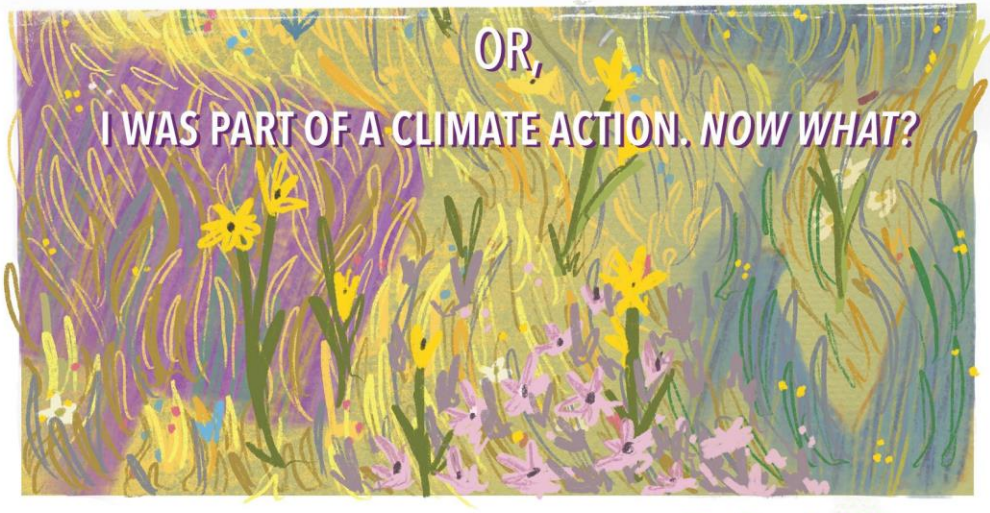
CLIMATE RESISTANCE HANDBOOK

OR,

I WAS PART OF A CLIMATE ACTION. *NOW WHAT?*



By Daniel Hunter
Foreword by Greta Thunberg

气候抗争书

或者,
我是气候行动的一部分。**现在呢?**

丹尼尔.亨特 (Daniel Hunter) 著
格雷塔.图恩伯格 (Greta Thunberg) 序

译者：Roxana Yan, 于佳锟

气候抗争书

或者，我是气候行动的一部分。现在呢？

出版者：丹尼尔.亨特。© 2019 年丹尼尔.亨特。所有图片均经许可使用，©2019 年 350.org。封面和背面图片由 Daphne Philippoussis 拍摄。内页绘画由 J'ziah Cook（instagram @virgo_artistry）和 Daphne Philippoussis（instagram @killed- mykactus）创作。
ISBN#978-0-359-67267-7。

所有的内容和图像都以知识共享署名-非商业性-非衍生性 4.0 国际许可协议授权：https://creativecommons.org/licenses/by-nc- nd/4.0/。简而言之，这意味着你可以分享这个原始资源的部分或全部，只要你提供署名且不用于商业目的。

350.org 是一个由普通人组成的国际运动，致力于结束化石燃料的时代，为所有人建立一个由社区主导的可再生能源的世界。以下是我们如何达到这一目标。

1. 快速公正地过渡到人人享有 100%的可再生能源。通过支持社区主导的能源解决方案，加速向新的、公正的、清洁的能源经济过渡。

2. 任何地方都没有新的化石燃料项目。通过地方决议和社区抵抗，阻止和禁止所有石油、煤炭和天然气项目的建设。

3. 不为肮脏的能源增加一分钱。切断化石燃料公司的社会许可和融资--撤资、撤消和资助。

请在 350.org 加入我们。

目录

前言 4
引言 6

第 1 章 – 运动 (Movements) 8
第 2 章 – 运动 (Campaigns) 21
第 3 章 – 增长 38
第 4 章 – 战术 50
第 5 章 – 结局 63

前言

作者：格蕾塔.图恩伯格

（格雷塔每周五从学校罢课，站在瑞典议会大楼外，要求她的政府做得更好。她的行动触动了全球的神经。来自 100 多个国家的数十万名学生现在已经加入了国际学校的气候罢工。）

我不想要你的希望。我不希望你们抱有希望。我想让你恐慌。我希望你能感受到我每天所感受到的恐惧。然后我希望你们采取行动。

在 2030 年左右，我们将处于这样一个位置，即我们引发了人类无法控制的不可逆转的连锁反应，这很可能导致我们所知的文明的结束。除非在那个时候，社会的所有方面都发生了永久性的和前所未有的变化，包括将二氧化碳排放量至少减少 50%。

请注意，这些计算取决于尚未大规模开发的发明，这些发明被认为可以清除大气中极大量的二氧化碳。

这些科学计算也不包括被有毒空气污染而掩盖的已成事实的变暖。也不包括整个巴黎协议中明确提出的公平或气候正义的方面，这对于使其在全球范围内发挥作用是绝对必要的。

我们还必须牢记，这些只是计算结果。估算结果。这意味着这些 "不归点 "可能会比 2030 年早一点或晚一点发生。没有人可以肯定地知道。然而，我们可以肯定的是，它们将在这些时间范围内发生，因为这些计算不是看法或胡乱猜测。

人们总是告诉我和其他数以百万计的罢课者，我们应该为我们所取得的成就感到自豪。但我们唯一需要看的是排放曲线。而我很抱歉，它仍在上升。那条曲线是我们应该看的唯一东西。

每当我们做出决定时，我们应该问自己；这个决定将如何影响那条曲线？我们不应该再以显示经济增长的图表来衡量我们的财富和成功，而是以显示温室气体排放的曲线来衡量。我们不应再只问：“我们是否有足够的钱去做这件事？”还应该问。"我们是否有足够的碳预算来进行这项工作？" 这应该而且必须成为我们新货币的中心。

气候危机是我们所面临的最容易和最困难的问题。最容易的是因为我们知道我们必须做什么。我们必须停止温室气体的排放。最困难的是因为我们目前的经济仍然完全依赖于燃烧化石燃料。因此以破坏生态系统来创造永恒的经济增长。

基本问题在哪里都是一样的。而基本的问题是，基本上没有采取任何措施来阻止--甚至是减缓--气候和生态的崩溃，尽管有之前所有美丽的语言和承诺。

我希望你能和我一起行动起来。我希望这本书能给你一个开始和继续向前的地方。

因为避免气候崩溃将需要大教堂式的思考。我们必须打好基础，虽然我们可能不知道到底如何来建造天花板。我们不知道我们到底需要做什么。

但我们必须采取下一步行动。我们必须采取行动，改变允许这种破坏继续下去的政治。我们必须紧急行动，因为我们必须要找到一种实现的方法。

引言

我在安静的家乡组织了我的第一次行动。我们一群人在市中心游行。我们唱着歌。我们呼喊。我们来到了市政厅。我还没有想好，面对我们的市长会是什么样子。所以我们出现了，并发表了即兴的讲话。我们凯旋而归，传达了我们的信息。

因为在我的家乡没有人做过活动，所以这是头版新闻。当我在市报上读到我的引言时，我激动地颤抖起来。

接下来的日子里，我有两种强烈的--不同的--感觉。

一种感觉是自豪的兴奋。我从我们所承担的风险中获得了肾上腺素。从我们所承担的风险中获得了肾上腺素。我为我们的领唱者感到骄傲。我们的演讲者。我们中没有人以前做过这样的事情。我为我们所有人感到骄傲，他们放弃了与朋友一起玩耍或赶学校作业的时间，而是参加了行动。

在接下来的几天里，行动的光芒逐渐消失。我开始意识到第二种感觉。那是一种接近于感到胃部缩成一团的担忧。我担心这还不够，或者行动并没有像我们希望的那样顺利。我看到事后没有什么立即改变，尽管我们感到非常强大。我想知道这是否值得。怀疑悄然而至。

我坐在那里有两种不同的感觉：成功感和担心我们没有真正做出改变。我本可以向这两种感觉屈服。两者中的任何一个。但相反，我开始怀疑。这里的战略是什么？我在当地的行动如何能累积成真正的改变？我们如何从一次性的行动转变为整个运动，让来自各行各业的人都加入到共同的事业中来？

这本书是为那些像我一样曾参与过行动并想了解更多的人而写的。*下一步是什么？我怎样才能不仅感到--而且是--更有力量？*

气候问题的紧迫感从来没有像现在这样高。我们正处于一个严重的危机之中。如果人类想拥有一个像我们已经生活了几百万年的星球，我们必须调整。我们必须改变。我们必须迅速做到这一点。

值得庆幸的是，我们有大量的长者可以学习。普通人已经改变了历史的进程。他们推翻了铁腕政府，为包容而战，为更民主和公平的制度而战。在当权者抵制的同时，那些权力较小的人利用社会运动来推动变革。

我们可以从他们身上学到，变化不会仅仅因为一个问题的重要性而发生。人们必须发动一场斗争，为地球的气候而战。这是因为气候有一系列的敌人：政府、公司、媒体来源，有时还有我们自己的消费和行为。我们必须迅速做到这一点。

因此，我们需要团结起来，创造最强大的运动。运动之所以获胜，是因为它们将紧迫感、愤怒、恐惧--以及我们对这是错误的感觉--引导为一种变革的力量。

如果你同意我的观点，那么这本书就是为你准备的。让我们开始吧!

第 1 章 运动 (Movements)

哈斯巴特.胡兰对她的政府感到厌恶。20 世纪 80 年代，蒙古国的形势十分严峻。蒙古人被一个强硬的独裁政府统治着。政府粉碎了所有的异议，只留下一个政党--他们的党。

作为一名学生，哈斯巴特决定做出改变。她与其他年轻人秘密会面。他们讨论了强迫政府变革的问题。有些人说这是不可能的。但哈斯巴特和其他人仍坚持努力。

这些年轻人正在冒着巨大的风险。他们知道政府会使用武力来阻止他们。政府几乎消灭了整个佛教社区。每五名僧侣中的就有一名惨遭杀害；其余的大部分人都逃了。但哈斯巴特也知道人们对目前的状况感到厌倦。不仅仅是厌倦--愤怒和沮丧。在哈斯巴特和她的朋友们想出一个公共行动之前，这种愤怒是没有出路的。

在 1989 年的国际人权日，年轻人冒着风险进行了抗议。政府精心策划了一系列的演讲和阅兵活动。那是在首都乌兰巴托的大广场上。

青年们组织了一个约 200 人的团体。抗议者拉着反对政府统治的横幅上，呼喊着比政府支付的摇滚乐队的声音还大。

这引起了人们的注意。抗议者并不是第一个有这种感觉的人。但他们大声说了出来。他们表达了一种因恐惧而保持沉默的感觉。当时，大多数成年人只是对抗议活动窃窃私语。全国各地的青年模仿他们，举行了自己的游行。

然后，哈斯巴特面临着每个运动都会反复面临的问题。*下一步是什么？*

青年们很快走上了两条道路。第一条是建立一个组织结构，以便他们能够做出决定并决定他们的目标。他们还需要选择战术--他们认为能使他们达到目标的行动。青年们确定了一个名字--蒙古民主联盟（MDU）。

他们还制定了一份公民宣言，其中的目标包括民主选举，即任何政党都可以自由竞选。

他们的规模越来越大，需要一个协调委员会。他们不想像是政府那样的运作，秘密开会。因此，蒙古民主联盟决定举行公开会议--有超过1000 名成员参加。

第二个决定是改变策略，并进行升级。做同样的策略会成为常规。他们不想成为例行公事--他们想让以前不可能的事情成为可能。而且他们希望采取的策略能够对政府施加压力，使其屈服于他们的要求。

这就像一场拔河比赛。他们必须不断地施加越来越多的力量，才能获胜。

青年们知道他们处于一个独特的位置。该团体的大多数领导人都受过教育--有些甚至是政府官员的儿子或女儿。哈斯巴特是一名政府外交官的女儿。这提供了某种程度的保护。但他们知道，要使得他们的要求得到准许就必须做出牺牲。牺牲意味着他们将不得不承担个人风险。

他们的策略是：绝食抗议，直到他们的要求得到满足。

许多青年活动家研究过印度、俄罗斯和中国，在这些国家，绝食有时成功，有时失败。如果人们不知道它，它就不会起作用。因此，他们在公共场所举行绝食抗议--在那里，每个人都可以见证他们。

哈斯巴特和其他人于 1990 年 3 月 7 日下午 2 点开始绝食，当时广场上的温度是零下 15 摄氏度。这确实引起了人们的注意。

他们也知道他们必须招募盟友。他们向广泛的民间社会团体伸出援手。附近一个矿场的 500 名工人停工一小时以示声援。僧侣们加入并提供支持。教师们也开始了自己的罢工。

变化就在空气中。对政府的压力越来越大。政府试图通过谈判和提供微弱的妥协来削弱大家的热情。但是年轻人--现在也包括其他团体--拒绝接受任何多出比他们的核心目标的东西。这带来了更多的盟友，为更多的战术开辟了空间。

然后他们赢了。政府不情愿地宣布进行民主选举，所有政党都可以参加。斗争还没有结束，但年轻人赢得了一场巨大的胜利。[1]

