

ALEXANDRA BRADBURY. MARK BRENNER. JANE SLAUGHTER.

**С
Е
К
Р
Е
Т
Ы**



УСПЕШНОГО

ОРГАНИЗАЦИОННОГО

**СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО
ОРГАНИЗАЦИОННОГО
SECRETS OF A SUCCESSFUL
ORGANIZER**

ALEXANDRA BRADBURY

MARK BRENNER

JANE SLAUGHTER

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Мы разделили эту книгу на восемь уроков, каждый из которых проиллюстрирован примерами из реальной жизни из журнала **Labor Notes** и наших книг.

Будет лучше, если вы будете читать эту книгу в компании коллег. Органиайзинг – это не одиночная деятельность. Вы можете прочитать эту книгу в одиночку, но вы узнаете больше, если будете обсуждать каждый урок с приятелем или с группой коллег.

Выполняйте упражнения. Каждый урок включает в себя упражнение или два, чтобы помочь вам применить полученные знания на своем рабочем месте. Опять же, упражнения сработают лучше, если в них задействованы ваши коллеги.

Вы можете раздавать отдельные страницы книги коллегам, как раздаточный материал.



Секреты



Примеры из жизни



Подсказки



Упражнения



Записи



УРОК 1: МЕНЯЙТЕ ОТНОШЕНИЕ

Вы читаете эту книгу. Это означает, что вы заинтересованы в организации профсоюза, там, где вы работаете. Вы хотите исправить ситуацию, которую видите вокруг. Возможно, что-то несправедливое случилось с вами или с вашими коллегами, и вы хотите это исправить. В этом желании нет ничего плохого, но если для нас это – организованность, то для босса это – проблема. Люди, которые пытаются что-то сделать, особенно когда они объединяют других вокруг этого дела, часто получают ярлык «нарушителей спокойствия».

Но мы предлагаем вам носить это звание с гордостью. От Адама до Потсдама лучших организаторов профсоюзов поносили как нарушителей спокойствия, потому что они объединяли людей и наращивали силу в количестве, которое угрожало власти небольшой группы людей.

Организация профсоюза очень похожа на приготовление пищи: есть проверенные временем рецепты, методы, которые каждый может изучить, но некоторые из них работают, а некоторые – нет. Ваши результаты не всегда будут идеальными, ведь вы работаете с людьми и зависите от них, но вы можете улучшить результат, изучив опыт и ошибки своих предшественников.



ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ

Мясокомбинат в Паско, штат Вашингтон, работал годами с опасными условиями труда, скользкими полами, и управлением, преследующим недовольных. Профсоюз был слабым; в нем состояло очень мало работников.

Но все это начало меняться, когда несколько рабочих решили организовать своих коллег, чтобы улучшить условия труда. Одним из их первых шагов было проведение встреч в кафетерии для рабочих, которые работали на каждой производственной линии компании. Любой желающий мог помочь в составлении плана для решения наиболее злободневных проблем у себя на рабочем месте.

«Компания была не рада встречам», – рассказывает **Мария Мартинес**, представитель профсоюза, – «Они начали присылать контролеров, чтобы нас выслушали. Нам сказали, что нельзя проводить собрания профсоюзов в их кафетерии. Я ответила, что Национальный закон «О трудовых отношениях» дает нам право организовывать и проводить собрания не на территории предприятия и в нерабочее время. Руководство велело мне написать об этом в письменном виде. Так я и сделала. Я написала жалобу, и 100 человек подписали ее. Это было последний раз, когда я слышала об этом от руководства. И мы продолжали встречаться в кафетерии».

Общей темой на встречах были преследования. Поэтому волонтеры на каждой

все начало меняться, когда несколько рабочих решили организовать своих коллег, чтобы улучшить условия труда

производственной линии начали обучать своих коллег документировать случаи ущемления своих прав и призывать их противостоять им.

Мартинес: «Когда начальник говорил нечто, ущемляющее работника, мы очень громко говорили другим рабочим на линии: «Вы слышали, что он только что сказал?»»

Когда случаи ущемлений накопились, участники пошли группой к руководству компании. Они заранее подготовились рассказывать свои истории, чтобы ни один человек не перебил другого во время рассказа.

Это сработало. Чтобы избежать трений с вышестоящими начальниками, местное руководство начало отступать.

Чтобы держать контролёров в узде, работники использовали еще одну тактику – разработанная форма официальной жалобы. Работники могли «выписать» своего контролера/начальника, отметив на бланке нарушения. Обычно все люди из одного цеха садились и документировали нарушения вместе. Один экземпляр доставался начальнику-нарушителю, второй – профсоюзу, третий – руководству.

Позже вы узнаете больше о том, как эти мясники изменили свое рабочее место. И десятки других историй от работников, которые не смирились и начали организовываться, чтобы исправить ситуацию.



ОРГАНИЗАЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ С ОТНОШЕНИЯ К ДЕЛУ

Организация начинается с отношения к делу, к тому, что вы и ваши коллеги вместе можете сделать что-то, чтобы изменить ситуацию вокруг в лучшую сторону. Это отношение выражается в том, что действие лучше, чем жалоба. Эта позиция в том, что проблемы просто ждут решения, и что сила коллектива является частью этого решения.

Это – отказ от разочарования (по крайней мере, недолгого). Это – готовность слушать других с уважением, так как план, который вы в итоге придумаете, должен будет отражать хорошие идеи многих людей.

Если у вас есть организующее начало, вы чувствуете, что необходимо реагировать на несправедливость, вы привержены идее добиться победы со своими коллегами, а не просто говорить об этом. Вы признаете только коллективные действия и хотите приводить в движение других.

Меняйте своё отношение к Организации:

- Лучше действовать, чем жаловаться.
- Проблемы ждут решения.
- Решения являются коллективными, а не индивидуальными.
- Людей нужно собрать вместе, чтобы решить проблему.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЛЯ ВСЕХ

будьте осторожны, особенно действуя в одиночку

- Хотя эта книга была написана с учетом интересов членов профсоюза, многие из ее уроков применимы и там, где профсоюза ещё нет.
- Но будьте осторожны, особенно действуя в одиночку.

ку.

• Если у вас нет профсоюза, руководство может избавиться от вас по фиктивной причине или вообще без причины. Безопаснее и результативнее действовать вместе.

• Обратитесь за помощью в профсоюз. И в конце этого урока прочтите о ваших законных правах.



АПАТИЯ БЕСПОЧВЕННА

Первая корректировка в отношении дела необходима самому организатору. Необходимо преодолеть идею, что коллегам все равно, что все на работе погрязли в «апатии».

Это обычная жалоба. На семинарах-практикумах мы часто просим членов профсоюзов составить список причин, по которым люди не участвуют в совместной работе. Типичные ответы включают:

- Нехватка времени.
- Не знаю, как это сделать.
- Профсоюз закрыт для новых людей; нет легкого пути для входа.
- Конфликты между группами.
- Конфликты между людьми.
- Мои коллеги чувствуют, что ничего не изменится.
- Они думают, что все остальные апатичны.
- Они ищут индивидуальные решения проблемы.
- И самое частое – страх.

Никому не безразлично, что они чувствуют себя несчастными на работе.

Звучит знакомо? Может показаться, что вашим коллегам все равно. Но подтолкните их немного и убедитесь, что это неправда.

Каждый заботится о чем-то на работе. Например, почти все заботятся о своей зарплате. Все хотят уважения. Никому не безразлично, что они чувствуют себя несчастными на работе. Невозможно ни о чём не заботиться.

Может быть, ваше рабочее место – одно из миллиона, где все в порядке? Может быть, ваши сотрудники полностью уверены в надёжности своей работы, любят своё начальство, получают большие деньги с отличными бонусами, не беспокоятся о со-

кращении или об увольнении, не сталкиваются с опасностями для здоровья и уверены в своей пенсии? Если да – отложите эту книгу и займитесь своим хобби! Но более вероятно, что люди боятся что-либо сказать, или чувствуют себя бессильными.

Они могут сказать, что все в порядке, потому что они не верят, что ситуация может измениться, или они не могут представить ее иначе, или они предполагают, что проблема, которая их волнует, не может быть решена профсоюзом. Организация – это противоядие.

Вы должны понять причину, прежде чем ставить диагноз.

Помните сотрудников **Марии Мартинес** на мясокомбинате? Большинство из них никогда не были на собрании профсоюза, но им было не все равно, что их руководители притесняют их. Они просто до этого думали, что ничего не смогут с этим поделать. Как только они увидели, что люди организуются для решения проблемы, они захотели принять участие.

Поэтому когда вы оцениваете, почему больше людей не вышло на босса, важно выяснить фактические причины. Вы должны понять причину, прежде чем ставить диагноз.

Это не апатия – но что это такое?

Отойдите от своего разочарования и посмотрите на вещи с организационной точки зрения. Эта таблица показывает пять общих проблем и то, как вы можете помочь своим коллегам преодолеть их:

Начальство полагается на...	Организатор...	Сотрудники...
боязнь конфликта и возмездия	направляет праведный гнев из-за несправедливости на рабочем месте	приобретают мужество и решимость действовать
безнадежность, чувство, что все не может измениться, и у рабочих нет власти	помогает разработать план победы и делится примерами побед в других местах	начинают надеяться, что перемены возможны, и за них стоит бороться
разделение и натравливание рабочих друг на друга	выявляет точки соприкосновения и строит отношения	учатся действовать вместе
смущение, слухи, которые будут тревожить и отвлекать рабочих	интерпретирует ситуацию вокруг и делится информацией	начинают ясно видеть план начальства
бездействие, так как проблемы не могут быть решены, так зачем беспокоиться?	мобилизует сотрудников, чтобы сделать что-то вместе	действуют и получают результат, который решает их проблемы

В ЧЕМ НАСТОЯЩАЯ ПРОБЛЕМА?

Вот несколько способов понять, что такое апатия, и побороть ее.



«Никого не волнует происходящее»

Каждый заботится о чем-то, но это может быть не то, что вы ожидаете. Выберите несколько сотрудников, которых вы хотели бы узнать получше. Поговорите с ними и выясните, что у них на уме.

Что беспокоит их? Опасные химические вещества в воздухе, придирающийся начальник, зубная боль и отсутствие стоматологии в медицинской страховке, долгая рабочая смена и невозможность проводить время со своими детьми, необходимость защищать глупую политику компании перед клиентами... Единственный способ узнать – слушать.

Кто-то, кто сталкивается с сексуальными домогательствами, например, может сильно переживать по этому поводу, но она или он может предположить, что это не ваша проблема или не проблема профсоюза.

Покажите своим коллегам уважение и понимание. Когда они почувствуют это от вас, они, скорее всего, будут уважать то, что беспокоит вас.

«Трудно понять, как все может измениться».

Возможно, ваши коллеги так же обеспокоены политикой тестирования на наркотики, как и вы, но она кажется слишком большой, чтобы решить её. Начальство проделало большую работу по закреплению идеи о том, что решение окончательное – и борьба с ним звучит как пустая трата времени.

Вполне разумно, что люди чувствуют себя апатичными, особенно если они всегда чувствовали себя бесстрашными и дезорганизованными на работе. Люди привыкли ладить друг с другом. Если ваши сотрудники никогда не чувствовали власти, которая исходит из их количества, или видели, усилия предпринимаемые группой коллег, чтобы изменить что-то незначительное, почему же они должны считать, что могут изменить что-то более важное?

Вдохновить своих коллег – это ваша работа, как организатора. Надо убедить их, что изменения возможны, если вы работаете вместе. Частью этого является разработка правдоподобного плана победы. Спросите: «Какое решение мы предлагаем?» Кто в руководстве имеет право сказать «да»? Что мы можем сделать вместе, чтобы этот человек согласился?» Поделитесь историями о тактике, которые сработали в других местах (вы узнаете некоторые из них из этой книги).

Часто лучше начать с чего-то малого. Вовлечение ваших коллег в крошечную кампанию, которая даст результаты, – это способ «показать, а не сказать» им, что коллективные действия имеют силу.

Ищите проблемы, которые вы можете решить с тем количеством людей, которые у вас уже есть, предпринимая небольшие усилия, выводящие их из своей зоны ком-

Покажите своим коллегам уважение и понимание. Когда они почувствуют это от вас, они, скорее всего, будут уважать то, что беспокоит вас.
«Трудно понять, как все может измениться».

Ищите проблемы, которые вы можете решить с тем количеством людей, которые у вас уже есть

форта. Когда это сработает, будет привлечено большее количество людей. По мере их участия, их уверенность будет расти, и вы можете идти дальше каждый раз. (Мы поговорим о выборе такой проблемы в Уроке 4).

Безнадежность может быть сильной привычкой. Легче избавиться от привычки с помощью групповой поддержки. Объединение людей может помочь людям преодолеть разочарование.

«Никто не хочет ничего делать».

Не все из нас по своей природе организаторы. Многие из ваших коллег не будут инициировать действия, но они могут помочь, если их попросит кто-то, кому они доверяют.

Найдите какое-нибудь маленькое конкретное дело и лично обратитесь к коллеге.

Найдите какое-нибудь маленькое конкретное дело и лично обратитесь к коллеге. Сначала это может быть что-то простое. Например, ответить на опрос, прийти на обед с другими сотрудниками, чтобы обсудить проблему, или подписать групповое письмо. (Подробнее о выборе тактики мы поговорим в Уроке 5).

Уважайте временные ограничения в их жизни. Продемонстрируйте большую признательность за все, что они готовы сделать, и дайте понять, что любые победы были одержаны всей командой. Такое уважительное отношение будет побуждать их делать больше в дальнейшем.

«Никто не приходит на собрания»

Подумайте о том, как люди получают уведомления о собраниях. Электронного письма или уведомления на доске объявлений недостаточно. Личные, лицом к лицу приглашения являются более эффективными. Разделите территорию предприятия, найдите несколько людей, готовых помочь в раздаче приглашений индивидуально.

Также рассмотрим практические вещи, которые могли бы сделать встречи более посещаемыми: расписание встречи, расположение, время встречи и время, когда необходимо идти за детьми не должно пересекаться, важно учесть и вопрос транспортной доступности места проведения.

Когда люди приходят на встречу, лучше, чтобы она была приятной и продуктивной, иначе они не вернуться! Люди невероятно заняты в наши дни, и вы выражаете уважение к их участию, планируя встречу заранее. Подготовьте четкую повестку дня, ограничьте время встречи и выберите причину для участия, например, какой-нибудь горячий вопрос.

Если собрание организовывается просто для «получения информации», то его легко пропустить. Люди будут более мотивированы на участие в собрании, где им предстоит сыграть значимую роль – например, помочь составить план действий. Если вы пропустите такую встречу, как следствие, план будет составлен без вашего участия.

Важно помнить, что иногда люди просто не могут прийти на собрания. Например, из-за родительских обязанностей. Эти люди все еще могут играть решающую роль в организации пока они на работе. Будьте гибкими.



ЦЕЛЬТЕСЬ В МИШЕНЬ

Если вы попросите членов профсоюза нарисовать свою структуру профсоюза, большинство нарисует пирамиду: офицеры наверху, рядовые внизу. Некоторые могут нарисовать перевернутую пирамиду.

Но лучшая схема с точки зрения организатора – это мишень с концентрическими кругами.



В основную группу – **ядро** – входят люди (может быть это вы?), которые всегда думают об организации и о том, как привлечь других, даже в свободное время. Они могут быть избранными лидерами или профсоюзными организаторами, а могут и нет.

На первом круге находятся **активисты**, на которых можно рассчитывать, когда ситуация накаляется. Они возьмут на себя ответственность за распространение информации и попросят других людей принять участие.

На втором круге находятся **сторонники**: люди, которые будут носить знаки или подписывать петицию, но не берут на себя ответственность за привлечение кого-либо еще.

На третьем кольце находятся люди, которые кажутся наиболее **разобщенными**. Они не рассматривают профсоюз как фактор в своей жизни, поэтому они не участвуют.

Есть также люди вне круга, которые не просто не вовлечены – они **враждебны** профсоюзу. Не тратьте время на споры с ненавистниками. Может быть, однажды что-то сможет открыть им глаза, но это, вероятно, будет их опыт, а не дебаты с вами.



