

МЕТОДИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ СЕМИНАРА ПО ОРГАНИЗИНГУ КТР

Модель:

Профсоюз – это сами работник — члены профсоюза;

Профсоюз решает проблемы членов профсоюза с помощью действий самих членов профсоюза.

Профсоюз делает сильных людей вместе еще сильнее.



Чей голос является определяющим в такой модели?

Работников, членов профсоюза. Организовываясь, они изменяют соотношение сил на предприятии. Источник силы профсоюза находится внутри предприятия, а не за его пределами.

Профсоюз – это кто?

Это сами работники – члены профсоюза, объединенные и организованные, пользующиеся поддержкой органайзера.

Что делают члены профсоюза?

Берут на себя ответственность за свои проблемы и сообща приступают к их решению. Они все вместе вносят свой вклад, каким бы маленьким он ни был.

Что делает органайзер?

Оказывает поддержку членам профсоюза, ищет неформальных лидеров и привлекает их к работе профсоюза. Для профсоюза неформальные лидеры на рабочем месте крайне важны. Они в состоянии убеждать своих коллег. Неформальные лидеры формируют группу активистов, которая занимается регулярной профсоюзной деятельностью и поддерживает постоянную профсоюзную организационную структуру.

Что происходит, если не удастся решать проблемы?

Работникам не нужно обвинять в этом себя или профсоюз. Они ведь вместе сделали все, на что были способны. И все же в соотношении сил на предприятии произошел какой-то сдвиг: люди заявили работодателю и себе, показали, что их нельзя игнорировать.

Можно ли в таком случае привлечь в профсоюз новых работников?

Да, если покажем им, что пока они не присоединятся к профсоюзу и не возьмутся за дело, ничего не изменится. Но в случае их участия в коллективной деятельности профсоюза появится шанс сообща решить свои проблемы на рабочем месте.

Укрепляем ли мы таким образом позицию профсоюза на предприятии?

Да, в случае если сами работники будут участвовать в деятельности профсоюза и будут сохранять организационные связи на постоянной основе.

Как нам закрепить результаты, как избежать утраты профсоюзом достигнутого соотношения сил на предприятии?

Для этого необходимо сообща с неформальными лидерами постоянно развивать профсоюзную работу во всех цехах и на всех рабочих местах, а также устанавливать контакты за пределами предприятия.

Методическая работа

Построение нового профсоюза протекает успешно, если четко следует методике. Она состоит из следующих частей:

1. План победы

Нужно знать, что делать для достижения успеха. Как улучшить положение работников и одновременно усилить профсоюз. Это требует планомерного, последовательного подхода.

2. Беседы с людьми (один-на-один)

Личные беседы – основной метод привлечения и «активации» новых членов профсоюза. Такие беседы также помогают выявить проблемные вопросы, подходящие для профработы. Беседы с людьми и являются обязательным элементом обучения активистов и членов профсоюза тому, что такое профсоюзная работа и какова их собственная роль в этой работе.

3. В поисках проблемных вопросов (актуальных для многих, решаемых, глубоко переживаемых в данный момент)

Для решения правильно выбранных проблемных вопросов работники могут и будут сами предпринимать действия для достижения изменений и улучшений на своем предприятии.

4. Неформальные лидеры

Профсоюзная деятельность начнется только тогда, когда работники, пользующиеся авторитетом в коллективе, привлекут своих коллег к этой деятельности. Профсоюзные лидеры и организаторы, находящиеся за пределами предприятия, лишены возможности этим заниматься. Именно поэтому решающим элементом кампании по органайзингу является поиск и привлечение к профработе неформальных лидеров. Это активисты, на которых держится профсоюз.

5. Собрания работников.

Работники должны прочувствовать, что вместе они сильнее, чем поодиночке. К тому же они должны увидеть, что все их коллеги разделяют желание изменить и улучшить ситуацию на предприятии. Для этого во время кампании по органайзингу работников нужно как минимум один раз созвать на собрание.

6. Профакция + результат.

У работников должно быть ощущение, что профсоюз – это они сами и что они сами – вместе – в состоянии осуществить изменения в лучшую сторону

на предприятии. Этой цели служит профакция. Важно, чтобы в профакции приняло участие как можно больше работников, а ее организацией и руководством занимались сами неформальные лидеры на предприятии. Роль органайзеров при этом сводится к оказанию им помощи, обучению и консультированию.

7. Привлечение членов профсоюза.

Привлечение членов профсоюза – один из аспектов кампании по органайзингу. Важным является то, что этот процесс проходит путем индивидуальных бесед и напрямую связан с совместной деятельностью с улучшением положения работника на рабочем месте, а также с осознанием того, что для сохранения этих достижений в будущем и для дальнейших побед необходима стабильная, организация работников, деятельность которой рассчитана на более продолжительный срок. Признаком наличия такой организации, является членство работников в профсоюзе. Таким образом, работники показывают работодателю и себе, что они продолжают держаться друг друга. Привлечением членов профсоюза вначале занимаются преимущественно органайзеры. На последующих этапах в основном неформальные лидеры будут привлекать новых членов профсоюза и заниматься удержанием старых. Если на предприятии относительно много работников по гибким контрактам (из агентств по трудоустройству, людей на краткосрочных контрактах), только неформальные лидеры смогут увеличивать членство среди этой группы.

8. Организация, стабилизация: построение структуры.

Единообразная акция может безусловно привести к результатам, но это не будет означать, что профсоюз на предприятии уже укрепился и будет устойчив. Для этого необходимо построение профсоюзной структуры – в форме группы активистов (неформальных лидеров). Она отличается тем, что в нее входят в первую очередь неформальные лидеры, а также тем, что эта группа активистов представлена во всех цехах предприятия и имеет там контактных лиц. Формирование группы активистов – это задача органайзеров; поддержка группы активистов – это функция профсоюзных лидеров. Для поддержки и упрочения группы активистов (неформальных лидеров) необходимы особенные тренинги и обучение. Ведь неформальным лидерам придется самим приниматься за выполнение роли органайзеров на своем предприятии.

Другие элементы подхода и методики, которые не проявились в модели, но являются важными:

9. Карта предприятия.

Карта рабочего места необходима для того, чтобы систематически иметь и сохранять в актуальном состоянии представление о том, где наши сильные

и слабые места и, таким образом, на что нам нужно в первую очередь нацелить свои действия.

10. *Привлечение активистов на роль организаторов.*

В конечном итоге наши активисты (неформальные лидеры) должны будут сами быть в состоянии строить профсоюз на своем предприятии и поддерживать его функционирование. Для этого им нужно приобрести навыки оргнаизинга и научиться практически их применять. Получить такие знания и опыт можно как на своем, так и на других предприятиях (на специфических этапах кампании).

11. *Роль профсоюзных лидеров.*

Основная роль профсоюзных лидеров – как и у организаторов – состоит в поддержке неформальных лидеров на предприятиях, упрощении их работы и консультировании их. Они играют ключевую роль во время переговоров с работодателем. Но неформальные лидеры тоже будут принимать участие в этих переговорах. Кампании по оргнаизингу, кстати, требуют от профсоюзных лидеров принятия того, что на время кампании существующие отношения между ними и работодателем – временно – могут стать напряженными. Работодатели также заметят, что на время кампании по оргнаизингу соотношение сил на предприятии смещаются в пользу работников. Они попробуют сопротивляться этому, в особенности изолировав профсоюзных лидеров (а с ним и «профсоюз» как организацию) от работников.

12. *Избирательная публичность, роль неформальных лидеров.*

Характерным для кампании по оргнаизингу является то, чтобы в публичном пространстве, в СМИ в первую очередь были представлены именно активисты (неформальные лидеры) самого предприятия. Важно, чтобы профсоюз позиционировался как организация на самом предприятии, акцентировалось то, что сами работники – это профсоюз на предприятии.

13. *Отмечание результатов.*

Так как именно сами работники — члены профсоюза – это те люди, которые изменили свое положение к лучшему благодаря коллективной акции, важно, чтобы они сами же и отметили достигнутый результат и таким образом подтвердили друг другу, что совместная борьба приносит успехи.

14. *Принятие во внимание стратегий работодателя.*

Работодателям не нравятся профсоюзные кампании по оргнаизингу. В самом лучшем случае они постараются выяснить что является причиной заинтересованности работников в профсоюзе. Но в большинстве случаев работодатели чувствуют, что наша работа направлена на фундаментальное укрепление позиции работников на предприятии, а этого они не хотят.