社会运动如浪潮

在这个故事中，有很多关于社会运动如何获胜的。你通过使用一系列的战术来获胜。你要不断升级，以便不断对你的对手施加更多的力量。你通过无视那些说你赢不了的人而获胜。你组织盟友，你做出牺牲，你保持积极性。

一个关键的教训是他们帮助诞生了一场运动。

运动是集体能量的力量，承载着愤怒和爱等深层情感，被大规模变革的希望和梦想所感动。你知道这是一场运动，因为它的势头和不断增长的能量。

运动就像一个波浪。它们是由许多部分组成的一束能量。运动不仅仅是一个团体或组织。教师、工人和僧侣都加入了蒙古民主联盟。每个团体都有自己的部分，自己的方法，自己的策略。但总体上的感受是使它成为一场运动的原因。

运动有时更容易从远处看到（这就是为什么在这本书中，我同时讲述了气候正义运动和其他社会运动的故事）。当我们身处运动之中时，它可能看起来很混乱，没有秩序。运动是不干净的。它们是混乱的。而当我们身处其中时，我们会痛苦地意识到它们的不足之处。

大多数人在运动小的时候不会注意到它们。在蒙古，没有人知道第一次抗议活动会有多大。人们只有在浪潮变得足够大时才会注意到运动。

这个事实很重要，因为它使我们每个人所做的卑微工作，无论我们如何贡献，只要我们与运动的能量相联系，都是有意义的。

了解运动有助于我们理解我们的行动是如何成为一个更大的整体的一部分。

社会运动的误解

当我们研究运动时，我们不得不面对一个问题：在变革如何发生的问题上，我们被骗了。

误解：运动像火柴一样被点燃。
运动并不是凭空出现的。蒙古的年轻人已经秘密会面了几个月。在此之前，其他人曾尝试过一些经验，但都失败了。年轻人花时间向他们（以及蒙古以外的其他人）学习。然而，历史教科书可能会跳过所有这些，而以成千上万的人支持罢工者的故事开始。运动 "突然出现 "的神话忽略了早期阶段。它忽略了我们如何建立小型网络。它使大型行动看起来比早期的小型行动更重要。而且它忽略了技能建设和对其他运动的研究。

误解：运动是由英雄式的人物领袖建立的。
当我们想到著名的运动时，我们可能只会想到马丁.路德.金、莫汉达斯.甘地或尼尔森.曼德拉。但是，运动不仅仅是英雄式的领导人。有些运动有这些领导人。有些则没有。但所有的运动都是由许多组织、团体和松散的网络建立起来的，它们为变革而组织和行动起来。没有任何组织、行动或个人能代表整个运动。

误解：运动需要完全的内部团结。
人们表现得好像过去的运动有一个明确的愿景，一个明确的计划，而且所有人都同意。但事实从来都不是这样的。年轻的蒙古族活动家们争论不休，意见不一。他们在战术和政策方面出现了内部分裂。成功的运动总是有内部分歧和分裂。为团结而努力是伟大的--接受现实也是如此，即我们对事物的看法不尽相同。

误解：请愿（或任何单一行动）是一种运动。
这个误解是这样的。想阻止化石燃料行业？那就来个大请愿吧! 或者让每个人在社交媒体上进行分享! 或者举行大游行! 但在现实中，没有一种战术是运动。一场运动需要许多不同类型的战术。有些战术，任何人都可以做。其他战术则需要比大多数人愿意承担的更高的个人风险。有些战术，也许只有一些人可以做，比如律师提起诉讼或矿工罢工。运动需要很多不同类型的战术--仅仅依靠一种行动是不会带来改变的。

误解：运动在动员大规模的群众行动时才会成功。
人们无数次地听到这样的说法。"我们只需要举行一次大规模的游行"。然而，运动不会因为单一的行动而获胜，无论其规模如何。这可能导致我们总是试图组织大型行动。然后我们就会忽视小的行动，比如在农村地区的行动，刚刚加入我们的社区，或者强大但仍实验阶段的战术。而且我们不能只想着组织一个大的行动。运动需要持续的抵抗--否则，当权者就可以等到活动结束，继续无视运动的要求。要求。运动需要持续

的压力，以便在许多层面进行变革。这需要时间来建立，但如果没有持续的抵抗，运动就无法实现其目标。

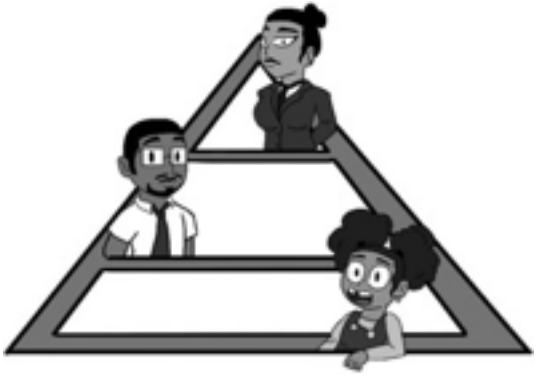
误解：运动只在民主国家或没有警察镇压的地方发挥作用。
非暴力社会运动在菲律宾、智利、玻利维亚、马达加斯加、尼泊尔、捷克斯洛伐克、印度尼西亚、塞尔维亚、马里和乌克兰等国推翻了强大的压迫性政权，这只是其中的几个例子。强大的社会运动在压迫性国家经常发生。在民主制度下，人们可以依靠传统渠道来倡导社会变革（法院、选举等）。但在统治者严酷的地方，他们省去了一个步骤。人们已经知道这些机构不会拯救我们。我们必须自己组织起来。虽然组织工作看起来与民主国家非常不同，但即使在最压抑的国家，各团体也能找到建立运动的方法。

误解：运动需要媒体关注才能获胜。
这个神话很普遍。的确，媒体可以帮助影响公众舆论。但是，将运动的健康程度与媒体报道的多少联系起来，对运动来说是不健康的。如果蒙古国青年不得不依靠国家支持的媒体，他们会感到非常沮丧。这就是为什么他们在公共场所进行绝食抗议。如果我们认为我们是有效的，因为媒体在报道我们，那么当媒体感到厌倦并决定停止报道我们时，会发生什么？运动与人民有关--而媒体只是与他们对话的一个渠道。

这些误解中的每一个都让我们在自己之外寻找。我们寻找英雄般的领袖，合适的环境，或者报纸对我们的评价。这并不是力量。运动最有效的时候是我们向内看，在我们自己和我们的关系中找到力量。
这些误解让我们以错误的方式看待权力。为了以正确的方式看待权力，我们需要理解倒三角这个概念。

颠倒的三角形
权力的主流观点是，它从上往下流动。
学生按照老师的吩咐去做。老师听从校长的命令。校长听从行政人员的命令。以此类推，一直到金字塔上的国家元首。

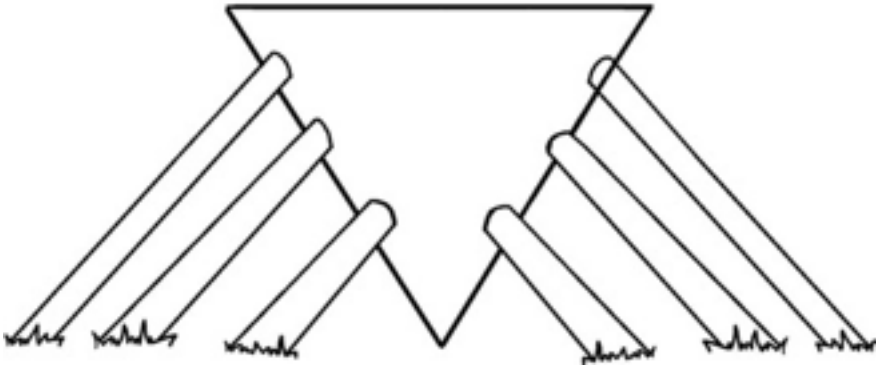
旧有的权力观



在气候变化方面，我们可能会看到化石燃料公司处于顶端。他们收买了我们的国家的主要政治家。这些政治家监督政府委员会，这些委员会本应监管公司，但却侵犯了土地和工人的权利。这些委员会然后批准老板们的计划，而老板们则命令工人们去开垦土地和挖掘石油。然后命令工人清理土地，从地下挖出石油。以此类推。在这种社会观中，下面的每个人都听从上面的人的命令。

但是，还有另一种帮助群体看待权力的方式：倒三角的方式。[2]

倒三角



一个颠倒的三角形总是不稳定的。一个依靠破坏我们的星球的对立系统是不稳定的。燃烧这么多二氧化碳（CO2）和其他温室气体是不自然的。这个系统需要有支柱的支持。

支柱使这个结构看起来合法而正确。支柱可以是法律、法院、媒体和学校，它们训练我们去服从。其他支柱包括那些可能反对这个系统但仍然帮助维持其运行的人--包括行政人员、监管机构、学术界和教师--他们拒绝说出错误的地方。

这种观点揭示了我们实际拥有的权力有多大。最具压迫性的蒙古政府，如果其最年轻的公民拒绝吃东西，就会被迫坐到谈判桌前。如果我们不遵守，这个系统就不会继续下去。

团体可以使用这个工具来审视他们的工作，并对权力形成更复杂和准确的理解。能够看到使坏政策继续存在的支持支柱，可以帮助更加了解我们对如何进行改变。

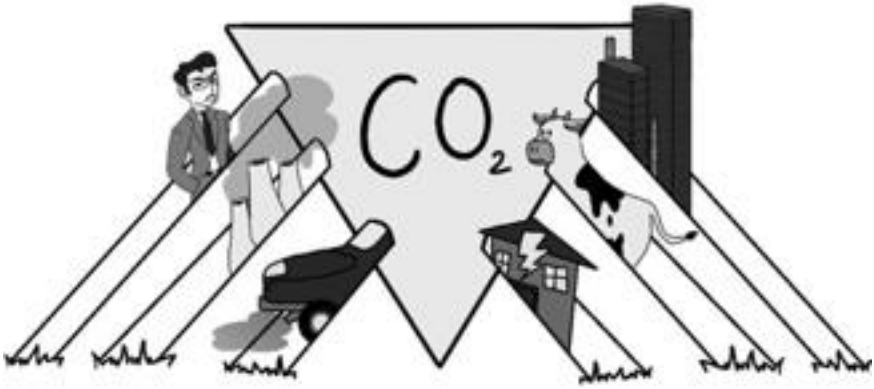
塞尔维亚的一群年轻人以非暴力方式与他们在塞尔维亚的强大、无情的独裁者进行斗争。他们要求每个加入他们运动的人都要学习倒三角。他们主持培训，解释这个概念和他们的计划，以消除他们看到的支柱。他们是这样解释的:
统治者自己不能收税、执行镇压性的法律和法规、保持火车准时运行、编制国家预算、指挥交通、管理港口、印制货币、修理道路、保证市场的食品供应、制造钢铁、制造火箭、训练警察和军队、发行邮票，甚至是挤牛奶。人们通过各种组织和机构向统治者提供这些服务。如果人民不再提供这些技能，统治者就无法统治。[3]

这种方法是他们运动的一个关键因素。而且他们成功地推翻了残暴的塞尔维亚独裁者。

这是非暴力直接行动的关键见解之一。大量的权力存在于我们之中。我们可以通过消除支持的支柱。当我们移除我们的参与，不公正的系统就会变得更加不稳定。而我们可以使它们瓦解。

分析支柱
让我们来看看释放二氧化碳（CO2）和其他温室气体的倒三角。我们可以研究很多支持其的支柱。
有几个可能包括:

支柱的例子
关于二氧化碳和其他温室气体



农业部门
农业约占全球温室气体排放的 15%。农业综合企业在争取降低环境和工人标准方面是不遗余力的。森林的丧失往往是由农业的压力造成的，并进一步造成了 10%的温室气体排放。

汽车和运输部门
运输业产生的温室气体约占全球温室气体总量的 14%。这也可能是一个战略问题。虽然人们看不到二氧化碳（或其他温室气体），但他们确实看到、闻到和尝到了汽车和公共汽车的污染。

化石燃料工业
燃烧化石燃料是气候变化的最大原因。它造成了全球所有排放的大部分。

政府从保持它的发展中获益
他们减少或废除环境法，或允许公司违反这些法律。他们有能力使大型系统发生变化，但却不断放弃这一权力。

这个名单可以很快变得很长。

反对者的数量会让我们感到不知所措，甚至是无望。而这里也有一个战略性的见解。

与其同时关注所有支持的支柱，你可以开展一个运动--你花精力去推动其中的一个支柱。运动的优势在于专注。在塞尔维亚，"Otpor "的学生开展了运动，调动他们认为可以调动的关键支持支柱，包括其他青年、反对派政治家和警察（！）。

专注是战略的一个礼物。它帮助我们在知道其他人在贡献他们热情的同时，贡献我们的部分。

例如，350.org 主要专注于化石燃料行业这一支柱。我们这样做是因为该行业已经拥有超过 2795 千兆吨的二氧化碳储量！这比最保守的科学家认为的我们可以投入大气层（565 千兆吨）并维持我们现在所习惯了的气候环境的排放量高五倍。[4]

如果他们燃烧他们现有的化石燃料，我们没有任何恢复气候的希望。而他们的股票报告一直显示这就是他们的计划。更糟糕的是，他们正在花费数十亿美元来寻找*更多*的石油和天然气。换句话说，他们是对所有生命的威胁。

