

# คู่มือการจัดตั้งแรงงาน

## Organizing Manual

จัดตั้งอย่างไร  
ให้ประสบความสำเร็จ?



สถาบันแรงงานและเศรษฐกิจที่เป็นธรรม  
(Just Economy and Labor Institute)



# คู่มือการจัดตั้งแรงงาน Organizing Manual

จัดทำโดย สถาบันแรงงานและเศรษฐกิจที่เป็นธรรม (JELI)

## นักเขียน

ดร. เกรียงศักดิ์ วีระโกวิทย์ขจร

ศักดินา จัตรกุล ณ อยุธยา

วรดุลย์ ตูลารักษ์

ภาคภูมิ แสงวงศ์

เยาวภา ดอนเส

อรัญญา ภาคภัทร

## บรรณาธิการ

สุนิษา ราชภัณฑ์

กนกกาญจน์ มานพ

## ออกแบบและวาดภาพประกอบ

กรรมกร สตูดิโอ

ปีที่พิมพ์ 2024

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้โครงการสร้างช่องทางที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม  
และเสริมความเข้มแข็งของผู้ใช้แรงงาน (GLP-POWER)  
โดยการสนับสนุนจาก USIAD และ Solidar Suisse

เนื้อหาภายในหนังสือเล่มนี้สามารถนำไปใช้ได้ในการศึกษา หรือเพื่อวัตถุประสงค์  
ที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ โดยไม่สามารถแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนเนื้อหาได้



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**solidar  
suisse**



**GLP-POWER**  
GLOBAL LABOUR PROGRAM - PLATFORM FOR ORGANIZING BY WORKERS FOR EMPLOYMENT AND RECOGNITION

# ก่อนจะเริ่มจัดตั้ง

## “แรงงานทั้งโลกกำลังต่อสู้อย่างยากลำบาก”

ทุกวันนี้แรงงานต่างเผชิญกับความท้าทายที่มากขึ้น ไม่ว่าจะถูกกดขี่ค่าแรง ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม หรือต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย แรงงานหลายคนยังคงต้องต่อสู้กับความไม่มั่นคงในการทำงาน การขาดสิทธิในการต่อรอง และการไม่ได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความรู้เรื่องการจัดตั้งแรงงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้แรงงานมีเครื่องมือในการปกป้องสิทธิ สร้างความเข้มแข็งในการต่อรองกับนายจ้าง และพร้อมที่จะลุกขึ้นมาต่อสู้เพื่อสภาพการจ้างงานที่เป็นธรรม สามารถมีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ใช้ชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

การจัดตั้งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้าง ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ แต่ยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งในการต่อรองและส่งเสริมความเท่าเทียมกันในที่ทำงาน คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้และแนวทางในการจัดตั้งแรงงาน โดยครอบคลุมตั้งแต่ประวัติศาสตร์แรงงานในไทย องค์กรคนงานและการรวมกลุ่ม แนวทางการเป็นนักจัดตั้ง จนถึงทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับนักจัดตั้ง

หวังว่าคู่มือเล่มนี้จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อแรงงานทุกคนที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งและผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสังคมแรงงาน พร้อมทั้งนำไปสู่สังคมที่เป็นธรรมและเสมอภาคสำหรับ ทุกคน

**สถาบันแรงงานและเศรษฐกิจที่เป็นธรรม**

# สารบัญ

<b>01. การรวมกลุ่มของแรงงานแพลตฟอร์ม และแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย</b>	<b>1</b>
<b>02. คู่มือนักจัดตั้ง</b>	<b>5</b>
• บทเรียนจากนักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จ .....	10
• วิธีการจัดตั้ง .....	12
• หลักการการจัดตั้ง .....	26
• กลยุทธ์การจัดตั้งแรงงานแพลตฟอร์ม .....	28
• แนวทางการจัดตั้งแรงงานข้ามชาติ .....	30
<b>03. ทักษะสำหรับผู้นำ/แกนนำคนงาน</b>	<b>31</b>
• ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง .....	32
• ทักษะการเป็นผู้ดำเนินการประชุม .....	35
• ทักษะด้านประชาธิปไตยในองค์กรคนงาน .....	37
• ทักษะการทำแผนยุทธศาสตร์ .....	40
<b>04. บทสรุป</b>	<b>43</b>



# 01. การรวมกลุ่มของแรงงาน แพลตฟอร์มและแรงงานข้ามชาติ ในประเทศไทย

---

# 01. การรวมกลุ่มของแรงงานแพลตฟอร์มและแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย

การรวมกลุ่มของแรงงานเป็นการเคลื่อนไหวที่สำคัญมากในการส่งเสริมสิทธิและสวัสดิการของแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานแพลตฟอร์มและแรงงานข้ามชาติที่มีความเปราะบางกว่ากลุ่มอื่น ๆ และมักไม่ได้รับความคุ้มครองอย่างเป็นธรรม

ในประเทศไทยการรวมกลุ่มของแรงงานแพลตฟอร์มและแรงงานข้ามชาติสามารถสรุปออกมาเป็นรูปแบบได้ ดังนี้

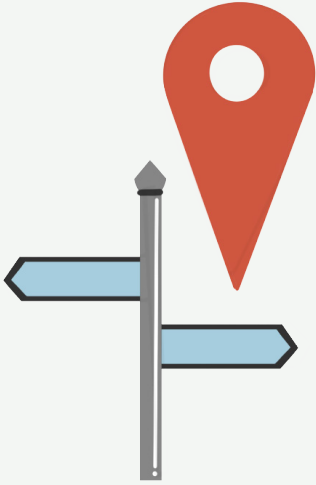
## 1. แรงงานแพลตฟอร์ม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

### ออนไลน์

- คนงานแพลตฟอร์มที่ทำงานโดยรับคำสั่งจากบริษัทแพลตฟอร์มผ่านแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ การเชื่อมโยงและรวมตัวกันจึงเป็นการสื่อสาร พูดคุย แลกเปลี่ยนกันทางเพจหรือกลุ่มแชทออนไลน์
- การสื่อสารพูดคุยกันทางออนไลน์มีตั้งแต่การรายงานการเกิดอุบัติเหตุรายวันของไรเดอร์ การแชร์รายได้และจำนวนออเดอร์ของแต่ละคน ไปจนถึงการระดมเงินสมานฉันท์เพื่อหนุนช่วยเพื่อนคนงานแพลตฟอร์มที่เจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ
- การสื่อสารออนไลน์สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ไปเป็นกลุ่มเพื่อนสนิทได้ เมื่อต้องรวมพลังกันเพื่อการรณรงค์ในเรื่องต่างๆ กลุ่มเหล่านี้จะเป็นกลุ่มสำคัญในการริเริ่มกิจกรรมการรณรงค์ เป็นแกนหลักในการประสานชวนเพื่อนคนงานแพลตฟอร์มต่างๆ เข้าร่วมด้วย







## ออฟไลน์

คนทำงานแพลตฟอร์มที่มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มพื้นที่ ซึ่งมักจะเรียกชื่อกลุ่มตามพื้นที่หลักที่คนทำงานรอรับออเดอร์ เช่น กลุ่มไรเดอร์ตริง กลุ่มไรเดอร์กระบี่ กลุ่มไรเดอร์สระบุรี กลุ่มไรเดอร์ลพบุรี กลุ่มไรเดอร์นวมินทร์ กลุ่มไรเดอร์ฝั่งธน กลุ่มไรเดอร์รัชดา-ลาดพร้าว กลุ่มไรเดอร์ราชพฤกษ์ กลุ่มคนทำงานบ้านแพลตฟอร์มกรุงเทพฯ เป็นต้น



## วิสาหกิจสังคม

คนงานแพลตฟอร์มมีการรวมกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจสังคม (Social Enterprise) ที่มีการบริหารจัดการทางธุรกิจเพื่อปรับใช้ในการแก้ปัญหาสังคม เช่น เพจ “Thai Therapy Spa at Home – นวดสปาได้ที่บ้าน” โดยกลุ่มพนักงานบริการนวดแพลตฟอร์มกรุงเทพฯ เป็นต้น

## 2. แรงงานข้ามชาติ

- การรวมกลุ่มในสถานประกอบการเดียวกัน เป็นกลุ่มแรงงานข้ามชาติที่สามารถยื่นข้อเรียกร้องให้นายจ้างปรับปรุงสภาพการจ้างได้ เช่น กลุ่มแรงงานชาวพม่าในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
- การรวมกลุ่มเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น กลุ่มแรงงานข้ามชาติ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
- การรวมกลุ่มตามธรรมชาติ กลุ่มทางสังคม และกลุ่มทางวัฒนธรรม เช่น กลุ่มแรงงานข้ามชาติ ชาวมอญ กลุ่มแรงงานข้ามชาติ ในภาคเกษตร



“ยิ่งอ่านมาก ยิ่งสำเร็จมาก”

### ทำความรู้จักประวัติศาสตร์แรงงานในประเทศไทย

- > พัฒนาการขบวนการแรงงาน
- > การจัดตั้งแรงงานในยุคทุนนิยมและโลกาภิวัตน์
- > แหล่งอำนาจของแรงงาน
- > แรงงานแพลตฟอร์ม
- > แรงงานข้ามชาติ
- > สิทธิของแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย
- > สถานภาพทางกฎหมายของแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย
- > กฎหมายน่ารู้เกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย
- > ปัญหาและอุปสรรคในการรวมกลุ่มของแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย

ทางเว็บไซต์

<https://justeconomylabor.org/>

หรือสแกน QR Code



## 02. คู่มือนักจัดตั้ง

---

## 02. คู่มือนักจัดตั้ง

การสร้างความเข้มแข็งให้แก่การรวมกลุ่มต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ หัวใจอยู่ที่**“การจัดตั้ง”** หรือ Organizing คือการชวนเพื่อนร่วมอาชีพเข้ามารวมกลุ่มโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างพลังเพื่อการต่อรองกับนายจ้างและรัฐบาลในเรื่องต่าง ๆ

### **“การรวมกลุ่มต่อรอง”** คืออะไร?

- การต่อรองร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อกำหนดสภาพการจ้างงานร่วมกันระหว่างกลุ่ม/องค์กรคนทำงานและผู้ว่าจ้าง รวมไปถึงรัฐบาล
- เมื่อกลุ่มคนทำงานต้องการยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้าง ข้อเรียกร้องมักประกอบด้วยเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนทำงานส่วนใหญ่เพื่อจะได้ระดมคนทำงานที่ได้รับผลกระทบเข้าร่วมกิจกรรมการต่อรอง
- เป็นก้าวสำคัญในการรวมกลุ่มคนงานเพื่อนำไปสู่การสร้างขบวนการแรงงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- รูปแบบหนึ่งที่คนทำงานอาจเคยได้ยิน คือ **“การสไตรค์ (Strike)”** หรือการนัดหยุดงาน