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ СВОЮ СОБСТВЕННУЮ МИШЕНЬ

Остановитесь и подумайте о том, какие люди на вашем рабочем месте вписываются в какой круг. Можете ли вы вспомнить один или два примера коллег в каждой позиции – основная группа, активисты, сторонники, разобщенные и враждебные? Нарисуйте мишень и напишите несколько имен в каждом круге.



МЫ ВСЕ РАЗНЫЕ, И ЭТО НОРМАЛЬНО

Очень важно, чтобы организатор понимал, что концентрация сотрудников на внешних кольцах не является признаком неудачи. Большинство ваших коллег никогда не станут преданными профсоюзными волонтерами. Даже в выигранных кампаниях планирование, выработка стратегии и наибольшая доля работы обычно выполняются горсткой членов: основной группой. Активисты и сторонники присоединяются по мере необходимости, и многие люди, которые обычно отключаются, играют роль, когда ставки становятся самыми высокими, например, во время забастовки. Не ставьте планку слишком высоко. Вы не должны давать понять людям, что для того, чтобы участвовать в деятельности профсоюза, они должны быть такими же, как вы. Они не будут даже пытаться. Внесению существенного вклада в общее дело не должны быть посвящены все дни и ночи. Вместо этого надо помочь каждому найти свой собственный уровень участия. И когда вы принимаете участие в решении разных проблем, не удивляйтесь, когда люди перемещаются между ролями – иногда выступая в качестве лидеров, а иногда отступая.

Но вам, вероятно, нужно больше людей, присоединившихся к ядру, и больше сторонников, готовых стать активистами. «Больше рук на плуг», – как говаривал главный организатор и агитатор Объединенного союза работников автомобильной промышленности Джерри Такер. Ветераны профсоюза скажут вам, что хорошая цель – 1 активист или профсоюзный работник на каждых 10 рабочих, в том числе, по крайней мере, один на каждую смену и в каждом отделе или цехе.

надо помочь каждому найти свой собственный уровень участия.

Ваша организационная задача состоит в том, чтобы переместить как можно больше людей к центру мишени? Помогите им делать шаг за шагом, переходя от разобщенности к поддержке, от поддержки к активности или от активности к принятию на себя основных обязанностей ядра профсоюза. Никогда не делайте свою основную группу (ядро) эксклюзивным клубом.



НЕ БУДЬ ГЕРОЕМ

Как организатор, вы не можете быть супергероем или пожарным. (Даже если вы и правда пожарный). Ваша роль не в том, чтобы выбить дверь, ворваться в помещение и спасти людей, а в том, чтобы построить команду активистов. Остерегайтесь желания поставить себя в центр всего профсоюза. Как сказала великая правозащитница Элла Бейкер, – «Нам нужно больше лидеров, ориентированных на движение, а не на свое лидерство».

Такое отношение к организации может быть сложной задачей, поскольку многими из нас движет сильное чувство несправедливости. Вы возмущены тем, что начальство пренебрегает вами. Вы не хотите, чтобы проблема оставалась нерешенной.

Как организатор, вы не можете быть супергероем

Но хороший организатор разжигает этот праведный гнев в других, побуждает людей к коллективным действиям и дает им опыт совместного изменения ситуации. Вот как надо наращивать силу организации и развивать лидерство.

Это особенно трудно, потому что ваши коллеги часто ожидают, что вы будете героем. Они позволяют вам взять на себя все риски. Но таким образом они не научатся помогать себе или друг другу, если вы сделаете все за них.

Поэтому, когда сотрудник приходит к вам с проблемой, вместо того, чтобы надевать ваш плащ супермэна, найдите методы, которыми вы можете помочь коллеге сделать первый шаг.

НАРУШИТЕЛИ СПОКОЙСТВИЯ (АКТИВИСТЫ) НЕ МОГУТ БЫТЬ БЕЗДЕЛЬНИКАМИ НА РАБОТЕ

- **Делайте свою работу последовательно и делайте её хорошо.**
- **Не делайте себя легкой мишенью для начальства. Коллеги будут уважать вас больше.**
- **Попытайтесь привлечь людей, которые хорошо справляются со своей работой, в ядро организации.**



ЗДЕСЬ НЕТ КОРОТКИХ ПУТЕЙ

То, что нам нужно сделать, часто в теории просто, но на практике нелегко. Трудно выкроить время для разговоров, по-настоящему слушать и постоянно спотыкаться о препятствия, на преодоление которых требуется время.

Часто возникает соблазн ухватиться за что-то, что обещает быстрые результаты. Может быть, это новое приложение для мобильных телефонов увеличит вовлечённость ваших коллег в профсоюз? Если мы начнем заказывать пиццу для наших встреч, все точно придет! Но это всё звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Основы организации профсоюза не меняются. Вы не можете взмахнуть волшебной палочкой и мгновенно получить власть на работе. Это происходит только путем терпеливой работы по построению отношений, выявлению проблем и проведению кампаний. Как сказал известный организатор Фред Росс: «Короткие пути обычно заканчиваются объездами, которые ведут в тупик».

Вот несколько примеров быстрых и неправильных решений, которые будут работать против вас в долгосрочной перспективе:

- Решите проблему самостоятельно, отправившись в управление в одиночку, вместо того, чтобы заставлять коллег идти с вами.
- Постоянно полагаться на одних и тех же лидеров, а не развивать новых.

- Отвергать плохие идеи вместо того, чтобы задавать вопросы, которые помогут вашим коллегам понять, почему идея не будет работать, а иногда даже позволять им совершать свои собственные ошибки.

- Использование социальных сетей для «приглашения» людей на профсоюзные мероприятия вместо личной беседы.

Пуэрториканский Союз учителей потратил годы на формирование культуры демократии, формирование лидеров на низовом уровне и налаживание отношений между учителями и родителями. Учителя проделали это через множество небольших боев, по таким вопросам, как уменьшения классов, удаление материалов из асбеста, школьное оснащение включая фонтанчики с водой.

Вся эта кропотливая работа позволила профсоюзу провести забастовку в течение 10 дней в 2008 году, вопреки закону, а затем победить гораздо более богатый профсоюз, который потратил на организацию десятки миллионов долларов. Как выразился тогда президент профсоюза учителей **Рафаэль Фелисиано Эрнандес**: «Длинный путь - это короткий путь».

Что звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой, вероятно.



ЭТО ВСЁ ИЗ-ЗА ВЛАСТИ

На любом рабочем месте основной проблемой является власть: у кого она есть, кто ее хочет, и как она используется. Власть - это «целый шар из воска», говорит **Хэтти Розенштейн**, которая много лет возглавляла рабочий профсоюз в Нью-Джерси.

Тем не менее, многие люди испытывают дискомфорт от власти. Им трудно говорить об этом, и они неохотно ищут её. Люди уклоняются от конфликта и неприятностей, которые он повлечет за собой.

Организаторам нужно понять, что мешает людям добиться власти.

«Люди хотят верить, что, если мы справедливы и гениальны, тогда мы всё получим, и всё будет хорошо», - замечает Розенштейн, - «Но этого недостаточно. Ты не можешь просто дать себе силы. Вы должны забрать власть у руководства».

Организаторам нужно понять, что мешает людям добиться власти. Тогда вы сможете помочь им сделать первый шаг.

При обучении чикагских учителей организовывать своих коллег **Мэтью Лускин** начинает с обсуждения власти: что это такое? Хорошо это или плохо? Откуда она берется? У кого она?

Он спрашивает: «Что бы мы сделали, если бы у нас была вся власть в мире?» Группа после мозгового штурма написала список: «Доступное жилье для всех», «Бесплатное здравоохранение», «Больше никаких войн», «Образование вместо тюрем».

Без предупреждения Ласкин включается в ролевую игру. Он пишет «власть» на листе бумаги и держит его над головой. «Вы написали хороший список», - говорит

он группе, - «Но у меня вся власть, а ваш список представляет проблему для меня...»

Разыгрывая корпоративного руководителя, политика и несносного руководителя в одном лице, он начинает высмеивать их список и вычеркивать вещи. «Здравоохранение? Все, что вам нужно сделать, это заплатить мне за него. У меня есть отличные страховые компании и больницы». «Зачем мне бесплатное высшее образование?», «Ну, а это? Это же просто смешно...» Ласкин может продолжать эту тираду до бесконечности. Он не остановится, пока группа людей не встанет, не погонится за ним, чтобы не выхватить из его рук бумагу с надписью «власть».

Люди довольно быстро понимают, что происходит. Часто кто-то выкрикивает: «Нам всем нужно забрать у него власти!». Но все же, обычно проходит много времени, прежде чем люди набираются смелости сделать это.

Впоследствии они обсуждают, почему это заняло так много времени. Люди были смущены. Они не хотели выглядеть глупо. Они боялись быть первыми, кто начнет действовать. Они не были уверены, что другие люди поддержат их.

Эти опасения универсальны и, как подчеркивает Ласкин, они совершенно разумны. Борьба за власть рискованна и неудобна, особенно поначалу. Что помогает людям пройти через это? Четкий план и наличие единомышленников.

ИЩИТЕ НАСТАВНИКОВ

По мере того, как ваша организация разрастается (или сталкивается с препятствиями), вам будет необходима поддержка и совет от опытного организатора. Если вы состоите в профсоюзе, попробуйте обратиться за помощью к местным сотрудникам. Они будут рады дать вам совет, если же нет – ищите других.

Это стоит делать в по-настоящему боевых и независимых профсоюзах, опыт успешной борьбы которых вам известен.



ЗНАЙТЕ СВОИ ПРАВА

Джастин Уэст работал на заводе Mitsubishi в Нормале, штат Иллинойс. Он рассказывает, как он и его коллеги «говорили правду властям».

После того, как на одном из участков завода прошла неделя вопиющих нарушений контрактов со стороны начальства, рабочие поговорили о стратегиях и остановились на плане. Однажды ночью во вторую смену большинство рабочих в этом районе прикрепили к своим спинам небольшие листочки бумаги, несущие такие сообщения, как:

- «Гордость»
- «Уважение»

- «Достоинство»
- «У меня есть права»

Руководители высшего звена узнали об этом в течение нескольких минут и потребовали убрать знаки. Рабочие протестовали и держались. Работа была прекращена.

После 20 минут борьбы руководство пригрозило всем дисциплинарными взысканиями. Рабочие убрали свои знаки, но уведомили руководство, что продолжат борьбу в соответствии с законом.

На следующий день профсоюз получил разрешение в свою пользу по одной из основных жалоб, против которой протестовали рабочие – уведомление в сжатые сроки об обязательной сверхурочной работе.

ВАШИ ЗАКОННЫЕ ПРАВА НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Организатору полезно знать, какие меры защиты предусмотрены трудовым законодательством. Требование соблюдать ваши основные права может быть хорошим способом показать вашим коллегам, что босс не всемогущ. Закон не является серебряной пулей; некоторые из его пунктов слабы, и судебные дела могут тянуться годами. Тем не менее, это важный инструмент в вашем наборе.

Часто вам не нужно обращаться в суд, чтобы обеспечить соблюдение закона. Простое знание и отстаивание своих прав может иметь мощный эффект. Помните мясокомбинат, описанный в начале этого урока? Менеджеры возражали против собраний профсоюзов в кафетерии, но рабочие знали, что закон на их стороне. После того, как 100 человек подписали жалобу, менеджеры отступили.



Урок 2: БЕСЕДЫ ОДИН НА ОДИН

Теперь, когда вы узнали о модели «целься в яблоко», возможно, вы вздохнули с облегчением, так как увидели, что ваш рабочий коллектив не самый «апатичный» на планете.

Но как узнать, какие проблемы волнуют ваших коллег, и какие препятствия их сдерживают? Как вы можете им перейти от разобщенных действий к поддерживающим, затем к активным, а после – присоединиться к ядру вашей организации?

Все просто: вы разговариваете с ними.



ЗНАКОМСТВО С ВАМИ

В Рочестере, штат Нью-Йорк, работница гражданской службы Бесс Уоттс узнала о важности разговоров один на один после того, как решила основать местный профсоюз Pride at Work для лесбиянок, геев, бисексуалов и транссексуалов.

Чтобы начать работу, группа рекламировала форум для встречи с ЛГБТ-работниками. Но мероприятие провалилось – ораторов было больше, чем участников.

Уоттс поняла, что общение должно быть более личным, и что группа должна заставить людей чувствовать себя в безопасности. Несколько ЛГБТ-работников в этом районе были «на работе».

Поэтому она начала лично обращаться к ЛГБТ-работникам из разных профсоюзов, чтобы спросить, помогут ли они сформировать местное отделение. Это сработало лучше. «Мы сосредоточились на создании отношений, – говорит Уоттс, – а не на увеличении числа членов».

Она также быстро поняла: «Вы не можете ожидать, что люди поддержат ваше дело, если вы не поддержите их».

«Моя жена утверждает, что я пила пиво с парнями из профсоюза синих воротничков в течение двух лет, прежде чем попросить их поддержки», – рассказывает Уоттс.

Это сработало. Когда законодательный орган начал обсуждать равенство брака в штате Нью-Йорк, почти каждый союз в Рочестере, включая полицию и пожарных, активно настаивал на законопроекте.

Фактически, профсоюзы Рочестера сыграли важную роль в том, чтобы Сенат, контролируемый республиканцами, проголосовал «за». Местный сенатор-республиканец, который в прошлом голосовал против равенства, стал первым, кто разорвал ряды своей партии и поддержал Уоттс.

«Теперь гордость за работу является неотъемлемой частью трудового сообщества Рочестера. Мы вытащили проблемы ЛГБТ на работе из шкафа и сфокусировались на налаживании отношений», – говорит Уоттс.

общение должно быть более личным, и что группа должна заставить людей чувствовать себя в безопасности



ВЫ ДОЛЖНЫ СМОТРЕТЬ ИМ В ГЛАЗА

Электронная почта, смс-сообщения, листовки, Facebook и веб-сайты великолепны, но, как выяснила **Бесс Уоттс**, они не могут занять место разговоров один на один. Разговор лицом к лицу по-прежнему является лучшим способом вовлечь людей и убедить их начать совместную работу.

Легко прочитать листовку, а затем бросить ее. Но когда реальный человек спрашивает тебя, труднее сказать «нет».

Помните из урока 1, что вы должны диагностировать препятствия для организации. То, что выглядит как апатия, на самом деле может быть страхом, безнадежностью, замешательством или раздробленностью. Листовка не может понять, что удерживает людей, и не может помочь им преодолеть это. Для этого необходимо двустороннее общение. Вы должны говорить со своими коллегами – и, что более важно, слушать их.

Разговор лицом к лицу по-прежнему является лучшим способом вовлечь людей и убедить их начать совместную работу.

Где можно начать такие разговоры? В комнате отдыха, столовой, на парковке или даже во время работы (если это возможно на вашей работе).

Но многие организаторы на собственном опыте обнаружили, что более спокойный и честный разговор возможен, когда вы оба не в рабочее время и не там, где «у стен есть уши». Если у вас есть возможность выпить кофе или пива с коллегами, пойти с ними в гараж, сделайте это! Вы узнаете то, чего никогда не знали.



ДВА УША, ОДИН РОТ

Работа по организации предполагает гораздо больше слушания, чем разговора. Придерживайтесь правила 80/20 – слушайте 80 процентов времени, говорите 20. Или, по крайней мере, уменьшите свою долю до трети: у вас есть два уха и один рот, поэтому используйте их пропорционально.

Это может быть трудно, особенно когда вы взволнованы или когда у вас есть новая информация, которая должна быть интересна всем. Но умение слушать имеет решающее значение, если вы собираетесь выяснить, что заставляет кого-то совершать те или иные поступки.

Рассмотрим ваш собственный опыт. Каково это, когда ты разговариваешь с кем-то, кто заинтересован только в звуке собственного голоса? Или когда друг настолько погружен в свои заботы, что вы не можете вставить ни слова?

Когда у тебя появился шанс сказать, что ты думаешь, разве ты не был гораздо больше заинтересован в продолжении разговора?

«Вы должны слушать», – говорит **Мария Мартинес**, которая была лидером профсоюза на мясокомбинате, о котором вы читали в Уроке 1, где работники органи-

зовывались против преследования начальства. «Очень важно позволить людям высказаться и увидеть, что кто-то слушает, что они хотят сказать. После вы можете спросить их: «Как вы думаете, что мы можем сделать?». Я могла бы сказать им: «Я думаю, что мы должны сделать это...». Но я поняла, что более эффективно, когда идеи исходят от них».