因此，我们把目标对准了化石燃料行业。我们对他们的支持支柱做了自己的分析。是什么让这个行业持续发展？

我们确定了几个我们认为可以产生影响的支柱：社会许可、准入、政治许可和资金。
我们的工作主要是围绕*撤资*展开的--这是一种让学校、宗教场所、甚至大银行、城市和国家，从化石燃料中撤出投资。没有人应该从它们的开采中获利。所以这是关于金融。

但撤资运动也是为了社会许可--通过改变人们对化石燃料行业的看法来消除公众的接受度。公众不再把他们看作是一个需要追求利润的公司，而是开始把他们看作是全球破坏性的怪物。

我们还努力将化石燃料留在地下，与全球保护其土地的一线社区结盟。然后，我们不断敲打对于化石燃料行业的社会许可。他们不是合理的公司。他们是愿意为了利润而破坏一切。他们应该被认为像奴隶贩子和海盗--只是这两者都不曾威胁到地球上的所有生命。

而选择一个*重点*的好处是，通过赢得一个支柱，你可以使其他支柱更容易。化石燃料公司*收买*政府--因此在许多国家，我们已经开展活动，阻止政治家接受来自他们的任何资金。当我们削弱化石燃料行业时，我们就削弱了他们购买土地和污染水的能力，而这些土地和水是由几代原住民照顾的。赢得一个支柱可以帮助使其他支柱更容易。

专注于一个支柱意味着你仍然可以谈论整个系统。但是，这个重点意味着，你不是仅仅要求“*所有*的支柱都能自己移除”--而是挑选一个支柱来真正移除和粉碎。

如果蒙古活动家同时针对所有人，他们就不会赢。塞尔维亚的活动家们没有试图一下子调动社会的所有部门--那会使他们的力量过于分散。

这就是意识到运动是一种生态系统的好处。*我们*可以在所有这些方面发挥我们微薄的作用。

加拿大年轻人的一个故事更清楚地说明了这一点。

在加拿大，电力从地下流过

一家名为跨加拿大公司的公司正试图建造“能源东部管道”。该建议是*每天*从最肮脏的石油来源之一的焦油砂中抽取超过 110 万桶。如果建成，它将有 4000 公里长，跨越加拿大的六个省。

到 2014 年，政府正在加快审批程序。最后一个大障碍是国家能源委员会（NEB），一个*本应*监管管道的政府机构。但大多数情况下，NEB 对任何不良项目都开绿灯。

如果人们已经接受了国家能源委员会是当权者的权力分析—那么这就结束了。

但也有另一种方式来思考这场运动。这是人民的决定，我们是决定是否进行它的人。

一群年轻人策划并发起了一场名为“人民干预”的运动。

要求很简单。国家能源局需要考虑该管道的气候影响。

这个策略也很容易理解。*如果*国家能源委员会不考虑气候影响，*他们*（人民）将被迫升级为“人民干预”，*阻止*听证会继续进行。

简单的要求和可理解的策略使人们很容易加入。很快，成千上万的人写信给国家能源局，要求它在决定中考虑气候影响。

我们把这称为 "如果这样，那么那样 "的策略。

它不同于仅仅要求别人做正确的事情。也不同于等待他们做错的事情。它是将时间线掌握在自己手中--并向所有人解释如果不好的政策发生，会有什么后果。

这也是很好的组织工作，因为对政府持嘲讽态度的人可以签署禁令。但那些信任政府并相信政府会做正确事情的人也可以加入。而且（这一点很重要），*如果*国家能源局不做正确的事情，他们就会签署一个风险更大的行动。

而这个行动必须被执行--因为国家能源局做了错误的事情。国家能源局拒绝接受人们的意见。它拒绝了超过 2000 条人们谈论气候影响的意见。

更多的人感到愤怒。愤怒是好的。而且它需要一个渠道。
因此，在魁北克举行的下一次国家能源局听证会上，活动家们控制了会议，为气候正义发出呼吁。抗议者没有让国家能源局告诉人们什么时候可以发言，而是站在高处大喊大叫，让人们听到他们的声音。他们很愤怒，一个人甚至把自己到桌子上以阻止会议的进行。

这毕竟是他们的政府，因此也是他们的会议。

国家选举委员会吓坏了。它关闭了会议。它拒绝举行更多的听证会。这引发了更多的愤怒--其他支持的支柱也崩溃了。记者们发现了腐败的证据。最早反对输油管道的土著领导人组织了一个大规模的泛大陆条约联盟，反对油砂在他们的传统领土上扩张。

输油管道的死亡即将来临。不久之后，国家能源局在压力下崩溃了。它宣布它将开始考虑“能源东部”对气候影响。

一个巨大的管道不可能被称为对气候有利。跨加拿大公司也知道这一点。因此，三个月后，跨加拿大公司说，由于 "情况改变"，它改变了主意。

（不，他们没有承认他们因抗议而改变主意。他们很少这样做。）

运动者赢得了胜利--通过消除支持的支柱来看到他们的行动如何能消除加拿大（显而易见的）最强大的力量。[5]

他们所做的，实质上是针对特定的支持支柱（国家经济委员会）开展的运动。这有助于我们了解运动的力量。

接下来的步骤

在 trainings.350.org 网站上获取有关支持支柱或颠倒三角的教学讲义。

在 trainings.350.org/online-skillups 的在线技能课程 "运动如何获胜 "中了解更多关于这些概念的信息。

第 2 章 运动 (Campaigns)

我在 8 岁时赢得了我的第一次环保*运动*。

那是在我长大的教堂里。礼拜之后，我们有社交时间。人们喝着果汁、咖啡或茶，吃着糕点。他们用泡沫塑料杯喝水，然后把它们扔掉。

这是很浪费的。有几个星期，我带了我自己的可重复使用的玻璃杯子。我想拯救环境。

但那是*个人*的改变。每个星期天，我们大概扔掉了一百个泡沫杯。我想做一个更大的改变。一个*结构性*的改变。

所以我得到了信息。我在教堂里找到了一些盟友。一位长老告诉我，我们已经拥有了玻璃杯。有人告诉我，是教会的领导（执事）为这种决定负责。这些人说服我在执事们面前准备一份演讲稿并进行讨论。我研究了发泡胶需要几个世纪的时间才能分解，并统计了每年有多少被扔掉的统计数据。

一天下午，我站在执事们面前。我的膝盖在颤抖。我颤抖着，掉了几张记事卡。我说话时结结巴巴。

我记得讲到一半的时候，一位执事打手势让我停下来。我仍然记得我当时胃紧缩了。

“你说服了我们。”他突然说。他转向其他执事。“我们可以直接投票了吗？”

他们对我的提议投了赞成票，然后转到其他议程项目。

起初，我实际上是*失望*的。我想完成我辛辛苦苦做的演讲。但那只是我的恐惧在说话。一旦震惊过后，我意识到，这是个胜利！教会不再使用发泡胶杯，而是改用玻璃杯！

我所做的只是一个基本的宣传活动。所有的步骤都在那里：

研究 - 我了解了这个问题以及需要做出的改变。了解一些事实对我来说很重要。但是，不要因为想了解一切而陷入困境--要准备好采取行动！

找到其他的人 - 我不可能独自完成这一切。我只是知道得不够多。所以我需要有同情心的人。由于这是一个小型活动，这只是一个小团体--只有四个人。

设定目标 - 如果我只是说"拯救地球"，执事们就不知道该怎么做。执事们需要我告诉他们该怎么做。他们需要我告诉他们到底应该做什么改变。目标是非常重要的。

向更大的机构施压--我很幸运，没有人出来反对我所说的。这次活动异常轻松--部分原因是我的目标太小。但即使如此，产生结构性影响也比个人影响大得多。那个教堂仍然使用玻璃杯。这一小小的行动阻止了超过 15 万个发泡胶杯的浪费。*结构性*变化几乎总是比*个人*变化更有效--就像我只是让自己和几个朋友改用玻璃杯一样。

确定目标--我不只是说"教会"应该做出改变。我们的小团队发现了谁是决定者--执事们。即使我们告诉别人这个运动有多重要，我们也知道必须由执事们来做决定。在组织语言中，我们称其为 "目标"--能给你想要的东西的一个或几个人。了解你的目标有助于你设计一个运动，说服、施压或迫使目标们做正确的事情。

行动！ - 我做了一件让我害怕的事！这在所有运动中也很常见。没有一些风险，就没有社会变革。

运动是爱的表达

很多人都想做出改变，但不知道如何去做。因此，他们在一系列无休止的教育活动或单一的行动上花费了大量的精力，但这些行动并没有带来任何好处。

我可以就关于我们如何破坏环境开展研讨会。我们可以每天下午看电影。或者也许甚至做一个关于 "拯救环境 "的守夜活动。但这些事情本身并不能创造变化。

我们需要教育。*但是，没有行动的教育就像种下一颗种子而不浇水。我们需要采取行动来做出改变。*

运动应用了很多行动。他们通过专注于一个具体的目标来引导力量。

因此，运动从社会中的一个问题开始。但他们并没有就此结束。在运动中，你确定我们在这个世界上想要的东西的一部分，并为实现它而努力。有了这样一个目标，就能加强教育活动、支持服务和抗议活动。

我的运动目标恰好相当小。而有一些非常大的、所谓强大的组织，只相信小目标的竞选。有时他们为自己开脱，说自己是 "现实的"。

但是，接受我们这个时代当前的政治现实是一种死亡判决。竞选目标不一定要小，当然也不一定要被接受为政治上的现实。

这是另一个被教导的运动神话。运动不是建立在 "现实主义 "的基础上，而是建立在经营运动的人的情感以及他们与他人联系和说服他人的能力上。

这对塞尔维亚活动家来说是真的。当他们开始的时候，他们中的很多人还在读高中。他们被媒体嘲笑说，他们可以推翻国家领导人斯洛博丹.米洛舍维奇。

1970 年代，南非索韦托的黑人学生也是如此。主要的政府官员说：“土著人（黑人）必须从小就被教育，与欧洲人（白人）平等并不适合他们。”[6] 这成为《班图教育法》的政策。他们面对的是野蛮、残酷和强大的白人压迫者。但他们仍然进行了罢工。他们第一次刺穿了支持白人的支柱。直到几十年后，种族隔离制度崩溃。

今天，对于全球数百万的学生罢工者来说，这些动力也同样真实。许多人正在倡导绿色新政或激进的变革，而政治现实主义者则确信这不会发生。

运动以三种方式改变这种动态。首先，运动不是笼统地说 "需要激进的变革"，而是设定目标，列出前进的步骤。社会需要一个蓝图，即使它可能不会完全按照活动家所说的那样实施。

第二，运动使用持续的行动来保持压力。他们通过使用大量不同类型的行动来推动社会各阶层的发展。没有任何一种行动能够说服人们，所以他们尝试各种行动，将更多的人转移到他们一边。

第三，运动给了人们一个宣泄情绪的渠道。全世界都对气候变化感到非常焦虑。大多数人不会只是上街去表达他们的感受。成功的运动是利用了这些感觉。这个目标让人们感觉到他们的行动将是有意义的。

这意味着我们与我们最激进的、发自内心的感受保持联系。正如一位 Otpor 运动者所描述的，"我们赢了，因为我们更热爱生"。

因此，运动不仅仅是口号或教育活动。他们利用目标的力量，对某人施加压力，使其做出改变。

用目标取代无休止的行动

我是一个试图阻止美国在伊拉克战争的团体的成员。我们能够在我的城市组织了一次 2000 人的游行。这是一个很大的参与度。而且我们得到了良好的新闻报道。

所以我们又做了一次。

这一次，我们有 *10,000* 人上街。我是集会的司仪之一，没能看到游行的结束。这是我当时参与组织的最大一次游行。这种感觉很奇妙。

那么，我们接下来做了什么？

我们并没有改变我们的策略。我们*又做了一次*。这一次，我们只有 1,500 人参加游行。新闻报道也少了。

那么我们的感觉如何？很糟糕。

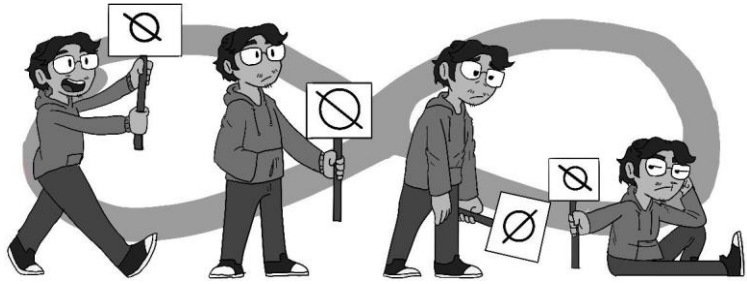
那我们接下来做了什么？

*又一次*游行。这次只有几百人参加--而且几乎没有媒体。

问题是，我们没有一个真正的计划。我们只是有一个*战术*。所以我们一直使用这个战术，因为那是我们所知道的。

我们在做*无休止的行动*。

无休止的行动



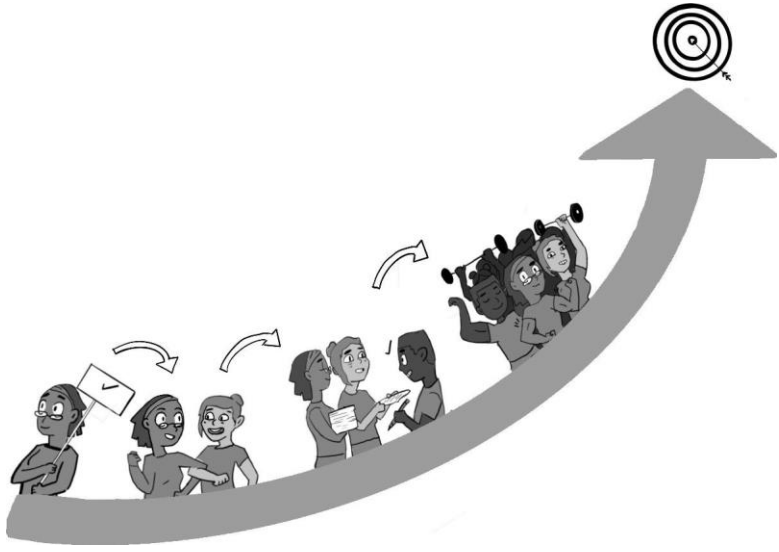
想象一下，你是一个政治家，你是一个运动的目标。人们在你的办公室外敦促你做一些事情。你不得不从后门溜进去，这样你就不用面对他们了。你正感受到压力。