หลายคนอาจเคยหรือไม่เคยได้ยินคำว่า **“นักจัดตั้ง”** หรือ **Organizer** ต่อจากนี้ จะได้พูดถึงคู่มือสำหรับนักจัดตั้งกันต่อไป

## “นักจัดตั้ง” คือใคร?

นักจัดตั้งคือใครก็ได้ที่มีความปรารถนาจะสร้างขบวนการแรงงานที่เข้มแข็ง มีทักษะในการชวนสมาชิกเข้ามาร่วม ขยายจำนวนสมาชิกกลุ่มให้มากที่สุด อยากพัฒนาทักษะในการจัดตั้งให้มีประสิทธิภาพ มีความจริงใจ และสุจริตใจ (good faith) และยึดกุมเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของคนงานโดยไม่ไขว้เขว ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำ แรงงาน แกนนำกลุ่ม หรือนักกิจกรรมแรงงานเสมอไป



## สิ่งที่ต้องเข้าใจก่อนลงมือทำงานจัดตั้ง

### การจัดตั้งคืออะไร ?

1) การจัดตั้ง คือ การยกระดับความคาดหวังของคนงาน

- ให้เข้าใจว่าสภาพการทำงานและคุณภาพของงานสามารถดีขึ้นได้โดยอำนาจของพวกเขาเอง
- ให้เชื่อมั่นว่าพวกเขามีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ด้วยการรวมกลุ่มหรือด้วยองค์กรของคนงาน โดยเฉพาะ สหภาพแรงงาน

### 2) ศาสตร์และศิลป์

- ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมในพื้นที่การทำงาน เช่น ไรเดอร์ที่เป็นนักจัดตั้งในหลายกลุ่มจะมีวิธีการของตัวเอง ทักทายเพื่อนไรเดอร์ที่ไม่รู้จักกันเข้ามาเป็นสมาชิก เมื่อมีโอกาสพบกัน อาจเริ่มถามไถ่เรื่องปัญหาทั่วไป ปัญหาการทำงานในชีวิตประจำวัน สร้างความคุ้นเคยสักระยะจึงนำมาสู่การชักชวนรวมกลุ่มเข้าเป็นสมาชิก
- ถึงแม้การจัดตั้งที่ดีอาจไม่มีสูตรสำเร็จ แต่การจัดตั้งที่เลว มีตัวอย่างให้เห็นทั่วไป จงเรียนรู้จากตัวอย่างและประสบการณ์จริง
- นักจัดตั้งสามารถเรียนรู้หลักการ กลวิธี และบทเรียนจากกันและกัน ตัวอย่างเช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ในเรื่องวิธีการขยายสมาชิกของไรเดอร์ในต่างพื้นที่กัน เช่น การชวนไรเดอร์นอกกลุ่มเข้ามาเป็นสมาชิกอย่างไร ผลเป็นอย่างไร เป็นต้น

### 3) เริ่มจากงาน “ภายใน” ของการสร้างทัศนคติ

- การจัดตั้งเริ่มต้นจากความเชื่อมั่นในพลังของการรวมกลุ่มหรือความเชื่อว่าการอยู่เฉย ๆ หรือพรับ่นซ้ำซากไม่นำไปสู่ทางออกใด ๆ
- เชื่อว่าเราสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้โดยลงมือร่วมกัน หรือพูดอีกอย่างคือการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทำอะไรบางอย่างร่วมกันเท่านั้นจึงจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
- นักจัดตั้งจึงต้องปรับทัศนคติตัวเองก่อนเริ่มทำงานจัดตั้ง และช่วยให้คนงานก้าวพ้นมายาคติว่า “ทำไปก็เปล่าประโยชน์ เพราะไม่มีใครสนใจ”

### 4) งานจัดตั้งเป็นเกมส์ของอำนาจ (ต่อรอง) ไม่ใช่การร้องขอหรือเรียกร้องความเห็นใจจากใคร

- อะไรไม่ใช่การจัดตั้ง?
- × การจัดตั้งไม่ใช่งานบริการ
  - × การจัดตั้งไม่ใช่การสร้างองค์กรของนักจัดตั้งเอง
  - × การจัดตั้งไม่ใช่การสร้างจิตสำนึกทางการเมืองเพื่ออุดมการณ์แบบใดโดยเฉพาะ

### ใคร ๆ ก็สามารถเป็นนักจัดตั้งได้ แต่นักจัดตั้งที่ดีต้อง...

- ฟังมากกว่าพูด เมื่อถึงเวลาพูด ใช้วิธีตั้งคำถามให้คิด
- รู้จักการตั้งคำถามปลายเปิด แทนที่จะตอบใช่หรือไม่ใช่
- เคารพความเห็นต่าง
- เชื่อมั่นในความเท่าเทียมกันของทุกคน
- สามารถรวมคนเข้าหากัน
- ไม่นิยมสร้างความเกลียดชัง ไม่ขี้นินทา
- ไม่นำเดี่ยว แก้ปัญหาโดยเคลื่อนผู้คนไปสู่เป้าหมาย
- เชื่อว่าสหภาพคือองค์กรของคนงานและทำตามที่เขาเชื่อจริง ๆ
- ไม่เสียเวลาจัดตั้งคนงานที่จัดตั้งตัวเองอยู่แล้ว
- ตรงไปตรงมาและโปร่งใสกับคนงาน
- มีวินัย ทำตามแผนที่วางไว้หรือตกลงไว้กับคนงานอย่างเคร่งครัด



## “คู่มือนักจัดตั้ง”

จะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก คือ

1) บทเรียนจากนักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จ

2) วิธีการจัดตั้ง ได้แก่ การประเมินที่ทำงาน บทสนทนาในการจัดตั้งแบบตัวต่อตัว และการหาตัวแกนนำธรรมชาติและการทดสอบแกนนำ

3) หลักการการจัดตั้ง ได้แก่ การจัดตั้งต่างจากการขับเคลื่อน การรณรงค์ หรือการตั้งสหภาพ แรงงานอย่างไร



# 1) บทเรียนจากนักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จ



## ยึดกฎ 80/20

- นักจัดตั้งต้องฟังมากกว่าพูด คือ ฟัง 80% พูด 20%
- อย่างน้อยที่สุดคือพูดแค่หนึ่งในสาม เพราะเรามีปากเดียว แต่มีหูถึงสองหู
- การฟังมากกว่าพูดเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะเมื่อเรารู้สึกว่าคนที่เราพูดด้วยยังขาดข้อมูลสำคัญ แต่การฟังเท่านั้นที่จะทำให้เราเข้าใจปัญหาและความต้องการของคนที่เรากำลังสนทนาด้วย

## ไม่มีทางลัดในการจัดตั้ง

- ถึงแม้การจัดตั้งที่ดีจะไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่การจัดตั้งที่ล้มเหลวมีตัวอย่างให้พบเห็นได้ทั่วไป ตัวอย่างของ ทางลัดที่นักจัดตั้งล้มเหลว เช่น
  - จัดการปัญหาด้วยตัวเอง เข้าหานายจ้างตามลำพัง แทนที่จะสร้างกลุ่มผู้สนับสนุน
  - ใช้ Facebookเชิญชวนคนงานเข้าร่วมการจัดตั้งแทนที่จะเริ่มต้นบทสนทนาแบบตัวต่อตัว

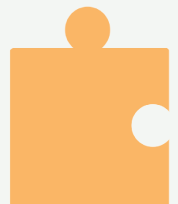


## ไม่หลงเข้าใจผิดว่าตัวเองคือผู้นำคนงาน

- ความผิดพลาดใหญ่ที่สุดของนักจัดตั้งคือการหลงเชื่อว่าตัวเองเป็นผู้นำของคนงาน
- ความสำเร็จของงานจัดตั้งขึ้นอยู่กับทำให้คนงานทั้งหมดรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

## นักจัดตั้งไม่คาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ

- ความหวังตั้งอยู่บนปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ จำนวนของผู้เข้าร่วมและการวางแผนที่ทำได้จริง





**ในที่ทำงานมักมีการจัดตั้ง  
ตามธรรมชาติอยู่แล้ว**

- นักจัดตั้งต้องสังเกตและตามหาผู้นำตามธรรมชาติ



**นักจัดตั้งเคารพความแตกต่าง รู้จักการประนีประนอม  
เพื่อหาจุดร่วม**

- นักจัดตั้งไม่จำเป็นต้องชอบทุกคนหรือไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับทุกเรื่อง แต่เคารพคนทุกคนอย่างแท้จริง
- นักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จมักจะมีความล้มเหลว มักมีลักษณะชอบนิทาและสร้างความแตกแยกมากกว่าความสามัคคีของกลุ่ม



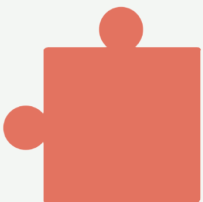
**การมีส่วนร่วมที่ลึกซึ้งและไม่ฉาบฉวยเท่านั้น  
คือ รากฐานที่มั่นคง**

- นักจัดตั้งที่ประสบความสำเร็จเข้าใจธรรมชาติของผู้คนว่าพวกเขาจะคล้อยตามได้ง่ายขึ้นหากได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
- การกำหนดเป้าหมายที่ทำได้และชัดเจนช่วยสร้างกระบวนการทำงานที่สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมได้ง่ายขึ้น และลึกซึ้งขึ้น



**หาโอกาสพูดคุยกับสมาชิกใหม่หรือสมาชิกที่ห่างไกล  
จากกิจกรรมที่สุด**

- หาโอกาสสร้างความสัมพันธ์โดยพูดคุยกับสมาชิกใหม่ถึงแม้จะเป็นทางโทรศัพท์ก็ตาม



## 2) วิธีการจัดตั้ง คือลงมือทำ (อย่างไร)

### 2.1 การประเมินกำลังใน “ที่ทำงาน”

สิ่งที่นักจัดตั้งต้องเข้าใจเป็นอันดับแรกคือ ในที่ทำงาน หรือชุมชน สมาชิกแต่ละคนจะแสดงบทบาทต่างกันไป มักมีคนกลุ่มหนึ่งที่พร้อมจะลงมือ ลงแรง หรือร่วมหัวจมท้ายกับเราเสมอ อาจเรียกกลุ่มนี้ได้ว่า “**นักเคลื่อนไหวและผู้สนับสนุน**” แต่คนกลุ่มนี้อาจจะยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดตั้ง พร้อมกันนั้น ก็มักจะมีคนอีกกลุ่มที่ต่อต้าน สิ่งที่เรา กำลังทำ และอีกกลุ่มที่ไม่ นิติยินร้าย

