีข้อตกลงว่าด้วยสภาพการจ้าง แนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนเรียกมาตรฐานและสิทธิทางกฎหมายเหล่านี้ว่าเป็น → **พลังเชิงสถาบัน** ของคนงาน

โดยอุดมคติแล้ว พลังเชิงสถาบันจะช่วยปกป้องคนงาน ต่อให้ → **พลังเชิงโครงสร้าง พลังเชิงสมาคม และพลังเชิงสังคม** ของพวกเขาจะอ่อนแอก็ตาม แต่ในความเป็นจริง พลังเชิงสถาบันไม่ใช่สิ่งที่ได้มาโดยอัตโนมัติหรือจะคงอยู่ตลอดไป พลังประเภทนี้เป็นภาพสะท้อนของการต่อสู้ในอดีต และอาจเสื่อมคลายลงได้ ดังนั้นเราจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มันมา ตัวอย่างเช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 ไม่เพียงนำไปสู่การลดค่าแรง ทว่าในบางพื้นที่ยังนำไปสู่การยกเลิกสิทธิในอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึงสิทธิในการนัดหยุดงานด้วย วิกฤตเศรษฐกิจอย่างวิกฤตยูโรโซนถูกใช้เป็นเครื่องมือทำลายระบบการร่วมเจรจาต่อรอง ที่จริงแล้ว คุณภาพ ขอบเขต รวมถึงการบังคับใช้มาตรฐานขั้นต่ำในทางกฎหมายก็เป็นสิ่งที่ยังเอาแน่เอานอนไม่ค่อยได้ ประเด็นนี้มีความสำคัญต่อคนงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในภาคเศรษฐกิจที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

อีกตัวอย่างหนึ่งคือพลังเชิงสถาบันอาจไม่เพียงพอหรืออาจไม่มีอยู่เลย กฎหมายแรงงานอาจไม่ครอบคลุมคนงานบางกลุ่มหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ๆ เราจึงต้องวางรากฐานให้กับพลังเชิงสถาบันของพวกเขาเป็นลำดับแรก

ยิ่งไปกว่านั้น ความครอบคลุมและการบังคับใช้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับสหภาพแรงงานและองค์กรที่เป็นตัวแทนของคนทำงานอื่นๆ เช่น สภาคนงาน เนื่องจากกฎหมายและกฎระเบียบเหล่านี้ไม่เพียงกำกับสิทธิของคนงานแต่ละคน เช่น สิทธิในการจัดตั้งและการนัดหยุดงาน แต่ยังรวมถึงสิทธิเชิงกลุ่มและสิทธิขององค์กรที่พวกเขาก่อตั้งขึ้น ซึ่งองค์กรที่สำคัญที่สุดก็คือ สหภาพแรงงาน

การปกป้องและการเพิ่มพูนพลังเชิงสถาบันคือเป้าหมายของการผลักดันทางการเมืองของสหภาพแรงงาน ส่วนหนึ่งเพราะพลังเชิงสถาบันมักจะเป็นรากฐานของความก้าวหน้าในประเด็นอื่นๆ เช่น ในประเทศอินเดีย **กลุ่มพันธมิตรผู้ค้าหาบเร่แผงลอยแห่งชาติอินเดีย (National Policy on Urban Street Vendors of India – NASVI)** ก่อตั้งขึ้นเพื่อผลักดันนโยบายระดับชาติว่าด้วยผู้ค้าหาบเร่แผงลอยในเขตเมือง ตามมาด้วยการผลักดันกฎหมายว่าด้วยผู้ค้าหาบเร่แผงลอย) การคุ้มครองสภาพความเป็นอยู่และกฎระเบียบว่าด้วยการจัดการการค้าหาบเร่แผงลอย (NASVI นำเสนอข้อกังวลต่างๆ ต่อคณะกรรมาธิการสามัญประจำสภาว่าด้วยการพัฒนาเมือง ทั้งยังจัดตั้ง *Rehri Patri Sansad* หรือสภาผู้ค้าหาบเร่แผงลอย และจัดกิจกรรมที่เรียกว่า "การสนทนาของผู้ค้าหาบเร่แผงลอยกับผู้นำทางการเมืองและตัวแทนภาคประชาสังคม เพื่อนำกฎหมายว่าด้วยผู้ค้าหาบเร่แผงลอยไปสู่การปฏิบัติ" ที่กรุงเดลี นอกจากนั้น ผู้ค้าหาบเร่แผงลอยจากรัฐต่างๆ ยังส่งจดหมายหลายพันฉบับถึงหัวหน้าพรรครัฐบาลและประธานพรรคร่วมรัฐบาลเพื่อกดดันให้กฎหมายดังกล่าวผ่านการพิจารณา เมื่อผ่านเป็นที่เรียบร้อย กรอบกติกาทางกฎหมายเหล่านี้ไม่เพียงกลายเป็นพลังเชิงสถาบันของผู้ค้าหาบเร่แผงลอย แต่ยังสร้างแรงจูงใจที่จับต้องได้ให้พวกเขาจัดตั้งตัวเองและเข้าไปมีส่วนร่วมในการต่อสู้หลังการออกกฎหมาย ทั้งนี้ก็เพราะการนำกฎหมายไปปรับใช้และบังคับใช้ในรัฐต่างๆ ของอินเดียต้องอาศัยการผลักดันเพิ่มเติม ซึ่งเป็นสิ่งที่บรรดาผู้ค้าหาบเร่แผงลอยทั้งหลายกำลังต่อสู้อยู่ในระดับรัฐ โดยสรุป พลังเชิงสมาคมและพลังเชิงสังคมช่วยปูทางให้กับการวางรากฐานพลังเชิงสถาบัน ซึ่งในเวลานี้กลับมาช่วยเสริมสร้างพลังเชิงสมาคม ซึ่งช่วยขยายพลังเชิงสถาบันต่ออีกทอดหนึ่ง (ดูเทียบ. xx, → http://library.fes.de/pdffiles/iez/13641.pdf)

ประเด็นเกี่ยวกับพลังเชิงสถาบันของคนงานและสหภาพแรงงานไม่ใช่สาเหตุเพียงประการเดียวที่ทำให้การพิจารณาการเมืองการปกครองทุกระดับอย่างใกล้ชิดเป็นสิ่งจำเป็น รัฐมีบทบาทขั้นต้นในการจัดหาและรับประกันว่าพลเมืองทุกคนจะเข้าถึงบริการสาธารณะ บริการสาธารณะหมายรวมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสังคมจำนวนมากที่จำเป็นต่อชีวิตของคนงานและครอบครัว เช่น ถนนหนทางและทางรถไฟ ที่อยู่อาศัย การติดต่อสื่อสาร อากาศและน้ำสะอาด การศึกษา ระบบสาธารณสุข หลักประกันทางสังคม ฯลฯ ลัทธิเสรีนิยมใหม่ลดทอนความน่าเชื่อถือของแนวคิดที่มองว่ารัฐมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการจัดหาบริการสาธารณะอย่างโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสังคมที่จำเป็น จนนำไปสู่การผ่อนคลายกฎระเบียบและการแปรรูปกิจการเหล่านี้ให้อยู่ในมือเอกชน แม้บริการของภาคเอกชนหลายอย่างจะไม่ครอบคลุมคนทุกคน บ้างก็เพราะมีราคาแพง แต่พลังทางสังคมที่เสื่อมถอยลงของคนงานที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้าสาธารณะ ทำให้คนงานและสหภาพแรงงานต้องตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบอยู่ดี สหภาพแรงงานที่ต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้อยู่ในมือของเอกชนมักถูกโจมตีว่าเป็นกลุ่มผลประโยชน์พิเศษที่เอาแต่ผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง

การต่อสู้อย่างยากลำบากเพื่อทวงคืนบทบาทของรัฐในการจัดหาและรับประกันบริการสาธารณะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ในการต่อรองอย่างสร้างสรรค์ (เช่น ยุทธศาสตร์ “การต่อรองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” โดยสหภาพแรงงานครูสหรัฐฯ) และการรณรงค์เพื่อผลักดันนโยบาย เช่น การรณรงค์เพื่อบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ โดย **องค์กรบริการสาธารณะนานาชาติ (Public Services International - PSI)** และ **สหพันธ์สหภาพแรงงานโลก (Global Union Federations)** ซึ่งต่อสู้กับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและนโยบายรัดเข็มขัด ตลอดจนผลักดันภาษีที่เป็นธรรมและบริการสาธารณะที่เข้มแข็ง หัวใจของความสำเร็จอยู่ที่การร่วมมือกันของสหภาพแรงงานภาครัฐกับภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม และองค์กรระดับชุมชนอื่นๆ)ดูเทียบกับบทที่ 8 ว่าด้วยการสร้างพันธมิตร (ที่จริงแล้วในบางประเทศ วิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ เช่น การขาดแคลนที่อยู่อาศัยที่ราคาเอื้อมถึงได้อย่างรุนแรง อาจผลักกระแสสังคมจนนำไปสู่การหันกลับมาสนับสนุนบริการสาธารณะอีกครั้ง

นอกเหนือจากการถกเถียงเรื่องบริการสาธารณะแล้ว การตัดสินใจเชิงนโยบายระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศจำนวนมากหรือโดยส่วนใหญ่ ยังส่งผลกระทบต่อคนงานและสหภาพแรงงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง แม้นโยบายเหล่านั้นจะไม่ได้เกี่ยวข้องอะไรกับพลังขับเคลื่อนหรือสถานที่ทำงานเลยก็ตาม ตัวอย่างเช่น ข้อถกเถียงเผ็ดร้อนเรื่องการค้าเสรี ความเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางเศรษฐกิจอย่างเลี่ยงไม่ได้อันสืบเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของการค้าเสรีจะส่งผลกระทบจริงๆ ต่อตัวคนงานและชุมชนของพวกเขาอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับรายละเอียดอันสลับซับซ้อนในตัวนโยบาย ในข้อตกลงทางการค้า หรือในกระบวนการออกกฎหมาย เป็นต้น จะมีงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมแรงงานในกรณีที่พวกเขาต้องตกงานอันเนื่องมาจากการค้าหรือการย้ายการผลิตไปยังประเทศต้นทุนการผลิตต่ำ (off-shoring) ที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ จะมีนโยบายอุตสาหกรรมที่ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมภาคส่วนสำคัญๆ ของระบบเศรษฐกิจเมื่อต้องเผชิญกับการแข่งขันในระดับนานาชาติหรือไม่ ข้อตกลงการค้าเสรีจะปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วยหรือไม่ ข้อถกเถียงเกี่ยวกับนโยบายที่ส่งผลกระทบไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมต่อชีวิตของคนงานมีให้พบเห็นได้มากมายบนหน้าหนังสือพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษี สงคราม การอพยพย้ายถิ่น อาชญากรรม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปฏิรูปตำรวจ และอื่นๆ อีกไม่รู้จบ

วัตถุประสงค์ของการผลักดันนโยบายของสหภาพแรงงาน

- เพื่อสร้างสถาบันและนโยบายใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อคนงาน
- เพื่อปรับปรุงสถาบันและนโยบายที่มีอยู่เดิม และ/หรือ
- เพื่อตั้งคำถามกับนโยบายและกฎระเบียบที่ถูกเสนอหรือมีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อคนงานและสหภาพแรงงาน