但是，第二天他们会在附近吗？他们会继续施加压力吗？

*如果你能等到不再感到压力，*那么你就不太可能做出改变。

政府官员（和大多数目标）经常只是等待，直到人们做大行动。如果活动家们幸运的话，官员会在几天内得到一些坏消息。但这种压力并不持久。他们会等待，直到热度被吹散。然后他们继续做坏事。

与运动的关系



运动在行动上有所不同。他们招募新的人员来支持他们。他们有时使用大规模的行动--很多人都参与其中。而其他时候，他们会选择非常危险的行动，只有少数人参加。每一步都朝着他们的目标前进，赢得他们的目标。他们持续保持压力。

运动会评估。我们的*能力在增长吗*？这不只是意味着更多的人，也意味着更强大的人--拥有更多的 技巧、更强的关系、更愿意做更多风险的事情的人*和*更多的人。

对于像气候变化这样的问题--该从哪里开始？需要的解决方案有很多--它不只是一个。通过迫使强大的参与者做正确的事情，我们赢得了新的盟友并获得了力量，为我们的运动赢得越来越大的胜利。我们必须获取能力，能够尽快做出改变。

其他运动的例子：
◆ 新西兰的运动者向他们的总理（对象）施压，要求停止所有新的近海石油钻探（目标）。
◆ 350 格鲁吉亚在城市一级开展活动。他们的第一次胜利是库塔伊西市长（对象）承诺到 2050 年使他们的城市达到 100%的可再生能源（目标）。
◆ 在肯尼亚，一群学生发现沿海地区有一个 1050 兆瓦的煤炭项目，他们组织起来通过向总统、内阁秘书和教育部施压来阻止该项目（目标）。
◆ 美国的"母亲在前线" 组织希望为她们的孩子建立一个 "宜居的地球"，但不知道如何把它变成一场运动。他们决定向学区（对象）施压，使其改用电动校车（目标）。

运动利用了战术。它们可能是小型和大型活动的组合，重复或一次性的行动。与无休止的行动不同，运动有一个目标和一个对象。

运动的好处在于，它可以从小事做起--但也可以是更大事情的一部分。“母亲在前线”是一个相当小的团体。他们把几辆公交车变成了电动车。但是他们的运动方式是明确关于气候变化，关于柴油燃料的不良影响。他们主张*放弃*柴油，*转向*可再生能源。

而小的胜利可以创造动力，使人们保持参与，这样你就可以继续向前获得更大的胜利。

在这个意义上，运动不仅仅是目标和对象。*它们是人们对更好事物的渴望。*

人们习惯于压迫和低期望值。运动使我们摆脱了它。当人们为某件事情而奋斗时，他们开始相信自己真的值得拥有它。

当我们开展运动时，我们开始有了更大的梦想。我们开始看到，我们可以在我们的世界上拥有机构。我们开始期望从我们周围的人那里得到更好的行为。

即使我们在运动中失败，这种能量也会持续下去。这也是为什么它是一个强大的组织方式的部分原因。很容易说，"拯救气候"。但去教育部的办公室说："你必须停止拉穆煤厂，因为它会杀死我的孩子。"更难。运动的重点是使我们获得练习，我们的朋友和我们的同事习惯于要求更多的变化，更快的改变--并使之成为一种常规做法。

无休止的行动可以让我们感觉良好，而运动则帮助我们感觉*良好并*产生更大的影响。

如何创建一个运动

我们中的一些人了解到了运动，因为他们是国家运动的一部分。但是，当没有全国性的运动可以插入时，就需要地方团体进行实验和尝试。如何开始呢？

让我们看看约旦的一个运动。它由两个年轻人开始：奥马尔和希巴。虽然他们有一些想法，但他们并不确定两个人如何能够影响像气候变化这样的大问题。

他们想创建一个与他人相关的气候运动。因此，他们思考了对他们居住地的人们来说什么是重要的。他们决定将目标锁定在温室气体排放的最大来源之一的经济部门：交通。

约旦缺乏大量的公共交通基础设施。这意味着许多约旦人购买自己的私家车。因此，城市很拥挤，并且在缝隙中爆裂。这浪费了人们的时间、金钱和精力。它还造成了大规模的环境和健康问题，因为所有的空气都很脏。因此，他们想到了对他们居住地的人们来说什么是重要的。他们决定将目标锁定在温室气体排放的最大原因之一的经济部门：交通。

这是关于气候变化的。但由于社会、健康和经济方面的原因，他们也可以让其他人参与进来。他们选择了一个具有广泛共同价值观的运动来吸引新的人。

他们对运动的目标有一种感觉（为整个约旦提供更好的基础设施），但它并不详细。

于是他们开始研究。他们阅读了所有他们能找到的关于公共交通的资料。他们开始与朋友和他们遇到的任何人谈论这个问题。慢慢地，他们建立了一个运动小组，即 *"我们在一起"。我们都有权使用公共交通工具*。他们不再是一个或两个人了。他们每周的会议有十几个人在一起喝茶喝咖啡。

他们花时间在公共汽车站和其他公共场所倾听人们的经历。他们招募失意的公交车乘客参加竞选活动。他们一再听到的是，需要一张地图来了解公交线路的交汇情况，也需要一张时间表来了解公交车可能到达的实际时间。

这帮助他们明确了自己的目标。他们决定将运动的重点首先放在首都安曼。他们的目标包括创建一个地图、应用程序和公共汽车路线的定期时间表。在他们的案例中，他们发现了哪些是*应该*创建这些的政府机构。这些是他们的对象。

他们能否获胜还不清楚。但是，在每一次活动中，都会有这样的时刻：你没有掌握所有的信息，但是你冒着风险，大胆地告诉人们你的计划，即使一切都没有弄清楚。

挑选竞选目标也是一个棘手的过程。通过辛勤工作和开诚布公谈论一切，似乎更容易 "让小组中的每个人都满意"。根据我的经验，这样做的小组可能会在短期内将人们凝聚在一起。但随着时间的推移，人们会因为看不到任何成就而感到沮丧。他们就会离开。很快，它就变成了一个微小的、组员间毫不相关的团体。

他们以一种有趣的方式发起运动。他们举行了一次公开的新闻发布会，巧妙地组织人们骑车前往城市的市政大楼，这象征着他们这次运动的目标。

为了获得了任何胜利，他们又采取了许多策略（他们举行了公共活动和推广活动，共同发起了一个研究机构，创建了自己的地图.....）。但最近他们赢得了一些胜利：城市正在为公共交通增加资金，创建公交地图和应用程序来显示公交路线，并改善公共交通的协调。该团体仍在继续，争取更多。
他们建立运动的步骤符合我所参与过的大多数：
1. 召集几个人开会
2. 决定一个你想尝试解决的问题（并招募更多的人）

3. 研究该问题
4. 创建一个活动目标，并弄清楚谁是目标，你想如何打动他们（并招募更多的人）
5. 启动活动（最好是以一种有趣的方式）

利用盟友的谱系
我们中没有人想出如何避免和阻止气候变化的破坏性影响。但我们可以从已经取得一些关键胜利的运动中学习。

在巴西，他们的对手是一个腐败的政府。该政府正大力推动使用一种叫做 "压裂 "的技术开放亚马逊雨林的石油钻探。

让我们停顿片刻。亚马逊是我们地球的肺。全球 20%以上的氧气是在亚马逊雨林中产生的。因此，在亚马逊开挖是一个非常、*非常*糟糕的主意。

但它为企业赚钱。它还能让政府官员与他们同流合污。他们也可以用这些钱收买很多公众。

所以在 2015 年，国家政府计划拍卖亚马逊部分地区的压裂权。

抵制的活动家们中只有一小群人做好准备做点什么--主要是原住民领袖。他们需要一个运动战略。

组织者们组成了一个政党联盟，即 "巴西不开裂"。他们将在全国范围内组织起来。他们知道教育是关键。但没有行动的教育并不能建立起运动的力量。*因此，伴随着每一个教育行动的是他们的运动目标：让当地市政府（城市、城镇、州）通过禁令，以阻止压裂工程。*

他们的*对象*是：可以通过决议的地方市议会。活动家们没有足够的力量在国家层面上获胜。但他们可以在地方一级获胜。而且他们相信，人们听到别人的胜利会产生动力。

他们的*目标*是：通过使压裂技术在巴西变得不合法、太昂贵和太不受欢迎来阻止它。这些禁令很有创意，而且在法律上可以执行。他们制定了这样的规则：“运载裂解石油、裂解水、裂解废物或任何裂解设备的卡车不能在我们城市的道路上行驶。”这些禁令增加了压裂公司的成本--而且很快。

这种运动的方式增加了容量。它使人们的问题个性化。它使当地居民问自己，”你想在你的社区进行压裂吗？” 他们在当地积累了几十场胜利。在一个城市获胜后，那里的活动家会组织起来，向州一级发展。

但有些城市非常艰难。

Umuarama 市就是其中之一。附近的城市已经通过了禁令。但当地的一位议员非常支持压裂工程。两位议员写了一份压裂禁令。但该法案从未向前推进。

几个月过去了，他们寸步难行。然后，情况变得更糟。其中一位支持的议员被揭露为（单独的）腐败丑闻的一部分。

竞选者们感到被卡住了。他们继续与反对派议员会面。没有任何改变。他们不断召集他们的支持者。没有任何改变。

在这场地方性禁令的斗争中，我们如何才能获胜？

他们有了一个突破口。这是由盟友谱系显示的一个教训。

盟友光谱从一个简单的想法开始。有一些人在积极地支持你。他们是你的人（你的基地、你的队友、你的团体、你的积极盟友）。

然后是那些积极反对你的人。对于 "巴西无裂缝 "来说，它是最不情愿的理事会成员、裂缝行业和国家政府。

当运动只关注他们的积极盟友和积极反对派时，就犯了一个错误。

因为大多数人都不在这两类人之列! 其余的人可能被广泛认为是“公众“。这个工具就是要打破 "公众"的概念，真正看到我们的支持在哪里。

盟友的谱系

在左边，我们有我们的积极盟友。右边是积极的反对者。

介于两者之间的可能是*被动的盟友或被动的反对者*--他们可能同意或不同意你的观点，但并没有采取任何行动。或者他们可能是*中立者*--真正的未决定者，完全不知情，或真正的冷漠者。

这个工具带来了一些好消息。竞选活动并不是通过让每个人都同意我们的观点而成功的！

大多数成功的运动从未让他们的积极反对派改变主意。所以让他们去吧。相反，通过将被动者和中立者向我们的方向转移一步，就可以拉走对他们立场的支持（例如，转移中立者，使他们成为*被动的盟友*）。

多么令人欣慰啊！我们不需要做这一切。

运动者们不得不从谁在这个问题上的具有积极性里寻找答案。需要发生的事情之后就变得很清楚。

运动者看到，许多宗教领袖一直坐在一旁。他们没有做任何事情。因此，“巴西不开裂”组织鼓励这些中立者，向他们介绍情况并邀请他们参加公开听证会。他们还去了学校和社区活动。

活动家们与一些被动的盟友有一些关系--一些市议员、大主教、牧师、农村联盟主席和一位备受尊敬的天主教主教。他们与他们一对一地会面，并说：“这是你们积极行动的时候！”

他们感动了那些曾经是中立者和被动盟友的人。然后他们为这些人提供了一个公开的方式来表示他们的支持。

他们组织了一次从 Bíblia 广场到市政厅的游行。他们将游行时间定在禁令投票的那一天。数千人挤满了市政厅。

这个数字很重要。由一位天主教主教带领游行的视觉效果也很重要。看到那些从未出现过的成员也很重要。

议会被压倒了。每个委员会成员都投票支持禁令--全票通过！没有人想被排除在外。

这场运动再次证实了看到盟友范围的力量。

团体经常浪费大量的时间来纠缠于*积极的反对派*，尽管他们很少行动。

盟友谱系工具可以在会议中用来思考人们和团体在某个问题上的立场。在这个过程中可以出现有益的辩论，它可以暴露出我们对研究的需求。例如，*"那个地方的工会在这个问题上的立场是什么？"*可能会出现关于应向谁伸出援手以帮助说服其他团体的讨论。