ในการลงมือทำงานจัดตั้ง ขั้นตอนสำคัญคือ การวาดแผนภาพของกลุ่มคนต่าง ๆ กับความสัมพันธ์ที่พวกเขา มีกับงานจัดตั้งนี้ สำคัญมากที่จะต้องนึกถึงชื่อและหน้าตาของเพื่อนร่วมงานจริง อย่างมองพวกเขาเป็นเพียงกลุ่มก้อน และนักจัดตั้งต้องการขยับคนเข้ามาใกล้ตัวเองให้มากขึ้น เป้าหมายคือเปลี่ยนผู้สนับสนุนเป็นนักเคลื่อนไหว และเปลี่ยนนักเคลื่อนไหวเป็นกลุ่มนักจัดตั้ง หรือกลุ่มแกน

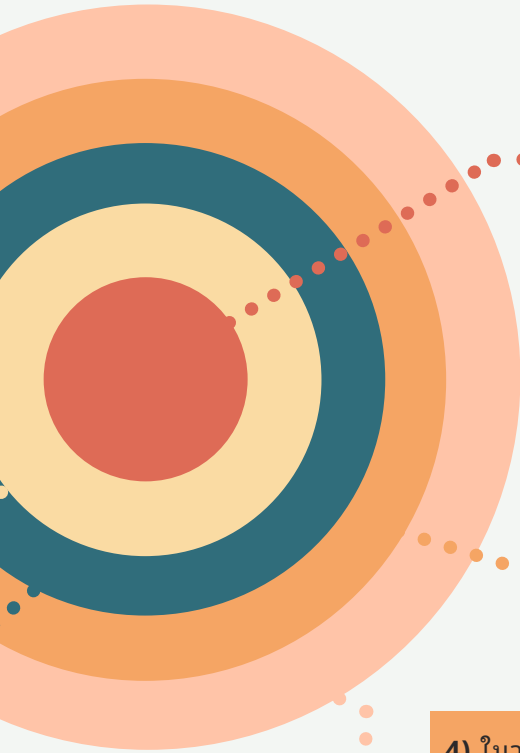
2) ขยับออกไป วงแหวนแรกคือ **กลุ่มนักเคลื่อนไหวหรือนักกิจกรรม** ที่มักจะร่วมมือเมื่อถึงเวลา พวกเขาจะช่วยได้มาก ในการกระจายข่าวและระดมกำลังจากคนกลุ่มต่าง ๆ

3) ในวงที่สองคือ **กลุ่มผู้สนับสนุน** เป็นกลุ่มคนงานที่ยินดีเข้าร่วมกิจกรรม เช่น ร่วมลงชื่อ แต่ไม่สามารถระดมคนเพิ่มได้

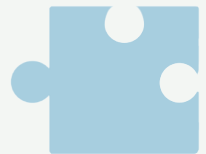


## » ประเมินคนงานหรือสมาชิก

วิธีที่ดีในการประเมินจำนวนคนงานหรือเพื่อนสมาชิกของคุณจากมุมมองของนักจัดตั้ง คือ การนึกถึงกระดานปาเป้าหรือวงกลมที่มีศูนย์กลางร่วมกัน



1) ตรงกลางคือ แกนหรือกลุ่มหลัก ของนักจัดตั้ง กลุ่มคนที่มักคิดถึงการทำอะไร ร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาของตัวเอง แม้กระทั่งในวันหยุดก็ตาม พวกเขาอาจได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อะไรบางอย่างในการทำงาน เพราะความใส่ใจในสภาพการทำงานของตัวเองเป็นพื้นฐาน



4) ในวงแหวนที่สามคือ กลุ่มคนที่ไม่มียินดีมีส่วนร่วม พวกเขาไม่เห็นประโยชน์ต่อการเข้าร่วม

5) นอกจากนี้ ยังมีคนที่อยู่นอกวงซึ่งนอกจากจะไม่สนับสนุนหรือไม่ร่วมกิจกรรมแล้ว ยังเป็นศัตรูกับสภาพอีกด้วย อย่าเสียเวลาได้เถียงกับกลุ่มคนกลุ่มนี้ สิ่งเดียวที่จะดึงพวกเขาเข้ามาได้คือ ประสบการณ์ส่วนตัว ของเขาเอง ไม่ใช่การถกเถียง

## แบบฝึกหัด 1 : วาดเป้าและเขียนชื่อ 2-3 ชื่อในแต่ละวงแหวน

วาด “เป้า” ของคุณเอง ลองคิดทบทวนว่าเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานของคุณอยู่ตรงไหนในเป้านี้บ้าง เริ่มจากนึกถึงตัวอย่างเพื่อน 1-2 คนในแต่ละวงแหวน ได้แก่ กลุ่มหลัก นักเคลื่อนไหว ผู้สนับสนุน ผู้ไม่มีส่วนร่วม และกลุ่มที่ต่อต้าน



## แบบฝึกหัด 2 : รู้จักที่ทำงาน

อุปกรณ์ที่ต้องการ ได้แก่ กระดาษฟลิปชาร์ต, ปากกาเมจิก, สติกเกอร์สีต่าง ๆ

- 1) วาดแผนผังของการทำงาน โดยเริ่มจากวาดแผนที่ที่เป็นสภาพของสถานที่ทำงาน ไม่ว่าจะที่ทำงานนั้นจะเป็นโรงงานหรือพื้นที่ของการทำงาน ใส่รายละเอียดให้มากที่สุด
- 2) ร่วมกับเพื่อนร่วมงานช่วยกันระดมสมองเพื่อเติมข้อมูลความสัมพันธ์ เช่น ตรงไหนเกี่ยวข้องกับการผลิต (คำว่าผลิตในแต่ละบริษัทแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน) ตรงไหนเกี่ยวข้องกับการขนส่ง เริ่มต้นจากไหนผ่านจุดไหนบ้างก่อนจะเสร็จสิ้นเป็นสินค้าหรือถึงมือผู้รับบริการ
- 3) เติมคนทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้คนที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ตั้งแต่หัวหน้างาน ฯลฯ โดยอาจ ใช้สัญลักษณ์ที่ต่างกันออกไปเพื่อแยกแยะบทบาทและหน้าที่



## เข้าใจความสัมพันธ์เพื่อหาทีมงานและความสัมพันธ์นอกงาน

4) ขั้นตอนต่อไปมีความสำคัญมาก คือ ระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกว่าสามารถแบ่งความสัมพันธ์ในกระบวนการทำงานและปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันออกเป็นกลุ่มอย่างไรได้บ้าง โดยใช้คำถาม เช่น

- ใครทำงานในพื้นที่เดียวกันบ้าง?
- ใครพบปะสังสรรค์กันหลังเลิกงานเป็นประจำ?
- ใครมาจากบ้านเกิดเดียวกัน?



5) ปิดเส้นหรือวงกลมล้อมรอบกลุ่มความสัมพันธ์ต่าง ๆ หากทำได้ยาก เพราะความสัมพันธ์นั้นครอบคลุมพื้นที่กว้างขวาง ใช้การลากเส้นเชื่อมโยงเป็นสีต่าง ๆ กันแทน

6) หลังจากแบ่งกลุ่มต่าง ๆ ใช้คำถาม เช่น อะไรเป็นปัญหาที่ประสบในการทำงานในแต่ละกลุ่ม ฯลฯ เพื่อช่วยจัดความสัมพันธ์ของคนทำงานในงานจัดตั้ง ข้อควรระวังในขั้นนี้คือ หลีกเลี่ยงการแบ่งคนจากลักษณะภายนอกและหลีกเลี่ยงบทสนทนาบนฐานของข่าวลือและการนินทา

7) ใช้ปากกาสีกำกับรายชื่อผู้นำแต่ละกลุ่ม โดยใช้คำถาม เช่น ใครเป็นผู้นำในกลุ่มนี้? หากไม่มีผู้นำที่ชัดเจน อาจใช้คำถาม เช่น ใครประสานคนในกลุ่มได้?

8) ใช้กระบวนการเดียวกันนี้ ประเมินจำนวนของผู้ที่สนับสนุน อาจจะสนับสนุน ต่อต้าน และอาจจะต่อต้าน

แบบฝึกหัดนี้สามารถใช้ระดมสมองกับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกเพื่อช่วยกันทำความเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละกลุ่ม ความสัมพันธ์ภายในแต่ละกลุ่ม และความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มกับ “นายจ้าง” ดังนั้น

- ไม่ควรเร่งรีบหรือรวบรัดในกระบวนการ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด
- ที่สำคัญ นักจัดตั้งควรตั้งใจสังเกตว่าใครแสดงความคิดเห็นมาก มีข้อมูลมาก หรือลึกซึ้งกว่าคนอื่น ๆ เพื่อนร่วมงานเหล่านี้อาจมีแนวโน้มเป็นผู้นำตามธรรมชาติ
- ในกรณีที่การวาดแผนที่ทำได้ยาก อาจทำเป็นตารางที่มีรายชื่อและแผนก หรือบทบาทหน้าที่โดยแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มงานและความสัมพันธ์นอกงานออกโดยใช้สีต่าง ๆ กัน
- หากที่ทำงานนั้น มีข้อมูลมากหรือมีลักษณะเป็นโรงงาน หรืออาคารที่มีขอบเขตแน่นอน อาจจะเลือกทำทั้งแผนที่และตารางรายชื่อควบคู่กันไป ก็จะเป็นประโยชน์ในการจัดตั้งอย่างมาก

## » บทสนทนาแบบตัวต่อตัว

หลังจากที่เราเข้าใจสภาพ “ที่ทำงาน” ของเราแล้ว จังหวะก้าวต่อไปคือ การหาว่าประเด็นไหนที่เพื่อนร่วมงานสนใจมากที่สุด และทำไมพวกเขาถึงยังไม่ทำอะไรกับปัญหานั้น วิธีที่ดีที่สุดคือ การมีบทสนทนาตัวต่อตัวระหว่างนักจัดตั้งกับเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ

- **เริ่มจากเรื่องเบาๆ ก่อน** เริ่มต้นเปิดบทสนทนา ในเรื่องที่ไม่มีความซับซ้อน เปลี่ยนงานจัดตั้งจากเรื่องที่น่ากลัวเป็นการพูดคุยปัญหาส่วนตัวระหว่างคนสองคน

- การสนทนาแบบตัวต่อตัวที่คู่สนทนาได้ **มองตากัน** เท่านั้น จึงจะสามารถ **ถ่ายทอด** **กำแพงของความไม่ไว้ใจ** ลงได้

- **จดจำเสมอว่า** คนงานอาจปฏิเสธนักจัดตั้งได้ยากขึ้น หากเขาได้ฟัง **คำร้องขอจากปากของเรา** แทนที่จะเป็นผ่านข้อความ

- **หลีกเลี่ยง** การเริ่มต้นสนทนาแบบ **“ออนไลน์”**

บทบาทหลักของคุณในฐานะนักจัดตั้ง คือ การตั้งคำถาม เป้าหมายของการถามคำถามเหล่านี้ คือ ทำให้คนงานหรือเพื่อนร่วมงานเข้าใจว่า...