Поэтому стоит ожидать, что во время кампании по органайзингу будут применены различные формы противодействия. Частично это могут быть стратегии «жесткого» противодействия, как, например, запугивания и увольнения активистов, воспрепятствование профсоюзной агитации, распространение негативной информации о профсоюзе, разубеждение работников вступать с нами в беседы и т.д. А частично это могут быть стратегии «мягкого» противодействия: улучшение положения работников по собственной инициативе, внедрение альтернативных форм участия работников в процессе принятия решений и т.д.

Этапы плана по органайзингу.

Этап 0: Стратегический выбор

В конце этого этапа мы на основании стратегического выбора определились, в какой отрасли или на каких предприятиях будем заниматься органайзингом и сколько людей и средств нам по общим подсчетам понадобится для достижения успеха.

Соображения, на которых можно основывать стратегический выбор:

Эффект, оказанный на общественное положение профсоюза, в случае, если нам удастся существенно укрепить позиции

Объем отрасли с точки зрения количества предприятий, занятости и тенденций занятости

Наличие ведущих, определяющих игроков рынка

Уязвимость ведущих, определяющих игроков рынка

Относительное доминирующее положение в сети предприятий

Средний состав персонала (в особенности соотношение постоянных работников к работникам нестандартной занятости)

Потери при уходе с рынка

Нынешнее положение нашего профсоюза (и других профсоюзов) с точки зрения степени организации, активистов (качественно и количественно)

Внутренние возможности нашего профсоюза (лояльность методам органайзинга и способность им учиться у профсоюзных лидеров).

Достижение целей рассчитано на период от 1 ½ до 3 лет; цели касаются как минимум следующего:

- Укоренение профсоюзной структуры на предприятии: неформальные лидеры, команды неформальных лидеров (каждая состоит из 2 или 3 в каждом цеху, бригаде, смене и т.д.)
- Численность членов: как минимум 60%
- Содержательные улучшения в работе и условиях труда для работников (как на постоянных, так и на гибких контрактах)
- Права для органайзинга: свободный доступ, свободное общение с работниками, никаких антипрофсоюзных мер и антипрофсоюзной пропаганды со стороны работодателя
- Команда: организация и ведение кампании

Далее, у нас есть общее представление о том, сколько людей (органайзеров, ведущих органайзеров, профсоюзных лидеров, а также, возможно, внутренних органайзеров = обученных активистов) и средств нам необходимо.

Основана команда по координации кампании (согласно организации проекта).

Этап 1: Исследование

В конце этого этапа у нас сформировалось четкое представление о предприятии или предприятиях, где собираемся заниматься органайзингом. Мы знаем, где и как оказывать экономическое и социальное давление на компанию. Частично это исследование проходит за рабочим столом, частично с помощью личного общения и частично на основании наблюдений. Нам в любом случае нужно знать следующее:

Организационная структура предприятия: цеха, подразделения и т.д.

Что приносит доход

Собственник(-и)

Общая картина о финансовом положении

Сегменты на рынке, часть рынка, тенденции

Самые важные руководители

Методы внутренней коммуникации

Имидж (существующий или желаемый), транслируемый внешнему миру, методы внешней коммуникации

Международные связи

Важнейшие клиенты, заказчики и поставщики (и их социальная уязвимость)

Обширность и состав персонала по каждому подразделению, цеху, смене и т.д.

Нынешняя позиция нашего профсоюза (других профсоюзов) с точки зрения степени организации, активистов (качественно и количественно)

Структура вовлеченности в процесс принятия решений, качество такой структуры

Возможности поддержки со стороны других общественных организаций

Мы хотим знать как можно больше до того, как перейдем к следующему этапу, но большая часть специфических данных станет доступна только во время этапа 2.

В случае необходимости это также именно тот этап, когда в штат набирают органайзеров и ведущих органайзеров, а также обучают и тренируют профсоюзных лидеров, активистов и других привлеченных лиц (вместе с органайзерами).

Этап 2: Построение основы

В конце этого этапа мы имеем основу для успешной профакции и расширения позиции профсоюза на предприятии. На основе строгого ежемесячного и еженедельного планирования мы в максимально короткие сроки:

Нашли несколько потенциальных неформальных лидеров и привлекли их к нашему делу

Встретились с работниками на рабочем месте, в демонстративной форме (акции на проходных) или по-другому, и установили имена и номера телефонов работников (возможно, в блиц-форме)

Поговорили с большинством работников во всех цехах (возможно, в блиц-форме)

Многие из них стали членами профсоюза, приблизительно 50% и во всех цехах

Достигли понимания важнейших для многих актуальных проблемных вопросов и понимания того, насколько глубоко они ощущаются и являются решаемыми

Это произошло с помощью бесед один на один, проведенных в основном внешними органайзерами, в некоторых случаях – внутренними органайзерами (активистами, которых специально обучили этому). Чем больше предприятие, тем больше нужно привлечь органайзеров. По быстрому сценарию – при минимальном противодействии со стороны менеджмента, посменной работе (то есть с работниками можно говорить как днем, так и вечером) и отсутствии препятствия в виде «старого имиджа профсоюза» – мы можем рассчитывать на предприятии с приблизительно 300 работниками на 2 месяца работы 2-3 органайзеров. По более длительным сценариям нам нужно или больше органайзеров привлекать, или планировать больше времени.

Этап 3: Консолидация основы

В конце этого периода у нас есть:

Относительно хорошо проверенная, обученная и репрезентативная группа неформальных лидеров (как минимум по одному на цех)

План победы, оставленный вместе с неформальными лидерами (где включены усиливающиеся профсоюзные акции с участием максимального числа работников, оценки возможных стратегий противодействия работодателя, четкие лозунги и направления внутреннего и внешнего распространения информации)

Несколько конкретных решений конкретных проблем, сформулированных вместе с неформальными лидерами

Полная схема предприятия

На этом этапе беседы с работниками один на один продолжают. Но теперь акцент смещается главным образом на потенциальных лидеров, которых мы нашли на предыдущем этапе. Теперь мы начинаем целенаправленно проверять их, давая задания убедить коллег сделать что-то, что они сами собой не стали бы делать. Одновременно с этими потенциальными лидерами проводятся собрания, на которых более детально продумывается План победы и решения проблемных вопросов, а также проводятся мини-тренинги (беседы один на один с коллегами, навыки подачи информации, беседы с руководством или менеджментом). К тому же мы их обучаем планировать и координировать акции со схемой предприятия и присматривать за тылом. Этот этап длится приблизительно от одного до полутора месяцев и является достаточно интенсивным для лидеров. Набор новых членов будет на этом этапе ограниченным.

Этап 4: Мобилизация и акция

На конец этого этапа мы провели на предприятии открыто профсоюзную акцию, в которой приняли участие максимальное количество работников, и передали пожелания работников работодателю. Мы уже:

Провели как минимум одно собрание работников, на котором обменялись мыслями по проблемным вопросам, а также был обсужден и утвержден План победы

Имеем оргкомитет, состоящий из хорошо проверенных и репрезентативных неформальных лидеров (как минимум по одному на цех)

Поговорили за короткое время с большинством из тех работников, с которыми еще не проводились беседы один на один (возможно, в блиц-форме)

Провели одну или несколько профсоюзных акций с участием максимального количества работников

Передали во время этой акции пожелания работников и пути решения проблемных вопросов менеджменту (или инстанции, которая в состоянии решить проблему)

Распространили информацию по внутренним и внешним каналам, при которой освещаются сами работники

Где возможно, связались и получили поддержку других общественных групп

Достигли запланированной численности членов (60%).

Фактически, мы выполнили План победы. Продолжительность этого этапа как можно более сжатая, чтобы не дать работодателю возможности принять меры по противодействию. В команде по ведению кампании нужно один раз в неделю или чаще в случае необходимости определять, как прогрессируют события, и при необходимости адаптировать действия. Однако иногда нужно провести несколько акций, и тогда этот этап длится дольше. На этом этапе набор новых членов снова возрастет, но теперь людьми, привлекающими новых членов, будут главным образом лидеры, а не организаторы.

Этап 5: Переговоры, компрессия и победа.