ไปให้ไกลกว่าการล็อบบี้ : พลังของการผลักดันด้วยคนตัวเล็กตัวน้อย

บทนี้จะนำเสนอเนื้อหา เครื่องมือ และกิจกรรมที่จะช่วยให้คุณพัฒนาแผนการผลักดันนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของคุณเอง

→ วัตถุประสงค์ของการผลักดัน: พลังเชิงสถาบัน บริการสาธารณะ และนโยบายที่ดี
→ ไปให้ไกลกว่าการล็อบบี้: พลังของการผลักดันด้วยคนตัวเล็กตัวน้อย
→ เตรียมผลักดันนโยบาย
→ ระบุประเด็น
→ ขับเคลื่อน/จัดการผลักดันในสหภาพ: คณะกรรมการและขอบเขตอำนาจ
→ การวิจัย: ประเด็นกดดัน
→ สร้างพันธมิตร
→ พัฒนาข้อเสนอและสาร
→ ให้ข้อมูลและกดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจ
→ การผลักดันไม่มีวันจบ: การประนีประนอม การบังคับใช้กฎหมาย และบทเรียน

การผลักดันนโยบายต้องทำอย่างไร วิธีผลักดันนโยบายที่รู้จักกันดีที่สุดน่าจะเป็นการล็อบบี้ หรือการเข้าหานักการเมืองและข้าราชการโดยตรง สำหรับคนงานหลายคน การล็อบบี้มีภาพลักษณ์ที่ไม่ค่อยดีนัก เพราะเป็นสิ่งที่ถูกครอบงำโดยองค์กรมืออาชีพที่มีอำนาจล้นมือ ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัท องค์กรธุรกิจ และมหาเศรษฐีทั้งหลาย ทั้งยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเลือกตั้งและบทบาทของเงินในการเลือกตั้งดังที่กล่าวถึงไปข้างต้น ดูเหมือนว่าการสนับสนุนการหาเสียงในรูปของเงินและวิธีการอื่นๆ มักนำไปสู่สิทธิพิเศษในการเข้าถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจทางการเมืองโดยเหล่าตัวแทนของคนรวยและคนมีอำนาจ ทว่าต้องยอมรับกันก่อนว่าการล็อบบี้ถือเป็นวิธีที่ถูกต้องชอบธรรมในการโน้มน้าวใจผู้มีอำนาจตัดสินใจ อีกทั้งการผลักดันนโยบายไม่จำเป็นต้องจบลงที่การล็อบบี้เท่านั้น คนงานและสหภาพแรงงานยังมีช่องทางพิเศษในการเข้าถึงประชาชนทั่วไป ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งส่วนใหญ่ รวมถึงชุมชนต่างๆ เพราะที่จริงแล้วผู้คนจำนวนมาก หรืออาจจะเป็นคนส่วนใหญ่ ล้วนมีประเด็นที่สนใจร่วมกัน ความท้าทายอยู่ที่การยกระดับพลังที่ว่านี้

เช่นเดียวกับบริษัท สมาคมธุรกิจ และองค์กรนายจ้างส่วนใหญ่ สหภาพและสมาพันธ์แรงงานบางแห่งก็ว่าจ้างนักล็อบบี้มืออาชีพเช่นกัน แม้จะอยู่ในระดับที่เล็กกว่ามาก และส่วนใหญ่มักเป็นการจ้างงานประจำ ความสลับซับซ้อนของกระบวนการทางการเมือง นิติบัญญัติ การปรับใช้ และการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเชิงนโยบาย ทำให้บางครั้งนักล็อบบี้มืออาชีพก็เป็นสิ่งจำเป็น ไม่ต่างอะไรกับนักกฎหมายของสหภาพแรงงานที่มีความเข้าใจกระบวนการทางนิติบัญญัติและการบริหาร สามารถติดตามกระบวนการทางนิติบัญญัติ เขียนและสอบทานข้อเขียนทางกฎหมาย พัฒนาและวางกรอบข้อถกเถียงทางนโยบาย และได้รับประโยชน์จากการสานสัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญทางนโยบายและสื่อมวลชน ฯลฯ

กระนั้น แม้การล็อบบี้รัฐบาลโดยสหภาพแรงงานจะเป็นสิ่งชอบธรรมและมีประโยชน์ก็จริง แต่สิ่งนี้เทียบไม่ได้เลยกับการล็อบบี้ของภาคธุรกิจที่มีข้อได้เปรียบมหาศาลในเรื่องการเงินและความเป็นองค์กร การมีส่วนร่วมของคนตัวเล็กตัวน้อยในสหภาพแรงงาน หรือก็คือบรรดาสมาชิกและคนงานทั้งหลาย ตลอดจนครอบครัวและชุมชนที่พวกเขาอาศัยอยู่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเข้าหาและโน้มน้าวผู้มีอำนาจตัดสินใจทางการเมือง จุดแข็งของวิธีนี้อยู่ที่ขนาดและจำนวนคน

ดังนั้นการผลักดันนโยบายจึงต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การพัฒนา การพูดคุยแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้วิธีที่สร้างสรรค์ เมื่อเป็นเช่นนี้ การผลักดันนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดตั้งและการรณรงค์ของสหภาพแรงงาน เช่น การช่วยเพิ่มแรงกดดันต่อนายจ้าง(ดูเทียบกับเนื้อหาเรื่องยุทธศาสตร์การรณรงค์ เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างสองประเด็นนี้, บทที่ 4.7) ความเป็นไปได้และประสิทธิภาพของการผลักดันนโยบายด้วยคนตัวเล็กตัวน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนขององค์ประกอบและขั้นตอน ซึ่งเราจะพิจารณาในส่วนต่อไป

เตรียมผลักดันนโยบาย

การผลักดันนโยบายเป็นเรื่องของการเสนอทางออกเชิงนโยบายในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวของคนงานและสหภาพ การเตรียมและการสร้างการผลักดันนโยบายด้วยคนตัวเล็กตัวน้อยให้มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการตอบคำถามพื้นฐานดังต่อไปนี้

คำถามเพื่อเตรียมผลักดันนโยบาย

- กฎหมายหรือกฎระเบียบหลักฉบับใดที่กำกับประเด็นที่คุณต้องการจัดการผ่านการผลักดันนโยบาย คุณต้องการเปลี่ยนแปลงหรือปกป้องกฎหมายหรือกฎระเบียบฉบับใด?
- หน่วยงานใดที่มีอำนาจทางกฎหมายเหนือประเด็นเหล่านี้ ใครเป็นผู้ตัดสินใจ และตัดสินใจเมื่อใด?
- จะจัดการผลักดันนโยบายในสหภาพแรงงานของคุณอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และทำอย่างไรให้คนตัวเล็กตัวน้อยมีส่วนร่วม?
- มีพลเมืองหรือองค์กรภาคประชาสังคมใดอีกบ้างที่ได้รับผลกระทบจากประเด็นที่คุณต้องการจัดการ?
- จะสื่อสารข้อเรียกร้องของคุณไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจและสาธารณชนอย่างไร?
- ทำอย่างไรให้มั่นใจว่านโยบายที่คุณผลักดันจะถูกนำไปใช้จริง?
- ทำอย่างไรให้มั่นใจว่าบทเรียนที่คุณได้รับจะช่วยในการจัดการผลักดันนโยบายในอนาคต?

คุณไม่จำเป็นต้องตอบคำถามข้างต้นทุกข้อตั้งแต่เริ่มการผลักดันนโยบาย คำถามบางข้ออาจได้คำตอบระหว่างทาง ในส่วนต่อไป เราจะกล่าวถึงวิธีจัดการผลักดันนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพด้วยคนตัวเล็กตัวน้อย ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

- ระบุ → **ประเด็น**
- ขับเคลื่อน/จัดการผลักดันในสหภาพ: → **คณะกรรมการและขอบเขตอำนาจ**
- การวิจัย: → **ประเด็นกดดัน**
- → **สร้างพันธมิตร**
- พัฒนา → **ข้อเสนอ** และสาร
- ให้ข้อมูลและกดดัน → **ผู้มีอำนาจตัดสินใจ**

ระบุประเด็น

ในขณะที่การตัดสินใจหลายเรื่องหรือการตัดสินใจส่วนใหญ่ของรัฐบาลจะส่งผลกระทบไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมต่อคนงาน ครอบครัว ชุมชน และที่ทำงานของพวกเขาอย่างเลี่ยงไม่ได้ แต่เห็นได้ชัดว่ารัฐบาลไม่สามารถจัดการกับประเด็นเชิงนโยบายได้ทุกประเด็น อุปสรรคอาจเป็นเรื่องของทรัพยากร โดยเฉพาะเวลาและเงิน รวมถึงเรื่องจุดยืนทางการเมือง สมาชิกของสหภาพอาจมองไม่เห็นความจำเป็นของการดึงสหภาพเข้ามาเกี่ยวข้องกับประเด็นเชิงนโยบายส่วนใหญ่ขณะที่ประเด็นที่เหลืออีกหลายประเด็น สมาชิกก็อาจมีจุดยืนที่แตกต่างกันเกินกว่าจะหายุทธศาสตร์ร่วมกันได้ ดังนั้นการผลักดันนโยบายส่วนใหญ่จึงมักจะมุ่งเน้นไปยังประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อคนงานและชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขาโดยตรง ณ เวลานั้น โดยทั่วไป การผลักดันนโยบายจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริษัทหรือฝ่ายอนุรักษนิยมหันมาโจมตีนโยบายหรือกฎระเบียบที่เป็นประโยชน์ต่อคนงาน

ในเมืองอย่างดาการ์ ประเทศเซเนกัล หรือเมืองธากา ประเทศบังกลาเทศ คนงานนอกระบบและกระทั่งองค์กรของพวกเขามักมีพลังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ พวกเขาจึงต้องร่วมมือกันและร่วมมือกับสหภาพแรงงาน ความท้าทายจึงอยู่ที่การระบุว่าอะไรคือผลประโยชน์และความกังวลที่ทุกฝ่ายมีร่วมกัน และระวังไม่ให้ความเห็นต่างพาหลุดประเด็น ตัวอย่างเช่น ประเด็นเชิงนโยบายที่เร่งด่วนที่สุดสำหรับผู้ค้าหาบเร่แผงลอยและแรงงานรับจ้างรายวันคือการขาดหลักประกันทางสังคมและการคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่รัฐ นโยบายที่ก้าวหน้าในประเด็นเหล่านี้ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

สหภาพแรงงานยังมีสิทธิอันชอบธรรมในการผลักดันประเด็นที่เป็นความกังวลหลักของสหภาพ เช่น การสร้างหรือปกป้องพลังเชิงสถาบันของสหภาพหรือของคนงาน เป็นต้นว่าในประเทศบราซิล รัฐบาลได้จำกัดขอบเขตและขนาดของข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ไม่ว่าอย่างไร สหภาพต้องทำให้มั่นใจว่าการผลักดันนโยบายเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและคนงาน

ชัดเจนว่าสหภาพต้องไม่คิดเอาเองตั้งแต่เริ่มจัดการผลักดันนโยบายว่าสมาชิกและคนงานมีจุดยืนอะไรร่วมกันบ้าง การสอบถามความคิดเห็นแบบปากเปล่าและด้วยแบบสอบถามช่วยระบุประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับการผลักดันนโยบาย รวมถึงจุดยืนของคนแต่ละคนได้ คุณอาจใช้เครื่องมือสำหรับทำแบบสอบถามออนไลน์ เช่น → **Survey King** หรือ → **Thought Exchange** รวมถึงเครื่องมือดั้งเดิม เช่น การสอบถามทางโทรศัพท์หรือการถามคำถามในที่ประชุม นอกจากนั้น การจัดการพูดคุยอภิปราย การสนทนากลุ่ม และกิจกรรมเพื่อสร้างฉันทมติยังช่วยให้ได้มาซึ่งจุดยืนที่มีพลังในการขับเคลื่อนสมาชิกและคนงาน เนื้อหาในส่วนที่ว่าด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและการกำหนดเป้าหมายจะเป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าประเด็นและการพัฒนาฉันทมติร่วมเกี่ยวกับเป้าหมายด้านกฎหมายหรือนโยบายที่คุณต้องการเสนอ สนับสนุน หรือคัดค้านที่คมชัด เป็นไปได้จริง และวัดผลได้ **(→ การวิเคราะห์พลังขับเคลื่อน → การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม)**

หลักเกณฑ์ที่อาจเป็นประโยชน์ในการระบุประเด็นเพื่อผลักดันนโยบาย

มีโอกาสสำเร็จสูง
ปัญหาต้องไม่ใหญ่โตและยากเกินไปจนต่อให้รณรงค์ก็ไม่มีความคืบหน้าเป็นชิ้นเป็นอัน

เห็นพ้องกันในวงกว้าง
ต้องเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ทั้งที่เป็นสมาชิกของสหภาพแล้วและอาจเป็นสมาชิกของสหภาพในอนาคต และต้องเป็นประเด็นที่ผู้คนในวงกว้างเห็นด้วยกับทางออกที่เสนอ

จริงเสียยิ่งกว่าจริง
ต้องเป็นประเด็นที่ผู้คนรู้สึกอย่างแท้จริงว่าเป็นปัญหา

สอดคล้องกับคุณค่า ลำดับความสำคัญ และแผนยุทธศาสตร์
ประเด็นนั้นต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่สหภาพยึดถือ รวมทั้งสะท้อนถึงลำดับความสำคัญและยุทธศาสตร์ของสหภาพ

ปรับปรุงเนื้อหาจาก PSI Tool Kit, Campaigning for a Fairer World [ลิงก์]

การขับเคลื่อน/จัดการผลักดันในสหภาพ: คณะกรรมการและขอบเขตอำนาจ

เมื่อระบุประเด็นและเป้าหมายได้แล้ว ขั้นต่อไปคือการกำหนดให้ชัดเจนว่าสหภาพจะดำเนินการผลักดันนโยบายอย่างไร เราแนะนำว่าให้คุณ

ตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบงานด้านการผลักดันนโยบายและบรรลุเป้าหมายเฉพาะที่ตั้งไว้ (→ **คณะกรรมการ**)

กำหนดขอบเขตอำนาจให้ชัดเจน เพื่อให้รู้ขอบเขตของคณะกรรมการชุดนี้ (→ **ขอบเขตอำนาจ**)

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ (→ **การวางแผนยุทธศาสตร์** และ → **ตารางงาน**)

กำหนดงบประมาณที่มีอยู่

ชี้แจงกับสมาชิกเป็นประจำ เปิดรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะ และสุดท้าย

ปรับแผนยุทธศาสตร์ (→ **การถอดบทเรียน**)

การวิจัย

"ความรู้มีความสำคัญเกินกว่าจะปล่อยให้อยู่ในมือของพวกเจ้านาย" Labour Research Service, South Africa

การวิจัยในบริบทของการผลักดันนโยบายมีองค์ประกอบอยู่สองอย่างด้วยกัน ได้แก่ หนึ่ง การวิจัยเกี่ยวกับประเด็นเชิงนโยบายที่ต้องการผลักดัน และสอง การวิจัยเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ ศึกษาว่าพวกเขาจะตัดสินใจเมื่อใด และจะโน้มน้าวพวกเขาได้อย่างไร เราจะพิจารณาองค์ประกอบแรกของการวิจัยในบทที่ 9 →**ข้อเสนอและสาร**

การวิจัยเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่

- การระบุสถาบันและตัวผู้มีอำนาจตัดสินใจ
- การระบุตัวผู้สนับสนุน ผู้ต่อต้าน และผู้ที่ยังไม่เลือกข้างชัดเจน
- การระบุประเด็นกดดันทั้งทางตรงและทางอ้อม
- การทำความเข้าใจกระบวนการและเงื่อนเวลาของการตัดสินใจเชิงนโยบาย

การค้นหาสถาบันและตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้ตัดสินใจในประเด็นหนึ่งๆ ให้พบเป็นเรื่องสำคัญมาก ทั้งในอาณาบริเวณทางการเมืองและสนามธุรกิจ ความซับซ้อนของหน้าที่รับผิดชอบและขอบเขตอำนาจทางกฎหมายที่ทับซ้อนกันเป็นเรื่องชวนปวดหัวไม่น้อย การระบุหน่วยงานหรือระดับของการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายนั้นแตกต่างกันไปตามระบบการเมือง เช่น เป็นสหพันธรัฐหรือมีรัฐบาลกลางเพียงอย่างเดียว รวมถึงกระบวนการทางการเมือง ได้แก่ การบัญญัติกฎหมาย การกำหนดกฎกติการูปแบบอื่นๆ และการบริหาร เมื่อระบุระดับของการเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ขั้นตอนที่เป็นไปได้ขั้นแรกของการผลักดันนโยบายมักจะเป็นการติดต่อผู้ที่เป็นพันธมิตรกับฝ่ายแรงงาน เพื่อขอข้อมูลและคำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการและเงื่อนเวลาของการตัดสินใจทางนโยบาย ขั้นตอนนี้จะง่ายกว่าสำหรับระบบการเมืองที่ตัวแทนของขบวนการแรงงานมีส่วนร่วมอย่างเป็นกิจจะลักษณะในการตัดสินใจเชิงนโยบายอยู่บ้างแล้ว (“บรรษัทนิยม” หรือ corporatism) ทว่าต่อให้ไม่มีการจัดการในรูปของบรรษัทนิยมหรือไม่มีการผลักดันนโยบายอย่างเป็นกิจจะลักษณะรูปแบบอื่นๆ อยู่เลย อย่างน้อยก็น่าจะมีเจ้าหน้าที่รัฐที่มาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง รวมถึงข้าราชการประจำบางคนที่มีสายสัมพันธ์กับฝ่ายแรงงาน

ขั้นตอนต่อมาคือการสำรวจภูมิทัศน์ทางการเมืองและโครงสร้างของโอกาสทางการเมือง เพื่อทำความเข้าใจว่าใครคือผู้สนับสนุน ผู้ต่อต้าน และผู้ที่ยังไม่เลือกข้างในเรื่องจุดยืนที่แรงงานมีต่อประเด็นปัญหาหนึ่งๆ คำตอบของคำถามนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องมุ่งกดดันไปที่จุดใด หรือจุดยืนของแรงงานเรื่องใดที่ได้รับแรงสนับสนุนมากเพียงพอแล้ว

การวิจัยเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจในระยะต่อมา โดยสาระสำคัญแล้วไม่ได้แตกต่างอะไรนักกับการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการต่อรองและการจัดการรณรงค์ของสหภาพแรงงาน พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ เราใช้วิธีกดดันโดยตรงและโดยอ้อม[ต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ]ด้วยก็ได้ คุณควรรู้ว่าใครจะได้รับการเลือกตั้งและได้รับการเลือกตั้งเมื่อใด การเลือกตั้งครั้งที่ผ่านมาหน้าตาเป็นอย่างไร การเลือกตั้งครั้งต่อไปคาดการณ์กันว่าใครจะเป็นผู้ชนะ มีผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งกลุ่มไหนที่คุณต้องทำความรู้จักให้มากเป็นพิเศษหรือไม่ ที่มาของข้อมูลเหล่านี้มักจะมาจากข้อกำหนดทางกฎหมายให้เปิดเผยข้อมูลข้างต้นต่อสาธารณะ โดยปกติแล้ว การปรากฏตัวของนักการเมืองในสื่อและสื่อสังคมออนไลน์ที่มีมากกว่ากลุ่มข้าราชการ จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเพื่อค้นหาประเด็นกดดัน อีกวิธีหนึ่งคือการวิเคราะห์เครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งหมดของผู้มีอำนาจตัดสินใจในประเด็นปัญหานั้นๆ ดูวิธีระบุความสัมพันธ์หลักของผู้มีอำนาจตัดสินใจที่เป็นเป้าหมายและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวเพื่อกดดันพวกเขาโดยอ้อมได้ในส่วนที่ว่าด้วยการทำแผนที่แนวตั้งและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (ดูบทที่ 4.5)

คำถามเกี่ยวกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ

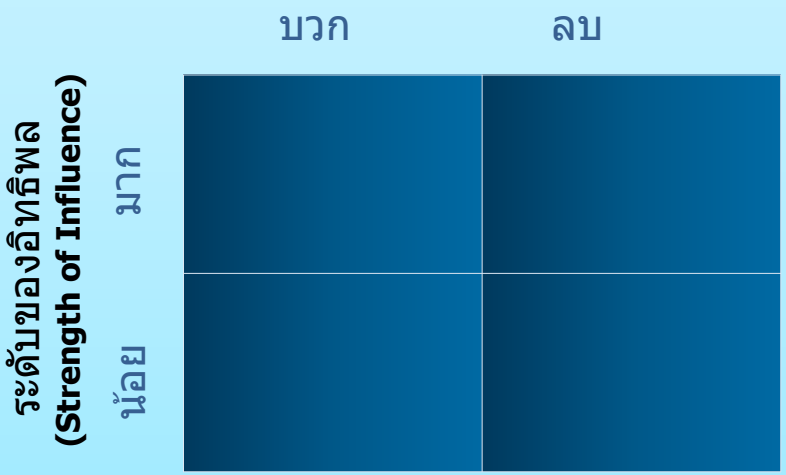
- ใครมีอำนาจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่คุณต้องการ?
- ผลประโยชน์และความสัมพันธ์หลักของคนคนนั้นคืออะไร?
- ใครที่น่าจะจูงใจให้หันมาสนับสนุนคุณได้ง่ายที่สุด?
- ต้องลงมือที่ไหนและเมื่อใด การตัดสินใจ (แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) เกิดขึ้นที่ไหน?
- พันธมิตรของคุณคือใคร ใครที่น่าจะสนับสนุนคุณแน่ๆ?
- ใครที่น่าจะต่อต้านคุณแน่ๆ?
- คุณกำลังจะเข้าหาใคร เจ้าหน้าที่รัฐที่มาจากการเลือกตั้ง ข้าราชการ สื่อมวลชน สาธารณชนในวงกว้าง สมาชิกของชุมชนทางธุรกิจ สมาชิกของสหภาพแรงงาน ขบวนการทางสังคม หรือองค์กรระหว่างประเทศ?