- คุณใส่ใจกับปัญหาของพวกเขา
- ในทุกปัญหา มีผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีอำนาจในการแก้ไขปัญหาที่อยู่นอกเหนือ
- ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะไม่ทำอะไรจนกว่าจะมีคนผลักดันให้พวกเขาต้องทำอะไรบางอย่าง
- หากคนงานต้องการแก้ไขปัญหาจริงๆ พวกเขาต้องร่วมกับคุณและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ผลักดันผู้มีอำนาจตัดสินใจนั้น



## 2.2 ขั้นตอนของการสร้างบทสนทนาในการจัดตั้งเป็นอย่างไร

### 7 ขั้นตอนสร้าง บทสนทนา ในการจัดตั้ง



**ปัญหาที่นักจัดตั้งอาจประสบเสมอ** คือ ถูกคนงานถามกลับว่าการทำสิ่งนั้นสิ่งนี้แล้วจะมีประโยชน์อะไร เช่น **"การเข้าชื่อกันเพื่อยื่นจดหมายจะมีประโยชน์อะไร?"**

- › จงเข้าใจก่อนว่าทุกคนมีสิทธิตั้งคำถามและคำถามเหล่านี้อาจมาจากประสบการณ์เก่าของการเข้าร่วมงานจัดตั้งที่ล้มเหลว
- › นักจัดตั้งจึงต้องเตรียมตัวในการตอบคำถามนี้ สิ่งที่จะช่วยนักจัดตั้งเตรียมตัวได้ดีที่สุดคือ ทำการประเมินที่ทำงาน (ตามขั้นตอนที่อธิบายไปข้างต้น) กับคนงานที่มีจำนวนมากพอ เพื่อร่วมกันหาประเด็นที่จะตอบสนองความต้องการหรือจับใจคนงานให้ได้จำนวนมากที่สุด

### 1) หาประเด็นที่เพื่อนร่วมงาน "แคร์" ที่สุด

- เริ่มจากคำถามปลายเปิดที่ไม่มีพิษภัย เช่น **"เป็นยังไง มีปัญหาอะไรในการทำงานบ้างหรือไม่?"**
- ในกรณีที่นักจัดตั้งมีประเด็นเฉพาะเจาะจงที่จะถาม อาจตั้งคำถามที่โฟกัสมากขึ้น แต่อย่าเริ่มต้นจากการชักชวนให้เพื่อนร่วมงานลงมือทำอะไรบางอย่างทันที
- เตือนตัวเองไว้เสมอว่าเป้าหมาย ไม่ใช่การทำให้เพื่อนร่วมงานลงมือทำอะไร แต่เป็นการกระตุ้นเตือนให้พวกเขา รู้สึกว่า **"ถึงเวลา"** ที่ต้องลงมือทำอะไรเสียที

# ทำอย่างไรจึงจะรู้ว่าเราได้เลือกประเด็นของการขับเคลื่อนที่ดี ?

ลองตอบคำถามเหล่านี้ให้ครบ

- ปัญหาที่ประสบคืออะไร
- วิธีการแก้ไข/ทางออกที่เสนอคืออะไร
- เป็นประเด็นที่กระทบคนงานกว้างขวางแค่ไหน
  - มีคนงานมากแค่ไหนได้รับผลกระทบจริงจากปัญหานั้น
  - มีคนงานมากแค่ไหนรู้สึกว่าได้รับผลกระทบ
- เป็นประเด็นที่จับใจคนงานแค่ไหน
  - มีคนงานมากแค่ไหนรู้สึกถึงเรื่องนั้นจริง ๆ หรือ “อิน” กับปัญหานั้น
  - มีคนงานมากแค่ไหนต้องการทำอะไรบางอย่างกับมัน
- เป็นประเด็นที่เราสามารถเอาชนะได้
  - ใครคือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีแนวโน้มจะตอบรับ
  - ผู้มีอำนาจนั้นมีต้นทุนแค่ไหน (ทั้งตัวเงินและต้นทุนทางสังคมอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียง) หากตอบรับ พวกเขาต้องกดดันมากแค่ไหนเพื่อสู้กับการดำเนินงาน
  - ใครบ้างที่ร่วมด้วยแล้ว และใครอีกบ้างที่ต้องเข้าร่วม
  - คนงานยินดีจะเข้าร่วมถึงจุดไหน เพียงพอที่จะชนะหรือไม่
- การต่อสู้ครั้งนี้จะช่วยสร้างกลุ่ม/องค์กร/สหภาพของคนงานหรือไม่ หรือพูดอีกแบบ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของคุณสำหรับการต่อสู้ในอนาคตได้อย่างไร
  - ประเด็นนี้จะดึงดูดผู้นำหรือกลุ่มที่ยังไม่ได้มีส่วนร่วมหรือไม่
  - จะช่วยสร้างความสามัคคีระหว่างกลุ่มหรือไม่
  - จะช่วยทำให้มีโอกาสทดลองกิจกรรมที่นอกเหนือไปจากที่เคยทำมาก่อนหรือไม่
  - จะเป็นการวางรากฐานสำหรับการพัฒนางานจัดตั้งในอนาคตหรือไม่





## 2) ตอบสนองต่อสิ่งที่ได้ฟังด้วยคำถาม

การตอบสนองกับสิ่งที่ได้ฟังโดยถามคำถามช่วยให้คนงานรู้สึกว่าการกำลังได้รับการรับฟังอย่างแท้จริง ตัวอย่างคำถามที่ใช้ได้ดี เช่น **แล้วคุณรู้สึกยังไง? คุณจัดการปัญหายังไงต่อ? แล้วมีผลกับตัวคุณรวมถึงครอบครัวยังไง?**

ตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อชวนให้คิด

- หลังจากที่ยกฝ่ายเปิดเผยถึงปัญหาที่ซับซ้อนเกี่ยวกับงานแล้ว คือจังหวะที่นักจัดตั้งจะถามว่า **“แล้วเราต้องทำอะไรต่อไป?”**
- ไม่กลัวที่จะเงียบ เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานตัดสินใจด้วยตัวเอง

## 3) ขวนคิดว่าใครคือคนที่ต้องรับผิดชอบ

- สิ่งที่นักจัดตั้งต้องการ คือ ทำให้คนงานหรือเพื่อนร่วมงานออกไปจากทัศนคติ **“มันเป็นเช่นนั้นเอง”** หรือปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นได้เป็นเรื่องธรรมดา
- นักจัดตั้งอาจใช้คำถาม เช่น **“คิดว่ามันเกิดได้ยังไง” “ใครคือคนที่ต้องรับผิดชอบ” “ใครที่น่าจะมีอำนาจในการแก้ปัญหานี้ได้ดีที่สุด”** เพื่อช่วยให้คนงานหรือเพื่อนร่วมงานหาตัวผู้รับผิดชอบให้ได้

## 4) ช่วยกันวางแผนเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

- ถึงจุดนี้ นักจัดตั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหา ต้องการทำอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหานั้น และที่สำคัญ รู้แล้วว่าต้องพุ่งเป้าไปที่ใคร ขึ้นต่อไปคือ โอกาสที่นักจัดตั้งจะหยิบยื่นโอกาสที่คนงานจะได้แก้ไขปัญหาร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
- นักจัดตั้งอาจใช้คำถามเช่น **“มีคนจำนวนมากรู้สึกแบบเดียวกัน แต่ นายจ้างไม่รู้สิกว่าต้องทำอะไรจนกว่าเราจะร่วมกันทำอะไรบางอย่าง คุณคิดยังไงถ้าหากร่วมกัน...(เช่น เข้าชื่อกันยื่นข้อเสนอ)...?”** เพื่อฟังคนงานว่ามีความเห็นยังไง
- อย่าเพิ่งเชื่อว่าคนงานจะไม่มีข้อเสนอเรื่องทางออกที่ดี เป็นไปได้ว่าทางออกที่ดีกว่าอาจมาจากปากของคนงานเอง

## 5) ขอคำมั่นในการเดินหน้าต่อ

- จังหวะนี้ ถึงเวลาที่นักจัดตั้งจะขอคำมั่นจากคนงานว่ายินดีจะทำอะไรกับคนอื่นจำนวนหนึ่งที่นักจัดตั้งได้รวบรวมหรือจัดตั้งเอาไว้แล้วหรือไม่
- ถ้าหากคนงานยังแสดงออกถึงความกังวลหรือความกลัว จงรับฟังและรับรองความรู้สึกนั้น
- หน้าทีของนักจัดตั้งไม่ใช่การทำให้คนงานรู้สึกถึงความกลัวนั้นไร้เหตุผลแต่เป็นการชี้ให้เห็นว่า **“การทำอะไรบางอย่าง”** ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น งานที่เหลือ คือ การให้กำลังใจและสนับสนุนให้คนงานก้าวข้ามความกลัว
- ประโยคที่นักจัดตั้งอาจใช้ คือ **“คุณะยินดีปล่อยให้ปัญหานั้นเป็นไปแบบเดิมอย่างนั้นหรือ”**
- ที่สำคัญ จงจำไว้ว่าหน้าที่ของนักจัดตั้ง ไม่ใช่การโน้มน้าวให้คนงานทำตามข้อเสนอของนักจัดตั้ง แต่เป็นการช่วยให้คนงานมองเห็นความจำเป็นเร่งด่วนของการทำอะไรบางอย่าง และพูดมันออกมาด้วยตัวเอง



## 6) สร้างภูมิคุ้มกันจากการตอบโต้ของนายจ้างให้คนงาน

- ถึงจุดนี้ คนงานมีความมุ่งมั่นในการทำอะไรบางอย่างร่วมกันแล้ว หน้าทีของนักจัดตั้ง คือ กระตุ้นเตือนให้พวกเขาคาดการณ์ว่าฝ่ายบริหารหรือนายจ้างจะตอบสนองอย่างไร เมื่อพวกเขาได้เริ่มต้นลงมือจริง
- ประโยคที่นักจัดตั้งสามารถนำมาใช้คือ **“พวกคุณคิดว่าหัวหน้างานจะทำยังไง?”**
- นักจัดตั้งอาจเตือนคนงานเกี่ยวกับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อถึงเวลานั้น คนงานจะต้องเตรียม แผนรับมือให้พร้อม เช่น **“เราจะตอบนายจ้างยังไง ถ้าหากเขาขู่ว่าจะไล่ทุกคนที่ลงชื่อออก?” “คุณจะทำยังไง ถ้าเขายื่นข้อเสนอว่าจะขอคุยหรือเจรจากับเราแค่หนึ่งหรือสองคน แทนที่จะเป็นทั้งหมด?”** เป็นต้น
- เพื่อรับมือกับสถานการณ์ นักจัดตั้งจำเป็นต้องคุยให้คนงานเข้าใจว่ามีผลลัพธ์อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นถามย้ำกับคนงานเพื่อขอคำมั่นอีกครั้งว่าพวกเขายังยินดีที่จะเดินหน้าต่อ **“พอรู้แบบนี้แล้ว เธออยากจะเปลี่ยนใจไหม?”**