На конец этого периода мы провели содержательные улучшения условий труда работников; на предприятии нас признают в роль партнера по переговорам наряду с Советом предприятия или вместо него; мы отметили эту победу и распространили о ней информацию.

Мы уже:

Провели одни или несколько переговоров между оргкомитетом (или его представителями, возможно, с участием профсоюзных руководителей) и работодателем

В случае необходимости провели несколько все усиливающихся акций, чтобы показать, что имеем серьезные намерения

Получили согласие на внедрение нескольких содержательных решений проблемных вопросов и пожеланий

Добились признания профсоюзных прав (свободы проведения профработы на рабочем месте, допуска оплачиваемых сотрудников профсоюза)

Сообщили о результатах этой работы и обсудили их с сотрудниками (желательно во время собрания работников или в маленьких группах на рабочем месте), а также представили их как плод коллективной деятельности сильных людей

Отпраздновали победу с оргкомитетом и другими людьми, имеющими к ней прямое отношение, и высоко оценили вложенные усилия

В зависимости от степени противодействия менеджмента этот этап может продолжаться дольше или короче. Конечно же, могут проходить дополнительные переговоры с менеджментом.

Этап 6: Стабилизация

На конец этого этапа мы выстроили стабильную профсоюзной структуру на предприятии. Она состоит из таких элементов:

Хорошо проверенная и обученная группа активных неформальных лидеров (как минимум по одному на каждый цех). Они руководят жизнедеятельностью профсоюза на предприятии, поддерживают контакты с другими подразделениями профсоюза, отвечают за набор новых членов и удержание старых, занимаются информированием членов, в состоянии самостоятельно провести профсоюзной акции на предприятии, вести переговоры с работодателем и следят за степенью организации, разговаривая с новыми коллегами и теми, кто хочет выйти из профсоюза

В каждом (каждой) отделении/смене/ бригаде есть «команда лидеров», состоящая из неформального лидера плюс один, двое или трое других коллег, на которых можно рассчитывать; вместе командой они отвечают за информирование других членов

Степень организации: как минимум 60% среди работающих по постоянным трудовым договорам и как минимум 25% среди работающих от агентств по трудоустройству и других работников по гибким контрактам.

Это достигается с помощью тренингов и обучения, курирования, консультаций и поддержки.

Этот этап не должен длиться более 6 месяцев; оргайзеры привлекаются меньше, но гораздо больше – профсоюзные лидеры и обучающий тренер. Затем профсоюз на предприятии должен передаваться профсоюзным лидерам.



Структура беседы один на один

Цели (расширенной) беседы один на один:

- Поиск проблемных вопросов (актуальных для многих), которые подвигли бы людей к действиям. Человек начинает действовать, если считает что-то нечестным или несправедливым, если это что-то сильно влияет на его жизнь и поэтому он чувствует злость и негодование по этому поводу.
- Во время беседы ищут наилучший способ подойти к решению проблемы и действительно что-то изменить. Лучше всего над этим работать вместе, имея хороший План победы. Важно подчеркивать, что именно работники вместе на постоянной основе – это профсоюз, поэтому необходимо присоединяться к профсоюзу.
- Работники приходят с проблемами, их нужно учесть. Прививка от возможных стратегий противодействия со стороны работодателя.
- Поиск неформальных лидеров: тех, кто пользуется авторитетом и доверием среди своих коллег и может убедить их действовать.

Эта схема содержит структуру беседы один на один. Важно четко придерживаться этого порядка! Мы обсудим и потренируем каждую часть отдельно.

I. Вступление (2 мин)

Вступление должно быть коротким, четким и по делу. Мы должны быть уверенными, что:

- а) Говорим с тем, с кем хотим поговорить
- б) Рассказываем, кто мы такие
- в) Ссылаемся на первый короткий разговор (по телефону или на проходной)
- г) Рассказываем, почему мы здесь (цель и значение этого разговора)
- д) Спрашиваем, можно ли войти в дом – это, конечно, очень важно

II. Проблемные вопросы (5-10 мин)

Речь об их личной истории. Ищем, что работники хотели бы изменить или улучшить на их рабочем месте. Ставим открытые вопросы. Какие примеры хороших вопросов?

- а) Как долго вы здесь уже работаете?
- б) За это время ситуация улучшилась или ухудшилась?
- в) Что бы вы хотели изменить или улучшить на работе?
- г) Если бы вы вдруг стали на сутки хозяином предприятия, что бы вы сделали по-другому?

Не забывайте – мы ищем актуальные для многих и решаемые проблемные вопросы!

III. Агитация, эмоциональное напряжение (5-10 мин)

Люди начинают что-то делать, только если они считают что-то нечестным или несправедливым, если это отрицательно влияет на их работу и жизнь. Ставьте острые вопросы. Вот несколько примеров:

- a) Кто на самом деле принимает решение по этому вопросу?
- b) Что вы делаете, когда так случается?
- c) Как это по-настоящему влияет на вас и вашу семью?

Таким образом мы также установим, глубоко ли переживается такой проблемный вопрос!

IV. Видение профсоюза / План победы (5-10 мин)

Как только вы установили проблемные вопросы, очень важно связать профсоюз с решением проблем работников. В этой части разговора вам нужно как бы обучать собеседника. Обучать тому, как работники как профсоюз и вместе с профсоюзом могут изменить ситуацию и улучшить ее на рабочем месте. Можете рассматривать это как «увлечение» людей. В случае необходимости расскажите, как другие работники добились сравнимых улучшений. Здесь уместно крылатое предложение о том «что такое профсоюз». Некоторые вопросы для начала такого объяснения:

- a) Как ваша ситуация может улучшиться?
- b) Вы уже когда-то пытались сами улучшить ситуацию, как это было?
- c) Как будет выглядеть мир, если ситуация улучшится?

Это означает, что вы должны быть в состоянии объяснить, какие шаги хотите предпринять для достижения улучшений. План победы. Во время первых бесед он будет очень общим, но позднее вы сможете гораздо конкретнее говорить о ваших планах. Часто первый шаг – собрание с коллегами. Для того, чтобы показать друг другу, что вас волнуют те же проблемы, вы хотите их решить и что вы хотите действовать вместе. А затем – какая-то коллективная акция, в которой примут участие как можно больше людей. Потом – переговоры с менеджментом, и в конце концов вы достигнете некоторых улучшений.

V. Ключевой вопрос (2 мин)

Как мы можем узнать, поддержат ли работники основание профсоюза у себя на предприятии? СПРОСИТЕ ЭТО!!! Как вы формулировали ключевой вопрос в уже проведенных кампаниях? Он должен быть по-особому сформулирован. В форме выбора! ЛИБО вы присоединяетесь к нам и так получаете шанс что-то изменить, ЛИБО вы не присоединяетесь к нам, и все остается по-прежнему.

VI. Прививка от работодателя + реагирование на проблемы (5-10 мин)

Нам также нужно поговорить о том, к каким действиям, как правило, прибегают работодатели, чтобы убедить работников не вступать в профсоюз. Примеры:

- a. Взнос слишком высок
- b. Они вечно бастуют
- c. Профсоюз никогда ничего не добивается
- d. Они пришли только для того, чтобы обратить вас в свою веру

Обсуждение подобных вопросов следует проводить по отдельной схеме: подтверди – ответ – вернись в проблеме.

Мы можем спросить, думает ли работник, что работодателю понравится, что много работников вступили в профсоюз и активны в нем. Большинство

ответит «нет». Тогда можете задать следующий вопрос: «почему нет?» Важно, чтобы работник знал, что работодатель не хочет делиться властью с ним и его коллегами, а это именно то, что произойдет, если им всем вместе удастся построить профсоюз на предприятии. Тут разговор заходит о «страхе». Ведь работодатель может начать давить на работников (дать дурацкие задания, уволить, преследовать). Здесь уместна дискуссия о том, что делает работника в одиночку, возможно, слабым, а работников вместе - сильными

VII. Приверженность (5 мин)

Задайте ключевой вопрос повторно. Возможно, работник испугался во время «прививочной» части беседы. Важно подтвердить свою приверженность. Это может выразиться в его участии в собрании или подписании петиции, или вступлении в профсоюз.