จาก PSI Tool Kit → **Campaigning for a Fairer World**

เมื่อระบุตัวผู้มีอำนาจตัดสินใจได้แล้ว ให้ช่วยกันไล่เรียงว่าองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลใดที่มีอิทธิพลต่อพวกเขาบ้าง

จากนั้นให้เขียนชื่อบุคคล/หน่วยงานที่มีอิทธิพลเหล่านั้นลงไปในแผนภาพด้านล่าง จัดกลุ่มตามระดับของอิทธิพล และพิจารณาว่าน่าจะมีอิทธิพลในทางบวกหรือทางลบต่อตัวผู้มีอำนาจตัดสินใจ

เสร็จแล้วให้พูดคุยกันเพื่อหาบุคคล/หน่วยงานที่มีอิทธิพลสำคัญที่สุดต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจแต่ละคน คนละ 3-5 คน/หน่วยงาน และวางแผนว่าจะติดต่อหรือส่งผลกระทบกับพวกเขาเมื่อใด และด้วยวิธีการใด



ลองสร้างแผนภาพการตัดสินใจที่กระทบต่อประเด็นหรือปัญหาที่คุณกำลังผลักดัน แผนภาพนี้จะช่วยให้คุณเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าการตัดสินใจเกิดขึ้นที่ไหน โดยใคร เมื่อใด จุดไหนที่คุณเข้าไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจได้ และสิ่งเหล่านี้น่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

ปรับจาก NDI Tool Kit, Policy Development and Policy Advocacy →
https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf

สร้างแผนภาพอำนาจ ประเด็นกดดันในกระบวนการตัดสินใจ

หัวใจสำคัญของการหาโอกาสในการเข้าไปมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายคือการแจงแจกกระบวนการนั้นออกมาเป็นรูปภาพ ผู้ตัดสินใจหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจะเปลี่ยนหน้าไปในแต่ละขั้นตอน นอกเหนือจากกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการ ยังมีกระบวนการรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการที่เริ่มต้นตั้งแต่ก่อนที่หน่วยงานที่เป็นทางการซึ่งรับผิดชอบในประเด็นหนึ่งๆ จะเริ่มปฏิบัติงาน (และดำเนินคู่ขนานกันไปกับกระบวนการที่เป็นทางการ) คนหรือกลุ่มคนที่พยายามผลักดันประเด็นดังกล่าวสามารถใช้โอกาสนี้ในการเข้าไปมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจได้

กระบวนการตัดสินใจจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศ ระดับของการเมืองการปกครอง และแต่ละประเด็นปัญหา โดยทั่วไป กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

องค์ประกอบที่เป็นทางการคือสิ่งที่กฎหมายหรือข้อกำหนดขององค์กรกำหนดไว้ เช่น

- กระบวนการพิจารณา การประชุม หรือการรายงานของคณะกรรมการ
- การอภิปรายและการลงมติทางกฎหมาย
- กฎกระทรวงต่างๆ
- กฎระเบียบและข้อบัญญัติของฝ่ายบริหาร
- กระบวนการรายงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ความเสี่ยง และการกำกับดูแล
- การประชุมผู้บริหาร
- กระบวนการปรึกษาหารือ

องค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ กิจกรรมและกระบวนการที่เกิดขึ้นนอกกระบวนการที่เป็นทางการ และมักเกิดขึ้นไปพร้อมๆ กัน โดยไม่ใช่สิ่งที่กฎหมายหรือข้อตกลงที่เป็นทางการระบุไว้ว่าต้องทำ ทว่ามีผลกระทบต่อการตัดสินใจในระดับที่เป็นทางการ เช่น

- การประชุมกลุ่ม/ชุมชน
- การพูดคุยส่วนตัว
- การประชุมหารือเกี่ยวกับการร่างกฎหมาย
- การประชุมหารือของรัฐมนตรี
- กิจกรรมทางวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่คล้ายกับการ “ไปตีกอล์ฟ”
- พื้นที่พบปะทางสังคมของผู้มีอำนาจตัดสินใจ)ระหว่างสูบชิชา นั่งร้านกาแฟ เคี้ยวใบคัต พักสูบบุหรี่ หรือกินอาหารที่ร้านอาหาร)

กระบวนการที่เป็นทางการมักจะมีกฎกติกาที่ชัดเจนและโปร่งใสกว่ากระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจมีหน้าตาแตกต่างกันไปตามแต่ละวัฒนธรรม กระนั้น เรื่องสำคัญคือเราต้องทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้ละเอียดลึกซึ้งที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ปรับจาก NDI Tool Kit Policy Development and Policy Advocacy, 3.1 → https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf

สร้างพันธมิตร

พลังเชิงสังคมของสหภาพแรงงานอาจเป็นประโยชน์ต่อการผลักดันนโยบายในแง่ของการสร้างพันธมิตรกับตัวแสดงในภาคประชาสังคมอื่นๆ พันธมิตรแบ่งได้เป็นสองลักษณะคือ แนวร่วม (coalition) และพันธมิตรทางสังคม (social alliance) พันธมิตรทั้งสองลักษณะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ทั้งสองลักษณะต่างก็ต้องอาศัยพลังเชิงสังคม (ลิงก์) ในการขับเคลื่อน

- แนวร่วม: สหภาพและสหพันธ์แรงงานหลายแห่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวร่วมทางการเมืองที่แข็งแกร่งหรือมั่นคง ซึ่งอาจนำมาใช้เพื่อผลักดันนโยบายได้ ตัวอย่างที่ชัดเจนและสำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์กับพรรคการเมือง นักการเมือง ผู้แทนรัฐบาล รวมถึงเจ้าหน้าที่รัฐ พนักงานของรัฐ ตลอดจนสหภาพและองค์กรของผู้คนเหล่านั้น แนวร่วมเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นด้วยมูลเหตุทางประวัติศาสตร์ของการต่อสู้ทางการเมืองร่วมกัน เช่น การต่อสู้เพื่อความยุติธรรมทางสังคมของชนชั้นแรงงานหรือการต่อสู้เพื่อประกาศอิสรภาพ ในบางประเทศ การมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานในการกำหนดนโยบายมีความเป็นกิจจะลักษณะในรูปของบรรษัทนิยมหรือแนวร่วมแบบไตรภาคี (tripartism)
- พันธมิตรทางสังคม: เป็นพันธมิตรที่มีลักษณะชั่วคราว โดยอิงอยู่กับประเด็นหรือการรณรงค์หนึ่งๆ เป็นหลัก โดยปกติมักตั้งอยู่บนผลประโยชน์ในทางปฏิบัติร่วมกันกับตัวแสดงในภาคประชาสังคมและพันธมิตรกลุ่มอื่นๆ ที่อาจไม่ได้มีเป้าประสงค์ร่วมใดๆ มากไปกว่าในประเด็นเชิงนโยบายที่กำลังต่อสู้ พันธมิตรเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์เชิงองค์กรและการประท้วงทางสังคมเพื่อผลประโยชน์ร่วมบางประการ

ทั้งแนวร่วมที่มั่นคงและพันธมิตรทางสังคมที่มีลักษณะชั่วคราวต่างก็เป็นส่วนหนึ่งและใช้ประโยชน์จาก “พลังเชิงสังคม” เพื่อสหภาพแรงงานและคนงาน ทั้งสองฝ่ายสามารถวางแผนกิจกรรมให้ทำงานสอดประสานกันในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือระหว่างประเทศ ตัวอย่างเช่น อาจกำหนดช่วงวันที่บรรดาสมาชิกแนวร่วมหรือพันธมิตรทางสังคมที่มุ่งผลักดันนโยบายหนึ่งๆ จัดงานหรือทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ พื้นที่หนึ่งอาจเข้าไปล็อบบี้ผู้มีอำนาจตัดสินใจโดยตรง เสริมด้วยอีกพื้นที่หนึ่งซึ่งจัดกิจกรรมผลักดันนโยบายระดับชุมชน การสร้างพันธมิตรทางการเมืองอาจนำไปสู่การออก(หรือแก้ไข)ตัวบทกฎหมาย นอกจากนั้นยังอาจเสริมด้วยพลังเชิงโครงสร้างของคนงาน แม้ว่ากิจกรรมร่วมปฏิบัติและการประท้วงทางการเมืองอาจเป็นสิ่งผิดกฎหมายในหลายพื้นที่ก็ตาม พลังเชิงสมาคมของคนงานผ่านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสหภาพแรงงานระดับชาติและข้ามชาติจะมีบทบาทในกรณีนี้อย่างเลี่ยงไม่ได้ การสร้างพันธมิตรมีความสำคัญต่อการสร้างรากฐานให้กับการใช้พลังเพื่อผลักดันนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแรงงานนอกระบบหรือในบริบทของงานที่มีความเสี่ยง ขณะเดียวกัน พันธมิตรทั้งสองรูปแบบต่างก็มีข้อดีและข้อเสียที่จำต้องพิจารณาเมื่อจะจัดการผลักดันนโยบาย

แนวร่วม

- ปกติแล้วแนวร่วมทางการเมืองที่แข็งแกร่งจะวางรากฐานอยู่บนเครือข่ายที่เติบโตขึ้นจากเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์และมีเป้าหมายร่วมกันเป็นจำนวนมาก การขับเคลื่อนแนวร่วมในลักษณะนี้จึงเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แนวร่วมสามารถตอบคำถามระดับพื้นฐาน รวมถึงคำถามในระยะยาวได้ไม่ยากนัก เป็นต้นว่าคำถามเกี่ยวกับพลังเชิงสถาบันของคนงานและสหภาพแรงงาน เช่น กฎหมายเกี่ยวกับค่าแรงขั้นต่ำ ความร่วมมืออย่างเป็นกิจจะลักษณะกับพรรคการเมืองหรือรัฐบาล (“บรรษัทนิยม” หรือ “พันธมิตรไตรภาคี”) ยังอาจทำให้แรงงานได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินเชิงนโยบายเป็นการถาวรได้อีกด้วย
- ขณะเดียวกัน สิ่งนี้ก็อาจนำไปสู่การดึงตัวผู้แทนคนงานเข้าไปทำงานในลักษณะของการเปลี่ยนศัตรูเป็นมิตร (cooptation) โดยทั่วไป แนวร่วมทางการเมืองที่แข็งแกร่งอาจทำให้อิสระของสหภาพแรงงานในการทำสิ่งที่ต้องการลดน้อยลงไป (เช่น เมื่อพรรคการเมืองที่เป็นพันธมิตรกับแรงงานอยู่ในคณะรัฐบาล) ทั้งยังอาจทำให้สหภาพต้องยอมประนีประนอมในเรื่องซึ่งอาจสร้างความไม่พอใจให้กับกลุ่มผู้สนับสนุน แนวร่วมทางการเมืองยังอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างพันธมิตรทางสังคมหากสหภาพถูกมองว่าใกล้ชิดกับรัฐบาลมากเกินไป การหลีกเลี่ยงข้อครหาข้างต้นทำได้ด้วยการเพิ่มการมีส่วนร่วมของคนตัวเล็กตัวน้อยในสหภาพ และเพิ่มบทบาทของกลุ่มกิจกรรมในการผลักดันนโยบายและการสร้างพันธมิตร