Когда ваши коллеги говорят вам, что их волнует, помните об этом.

Чтобы разговорить собеседника, задавайте открытые вопросы. Например: «Что бы вы хотели видеть в следующем контракте?» Не думай, что ты уже знаешь ответ. Избегайте вопросов, которые, вероятно, приведут вас к простому «да» или «нет», например: «Хотели бы Вы повысить ставку в следующем контракте?»

Когда ваши коллеги говорят вам, что их волнует, помните об этом. Позже, когда вы попросите их предпринять какие-то действия, ваш успех будет зависеть от того, как это действие соотносится с вопросами, которые важны для них.



КАК БЫТЬ ХОРОШИМ СЛУШАТЕЛЕМ

- **Избегайте отвлекающих факторов.** Посмотрите другому человеку в глаза и уберите телефон.
- **Замедлитесь.** Наш мозг обрабатывает мысли в четыре раза быстрее, чем произнесенные слова. Вы можете пропустить что-то важное в разговоре, используя свои предположения, чтобы заполнить пробелы и спланировать свой ответ. Сопровождайтесь этому порыву. Сосредоточьтесь на том, что на самом деле говорят вам.
- **Не перебивайте.** Потратьте время, чтобы услышать всю историю.
- **Будьте непредвзяты.** Не думайте, что вы уже знаете, что кого-то волнует. Люди могут удивлять.
- **Не пытайтесь манипулировать.** Избегайте наводящих вопросов, таких как «Вы не согласны с этим?..»
- **Практикуйте эмпатию.** Иногда людям нужно выпустить пар. Не отталкивайте их. Ваша непосредственная задача – услышать, что они скажут, а не судить.
- **Покажите, что вы слышите, что они говорят.** Реагируйте, задавайте вопросы и повторяйте то, что вы поняли. Если не понимаете, спросите.
- **Найдите точки соприкосновения.** Вы не должны соглашаться с каждым пунктом, но ищите области согласия и признавайте, где вы отличаетесь.



- **Не относитесь к делу так, будто вам нужно что-то продать.** Организатор – это не продавец. Вы искренне хотите узнать точку зрения другого человека и создать что-то новое вместе.



ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С УВАЖЕНИЯ

Когда у вас есть самоуважение, это означает, что вы не будете мириться с издевательствами или эксплуатацией. Когда вы уважаете своих коллег, это означает, что вы цените их опыт и знаете, что им есть, что добавить к плану решения проблем на работе.

Ты не можешь просто сказать о своём уважении. Оно построено на личных отношениях, например, когда вы поддерживаете друг друга – как **Бесс Уоттс**, познакомившись с теми «парнями из профсоюза синих воротничков» в Рочестере, попивая пиво вместе и гуляя по их пикетам. Это не происходит за одну ночь.

Когда ваши коллеги говорят вам, что их волнует, помните об этом

Почему мы должны делать эти отношения личными? Потому что организация пугает большинство людей, иногда даже нас самих. Никто не хочет неприятностей из-за того, что раскачивает лодку. Самый эффективный способ справиться с этим страхом – связать людей вместе. Когда отношения тесные, люди чувствуют себя в безопасности, и им легче пойти на риск. Поверхностные связи не выдержат давления руководства.

Кей Эйзенхауэр была «матерью-основательницей» местной службы служащих в округе Аламеда, штат Калифорния. Она вспоминает: «Один из моих любимых примеров из больницы, когда работники собрались вместе, чтобы создать пространство для отдыха из пустынного сестринского поста. Мы убрали мусор, приносили из дома растения и кухонные принадлежности, мы организовывали собственное небольшое пространство».

Общее дело смогло укрепить отношения между людьми и, что важно, работники делали это сами.

СЕРЬЁЗНЫЙ РАЗГОВОР

Когда в 2010 году новое руководство возглавило Чикагский профсоюз учителей, они переняли технологию телефонного обзвона от политических партий. Но они превратили этот обзвон в способ серьёзного разговора с членами профсоюза.

«Суть наших тренингов, – говорит организатор **Мэтью Лускин**, – состояла в том, чтобы не дать людям относиться к этим звонкам как к призыву на какое-то мероприятие. Вместо этого речь шла об изучении проблем работников, наряду с обсуждением стратегии победы.

«Мы хотели убедиться, что молодые рабочие находятся в контакте с профсоюзными активистами, что мы слушаем, какие вопросы для них важны, за что они готовы бороться, какие у них есть страхи».

Новые члены профсоюза часто были наименее вовлечены в профсоюз и больше всего боялись принять участие в действиях профсоюза. Таким образом, за год до истечения контракта профсоюз сосредоточился на телефонных разговорах с членами профсоюза, которые были в нём не более 3х лет.

Когда отношения тесные, люди чувствуют себя в безопасности, и им легче пойти на риск. Поверхностные связи не выдержат давления руководства.

Учитель специального образования **Марго Мюррей** говорит, что организационный отдел профсоюза обучил ее описывать цели школьного совета, слушать мысли его членов и проецировать видение того, как союз может победить.

Участников просили что-то сделать: прийти на митинг, посетить тренинг, присоединиться к контрактному комитету школы или родительской агитации. Звонящие также советовали респондентам экономить деньги в своих личных «забастовочных фондах» на случай забастовки.

«Сначала мне отвечали что-то вроде «Я не собираюсь бастовать, у меня есть взятые кредиты на обучение, я не могу позволить себе проводить время без работы», – рассказала Мюррей, – «на это я говорила: «Можете ли вы позволить себе тратить время на работу, если в конечном итоге у нас отберут наш контракт? Я говорила о том, что у нас хотели отнять одно из самых главных достижений: систему повышения оплаты труда за увеличения профессионального уровня и большой стаж. Я сказала: «Если они смогут забрать это у нас, Вы не сможете оплатить кредит за обучение, которое было необходимо для этой работы. Я обращалась к примерам из истории. Рассказывала, что происходит, когда профсоюз идёт против руководства, а мы при этом разделены, а не объединены. Разговор обычно длился 20-30 минут. К концу этого времени мои собеседники были весьма позитивно настроены на общую работу».



ЛЮДИ ДВИГАЮТСЯ МЕДЛЕННО

Помните диаграмму «целься в яблоко» из урока 1? Вы не пытаетесь переместить кого-то от разобщённого до ядра организации за один разговор, но, возможно, у вас получится перенести его с разобщённой позиции к поддерживающим движение, или от поддерживающих до активиста. или из активистов в ядро организации. Медленно и постепенно Вы выигрываете гонку.

Есть одно важное исключение из этого правила, когда люди находятся в борьбе, где ставки высоки, где они вынуждены действовать против мощного сопротивления, они могут изменить своё мышление в одночасье. Но в большинстве случаев вы добьетесь большего успеха и будете менее склонны к разочарованиям, если будете ожидать, что люди будут постепенно погружаться в процесс.

Не сдавайтесь, получив в ответ «нет». Со временем они могут поменять своё мнение. Возможно, есть такие вещи, о которых ни один из вас еще не подумал.



ОДИН ШАГ ЗА ОДИН РАЗ

Организатор Пол Крехбил вспоминает, как разговаривал с медицинским технологом в окружной больнице Лос-Анджелеса, который жаловался, что профсоюз мало что сделал. Крехбил попросил его подписать петицию о проблемах на рабочих местах.

«Какой в этом смысл?– спросил парень. – Ничего хорошего из этого не выйдет».

Крехбил пояснил, что одна петиция не исправит проблему, но это часть долгосрочной кампании. Если петиция не получит результатов, сотрудники планируют приобщить ее к групповой жалобе. Затем они соберут как можно больше людей на собрании, где будут обсуждать жалобу с руководством. Технолог подписал петицию.

Разумеется, даже после того, как 70 процентов рабочих подписали петицию, руководство отказалось устранить проблему. Поэтому профсоюз подал групповую жалобу.

Когда в следующий раз Крехбил увиделся с медицинским технологом, он был более заинтересован. Он спросил, было ли уже назначено собрание по рассмотрению жалоб, и сообщил о жалобе, которую он и другие сотрудники хотели приобщить к делу. Совсем скромное участие в начале изменило его точку зрения.



БУДЬТЕ КОНКРЕТНЕЕ

Попросите своих коллег совершить конкретные действия. Выберите решаемую задачу. Не делайте это похожим на обязательство с открытой датой завершения. Будьте точны, рассказывая, сколько времени займет решение, почему вы делаете какие-то вещи, и как это вписывается в общий план действий.

Вот пример непродуктивного подхода: «Некоторые из нас несут всю ношу и делают все в профсоюзе. Нам очень нужна твоя помощь». (У этой просьбы есть еще один недостаток – чувство вины).

Вот так уже лучше: «Мы пытаемся дозвониться до 200 человек и поговорить с ними об опасности работы при повышенных температурах на заводе. Ты можешь помочь нам с обзвоном в следующий вторник или в среду вечером?» Этот запрос определяет задачу (совершать звонки), время (вторник или ночь среды), цель (достичь 200 человек) и проблему (повышенная температура).

Если этот сотрудник никогда раньше не звонил, вы можете улучшить запрос, объяснив, что ему стоит ожидать: «Те, кто придет, будут сидеть вместе в течение двух часов и звонить нашим сотрудникам. У вас будет список телефонных номеров и сценарий для разговора, включая три вопроса, которые мы задаем всем. Потом мы подсчитаем ответы на вопросы и обсудим то, что узнали».



ДЕЛАЙТЕ ПЛАКАТЫ ВМЕСТЕ

Если вы планируете пикет, заранее организуйте вечеринку по изготовлению плакатов. Вечеринка соберет участников вместе, позволит им обсудить последнее события и побудить их проявить свое творчество. Участники будут гордиться своими плакатами и придут продемонстрировать их на пикете.



КРАСНЫЕ РУБАШКИ ПО ПЯТНИЦАМ

Когда чикагские учителя готовились к забастовке 2012 года, одной из тактик, которую они использовали, чтобы разогреть людей и отслеживать их растущую поддержку – было просить членов носить красную одежду каждую пятницу. Гениальность лозунга «надевайте красное» заключается в его простоте. Сотрудник может попросить об этом кого угодно, даже того, у кого нет лишнего времени.

Поначалу большинство членов профсоюза по пятницам надевали красный шарф или красную блузку. Но наглядность всеобщей поддержки помогла развеять страхи. Сотрудники, которые не могли решиться, видели растущий уровень поддержки профсоюза, поскольку красный распространился по всей школе. Еженедельная акция также дала повод сотрудникам регулярно общаться со своими коллегами. Любой повод для разговора – еще одна возможность для организации.

когда люди находятся в борьбе, где ставки высоки, где они вынуждены действовать против мощного сопротивления, они могут изменить своё мышление в одночасье

Шарлотта Сандерс была профсоюзным работником, работавшим над организацией своих коллег – парапрофессионалов (квалифицированные в своей области люди, но без официальной лицензии на осуществление своей деятельности), разбросанных по разным школам. «В четверг я отправила сообщение «Завтра день поднятия нашего духа», – сказала она, – «Я позвонила свои коллегам, что было хорошо, так как я смогла обсудить, как прошла их неделя».

По мере того, как поддержка и уверенность росли, все больше и больше людей заказывали красные футболки Союза. Профсоюз начал продавать их на ежемесячных собраниях делегатов. «Люди приходили с заказами для всей своей школы», – вспоминала **Дебби Поуп**, представитель отдела жалоб.

Руководство заметило. Студенты заметили. Активисты их полюбили. Многие пригласили групповые фотографии для сайта Союза из своих школ, где все были в красном цвете. В разгар кампании в девяти из десяти школ по пятницам было много учеников, также одетых в красное.

Когда началась забастовка, Сандерс сказала своим коллегам: «Это будет ваш красный знак мужества». Красные футболки стали униформой забастовки.



ПРОДУМАЙТЕ РАЗГОВОР

Вот несколько рекомендаций для плодотворного разговора (или серии разговоров) с коллегой.

Конечно, никто не должен механически следовать сценарию. Разговаривайте с людьми, как люди! Но подумайте об этом плане, как об инструменте. Шаги могут помочь вам двигаться к цели, поэтому ваш коллега не останется с ощущением, что его время было потрачено впустую болтовней или сеансом ворчания. Правильно организованный разговор ведет к действию.

Ваша работа – задавать вопросы. Вы хотите, чтобы ваш коллега понял:

- Вам безразлична эта проблема.
- Есть лицо, принимающее решение, которое имеет право решить эту проблему.
- Лицо, принимающее решение, не исправит это, пока кто-то не подтолкнет его.
- Если ваш коллега действительно хочет решить эту проблему, то он должен присоединиться к вам и другим для принятия мер.

Но просто озвучить все эти тезисы было бы неэффективно. Вместо этого вы должны задать правильные вопросы, которые заставят коллегу прийти к ответам самостоятельно. Мы склонны помнить то, что сказали сами, а не то, что сказал другой человек.

1. ВЫЯСНИТЕ ПРОБЛЕМЫ

Начинайте задавать вопросы и слушать ответы, чтобы узнать, что вашего коллегу волнует. Сделайте ваши вопросы открытыми, особенно когда вы узнаете что-нибудь.

Как прошёл твой день?

Как ты устроился на работу?

Каково это было работать здесь в первые дни?

Когда вы организуетесь вокруг конкретной проблемы, ваши вопросы могут стать более острыми. Тем не менее, даже если у вас есть петиция об ужасном новом графике, не прыгайте прямо в «вы подпишете это?»- Вместо этого спросите:

Как тебе новый график работы?

Смысл в том, чтобы ваш коллега напомнил себе, как он относится к этой проблеме, прежде чем вы попросите его действовать. Если вы обсуждали этот вопрос раньше, вы все еще можете спросить, как событие влияет на него сегодня, или поделиться чьей-то историей и увидеть его реакцию.

2. ВЗВОЛНУЙТЕ

Реагируйте на то, что вам говорят, и задавайте последующие вопросы. Реагируя, организатор может помочь другому человеку почувствовать, что у него есть разрешение сердиться:

Вот это да! Как долго это продолжается?

Как ты себя чувствуешь?

*Ты не против этого?
Как ты справляешься?
Как это влияет на твою семью?*

3. ВОЗЛОЖИТЬ ВИНУ

*Заставь коллегу говорить о том, кто виноват.
Как ты думаешь, почему у нас такая проблема?
Кто в состоянии это исправить? Что им придется делать?
Как вы думаете, эта проблема разрешится без чьего либо участия?*

Часто мы чувствуем, что наши проблемы – это просто «так сложилось». Осознание того, что плохие условия не упали с неба, может быть вдохновляющим. Если кто-то принял решение, которое вызвало этот беспорядок, этот кто-то также может его отменить.

4. СОСТАВЬТЕ ПЛАН ПОБЕДЫ

Теперь, когда ваш коллега сердится, пришло время предложить некоторую надежду. Надежда приходит от вашей силы, исходящей от количества участников, и хорошему плану. Вот как вы превращаете свою проблему в проблему для того, кто принимает решения.

Большинство людей хотят вернуться к старому графику. Начальство не слушает? Но что, если 25 из нас подпишут петицию, и мы все вместе пойдём с ней в офис?

Как ты думаешь, что сделает начальство? Сможет ли оно продолжать игнорировать нас?

Что скажет вышестоящий начальник?

Этот шаг будет сложнее, если петиция не будет касаться проблемы, о которой этот человек переживает. Вам будет легче организовать, если вы выберете вопросы, которые широко и глубоко переживаемы – мы поговорим об этом в Уроке 4.

Вы также можете сказать, что власть в солидарности и это единственный способ получить право голоса по любому вопросу. Например:

Если мы решим дело в свою пользу в этом вопросе, как думаешь, начальство чему-то научится? Будет ли легче принять решение в следующий раз?

Это первый шаг. Мы все должны сделать первый шаг. Мы все должны поддерживать друг друга. Как еще мы сможем собрать достаточно сил, чтобы решить проблему нехватки персонала, о которой вы говорите?

5. ПОЛУЧИТЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Попросите участника принять участие в решении путем принятия конкретных мер.
Вы подпишете петицию и пойдете с нами, чтобы вручить ее в четверг?