在使用这一工具时，重要的是提醒人们要有针对性。与其命名像"劳工"或"儿童支持团体"这样广泛的团体，不如命名具体的团体或组织。这是因为盟友的范围是一个*组织*工具--它有助于弄清你要接触的人。这意味着这些团体应该列出可以联系到的人的名字，以便你联系到他们并与他们接触。

之前提到的好消息值得重复。我们不需要说服所有人成为积极的盟友来实现我们的目标。以美国反对奴隶制的废奴运动为例。如果你把每一份签署的请愿书、每一次会议、每一次公共行动加起来--甚至没有 1%的人是*积极的盟友*。然而，这场运动是成功的。

因此，我们不必过分专注于改变我们的*主动对手*。我们的工作是稳定地将*被动的盟友*、*中立者和被动的对手*推向我们的方向。我们让我们的积极盟友参与进来。

截至目前，巴西联盟已经成功地让 400 个城市颁布了一些禁令，以阻止压裂工程。8 在国家层面上，对压裂技术的支持也在不断破裂。

搬动石头

有时，当团体决定选择政府作为他们的目标对象时，他们会落入像说客一样思考的陷阱。*说客们*并不关注公众想要什么。他们通过私人会议、昂贵的晚宴和花哨的活动来说服政府官员。如果失败了，他们就往官员的口袋里塞钱。

化石燃料公司已经在游说上花费了数百万美元。他们在这方面*非常*有经验。那是*他们*的领域。

那么，该运动改变政府想法的方式是什么？

那就是把政治家看成一个气球。

气球漂浮在风中。如果你对它吹气，它可以被推到一个方向或另一个方向。它*随风*而动，就像政治家一样，可以轻易改变他们的观点和立场。

但政客们被绑在一块石头上。如果我们拍打他们，他们可能向左或向右摇摆。但是，被绑住了，他们只能走这么远。与其拍打他们，我们不如移动石头：人们被激活的社会价值观。

根据我们政府的特点，这根绳子可能更长或更短。但政客们知道他们只能被推到这么远的地方。如果他们绝对违反了社会规范，他们就有麻烦了。

这一点很关键。

例如，几年前我对气候变化并没有什么想法。我关心的是环境。如果你问我，我会告诉你我关心气候变化。所以我有这个价值 - *但它没有被激活。*

我并不真的需要有人来教我这个问题。我需要有人让我*活跃*起来，让我与政治家、我的邻居、同事和朋友接触。当一个朋友问我是否愿意帮助他们加入一个关于气候变化的运动时，我说愿意。我被激活了。我们移动石头的目标是建立鼓励人们根据其价值观*采取行动*的运动。

当我们移动这块石头时，它将所有的政治家拉向我们--而不需要对每个人单独施压。

政治家像一个气球

如果你以这种方式思考政治家，有两件事会发生变化。

第一，是你意识到，即使在最专制的制度下，他们也不是万能的。他们有一个必须保持的选区--他们需要支持的人。（这是一个关于支持的支柱的提醒。）

第二，我们可以把所有的精力都花在打压政客上。*但是* Umuarama 的教训是这样的：活动家们不再试图只是拍打如气球般的政客。他们需要移动石头--这意味着*激活*人们的价值观。

人们可以相信一些东西。但如果他们不采取行动，政客们就不会关心。

关键是这一点。如果你的目标是政治家，不要把所有的时间都花在试图*说服*他们改变主意上。你可以在短时间内尝试一下。但如果你还是被卡住了，那么请记住，打动他们--也打动其他政客--的更*有效*方法是利用竞选活动来改变政客们对他们的政治风险和可能性的看法。你通过移动石头来做到这一点。

这就是运动获胜的方式。我们将越来越多的人转移到我们这边。当我们开展成功的运动时，我们增加了整个运动的能量--得到更多的兴趣，更多的兴奋。然后我们在下一章必须要处理一个不同的问题：增长。

接下来的步骤

在 trainings.350.org 获取《盟友的谱系》和《如何建立运动》的讲义。

在 trainings.350.org/online-skillups 的在线技能课程“竞选入门”中了解更多关于这些概念的信息。

第 3 章 增长 (Growth)

组织者几乎总是有一个无穷无尽的待办事项清单。 有许多要跟踪的事情，像 下一个给谁打电话，何时宣布下一次竞选，什么时候网站能修复，组内的冲突什么时候解决，等等。

清单里当然不止只成功的完成任务!

当行动结束后，还有更多的事情要计划，更多的人想要帮忙。更多要求会向主办方提出。

一个好的组织者不仅仅是完成了待办事项清单的人。 更是一个可以优雅地完成任务， 并对下一步做出正确规划的人。

除此之外，成为一名优秀的组织者也包括寻找新人来帮助完成清单任务。

这意味着我们必须开发一种允许增长的结构。 我们需要一种方法来吸收这种能量并将其转化为更多的容量。

您的团队可能是一个具有结构、董事会和资助者的正式组织（如巴西运动），或者它可能是一个松散的网络（如蒙古青年组织），也许它是几个朋友的聚会（像我的反聚苯乙烯泡沫塑料运动）。

但它需要一种方法来应对结构的增长。

以 1960 年 2 月静坐运动发起后的美国民权运动为例。该运动以四名黑人男子坐在一个被隔离的午餐角开始，他们被餐厅粗暴地拒绝服务。

几周之内，学生静坐运动在全国范围内发展起来。 一些团体取得了成功。而另一些在野蛮的暴徒手中面临失败。 但是数百位年轻人，黑人和白人，加入了静坐并实验了这种竞选模式。

这引起了全国民权运动领导者们的注意，像艾拉贝克。 艾拉贝克是一位长期致力于倾听基层活动的组织者。通过在美国组织了学校改革和公民权利和妇女权利的运动，她为自己赢得了名声。 她是最好的那种组织

者：追随人民的活力，培养领导者，并始终抱着“如果我们培养强大的领导者，我们就不需要强大的组织”的态度。

当时，她在马丁·路德·金. Jr 博士的组织南方基督教领袖会议 (SCLC) 工作。 她提醒了金博士关于当时的静坐运动。

年轻人代表了一种新的能量。 他们带领着升级的战术，纪律严明并提倡非暴力。 他们不相信只有一个领导者，所以他们轮流着主持会议。 他们很大胆。 他们鼓舞人心，掀起浪潮。 他们为这场运动注入了新的活力和紧迫感。

当然，他们也很混乱，没有组织。 没有明确的方向，并且他们之间的联系并不紧密。

因此，当 Ella Baker 说服金博士召集静坐领袖全国集会时，有些人感到紧张。 他们担心自己会被更年长、更谨慎的团体接管。 他们知道那些主流组织更期望受到尊重。

金博士也必须先被说服，因为他也有自己的担忧。那些年轻的静坐领袖从他和其他人所做的工作中受益匪浅。这些领导人和民权运动积极分子已经为静坐组织者播下的种子耕种了发芽的土壤。金博士已经做出了巨大的个人牺牲，并闯入了充满敌意的陌生领土。他知道静坐如果没有他早期的竞选活动帮助产生的媒体关注和盟友，这场运动就不可能站稳脚跟。 （事实上，多年前发生的静坐活动从未如此火爆。）

许多静坐领袖崇拜金博士。但也有人嘲笑他。他们称他为“Da Lawd”（俺的个神呀），有些人对他的谨慎态度报以嘲笑。金博士担心他们认为自己掌握了所有答案，这意味着他们无法与其他人很好地合作。这些年代间的代沟以及对立感是在民权运动中常见的张力。当我们看到这样情况的出现尽可放松，它的发生十分正常。只要它不变得过于个人化和刻薄，它可以激发成长。

会议继续进行。金博士发了言。该运动的其他长老也发了言。不言而喻的目标是将年轻人组织到金博士的组织，SCLC 中。

Ella Baker 把目标放到了不仅仅是组织者的任务上。她私下敦促学生发展自己的组织。她感觉到，如果他们再继续追随平庸的 SCLC 组织，他们的精力就会被消耗殆尽。

她组织当地 SCLC 分会的领导人向静坐组织者汇款并提供官方（经常也有非官方）支持。 并且她夜晚会花数小时与静坐领袖交谈关于他们想要建立什么样的运动结构。

静坐组织者决定好了他们的结构和名字。他们决定不使用 SCLC 以及他们标志性领袖金博士自上而下的结构。相反，他们会轮换领导，让每个人都在小组会议发言（这通常意味着他们的会议直到第二天早上才结束！）。他们决定成为学生非暴力协调委员会 (SNCC)——这个现在以赢得立法权以确保允许黑人投票并停止投票压制策略而闻名的组织。

民权活动需要结构

Ella Baker 给我们在成为运动盟友中上了重要的一课。 她没有指挥，但她也不仅仅是跟随。 她没有基于她的组织者的角色来行动，而是倾听了这群年轻人想要做什么。 她具有前瞻性，在年轻人自己知道之前就看到了他们的需求。 她组织了一次聚会，关于防止被超越，资源，以及对在一些细节上进行指导。 （就她而言，她很快退出了 SCLC 并加入了 SNCC）

但是，创建一个结构的需求对所有的组织来说都很重要。

美国化石燃料撤资学生网络正面临这和静坐组织相似的挑战。 他们需要一个结构来进步。

让校园从化石燃料中剥离的地方运动正在开展，做着他们该做的事情。有些很棒， 有些十分成功， 有些马马虎虎，而有些正在挣扎。

但作为一个整体，这场运动没有办法相互学习。 他们没有办法发展自己的学习曲线并改变他们整体的战略。

青年组织者之一贝卡·拉斯特 (Becca Rast) 解释说：“我们需要为*学生*创建一个学习、成长和培训的组织。” 为了确保这一点，他们为了帮助撤资学生网络创建了*国家协调机构*——由积极的学生组成的网络。这个协调机构帮助了青年主导的运动保持青年主导。

为了最大化的减少混淆，每个角色的内容和任务都被解释清楚（尽管总是有一些混淆）。国家机构不会决定地方战略或结构。它负责国家行动的决策，国家发言人的选择，全国集会的组织并举办培训，当地人可以选择参加或不参加。

这符合他们的文化。美国的学生撤资文化不会采用自上而下的结构。但它需要足够清楚来推动他们的工作。

这种结构得到了回报。

在他们的第一年，学生是全国游行的一部分。游行是更广泛联盟的一部分。但是年轻人的参与人数非常多：50,000 人。当地机构在他们的地方运动中投入了精力。但国家协调机构为准备那一刻付出了很多的心血。

游行的前一天，他们组织了撤资研讨会培训作为青年聚会的一部分。他们招募了尽可能多的年轻人加入全国运动（以及地方运动）。随后立即在全国各地举办了八场培训，主题包括倒三角、如何组织、公正的过渡框架和反种族主义研讨会。

这种全国集会的影响又折射回到了当地组织中。 最终，当地机构组织的人数增加了。 他们不得不在国家和地方之间添加另一层——州区。 一些人们因为它的外观称这种结构为雪花。

但无论您使用哪种结构，这个故事中都有一些经验可以帮助任何团队更好地吸收新人。

行动 – 招募 – 培训

撤资学生网络培训的模型之一是“行动 – 招募 – 培训”。

我们执行一个行动（我们将在下一章中详细讨论这些）。 然后呢？ 我们有很多人想要更加的参与其中！

所以在一个大活动之后（和期间！），我们招募他们。 招聘是你自己做的事情，而不是你让人去做的事情。所以不要只告诉人们注册——拿出手机让他们加入。 在每次操作时分发注册表单，并让他们把自己输入到

您的联系人列表中。 提前准备好一堆计算机，这样人们可以在其中自愿执行特定任务。

就在人民气候大游行之后，学生们发展了一个计划来组织已到达的数千人。例如，当地的领头羊之一斯沃斯莫尔学院的分会组织了大约 200 人参加游行。 在回程巴士上，组织者向人们分发传单，让他们参加大游行仅仅四天之后的培训。

为什么是这个模型？

有句老话叫“趁热打铁”。这是你会得到的最好的关于组织的建议。

人们在精力充沛时会更愿意参与活动。如果你等两个星期，他们就会有其他的计划。你想捕捉他们的能量并立即给他们一个出口。因为你知道有些人不会坚持到底的。但是你要尽量让尽可能多的人参与当下的行动——否则他们会回到正常生活而不是参加竞选活动。

在与斯沃斯莫尔学生一起前往纽约市的 200 人中，有 50 人参加了培训。然后其中三个继续成为了本地活动小组的核心成员。

培训如此重要的原因之一是：培训就是教与学。这是一种传递技能和政治框架、培养领导者和更公平地分享工作的方式。如果没有训练，我们的运动学习曲线将会很低。并且我们的行动无法适应政治和对手策略的变化。