พันธมิตรทางสังคม

เราสามารถสร้างพันธมิตรเฉพาะกิจระหว่างสหภาพกับตัวแสดงจากภาคประชาสังคมบนฐานของผลประโยชน์ร่วมกันในระยะสั้น พันธมิตรทางสังคมแบบชั่วคราวมีความยืนหยุ่นและแคบกว่าในแง่ของผลประโยชน์ร่วม แต่กว้างกว่าในแง่ของผู้คนที่เข้าร่วม ดังนั้นจึงสามารถสื่อสารไปถึงผู้คนในวงกว้างได้ สหภาพยังได้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในนโยบายเฉพาะทางของกลุ่มองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและขบวนการทางสังคม นอกจากนั้น พันธมิตรทางสังคมยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสหภาพแรงงาน ทำให้ข้อเรียกร้องมีน้ำหนักและมีความชอบธรรมมากขึ้น และเพิ่มความตระหนักรู้ของสาธารณะให้มากขึ้นได้ด้วย แรงสนับสนุนจากชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายที่กำลังผลักดันยังเป็นแต้มต่อของสหภาพแรงงาน เป็นไปได้ว่าพันธมิตรทางสังคมแบบเฉพาะกิจจะนำไปสู่การทำกิจกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า หรืออาจนำไปสู่การแบ่งหน้าที่โดยให้พันธมิตรกลุ่มหนึ่งๆ ทำกิจกรรมที่อาจสร้างความเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าสหภาพแรงงานทำเอง ขณะเดียวกันเราควรพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสียของการใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางสังคมในลักษณะดังกล่าว แนวร่วมทางการเมืองที่มีความมั่นคงและพันธมิตรทางสังคมที่เน้นผลเชิงปฏิบัติต่างก็มีข้อจำกัดในแง่ที่ผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มอาจไม่ต้องตรงกัน ซึ่งจำเป็นต้องจัดการให้เรียบร้อยตั้งแต่เนิ่นๆ และตลอดกระบวนการผลักดันนโยบาย ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงานอาจประสานงานกับองค์กรเศรษฐกิจนอกระบบได้เป็นอย่างดีในเรื่องของการเพิ่มหลักประกันทางสังคมให้กับคนงาน อย่างไรก็ตาม ทั้งสองฝ่ายอาจหาจุดตรงกลางได้ยากเมื่อเผชิญกับโจทย์เรื่องสิทธิแรงงาน (หรือข้อกังวลของกิจการขนาดเล็ก) เป็นต้น

การถอนตัวจากการเจรจาความตกลงว่าด้วยการค้าบริการ (Trade in Services Agreement - TISA) ในปี 2015 ของอุรุกวัย นับเป็นตัวอย่างชัยชนะครั้งสำคัญของการปกป้องบริการสาธารณะและวัฒนธรรมทางการเมืองที่สนับสนุนการกำกับดูแลของประเทศ องค์กรบริการสาธารณะนานาชาติเตือนให้ขบวนการสหภาพแรงงานอุรุกวัยทราบถึงการเจรจาซึ่งดำเนินไปอย่างลับๆ นี้ พันธมิตรจากหลายฝ่ายจึงรวมตัวกันเพื่อต่อต้านความตกลงฉบับดังกล่าว นักวิจัยหลายคนยังได้ศึกษาและให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการเจรจาในครั้งนี้ด้วย องค์กรภาคประชาสังคมและขบวนการสหภาพแรงงานแจ้งให้สาธารณชนทราบสถานการณ์ และรวมตัวประท้วงบนท้องถนนโดยมีข้อเรียกร้องหลักให้รัฐบาลถอนตัวจากการเจรจา ท้ายที่สุดรัฐบาลก็เคารพการตัดสินใจของที่ประชุมระดับชาติแห่งเฟรนเตอัมปลิโอ ซึ่งเป็นกลุ่มแนวร่วมรัฐบาลสายก้าวหน้าในเวลานั้น

ขบวนการสหภาพแรงงานอุรุกวัย: ตัวอย่างความสำเร็จของการสร้างแนวร่วมในการผลักดันนโยบาย

สาเหตุหลักที่ทำให้สหภาพแรงงานมีบทบาทสำคัญในชีวิตทางการเมืองของอุรุกวัยเป็นเพราะสายสัมพันธ์กับแนวร่วมพรรคการเมืองฝ่ายซ้ายสายก้าวหน้าอย่างเฟรนเตอัมปลิโอ ซึ่งปกครองประเทศมาต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2005-2019 ความร่วมมือและความเป็นปึกแผ่นของสหภาพแรงงานเป็นแรงบันดาลใจส่วนหนึ่งให้เกิดการก่อตั้งเฟรนเตอัมปลิโอในปี 1971 ในฐานะกลุ่มพันธมิตรของพรรคการเมืองฝ่ายซ้ายและฝ่ายซ้ายกลาง ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์นี้ทำให้ความเป็นพันธมิตรระหว่างเฟรนเตอัมปลิโอกับสหภาพแรงงานไม่ใช่เรื่องน่าประหลาดใจแต่อย่างใด “ไม่ใช่แค่เรื่องสภาพการทำงาน แต่นโยบายหาเสียงส่วนใหญ่จะผ่านการหารือและได้รับความเห็นชอบจากสหภาพแรงงานก่อนและจริงๆ แล้วหลายนโยบายก็กลายเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลฝ่ายซ้ายชุดแรก” เอดูอาร์โด โบโนมี (Eduardo Bonomi) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานในรัฐบาลชุดแรกของเฟรนเตอัมปลิโอกล่าว

เมื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเจรจาที่ไม่โปร่งใส และตระหนักถึงความเป็นไปได้ในการเปิดเสรีและลดเลิกการกำกับดูแลการบริการของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มก้อนการเมืองต่างๆ จึงเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับขบวนการสหภาพแรงงานเพื่อกดดันให้รัฐบาลถอนตัวจากการเจรจา โดยอุดมคติแล้ว ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างสหภาพแรงงานกับพรรคการเมืองในลักษณะนี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดการผลักดันนโยบายทางการเมืองที่เป็นกิจจะลักษณะ ทว่าตัวอย่างของการถอนตัวจากการเจรจา TISA แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระดับชุมชนและระดับนานาชาติมีส่วนสำคัญยิ่งในการทำให้พลังเชิงสถาบันนี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ดูเทียบ → https://www.world-psi.org/sites/default/files/tisa_report_for_fesur-isp.rev_english_draft.pdf)

"สิ่งนี้ช่วยให้เข้าใจว่าเหตุใดผู้นำสหภาพจำนวนมากจึงมีตำแหน่งสำคัญๆ ในรัฐบาลชุดใหม่ รวมถึงการได้เป็นรัฐมนตรี" โฆเซ มูฆิกา (José Mujica) ประธานาธิบดีอุรุกวัยในปี 2010-2015 กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองกับสหภาพแรงงานว่า "ต่างฝ่ายต่างมีบทบาทของตัวเอง แต่ก็ตระหนักด้วยว่าอนาคตของตนไม่แน่นอน ช่วงเวลาเลวร้ายของฝ่ายหนึ่งหมายถึงช่วงเวลาเลวร้ายของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย"

Padron/Wachendorfer: Uruguay: Building Trade Union Power เข้าถึงได้ที่
→ http://library.fes.de/pdf-files/iez/13845.pdf

ดูกรณีศึกษาอื่นๆ ของการสร้างพันธมิตรและองค์ประกอบอื่นของพลังขับเคลื่อนใน Michael Fichter, Carmen Ludwig, Stefan Schmalz, Bastian Schulz and Hannah Steinfeldt, July 2018, The Transformation of Organised Labour Mobilising Power

Resources to Confront 21st Century Capitalism
→ https://library.fes.de/pdffiles/iez/14589.pdf

วิธีสร้างพันธมิตรและแนวร่วมในการผลักดันนโยบายที่มีประสิทธิภาพ

ตามปกติ การก้าวข้ามอาณาบริเวณของกิจกรรมในที่ทำงานไปสู่การสร้างพันธมิตรทางสังคมกับตัวแสดงในชุมชนและประชาสังคมมักจะเป็นเรื่องท้าทายสำหรับสหภาพแรงงาน อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมเชิงองค์กรที่แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ที่ชักชวนมาเป็นพันธมิตรและทำงานร่วมกันยังมีความหลากหลายเป็นอย่างยิ่ง ขึ้นอยู่กับระดับของการมีส่วนร่วมและประเด็นที่สนใจ ด้วยเหตุนี้จึงแนะนำให้

หาทางตกลงกันเรื่องวัตถุประสงค์ร่วมของตัวนโยบายให้เรียบร้อย โดยเคารพผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในประเด็นอื่นๆ (ภายใต้ขอบเขตที่รับได้)

กำหนดบทบาทและพื้นที่/ประเภทของกิจกรรมในการรณรงค์/ผลักดันนโยบายหนึ่งๆ โดยเคารพขอบเขตและข้อจำกัดของกันและกัน

ประสานงานเรื่องการส่งข้อมูลและแนวทางปฏิบัติ โดยทำให้มั่นใจว่าพันธมิตรจะสื่อสารกันได้เป็นอย่างดี (เช่น ด้วยการอัปเดตข้อมูลกันเป็นประจำ)

คำถามสำคัญสำหรับการสร้างพันธมิตร

สร้างพันธมิตรเพื่อพิชิตเป้าหมาย

ในช่วงต้นของการผลักดันนโยบาย คุณจะต้องเริ่มคิดว่าควรดึงใครมาร่วมโต๊ะ เพื่อให้มีส่วนช่วยวางแผนและลงมือทำงานจริง

องค์กรใดบ้างที่น่าจะช่วยเพิ่มผลกระทบให้กับการรณรงค์ [การผลักดันนโยบาย] ของคุณได้

- องค์กรใดบ้างที่สหภาพทำงานด้วยง่ายที่สุด?
- องค์กรใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์ที่สุดเมื่อดึงมาร่วมเป็นพันธมิตร?
- องค์กรแต่ละแห่งสร้างประโยชน์อะไรให้กับพันธมิตรได้บ้าง?
- มีผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิจัยฝ่ายเราคนไหนบ้างที่ชวนมาร่วมกลุ่มพันธมิตรด้วยได้?
- การรณรงค์ยังขาดคนทำหน้าที่ใดบ้างหรือไม่?
  - เข้าหาผู้คนในวงกว้าง (เช่น องค์กรสมาชิก)
  - ทิศทางและทรัพยากรสำหรับยุทธศาสตร์การสื่อสาร
  - คำแนะนำเชิงนโยบาย
  - ความเชี่ยวชาญและการวิจัย
  - ติดต่อกับคนงานระดับรากหญ้า

– ขยายงานให้ถึงคนกลุ่มใหม่ๆ เช่น ชักชวนให้องค์กรเพื่อแม่และสตรีของคริสตจักรเข้าร่วมการรณรงค์ต่อต้านการค้ามนุษย์

จาก PSI Toolkit "Campaigning for a Fairer World," ลิงก์: ดูเพิ่มในบทที่ว่าด้วยการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งแนวร่วม ใน Leadership Conference Education Fund's Tool Kit → http://civilrightsdocs.info/pdf/field/Grassroots-Toolkit-2015.pdf

รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก โดยเฉพาะที่ไปไกลกว่า "คนหน้าเดิมๆ" ดูเนื้อหาว่าด้วยเป้าหมายและพันธมิตร ได้ที่ → **การรณรงค์และการจัดตั้ง**

การพัฒนาข้อเสนอและสาร

การผลักดันนโยบายที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการพัฒนาสารและข้อเสนอเชิงนโยบายที่หนักแน่น ซึ่งทำให้บรรดาสมาชิก พันธมิตร สาธารณชน ตลอดจนผู้มีอำนาจตัดสินใจเห็นคล้อยตามได้