Если кто-то боится, признайте, что их страхи имеют реальные причины. Но все равно, лучше не станет, если не вмешаться. Ваша работа не в том, чтобы убедить коллегу, что страхи ошибочны, а в том, что действовать нужно всё равно.

График когда-нибудь изменится, если мы не будем действовать? Вы готовы позволить этой ситуации продолжаться?

Помочь пройти через страхи будет намного легче, когда вы приглашаете действовать в соответствии с тем, что коллега сказал ранее. Не давите на человека сильно.

6. СДЕЛАЙТЕ «ПРИВИВКУ» И ПОВТОРНУЮ ФИКСАЦИЮ ПРОБЛЕМЫ

Ваш коллега дал согласие на участие, но знает ли он, во что ввязывается? Спросите, как, по его мнению, руководство отреагирует на это действие.

Как ты думаешь, что скажет начальник, когда мы придем к нему в офис?

Если есть риск, о котором коллега не подумал, то надо предупреди его.

Что, если он разозлится и начнет угрожать всем? Что, если он предложит встретиться с одним или двумя из нас, но не со всей группой?

Обсудите возможные результаты. Спросите, можете ли вы все еще рассчитывать на его участие.

Всё, что ты слышал, не заставит тебя передумать?

Эти вопросы могут показаться подрывающими организацию. Вы пошли на всю эту работу, чтобы помочь вашему коллеге решить действовать, а теперь вы пытаетесь отговорить его от этого? Но, как и прививка от вируса, идея состоит в том, чтобы помочь развить иммунитет к атакам руководства, давая небольшую дозу, прежде чем коллега подвергнется реальному воздействию.

Таким образом, когда руководство отреагирует, коллега не будет сбит с толку. На самом деле, ваше правильное предсказание даже повысит ваш авторитет.

7. ПРОДУМАЙТЕ ПЛАН ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

Как выразился организатор Фред Росс: «90% организации – это продолжение действий».

Договоритесь о следующем шаге, и когда вы встретитесь снова, то вполне возможно, что ваш коллега передаст подписанную петицию, или даже попросит двух коллег подписать её. Или, может быть, вы просто договоритесь обсудить, как прошла встреча.

Помните, что вы не просто пытаетесь выполнить это одно действие. Вы пытаетесь постепенно приблизить людей к центру своей диаграммы и построить постоянную коммуникационную сеть. Вы пытаетесь сделать состояние вовлечённости в дела организации естественной частью трудовой жизни.

Можешь попросить Джейн подписать? Здорово!

Я вернусь в конце смены, чтобы узнать, как все прошло, хорошо?

Г. Н. У. С.!

Аббревиатура «Г. Н. У. С.» является полезным сокращением для того, что нужно, чтобы заставить кого-то действовать:

Гнев: это несправедливо. Мы должны это исправить.

Надежда: перемены возможны. Мы можем это исправить. Вот наш план.

Участие любого имеет значение. Ты можешь изменить всё!

Срочность: сейчас самое время. Мы не можем больше ждать.



УПРАЖНЕНИЕ: НАПИШИТЕ СВОЙ СЦЕНАРИЙ ОРГАНИЗУЮЩЕГО РАЗГОВОРА

Выберите реальную проблему на своей работе и возможные действия, которые Вы можете совершить для её решения. Выберите настоящего сотрудника и представьте, что Вы собираетесь подойти к нему или к ней, чтобы попросить присоединиться к вам в планирующейся акции.

Вы хотите охватить все основы хорошей организации разговора. Какие вопросы вы бы задавали на каждом шагу?

1. Выясните проблемы
2. Взволнуйте.
3. Возложите вину.
4. Составьте план победы
5. Получите обязательство
6. Сделайте «прививку» и повторную фиксацию проблемы
7. Продумайте план последующих действий



УПРАЖНЕНИЕ: ПРАКТИКУЙТЕ ОРГАНИЗУЮЩИЙ РАЗГОВОР ВСЛУХ

Сначала это может показаться странным, тренировать ваших коллег, зля и испытывая их, чтобы они противостояли своим страхам. Но, как и все остальное, с практикой становится легче.

Если Вы читаете эту книгу на семинаре или в группе, разбейтесь на пары и практикуйтесь в разговоре. По очереди играя роль организатора. Если Вы

читаете это самостоятельно, попросите опытного организатора быть вашим партнером или попросите друга или члена семьи попробовать.

Спросите о настоящей работе другого человека, что бы это ни было. Представьте, что ты тоже там работаешь, но еще мало что знаешь. Может, ты только устроился. Пусть собеседник даст вам подходящую обстановку для разговора, например, столовую. Попросите его сделать все возможное, чтобы ответить на ваши вопросы честно, как если бы это было по-настоящему.

Начните с проблем. Задавайте как можно больше вопросов, чтобы узнать, что он любит и ненавидит в работе, что изменилось со временем, что бы он исправил, если бы у него была волшебная палочка. Не торопись.

Когда вы думаете, что сосредоточились на вопросе, который больше всего волнует собеседника, переходите к возбуждению и возложению вины. Посмотрим, сможете ли вы заставить его сказать вслух, что он готов что-то сделать, чтобы решить эту проблему, и назвать ответственных.

Переходите к плану победы и вдохновляйте его идеей силы в количестве. Попросите его о согласии совершить конкретное действие. Сделайте «прививку о рисках» и спросите его, твердо ли решение сделать обещанное. Составьте план дальнейших действий, когда вернетесь на связь.

После этого опросите своего напарника. Узнайте, как он относится к разговору.

Вы правильно определили его приоритетный вопрос? О чем еще вы могли бы спросить? Какие части разговора заставили его задуматься? Какие роли ему нравились?

Если он согласился помочь организации, почему он решил это сделать? Если нет, то что могло заставить его передумать?

Эти беседы один на один станут кирпичиками для строительства вашей организации. Но вы не серьезно переговорить с каждым человеком на вашем рабочем месте, ведь есть только 24 часа в сутки! Кроме того, вы, вероятно, смогли найти нескольких сотрудников, с которыми не можете связаться. Для вас они как стена. Кому-то другому повезло бы больше, если бы у вас была команда, работающая синхронно.

Так с кого начать? Каких людей привлечь в основную группу? Как создать коммуникационную сеть, которая включает всех? Узнайте об этом в Уроке 3: составьте карту своей работы и её лидеров.

УРОК 3: КАРТА РАБОЧЕГО МЕСТА И ЕГО ЛИДЕРОВ

Вы потренировались разговаривать один на один. Вы поняли, что вам не нужно агитировать всех сразу, и расправились с установкой «никого не волнует». Организация начинается с анализа ресурсов. Может, пока это только Вы и еще несколько человек.

Далее надо проанализировать влияние и связи между людьми, которые уже существуют на вашем рабочем месте. Один из самых правильных способов начать – составить полную карту вашего рабочего места. Понимание того, кто, что, где делает, в том числе и в управлении, – это ваш первый шаг к обретению силы.



СОБЕРИТЕ КОМАНДУ СВОЕЙ МЕЧТЫ

В отделении неотложной помощи чикагской больницы сотрудники пытались обратиться к руководству с просьбой решить проблему опасной нехватки персонала, но безуспешно. Чтобы усилить давление, они решили организовать бойкот сверхурочных.

«Мы составили карту всего отделения, – сказал **Деннис Косут**, – все смены, приёмный покой, педиатрическая зона. Мы должны были убедиться, что у нас есть свои люди во всех отделениях в любую смену. Мы знали, какие люди имели влияние среди групп сотрудников на работе. Первым делом я пошел к этим людям, и они уже сами распространяли идею своей группе. Я искал людей, которые говорят то, что думают, даже если я не всегда согласен с ними. Таких людей, которые воспринимаются коллегами, а иногда даже руководством, как лидеры на своём рабочем месте. Чтобы эти люди имели мужество сказать своим руководителям: «Нам нужно больше людей на этом участке», или пойти к своим коллегам и сказать: «Так работать небезопасно».

Среди 130 медсестер и десятков фельдшеров было много иммигрантов и более десятка этнических групп: филиппинцы, индийцы, нигерийцы, эритрейцы, мексиканцы, пуэрториканцы, белые, афроамериканцы, тайцы, китайцы, гаитяне, либерийцы, поляки и ямайцы.

«В начале организации бойкота сверхурочной работы, – сказал Косут, – я слышал такие рассуждения: «Каждый нигериец поддерживает по 10 человек у себя на родине, им слишком нужны деньги, чтобы поддержать нас». Или кто-то из моих коллег говорил мне: «Индийские медсестры работают сверхурочно из-за своих мужей, и они не пойдут против них».

Я говорил: «Пойдем, спросим у них». Мы пошли вместе и услышали от индийских медсестер: «Мы считаем, что одного дня бойкота недостаточно. Мы думаем, что это займет две недели».

Сотрудники использовали свою карту рабочих мест в отделении и по-другому. Они хотели, чтобы менеджеры знали, что планируется бойкот сверхурочной работы, но сами не хотели сообщать боссу. Поэтому мы вычислили, какие медсестры, скорее всего, донесут новость до руководства. Мы убедились, чтобы эти медсестры были проинформированы о плане.

Бойкот превзошел все ожидания. Руководство согласилось нанять больше сотрудников. Позже Косут сказал: «Мы чувствовали, что независимо от того, откуда мы родом, когда мы держимся вместе, никто не может остановить нас».



ЛЮДИ УЖЕ ОРГАНИЗОВАНЫ

Ваше рабочее место может показаться неорганизованным. Но правда в том, что вы не начинаете с нуля. **Там уже есть организация** – хотя, возможно, она не имеет никакого отношения к профсоюзу.

Есть ли, например, практика подвозить коллег на работу и с неё? Браки между сотрудниками? Сплетники?

Если Джон не придет на смену, у кого есть его номер телефона, и кто ему позвонит, чтобы узнать, все ли с ним в порядке? Если Моника придет на работу в слезах, кто встретит её в комнате отдыха, чтобы обнять и спросить, что произошло?

Люди – социальные существа, которые создают связи везде, куда бы они ни пошли. Но это особенно часто происходит на рабочем месте, где мы находимся под давлением и полагаемся друг на друга, чтобы сделать что-то. Мы узнаем сильные и слабые стороны друг друга и определяем, кому можно доверять. Мы придумываем, как распространять важные новости.

Поэтому ваша следующая задача – найти и развить уже существующую организацию. Сначала вам нужно будет составить карту связей между людьми, а затем вы начнете связывать их вместе в общую объединенную сеть.



ПРОНИКНИТЕ В СУЩЕСТВУЮЩИЕ ГРУППЫ

Каждое рабочее место организовано, по крайней мере, двумя способами – так, как руководство спроектировало его и как работники организовались сами.

Есть рабочие группы, созданные руководством. Люди в них взаимодействуют друг с другом каждый день из-за работы, которую они делают. Например, отделение неотложной помощи, описанное выше, было разделено на различные рабочие места (приёмный покой, педиатрическая зона), профессии (медсестры, фельдшеры) и смены.

Различные рабочие группы будут иметь разную степень влияния на общую работу, в зависимости от таких факторов, как квалификация и взаимозаменяемость.

Некоторые рабочие места идеально расположены, чтобы быть узлами связи. Например, в больнице это – сотрудники столовой или сотрудники, которые перевозят пациентов по отделениям.

Есть также **социальные группы**, которые могут поболтать в обеденное время или вне работы. Кто покупает лотерейные билеты вместе? Кто распространяет шутки? Социальные группы часто формируются среди людей, у которых есть что-то общее, например, курильщики, молодые рабочие, люди, посещающие одну церковь, или люди, говорящие на одном языке.

Сотрудники, как и социальные группы, создают связи между своими членами.

Вы можете использовать эти связи для выработки стратегий, объединяющих ваших коллег, и использовать естественную склонность людей вступиться за близких.



ОБЪЕДИНИТЕ РАБОЧИЕ ГРУППЫ

На заводе автозапчастей, где корпуса трансмиссий отливались под давлением, двумя основными рабочими группами были операторы и контролеры. Руководство не разрешало контролёрам разговаривать с операторами.

В какой-то момент руководство увеличило квоты на производство. Увеличение скорости работы немедленно сказалось на работе операторов, производивших детали. Но вскоре и контролёрам стало трудно поспевать за ними, так как они вынуждены были проверять большее количество деталей и больше отправлять в переработку. В стрессовой ситуации операторы и контролёры были склонны начать разборательства со взаимных обвинений.

В конце концов, лидеры двух групп собрались вместе и выработали решение: контролёры будут отмечать как лом любую деталь с малейшим изъяном, заставляя лом накапливаться с увеличенной скоростью. Руководство должно было отключить машины, чтобы найти проблему в работе. Вскоре каждая машина стояла несколько часов каждый день. Через неделю руководство сократило квоту.

В другой раз оператор был уволен по сфабрикованным обвинениям. Лидер операторов попросил рабочих, имевших доступ ко всем цехам на заводе, распространить весть о том, что в столовой намечается некое событие.

В обеденный перерыв рабочие обсудили ситуацию и приняли решение о начале символической акции. На следующий день на стоянке раздали черные повязки.

Организаторы попросили лидеров каждой группы на заводе принять участие в акции. Они заявили, что у каждого есть возможность взять отгул, когда нужно решить личную проблему, и было бы вредно для производства, если бы все взяли отгулы в одно и то же время.

Через два дня после этого машинист был возвращен к работе. Такая акция была бы невозможна, если бы организаторы не знали своих рабочих и социальные группы на заводе, а также лидеров в каждой из них.



ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ПРИНЦИПА «РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ»

Часто социальные группы формируются по расовым или этническим признакам. Иногда даже рабочие группы расово сегрегированы из-за политики найма или продвижения по службе руководства. В этих случаях вам нужно быть вдвойне внимательным и убедиться, что с самого начала вы привлекаете лидеров всех групп.

Подумайте о свержуточном бойкоте, описанном в начале этого урока. Бойкот опирался на численное превосходство. Он не увенчался бы успехом, если бы в нем участвовали только одна или две этнические группы. Организаторы предварительно провели работу среди сотрудников с целью преодоления предрассудков своих коллег.

Сотрудники, как и социальные группы, создают связи между своими членами.

Другой пример: когда Джуди Шеридан-Гонсалес, ныне президент штата Нью-Йорк, впервые начала работать в Медицинском центре Монтефьоре, люди говорили ей, что не стоит пытаться привлечь азиатских медсестер, так как они не будут заинтересованы в профсоюзе.

Но вскоре обнаружилась проблема, которая сильнее всего ударила по филиппинцам. Медсестрам, работавшим по визам, угрожали, что они потеряют их, если свяжутся с профсоюзом. Некоторые были вынуждены жить в плохих условиях, в том числе в «горячих кроватях», где дневная и ночная медсестры делили одну кровать по очереди.

Гонсалес настаивала на том, чтобы профсоюз предложил юридическую консультацию, которая получила активный отклик от филиппинских медсестер. Вскоре аналогичная ситуация возникла и с ямайскими медсестрами.

Филиппинские и ямайские медсестры вместе возглавили кампанию по прекращению практики запугивания визами. К ним присоединились медсестры других национальностей. После того, как они одержали победу, слухи распространились по другим больницам, в конечном итоге положив конец этой практике по всему региону.

Руководство не разрешало контролёрам разговаривать с операторами.

Хотя это было десятилетия назад медсестры из многих стран продолжают считать себя активистками профсоюза в Монтефьоре. Это – одна из самых сильных больниц профсоюза, отчасти потому, что **рабочие преодолели стереотип, что профсоюз только для определенной группы людей.**



ВРЕМЯ ПРОФСОЮЗА. TIEMPO DEL SINDICATO

Когда рабочие решили организовывать профсоюз на заводе по переработке свиней в Смитфилде в Тархиле, Северная Каролина, контактов между латиноамериканскими рабочими, которые составляли большинство,

и афроамериканскими рабочими, которые составляли большую часть остальной рабочей массы, почти не было. Мало кто из латиноамериканских иммигрантов говорил по-английски, а афроамериканские рабочие не говорили по-испански.

В ходе продвижения идей профсоюза было предложено писать на касках «Union Time» («Время профсоюза», англ.). Руководство отреагировало. Одного латиноамериканца вызвали в офис и пригрозили нарушением дисциплины. Когда он с расстроенным видом вышел из кабинета, его увидел афроамериканец, также сторонник профсоюза. Каким-то образом им удалось поговорить. Латиноамериканец дал понять, что у него будут неприятности из-за надписи «Union Time» на каске.