VIII. Активация / Задания / Неформальные лидеры /Продолжение

Чрезвычайно важным является то, что во время кампании оргайзер знает как можно больше о предприятии. Нам нужны схемы, имена, рабочие часы и самое главное – имена неформальных лидеров. Нам нужно давать работникам задания, которые они легко могут выполнить. Вместе с этим мы хотим знать, какие люди у них на предприятии неформальные лидеры. И нам нужно продолжение. Мы должны на протяжении 48 часов опять переговорить с нашим собеседником, возможно, по телефону. Таким образом мы будем поддерживать наши каналы коммуникации живыми.



Поиск проблемных вопросов и эмоций, сопряженных с ними (эмоциональное напряжение)

Проблемный вопрос подходит для органайзинга, если он:

Актуален для многих.

Большой процент работников хочет изменить и улучшить ситуацию по этому вопросу, считает его проблемой.

Глубоко ощущается.

Он по-настоящему затрагивает людей. Они чувствуют злость и гнев по этому поводу.

Решаемый.

Это должен быть проблемный вопрос, для которого существует четкое, измеряемое решение.

Может быть решен в короткое сроки.

Вам нужно – особенно на начальном этапе – быстро получить позитивный результат, чтобы работники почувствовали, что формула «профсоюз – это мы» действительно работает.

Поиск проблемных вопросов. На что стоит обратить внимание.

Личные истории. Покажите, что вам интересна история другого человека.

Баланс между расширением (поиском бóльшего количества проблемных вопросов) и углублением (детальная проработка самого важного проблемного вопроса; в конечном итоге вам нужно сконцентрироваться на углублении; ключевой вопрос в этом: «если бы вы могли изменить одну вещь на предприятии, на чем бы вы остановились?»)

Расспрашивайте, задавая больше открытых вопросов.

- о Открытые вопросы начинаются с «что?», «какой?», «как?», «почему?»
- о Другие формы открытых вопросов: «Вы можете больше рассказать о...» либо «Как именно это получается?»

Узнавайте ключевые слова: «самое важно для меня это – ...» или «что меня больше всего...» Тема, о которой говорится в таких ситуациях, подходит для последующих расспросов

Спрашивайте о фактах

Не отыскивайте проблемные вопросы, касательно которых работники думают, что они не актуальны для многих и не ведите себя, как традиционный корреспондент, берущий интервью, у которого есть список вопросов, которые необходимо задать

Подытоживайте содержание. Например: «Если я правильно понимаю...», «Вы сказали...». Подведение итогов очень важно. Его функция состоит из трех аспектов:

- о Вы можете организовать свои мысли.
- о Вы можете проверить, правильно ли поняли собеседника. Если он посчитает, что вы неправильно подытоживаете, он вас исправит.
- о У собеседника складывается впечатление, что вы его понимаете, выслушали его. Это повышает качество разговора и способствует возникновению доверия.

Эмоциональное напряжение по поводу проблемных вопросов. На что стоит обратить внимание.

Здесь вы ищете эмоции. Это сложно, потому что мы не привыкли к такому в нашей культуре. Наоборот, мы склонны «прятать» наши эмоции. То есть нам самим нужно переступить через себя!

Ключевые эмоции – злость, гнев. Люди начинают что-то делать, если они считают, что какая-то ситуация:

- o Нечестная
- o Несправедливая
- o Неправомерная
- o Не согласуется с личными ценностями

И тогда важно показать контраст между, с одной стороны, тем, что вы переживаете, и тем, как это влияет на вас (например: много и неравномерными порциями без предварительной договоренности данные задания; эффект этого – вы часто опаздываете на ужин с детьми и несколько раз возвращаетесь очень уставшим), и с другой стороны – тем, кому это выгодно (работодателю, потому что на данный момент ему удастся относительно дешево, не нанимая дополнительно сотрудников, выполнять ту же работу).

Примеры правильных вопросов об эмоциональном напряжении

- o Как это влияет на вас и вашу жизнь (расспросите как о рабочей обстановке, так и о личной ситуации)?
- o Что вы не можете из-за этого сделать, чего бы вам очень хотелось?
- o Кто определяет такое положение вещей? Благодаря кому ситуация сейчас именно такая?
- o Кто, по вашему мнению, в конечном счете получает выгоду от этого?
- o В чем цель организации работы именно таким образом?

Не рассказывайте работникам о том, что они, по вашему мнению, должны чувствовать

- o Не рассказывайте им, как они должны себя чувствовать или что они должны себя чувствовать несчастными
- o Постарайтесь проявить связи между явлениями; будьте внимательными
- o Никогда не злитесь больше, чем злится работник – необходимо чтобы сам работник сердился по поводу собственных проблемных вопросов

Примеры неправильных вопросов об эмоциональном напряжении, это вопросы, выискивающие определенную информацию, «суггестивные вопросы». Например:

- о Это же ужасно, вы так не считаете?
- о По-моему, это нечестно. Вы так не думаете?
- о Конечно же, это хозяин компании, которому удастся такое повернуть?

ИЛИ

- о Что вы при этом чувствуете?

Такие эмоции, как злость и гнев, узнаются по манере вести себя и голосу.

Далеко не всегда люди говорят, что действительно сердиты.

Подытоживание эмоций. Если вы пытаетесь определить эмоции, иногда чрезвычайно сложно установить, злится человек или опечален. Для этого необходимо подбивать итоги по эмоциям. Вы тогда можете сказать что-то в стиле: «По вашему голосу я слышу, что вы на самом деле сердиты. Правильно?» Здесь подытоживание тоже имеет тройную функцию:

- о Вы проверяете, правильно ли ваше наблюдение о том, что человек сердит. Если вы правильно уловили эмоцию, собеседник подтвердит это. Если нет, скажет вам, что вы ошибаетесь.
- о У собеседника складывается впечатление, что вы его понимаете, выслушали его. Это повышает качество разговора и способствует возникновению доверия.
- о И не забывайте: вам нужна злость (если она есть)! Вам очень поможет в работе то, если вы где-то в процессе разговора – вместе с собеседником – можете установить, что его сердит определенный проблемный вопрос. И особенно то, если ваш собеседник также это установит.
Если вы заметили другие эмоции, вы тоже можете подытожить их!!

В ЗАВЕРШЕНИЕ:

**НИКОГДА НЕ СПРАШИВАЙТЕ И НЕ ГОВОРИТЕ
О РЕШЕНИЯХ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ ДО ТОГО,
КАК ВЫ ИХ УСТАНОВИЛИ И СОБЕСЕДНИК ЧУВСТВУЕТ
ПО ИХ ПОВОДУ ЗЛОСТЬ И ГНЕВ.**

ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ!

Вспомогательные инструменты:

карта предприятия/рейтинг

Здесь приведены несколько вспомогательных инструментов для создания карты предприятия.

А. Карта предприятия.

На нее вы наносите состав разных смен и бригад по каждому цеху или бригаде. Это означает, что нужно указать имена и номера телефонов, на постоянном или гибком контракте, от бюро по трудоустройству и т.д. Вы здесь также можете указать, кто является членом профсоюза, а кто нет. Во время кампании можно указать, с кем уже были проведены беседы один на один.

Постарайтесь максимально привлечь лидеров к составлению такой карты и особенно впоследствии к поддержанию карты в актуальном состоянии, желательно ежемесячно. Для этого вам понадобится ежемесячные обновления списков членов (договоритесь через профсоюзных лидеров).

Такая карта не должна быть всеобщим достоянием из-за наличия в ней личных данных. Ей может пользоваться только группа неформальных лидеров, и нужно договориться не передавать ее никому другому.

Вы также можете указать рейтинг напротив отдельных работников. Но тогда нужно быть точно уверенным, что список не достанется посторонним.

Такая карта используется преимущественно для того, чтобы проанализировать, в каком цеху или в какой бригаде у вас сильная позиция, где нет, где существуют белые пятна и т.д. Это также удобный инструмент для мониторинга численности профсоюза. В цеху А появилось три новых работника? Тогда неформальному лидеру или профсоюзной команде в этом цеху нужно быстро поговорить с ними. Работник Икс вышел из профсоюза? Тогда нам в ближайшем будущем нужно поговорить с ним. Работница Игрек в последнее время выступает меньше против профсоюза? Значит, это повод с ней еще раз поговорить.