ข้อเสนอเชิงนโยบาย: การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ เช่น นโยบายเกี่ยวกับการออกกฎหมาย ต้องอาศัยการศึกษาวิจัยและความเชี่ยวชาญ คนงานหลายคนไม่ค่อยเชื่อถือบรรดาผู้เชี่ยวชาญ เช่น นักกฎหมายหรือนักล็อบบี้ อย่างไรก็ดี ประเด็นข้อถกเถียงเชิงนโยบายส่วนใหญ่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ที่สำคัญคือผู้เชี่ยวชาญสามารถกลั่นกรองประเด็นที่ซับซ้อนให้กลายเป็นบทสรุปผู้บริหารที่เข้าใจง่าย การผลักดันนโยบายด้วยคนตัวเล็กตัวน้อยจะมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการพัฒนากระบวนการปรึกษาหารือที่เปิดรับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ นักกฎหมาย และนักล็อบบี้ โดยที่สมาชิกของสหภาพและคนงานยังรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของข้อเสนอเชิงนโยบายเหล่านั้น พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้เชี่ยวชาญต้องพูดจาให้เข้าใจง่าย และต้องพร้อมรับผิดต่อคนตัวเล็กตัวน้อย

บทบาทของผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมายและนโยบาย

- ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้วิเคราะห์ สรุป และอภิปรายงานวิจัย งานศึกษาเชิงนโยบาย และชุดความรู้อื่นๆ
- กลั่นกรองข้อกฎหมายและกฎระเบียบในการบริหาร
- ช่วยพัฒนาข้อเสนอและจุดยืนเชิงนโยบาย
- เขียนบทแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเดิมหรือเขียนกฎหมายใหม่
- ให้ความเห็นในนามของสหภาพระหว่างการรับฟังความเห็นหรือในเวทีสาธารณะ

การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยองค์ประกอบสามส่วนได้แก่

- การรวบรวมและการใช้หลักฐานที่น่าเชื่อถือซึ่งได้มาจากการระบุประเด็น การวิเคราะห์ปัญหา และการวิจัยที่เน้นผลลัพธ์
- ความเข้าใจและการบริหารจัดการบริบททางการเมือง รวมถึงวิธีการและสถานที่ในการตัดสินใจ
- ความสามารถในการสื่อสารประเด็นที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจน ชวนติดตาม และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการลงมือปฏิบัติ

จาก NDI Tool Kit, Policy Development and Policy Advocacy, Section 2.6: Best Practice for Developing Policy Proposals, เข้าถึงได้ที่ → https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_ EN.pdf

การนำเสนอหลักฐานและข้อเสนอ

หลังจากวางกรอบคำถามและวิธีการวิจัยโดยอาศัยการวิจัยแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ซึ่งผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญของนักวิจัยกับประสบการณ์จากชีวิตจริงของสมาชิก/คนงานแล้ว ให้ลองออกแบบวิธีการนำเสนอที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้ฟังที่หลากหลาย

- ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายหรือรายงานคู่ขนานให้กับนักการเมือง หรือจัดทำสรุปข้อมูลสำคัญ หรือสรุปข้อมูลเบื้องต้น เพื่อเผยแพร่กับสาธารณะหรือส่งต่อให้สื่อมวลชน
- จัดการนำเสนอปากเปล่าโดยผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- เชิญตัวแทนชุมชนขึ้นพูดในเวทีสัมมนาที่เป้าหมายคือผู้มีอำนาจตัดสินใจ
- ร่างจุลสารหรือเอกสารแผ่นพับ
- อัปโหลดวิดีโอ/สารคดีลงยูทูบ
- จัดเวทีเสวนาออนไลน์

ปรับจาก PSI Tool Kit → **Campaigning for a Fairer World**

การส่งสาร

ไม่ว่าการผลักดันนโยบายจะเกิดขึ้นในบริบทของการรณรงค์ที่ครอบคลุมหรือไม่ แต่การสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และจับใจสมาชิก พันธมิตร รวมถึงผู้คนทั่วไป เพื่อเรียกเสียงสนับสนุนสำหรับการกดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจก็เป็นสิ่งจำเป็น คิดนอกกรอบเข้าไว้ หานักสื่อสารมืออาชีพเก่งๆ เลือกโฆษกที่สื่อสารข้อความและเล่าเรื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค้นหาแรงบันดาลใจจากการรณรงค์อื่นๆ

บางครั้งหัวใจสำคัญของการสื่อสารก็คือการทำให้คนทั่วไปเข้าใจอย่างชัดเจนว่า **ไม่** แปลว่า **ใช่** ตัวอย่างเช่น ในการต่อสู้ของพนักงานขับรถอูเบอร์/ลิฟต์) Uber/Lyft) ที่แคลิฟอร์เนีย ในปี 2019 ฝ่ายนิติบัญญัติของรัฐแคลิฟอร์เนียออกกฎหมาย California Assembly Bill 5 ซึ่งกำหนดให้บริษัทต้องถือว่าพนักงานขับรถประจำแพลตฟอร์มและคนงานที่รับงานอิสระอื่นๆ เป็น “พนักงาน” แต่ในปี 2020 ฝ่ายต่อต้านสามารถเสนอกฎหมายใหม่เพื่อให้ประชาชนโหวตล้มกฎหมายฉบับดังกล่าวได้

- ชาว**แคลิฟอร์เนีย**ออกมา**ลงคะแนนเสียง**เกี่ยวกับกฎหมาย **California Proposition 22, App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative** ซึ่งเป็น**ข้อเสนอแก้กฎหมายรัฐที่ริเริ่มโดยประชาชน** ในวันที่ **3 พฤศจิกายน 2020** ผลปรากฏว่าเสียงส่วนใหญ่โหวตรับรองกฎหมาย Proposition 22
- การโหวต “**ใช่**” คือการสนับสนุนให้นิยามว่า การเดินทาง)ร่วมเดินทาง(และคนขับรถโดยอาศัยแอปพลิเคชัน คือผู้รับจ้างอิสระ และให้ใช้นโยบายด้านแรงงานและค่าแรงแยกต่างหากสำหรับคนขับและบริษัทแอปพลิเคชันกลุ่มนี้

- การโหวต “**ไม่**” คือการคัดค้านข้อเสนอแก้กฎหมาย หมายความว่าเราสามารถใช้กฎหมาย California Assembly Bill 5 (2019) เพื่อกำหนดว่าคนขับรถโดยอาศัยแอปพลิเคชันเป็นพนักงานหรือเป็นผู้รับจ้างอิสระ

อย่างไรก็ตาม การต่อสู้ยังคงดำเนินต่อไป เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2021 แฟรงก์ โรช (Frank Roesch) ผู้พิพากษาศาลสูงสุดแห่งอลาเมดาเคาน์ตี ตัดสินว่าข้อความสองส่วนในกฎหมาย Proposition 22 ขัดต่อรัฐธรรมนูญ ส่งผลให้กฎหมายทั้งฉบับเป็นโมฆะ ในขณะที่ฝ่ายสนับสนุนกฎหมายฉบับนี้ประกาศว่าจะยื่นอุทธรณ์ต่อไป

ที่มา: → https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-Based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_(2020)

หัวใจสำคัญคือความต่อเนื่อง!

กระจายสารในทุกช่องทางที่เป็นประโยชน์และเป็นไปได้ เพื่อให้ข้อมูลและเป็นการกดดันทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ทั้งหลาย ผู้บริจาค ตลอดจนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง คุณอาจใช้วิธีแจ้งเตือนให้ลงมือทำ (action alerts) ให้ความเห็นระหว่างการรับฟังความคิดเห็นหรือในเวทีประชุมต่างๆ เชิญสื่อมวลชนมาทำข่าว จัดงานแถลงข่าว ให้สัมภาษณ์กับนักข่าว เขียนจดหมายถึงบรรณาธิการ หรืออาจเตรียมร่างข้อความเอาไว้ก่อน เพื่อให้ง่ายต่อการส่งข้อความในสื่อสังคมออนไลน์ อีเมล หรือจดหมายพร้อมกันปริมาณมากๆ หรืออาจใช้เครื่องมืออย่าง Megaphone ในการสร้างคำร้องเรียนก็ได้ (→ https://www.megaphone.org.au/)

เทคนิคและตัวอย่างที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดูบทที่ว่าด้วย "การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ" และ "การใช้สื่อสังคมออนไลน์" ใน *the Leadership Conference Education Fund's Tool Kit* (→ http://civilrightsdocs.info/pdf/field/Grassroots-Toolkit-2015.pdf)

อ่านข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดข้อเรียกร้องและการพัฒนาสารได้ในเนื้อหาว่าด้วยการสร้าง → **สารในการรณรงค์** ที่หนักแน่น

การเล่าเรื่อง

หลายครั้งการพูดคุยในแวดวงสาธารณะเกี่ยวกับประเด็นเชิงนโยบายมักจะดูน่าเบื่อ ไม่น่าสนใจ หรือกระทั่งไม่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้คนเอาเสียเลย ซึ่งก็ไม่ผิดนักถ้าหมายถึงการพูดคุยในเชิงเทคนิค หรือที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลหรือสถิติโดยปราศจากบริบท เรื่องเล่าซึ่งทำให้ตัวเลขเหล่านี้เชื่อมโยงกับชีวิตและมีที่มาที่ไปจึงเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจถึงความสำคัญของประเด็นหรือทางเลือกเชิงนโยบาย

สำหรับการผลักดันนโยบาย เรื่องเล่าที่ดีจะต้อง

- ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจปัญหาได้ง่ายขึ้น และมองออกว่าวิธีแก้ปัญหาที่เสนอจะเป็นอย่างไรเมื่อนำไปปฏิบัติจริง
- สั้น ไม่ควรเกินสองนาที
- สร้างผลสะเทือนด้วยการทำให้ผู้ฟังเข้าใจประเด็นปัญหาได้เร็วขึ้น ไม่ใช่ด้วยการอัดข้อมูลจำนวนมาก
- เป็นความจริง
- อาจมาจากการวิจัยหรือประสบการณ์ในประเด็นนั้นๆ
- มีข้อมูลเชิงสถิติที่ช่วยยืนยันความถูกต้องของประเด็นหลักอย่างน้อยหนึ่งชุด

สร้างเรื่องเล่าที่บอกเล่าข้อเสนอเชิงนโยบายของคุณและความสำคัญของข้อเสนอนั้นได้อย่างเห็นภาพ ขอให้เป็นเรื่องสั้นๆ)ยาวไม่เกินสองนาที (เข้าใจง่าย และใช้ภาษาเชิงพรรณนา เสริมด้วยสถิติที่ช่วยยืนยันความถูกต้องของประเด็นของคุณด้วยถ้าเป็นไปได้

จาก NDI Tool Kit, Policy Development and Policy Advocacy, 5.1→
https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf

การให้ข้อมูล/กดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจ

มีช่องทางทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ช่วยให้แน่ใจว่าเสียงของสหภาพและผู้ผลักดันนโยบายตัวเล็กตัวน้อยจะได้รับการรับฟังในกระบวนการของการตัดสินใจ

การให้ข้อมูลและกดดันทางตรงต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจประกอบด้วย