Чернокожий рабочий взял свой шлем и написал на нем «Tiempo del Sindicato» («Время профсоюза», исп.). Он передал его латиноамериканскому работнику, чтобы тот надел его, а сам надел шлем с надписью «Union Time». Они дали пять друг другу и пошли по своим делам.

Новости о своеобразном разрешении препятствия, организованного руководством, быстро распространилась по заводу.

Когда этот инцидент всплыл на следующем собрании профсоюза, все аплодировали.

В какой-то момент до тысячи рабочих носили на шлемах «Union Time» – «Tiempo del Sindicato». Профсоюз обосновал несправедливость обвинений в нарушении дисциплины, и, в конце концов, компания выпустила письменные извинения на английском и испанском языках за подавление профсоюзной работы.

Осуществление этого важного права и **совместные действия по преодолению языкового барьера способствовали тому, что рабочие выиграли своё первое общее дело.**



ИЩИТЕ ЛИДЕРОВ

На каждом рабочем месте есть неформальные лидеры, которые не избираются и не назначаются; они просто есть, и они влияют на других рабочих в своей группе. Если у вас есть сообщение, которое надо донести до всех, свяжитесь с неформальными лидерами групп. Будьте уверены, информация дойдет до всех.

Подумайте о своих коллегах и поспрашивайте. Когда у кого-то есть проблема, к кому он обращается за помощью, защитой или советом? Кого они спрашивают, когда нужна информация? Кому они доверяют, кого уважают, кем восхищаются? Некоторые имена обычно всплывают снова и снова.

В одной больнице одна из медсестёр была известна как «мэр». Такие прозвища дают неспроста.

Не спрашивай – смотри. Организатор Эллен Нортон предлагает начать с наблюдения за поведением людей, когда они вместе. «Мы ищем работников, которые могут отвечать на вопросы сотрудников», – рассказывает она, – Мы наблюдаем за динамикой в комнате. Кто отвечает? Кто кому подчиняется? Кто понимает цели профсоюза? Кто понимает, что делает руководство? Если все говорят о работнике, которого сейчас нет, то я хочу встретиться с этим человеком. Мы также ищем людей, которые хорошо разбираются в своих коллегах. Насколько хорошо они понимают интересы и проблемы коллег? Это важно понять, прежде чем привести их на встречу. Когда руководство переходит в наступление? Кто и каким образом может среагировать на это? Кто обучит своих коллег, что нужно делать? Кто способен успокоить их страхи после этого?»

По сути, лидер – это тот, у кого есть последователи. Это означает, что рядом с ним есть и другие, кто примет участие в общей работе: подпишет петицию, наденет наклейку, посетит митинг, присоединится к забастовке, когда этот человек попросит об этом.

совместные действия по преодолению языкового барьера способствовали тому, что рабочие выиграли своё первое общее дело

На рабочем месте обычно несколько лидеров, часто связанных со многими рабочими и социальными группами. Среди молодых работников, мам, баскетболистов, людей, которые работают в определенном отделе или в ночную смену, могут быть разные лидеры. Могут быть лидеры различных социальных групп. У кого-то может быть только один или два последователя.

Что, если вы не лидер? Скорее всего, нет. По крайней мере, это не для всех. Возможно, ваша подруга Светлана последует вашему примеру, но вы чувствуете, что Игорь вам не доверяет. Вы заметили, что он всегда ждет, что сделает Олег?

Это не делает вас неудачником. Напротив, мыслите как организатор. Вы только что нашли еще одного возможного лидера – Олега.



ПОИСК ЛИДЕРОВ НА МЯСОКОМБИНАТЕ

В Уроке 1 Вы читали, как сотрудники мясокомбината в Паско, штат Вашингтон, организовали своих коллег, чтобы противостоять преследованиям со стороны руководства. Но для этого основной группе активистов сначала нужно было найти и завербовать неформальных лидеров.

Мария Чавес была на встрече, где обсуждались потенциальные лидеры. «Мы нарисовали карту завода и составили список всех производственных линий», – сказала она, – «Мы пришли на линии, чтобы найти добровольцев. Их работа состояла бы в том, чтобы информировать своих коллег на линии, распространять листовки, приглашать на собрания и отвечать на вопросы».

«Наша цель состояла в том, чтобы иметь по три добровольца на каждой линии», –

говорит **Мария Мартинес**. Линия может иметь от 20 до 40 рабочих. «Мы искали людей, которые не позволяли руководству давить на них, и людей, которые могли самовыражаться и разговаривать с большой группой людей. Но это не значит, что мы искали самых шумных и напористых людей. Некоторые из лучших лидеров вели себя очень тихо. **Мы искали людей, которых, прежде всего, уважало руководство, и которых уважали работники.**»

Мартинес также искала людей, которые не нарушали дисциплину в компании. «Когда вы видите, как яростно говорит человек, имеющий длинный список дисциплинарных взысканий», – сказала она, – «То вы невольно начинаете думать, что здесь должна быть какая-то иная проблема. Кроме того, руководству было труднее зажимать членов профсоюза, которые были известны как трудолюбивые работники с хорошим послужным списком».

Как только у них появился список потенциальных участников, Мартинес, Чавес и другие организаторы разделили список и начали беседовать с лидерами, как было описано в Уроке 2. Они сели с каждым в столовой и спросили, как они относятся к работе, давая возможность выразить свое разочарование.

«Я объяснила им, что мы делаем, – сказал Мартинес, – что мы строим организацию, чтобы собрать людей вместе, чтобы попытаться улучшить условия работы». Далее она приглашала этого человека на встречу с другими добровольцами. «Именно тогда мы начали терять страх», – сказала Чавес, – «На собраниях мы видели, что мы не одни. У нас был план совместной работы и достижимая цель».



ЛИДЕРЫ КОМАНДЫ

Вспомните мишень из урока 1. Люди, у которых уже есть последователи, – это те, кого вы хотите привлечь в свою основную группу организаторов. Это люди, с которыми вы должны проводить больше всего времени.

Сделайте все возможное, чтобы узнать их ближе. Разговаривайте с ними об организации, в ходе беседы вы в основном слушаете, узнаете, что их волнует, и помогаете им развить организаторские способности. Время, проведенное с этими людьми, принесет свои плоды.

По мере того, как ваша организация будет расти, вы всегда будете искать новых лидеров. Рассказывая о своём профсоюзном движении, Нортон сказал: «Мы улучшаем наш оргкомитет на протяжении всей кампании. Мы можем дать одному члену комитета неподписанные профсоюзные карточки, но другой сотрудник возвращает подписанные карточки. Это потенциальный член комитета! Кто убеждает своих коллег носить значки профсоюза, выходить на раздачу листовок или участвует в разговоре с руководством? Они являются потенциальными членами комитета». Большинство людей являются одновременно и лидерами, и последователями. Кто-то может быть лидером для своей группы, но следовать примеру своего руководителя.

Каждому отдельному лидеру не нужно знать всё в деталях, но команда лидеров вместе сможет объединить свои экспертные знания, которые сделают вашу работу успешной.

Сила организации будет зависеть от того, сколько людей смотрят за действиями лидеров организации. Если в вашей основной группе есть проблемы, то они будут и в организации. Например, если ни один неформальный лидер ночной смены не участвует в работе профсоюза, не удивляйтесь, когда вы не увидите рабочих ночной смены, присоединившихся к акции профсоюза.

ПРАВИЛО 1/10

Сильная организация должна включать лидеров из каждого отдела и смены, а также из каждой социальной группы. Цель довести количество организаторов или активистов основной группы на каждые 10 работников. Например, в отделе из 30 работников вам нужны 3 активиста, в идеале не просто 3 человека, а три влиятельных лидера, представляющих разные рабочие или социальные группы.



ЭТО НЕ САМЫЙ КОНФЛИКТНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Лакеша Харрисон помогает формировать инициативные группы на предприятиях для AFSCME (самый большой профсоюз в США). Она предупреждает: «Человек, который вскакивает и говорит: «Я лидер», обычно не является настоящим лидером. Он просто хочет быть в центре внимания, владеть информацией, стать значимым для других.

«Но лидерство – это не значит делать что-то для других людей, но привлекать людей к деятельности для самих себя».

Нытики, пессимисты – не ваши союзники. Человек, известный как нытик, вряд ли будет пользоваться уважением коллег.

Некоторые люди добровольно идут в лидеры, но не могут довести дело до конца. Они не могут привести других. Они слишком осторожны или не любят своих коллег. Если это станет очевидным, вы можете попросить этого человека представить вас другим потенциальным лидерам отдела.

Чтобы отделить позеров от истинных лидеров, Харрисон использовала небольшие тесты. «Мы просим потенциального лидера инициативной группы привести четырех человек на встречу или получить кучу листовок», – сказал Харрисон, – «Если они справляются с этим, то становятся лидером группы».

«Зачастую истинные лидеры это уже когда-то делали. Они уже пытались быть полезными, потому что это у них в крови».



ВСЕМ ЕСТЬ КУДА РАСТИ

Очень важно найти тех, у кого есть лидерские способности. Но приглядевшись, вы обнаружите, что им еще есть, куда расти.

Некоторые могут быть слишком эгоцентричны, другим надо учиться держать под контролем свой темперамент или бороться с застенчивостью. Некоторые могут иметь привычку делать ВСЮ профсоюзную работу самостоятельно, вместо того, чтобы привлекать своих коллег.

Вам, как организатору, **необходимо помочь лидерам развить свои навыки и стать более сильными.**

«Лидерами часто становятся после боёв, даже неудачных», – говорит Нимейер, – «И то, как вы их поддерживаете, как вы позволяете им возглавить бой, что вы говорите им во время боя, как вы с ними разговариваете после боя. Это важный процесс. Лидер, который проходит через бой, выходит из него более опытным, изощренным и зачастую с новыми навыками».

Люди, у которых уже есть последователи, – это те, кого вы хотите привлечь в свою основную группу организаторов

Медсестры одного больничного отделения только что закончили кампанию, в которой участвовало много людей, борющихся с нехваткой персонала. Чтобы сохранить организацию, два главных лидера решили создать выборный профсоюзный комитет для своего департамента. К их удивлению многие захотели присоединиться к ним. 15 участвовали в выборах и 12 были избраны.

Нимейер поговорила с двумя первичными лидерами о «модели мишени». Она призвала их подумать о том, кто из новых членов комитета уже проявлял лидерские качества. «Вас всего двое, и вы не сможете развивать всех 12 членов комитета одновременно», – сказала она им.

«Вы должны определить, кто из двоих или троих наиболее вероятно окажется в «центре мишени» вместе с вами. Это – те, кому вы будете помогать стать похожими на вас».



ПОМОГИТЕ ЛИДЕРАМ УЧИТЬСЯ

Вот несколько способов, которыми активисты могут помочь другу другу стать лидерами:

● **Согласуйте свои цели.** Ваша цель – создать сильный профсоюз. Поговорите об этом и обсудите, в чём именно выражается эта сила на вашем рабочем месте и за его пределами. (Вы будете удивлены, сколько лидеров не понимают, что власть исходит от количества активных членов).

● **Отчитывайтесь друг перед другом.** Когда вы берете на себя какое-нибудь организационное задание, например, разговор с тем-то и тем-то, то обязательно выпол-

няйте это задание и ясно дайте понять, что вы ожидаете того же от других лидеров.

● **Объединяйтесь.** Оставайтесь на связи и помогайте друг другу решать проблемы. Лидеры с дополнительными навыками могут обучать друг друга. Нимейер рассказывает: «У меня была лидер, у которой был отличный навык общения с людьми, но она нервничала во время «обхода» (пройти через все рабочие места) больницы, поэтому я пошла с ней. Я моделировала её беседы одна на один, показывала ей, как управлять разговором, где удобнее всего общаться (комнаты отдыха), и как постоянно собирать информацию. Я объединила её в группу с другими лидерами, которые хорошо работали. Теперь она сама обучает уже других делать обходы, и мы ожидаем, что функция «обходов» будет зоной ответственности лидера».

лидерство — это не значит делать что-то для других людей, но привлекать людей к деятельности для самих себя

● **Формируйте доверительные дружеские отношения.** Сделайте ваше общение с лидерами более значимым. Читайте их письма в первую очередь. Если они станут объектом преследования со стороны руководства, убедитесь, что прикрываете их.

● **Обучайте друг друга.** Обменивайтесь статьями. Разговаривайте о происходящих событиях, анализируйте их и вместе вырабатывайте лучшие решения.



ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ДЕМОКРАТИЮ

Мы уделяем большое внимание важности лидеров в этой книге, но есть и обратная сторона. Ваши коллеги могут подписать вашу петицию из личной лояльности или доверия. Но если ваша цель на самом деле не близка им, то есть пределы тому, как долго они будут помогать вам.

Когда люди идут «на ковер», это происходит, потому что им важно, что поставлено на карту, и они чувствуют, что это и их борьба тоже. Они – часть команды, управляющей кораблем. Таким образом, демократическая организация – это не просто правильный вариант; это также лучший способ построить сильную организацию.

Демократия подразумевает решение структурных вопросов. Например, старосты избираются или назначаются? Насколько велики требования к должности и послужному списку, чтобы баллотироваться? Вам стоит приложить усилия, чтобы изменить эти правила в уставе вашего профсоюза, сделав участие в выборах более доступным.

Но демократия идет глубже, чем это написано в уставе. Речь идет о том, кто принимает решения, от цеха на предприятии до общесоюзной деятельности. **Люди могут сказать, когда они имеют вес в организации, а когда нет.** Если вы собираетесь просить людей идти на большой риск, вам лучше убедиться, что их мнение было частью принятого решения, иначе вы не добьётесь успеха.

Рядовые сотрудники, которые возглавили Чикагский профсоюз учителей в 2010 году, воплощали этот принцип от всего сердца. После того, как они получили

должности, они не просили позволить их команде справиться со стоящими задачами. Они настаивали на большем участии всех членов, более широком обсуждении. Бывало, споры по некоторым вопросам были очень грубыми. Иногда они занимали много времени. Необходимое большинство не сразу соглашалось со всем, что предлагали новые лидеры: рискованной тактикой, непроверенными стратегиями, необходимостью быть готовыми к забастовке.

Но лидеры, которые хотели радикально преобразовать свой профсоюз, понимали, что они могут добиться успеха только в том случае, если решения будут приниматься всеми членами профсоюза. Они высказались за четкое видение и погрузились в демократические дебаты о путях продвижения вперед с верой в то, что члены профсоюза, проанализировав те же факты, что и лидеры, придут к схожим выводам. И они были правы.

Профсоюзное движение по своей сути заключается в совместных действиях. Слишком часто некоторые профсоюзные лидеры говорят: «Вот план. Ты в деле или нет?»

Иногда это может быть необходимо, но это неверно в долгосрочной перспективе. И это накладывает ограничения на приверженность членов профсоюза действию.

Гораздо лучше вовлечь всех в процесс, который приведет вас к принятию решения. Выбор «быть в деле или нет» испаряется, когда все будет «в деле» с самого начала.



ДЕМОКРАТИЯ ОЗНАЧАЕТ ВСЕХ

В демократическом профсоюзе каждый член должен иметь возможность участвовать, например, читать контракт, посещать собрания и голосовать на выборах. Профсоюз станет сильнее, когда в нем смогут участвовать все.

Может потребоваться организация, чтобы подтолкнуть ваши местные власти сделать пандус для инвалидных колясок, перевести раздаточные материалы или предоставить переводчиков, но это стоит ваших усилий. **Профсоюз станет сильнее, когда в нем участвуют все.**

После того, как профсоюз Работников пищевой промышленности и торговли начал обеспечивать синхронный перевод между английским и испанским языками на заседаниях своего отдела мясопереработки, некоторые рабочие подошли и сказали: «Я прихожу на эти собрания в течение многих лет, и это был первый раз, когда я понял всё, что было сказано и что здесь происходило», – вспоминает **Белинда Тилен** из отдела Здоровья и безопасности профсоюза.