- วัตถุประสงค์ของการถามย้ำกับคนงาน คือ เตรียมความพร้อมให้คนงาน ทั้งทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อให้คนงานมีภูมิคุ้มกันต่อปฏิกริยาหรือการตอบโต้ของฝ่ายบริหาร/นายจ้าง เรียกว่า เตรียมใจกับสถานการณ์จริงที่พวกเขาจะได้สัมผัส

## 7) **ขั้นติดตามผล**

มาถึงตรงนี้งานหนักที่สุดของนักจัดตั้งผ่านไปแล้ว แต่งานส่วนใหญ่ของนักจัดตั้ง เรียกว่า 80-90% คือ การหมั่นติดตามผลเป็นระยะ ๆ

สิ่งที่นักจัดตั้งต้องทำ คือ ตกลงในขั้นตอนต่อ ๆ ไปกับคนงาน เช่น คุณจะ **“เช็คอิน”** กับพวกเขาเมื่อไหร่ ถึ้แค่ไหน (สัปดาห์ละครั้งหรือก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป เป็นต้น) คนที่จะต้องลงมือทำอะไรต่อไปคือคนงาน ดังนั้น **การ“เช็คอิน” เป็นการช่วยคนงานสร้างระบบตรวจสอบว่าพวกเขาจะดำเนินการตามที่ได้คุยกันไว้จริง ตามเงื่อนไขที่ได้พูดคุยกัน**



## 2.3 ตามหาผู้นำตามธรรมชาติ

- ในสถานที่ทำงานทุกแห่ง มักมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการหรือผู้นำทางธรรมชาติอยู่แล้ว ผู้นำเหล่านี้ไม่ได้มาจากการถูกเลือกหรือแต่งตั้ง พวกเขาเป็นเช่นนั้นเพราะพวกเขามี “อิทธิพล” บางอย่างในกลุ่มของพวกเขา
- โดยพื้นฐานแล้ว ผู้นำตามธรรมชาติ คือ คนงานที่มีคนงานจำนวนมากพร้อมจะทำตาม เช่น ถ้าหากคนงานคนนั้นลงชื่อ หรือทำอะไรบางอย่าง หรือเข้าร่วมการประชุม คนงานอีกจำนวนหนึ่งพร้อมจะทำตามโดยทันที หรือพร้อมจะทำตามเมื่อได้รับคำขอจากคนงานคนดังกล่าว
- บางครั้ง ผู้นำตามธรรมชาติมักเป็นคนที่ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้างานให้การยอมรับ หรือ คอยปรึกษาหารือด้วยในเรื่องต่าง ๆ



- โดยปกติแล้ว ในที่ทำงานจะมีผู้นำตามธรรมชาติได้หลายคน ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับกลุ่มงานและเครือข่ายทางสังคมนอกงานต่าง ๆ คนงานบางคนอาจมีอิทธิพลในหมู่นักงานวัยรุ่น บางคนมีอิทธิพลในในแผนก บางคนอาจมีอิทธิพลในกะของตัวเอง
- วิธีสังเกตก็คือ บ่อยครั้ง ผู้นำตามธรรมชาติอาจเป็นคนที่รู้จักเพื่อนร่วมงานของตัวเองอย่างดี จดจำข้อมูลต่าง ๆ ของเพื่อนได้โดยไม่ต้องพยายาม หรืออาจเป็นคนที่คอยให้ข้อมูลหรือคำอธิบายกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้เข้าใจ
- หลายต่อหลายครั้ง เวลาที่หัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารทำอะไรที่กระทบกับคนงานจำนวนมาก ผู้นำฯ คนนี้อาจเป็นคนที่ถูกท้วงหรือตอบโต้เป็นคนแรก ๆ
- เพื่อตามหาผู้นำตามธรรมชาติ นักจัดตั้งอาจใช้คำถามดังต่อไปนี้กับคนงาน  
“เวลาที่พวกเรา มีปัญหา มักจะขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำจากใคร?”  
“เวลาที่เราต้องการเช็คข้อมูลบางอย่าง เราไปหาใคร?”  
“มีคนงานคนไหนบ้างที่ได้รับการยอมรับจากคนงานทั่วไป?”
- ถ้านักจัดตั้งคลุกคลีหรือพูดคุยกับคนงานจำนวนมากพอ เป็นไปได้ว่าจะได้ยินชื่อบางชื่อซ้ำ ๆ จากปากของคนงาน หรืออาจเจอผู้นำตามธรรมชาติได้จากการสังเกต

## » สิ่งที่น่าจัดตั้งต้องทำ

- แกนนำธรรมชาติหรือกลุ่มคนที่มีผู้ติดตามอยู่แล้ว นั่นคือคนที่นักจัดตั้งต้องการดึงเข้าสู่กลุ่มแกนหลักและนักเคลื่อนไหวกลุ่มถัดไป คนเหล่านี้คือคนที่สมควรใช้เวลาด้วยมากที่สุด
- พยายามฟังแกนนำธรรมชาติเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด เรียนรู้สิ่งที่พวกเขาสนใจ และช่วยให้พวกเขาเรียนรู้และพัฒนาทัศนคติในการจัดตั้ง
- สร้างทีมของผู้นำตามธรรมชาติ แทนที่จะหาผู้นำเดี่ยว
  - o คนส่วนใหญ่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ประธานสหภาพแรงงานอาจต้องเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีจากคนงานบางคน ผู้นำแต่ละคนไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่อง ดังนั้นการสร้างทีมผู้นำสามารถรวมคุณสมบัติที่จะทำให้การจัดตั้งและการณรงค์ของคุณประสบความสำเร็จได้
  - o ทีมของผู้นำ ควรสะท้อนภาพตัวแทนของคนงานกลุ่มต่าง ๆ เช่น หากที่ทำงานมีความหลากหลายทางเพศสภาพสูง ทีมผู้นำก็ควรมีตัวแทนของทุกเพศสภาพ หรือถ้าหากในที่ทำงานมีหลายกะ ทีมของผู้นำก็ควรมีตัวแทนจากทุกกะ เป็นต้น

## » แอ็กชันจากเขาไปสู่หนัก

นักกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จเรียนรู้ว่าควรเริ่มต้นด้วยกิจกรรมง่าย ๆ ที่ไม่ต้องใช้ความมุ่งมั่นจากเพื่อนร่วมงานมากนัก หากมีคนเข้าร่วมมากพอ คุณก็จะได้สร้างการสื่อสารและความสามัคคี ที่สำคัญ สมาชิกสามารถสนุกไปกับแอ็กชันนั้นด้วย



## ทำไมจึงค่อย ๆ ยกระดับ?

หลายตัวอย่างของแอ็กชันที่ประสบความสำเร็จเริ่มต้นด้วยการรวบรวมสายเช่นของคณงานในประเด็นปัญหาที่พวกเขาประสบ ขณะเดียวกันก็ทำการสำรวจข้อมูลจากคณงานเพื่อช่วยประเมินว่าปัญหานี้กระทบคณงานกว้างขวางและลึกซึ้งแค่ไหน เป็นการตรวจสอบว่าประเด็น ที่จะทำการแอ็กชันนั้นจะมีคณยินดีเข้าร่วมเป็นจำนวนมากอย่างแน่นอน นอกจากนี้เป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- หากคุณเริ่มจากแอ็กชันเบา ๆ ก่อน เป็นการการันตีกับตัวเองว่าโอกาสล้มเหลวในระยะเริ่มต้นย่อมต่ำ
- การเริ่มต้นเบา ๆ เป็นการสื่อสารกับนายจ้างว่าคุณกำลังวางแผนอย่างมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน นายจ้างที่มีเหตุผลย่อมมีแนวโน้มจะตอบสนองข้อเสนอมากขึ้น
- หากคุณเริ่มต้นด้วยแอ็กชันที่ความเสี่ยงต่ำ คณงานที่อาจไม่เคยวิจารณ์นายจ้างอย่างเปิดเผยมาก่อนอาจมีโอกาที่จะเข้าร่วมมากขึ้น อย่งไรก็ดี จงตรวจสอบให้มั่นใจกับสมาชิกทั้งหมดก่อนยกระดับแอ็กชันให้เข้มข้นขึ้น
- หากคุณกระโจนเข้าสู่แอ็กชันที่เข้มข้นทันที โดยมีผู้เข้าร่วมน้อยเท่ากับเปิดโอกาสให้นายจ้างได้ “แบ่งแยกและปกครอง” คณงานอย่างง่ายดาย
- การยกระดับความเข้มข้นขึ้นไปเรื่อย ๆ เป็นการเล่นเกมสัจติวิทยากับฝ่ายนายจ้างที่ต้องคาดเดาว่าแอ็กชันในอนาคตจะสร้างผลสะท้อนและความเสียหายมากขึ้นแค่ไหน เมื่อฝ่ายนายจ้างเริ่มเห็นแนวโน้มว่าแอ็กชันต่อไปจะรุนแรงมากขึ้นตามที่คุณกล่าวอ้าง โอกาสที่จะยอมรับข้อเสนอย่อมมากขึ้นตามไปด้วย

## » ทดสอบว่าแกนนำที่นักจัดตั้งพบนั้นสามารถยกระดับได้หรือไม่

นักจัดตั้งสามารถประเมินว่าแกนนำที่ได้รับการระบุว่าเป็นผู้นำโดยธรรมชาติสามารถรวบรวมคณส่วนใหญ่ในกะหรือในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแค่ไหน โดยการทดลองให้ร่วมกันแอ็กชันที่เริ่มตั้งแต่ความเสี่ยงต่ำ เช่น การลงนามในจดหมายเปิดผนึกถึงนายจ้าง ซึ่งถือเป็นการสร้างความมั่นใจ ก่อนจะยกระดับตามมาด้วยการทดสอบที่เสี่ยงมากขึ้น เช่น การให้คณงานพันผ้าโพกศีรษะหรือติดสัญลักษณ์เพื่อสนับสนุนสหภาพ ซึ่งจะประสบความสำเร็จต่อเมื่อมีคณงานส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรม

การทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกอย่างสม่ำเสมอมีความสำคัญอย่างมากต่อการรวมกลุ่มกลุ่มที่ไม่มีภารกิจรวมที่มีความหมายร่วมกับสมาชิกเมื่อเวลาผ่านไปสมาชิกจะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม และกลุ่มจะค่อย ๆ หมดสภาพหรือตายไปในที่สุด

**ตัวอย่างของรายการกิจกรรม:** กลุ่มของเราได้จัดกิจกรรมพื้นฐานอะไรบ้างให้กับสมาชิก?

กิจกรรม	หัวข้อและรายละเอียดกิจกรรม
การรวมกลุ่มจัดตั้งและการเก็บค่าสมาชิก	
การศึกษา	
การกำหนดนโยบาย	
ความช่วยเหลือทางกฎหมาย	
การสำรวจความต้องการของพนักงาน	
กิจกรรมวัฒนธรรมและสังคม	
สุขภาพความปลอดภัย	
ความสามัคคี	
อื่น ๆ	

### กรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการรวมกลุ่ม:

สหภาพคนทำงานดูแลในสถานพยาบาล KHMU ในประเทศเกาหลีใต้ ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 80,000 คน กลุ่มคนงานนี้ก่อตั้งมานานกว่า 20 ปี มีการเก็บค่าสมาชิก 1% ของรายได้ประจำเดือนของพนักงานเพื่อทำกิจกรรมร่วมกับสมาชิกในด้านต่าง ๆ รวมถึงการรวมกลุ่มจัดตั้งกิจกรรม การศึกษาสมาชิก กิจกรรมสังคมและวัฒนธรรม กิจกรรมศึกษาและสำรวจความต้องการของสมาชิก เป็นต้น



### 3) หลักการการจัดตั้ง

- **แนวทางการจัดตั้งคนสมบูรณ** (whole worker organizing approach)

เข้าใจว่าคนงานมีมิติที่ซับซ้อนกว่าการเป็นคนงานและมีชีวิตอยู่ในชุมชน และเข้าใจว่าการจัดตั้งคนงานต้องครอบคลุมมิติของชีวิตที่กว้างกว่าแค่ปัญหาของค่าจ้างหรือสภาพการทำงาน

- **ความต่างระหว่างการรณรงค์ การขับเคลื่อน และการจัดตั้ง**

ใน **การรณรงค์ (advocacy)** คนงานในระดับฐานไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผู้เชี่ยวชาญ เช่น ทนายความ นักวิจัย และบริษัทสื่อสาร กลับมีส่วนร่วมในกระบวนการมากกว่าคนงาน แม้ว่าจะมีประสิทธิภาพในการกดดันบริษัทข้ามชาติ เช่น ในกรณีแบรนดด์ดั่งกับการจ้างงานแรงงานในสายพานการผลิตที่ละเมิดสิทธิแรงงาน แต่การรณรงค์ไม่ได้ใช้ข้อได้เปรียบเพียงอย่างเดียวที่คนงานมีเหนือนายทุน นั่นคือ คนจำนวนมาก

	การรณรงค์
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	เน้นการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ผู้กำหนดนโยบายมีต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (ทางสังคมหรือต้นทุนทางเศรษฐกิจ) ต่ำ และแนวโน้มที่จะแสวงหาชัยชนะแบบครั้งเดียวจบ และไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง
ยุทธศาสตร์	นำโดยมืออาชีพและนักเคลื่อนไหวเพื่อกดดันผู้มีอำนาจตัดสินใจในกระบวนการออกกฎหมายหรือศาล
ผู้มีส่วนร่วมหลัก	เน้นความชำนาญของนักกฎหมาย นักวิจัยหรือนักวิชาการ



**การขับเคลื่อน (mobilizing)** ยกระดับการมีส่วนร่วมของคนงานขึ้นมาจากการรณรงค์ เพราะเปิดโอกาสให้คนงานจำนวนมากได้ร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งที่ผู้เข้าร่วมการขับเคลื่อน มักเป็นนักเคลื่อนไหวกลุ่มเดิม ๆ ที่เข้าร่วมในการประชุมและการชุมนุมแทบทุกครั้ง โดยทั่วไป เจ้าหน้าที่ขององค์กรเอ็นจีโอหรือโครงการทำหน้าที่วางแผนและจัดการทางเทคนิค จุดอ่อนของการขับเคลื่อน คือ คนงานระดับพื้นฐานเป็นแค่แบ็กกราว์นที่คอยสนับสนุน การขับเคลื่อนอยู่เบื้องหลังหรือเป็นเพียงตัวประกอบที่มาเสริมให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ โดยเข้าร่วมชุมนุมตามคำเชิญชวน โดยไม่ได้แสดงบทบาทนำ

แนวทางสุดท้าย **การจัดตั้ง (organizing)** วางคนงานระดับฐานอยู่ตรงแกนกลางของกิจกรรม เปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการเสริมอำนาจและความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันกับคนงานทั่วไปที่ไม่ได้เป็นนักเคลื่อนไหว

การขับเคลื่อน	การจัดตั้ง
มุ่งเน้นการเจรจาหรือการกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีต้นทุน การเปลี่ยนแปลงปลายกลาง และมีแนวโน้มที่จะต้องกดดันต่อเนื่องให้เกิดกลไกการนำมาปฏิบัติต่อไป	เน้นเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจ โดยผ่านการรณรงค์ที่เฉพาะเจาะจง ผนวกกับกลยุทธ์การจัดตั้ง โดยทั่วไปแล้วผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองของสองฝ่ายโดยมีคนจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง
นำโดยมืออาชีพหรือนักกิจกรรมอาสาสมัครที่มักไม่มีฐานผู้สนับสนุนที่แท้จริงหรือวัดจำนวนได้ เน้นความสำคัญของการสื่อสารผ่านสื่อ และการมีตัวแทนในการขับเคลื่อน แต่ฐานผู้สนับสนุนแทบไม่มีอำนาจตัดสินใจหรือไม่มีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์หรือดำเนินการรณรงค์	นำโดยองค์กรจัดตั้งของฐานสมาชิก
นักเคลื่อนไหว	สมาชิกที่ผ่านการจัดตั้งจำนวนมาก

# กลยุทธ์ในการจัดตั้งแรงงานแพลตฟอร์ม

การจัดตั้งแรงงานแพลตฟอร์มจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์และแตกต่างจากการจัดตั้งแรงงานแบบดั้งเดิม เนื่องจากแรงงานแพลตฟอร์มมักถูกจัดว่าเป็นผู้รับจ้างอิสระที่ไม่มีสิทธิทางกฎหมายเหมือนกับแรงงานในระบบ ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดตั้งต้องมุ่งเน้นที่การสร้างความเป็นหนึ่งเดียว การเคลื่อนไหวผ่านช่องทางออนไลน์ และการสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วน

**การสร้างความเป็นหนึ่งเดียว:** แรงงานแพลตฟอร์มมักจะทำงานแยกกันและไม่มีโครงสร้างการจ้างงานแบบปกติ การสร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งในชุมชนของคนทำงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ความรู้สึกของการเป็นหนึ่งเดียวกันสามารถสร้างอำนาจทางสังคมและเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับขบวนการจัดตั้ง แรงงานแพลตฟอร์มต้องเรียนรู้ที่จะเห็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน แม้ว่าจะถูกจัดว่าเป็น “ผู้รับจ้างอิสระ” ก็ตาม



**การเคลื่อนไหวทางกฎหมาย:** การผลักดันให้มีการปรับปรุงกฎหมายแรงงานเพื่อให้แรงงานแพลตฟอร์มได้รับการยอมรับว่าเป็น “ลูกจ้าง” จะทำให้พวกเขาสามารถเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการที่ควรจะได้รับ เช่น ประกันสุขภาพ สิทธิในการลาป่วย และสิทธิในการเจรจาต่อรองร่วม การเคลื่อนไหวทางกฎหมายนี้จำเป็นต้องใช้การสนับสนุนจากพันธมิตรทางสังคมและการใช้กลไกการเจรจาต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้กับรัฐและผู้ประกอบการ

**การจัดตั้งทางดิจิทัล:** การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์และโซเชียลมีเดียเพื่อเชื่อมโยงแรงงาน แบ่งปันข้อมูล และระดมการกระทำร่วมกันเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดตั้งแรงงานแพลตฟอร์ม การสื่อสารทางดิจิทัลช่วยให้แรงงานสามารถรวมตัวกันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แม้อยู่ในสภาพการจ้างงานที่กระจัดกระจาย



**พันธมิตรข้ามภาคส่วน:** การสร้างพันธมิตรกับสหภาพแรงงานแบบดั้งเดิม องค์กรพัฒนาเอกชน และกลุ่มภาคประชาสังคมอื่น ๆ เพื่อขยายเสียงของแรงงานแพลตฟอร์มและสร้างแรงกดดันต่อผู้มีอำนาจ การรวมพลังจากหลายฝ่ายสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับแรงงานแพลตฟอร์มได้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือข้ามภาคส่วนยังช่วยเสริมสร้างอำนาจทางการเมืองและอำนาจทางสังคมให้กับแรงงานแพลตฟอร์ม



**การรณรงค์สาธารณะ:** การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับสภาพการทำงานของแรงงานแพลตฟอร์มเป็นสิ่งสำคัญ การรณรงค์สาธารณะสามารถช่วยให้แรงงานได้รับการสนับสนุนจากประชาชนและเพิ่มแรงกดดันให้กับรัฐและผู้ประกอบการ การรณรงค์สาธารณะควรมุ่งเน้นที่การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิของแรงงานแพลตฟอร์มและความสำคัญของการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อแรงงานกลุ่มนี้

ทุกวันนี้ การทำงานบนแพลตฟอร์มกลายเป็นเรื่องปกติในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ การจัดตั้งแรงงานในรูปแบบใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญ การเรียนรู้จากประวัติศาสตร์และการใช้กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์จะช่วยให้แรงงานแพลตฟอร์มสามารถสร้างขบวนการที่มั่นคงและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีศักดิ์ศรีในยุคดิจิทัล

การจัดตั้งแรงงานในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการรวมพลังและสร้างความเป็นหนึ่งเดียว การสร้างความร่วมมือกับองค์กรและภาคประชาสังคมอื่น ๆ การเคลื่อนไหวทางกฎหมาย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด เป็นกุญแจสำคัญในการจัดตั้งแรงงานในยุคสมัยใหม่

# กลยุทธ์การจัดตั้งแรงงานข้ามชาติ

- ต้องตั้งเป้าหมายคือ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ดังนั้น การรวมกลุ่มก็เป็นไปเพื่อให้เกิด **การต่อรองแบบกลุ่ม (collective bargaining)** กับนายจ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างเพื่อชีวิตที่ดีขึ้น

- ต้องมีการยื่นข้อเรียกร้องต่อนายจ้างให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ไม่ใช่เพียงการจัดกิจกรรมเพื่อรวมกลุ่มกันเท่านั้นโดยไม่มียุทธศาสตร์หรือขาดซึ่งเป้าหมาย

- กิจกรรมที่ต้องนำไปสู่การรวมกลุ่มและยึดกุมเป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลง

- สำหรับนักจัดตั้ง เป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ ต้องให้ตัวแรงงานข้ามชาติเป็นผู้คิดเองด้วยการอำนวยความสะดวกให้กลุ่มแรงงาน นักจัดตั้งเพียงถ่ายทอดแบบเสริมความรู้ให้ แต่เปิดโอกาสให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นจนได้ข้อสรุปที่สร้างขึ้นจาก **ประสบการณ์และภูมิปัญญา** รวมหมู่ (collective wisdom) ของแรงงานข้ามชาติเอง