- การล็อบบี้ผู้มีอำนาจตัดสินใจให้รับจุดยืนของคุณ: การเจรจาต่อรองหรือหารือเป็นการส่วนตัวกับฝ่ายนิติบัญญัติ เจ้าหน้าที่รัฐ หรือข้าราชการเป็นรายคน
- (นอกเหนือจากงานของนักล็อบบี้มืออาชีพของสหภาพ) การจัดการล็อบบี้แบบหมู่คณะ: ปรากฏตัวในหลายพื้นที่พร้อมกันเป็นจำนวนมาก
- การส่งสารถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจ: จดหมาย โทรศัพท์ อีเมล ฯลฯ
- การเข้าร่วมประชุมสาธารณะกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อถามคำถาม
- การให้ความเห็นในกระบวนการทางกฎหมายหรือในการรับฟังความคิดเห็นอื่นๆ ในกระบวนการทางกฎหมาย: ฝ่ายนิติบัญญัติที่เป็นมิตรกับสหภาพอาจจัดการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสนับสนุนจุดยืนของสหภาพแรงงาน การผลักดันนโยบายโดยคนตัวเล็กตัวน้อยอาจช่วยเสริมประสบการณ์ตรงให้กับประเด็นเชิงนโยบายบางประเด็นได้ เช่น ประสบการณ์จากพื้นที่ปฏิบัติงานหรือประสบการณ์จากชุมชน
- การให้คนที่ได้รับผลกระทบจริงๆ ได้มีปากมีเสียง ในฐานะส่วนหนึ่งของแนวร่วมผลักดันนโยบายระดับชาติและนานาชาติ

- การจัดทำเอกสารหรือบอร์ดสำหรับให้คำมั่นสัญญา)เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจลงชื่อสนับสนุนการรณรงค์หรือประเด็นหนึ่งๆ ต่อสาธารณะ

ปรับบางส่วนมาจาก NDI, Policy Development and Policy Advocacy, Section :3.3Advocacy Tools for Working with Decision-Makers, → https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf และจาก PSI Tool Kit → **Campaigning for a Fairer World**

การหารือกับฝ่ายนิติบัญญัติ ผู้กำกับดูแล และผู้กำหนดนโยบายอื่นๆ

- การสื่อสารตัวต่อตัวกับผู้มีอำนาจหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้มีอำนาจ)เช่น ข้าราชการ (อาจเกิดขึ้นได้หลากหลายลักษณะ ตั้งแต่การพูดคุยในบริบทที่ไม่เป็นทางการ)เช่น ระหว่างการกินอาหารกลางวันหรือดื่มกาแฟ (ไปจนถึงการพูดคุยในบริบทที่เป็นทางการ)เช่น ในสำนักงานของนักการเมือง (และการเขียนจดหมาย
- เป้าหมายคือการให้ข้อมูล โน้มน้าว และผลักดันให้เกิดการลงมือทำ ออกแบบสารหลักซึ่งสรุปจุดยืนและความเปลี่ยนแปลงที่คุณอยากให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

สารหลักจะเป็นตัวกำหนดสโลแกน ประโยคเด็ด หรือเรื่องเล่าต่างๆ

จาก PSI Tool Kit → Campaigning for a Fairer World

การให้ข้อมูลและการกดดันทางอ้อมต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ (ผ่านสื่อ สาธารณชน ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง ฯลฯ) ประกอบด้วย

- ข้อเสนอแนะและรายงานสรุปทางนโยบาย: จัดทำรายงานหรืองานวิจัยเพื่อเสนอข้อเสนอของคุณ เขียนข้อเสนอแนะหรือรายงานสรุปทางนโยบาย
- เสนอกฎหมายหรือแก้ไขกฎหมายที่สะท้อนจุดยืนของสหภาพ (ผ่านพันธมิตรทางการเมือง)
- ใช้การสื่อสารทางวิทยุ สื่อแบบดั้งเดิม และสื่อสังคมออนไลน์ในการให้ข้อมูลแก่สาธารณะและกระตุ้นให้พวกเขาเขียนหรือซักถามผู้มีอำนาจตัดสินใจ
- จัดงานแถลงข่าว
- ทำเว็บไซต์ให้ข้อมูล
- เขียนบล็อกและทวิตเตอร์: สร้างการรณรงค์ในสื่อสังคมออนไลน์อย่างเฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ หรือยูทูบ
- ลองทำให้เกิดการถกเถียงเกี่ยวกับประเด็นของคุณผ่านทางโทรศัพท์และเวทีเสวนาโต๊ะกลม
- จัดงานเปิดตัวการรณรงค์ต่อสาธารณะ
- จัดกิจกรรมของเครือข่ายหรือแนวร่วม
- จัดงานประชุมสาธารณะหรือระดับชุมชน: จัดการเสวนาสาธารณะเกี่ยวกับประเด็นหนึ่งๆ เพื่ออธิบายประเด็นดังกล่าวให้ผู้คนทั่วไปหรือผู้กำหนดนโยบายฟัง
- จัดชุมนุม: จัดการประท้วง การชุมนุม การเดินขบวน หรือการประท้วงข้ามคืน จัดเวทีแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายสาธารณะ เพื่อให้สมาชิกและกลุ่มที่ได้รับผลกระทบได้บอกเล่าประสบการณ์ของตัวเอง

- จัดแฟลชม็อบเพื่อดึงความสนใจมาที่ประเด็นหนึ่งๆ
- รณรงค์ให้เขียนจดหมาย หนังสือร้องเรียน หรือการลงประชามติ: แรงสนับสนุนจากคนตัวเล็กตัวน้อยมีความสำคัญต่อจำนวนผู้ร่วมลงนาม ทำให้แน่ใจว่าสมาชิกส่วนใหญ่ลงชื่อเห็นชอบ
- สำรวจความคิดเห็นแบบสั้นๆ (เช่น ที่ป้ายรถประจำทาง สถานีรถไฟ หรือในที่สาธารณะอื่นๆ) เกี่ยวกับการทำงานของรัฐบาลหรือประเด็นที่ต้องการให้ผู้คนสนใจ
- ให้ข้อมูลและกดดันผู้คนที่มีสายสัมพันธ์หลักกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ความสำคัญของประเด็นไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะทำให้สื่อหันมาสนใจ สิ่งสำคัญคือวิธีการและกิจกรรมที่สร้างความประหลาดใจและเหมาะจะเป็นข่าวต่างหาก แน่นอนว่าวิธีการและกิจกรรมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ย่อมเปลี่ยนไปตามบริบทและทรัพยากรที่มี การจัดกิจกรรมสาธารณะโดยเชิญผู้มีตำแหน่งใหญ่โตหรือคนดังมาร่วมพูดคุย พร้อมด้วยตัวแทนจากพันธมิตรทางการเมือง และ/หรือจัดในสถานที่ไม่ปกติทั่วไป อาจดึงดูดความสนใจของสื่อได้ คุณอาจเชิญผู้มีอำนาจฝ่ายตรงข้ามมาร่วมงานด้วยก็ได้ และเก้าอี้ที่ว่างจะเป็นสัญลักษณ์ของการไม่ปรากฏตัวของพวกเขา

ปรับส่วนหนึ่งจาก NDI, Policy Development and Policy Advocacy, Section 3.3: Advocacy Tools for Working with Decision-Makers, → https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf และจาก PSI Tool Kit → **Campaigning for a Fairer World**

คำถามชวนคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ เครื่องมือ และวิธีการ

ลองคิดว่าเครื่องมือในการให้ข้อมูลและกดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจประเภทใดที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในบริบทของคุณ! การกดดันทางตรงหรือทางอ้อมน่าจะประสบความสำเร็จมากกว่ากัน พิจารณาคำถามด้านล่างและกลับไปทบทวนกลยุทธ์ เครื่องมือ และวิธีการข้างต้น จากนั้นลองเลือกมา 3-5 วิธี

- **ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับข้อมูลจากไหน?**
- **ผู้มีอำนาจตัดสินใจน่าจะได้รับข้อมูลในรูปแบบใด?**
- **ผู้มีอำนาจตัดสินใจควรรู้อะไรเกี่ยวกับประเด็นนี้บ้าง?**
- **คุณอยากให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทำอะไร? วิธีที่ดีที่สุดในการร้องขอให้พวกเขาทำสิ่งนั้นคืออะไร?**
- **การมีส่วนร่วมแบบใดที่น่าจะมีความหมายหรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้มีอำนาจตัดสินใจได้มากที่สุด?**
- **วิธีใดจะมีประสิทธิภาพที่สุดในการโน้มน้าวใจผู้มีอำนาจตัดสินใจ?**

NDI Tool kit, Policy Development and Policy Advocacy, 3.3, → https://www.ndi.org/sites/default/files/Policy%20Development%20and%20Advocacy%20Workbook_EN.pdf

การผลักดันไม่มีวันจบ : การประนีประนอม การบังคับใช้กฎหมาย และบทเรียน

ความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อทำให้เกิดความเป็นธรรมในแง่อำนาจเชิงสถาบันเมื่อต้องต่อกรกับบริษัทเอกชน เพื่อรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางสังคมที่รัฐเป็นผู้จัดหา ตลอดจนเพื่อยกระดับสภาพการทำงานและสภาพความเป็นอยู่ทั่วโลกผ่านนโยบายแบบก้าวหน้า และการผลักดันนโยบายด้วยคนตัวเล็กตัวน้อยจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสมาชิก คนงาน ชุมชน และพันธมิตรต่างมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าและทุ่มเทเต็มกำลังเพื่อผลักดันข้อเสนอของพวกเขาเองเท่านั้น โชคไม่ดีนักที่การผลักดันนโยบายส่วนมากในสภาพแวดล้อมทางการเมืองในปัจจุบันมักขาดบทบาทเชิงรุก แน่นอนว่าการต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การผ่อนคลายกฎระเบียบ และการเปิดเสรีในอนาคตคือเป้าหมายสำคัญสูงสุด แต่บางครั้งเมื่อเทียบกับการร่วมเจรจาต่อรองและการนัดหยุดงาน ผลลัพธ์ของการตัดสินใจทางการเมืองก็มักจะลงเอยด้วยการประนีประนอม ซึ่งอาจไม่ได้เป็นที่พอใจสำหรับทุกฝ่าย ในขณะที่การรักษาความมุ่งมั่นของสมาชิกและคนงาน และการประคับประคองแนวร่วมในการผลักดันนโยบายให้ยึดโยงกันต่อไปเป็นเรื่องสำคัญ ความสามารถในการประนีประนอมก็เป็นสิ่งจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน จงทำให้แน่ใจว่าคุณ

- จัดการความคาดหวังเกี่ยวกับการผลักดันนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริง
- หลีกเลี่ยงทัศนคติที่บรรดาเทคโนแครตและนักโฆษณาชวนเชื่อฝ่ายเสรีนิยมใหม่ป่าวประกาศว่าไม่มีทางเลือกอื่นอีกแล้ว (“there-is-no-alternative”)

- คำนึงถึงความเป็นไปได้ของปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่รุนแรง โดยเฉพาะเมื่อเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดข้อโต้แย้งและผู้คนเห็นต่างกันมากๆ แม้ว่าคนส่วนใหญ่จะอยู่ข้างคุณก็ตาม ยอมประนีประนอมเล็กน้อย เพื่อสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอันก้าวหน้าที่แข็งแกร่งขึ้น