Лучшей практикой является проведение встреч на обоих (или всех) языках, чтобы иноязычные члены не замыкались в себе. Это именно так, как работает профсоюз Объединённых рабочих, который представляет интересы розничных и фабричных рабочих в Нью-Йорке и Нью-Джерси.

Профсоюз станет сильнее,
когда в нем участвуют все

Профсоюз «Сервисные работники Локал 26» в Миннесоте делает то же самое, прося всех, кто говорит только на одном языке, надевать гарнитуру с синхронным переводом. Те, кто говорит только по-английски, также слушают перевод через гарнитуру. Такое решение ставит всех участников в равные условия.

«Иногда мы думаем, что просто поговорим с людьми на их языке, и этого будет достаточно», – говорит Тилен, – Но каждый хороший профсоюзный деятель знает, что огромная часть нашей работы – слушать людей, стараться, чтобы процесс шёл в обоих направлениях».



КАЧЕСТВА ХОРОШЕГО ОРГАНИЗАТОРА

- Эффективные организаторы **хорошо работают и уважаются людьми**, с которыми они работают.
- Они **пользуются доверием своих коллег**. Их мнение имеет вес. Когда они дают советы, люди слушают их.
- Лучшие организаторы мотивированы **сильным чувством справедливости** и четкими принципами.
- Они **ответственны, честны и сострадательны**.
- Они уверены в себе, даже **смелы**.
- Организаторы должны быть **хорошими слушателями**. Они знают, что не обязательно иметь сильный голос, чтобы иметь влиять на людей.
- Они **объединяют людей**, приветствуя новых сотрудников на работе, и ищут способы вовлечь каждого члена.
- Организаторы **побуждают людей к коллективным действиям**. Они не просто решают проблемы в одиночку, они готовят своих коллег, чтобы решать проблемы вместе.
- Они ставят **интересы группы на первое место**, жертвуя своими собственными.
- Они не действуют как одинокие рейнджеры. Они **уважают групповые решения**.
- **Хорошие организаторы хорошо знают коллективный договор** и трудовой кодекс, но **не боятся признаться, если не знают ответа**.
- Они могут **сдерживать себя под давлением** и справляться со стрессом и конфликтом.
- Они **готовы противостоять руководству** и могут вдохновить других на то, чтобы постоять за себя.



СОСТАВЬ КАРТУ, ЧТОБЫ ОНА ВЕЛА ТЕБЯ.

Составление карты поможет вам выявить рабочие группы, социальные группы и их лидеров.

Этот визуальный инструмент поможет вам и вашим коллегам-организаторам объединить свои знания, чтобы увидеть, кто и где является для кого-то примером, кто с кем общается и кто сталкивается с такими же проблемами. Карта может помочь вам настроить сеть между членами или определить, где требуется больше старост. Самое главное, **карта делает видимой силу взаимоотношений между людьми.**

Создание карты должно быть результатом групповой работы. Это будет полезным на любом этапе организации – будь то старый профсоюзный комитет, уже давно начавший решать какую-то большую проблему, или группа потенциальных организаторов, просто думающих о том, с чего начать. Поскольку карта является визуальной, она может помочь в общении, даже если не все говорят на одном языке. И это весело!

МОЖЕТЕ ДОСТАТЬ СПИСОК?

Лучше всего работать со списком всех сотрудников на вашем рабочем месте или в отделе (независимо от того, что вы отображаете). В противном случае удивительно легко можно забыть людей, особенно тех, с кем вы не работаете близко, например, люди на неполном рабочем дне или те, у кого есть какая-нибудь уникальная работа.

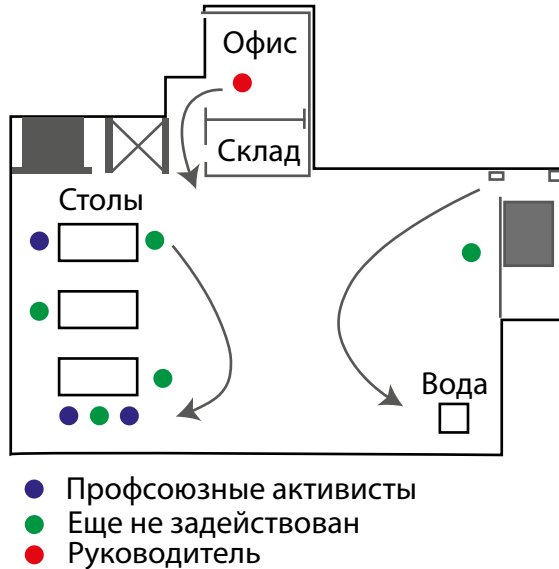
Может быть, вы сможете получить этот список из офиса вашего профсоюза, особенно если вы староста. Если нет, то есть ли список на работе, который вы можете незаметно скопировать или сфотографировать? Руководство может распространять список экстренных телефонов сотрудников или опубликовать их расписание. Будьте изобретательны.



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ КАРТУ РАБОЧЕГО МЕСТА

Вам понадобится:

- Рулон белой бумаги
- Цветной маркер
- Стикеры



Начните с физического пространства. Во-первых, используйте доску или большой лист бумаги и черный маркер, чтобы нарисовать область, где идёт работа, или здание, показывая входы, выходы и окна. Обозначьте офисы, производственные линии, складские помещения, отгрузочные и приемные склады, столовые и ванные комнаты.

Добавьте деталей, например, машины, столы и кулеры для воды. Если здание большое, то составьте карты различных районов. Убедитесь, что карта достаточно большая, чтобы отразить всю информацию.

Добавить движение. Нарисуйте схему работы или производства продукции и/или пути, которые разные люди регулярно проходят. Рисуйте в разных цветах.

Есть ли места, где рабочий процесс может стать узким местом? Эти места могут быть важными точками давления. Кто там работает?

Есть ли места, где собираются люди, такие как комната отдыха или пресловутый кулер для воды? Это могут быть хорошие места для общения или групповых собраний.

Добавьте всех людей. Стикеры хорошо работают, чтобы представлять работников. Вы можете использовать разные цвета для обозначения руководителей, профсоюзных активистов, различных рабочих мест или смен. Отметьте их инициалами или именами.



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ, КАК ЛЮДИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ

Отметьте группы. Нарисуйте круг вокруг людей, которые образуют каждую рабочую группу и каждую социальную группу, используя разные цвета. Если члены группы разбросаны повсюду, укажите их каким-либо другим способом, например, определенным цветом или галочкой.

Кто работает вместе?

Кто вместе курит?

Кто отдыхает вместе?

Кто разговаривает по-испански?

Определяя группы, обсуждайте их.

Как эта группа связана с управлением?

Какие их самых больших проблем затрагивают эту группу?

Делайте свои наблюдения уважительными и фактическими, а не сплетничайте. Идея состоит в том, чтобы найти людей, которые помогут вам организовать с этими сотрудниками, а не повторять стереотипы или жалобы на них.

Отметьте лидеров. Обозначьте лидера каждой группы соответствующим цветом.

Кто главный лидер в этой группе?

Есть другие лидеры в этой группе?

Карта поддержки профсоюза.

Кто уже входит в вашу организационную команду? Если нет формальной группы, выберите некоторые критерии.

Кто добыл подписи под последней петицией?

Кто помогает делать эту карту?

Также отметьте более широкий круг сторонников союза. Кто подписал последнюю петицию?

Кто является членом, выплачивающим взносы?



УПРАЖНЕНИЕ: АНАЛИЗ КАРТЫ РАБОЧЕГО МЕСТА

Обсудите карту. Теперь у вас есть много информации о взаимодействии между людьми на рабочем месте. Это хорошее место, чтобы остановиться и спросить себя:

Что мы видим?

Даже когда люди хорошо знают свое рабочее место, карта поможет им увидеть его новыми глазами. Задавайте открытые вопросы.

Что здесь происходит?

Мы видим какие-то закономерности?

Как распространяются новости?

Какие новые вопросы вызывает эта карта?

Истории о проблемах, беспокоящих людей, которые всплывут в процессе обсуждения. Продолжайте добавлять их к карте, отмечая, какие работники подвергались преследованиям со стороны руководства и тех, кто сталкивался с увольнениями. Если карта становится слишком переполненной, начните отслеживать информацию по-другому.

Используйте карту для определения областей и лидеров, на которых нужно сосредоточиться. Сделав динамику рабочего места видимой, сведите всю информацию в таблицу.

Видите вон ту группу, с которой мы никогда не контактировали? Кто может поговорить с кем-нибудь из этой группы? В следующий раз, когда вы пойдете на работу, посмотрите вокруг и сравните реальность с вашей картой.

Мы кого-нибудь или чего-нибудь упустили?



УПРАЖНЕНИЕ: СОСТАВЬТЕ ГРАФИК

На некоторых рабочих местах все перемещаются повсюду, и физическая карта была бы безнадежной путаницей. В таком случае составьте таблицу.

Даже если вы сделали карту, таблицу тоже будет полезной. Таблицы легко обновлять и они позволяют сразу увидеть, где ваш профсоюз слаб, а где силен. Сделайте большую версию для размещения на стене. Введите данные в электронную таблицу, её можно распечатать и носить с собой.

Сделайте сетку. Можно использовать столбцы для различных рабочих областей или названий заданий, а строки для смен.

Запишите все имена. Некоторые организаторы включают номера сотовых телефонов и адреса электронной почты, чтобы иметь всю информацию в одном месте.

Составьте карту групп и лидеров. Как и на карте, используйте цвета и символы для отображения формальных и неформальных связей. Обсудите те же вопросы.

Цветовой код диаграммы. В зависимости от ваших целей вы можете выделить всех людей, которые приняли участие в митинге, подписали петицию или носили пуговицу.

Постоянно обновляйте данные. Постоянно пересматривайте свою таблицу. Отслеживайте изменения в отношении к профсоюзу у людей и их роли, которые они выполняют для профсоюза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ура! Вы нашли себе союзников. Вы хорошо разбираетесь в том, кто есть кто на рабочем месте, как функционируют группы, и кто их лидеры. Теперь пришло время выяснить, как выбрать «хорошую проблему» для начала организации.

Это может показаться странным. Вы, вероятно, были привлечены к организации в первую очередь, потому что вы были возбуждены насущной проблемой на работе. Но, как бы вас она не допекала, это наверняка не лучшая задача для начала. Организаторы учатся выбирать свои битвы. Вот что мы обсудим в Уроке 4: Выбор проблемы.



Урок 4: ВЫБИРАЕМ ПРОБЛЕМУ

Во многих ситуациях на рабочем месте проблема выбирает вас сама. Руководство делает что-то неприемлемое, и вы чувствуете необходимость остановить это: слишком много сверхурочных, несправедливые взыскания, дискриминация.

Но, может быть, проблем так много, что вы даже не знаете, с какой начать. Вы злитесь на многое, чувствуете, что другие тоже злятся, но каждый о своем.

Если вы думаете о долгосрочной перспективе, если хотите выйти за рамки решения только одной проблемы, если хотите создать атмосферу, где люди чувствуют и используют свою силу, чтобы любой мог пресечь несправедливость в самом зародыше, если хотите сделать профсоюз осязаемым на любом рабочем месте, то надо сделать первый бой таким, чтобы он укрепил организационный импульс и дал людям силы идти дальше.



ПРАВО МОЛИТЬСЯ

Когда организаторы из профсоюза **Service Employees International Union, SEIU** (профсоюз **Teamsters** часть профсоюза **SEIU**) начали обращаться к работникам аэропорта в Ситаке, штат Вашингтон, они столкнулись с большим количеством сложностей. **Джонатан Розенблюм** вспоминает: «Самая большая группа низкооплачиваемых работников аэропорта прибыла из Сомали. Хотя их условия работы были отвратительными, они не были готовы доверять нам».

Рабочие из нескольких зданий аэропорта уже были членами профсоюза. Однако профсоюз не проявлял особого внимания к проблемам африканских рабочих, особенно мусульман. Несколько лет назад, когда компания **Hertz**, занимающаяся арендой автомобилей, отстранила группу сомалийских водителей шаттлов от работы за участие в молитве, именно группа по защите прав мигрантов, а не их профсоюз, подала жалобу о дискриминации, чтобы вернуть им работу. Молитва пять раз в день является обязательной для мусульман. В конце концов, руководство **Hertz** согласилось относиться к молитвенным перерывам (которые длятся всего несколько минут), как к перекуру или посещению туалета: «Просто сделайте, что нужно, и вернитесь на работу, без необходимости в остановке учёта рабочего времени». Компания даже предоставила свободную комнату для молитвы.

Когда руководство решило отменить молитвенные перерывы, у профсоюза появился еще один шанс поступить правильно.

Однажды, когда рабочие как обычно отправились молиться, менеджер сказал им, чтобы они отметили в таблице время ухода с работы, прежде чем начать. Водитель шаттла **Зейнаб Авейс** вспомнила, как её менеджер стоял с расставленными руками, блокируя молитвенную комнату. «Если хотите молиться, идите домой» – кричал он.

Рабочие обратились в свой профсоюз **Teamsters Local 117**. На этот раз профсоюз организовал многоконфессиональную молитву прямо у стойки Hertz и пригласил СМИ, чтобы придать дело огласке.

«Мусульмане, христиане и евреи присоединились к профсоюзным и общинным активистам, молясь, держа плакаты, на которых было написано: «Уважайте меня, уважайте мою религию», – рассказывал Розенблюм. Деятели профсоюза и управляющий магазином «Hertz» выступали в национальных новостях. Они пригласили адвокатов.

Это была отличная схватка для недавно образовавшегося профсоюза и принципиальная борьба за справедливость.

«Вы можете себе представить количество негативных отзывов, которые получил профсоюз **Teamsters Local 117** от некоторых из его членов, а также в национальной блогосфере. Однако их готовность принять участие в этой борьбе стала поворотным пунктом в отношениях между профсоюзами в аэропорту и восточноафриканским сообществом».

После конфликта за возможность молиться двери общины для профсоюза начали открываться. «Нас пригласили провести профсоюзные собрания в мечети. Имамы в своих пятничных проповедях, призывали людей к участию в гражданских акциях профсоюза. Рабочие в аэропорту проявляли интерес к активной деятельности в профсоюзе, начиная со слов: «Я слышал, вы были в мечети» или «Имам рассказал нам о профсоюзе». Кампания в аэропорту набирала обороты».

Два года спустя, когда профсоюзы инициировали избирательную инициативу о минимальной заработной плате в размере 15 долларов в аэропорту, эти отношения сыграли решающее значение. Кампания зарегистрировала 900 новых голосов в маленьком городе. Почти все из них были иммигрантами или детьми иммигрантов.

«Примерно 200 голосов были зарегистрированы после пятничной молитвы», – говорит Розенблюм, – «Мы победили в голосовании с перевесом в 77 голосов».



ЗАДЕНЬТЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНУЮ СТРУНУ

Местные деятели профсоюза, которые организовали молебен у стойки Hertz, не выбирали «хорошую проблему», чтобы организовать профсоюз вокруг неё. Они просто отреагировали принципиально, когда увидели, что права их членов нарушаются.

Но, как оказалось, эта проблема задела за живое группу членов, которые раньше не ощущали особой позитивной связи с профсоюзом.

Люди, которые были вовлечены в решение проблемы, обнаружили общие ценности со своими коллегами. У них сложились новые отношения взаимного уважения и доверия.

Люди, которые были вовлечены в решение проблемы, обнаружили общие ценности со своими коллегами.



Те же принципы верны, когда вы хотите добиться успеха на любом рабочем месте. Следующие четыре секрета – это ваши критерии для выбора «хорошей организационной проблемы».

ХОРОШАЯ ОРГАНИЗУЮЩАЯ ПРОБЛЕМА – это проблема

- которая затрагивает много людей;
- которая вызывает отклик в сердцах;
- которую можно решить;
- которая поможет выстроить профсоюз и найти/вырастить новых лидеров.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРАЯ ЗАДЕВАЕТ МНОГО ЛЮДЕЙ

Насколько распространена проблема? Сколько работников сталкивается с этой ситуацией?

Большинство сотрудников должны чувствовать, что проблема реальна, и быть согласными с решением, которое вы предлагаете. Если это касается лишь горстки работников третьей смены, которых никто больше не видит, то, вероятно, это не лучший вариант «хорошей проблемы».