无论您在何处计划行动（或培训或招聘策略），展望未来并确保您已计划好行动-招聘-培训周期都是有帮助的。 有了它，您可以快速引入新人。

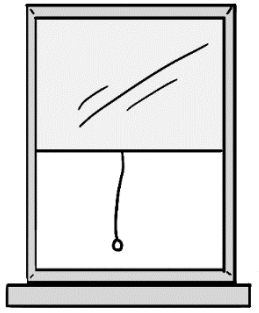
关于领导者的窗帘理论

明确各个角色以及谁做出哪些决定是非常有帮助的。 在撤资学生网络中，他们创建了一个具有明确界限的国家型机构。 *它解决涉及国家的问题。 它不负责本地策略。 等等。*

查看这些边界的一种方法是使用窗帘理论。

假设您是当地团体的一名志愿者。 被窗帘遮住的窗户部分是你没有经过同意不能做的部分。 像是你不能在没有与领导联系的情况下发出筹款信。 窗户的其余部分，即没有被窗帘遮住的部分，是您不需要许可即可以随意使用的。 例如也许你可以收集请愿书签名并在 Facebook 上发帖。

领导者的窗帘理论



在绝大多数群体中，这种窗帘从来没有被定义过。 在这种情况下，窗帘会根据领导者上下浮动。 或许领导者心情放松，敞开心扉，窗帘往上浮动。 所以志愿者可以自己做很多事情。

或者也许某个活动出了差错，现在领导者感觉更需要掌控，所以他们把窗帘拉下来。 耗尽志愿者（以及彼此）的最快方法之一是不断上下移动窗帘。

无论您是国家机构还是地方领导人，列出人们可以自行采取的行动都是有帮助的。 然后接下来就让他们去行动吧！

定义“我们“的核心价值

政治运动结构通常缺乏清晰度。那是因为我们基于价值观——而不是付费会员、职位或正式结构。

谁可以说他们是您团队的一员？谁可以在媒体面前代表这个团体？在政客面前？在资助人面前？

它的核心是：“我们是谁？”

我记得当时在我住的地方里一个地方组织“地球震撼会行动小组“的一次会议。在那次会议上，一名成员举起了手：“我是不是地球震撼会行动小组的一员？”这是在许多运动中重演的常见场景。

*我们*是谁。

当时，我简单地回答说：“是的，如果你支持我们的竞选目标并与我们合作实现它，那么你就是*我们*的一部分。”这不是一个完整的答案。我应该在她身上花更多的时间并解释我们的价值观。我们相信非暴力直接行动（这意味着我们不从事传统的选举工作）。我们并非都是震撼会教徒，但我们依赖于这种信仰传统，等等…

换句话说，我应该花时间帮助回答关于我们是谁以及我们所代表的价值观的问题。我们如何与前线社区建立联系？我们如何谈论正义和平等？

我见过很多尝试解决这些问题的过程。似乎最有效的方法是通过大量面对面的交谈来与解释给他们。

有些人创建了一个使命宣言来向人们介绍这些概念。其他人仅依靠非正式和口头渠道。但是你需要帮助人们了解进入运动内部需要做到什么 - 所以他们可以自豪地成为你的一部分。

参与阶梯

成长中的群体面临着挑战。*组织者通常负责团队的大部分工作——而且他们厌倦了做所有事情*。

他们建立了行动 – 招募 – 培训 模式。他们规范新员工活动的窗帘。他们与新人分享他们的核心价值观。

组织者厌倦的一种因素是他们持续不断的牺牲。他们放弃睡眠。他们牺牲了学校和工作。他们停止社交活动——它总是与激进主义有关。

对于大多数人来说，这只是不可持续的。

那么有什么替代方案呢？

让新人进入领导层。

南非 Ferrial Adam 的一个故事为我们提供了一个例子。 她是环境正义组织的一员，与基层人士一起工作。他们主要由女性领导，正在致力于一项名为“免费基本电力”的政府政策。该政策保证政府将向贫困家庭支付一定份额的电力费用（目前为 50 千瓦时，约为美国家庭平均使用量的 5%）。

这是一个很大的问题，因为缺乏能源往往会导致整个地区陷入贫困。例如，那些缺电的人通常依靠碳密集型石蜡、蜡烛或砍伐树木。这会导致许多负面的环境和健康影响。

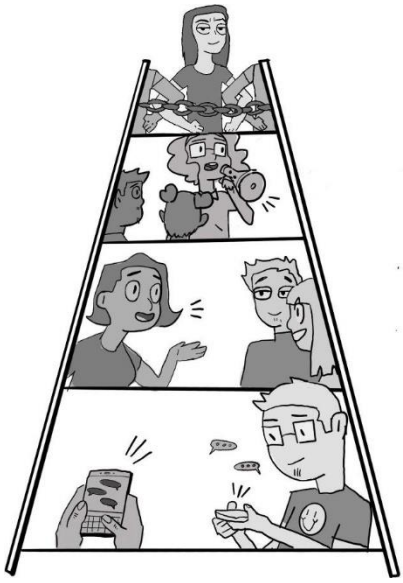
这项政策被广泛认为是成功的社会正义政策。但受此政策影响最大的人并未参与其中的辩论。所以 Ferrial 开始了一项研究，以了解更多关于这个政策对家庭的实际影响，这意味着去约翰内斯堡市的贫困地区。

她从人们所在的地方开始。她的第一步是找到一群热衷于调查能源问题的女性。在开始，首先解释工作的意图和需要很重要。她首先让人们监控他们自己的电力使用情况。她花时间与那些在家里有话语权并做主的女性建立关系。通过每周一次的研讨会，她花了几个月的时间来教人们计算不同的家居用品能源消耗。

她的报告完成了。她本可以成为那个在国家机构面前陈述报告的人。但是当公众听证会计划增加支出后，与 Ferrial 一直与之合作的人们想要更多。她问妇女们是否愿意代表他们自己作证。她们抓住了这个机会。Ferrial 说：“看到人们作为一个集体参加听证会并发言讨论为什么政府不应该提高电价是一件非常美妙以及强大的事情。”

他们成为组织的一部分并担任了自己的代言人。Ferrial 没有为他们计算消费，*也没有*在国家机构面前写报告*和*谈话。她只是组织者。她没有做人们可以为自己做的事情。

这些妇女通过几个月来循序渐进的参与得到了帮助。通过这种方式，他们获得了有关自己的用电情况以及国家政策和气候变化影响方面的教育的专业知识。每一步都让他们更有信心，不光在作证这一方面，而是成为强大的社区活动家的各个角度。



这个概念被称为“参与阶梯”。

这些女性在*第一步还没有准备好*出庭作证的准备。相反，他们需要更多地了解自己的情况。然后他们需要与其他人的故事联系起来，并发现他们并不孤单。

梯子帮助我们思考当人们说，“你做的很好，我能帮上什么忙？”时该怎么做。

在我们的脑海中，我们有待办事项清单和需要做的事情。但这并不是开始的一步。我们必须从那个人的角度思考。这可能意味着我们的第一反应是，“让我们谈谈你打算做什么。”我们会找出他们可能愿意帮助我们完成哪些类型的任务——那些符合*他们*兴趣的和参与的任务（不是我们很长的待办事项清单）。

这不是一门科学，每个人都是不同的。有些人对打电话有绝对的恐惧，但很乐意冒不服从的风险。因此，与人们谈论他们的兴趣很重要。

在考虑我们团队中的新进分子时要牢记 women 的参与阶梯，这有助于我们为他们考虑下一步。正如 Ferrial 所做的那样，我们可以提供一些措施来不断提高他们的承诺和参与水平。这可以培养人际关系并帮助人们提升参与度，这也是您增加您的团队的参与度的方式。

招揽圈子之外的人

当然，为了让更多人成为领导者，你必须与他们进行大量沟通——关于竞选目标和你正在做的工作。你必须建立信任。

还有，你必须找到他们!

有时很难招募新人，因为我们习惯于用同样的方式谈论一个问题。你可能有一些你习惯的谈论气候变化的方式。

但是你想招聘的人可能不会那样说。

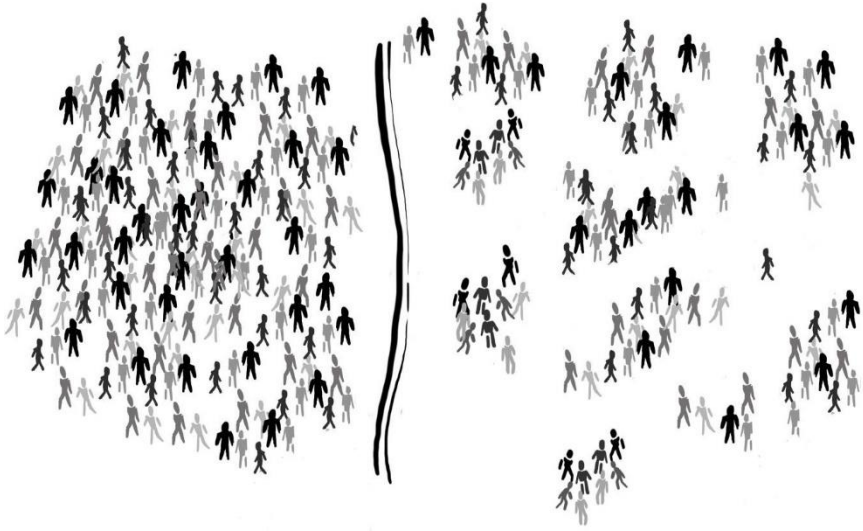
他们可能不关心气候变化，但他们可能关心猫。你可以告诉他们，气候变化正在增加跳蚤、蜱虫和蚊子的栖息地。这对宠物来说是个坏消息。它使他们暴露于新的疾病，如西尼罗河、莱姆病和心丝虫。

或者也许他们关心足球。气候变化不会很快灭绝足球，但它会改变比赛。随着更多不稳定的气候事件，你会看到更多像，比如美国和哥斯达黎加之间白雪皑皑的 2013 年世界杯预选赛之类的比赛。那是一场灾难。或者，由于寨卡病毒（和其他疾病）的传播随着气温的升高而增加，巴西的高温有可能使 2016 年里约奥运会脱轨。

或者他们只是不喜欢生气！一项关于气候和冲突的研究表明，气温升高会增加人们的个人冲突（朋友之间的冲突增加 2%，社交圈外的冲突增加 11%）。所以高温会引起更多的愤怒。

但即使我们在谈论气候变化时变得更加灵活，许多团体也常常错误地认为他们已经接触了所有对他们的问题充满热情的人。“*我学校里没有人关心气候变化*。”问题往往不在于我们已经用尽了我们城市或小镇的所有可能感兴趣的人——而是我们如何组织。
谈到招聘，我们很多时候会把人视为一个独立的个体。我们把他们想象为分散在群体中的单独个体（图像左侧）。

把社会看成个体的聚集或是不同的圈子



现实是不同的。大多数人不会仅仅作为个人而被群体所吸引。四处打听，你会发现很少有人因为收到传单、收到电子邮件、看到海报或看到 Facebook 帖子而参与一项事业。大多数人加入一个团体或参与其中是因为他们认识的人亲自邀请了他们。那是因为社会被更好地理解为“社交圈”（图像右侧）。

社交圈可以组织为正式或非正式的团体——宗教社区、帮派、紧密联系的邻居等。社交媒体可以向您显示朋友或朋友的朋友的总数。

建立群组的最快方法是询问您社交网络中的朋友或家人。这些人最有可能对你说“是“。但是一个群体将会在其成员初始社交圈的潜力达到最大值时停止增长。继续在那个圈子内接触可能不会带来更多的人。

诀窍是跳出你的社交圈，找到与其他社交圈有联系的人。

有一些方法来做到这一点：

- *出现在圈子之外的人的活动和会议上*。这是结识其他人、了解他们的工作方式并找出他们的价值观与您的活动重叠的地方的绝佳机会。
- *停止使用你一直在使用的策略，尝试可能会吸引不同受众的新策略*。如果你的战术是游行、罢工和大规模破坏性的直接行动，而且

它不起作用，那么是时候该因材施教了。把我们的行动仪式化会使我们变得可预测和无聊。人们更想加入新鲜有趣的团体。

- *留意其他团体何时对您的行动提出建议，并跟进*。例如，如果我们看到不愿意合作的企业和政府盟友向我们展示交流意向，我们可以与他们中的一些人建立关系，让他们更快地行动。
- *与来自其他运动和团体的领导人进行多次一对一的会面*。与不同的人会面——不是招募他们，而是向他们学习。*他们的价值观是什么？他们对什么感兴趣吗？什么样的策略可以招募像他们这样的人？*
- *直接服务*。甘地是他所谓的"建设性计划"的忠实拥护者，这意味着不仅要反对我们不想要的，更要提出建设性的替代方案。气候灾害为我们的加入提供了大和小规模的机会。直接为灾难幸存者和社区提供服务让我们与其他志愿者肩并肩。还有谁谁能更好地听取有关加入您的活动的宣传?