Во время акций такая карта тоже полезна, потому что на ней можно указать, с кем уже говорили об участии, кто уже согласился поддержать акцию, кто был на собраниях и т.д. Так вы получаете представление об уровне поддержки. И у вас выстраивается четкая картина о том, в каких цехах дополнительно нужно поработать, потому что, как оказалось, поговорили об участии в акции еще с совсем не многими.

Кратко говоря, карта предприятия – незаменимый инструмент для органайзера (и для самостоятельной группы активистов нового стиля).

В. Классическая карта.

Представляет собой настоящую карту-рисунок и помогает в основном схематически представить число работающих на предприятии.

С. Рейтинг работников.

Вам нужно получить как можно лучшее представление о том, что работники думают о профсоюзе. В особенности на основании бесед один-на-один, а также на основании фактического поведения на предприятии, на собраниях и т.д. составляется впечатление о том, что по этому поводу думает каждый работник.

Вы присваиваете каждому балл (рейтинг):

1 = неформальный лидер, член профсоюза и поддерживает его

ПЛ= потенциальный неформальный лидер, еще должен пройти проверку

2+=очень заинтересованный член профсоюза, активный по собственной инициативе

2 = член профсоюза, принимает участие в мероприятиях, если нужно и если об этом попросит лидер

3 = равнодушный, нейтрально настроенный, занимающий выжидательные позиции, колеблющийся

4 = настроенный против нашего профсоюза, иногда член другого профсоюза, иногда не организованный.



План победы и постановка ключевого вопроса.

План победы

Это то, как работники могут успешно решить некоторые проблемные вопросы и одновременно изменить соотношение сил у себя на предприятии.

Часть беседы о плане победы состоит из нескольких составляющих:

Вопросы о том, как работник уже ранее пытался решить проблему. Или как это делали коллеги. И какой эффект это произвело. Часто работники рассказывают, что уже когда-то говорили с бригадиром, но это не принесло результатов. Или о том, что никто никогда не пытался решить проблему.

Вопросы (с переходом к рассказу) о том, можно ли что-то изменить и как: «Что было бы, если бы мы, вместо того, чтобы по одному, все вместе и одновременно...»

Потом рассказываете о Плане победы, который также называют План «Профсоюз – это выход».

Обратите внимание: часто работник говорит во время беседы, что лучше всего вы (или «профсоюз») решите проблему с работодателем. То есть он воспринимает профсоюз как организацию, предоставляющую услуги, которая решает проблемы работников, при том, что они сами ничего не должны делать. Тогда вам нужно убедить работника в разговоре и рассказать, что профсоюз в качестве организации, предоставляющей услуги, не дает результатов, и объяснить почему.

Каждый План победы уникальный. Ведь все предприятия разные, обстоятельства разные, разная численность работников, отличаются проблемные вопросы, время распределяется по-разному. Но основы и составляющие таких планов одинаковы.

Основные черты Плана победы:

- Подавляющее большинство работников должно открыто поддерживать профсоюз.
- Работники должны участвовать и быть активно вовлеченными в ведение кампании, то есть в акцию по поводу решения какого-то проблемного вопроса.

- Репрезентативная и пользующаяся уважением группа работников должна быть готова – в роли оргкомитета – информировать работников и руководить кампанией.

Шаги Плана победы:

- Беседы с работниками с целью установить, что они действительно хотели бы изменить, и узнать, хотят ли они присоединиться.
- Необходимо заручиться поддержкой большинства, чтобы по-настоящему вступить в борьбу, привлечь остальных и удержать их.
- Собрание работников. Чтобы показать друг другу, что хотят, чтобы ситуация изменилась к лучшему, что они хотят выступать вместе (приверженность друг другу) и как они хотят убедить работодателя в том, что нужно изменить и улучшить ситуацию.
- Акции (насколько мал бы их масштаб ни был), которые желательно тоже показывают открытую поддержку профсоюза и в которых принимает участие как можно больше работников.
- Представление пожеланий и решений работодателю, делегации по ведению переговоров, переговоры с работодателем.
- Получение результата, демонстрация результата членам и его обсуждение, празднование победы.
- Группа уважаемых коллег, которая будет этим заниматься.

Постановка ключевого вопроса.

Затем вы задаете решающий вопрос: присоединится ли собеседник к вам или нет? И в зависимости от тона беседы – вступит ли он в профсоюз или нет.

Это означает:

Четкое и конкретное определение того, что такое профсоюз. Определение профсоюза нужно давать четким, понятным и обычным языком, например: «Профсоюз – это именно то, каким образом работники могут улучшить ... (проблемный вопрос)»

Формулировка в виде выбора. Органайзеры должны озвучить то, что существует разница между вступлением в профсоюз и не вступлением в него. И что у работников не существует альтернативы, если он действительно желает изменить свое положение к лучшему, кроме как с помощью профсоюза.

ИТАК:

«Нужно решить вопрос, хотите ли вы изменить положение к лучшему ... (проблемный вопрос), заявив о нем менеджменту совместно как профсоюз, ИЛИ вы хотите, чтобы менеджмент продолжал принимать все решения в одиночку».

Если оставаться неорганизованными, это приведет к последствиям. Не присоединяясь, не вступая в члены, вы делаете выбор в пользу определенных последствий для себя и своих коллег.

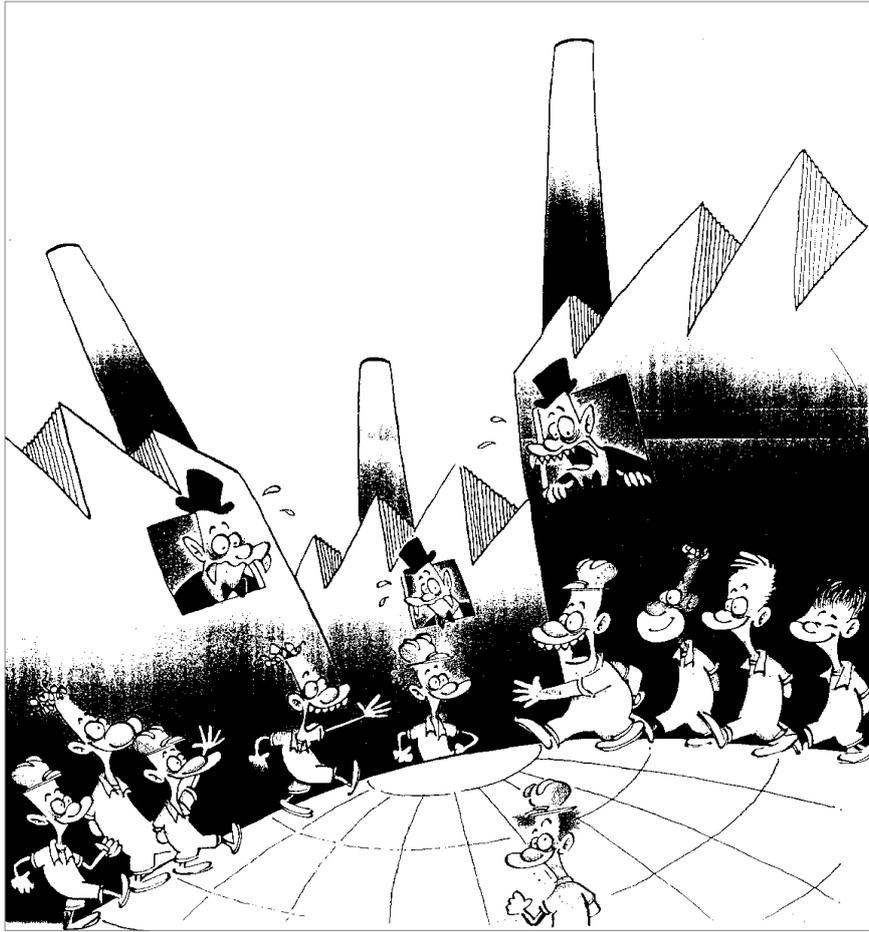
ИТАК:

«Не организовываясь в профсоюз, вы фактически признаете, что вас устраивает то, что вы не имеете права голоса по поводу того, что происходит на вашей работе».

ИЛИ:

«Оставаясь неорганизованными, вы на самом деле признаете, что считаете, что работодатель сам может принимать решения, которые влияют на вас и вашу семью».