การประนีประนอม การบังคับใช้กฎหมาย และความท้าทายข้ามชาติ

ลองดูตัวอย่างการพิจารณากฎหมายการสอบทานธุรกิจของเยอรมนีซึ่งเพิ่งผ่านสภาเมื่อเร็วๆ นี้ ในวินาทีเกือบสุดท้ายของการประชุมฝ่ายนิติบัญญัติในปี 2021 ไม่นานก่อนการเลือกตั้งที่จะทำให้แนวร่วมฝ่ายรัฐบาลต้องบาดหมางกัน ไม่มีฝ่ายใดเลยที่พอใจกับกฎหมายฉบับดังกล่าว ซึ่งหนึ่งในเรื่องสำคัญคือการกำหนดให้องค์กรเอกชนมีหน้าที่รับผิดชอบในบางระดับต่อมาตรฐานแรงงานตลอดสายพานการผลิต ทว่าสหภาพแรงงานเยอรมนีรู้ดีว่าการประนีประนอมในประเด็นนี้ก็นับว่าเป็นชัยชนะก้าวแรกที่ได้มาด้วยความเหนื่อยยาก และพวกเขาต้องต่อสู้เพื่อกฎหมายที่ดีขึ้น)น่าจะในระดับภูมิภาคยุโรป (ต่อไปในอนาคต ในเวลานี้พวกเขาต้องให้ความสำคัญกับการกดดันรัฐบาลให้บังคับใช้กฎหมายฉบับนี้อย่างจริงจังเมื่อมีผลบังคับใช้ใน xx ดังที่เห็นได้จากการเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนแปลงกฎหมายระดับข้ามชาติกรณีอื่นๆ เช่น หลังเหตุการณ์ไฟไหม้โรงงานเสื้อผ้าในบังกลาเทศ ถึงที่สุดแล้วการต่อสู้ทางกฎหมายจะเกิดผลจริงก็ต่อเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายในระดับประเทศ และเมื่อแนวร่วมตัวแทนลูกจ้างในสายพานการผลิตทั่วโลกร่วมกันต่อสู้

[cf. FES publication “Transnational Legal Activism in Global Supply Chain” and xx (German due diligence).]

การบังคับใช้กฎหมาย

การผลักดันนโยบายไม่ได้จบลงเมื่อประกาศใช้กฎหมายฉบับหนึ่งๆ เพราะกฎหมายจะต้องถูกแปรสภาพให้กลายเป็นกฎกติกาของฝ่ายบริหารและต้องถูกบังคับใช้ ด้วยเหตุนี้การผลักดันจึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและต้องอาศัยการติดตามผล ขอให้พิจารณาขั้นตอนของการบังคับใช้กฎหมายในการเมืองการปกครองทุกระดับดังต่อไปนี้

- การสร้างกฎหมายให้มีความเป็นรูปธรรมในรูปกฎกติกาของฝ่ายบริหาร: ไม่ว่ากฎหมายจะมีรายละเอียดมากขนาดไหน แต่สุดท้ายก็มักจะไม่ละเอียดพอในแง่ของการบังคับใช้ ปัญหาจริงๆ จึงอยู่ที่รายละเอียด และทั้งผู้สนับสนุนกับผู้คัดค้านก็จะพยายามเข้าไปมีอิทธิพลเหนือขั้นตอนนี้เพื่อทำให้นโยบายเข้มแข็งขึ้นหรืออ่อนพลังลง หลายครั้งขั้นตอนนี้กลายเป็นเกมการเจรจาต่อรองหลังม่านมากกว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการนิติบัญญัติ อีกทั้งฝ่ายที่ผลักดันกฎหมายยังมักจะปล่อยปละละเลยขั้นตอนนี้ เพราะหันไปผลักดันประเด็นหรือปัญหาใหญ่เรื่องต่อไป อย่าทำแบบนั้นเด็ดขาด! เตรียมการติดตามผลไว้ตั้งแต่เนิ่นๆ! และอย่าลืมว่าแม้กระทั่งฝ่ายนิติบัญญัติที่เป็นมิตรกับแรงงาน ซึ่งช่วยผลักดันกฎหมายฉบับนั้น ก็อาจมีผลประโยชน์อื่นๆ และอาจไม่ได้มีปัญหาอะไรกับกฎกติกาของฝ่ายบริหารที่อ่อนพลังลงหรือการที่กฎหมายบังคับใช้จริงได้ไม่มากนัก!
- นโยบายหนึ่งๆ จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของหน่วยงานที่บังคับใช้กฎหมาย ทั้งในแง่ของทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างเช่น ไม่ว่ากฎหมายจะระบุไว้อย่างไร แต่การตรวจแรงงานจะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีผู้ตรวจแรงงาน ดังนั้นการตรวจดูว่ากฎหมายและกฎกติกาของฝ่ายบริหารระบุถึงประเด็นเหล่านี้ไว้มากพอหรือไม่ และมีการจัดสรรงบประมาณไว้เพียงพอหรือไม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญ และต่อให้เพียงพอทั้งสองประเด็น แต่หากรัฐบาลขาดเจตจำนงทางการเมืองในการบังคับใช้กฎหมาย การดำเนินการทางกฎหมายและ/หรือการกลับมาผลักดันนโยบายอีกครั้งก็อาจเป็นสิ่งจำเป็น

- ในกรณีที่นายจ้างและบริษัทไม่ยอมปฏิบัติตาม การบังคับใช้กฎหมายมักจะต้องอาศัยการยื่นเรื่องร้องเรียนและการฟ้องร้อง คำตัดสินของศาลอาจนำไปสู่การบังคับให้ยอมปฏิบัติตาม แต่ในขณะเดียวกันก็มักจะเผยให้เห็นจุดอ่อนและช่องโหว่ของกฎกติกา ดังนั้นจึงต้องกลับมาผลักดันนโยบายรอบใหม่

ตัวอย่างที่ค่อนข้างอื้อฉาวในกรณีนี้คือการห้ามขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ชั่วคราวในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1920 การผลักดันนโยบายหลายทศวรรษ (ที่ต้องทัดทานกับการต่อต้านของคนทำงาน ผู้อพยพ และธุรกิจต่างๆ) ไม่เพียงลงเอยด้วยการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญที่ออกจะกำกวม แต่ยังได้มาซึ่งกฎหมายที่เต็มไปด้วยข้อจำกัดในการบังคับใช้บทบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าว ในเวลาเดียวกัน กฎหมายโวลสเตด (Volstead Act) ฉบับนี้ก็ยังเต็มไปด้วยช่องโหว่ ซ้ำร้ายคือรัฐบาลก็ไม่ได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบังคับใช้กฎหมายฉบับดังกล่าว โดยแทบจะปล่อยให้รัฐต่างๆ และรัฐบาลท้องถิ่นจัดการกันเอง ดังนั้นการบังคับใช้กฎหมายในแต่ละรัฐจึงแตกต่างกันอย่างมหาศาล จนเปิดโอกาสให้คนหัวใสฉกฉวยประโยชน์จากช่องโหว่ของกฎหมาย และกลายเป็นโอกาสขององค์กรอาชญากรรม ประชาชนจำนวนมากจึงเลิกเคารพกฎหมาย และการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญในประเด็นนี้ก็ถูกยกเลิกไปในท้ายที่สุด

คำถามหลักเรื่องการบังคับใช้กฎหมาย

- คุณเข้าใจกติกาของเกมนี้หรือไม่?
- ความเปลี่ยนแปลงที่คุณปรารถนาจะบังคับใช้อย่างไร? และโดยใคร?
- กฎหมายฉบับนั้นต้องอาศัยงบประมาณที่เพียงพอในการบังคับใช้หรือไม่?
- ใครเป็นผู้ควบคุมกระบวนการเปลี่ยนนโยบายทางกฎหมายให้กลายเป็นกฎกติกาของฝ่ายบริหาร?
- คุณมีช่องทางเข้าถึงคนสำคัญในฝ่ายนิติบัญญัติและทีมงานของพวกเขาหรือไม่?
- นักกฎหมายของสหภาพและแนวร่วมผลักดันนโยบายจะติดตามผลการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างไร?
- กระบวนการคัดค้านกฎหมายฉบับดังกล่าวเป็นไปได้หรือไม่?

บทเรียน

สหภาพแรงงานหลายแห่งหรือส่วนใหญ่มักจะต้องคอยจัดการกับวิกฤตอยู่ตลอดเวลา การรณรงค์ที่เพิ่มขึ้นทุกครั้ง กิจกรรมสร้างแนวร่วมที่เพิ่มขึ้นทุกคราว กิจกรรมที่ต้องทำเพิ่มทุกๆ อย่าง ล้วนแต่ซ้ำเติมภารกิจเดิมที่มีอยู่ล้นมือ การผลักดันนโยบายเองก็เช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันที่ไม่ใช่แค่ใช้ผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องอาศัยบทบาทที่เข้มแข็งของคนตัวเล็กตัวน้อยในสหภาพ ไม่ว่าจะได้รับชัยชนะหรือไม่ (หรือต้องประนีประนอมซึ่งเรียกแบบปลอบใจกันว่าเป็นชัยชนะ) แต่หลังจากนั้นทุกคนจะอ่อนล้า และอาจจะต้องลุยต่อกับภารกิจที่ยากลำบากไม่แพ้กัน อย่างไรก็ตาม ในบริบทที่การเมือง วัฒนธรรม และสื่อมวลชนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การคิดคำนึงถึงความจำเป็นในการถอดบทเรียนจากการผลักดันนโยบายอย่างเป็นระบบก็เป็นสิ่งจำเป็น คุณอาจใช้แนวคิดเรื่องแนวทางการสร้างพลังขับเคลื่อนเพื่อพิจารณาว่าวิธีใดบ้างที่ใช้ได้และใช้ไม่ได้

- ใช้อำนาจเชิงสถาบันอะไรไปแล้วบ้าง อำนาจเชิงสถาบันที่คุณมีมีข้อจำกัดอย่างไร คุณพึ่งพาอำนาจเชิงสถาบันมากเกินไปหรือไม่
- ใช้อำนาจเชิงสมาคมไปบ้างหรือยัง - สมาชิกและคนงานมีส่วนร่วมบ้างหรือไม่ พึ่งพาอำนาจเชิงสมาคมมากไปหรือไม่ ถ้าใช่ ก็อาจทำให้สมาชิกและคนงานอ่อนล้าและหมดไฟในการต่อสู้
- ใช้อำนาจเชิงสังคมไปบ้างหรือยัง - แนวร่วมทางการเมือง พันธมิตรทางสังคม และชุมชนมีส่วนร่วมบ้างหรือไม่ มีความขัดแย้งในเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายหรือความเป็นไปได้ของการต่อสู้บ้างหรือไม่ ถ้ามี แก้ไขอย่างไร

- ใช้อำนาจเชิงโครงสร้างไปบ้างหรือยัง – มีการนัดหยุดงานและอื่นๆ หรือไม่
- อะไรคือความเป็นไปได้และข้อจำกัดของพลังขับเคลื่อน
- มีการใช้พลังขับเคลื่อนแบบข้ามชาติบ้างหรือไม่
- พลังขับเคลื่อนเพิ่มขึ้นบ้างหรือไม่

ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ว่าด้วยการออกแบบ → **การถอดบทเรียน** จากพัฒนาการของคุณ