Когда руководство в Нью-Йоркской компании по аренде велосипедов объявило о новых графиках для механиков, то анализ отклика не занял много времени, новый график не устраивал многих. «Все пришли просто в ярость», – рассказывал организатор **Ник Беддел**, – «Независимо от того, какой график вы выбрали, вы будете вынуждены работать в выходной день». Никто не хотел выходить на работу в выходные дни, и никто не видел причин, почему это надо было делать. Их работа заключалась в ремонте парка велосипедов, которые обычно ломались с предсказуемой скоростью. Ремонт с понедельника по пятницу укладывался в сроки.

Механики, которые недавно создали профсоюз и вошли в **Transport Workers Local 100**, написали протестную петицию, бойкотировали процедуру отбора дней в новом графике и настаивали на альтернативном графике. Они победили.

Остерегайтесь проблемы, которая настраивает одну группу членов профсоюза против другой. Если конфликт зажигает всех, но с разных сторон, ищите основную проблему в действиях руководства, и решение, которое удовлетворит обе группы.

ПОКАЖИТЕ, ЧТО МНОГИМ НЕ ВСЕ РАВНО

Когда вы собираете подписи под петицией, попросите людей указать свой отдел, чтобы каждый мог видеть широту поддержки инициативы.

В больнице медсестры взяли две пустые тетради и написали

в них о проблеме, что встречалась им в их работе. Подписав свои записи, они разносили книги по всей больнице. Количество подписей быстро росло. Это показало всем сотрудникам больницы, что поддержка профсоюза растет. Затем медсестры сделали огромные плакаты, провозглашающие их поддержку, с их фотографиями и подписями. Они оставили пустые места для новых сторонников и брали плакаты на собрания, где люди могли добавить свои фотографии.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРАЯ ВЫЗЫВАЕТ ОТКЛИК В СЕРДЦАХ

Воспринимается ли найденная проблема людьми достаточно серьезно, чтобы действительно что-то сделать? Мало того, что многие

соглашаются с наличием проблемы, важно, чтобы они не думали, что это пустяк.

Челе Фулмор, лидер профсоюза Teamster в UPS, рассказывает о том, как руководство внедрило новые правила тайм-менеджмента и изменило время обеда, а после уволили работника за то, что он не до конца понял новый порядок.

Его коллеги были в ярости. Никто не понимал, что и как нужно делать, и цена ошибки была очень высокой. Все боялись ошибиться и потерять работу. Организовавшись, большинство водителей подписало петицию, в которой говорилось, что их менеджер не объяснял новые правила. Петиция, написанная таким образом, представляла менеджера некомпетентным перед вышестоящим начальством. Уволенный работник получил свою работу обратно.

Еще один замечательный пример – совместная молитва перед стойкой Hertz. Вопрос имел огромное значение для затронутых им рабочих и для всей мусульманской общины. Дело было не только в перерывах. Речь шла об их религиозной традиции.

Организатор Ахмед Али впоследствии размышлял о том, что именно такие основополагающие ценности как вера, справедливость, человеческое достоинство, свобода слова могут сплотить людей вместе в долгосрочной перспективе.



МОЖЕТ ЛИ МАЛЕНЬКАЯ ЖАЛОБА СТАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРОБЛЕМОЙ?

Если вы являетесь профсоюзным лидером, люди приносят вам свои жалобы всё время.

Выслушав и вникнув в проблему, вы, вероятно, попросите их предпринять ряд шагов: записать факты, определить, какие положения трудового договора нарушаются, пойти с вами, чтобы поговорить с руководителем. И если проблема не будет решена, то работать с вами, чтобы подать жалобу. Это все хорошие шаги.

Но есть еще один вопрос, который вы всегда должны задавать: «Кто-нибудь еще находится в той же ситуации?».

»Этот вопрос может изменить все, – говорит организатор **Эллен Дэвид Фридман**, – с таким вопросом вы всегда находитесь в процессе поиска проблемы, которая широко распространена и остро ощущается».

Конечно, не каждая жалоба окажется «хорошей» организующей людей проблемой. Но если работник думает, что другие могут быть также затронуты ею, то попросите его поговорить с коллегами и отслеживайте полученные ответы.

Если проблема действительно масштабная, то надо собрать всех вместе, чтобы поговорить о том, как решить её. Возможно, стоит сразу начать с групповой жалобы руководству с вручением делегацией профсоюза и этими людьми. Это может быть началом большой организационной работы.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРУЮ МОЖНО РЕШИТЬ

Трудно сказать наверняка, победите ли вы, но нужно иметь представление о том, сможете ли вы это сделать гипотетически.

»Если вы только что образованная группа, вы наверняка не хотите сделать ошибку при выборе вашей «хорошей проблемы», – говорит организатор **Марша Нимейер**, – «Вы хотите привлечь больше людей к себе, поэтому **вам нужно победить, чтобы вдохновить тех, кто настроен скептически**. Вы хотите, чтобы люди поняли, что они могут что-то изменить».

Задайте себе такие вопросы:

● **Чего мы хотим добиться?** Вам нужно договориться об определении того, что такое «победа», поэтому ваша группа должна поговорить о том, что вы считаете приемлемым результатом, включая возможные компромиссы.

● **Кто может принять положительное решение?** Оцените, кто именно может решить проблему. Это менеджер среднего уровня или руководитель этого менеджера, или генеральный директор? «Если это решение может принять только генеральный директор», – рассказывает Нимейер, – «У вас впереди будет длинный путь, чтобы решить эту проблему». В эту предварительную оценку также включите характеристики личности менеджеров, их прошлое, предрассудки, и насколько они упрямы.

● **Какова цена вопроса для того, кто принимает решение сказать «да»?** Подумайте о долларах и центах, а также о том, зарабатывает ли это лицо на этом вопросе политически или лично. Эта проблема чувствительна для него/неё, и он/она не хотел бы потерять лицо? Если этот человек пойдёт вам навстречу, возникнут ли у него проблемы?

Вы можете представить, что этот человек сдастся просто для того, чтобы рабочие перестали его донимать? Вы можете быть удивлены, как часто менеджеры имеют свободу маневра в разрешении конфликтных ситуаций. На них просто ещё не давили.

Выигрывали ли работники других отделов в этом же вопросе? Если да, то у вас есть прецедент. Руководство уже один раз сдалось, и небо не упало. Как эти рабочие победили?

• Как высоко вы можете поднять цену отказа? Сколько людей захотят что-то сделать, и как далеко они зайдут? Примите во внимание, кто пострадал от проблемы, как сильно были задеты их чувства, что они уже предпринимали в прошлом, и согласны ли с вашим планом неформальные лидеры групп?

Чтобы победить, вам нужно сделать так, чтобы человеку, принимающему решение, было труднее сказать «нет», чем «да». Потребуется ли для этого пять человек, марширующих в офис вместе, 25, подписывающих петицию, или большинство, угрожающее забастовкой? Чем большее давление вы способны оказать, тем большее количество проблем можно будет решить.



ДЕНЬГИ БЫЛИ

Профсоюз государственных служащих в Нью-Джерси вел переговоры о первом своём трудовом договоре для работников интерната, которые зарабатывали 9 долларов в час. Они выяснили, что правительство штата, которое финансировало интернат, выделило 1 доллар в час на повышение зарплаты рабочих.

Деньги были, но руководство не спешило поднимать зарплату. Это давало рабочим уверенность в том, что они могут победить. Они придумали кричалку про директора г-на Диминота и организовали протесты напротив офисов управления:

«Привет, Диминот, мы повсюду ищем тебя. Наш доллар, где наш доллар?»

Рабочие организовали «охоту за долларом». Они пришпиливали доллар к своим рубашкам и надевали их по пятницам в знак солидарности. Вместе они составили таблицу с описанием того, что они сделали бы, если бы получили дополнительный доллар в час, и отправили их по факсу руководству.

Вскоре новый договор был подписан, рабочие получили не 1 доллар, они получили 1,60 доллара.



КРАТКОСРОЧНЫЕ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

Следует выбирать легко выполнимую задачу для своей первой цели. **Но маленькая выигрышная схватка сработает лучше в тандеме с большой еще не решённой проблемой.**

Нимейер приводит пример больничных медсестер, которые одновременно борются за более важную цель – увеличение количества персонала и стабильные поставки расходных материалов. «Руководство не готово расширить штатное рас-

писание, – говорит она, – «но оно будет расширять поставки расходников, и это отчасти потому, что они знают, что мы будем продолжать давить на них в отношении увеличения количества персонала. Они думают, что могут отвлечь нас от нашей главной цели, уступив в малом».

Работники фаст-фуда по всей стране организовали шествия и митинги для решения очень сложной задачи: минимальная зарплата \$ 15 и организация профсоюза. Но в середине этой долгосрочной кампании, в «Макдоналдсе» на Манхэттене, рабочие смогли быстро решить небольшую проблему. В один из жарких июльских дней один из рабочих упал в обморок. Команда вышла из здания, привлекала внимание прессы. Работники фаст-фуда уже были в новостях и журналисты собирали информацию рядом. Рабочие сообщили журналистам, что кондиционер был сломан не менее девяти лет. Управляющий ресторана продемонстрировал прессе новый кондиционер в тот же день.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРАЯ ОБЪЕДИНИТ ЛЮДЕЙ

Подумайте о том, как планируемая схватка сможет укрепить людей для будущих боев:

- Будет ли решение этой проблемы привлекать неформальных лидеров или группы, которые не были вовлечены или были, но не сильно в деятельность профсоюза?
- Будет ли это способствовать укреплению солидарности между группами?
- Даст ли возможность попробовать новое воздействие, которое на один шаг превосходит то, что вы делали раньше?
- Сможет ли решение этой проблемы заложить основу для будущих улучшений условий труда?

В Лос-Анджелесской больнице деятели профсоюза были деморализованы и встречались нерегулярно и в недостаточном количестве. Они решили составить план по поиску новых лидеров и восстановлению своего профсоюза.

Они хотели, чтобы их первая организационная проблема для восстановленного профсоюза была подходящей. После нескольких недель встреч они свели воедино нужные критерии. Для активной работы им нужна была небольшая рабочая зона с 10-30 рабочими, которые страдали от некоей проблемы, и где по крайней мере один неформальный лидер уже был активистом профсоюза или имел потенциал стать таковым.

Приближался декабрь, и руководство объявило, что работники, которые проболеют хотя бы один день в этом месяце, должны принести справку от врача. Раньше справка требовалась только за трехдневное отсутствие.

Бинго! Люди были в ярости. В одном отделении с 27 работниками люди написали петицию с просьбой о встрече с руководством. Все подписали ее. Группа попросила руководство о встрече со своими представителями.

«Руководство сказало: »Вы, должно быть, шутите, у нас не хватает персонала, чтобы разговаривать так долго с таким количеством людей», – вспоминает организатор Пол Крехбил. Менеджеры согласились встретиться только с четырьмя представителями.

Но вскоре после начала собрания пришли еще двое. «У нас перерыв», – сказали они. Шестеро работников по очереди объясняли, как новая политика отразится на них и с какими сложностями они столкнутся. Менеджеры нервно поглядывали на часы, а через 15 минут сказали, что рабочие на перерыве должны вернуться в палату», – рассказывает Крехбиэль. – «Я сказал руководству, что они скоро вернуться, но сначала им нужно рассказать свою историю до конца».

Пока они рассказывали свои истории, еще двое рабочих начали свои перерывы и пришли на собрание... Руководство было явно расстроено. «Первые двое рабочих должны вернуться», – решительно заявили они, – «Их перерыв закончился. Мы не можем отпустить с рабочих мест сразу столько людей».

«Мы знаем», – ответили мы, – «Они как раз заканчивают». Очередной работник проговорил еще 2-3 минуты.

Совещание продолжалось два часа, и большая часть сотрудников, сменяя друг друга, прошла через это собрание. «Мы постарались, чтобы люди оставались на собрании как можно дольше», – говорит Крехбиэль.

Акция прошла успешно. Руководство облегчило требование к наличию справки от врача. И поскольку в этом решении участвовало так много людей, это помогло в пересоздании профсоюза. Один новый сотрудник профсоюза был нанят, и три новых человека вызвались помогать добровольно.

ЗАЩИТА ПЕРЕРЫВОВ

Если руководство нарушает ваше право на перерывы, вы можете распечатать небольшие карточки с условием трудового договора или кодекса, гарантирующим перерыв, и передать карточку любому руководителю, который пытается заставить кого-то пропустить свой перерыв.

Или большая группа может однажды взять законный на отгул на один день, но в одно и то же время. Или можно пройти через стройплощадку, звоня в колокол или свистя в свистки, чтобы объявить перерыв.



ДАЖЕ КОГДА ПРОИГРЫВАЕТЕ, ВСЁ РАВНО ЧТО-ТО ПРИОБРЕТАЕТЕ

В конце концов, от каждой битвы мы хотим получить три вещи:

- **Победа.** Удалось ли нам добиться существенного улучшения условий труда?

● **Извлечь урок.** Стали ли мы умнее? Поняли ли мы больше о людях, с которыми сталкиваемся? Что потребуется, чтобы победить в будущем? Отточили ли мы свои тактические навыки или понимание стратегии?

● **Получили ли мы более сильную организацию.** Создали ли мы личные доверительные связи или альянсы, которые можно использовать снова? Вышли ли вперед другие лидеры?

Каждый бой должен основываться на результатах последнего. Часто случается так, что мы не получаем желаемого выигрыша, но становимся умнее и организованнее, что делает вероятным нашу победу в следующий раз.

Это важная часть работы организатора, чтобы указать коллегам, что было приобретено: «На этот раз мы не получили увеличение наших перерывов, но теперь, когда у нас есть новые контакты с ночной сменой, которых у нас не было раньше, давайте начнем думать о том, как и когда мы поборемся снова».



ПОЧЕМУ ОБИД НЕДОСТАТОЧНО

Если бы мы могли рассчитывать на чёткое исполнение трудовых договоров и законов, тогда наши рабочие места были бы лишены проблем.

Но каждый раз, когда у руководства появляется шанс, оно вторгается на территорию, завоеванную профсоюзом, забирая то, что мы считали защищенным коллективным договором. Договор отражает баланс сил между администрацией и работниками на момент его подписания, но не обязательно, что баланс на сегодня остается прежним.

Просто подать жалобу – не значит получить силу изменить что-нибудь. Обычно это неколлективная деятельность. В то время, как жалоба продвигается по инстанциям, членам профсоюза ничего не остается делать, как ждать.

Кроме того, жалобы могут исправить лишь малую часть тех несправедливостей, которые происходят на любом рабочем месте. Подумайте о работниках, чьи права нарушаются. Большинство не подадут жалобу за них.

Некоторые все еще находятся на испытательном сроке, или уже сталкиваются с дискриминацией, или просто боятся, что будут отмечены руководством как нарушители спокойствия. Некоторые не понимают, что имеют право на жалобу.

Даже хороший профсоюзный деятель не сможет убедить всех застенчивых или боязливых работников подать жалобу. В любом случае, у этого профсоюзного деятеля не будет времени, чтобы оформить все жалобы. Придет время выбирать поле для будущей битвы.

Из массива жалоб, которые могли бы быть поданы, только несколько актуальны. Представим, что через несколько месяцев борьбы некоторые из них будут удовлет-

ворены, но о них узнают только РАБОЧИЕ, которые вовлечены в процесс. Даже те, у кого есть схожие проблемы, могут не знать, что где-то рядом идёт подача жалобы. Большинство из них остаются взвинченными из-за несправедливости, которую не удаётся адресовать и хоть как-то приблизиться к решению.

Вот почему эта книга учит вас, как подкрепить жалобы на условия труда действием в цехе или вообще обойти систему жалоб. У вас никогда не будет времени для решения всех проблем, но чем больше людей будет участвовать в решении одной проблемы, тем больше они будут развивать навыки и уверенность в своих силах, чтобы когда-нибудь взять на себя другие проблемы, и сила профсоюза будет расти.



Вы развиваете «профсоюзную культуру» на рабочем месте, а не только расширяете зал профсоюза, в котором люди ожидают своей очереди для решения их проблем.



УПРАЖНЕНИЕ: ОЦЕНКА ПРОБЛЕМ, ДОСТУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы уже начали обдумывать некоторые возможные проблемы, которые есть на рабочих местах? Выберите для примера одну из них и ответьте на эти вопросы, чтобы помочь себе понять её организационный потенциал.