Формирование реальных ожиданий. Работники должны понимать, что они не получат всего, что желают и чего на самом деле заслуживают. Вы никогда не сможете дать гарантию, что действия будут успешными. Если они что-то будут делать, шансы на то, что что-то изменится, выше по сравнению с тем, если бы они ничего не делали. Речь всегда о переговорах, но при них велик шанс, что при этом произойдут улучшения положения работников, которые другим путем не были бы достигнуты.



«Прививка» и реагирование на возражения.

«Прививка»

Органайзеры должны развить иммунитет у работников к кампании противодействия со стороны работодателя. Во время любой кампании работодатель как-то реагирует. Вы не можете подготовиться к каждому вопросу, который в этой связи возникает во время кампании. Но есть основные направления: у работодателей есть несколько стратегий, в рамках которых применяются определенные меры. Эти меры противодействия со стороны работодателя вызывают у работников вопросы и сомнения. Органайзеры должны быть в состоянии реагировать на них и как бы «привить» работников от аргументов и действий со стороны работодателя. Таким образом, органайзеры могут стимулировать выработку иммунитета у сотрудников к своему директору. «Прививка» не означает только предоставление фактически правильных ответов. Это также означает, что работников поощряют задуматься над тем, почему работодатель на самом деле начинает принимать меры противодействия.

Четыре стратегии работодателей, направленные против профсоюза:

- Откуп работников
 - o Продвижение неформальных лидеров по карьерной лестнице
 - o Дополнительная премия или другой коллективный «подарок»
- Выставление профсоюза бесполезной организацией
 - o «Профсоюз же все равно ничего не достигает»
 - o «Профсоюз только хочет обратить вас в свою веру»
 - o «Вы платите большие взносы и не получаете ничего взамен»
- Выведение профсоюза из игры как третью сторону
 - o «Они там на проходной разводят беспорядки, нам же это не нужно»
 - o «Просто придите к нам, тогда мы решим проблему»
 - o «Мы ведем дела с Профсоюзом на предприятии, он представляет всех работников, а не только членов нашего профсоюза»
- Запугивания работников
 - o Угрозы принятия индивидуальных мер наказания (увольнение, плохие задания и т.д.)
 - o Угроза принятия коллективных мер наказания (закрытие, неспособность конкурировать и т.д.)
 - o Размеры взносов
 - o «Тогда же будут стачки, а это ведь ужасно»

Почему работодатель не хочет, чтобы работники на предприятии объединялись в профсоюз?

- Менеджмент отлично понимает, что работники совместно намного сильнее, и поэтому пытается помешать этому и держать работников разобщенными.

Менеджмент не хочет терять свою власть. Когда мы «прививаем» работников от кампании противодействия со стороны работодателя, мы каждый раз должны объяснять, почему работодатель ведет себя так по отношению к нам. Например: «Ваш директор говорит так, потому что ему не надо, чтобы вы вместе оказались в состоянии внедрить лучшую оплаты». ИЛИ: «Ваш директор все решения принимает сейчас фактически сам, и на самом деле логично, что он приложит максимум усилий, чтобы все так и оставалось».

- Контракция работодателя – это на самом деле сигнал того, что он замечает, что соотношение сил меняется, и того, что он сопротивляется растущей силе организованных работников. И что меры по противодействию со стороны работодателя – это на самом деле первый результат и показатель того, что что-то будет меняться.
- Примеры:
 - o Американский пример: Во время кампании в Университете Мериленда менеджмент акцентировал внимание работников на размерах профвзноса, что оказался очень успешным. Поэтому было очень важно предложить контраргумент. Например: «Взнос составляет максимально 2% от базовой зарплаты, и нужно установить точную сумму взноса только после того, как подписан колдоговор».
 - o Нидерландский пример: Во время кампании на дистрибьюторском складе магазина «Blokker» после подачи петиции менеджмент рассказал работникам, что профсоюз пришел только для того, чтобы обратиться к работникам в свою веру, и что дирекция решит вопрос с Советом предприятия, его же выбирали сами работники.

Реагирование на возражения

Если работник во время беседы один на один сомневается в том, хочет ли он присоединиться или вступать в профсоюз, или говорит, что не хочет, он говорит почему. Высказывает возражение. Дело не только в том, чтобы дать фактически правильный ответ. Нам нужно дать «ответ органайзера». Работники вступают в профсоюз не потому, что мы можем ответить на все их вопросы или возражения по поводу профсоюза. Для того, чтобы работник восстал против своего работодателя, должны быть конкретные причины. Поэтому нам нужно вернуть нить разговора к доводам, которые помогут работнику преодолеть страх и присоединиться к профсоюзу. Вот эти доводы:

- Они сердятся из-за своих условий работы (эмоциональное напряжение).
- Они считают, что, объединившись, могут улучшить свои условия труда (видение + «Профсоюз – это выход» / План победы).

- Они понимают мотивы своего работодателя, когда он сопротивляется профсоюзу (прививка).

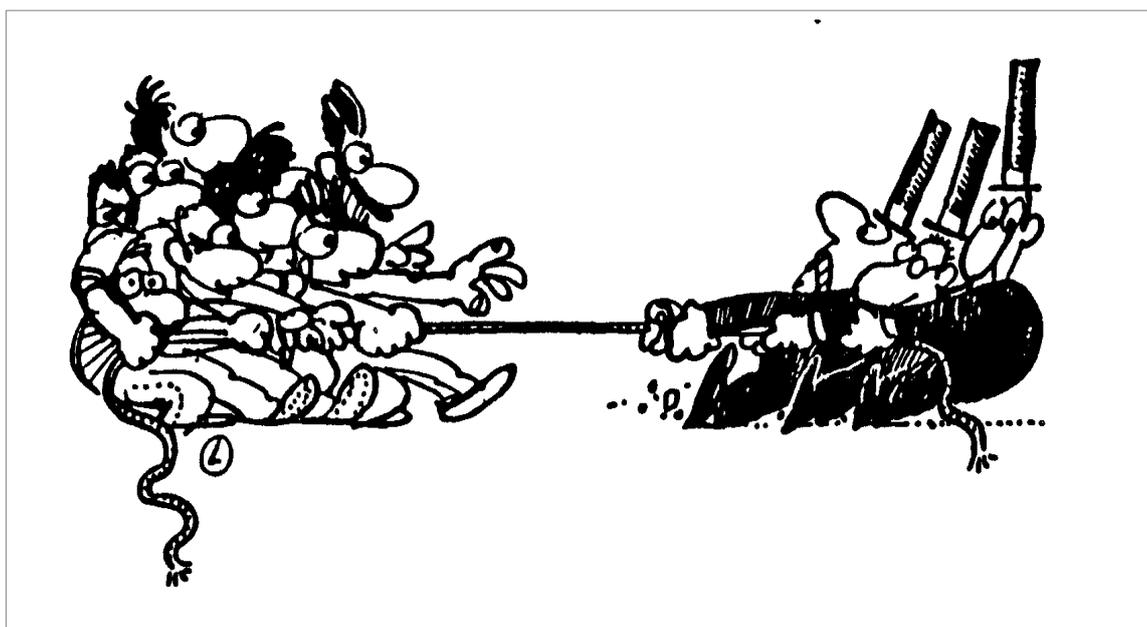
У нас есть модель беседы для реагирования на возражения «по-органайзерски»:

- **Подтверди:** резюмируй, в чем состоит опасение собеседника и то, что вы это понимаете.
- **Ответь:** дайте фактический ответ на возражение.
- **Вернись к проблеме:** верните нить разговора к проблемному вопросу: что это было, что собеседник хотел изменить или улучшить, и как он говорил, это можно было бы изменить (выбор + последствие выбора)? Если ничего не делать, все останется как есть.

Пример: о забастовках:

- **Возражение.** Неорганизованная медсестра: «Как профессионал в сфере охраны здоровья я не могу оставить своих пациентов».
 - о **Подтверди:** «Конечно, никакая медсестра в этой больнице не оставит своих пациентов. Это идет вразрез со всем, что вы поддерживаете».
 - о **Ответь:** «Большинство ваших коллег, с которыми мы говорили, разделяют эту мысль. Для организации забастовок большинство медперсонала в вашей больнице должно поддержать идею забастовки. И важно не забывать, что подавляющее большинство колдоговоров достигаются без забастовок».
 - о **Вернись к проблеме:** «И все-таки были ситуации, когда медперсонал решал бастовать. И именно потому, что условия для пациентов становились настолько плохими, что медперсонал – как профессионалы – посчитали, что они таким образом должны были обратить внимание на такие специфические требования, как ограничение обязательных переработок или обеспечение достаточным числом медперсонала, чтобы – также и ради пациентов – быть в состоянии работать безопасно. Это то, вокруг чего медперсонал сейчас объединяется. Как вы думаете, как можно добиться того, чтобы работало больше медперсонала? Объединившись с другими медсестрами и вместе выразив это желание или прося об этом в одиночку?»
- **Возражение: Неорганизованный работник.** «Я не хочу бастовать. Я и моя семья не могут позволить себе этого».