在社交圈之外增长需要时间，但对于建立成功的群体来说，付出的努力是值得的。

下一步

在 trainings.350.org 一对一教学中获取有关参与阶梯、在圈子外招募以及如何建立地基的讲义。

在 s.350.org/online-skillups 上的在线技能提升课程"Having Climate Change Conversations"和"Intro to Campaigning 101"中了解更多关于这些概念的信息

第 4 章 策略 (Tactics)

我喜欢思考策略。策略是我们组织的行动或事件，例如游行、罢工或静坐。在这里，我将使用"*战术*"或"*策略*"这两个词来表示相同的意思。有些人认为策略是活动的基石。但我不相信这是真的。我相信*关系*是政治运动的构建块。

策略的作用是表达我们在这些关系中的感受。战术代表着一种基调。*我们生气了吗？我们感到轻松吗？我们是否感到紧迫和严肃？*

战术就像一种广泛的交流。他们与更广泛的受众进行交流——那些处于盟友范围不同部分的人。它们是我们从*仅仅思考或相信*某事到执行它的方式。

因此，它们也与权力有关。战术是我们展示实力的地方，通过这种方式，我们试图迫使我们的对手做正确的事情。

Yotam Marom 是一位经验丰富的组织者，也是占领运动的领导者，占领运动始于纽约市华尔街金融区。占领运动暴露了对当前经济体系的不满，并将责任归咎于拥有和控制政治和经济体系杠杆的 1%。

他写了关于该运动的一些缺点，包括对战术的一些重要反思：

> *占领华尔街运动的很大一部分核心是占领。它创造了一种方式来捕捉我们的愤怒和愿景，将人们聚集在一起，并让人们有理由学习组织技能。它把矛头指向了我们的对手，并像往常一样打破了商业规则。而且它是可传播的——所以任何人都可以成为运动的一部分，至少在理论上是这样。*
>
> *但这也是我们失败的一部分。我们采用了单一的策略，这让我们变得不那么灵活。这种策略很难维持，需要巨大的能量，而且并不总是与当地环境相匹配。我们占领离华尔街公*

牛几个街区远的地方展现了我们的态度，但在印第安纳州一家杂货店外的停车场里的占用算什么？

因为我们过于依赖它，我们没有开发任何其他有效的方法来招募和组织人员。换句话说，战术变成了政治运动。它对公众失去了意义，也给了我们的敌人一个明确的方法来将我们分开。如果战术变成了运动，你所要做的就是扼杀战术，政治运动随之而来。

太依赖单一策略的运动会失去即兴发挥的能力。任何人都可能习惯于我们所知道的一切。做一些新的事情是有风险的。如果我们做一些不同的事情，可能会带来风险，或者我们可能会失去一些喜欢我们正在做的旧事情的人。

但是一遍又一遍地使用相同的策略通常会给我们带来相似（或更小）的结果。改变需要颠覆旧的规则。

在与我共事的一个小组中，我们发誓永远不进行游行或集会。为什么？因为我们想保持新鲜。我们想确保我们的对手以前从未见过像我们这样的东西。我们想让他们失去平衡，永远不知道对我们有什么期望。所以我们创造了许多新的行动（事实上，我们进行了一些游行和集会）。

所以这里只是一些您可能没有听说过的策略示例：

鸣喇叭 • 在黎巴嫩，公民向国会议员鸣喇叭，告诉他们：“你们的时代结束了。”这种策略一直在发展，直到国会议员走到哪里，他们就会被鸣笛。有些人为了尽量避免被按喇叭换了他们的车牌。

脱光衣服 • 在乌干达北部，自殖民主义时代以来，土地纠纷一直在持续。一位富商非法声称拥有土地。抗议爆发了。警察被叫来后站在商人一边。当地社区设置了路障。警察和军人试图通过。就在这时，几位老妇人脱光了衣服。这是一种强大的文化诅咒，是一件很丢脸的事情。看到这一幕，参与交易的部长流着泪恳求。不久之后，社区重新获得了他们土地的所有权（以及一些士兵的道歉).

纠察警察局 • 塞尔维亚运动组织 Otpor 的成员经常因为赶走独裁者米洛舍维奇的请求被警察殴打。为了使警察站到到他们这一边，他们放大了

被警察殴打后的受伤照片。他们将这些照片带到暴力执法警察的家外，以便他们的邻居可以看到他们在做什么。
Otpor 甚至升级了这种策略。他们会找到最残暴的警察的孩子就读的学校。他们拿着牌子去那里问小学生，“他们在殴打像我们这样的年轻人，可以吗？”
这施加了社会压力，导致警察最终不服从命令并加速了推翻独裁者米洛舍维奇。

推特辩论 • 在肯尼亚，一个与拉穆煤电厂作斗争的团体举办了一场“推特辩论”。在指定的时间，组织者将提出一个主题。然后他们的成员会在推特上辩论这个问题。这允许来自不同大学的人同时参与。这是一个看到人们争论的机会。而它不光增加成员的知识，并使锻炼了他们将新人带入运动的能力。

FRACKING MAGIC • 巴西反对钻天然气井的运动升级。当政府试图拍卖一些土地用于打天然气井时，组织者想出了一个疯狂的主意。魔术师让不可能的事情发生。他们认为政府官员假装自己是魔术师，说可以在 Amazon 雨林钻井，而不是破坏环境。所以他们决定打断拍卖，表演魔术，并在整个过程中投掷神奇的闪光。（他们几乎做到了——当政府得到消息并通过谈判达成和解时。组织者认为该协议取得了巨大成功。）

行动有基调

所有这些动作都有一个基调。

巴西反钻天然气井活动家在讽刺和搞笑，而乌干达土地活动家则非常认真。你能想象 Otpor 在殴打你的警察屋外上演抗议的心境吗？这要求他们非常勇敢——他们以一种非常严肃、甚至是挑衅和愤怒的方式来做这件事。

在制定策略时，您可以选择自己的基调。这是政治活动中人民表达态度的一种方式。

进行一次简单的游行。这是一种人们从一个地方走到另一个地方的策略。

但语气可能非常不同：

水是生命之源• 加拿大的抗议者们决定给新上任的总理 Justin Trudeau 施加压力，仅仅在他上任的几天后。但他们不想等待。他们想马上给他施加压力。连续好几天，他们站在他的住所外面，要求他成为气候冠军。
每一天，抗议活动都由土著领袖的信徒们引导。第三天，抗议者随身携带来自化石燃料公司想要开发的脆弱地区的水。当人们游行到 Trudeau 的住所时，泪流满面的信徒和关于水的感人故事不断回荡。
这个故事的基调是灰暗阴沉的

提高热度 • 在澳大利亚，抗议者们为阻止加利利盆地的 9 座新燃煤电厂展开了激烈的斗争。面临着在抱有敌对的政府和社会关系强大的煤炭公司，煤电厂的开发很难阻止。抗议者决定为了停止工厂，他们将针对资助项目的银行。
其中最大的一个是 CommBank。在为期一周的“提高热度”行动中，堪培拉市的抗议者穿上了黑色正式服装和黄色围巾或帽子。他们带来了打击乐器，热闹的游行到 CommBank 办公室。他们带来了一个装满假煤的棺材——象征着这项死掉的投资。这个政治活动有音乐，是严肃但也充满希望的混合体。他的基调是面向未来的，说明了一个积极的关于未来世界没有煤炭的愿景。

DRACULA 战略 • 在法国，打压新的化石燃料项目的声音越来越大。抗议者刚刚发起了一场为期多年的停止钻井的运动，并准备好迎接更多挑战。因此，当化石燃料公司举办一场关于海上钻井的重要峰会时，活动家们看到了机会。所有大型化石燃料公司都会在那里，例如道达尔、壳牌、BP 和埃克森美孚。
350 组织者 Nicolas Haeringer 将他们的策略描述为“Les vampires sont tués par lumière”，意思是“吸血鬼被光杀死”。他们决定采取尖利对抗的策略，以提高所有这些卑鄙公司会议的知名度。活动家们计划了静坐活动和专业的封锁。除此之外，他们增加了游行，有些人试图越过警察的障碍进入会议。在这种情况下，游行是对抗性的，甚至是愤怒的。基调是蔑视和愤怒。

威胁性的感谢 • 我参与了一项运动，我们不情愿的市议会已经（几乎）完成了我们要求他们做的所有事情。这很奇怪，因为他们绝对不是盟友。但他们感受到了我们的压力，因此屈服于我们的要求。

在年底，我们希望采取行动让他们知道压力仍然在他们身上。但他们并不是敌对目标。那我们做了什么？

我们创建了纸板“与人民站在一起”奖。我们为每个市议会成员制作了一个。我们在市政厅外游行——然后在他们的日常工作中进入了市议会。我们大声喊叫议会主席并打断了会议。我们宣布要给他们颁奖！在警察护送我们出去之前，我们很快给了每个议员他们自己的奖励。

这是一个鼓励和威胁的信息。语气和蔼，带着警告。

正如您所看到的，相同的策略可以很容易地产生多种音调。

您可以通过符号、动作、扬声器和动作框架来选择基调。通过这种方式，您可以与您所组织的人的感受联系起来——因为行动是关于表达人们内心的东西。

这很重要，因为气候灾难问题总是夹杂着绝望的情绪。人们担心拯救我们的星球“为时已晚”。我们需要用正确的语气来激励我们的人。

例如，强加希望的语气会让人们感觉更糟。如果我们说：“我们能赢！”但并不去讨论我们可能不会赢的恐惧，我们会让他们处于更糟糕的状态。

在这一点上，太平洋气候勇士队一直是我的灵感来源。他们中的许多人生活在随着海平面上升而面临沉没的岛屿上。他们创造了一个短语：“我们不是溺水，我们是在战斗。”这是一种蔑视的语气——一种不接受被视为受害者的语气。

与其你用别人做的事情用的默认的基调，倒不如与你的员工和他们的感受保持联系。让音色反射你们自己人的感受。

使策略适应外部事件

我们在基调上的灵活性可以帮助我们调整策略来满足我们的需求。相同的策略可以应用于很多不同的场合。

当我们明白这一点时，它给了我们很大的灵活性——即使我们是一个很小的本地团体。

我在一个小镇长大。我曾经相信重大的战略决策来自遥远的地方。似乎大城市或遥远的网络决定了我们应该做什么（大型全球行动日或大规模动员）。

但是当我们学会*适应*战术时，我们可以更加灵活。我们可以将本地活动的需求与正在发生的事情与国家或全球层面相匹配。

例如，我是当地气候正义组织 Earth Quaker Action Team 的成员。有一项国家级的请愿试图阻止 Keystone XL 管道——美国的一条大型管道，每天可输送多达 700,000 桶石油！

请愿是一个聪明的主意：在管道计划获得批准*之前*，让人们承诺进行公民抗命。国家级别的组织者鼓励人们登记并动员他们在华盛顿特区举行大型静坐活动。

我们当地的团队希望支持这些行为。我们不想被排除在重要的、激动人心的全国运动之外。此外，我们是这项停止 Keystone XL 惊人运动领导人的同事和朋友。

但是……我们也不想暂停我们自己的本地活动。我们真的忙于阻止当地银行投资山峰采煤。我们最近在我们的目标上取得了一些进展。我们的竞选活动刚刚增加了一批新成员。我们希望保持活力。

该怎么办？我们需要一种方法将我们的地方行动与国家行动结合起来。我们通过转向 行动 – 招募 – 培训 循环找到了它。

我们需要“培训”我们刚刚招募的新人。因此，我们将全国运动的事情（进行公民不服从的承诺）和对我们组织进行的培训联系了起来。

我们让人们公开签署请愿书，然后针对 Keystone XL 目标（美国国务院）的当地办公室进行了公民不服从行动。我们清扫了他们的办公室（试图清除腐败），直到警察护送我们离开大楼。我们将行动与长时间的解说以及培训结合起来，向人们传授非暴力理论以及为什么我们是一个非暴力直接行动活动组织。

这是一个双赢的局面。

民族团体得到了更多的签名、更多的关注以及更多擅长直接行动的人。我们的本地组织得到了一些因为看到我们在 Keystone 活动上的努力而加入的新人，并利用这一刻为我们的新团队成员培养新技能。

很少有完美的匹配，一切都很顺利。有时可以决定不参与每个国家行动或在当地活动中放弃某些行动。这些也可能是正确的选择!