- **แกนนำแรงงานข้ามชาติต้องเปิดกว้าง** รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกให้มากที่สุด และพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ คักยภาพ

- **เทคนิคของนักจัดตั้ง**

- ลงพื้นที่เข้าหาคนงาน รับฟังเรื่องราวความทุกข์ ความสุข ปัญหาต่าง ๆ สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรแบบเสมอภาค ไม่มีใครเหนือกว่ากัน

- จัดกลุ่มศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้คนงานเห็นว่าใครเหมาะสมที่จะมาเป็นแกนนำจากสมาชิกที่เห็นร่วมกัน (กลุ่มแรงงานข้ามชาติในสถานประกอบการหลายแห่งมีการลงคะแนนเลือกตั้งแกนนำ)

- อบรมความรู้เพื่อเสริมศักยภาพกลุ่ม ไม่เพียงแต่ความรู้ที่เป็นเทคนิคเท่านั้น

- ออกแบบกิจกรรมร่วมกับคนงานในการขยายฐานสมาชิก แบ่งปันประสบการณ์ของแต่ละคนในเรื่องวิธีการชักชวนสมาชิกใหม่ที่ประสบความสำเร็จ

- อย่าลืมทบทวนการทำกิจกรรมทุกครั้งว่า จะนำไปถึงเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพการจ้าง ได้อย่างไร



## 03. ทักษะสำหรับ ผู้นำ/แกนนำคนงาน

---

## 03. ทักษะสำหรับผู้นำ/แกนนำคนงาน

ในการรวมกลุ่มคนงานและขับเคลื่อนกลุ่มให้ได้ผลสำเร็จนั้น 3 ทักษะที่เป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ/แกนนำคนงานที่จะสร้างรากฐานการรวมกลุ่มและจะนำพากลุ่มไปได้ไกลและกลุ่มมีความยั่งยืน และสูญเสียสมาชิกน้อยที่สุด ได้แก่

### 1. ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening skills)

#### การฟังอย่างลึกซึ้งคืออะไร?

- การฟังอย่างลึกซึ้งไม่ใช่แค่การได้ยินเสียงที่พูดออกมา แต่หมายถึงการเข้าใจความรู้สึก ความกังวล และความต้องการที่อยู่เบื้องหลังคำพูดนั้น

#### ทำไมผู้นำต้องมีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง?

- สร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างผู้นำแรงงานกับสมาชิกกลุ่ม ช่วยให้การสื่อสารภายในกลุ่มดีขึ้น สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและให้ความเห็นได้อย่างรอบคอบ และเป็นการแสดงออกถึงความเคารพต่อสมาชิก นำไปสู่การสร้างสามัคคีหรือความสามานฉันท์ของกลุ่ม



## **การฟังที่ดี** ประกอบด้วย

### **1. การฟังโดยไม่ตัดสิน (non-judgmental listening)**

- ผู้นำควรฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิกโดยไม่ตัดสิน ไม่มีอคติ จะทำให้เข้าใจ มุมมองและความรู้สึกของสมาชิกได้ดีขึ้น
- เป็นการแสดงออกถึงความเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง

### **2. การฟังอย่างใส่ใจ ตั้งใจ และมีสมาธิในเรื่องที่ฟัง (focused attention)**

- ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการฟังโดยปราศจากการรบกวนจากปัจจัยภายนอก เช่น การดูโทรศัพท์หรือคิดถึงเรื่องอื่นในขณะที่สมาชิกกำลังพูด
- การใส่ใจอย่างเต็มที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจสาระสำคัญของการสนทนาและรับรู้ถึงความรู้สึกที่อยู่เบื้องหลังคำพูดของสมาชิกได้

### **3. การตั้งคำถามที่สร้างสรรค์ (constructive questioning)**

- ผู้นำสามารถตั้งคำถามเพื่อให้สมาชิกอธิบายขยายความเข้าใจในสิ่งที่พูดมากขึ้น
- การตั้งคำถามที่ดีจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจสิ่งที่สมาชิกต้องการสื่อสาร และแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสนใจและเอาใจใส่ในเรื่องที่สมาชิกพูดถึง

### **4. การสะท้อนความรู้สึกและความเข้าใจ (reflective listening)**

- สะท้อนความรู้สึกและความเข้าใจที่ได้รับจากการฟังสมาชิกเพื่อยืนยันว่าตนเองเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับที่สมาชิกต้องการสื่อสาร
- ใช้วิธีทบทวนในสิ่งที่สมาชิกพูดแล้วสรุปสั้น ๆ ด้วยคำพูดของตัวเองจะช่วยให้สมาชิกเห็นว่าผู้นำเป็นคนรับฟังและเข้าใจพวกเขาจริง ๆ

### **5. ออดทนและให้เวลา (patience and allowing time)**

- ผู้นำต้องมีความอดทนและให้เวลาที่เพียงพอในการพูดคุยเพื่อให้สมาชิกได้แสดงความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- ไม่เร่งรีบหรือขัดจังหวะสมาชิกเพื่อที่จะพูดแสดงความคิดเห็นที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง

## » ข้อจ้อจำ

- การฟังที่ดีไม่ใช่เพียงแค่ฟังเพื่อรอจะตอบ แต่ฟังเพื่อเข้าใจ โดยไม่พยายามแทรกแซงหรือบรรยายสิ่งที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง จะช่วยสร้างบรรยากาศที่สมาชิกทุกคนรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น
- หลายครั้งผู้นำจะใช้การเทศนาสั่งสอนหรือบรรยายซึ่งกินเวลามากเกินไป ทำให้สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น บรรยากาศการประชุมน่าเบื่อ ขาดการมีส่วนร่วม และไม่ตั้งใจให้เข้าร่วมครั้งต่อไป

“ลองให้โอกาสตัวเองในการฟังอย่างแท้จริง  
แล้วคุณจะพบว่า การฟังนั้นมีพลังมากกว่าที่คิด  
และเมื่อคุณเริ่มต้นแล้ว คุณอาจจะพบว่า  
คุณชื่นชอบการฟังอย่างลึกซึ้งมากกว่าการเทศนา  
บรรยาย หรือให้ความรู้ฝ่ายเดียวเสียอีก!”





## 2. ทักษะการเป็นผู้ดำเนินการประชุม (facilitation skills)



ทักษะการเป็นผู้ดำเนินการประชุมเป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับผู้ดำเนินการทำงานกับสมาชิกในการประชุมต่าง ๆ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุมจะต้องมีความสามารถในการนำพากลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และทำให้สมาชิกทุกคนสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การดำเนินการประชุมที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยทักษะหลายด้าน ดังนี้

- **สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและสมาชิกรู้สึกปลอดภัย** ในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวการถูกตัดสินว่าผิด

เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานกลุ่มอย่างไม่ต้องกลัวที่จะถูกตัดสินหรือวิจารณ์

- **ฟังและสรุปความคิดเห็น**

ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องฟังอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้น สามารถสรุปความคิดเห็นของสมาชิกได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ให้กลุ่มมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่พูดคุยกัน เป็นการยืนยันว่าเสียงของสมาชิกทุกคนมีความสำคัญ

- **ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นความคิด**

การตั้งคำถามที่ช่วยกระตุ้นและดึงเอาความคิดเห็นออกมาจะช่วยให้กลุ่มมองเห็นปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลาย นำไปสู่การหาทางออกที่สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพ

- **จัดการความขัดแย้ง**

เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือความเห็นไม่ตรงกัน ผู้ดำเนินการประชุมต้องจัดการข้อขัดแย้งนั้นอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อแรงงานทุกกลุ่ม

- **วางแผนและควบคุมเวลา**

ผู้ดำเนินการประชุมต้องวางแผนกิจกรรมและการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยืดเยื้อ และทุกคนได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า

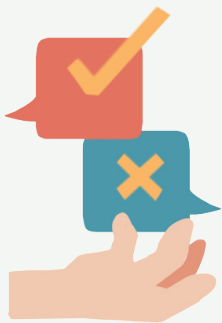
## ตัวอย่างการเป็นผู้ดำเนินการประชุม

**ขั้นตอนที่ 1** ในการประชุม ผู้ดำเนินการประชุมจะเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและเปิดกว้าง โดยการเปิดประเด็นการสนทนาด้วยคำถามที่กระตุ้นความคิด เช่น “สิทธิพื้นฐานของไรเดอร์ที่คุณคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดคืออะไร?”



**ขั้นตอนที่ 2** ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกแต่ละคน โดยไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าความคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญและได้รับการรับฟัง

**ขั้นตอนที่ 3** ผู้ดำเนินการประชุมจะสรุปความคิดเห็นของสมาชิกที่พูดออกมาให้เป็นประเด็นที่มีความชัดเจน เพื่อให้กลุ่มมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ได้พูดคุยกัน จากนั้นจึงตั้งคำถามเพิ่มเติม เช่น “แล้วเราจะมีวิธีใดบ้างที่ทำให้สิทธิพื้นฐานเหล่านี้เป็นจริงได้?” เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มหาทางออกที่เป็นรูปธรรมและสร้างสรรค์



**ขั้นตอนที่ 4** หากในระหว่างการประชุมเกิดข้อขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้ดำเนินการประชุมจะใช้ทักษะการจัดการข้อขัดแย้งโดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผลและข้อเสนอแนะโดยไม่เอียงเอนไปทางใดทางหนึ่ง และพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้มากที่สุด

**ขั้นตอนที่ 5** ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องควบคุมเวลาให้การประชุม ดำเนินไปอย่างราบรื่นและเสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด โดยอาจสรุป ข้อตกลงที่ได้จากการประชุมเพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมและเข้าใจแนวทางการทำงานต่อไป

### 3. ทักษะด้านประชาธิปไตยในองค์กรคนงาน

#### » ประชาธิปไตยในองค์กรคนงานสำคัญอย่างไร?

การให้ทุกคนเป็นเจ้าของกลุ่ม/องค์กรร่วมกันอย่างเสมอภาค มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงาน เคียงบ่าเคียงไหล่กันอย่างเท่าเทียม จะทำให้อิทธิพลของกลุ่มมีความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่น ต่อสมาชิกผู้เป็นเจ้าขององค์กร และทำให้กลุ่มเข้มแข็งขึ้น

#### » บทบาทของผู้นำ

ทักษะด้านประชาธิปไตยของผู้นำไม่ได้เป็นการเน้นบทบาทในการสั่งการ แต่เน้นบทบาท การสนับสนุน สร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่มใน แต่ละครั้งและกำหนดทิศทางของกลุ่มให้มากที่สุด ผู้นำควรมีทักษะในเบื้องต้น ดังนี้

1. การเป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟัง ด้วยความเข้าใจและไม่มีอคติ
2. การสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม จัดให้มีกระบวนการและโอกาสที่ทำให้สมาชิก สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างเสมอภาค
3. การสนับสนุนสมาชิกด้านความรู้ ให้สมาชิกเข้าร่วมการอบรม เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเสมอภาคและทั่วถึงให้มากที่สุดโดยไม่เลือกปฏิบัติด้วยความชอบพอสวนตัว