- **Подтверди:** «Я понимаю очень хорошо, что вы и ваша семья нуждаетесь в вашей зарплате, чтобы оплачивать еду и жилье».
- **Ответь:** «Если мы прибегнем к забастовке, то это будет уже крайней мерой, когда по-другому не будет получаться».
- **Вернись к проблеме:** «Но сейчас именно такая ситуация. Мы уже пробовали разными способами убедить работодателей. Вы тоже принимали в этом участие. С другой стороны, вы не можете себе позволить НЕ присоединиться к забастовке. Сколько вы еще будете позволять, чтобы над вами насмеялись, платя € 8,95 в час за работу на заводе? В других городах работникам удалось добиться повышения зарплаты, вступив в борьбу с работодателем за справедливость. Мы хотим показать работодателю, что считаем нечестным, что работники получают такую низкую зарплату, что им едва хватает на еду и жилье. На следующей неделе работники на всем заводе проведут однодневную забастовку. Таким образом они дадут понять собственникам завода и работодателям, что это должно измениться. Как вы думаете, работники заслуживают более высоких зарплат?»



Простые ответы на сложные вопросы.

Вот несколько простых ответов на сложные вопросы. Вы можете пользоваться этими ответами, но также и другими, которые считаете более подходящими. Но продолжайте придерживаться схемы «подтверди-ответь-вернись к проблеме».

Взносы: «Я думаю, что нам лучше не станет, если мы вступим в профсоюз. Ведь все повышение зарплаты уйдет на профсоюзные взносы».

Подтверди: «Я очень хорошо понимаю, что вы переживаете, что взносы слишком высоки».

Ответ: «Взнос составляет ... евро в месяц».

Вернись в проблеме: «Можете рассматривать профсоюзный взнос как инвестицию, потому что вам действительно станет лучше. Только если вы и ваши коллеги объединитесь, вступите в профсоюз и, таким образом, будете делать взносы, мы вместе будем достаточно сильными, чтобы требовать возмещения затрат на дорогу у работодателя. А затем и других улучшений».

Профсоюз = бесполезный. «Зачем мне вступать в профсоюз? Он ведь не влияет на число работников».

Подтверди: «Я понимаю вашу мысль: сделать, чтобы работников было больше, нелегко...».

Ответ: «На «Форде» работникам удалось увеличить количество работающих».

Вернись к проблеме: «Сейчас администрация еще самолично принимает решения о числе работающих. Вы на это не влияете. А вот в составе профсоюза вы можете повлиять на число работников. Вы должны решить: или вы хотите, чтобы администрация так и оставалась единственным органом принятия решений, или вы – вместе со своими коллегами – тоже хотите высказаться по этому поводу».

Я и сам справлюсь (я сильный): «А я сильный сам по себе, мне палец в рот не клади. Мне не нужен профсоюз, чтобы отстаивать свои интересы».

Подтверди: «У меня тоже сложилось такое впечатление, что вы сильный человек и сможете постоять за себя».

Ответ: «Не все такие сильные, как вы. И люди, которые могут постоять за себя за счет сильной личности, часто также поддерживают своих коллег. Именно это и происходит в профсоюзе. Сильный профсоюз состоит из сильных людей, как вы. ИЛИ еще лучше: Даже сильные люди замечают, что они могут

достичь большего для себя и других вместе с другими сильными людьми, чем поодиночке».

Вернись к проблеме: «Мы говорили о том, что вы ... хотели изменить и улучшить. До сих пор вам как сильному человеку это тоже не удалось. Вместе с другими сильными людьми – у сильного профсоюза – шансы больше, что это удастся сделать».

На срочном контракте (скоро меня на этом предприятии не будет): «Я скоро все равно буду искать другую работу, и там мне мое членство не поможет».

Подтверди: «(Что должно измениться, чтобы вы остались? Что должно улучшиться (проблемные вопросы...)?). Легко могу представить, что вы уходите с предприятия после всего, что вы мне рассказали».

Ответь: «Работодатели будут уважать ваши интересы и интересы ваши коллег, если вы за них будете бороться. Так дела обстоят здесь, но на вашей следующей работе будет то же самое. Но сейчас вы здесь, и сейчас вы можете присоединиться, чтобы ... (проблемные вопросы) здесь улучшить».

Вернись к проблеме: «Вы хотите, чтобы здесь все осталось по-прежнему, или вы хотите, пока вы еще здесь работаете, вместе с коллегами ... (проблемный вопрос) улучшить, для себя и ваших коллег.» В случае необходимости: «А что вам терять?»

Забастовка: «Мой бригадир сказал мне, что забастовка – единственный метод, который у нас есть, чтобы заключить колдоговор».

Подтверди: «Я очень хорошо понимаю то, что вы не хотите бастовать. Никто не бастует в свое удовольствие».

Ответь: «Забастовка будет проводиться только в том случае, если за это проголосует подавляющее большинство работников. Только вы и ваши коллеги могут принять такое решение. К тому же, часто дело совсем не доходит до забастовки, чтобы достичь результатов. Это часто удается с помощью других, менее масштабных акций. Главное, чтобы в них приняли участие достаточно работников».

Вернись к проблеме: «Ваш бригадир прекрасно знает, что в автопроме почти никогда не бастуют. И что профсоюзы и без забастовок могут достичь хороших результатов. Он только не хочет, чтобы на предприятии образовался сильный профсоюз. И пытается противиться этому разговорами о забастовках. Если нет профсоюза, то ему и не надо думать об улучшениях, которые вы хотите видеть (проблемные вопросы). А вот если появится сильный профсоюз, то ему не отвертеться!»

Лучше без профсоюза: «Я и так буду подпадать по колдоговор, даже не будучи членом. Зачем мне вступать в профсоюз и платить взносы?»

Подтверди: «То, что вы говорите, - правда: колдоговор распространяется и на не-членов».

Ответь: «Шанс заключения лучшего колдоговора значительно выше, если вы – и как можно больше ваших коллег – также станут членами профсоюза. Посмотрите на строителей и докеров, у них колдоговора значительно лучше, чем в розничной торговле. Так получилось, потому что у них гораздо больше работников – члены профсоюза. ИЛИ: В некоторых отраслях уже совсем нет колдоговора или работодатель фактически диктует, что в него записать. Так получилось, потому что профсоюзы там слабые».

Вернись к проблеме: «Вы хотите, чтобы ... было улучшено, и этого можно добиться с помощью переговоров по колдоговору. Их исход зависит главным образом от расстановки сил между работодателями и профсоюзом. Чем больше членов в профсоюзе, тем он сильнее. Как член вы осуществите ваши требования гораздо лучше, чем не будучи членом, потому что без вас мы все вместе слабее».

Мужчины в возрасте: «Проблема с профсоюзами в том, что они работают только для мужчин в возрасте. Я молодой и выполняю свою работу так же, как и они. И все же профсоюз добивается для них большего, чем для меня».

Подтверди: «То, что вы говорите, правильно: для работников старшего поколения мы договариваемся об очень хороших вещах, а для молодежи можем достичь менее существенных результатов».

Ответь: «Вы и ваши коллеги устанавливают, что именно вы хотите улучшить на рабочем месте и для кого. Этот профсоюз – это также вы и ваши молодые коллеги. Чем больше молодежи присоединится, тем большим будет их влияние».

Вернись к проблеме: «Сейчас работодатели еще могут сопротивляться тому, что зарплаты для молодежи должны улучшаться. Это потому, что так мало молодежи вступило в профсоюз. Профсоюз – это единственная организация, которая может позаботиться о том, чтобы работодатели платили молодежи больше. Вам в одиночку это не удастся. А то, что вы не организованы, помогает не вам, а работодателю. Вашему работодателю выгодно, чтобы вы оставались не организованными. Тогда ему и не надо считаться с вашими пожеланиями».