在“占领”中，当地团体尝试改变地点。当 Occupy 在美国推出时，米尼阿波利斯和亚特兰大等一些城市推出了战术的变化。他们会占据那些被大银行扣押的房子。战术成为帮助人们保持家园的实用方式。

这里的概念很重要：让行动成为你自己的。使它们适合您当地的需求和情况。

这一点在当地气候灾难来袭尤其重要，因为我们需要适应。

学习这项技能有助于我们组织更成功的行动。并且这提出了新的挑战。

走一步看三步

在一个成功的行动之后，我得到的最常见的问题是：“那么下一步行动是什么？”

作为组织者，我讨厌没有这个问题的答案。假如我们回答：“我们会让你知道的。请关注我们的脸书。”我们就失去了一个绝好的机会

这样的答案多好：“为下周五的行动留出时间吧！”（或者，至少，“下周来参加我们的会议，帮助我们一起想这个问题吧”）。

因此，我建议小组尝试提前计划好活动的下两步。这样，当第一个发生时，第二个已经计划好了。

当我们将计划的每一步串在一起时，作为战略一部分的战术的力量将真正成为焦点。每种策略都可以建立在另一种之上以增加其力量。

提前宣布的行动也让我们的对手有时间担心。组织者索尔·阿林斯基曾经说过：“威胁通常比事情本身更可怕。”

这是提前计划好下一步带来的好处的示例。

多年前，我参与了一项计划异常的竞选活动。这个活动展示了我们一直在谈论的元素——广泛的盟友、在你的圈子之外招募、倒三角形组织。该计划由好几代组织者改善，包括加拿大非暴力战略家菲利普·杜哈明。它已被其他社会组织采用并改编（也许您的活动会使用它！）。

我们的城市计划建设两个巨大的没有用处的赌场。社区的干涉被排除在外。没有公众意见。没有参与。他们希望我们放弃并投降。

我们想要的不仅仅是集会。我们想要一种将我们组织的价值观嵌入到我们的行动中的方法。

我们决定了我们的目标：批准赌场的政客。我们查看了赞助商和参与人员。赌场基本上有每个人的参与：城市官员、国家官员、媒体、法官、学者……几乎每个人都有任何权力。看起来绝望。而且这一切发生得如此之快，我们没有时间处理信息。（听起来有点熟？）

于是我们陷入了困境。我们提前一个月通知了我们希望公开所有保密的文件的诉求。这些文件包括场地规划、社会影响研究、环境规划、建筑效果图和经济研究。“我们要求在 12 月 1 日中午之前公布所有这些文件，”我们宣布。“如果他们不是，那么我们将被迫自己获得他们，前往博彩控制委员会总部并进行公民文件搜索以公开他们。”

我们制定了行动时间表。因为我们主张透明度，所以我们将其公之于众，让所有人都能看到。以下是对我们的操作如何失败的快速回顾：

10 月 30 日 • 不给糖就捣蛋：提供最后通牒
我们给市长和市议会带来了万圣节糖果和放大镜。哦——我们用市长的传真机（毕竟它是我们的！）将我们的要求传真给州长，要求在 12 月 1 日之前公开所有文件，否则我们将被迫自己寻找它们。
一些新闻媒体报道了我们。只有五六个人加入了这个行动（公平地说，其中两个是我的室友）。

11 月 13 日 • 博彩委员会“公开”听证会

我们尽量避免过多回应反对派的时间表。坚持我们的时间表使我们更强大。但他们正在举行一场盛大的听证会，我们认为许多民众会参加。所以我们计划了一个行动。我们带着放大镜跳出来，开玩笑地试图搜查所有参加会议的赌场高管和律师（“你有文件吗？”我们拿着放大镜问道）。
媒体开始向我们提出严肃的问题。一些盟友开始认真对待我们请求他们的支持的诉求。另外两个人同意与我们一起进行文件搜索。

11 月 20 日 • 递交请愿书并清洗窗户以提高透明度
我们去了博彩控制委员会办公室……清洗他们的窗户。你知道——帮助他们变得更加透明。（我们也递交了请愿书。）
这很有趣——大约在这个时候，人们开始对我们所做的事情感到兴奋。我们的基调轻松而俏皮。我们的行动得到了很好的新闻报道。我们利用媒体向目标施压（我们敦促记者向他们提出尖锐的问题）。我们不断敲邻居的门加入我们。大多数人现在都听说过我们，即使他们不支持，也会很好奇。

11 月 23 日 • 对举报人的感恩节
我们写了支持信，鼓励博彩控制委员会内部的人成为举报人。我们给了他们棕色信封，让他们连同文件一起寄回给我们。
老实说，我们几乎没有完成这一点。时间线太快了（就在另一个行动之后三天？我再也不会这么快了！）。但至少我们兑现了我们的承诺。

12 月 1 日 • 最后通牒结束
我们曾公开表示，如果这些文件不公开，那么我们将被迫宣布我们自己来找并公开它们。
但是请注意，在这一天，我们没有*执行*该操作。我们只是举行了新闻发布会。我们利用时间来发挥自己的优势——让我们的对手更加紧张（“接下来会发生什么？”）。时间帮助了我们不情愿的盟友。这是有些政治家开始支持我们的竞选活动的第一天。

12 月 10 日 • 非暴力文件搜索培训
训练太重要了！我们学习东西——而且培训是一个招募更多人的机会。三个新人看到培训后报名参加活动！

12 月 11 日 • 非暴力文件搜索
我们的行动就是我们的意图。我们试图到他们的办公室找到文件。

这种困境使我们的反对派陷入双重束缚。如果博彩控制委员会对文件保密，他们就证实了公众怀疑他们隐藏了一些邪恶的东西。如果他们发布了文件，我们在透明度方面取得了胜利。正面我们赢，反面你输。

然后发生什么了？

游戏控制委员会不想给我们文件。他们打电话给警察，警察逮捕了我们 14 人（我们被指控轻微违反法律）。

但在接下来的几天里，人们出来支持我们。更多民选官员。更多的工会成员。环保主义者开始看到这些赌场会造成的破坏。胆小的政客，就像风向标一样，为我们指明了方向。

当博彩控制委员会发布了我们要求的几乎所有文件时，透明度运动就结束了。

但我们的活动并没有就此结束。运动激发新的运动——这对我们来说是一场多年的斗争，就像我们在气候变化问题上一样。

在活动中，你可以看到这些部分是如何组合在一起的：设定基调（我们的很有趣），根据外部日期调整策略（将听证会与我们的日程安排相结合），并提前规划策略（如果我们不这样做，我相信我们将无法继续前进）。

另一种关于策略的理论会为我们找到适合自己的策略提供帮助。

困境示范

您可能已经看到团体封锁道路或在政客办公室静坐。有时它们有效，有时它们不起作用——任何策略都是如此。

但是，通常可能会让我们失去盟友的一件事是，*当我们似乎没有正当理由妨碍他们时*。我们知道我们的事业是正确的——但我们的潜在盟友如何看待我们的策略对我们的竞选活动很重要。

我经常想起我在共和党访问我的家乡时看到其他抗议者阻塞交通的情景。抗议者想要捣乱。但是被打扰是费城人。一个人从她的窗户里喊出

我所在城市许多人的情绪，“我也讨厌共和党人——但我需要去接我的孩子。”

该策略没有达到预期的效果。

我们无法消除这种可能性。但我们可以减少它。

对于希望参与对抗的运动，可能要学习的核心课程之一是如何创建*困境示范*。

困境示范是迫使目标要么让你做你想做的，要么因为他们阻止你而表现得不理智。

无论对手如何反应，困境示范都提供了优势。民权静坐活动人士走进午餐会并要了一杯咖啡。如果他们得到一杯咖啡，那太好了——一种歧视行为就被消除了！如果他们被逮捕或殴打，激进分子仍然会获得优势。种族主义背后的暴力意图暴露无遗，政治运动就会不断壮大。

设计困境的秘诀在于，无论发生什么，活动家都需要为自己创造优势。无论哪种方式，如果示威者不能创造优势就行不通。- 例如，如果静坐组织者将获得咖啡（或被殴打和监禁）视为失败。
在反对赌场的透明度运动中，文件搜索活动正在*做*我们想做了的事情。

这是一切最强大的直接行动的核心。

这些与集会、游行或守夜等具有象征意义的战术大不相同。而且它们不同于其他直接行动，例如普遍封锁，这会阻碍驾驶者而且他的目标没有通过行动明确。困境示范反而展示了我们的一部分愿景并实现了它。

这给了他们*行动逻辑*。动作逻辑是局外人能够理解动作含义的程度，因为它想表达的意义嵌入在动作本身中，而不是在象征意义中。

困境示范已被用于很好的效果：

- 面对一条穿过他们领土的巨大管道，立岩苏族长老 LaDonna Brave Bull Allard 建立了一个营地。营地是阻挡管道的物理屏障，但不仅如此。这更是一个代表了文化保存和精神抵抗的基地。营地成为了一个国际精神象征，即使他也是对抗管道的物理堡垒。

- 困境示范在针对 Keystone XL 管道的同一运动中再次进行。土著社区、土地所有者、农民以及支持组织推出了 Solar XL。这一次，他们将有源太阳能电池板（“可再生能源浪潮”）直接安装在拟建管道的路线。在每种情况下，对手都有一个两难选择：消灭一个营地或太阳能电池板——还是让它们堵塞管道？
- 甘地是一个战术天才并创造了一个绝妙的困境示范。英国对印度的占领在许多方面压迫了他的人民。他想找到一个可以在其他地方复制的， 不但有意义的，并且挑战英国的力量的活动。他知道盐是必需品。因为只有英国人可以卖盐，他们赚了很多钱。所以他开始了一场让人们自己制作盐的运动。如果允许他们制盐，他们会很高兴的。但大英帝国选择了镇压——这粉碎了英国有权统治印度的想法，并加速了他们的离开。
- 新纳粹分子定期在德国的一个小镇上游行。民众对此并不满意。但是反抗他们的没有多少。所以激进组织 Recht gegen Rechts（右对右）想出了一个不同的策略——“非自愿步行”。新纳粹分子每走一米，就会向一个专门提供帮助前新纳粹分子远离组织的机构捐款。困境很明显：如果他们选择游行，就会创造资金。但如果他们选择不游行，那么，这就是镇上一直想要的。
- 我所在的费城的一个社区没有收集垃圾或回收物服务。他们组织了一次社区垃圾收集活动，并为他们提供的服务寄出了账单。如果没有支付，他们会将下周的垃圾倾倒在市政厅前。下周时，市里为垃圾收集发放了资金！
- 太平洋气候勇士通过回到他们的旧传统来拯救他们的岛屿，展示了了一个进退两难的困境示范。在长辈的支持下，他们建造了手工雕刻的传统独木舟。来自 12 个不同地区的勇士们将这些独木舟带到了澳大利亚的纽卡斯尔。这是世界上最大的煤炭港口之一。一天，勇士们乘着独木舟，封锁了煤港——面对穿过航道的巨大煤船。他们的行动传达了他们的信息：未来植根于我们过去的传统，而不是更多的煤炭。

当我们设法找到困境示范时，我们会强化我们的运动。我们的反对派不可能忽视这些行动——这些困境会迫使他们做出艰难的选择（压制我们，或让运动取得具体成就）。

下一步

在您的小组中获取用于创造性策略的工具，例如“手风琴行动”和“如何制定竞选计划：纸盘挑战”——并在 trainings.350.org 上找到有关创建具有强大行动逻辑的强大行动的讲义。

在 trainings.350.org/online-skillups 上的在线技能提升课程“Advanced Campaigning”中了解有关这些概念的更多信息

第 5 章 结束语

我们中的许多人已经在经历气候危机的影响。在我的窗外，我可以看到上升的海面如何影响我河流的潮汐。我们异常温暖的季节扰乱了鸟类的迁徙模式。热浪正在上升，威胁着我周围老年人的健康。

这些都是令人不安的事实，因为更糟糕的情况即将到来。即使我们以某种方式设法迅速取胜，我们所拥有的影响已经对地球所做的都是深远的。

正因为如此，我回到我认为是政治运动的基石：*关系*。彼此的关系。与我们自己。与我们组织的前辈和家族精神。与我们的植物和动物生命同行。与我们的地球母亲。

政治运动在增长人间温暖时处于最佳状态。面对巨大的困难，他们代表着集体的希望。

在我们的团体和活动中，我们建立关系。这些社区的网络和结构是我们如何度过这场危机的方式。它们将成为调整、过渡和坚持抵抗的网络，即使个人可能会转变角色。我们在每一步中的温柔和关怀使我们更加紧密。

要做到这一点，我们必须保持内心的爱。重要的是，我们要为自己的精神设定健康的界限，以免生活的快节奏、紧迫感和要求压倒我们。就像皮肤是一个我们和世界其他地方之间的界限，我们需要界限 – 与新闻，与我们的社交媒体资源。这意味着从社交媒体上休息一下。并认真对待我们在听完新闻后所做的事情，所以新闻不会整天都在轰炸我们。

边界是好的。但我们也需要开放——不断向我们认识的受气候危机的人敞开心扉。我们的心必须保持开放——并将这种爱传递给所有受苦的人。这包括寻找其他人如何抵制不公正的故事。研究压迫并不能使我们更强大；正是学习抵抗教会了我们所需的技能。

在研究反抗时，我们了解人们如何找到*平衡*来做到这一点。蒙古学生的行为方式多种多样。一些人拒绝了父母让他们停下来的要求专注于学业。他们认为这一刻太重要了。其他人则是一波三折——支持大的活

动，然后退下来专注学业。每个人都在寻找适合他们和他们处境的节奏。政治运动需要如此多的角色——有如此多的参与方式。

这些和其他事情可以长期保护我们的精神。现在的紧迫性意味着我们必须深入了解。我们应该保持与他人分享我们正在学习的东西——这样我们就可以互相支持，找到自己的方法。

当我们脚踏实地时，我们会最有力地步入与灵魂、爱和精神对话的运动。当我们发自内心时，我们可以克服钻研社会价值观和发现新盟友的困难。我们发现这些创造性的策略不诞生于我们埋头苦干的时候，而是在我们充满创造力的时候。

因此，您在此过程中很重要。所以请去使用这本书。去帮助我们的气候变得更好。加入我们所有人的行列，努力阻止这场迫在眉睫的气候危机的浪潮。并保持深深的爱，广泛而勇敢。