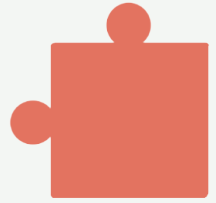
## » หลักการสำคัญของทักษะด้านประชาธิปไตย

### • เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจร่วมกัน

• **เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง** รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเคารพในความแตกต่าง คำนึงถึงมุมมองที่ต่างกันไป

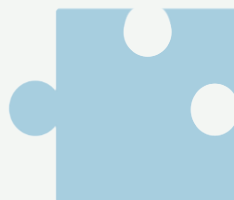
• **การมีส่วนร่วมและการพัฒนากลุ่ม/องค์กร** สร้างความรู้สึกให้สมาชิกเป็นเจ้าขององค์กรหรือกลุ่มร่วมกันอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน อบรมและพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมพร้อมให้ทุกคนสามารถมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ และเป็นแกนนำ



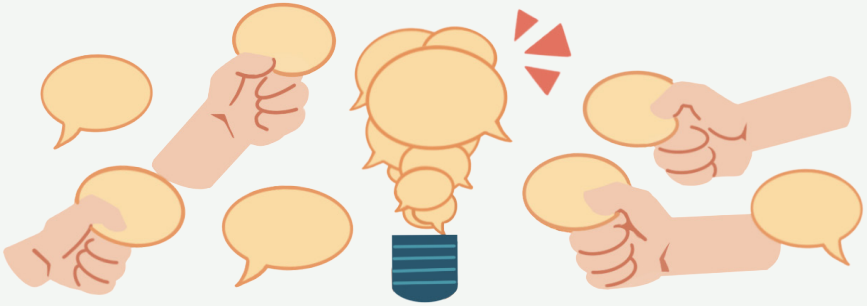
• **ตัดสินใจร่วมกัน** ใช้กระบวนการที่คนงานมีส่วนร่วมมากที่สุดในการตัดสินใจ เช่น การพูดคุยกันจนได้ข้อสรุป หรือหากจำเป็นต้องใช้การโหวต การตัดสินใจร่วมกันจะทำให้ข้อสรุปที่ออกมาได้รับการยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่

• **ทำให้เกิดความรับผิดชอบ** กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนรับผิดชอบต่อส่วนที่ตนเองมีส่วนร่วม และรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญ

• **การจัดการข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์** เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในกลุ่มควรจัดการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย



## ตัวอย่างการใช้ทักษะด้านประชาธิปไตยในการประชุม



ในการประชุมกลุ่มไรเดอร์เพื่อตัดสินใจว่าหัวข้อใดที่จะเป็นประเด็นหลักในการรณรงค์ของกลุ่ม เช่น เรื่องอุบัติเหตุและความปลอดภัยในการทำงาน

### ขั้นตอนในการประชุม

เปิดการประชุม เช่น เริ่มต้นด้วย“วันนี้เราจะมาคุยกันว่าเราจะเลือกหัวข้ออะไรสำหรับการรณรงค์ของเรา” แล้วให้สมาชิกทุกคนเสนอความคิดเห็น เช่น

"ผมคิดว่าเราควรเน้นเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน เพราะพวกเรามีปัญหาเรื่องอุบัติเหตุบ่อยครั้ง" หรือ "การปรับปรุงสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ขับขี่ควรเป็นประเด็นที่เราต้องใส่ใจ"

### หารือร่วมกัน

ถกเถียงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแต่ละประเด็นเพื่อให้เห็นข้อดีข้อเสียของแต่ละหัวข้อ

### ตัดสินใจร่วมกัน

ใช้กระบวนการพูดคุยกันจนทุกคนยอมรับและรู้สึกเป็นเจ้าของเรื่องที่จะรณรงค์ หรือหากจำเป็นอาจมีการโหวตเลือกหัวข้อที่มีความสำคัญและเหมาะสมที่สุดสำหรับการรณรงค์

### สรุปและวางแผน

สรุปหัวข้อที่เลือกและวางแผนในการดำเนินการ เช่น “เราตัดสินใจเลือกเรื่องอุบัติเหตุและความปลอดภัยในการทำงานของไรเดอร์โดยให้นายจ้างต้องรับผิดชอบ เราจะต้องเตรียมการรณรงค์อย่างไรบ้าง”

## 4. ทักษะด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์คือกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการไปถึงในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ กลั่นกรองจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน มีการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นระบบและกำหนดกรอบเวลาและตัวชี้วัดของความสำเร็จ ในอนาคตไว้ล่วงหน้า

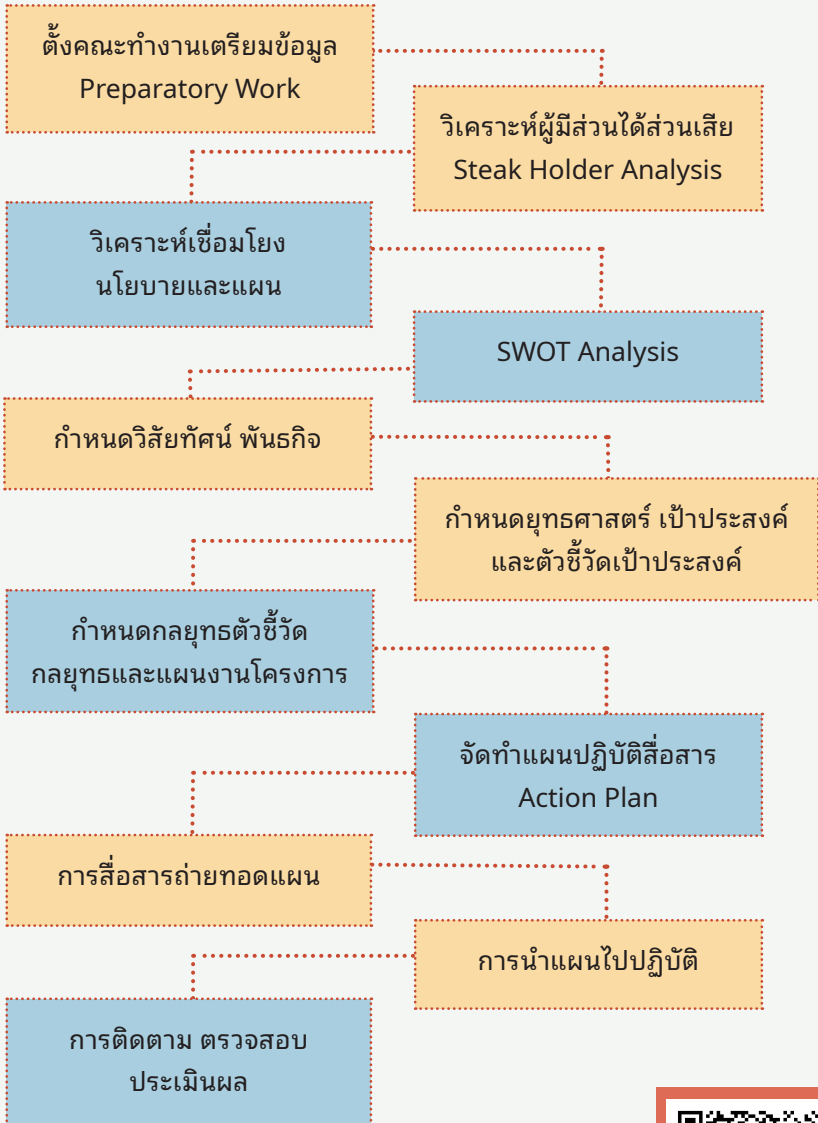
### ทำไมต้องมีการทำแผนยุทธศาสตร์?

องค์กรอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมและบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและอย่างรวดเร็ว หากไร้ซึ่งการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและวางแผนงานที่ถูกต้องชัดเจนก็เหมือน ขับเรือโดยไร้เข็มทิศและหางเสือ

แนวคิดพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์คือการตั้งคำถามว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพเช่นใด มีปัญหาอะไรที่เราเผชิญอยู่ในอนาคตเราต้องการเห็นองค์กรเป็นเช่นไร? เพื่อให้ องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จะต้องทำอะไรบ้าง? เมื่อไร? และอย่างไร?



## ขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์



ศึกษาทักษะด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ฉบับเต็ม  
 ได้ทางเว็บไซต์ <https://justeconomylabor.org/>  
 หรือสแกน QR Code







## บทสรุป

การรวมกลุ่มคนงานเป็นก้าวที่กล้าหาญและจำเป็นเพื่อให้คนงานทั้งหลายได้มีสิทธิ มีเสียงร่วมกัน สามารถสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับกลุ่ม/องค์กรคนงาน และร่วมอยู่ในการขับเคลื่อนของขบวนการแรงงานในประเทศไทย

ความเข้าใจถึงประวัติศาสตร์การเคลื่อนไหวของขบวนการแรงงานโดยเฉพาะในการรวมกลุ่มตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทำให้เราเข้าใจตนเองและมองเห็นทิศทางในอนาคต

การรวมกลุ่มและการเคลื่อนไหวของกลุ่มคนงานไม่ว่าจะเป็นคนงานแพลตฟอร์มหรือคนงานข้ามชาติที่เกิดขึ้นทำให้เราเห็นเป้าหมายของการรวมกลุ่มและสามารถสร้างสรรค์การรวมกลุ่มเพื่อต่อรองให้คนงานมีชีวิตที่ดีขึ้น

บทบาทของนักจัดตั้ง แกนนำ ผู้นำกลุ่มคนงาน มีความสำคัญ ต้องเปิดกว้าง รับฟังศรัทธาในสมาชิก เพื่อสร้างกลุ่มและองค์กรคนงานให้เป็นองค์กรประชาธิปไตย หรือเป็นองค์กรแนวระนาบที่สมาชิกทุกคนเสมอกันให้มากที่สุด ความรู้และสติปัญญาของนักจัดตั้งและผู้นำส่วนมาจากการเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์จากสมาชิกพื้นฐานจะช่วยพัฒนาให้องค์กรเข้มแข็ง สามารถนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จในการต่อรองเพื่อชีวิตที่ดีของคนงานได้ในก้าวต่อไป

หวังว่าคู่มือฉบับนี้จะช่วยให้แรงงานทั้งหลายสามารถรวมตัวกันอย่างมีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย เกิดความเป็นกลุ่มเป็นก้อนเป็นหนึ่งเดียวกัน ต่อสู้เพื่อสิทธิและสภาพการทำงานและสังคมที่ดีขึ้นด้วยพลังจากการรวมตัวของแรงงานเอง









---

# รวมกลุ่ม จัดตั้ง ต่อรอง

---



อ่านคู่มือการจัดตั้งในรูปแบบออนไลน์