Ленивые коллеги: «В моей смене работают коллеги, которые в основном тянут волынку. Это значит, что мне приходится делать не только свою работу, но и их. Зачем мне становиться членом профсоюза, который защищает ленивых работников?»

Подтверди: «Я очень хорошо понимаю то, что вы не хотите, чтобы профсоюз защищал ленивых сотрудников».

Ответ: «Профсоюз не может не защищать работников, которые плохо работают. Главное, чтобы существовало честное и прозрачное оценивание и чтобы у каждого была возможность пройти курс обучения, чтобы лучше разобраться в своей работе. Мы можем достичь этого только как профсоюз».

Вернись к проблеме: «Сейчас работодатель определяет, как он относится к работникам. Если он хочет, то относится к ним хорошо. Но на данный момент у вас нет ничего, чем можно было бы остановить произвол и политику «я тебя люблю за красивые глазки». Как вы думаете, вы и ваши коллеги имеют право на честную систему? Шансы получить ее наибольшие, если вы вместе – как профсоюз – будете настаивать на ней».

Начинаем с нуля: «Я читал листовку, и там было написано, что нам нужно начинать с нуля во время проведения переговоров. Я не хочу подвергать себя риску того, что мы в конечном итоге получим меньше, чем у нас сейчас уже есть».

Подтверди: «Я понимаю, что вы имеете в виду. Мне бы тоже не хотелось вступать в профсоюз, который только ухудшит ситуацию».

Ответ: «Поэтому нынешняя ситуация – это исходная точка, из которой мы будем исходить во время переговоров».

Вернись к проблеме: «Вы думаете, что работодателю будет какое-то дело до того, если вы вступить в профсоюз, который только будет принимать ухудшения? Он очень хорошо понимает, что чем больше людей вступили в профсоюз, тем больше условий ему придется улучшать для работников и тем меньше ухудшений он сможет внедрить. Именно поэтому он не хочет, чтобы вы вступали в профсоюз».

Проведение акции (1): «Профсоюзы только тем и занимаются, что проводят акции, с такими кепками и шарфиками, это выглядит ужасно, я не хочу принимать в этом участие».

Подтверди: «Ну, я могу себе представить, что вы все эти кепки находите странными».

Ответ: «С помощью кепок и шарфиков работники показывают друг другу и работодателю, что они все борются за единую цель».

Вернись к проблеме: «Ведь смысл в том, что мы улучшим ... (проблемный вопрос), и вы мне тоже рассказывали, что думаете, что уже давно пора решить этот вопрос. К тому же, мы отметили, что вам в одиночку это не удастся, что это удастся, только если как можно больше работников в тот же самый момент скажут себе и работодателю, что пора меняться. Те кепки и шарфики – средства достижения этого, его маленькая часть. И кстати – если вы придумаете более привлекательный способ демонстрации того же самого друг другу и работодателю, охотно примем ваше предложение!»

Проведение акции (2): «Профсоюзы всегда лезут на рожон, почему нельзя просто договориться?».

Подтверди: «Мне бы тоже хотелось, чтобы можно было работать без борьбы и только договариваясь».

Ответ: «Иногда сразу удается достичь результатов путем переговоров. А иногда нет. Борьба, коллективная акция, - это на самом деле не более, чем выражение желания быть услышанным работодателем в тот же момент и как можно большей группой работников. Это можно делать по-разному, и мы всегда начинаем с более «легких» акций. Потом мы, конечно, договариваемся и ведем переговоры по этому поводу».

Вернись к проблеме: «Мы говорили о том, что вы тоже хотели изменить и улучшить И что вас очень раздражает нынешнее положение вещей. И что вы уже несколько раз пробовали поговорить об этом с менеджментом, но он и пальцем не пошевелил. Для того, чтобы убедить работодателя серьезно воспринять наши предложения, у нас нет другого выхода, кроме как провести коллективную акцию в какой-то форме. Иначе ничего не изменится, и он не будет прислушиваться к нам ни на каких переговорах».



Приверженность и активация

Приверженность

Настоящая приверженность: убедительное «ДА» (и / или действие, свидетельствующее о нем – вступление в профсоюз или подпись в списке желающих прийти на собрание). Нужно:

- Установить как можно объективнее уровень поддержки
- Четкое и конкретное «ДА» на однозначный вопрос
- Каждый органайзер задает этот вопрос абсолютно одинаково (договор на время кампании)

Эти вопросы, как правило, выглядят так:

- «Вы поддерживаете идею того, что на ... будет профсоюз?»
- «Вы поддерживаете ваших коллег, которые работают над созданием профсоюза на ...?»
- «Вы придете <дата> в <время> в <место> на собрание, на котором мы <цель собрания >?»

Если не говорят «ДА»:

- Возвращение к проблемному вопросу
- Возвращение к ощущениям – эмоциональное напряжение
- «Профсоюз – это выход» или План победы в виде выбора + последствия
- Возвращение к схеме «подтверди-ответь-вернись к проблеме» по возражениям

Активация: распределение задания или роли на время кампании.

Зачем активировать, давать задание или роль?

- Какое-то действия выражает бóльшую приверженность, чем только слова о поддержке
- Цель как раз в том и состояла, что как можно больше работников внесут свой вклад в акцию
- Акция = профсоюз тогда становится больше «собственностью» работника
- Показать друг другу «я тоже поддерживаю акцию», я поддерживаю профсоюз / кампанию
- Показать работодателю «я тоже поддерживаю акцию», я поддерживаю профсоюз / кампанию

Как?

- Участие в какой-то форме акции
- Посещение собрания
- Разные «задания»

Каждый или только неформальные лидеры?

- Каждый может что-то сделать
- Неформальные лидеры преимущественно пытаются расшевелить других.

Первое собрание с лидерами (оргкомитет)

Очень важный момент во время кампании – когда впервые собираются (потенциальные) лидеры.

Повышение явки

Тяжело ли привлечь людей на собрание? Почему так?

- Страх
- Апатия
- Обязательства дома
- «Занят по горло»
- Отговорки и т.д.

Что движет людьми, когда они решают пойти куда-то?

- их проблемы
- но вы должны их мотивировать прийти

К ЭТОМУ МЫ ДОЛЖНЫ ПОДОЙТИ ОСНОВАТЕЛЬНО

Наука органайзинга: какие шаги?

Какие шаги необходимы для привлечения работников на собрание?

ЧЕТЫРЕ ШАГА КОНТРОЛЯ ЯВКИ

1. Определить что это за собрание, сколько людей необходимо для того, чтобы его организовать.

Переведите это в число (задачу) для каждого органайзера / потенциального лидера.

2. Составить список людей, на которых планируете сосредоточиться и привлечь на собрание.

Как составлять список?

a. продуманный список работников, о которых мы знаем, что они могут и должны прийти, если мы приложим силы и время для того, чтобы расшевелить их.

b. при этом мы можем использовать нашу систему рейтинга. Давайте концентрироваться на 1, 2 и, возможно, кое в чем из 3.

Зачем настолько систематический подход?

- таким образом, мы сможем рационально использовать время и усилия.

если вы хотите собрать 200 работников до 4 часов вечера, вы будете сдвигать время собрания? Да или нет? НЕТ, потому что у них все равно не получится, единственное, что вы делаете – это рассказываете им о собрании, но не вкладываете в него время и усилия.

четко изложить до собрания то чего хотите достичь.

3. Люди должны подтвердить свое присутствие.

а. Что означает такое подтверждение?

- вы бы поклялись, что они придут, вы им проверили и трижды с ними поговорили так, чтобы этого не видели коллеги и начальники.

- по-настоящему свое присутствие подтвердят **ПРОВЕРЕННЫЕ ЛЮДИ!**

б. Сколько подтверждений нам нужно?

Вам нужно всегда больше подтверждений явиться, чем количество присутствующих, которое вы определили своей целью. Примерно вдвое больше! Потому что всегда что-то случается – переработка, болезнь, проблемы дома, все же оставшийся страх перед работодателем, простая забывчивость.

4. Если люди все-таки не пришли.

Необходимо связаться с ними. Это помогает выстраивать отношения, ответственность снова ложится на самих людей, уважение и т.д.