1. В чем заключается проблема?
2. Каково предлагаемое решение?
3. Эта проблема широко распространена?
 - Сколько людей технически могут быть затронуты этой проблемой?
 - Сколько людей чувствуют влияние проблемы на них?
4. Она затрагивает чувства?
 - Насколько людей волнует этот вопрос?
 - На что они готовы пойти, чтобы решить проблему?
5. Её возможно решить?
 - Кто принимает решения, кто может согласовать наше решение?
 - Чего будет стоить этому человеку сказать «да»? Рассмотрите не только деньги, но и личные или политические мотивы лица, принимающего решение по данному вопросу.

- Какое давление мы должны оказать, чтобы преодолеть сопротивление этого человека?
 - Кто уже участвует в организации по работе над этим вопросом? Кого стоит привлечь дополнительно?
 - Как далеко члены профсоюза готовы зайти в решении этого вопроса, чтобы выиграть?
6. Сможет эта борьба сплотить профсоюз?
- Научит ли членов профсоюза новому уроку или навыку, или даст шанс пойти на шаг дальше в вариантах борьбы, чем это было раньше?
 - Будут ли в решении участвовать группы или неформальные лидеры, которые до сих пор не были представлены в организации?
 - Будет ли эта проблема способствовать укреплению солидарности между группами работников?
 - Создаст ли решение хороший прецедент для будущих схваток?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь вы знаете, как выбрать правильную проблему. В Уроке 5: «Эскалация кампании» вы узнаете, как составить план действий, чтобы подтолкнуть руководство к достижению вашей цели.



Урок 5: ЭСКАЛАЦИЯ КАМПАНИИ

После того, как вы определили проблему, потенциальных лидеров и вашу цель, вы можете подумать о тактике, которая даст вам то, что вы хотите. Этот урок рассказывает, как выбрать тактику и развернуть ее в правильном порядке в рамках эскалации кампании.

Мы начнем с истории, которая показывает, как начать с тактики низкой интенсивности и увеличить градус конфликта. Это произошло в небольшом профсоюзе, который не мог похвастаться своей работой. Жалобы были редки, а профсоюзных собраний не было совсем. Но несколько учителей в одной из школ собрались вместе и придумали, как получить результаты.



КАК УЧИТЕЛЯ СЛОМАЛИ СТЕРЕОТИПЫ

«Наша школа была старой и уже давно не видела хорошего ремонта», – пишет **Стив Хиндс**, который был учителем в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, – «Мы заметили, что многие учителя страдают от постоянных насморков, головных болей и других респираторных заболеваний. Мы собрались небольшой группой учителей, чтобы решить, что можно сделать».

«Мы решили подать жалобу, и более 90 процентов учителей подписали её за один день. Собирая подписи, мы одновременно провели медицинское обследование и обнаружили, что более 70 процентов страдали от симптомов, связанных с качеством воздуха».

«В течение многих лет мы почти ни на что не жаловались, поэтому всю организационную работу надо было начинать заново». Учителя сформировали Комитет по рассмотрению жалоб, приглашая всех желающих. Комитет проводил еженедельные совещания, выпускал информационный бюллетень и поддерживал ежедневные контакты с родительскими комитетами.

Используя информационный повод, комитет заставил руководство города провести исследование качества воздуха в школе.

«Отчет показал, что мэрия уже знала об очагах плесени в нашем здании», – пишет Хиндс, –

Наши требования были просты. Мы хотели, чтобы город сделал то, что, согласно его собственному отчету, он должен был сделать за шесть месяцев до этого: починил протекающие крыши, пропускающие влагу, удалил заплесневелые потолочные панели и очистил стены и полы от плесени.

Мы дали городу крайний срок, чтобы договориться о разумной дате завершения работ, после выполнения которых учителя и родители осмотрели бы здание. Мэрия сообщила нам, что они работают над проблемой, но официально никаких документов нам не согласовывали».

Видя, что ситуация не разрешается, учителя организовали встречу с родителями. Чтобы распространить идею шире, на следующий день в школе учителя надели хирургические маски.

«Этот день мы запомним надолго», – вспоминает Хиндс, – «Нам даже не пришлось звонить в газеты и телеканалы, чтобы привлечь их внимание к себе. Учащиеся с помощью своих мобильных телефонов разнесли информацию о нас, и уже к девяти утра камеры и репортеры были у дверей школы.

Родители учеников, которые услышали о масках на учителях, звонили в мэрию с вопросами о ситуации в школе. Городские власти были в ярости, появился управляющий образованием, чтобы запугать нас. Большинство учителей просто не пошло на собрание с его участием.

Город согласовал сроки ремонта уже к концу дня. На следующий день бригада осматривала здание комнату за комнатой, чтобы составить список работ. Этот список к концу составлял 1000 заявок. За несколько месяцев было проделано больше работы по улучшению нашего школьного здания, чем за предыдущие два десятилетия, и жалобы учителей и учащихся на здоровье постепенно ослабевали.

В ходе этой кампании Хиндс писал: «Мы развили лидерские и переговорные навыки у 15 членов профсоюза, которые ранее не имели такого опыта. И мы создали доверительные отношения с родителями, которые увидели, что профсоюз заинтересован не только в зарплатах. Мы сформировали **Организационную Контрактную Группу**, чтобы заставить местные профсоюзы бороться за меньшее количество учеников в классах».



ДЕЛА ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ

Как мы решаем проблемы на рабочем месте? Обычный ответ, если у нас есть профсоюз, – подать жалобу и запустить бумажную работу.

Но процедура рассмотрения жалоб может быть незаметной, медленной и бесплодной. И многие проблемы технически не являются жалобами. Они просто результат того, что кто-то другой имеет власть над вами.

Чтобы решить проблему школьной плесени, **Стив Хиндс** и другие учителя начали с жалобы, но не закончили на этом. Они подняли градус борьбы серией акций, которые заново организовали профсоюз и повысили уверенность в своих силах людей, кульминацией для которых стал день, когда все надели хирургические маски в школе и не пришли на встречу с представителем мэрии.

Независимо от того, является ли жалоба частью плана, мы с большей вероятностью выиграем, если действия будут:

● **Видимыми и публичными**, чтобы люди знали о том, что происходит и видели результат;

- **Коллективными**, с участием как можно большего числа людей;
- **Конфронтационные**, мобилизующие членов на встречу с лицами, принимающими решения, которые обладают властью решить проблему.

«Мобилизация людей позволяет не только достигать результатов, но и получать дополнительную силу для следующего этапа борьбы. Когда работники сталкиваются с интересами руководства, и в результате им удаётся исправить что-то: улучшить условия труда или восстановить уволенного работника, понимание своей власти происходит прямо на глазах. Это происходит в реальном времени, и рабочие видят результаты. Руководство держит власть над ситуацией в своих руках, а рабочие отнимают её», - рассуждает Хэтти Розенштейн, давний президент профсоюза государственных служащих в Нью-Джерси.



СОСТАВЬТЕ ПЛАН ИГРЫ

Как только вы определили хорошую организационную проблему (см. Урок 4), вам нужен план действий.

ТРИ ОСНОВЫ ПЛАНА

1. **Чего именно ты хочешь?** Удивительно, как далеко люди могут зайти, не определив, какое решение они ищут, и можно ли вообще получить желаемое. У учителей было четкое понимание того, как город может решить проблему плесени.
2. **Кто в силах решить эту проблему?** Недостаточно будет ответить «руководство». Выясните, какой человек может согласиться на Ваше решение. Учителя сосредоточились на лицах, принимающих решения на уровне мэрии.
3. **Какая тактика может сработать?** Цель ваших действий – увеличить давление на того, кто принимает решения. Подумайте, сколько усилий потребуется, чтобы выиграть, и где ваш предел.

ВОВЛЕКАЙТЕ

Чтобы привлечь людей, ваша стратегия должна быть ясной и надежной. Люди должны понимать ее и верить, что она может сработать. Практикуйте объяснения своего плана простыми словами, не занимаящими много времени.



ПРОВЕДЕНИЕ НЕБОЛЬШИХ СОВЕЩАНИЙ

Возможно, у вас возникнет желание начать с приглашения всех работников на свою встречу. Естественно думать, что «сила в количестве», и предполагать, что человек почувствует силу организации, если увидит много

других людей на собрании. Но это вряд ли произойдет в начале вашей кампании. Вместо этого Эндрю Трипп, который помог организовать профсоюз в Большой вермонтской больнице, предлагает: «**Новые люди, скорее придут на встречу с малым количеством участников**, и в которую входит друг или коллега, которого они хорошо знают. И на этой встрече они скорее примут участие в общем деле, чем на большой встрече, где их присутствие имеет мало влияния на ситуацию».

Сложно общаться на большом собрании. Гораздо проще сделать это на небольшой встрече, которая позволит построить более близкие отношения». (Вспомните Урок 2: отношения – это ключ).

Когда вы начинаете, «маленькая встреча» может быть даже с двумя людьми. По словам Триппа, именно так они решили свою организационную проблему: «У нас было много небольших встреч с 670 медсестрами, которые устно подтвердили приверженность профсоюзу, и в итоге мы получили 672 голоса «за» из примерно 1000 возможных».



ПЯТЬ ЧЕЛОВЕК МОГУТ СДЕЛАТЬ МНОГОЕ

Члены Rising Stars, Комитета Молодых Работников Офиса и Профессиональных Работников в Вашингтоне, округ Колумбия, получили аналогичный урок, когда они только начинали.

Их первая встреча привлекла 10 взволнованных людей. Но группа «увязла в попытках начать», – рассказала организатор Каньеша Селдон. В итоге «люди утекли».

«Мы продолжили ждать, чтобы больше людей присоединилось к нам», – рассказала Селдон, – «Это была ситуация, когда ты потерял тех немногих, что имел, потому что ждал и не давал им возможности сделать что-то самим».

Но она училась на собственном опыте. Группа была возрождена в следующем году и сейчас набирает силу.

«Многие люди действительно ожидают большего, когда получают уведомление о встрече, и очень разочаровываются, когда на встрече появляются только пять человек», – сказала Селдон, – «Но преданная группа из пяти человек может многое сделать».

Люди увидят, что ты делаешь, если ты продолжишь делать.



МЯЧ НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ

Заявите о существовании проблемы. Возможно, у вас есть начальник, который унижает кого-то перед коллегами. Вы пытались убедить его не делать это, но ничего не изменилось. Вы хотите что-то сделать.

● **Подумайте о проблеме, с которой вы столкнулись.** Попробуйте преодолеть эмоции – гнев, обиду, стыд. Запишите простые факты.

● **Сопровитвайтесь желанию действовать на эмоциях или делать что-то самостоятельно.** Это часто бывает, когда вы наиболее уязвимы, и вы можете создать больше проблем для себя, чем для руководства. Вместо этого сделайте глубокий вдох и обратитесь к коллегам.

● **Найдите на работе людей, которым доверяете, и поделитесь фактами, которые вы записали.** Попросите их беспристрастного мнения, является ли это проблемой. Если они согласны с тем, что это серьезная проблема, посмотрите вокруг, возможно вы найдёте других сотрудников, которые затронуты ей.

● **Поговорите один на один с людьми, которые страдают от той же проблемы.** Пока вы просто проверяете, согласны ли с вами другие, а не решаете, что вы собираетесь делать.

● **Некоторые люди будут более активны в желании решить проблему, чем другие.** Не отчаивайтесь, если все кажутся пассивными. Продолжайте искать, не докучая людям, пока не найдете хотя бы одного человека, который разделяет ваше желание решить эту проблему.

● **Если вы нашли небольшое количество сотрудников, которые разделяют идею о необходимости активных действий, соберите их вместе, возможно, за чашкой кофе во время перерыва.** Сначала поделитесь своими страхами о том, что может произойти, если ваша группа что-то сделает. Тогда поговорите о том, что произойдет, если вы ничего не сделаете. Это, как правило, поможет принять решение, чтобы сделать что-то! Затем начните говорить о шагах, которые вы могли бы предпринять.

● **Выясните вместе, кто в управлении является лицом, принимающим решения по этому вопросу.** Этот человек знает о проблеме? Как вы могли бы подойти к нему коллективно? Каковы риски и преимущества различных подходов?

● **Проверьте карту рабочего места из урока 3.** Подумайте о том, кто уже участвует в решении проблемы, и кого вам еще нужно привлечь, чтобы выиграть. Есть ли ключевые лидеры, которых вы хотите привлечь на ранней стадии? Кто в вашей группе должен подойти к ним, и какой подход может сработать лучше всего?

● **Используйте информацию из уроков 4 и 5, чтобы составить план.** Предпринимайте небольшие шаги для укрепления доверия внутри группы. Это – лучший способ преодолеть страх.



У КАЖДОГО БОССА ЕСТЬ СЛАБОЕ МЕСТО

Подумайте о том, где ваш работодатель уязвим. Для некоторых компаний это может быть логотип или изображение, на которое они потратили миллионы долларов в своей рекламе. Для других это может быть узкое место в производственном процессе, например, в продвигаемой системе «точно в срок».



СВИСТОК, ПОКА ВЫ РАБОТАЕТЕ

На фабрике грузовиков, входящей в «Fortune 500» (рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании), начальники были безжалостны и унижали сотрудников. Дисциплина была избирательной и несправедливой. На ежемесячном профсоюзном собрании один рабочий отметил, что все они «перегружены».

Через несколько недель 2000 пластиковых свистков в форме локомотивов прибыли в местное отделение. Инструкции были просты: всякий раз, когда вы видите начальника в цехе, дуньте в свисток.

Сначала повсюду раздавались свистки. Но к утреннему перерыву в цеху воцарилась тишина. Ни один начальник не осмеливался показаться.

На следующий день при заключении коллективного договора работодатель отказался торговаться, пока свистки не будут удалены. Переговорная группа приняла к сведению заявления компании об отказе от переговоров и попросила перерыв, чтобы позвонить в Совет по труду (аналог МинТруда). Переговоры возобновились немедленно с положительными для рабочих результатами.



РАБОТАЙТЕ ПО ПРАВИЛАМ

На военной базе обслуживающий персонал с радостью был готов прервать свой обеденный перерыв, чтобы заняться неотложными проблемами. Но взамен они понимали, что, как только проблема будет решена, они могут вернуться к своим бутербродам, даже несмотря на то, что обед закончился.

Ситуация была взаимоприемлемой в течение нескольких лет, пока не появился новый руководитель. Мы все знаем, как это бывает. Он должен был проявить себя. Показать, кто здесь главный и так далее.

Стив Эймс, международный представитель профсоюза **Производителей Котлов**, рассказал, что новый руководитель настоял на том, чтобы рабочие обедали в перерыв 12:00-12:30.

«Представитель профсоюза сказал новому начальнику: **«Хорошо, мы будем играть по правилам»**, – вспоминает Эймс. До этого ремонтники обедали за обеденным столом в рабочей зоне. Но теперь, когда наступило 12 часов, они уходили с рабочих мест и шли в ресторан быстрого питания на базе. Три или четыре дня они ходили все вместе, оставив цех без присмотра.

Однажды во время получасового обеденного перерыва прилетел самолет. Никого не было рядом, чтобы помочь посадить самолет или проверить его. Начальнику цеха пришлось парковать самолет самому.

«Босс возмущено выговаривал представителю профсоюза о ситуации, но в ответ услышал: «Это наше время, мы обедаем», – рассказал Эймс, – «Ты получил, что хотел».

Рабочие так и ходили на обед еще на пару дней. «Они не хотели подавать жалобу, – говорит Эймс, – потому что компания выиграла бы, ссылаясь на положения коллективного договора».

Без каких-либо записей, все вернулись к прежнему распорядку дня. Это придало ребятам сил. Они сказали начальнику, что они будут более гибкими, если он тоже будет гибким».



НЕТ СВЕРХУРОЧНЫМ!

В станкостроительном цехе в Вермонте компания ввела новую жесткую политику штрафов за отсутствия на рабочем месте. Рабочие ответили девятимесячным отказом от сверхурочной работы.

Профсоюзные представители и организаторы не организовывали запрет, который по многим профсоюзным договорам мог считаться незаконным. «Всегда был скрытый уровень руководства профсоюза, у этих людей не было официальных должностей», – говорит Дэвид Коэн, который в то время был представителем United Electrical Workers,

– «В основном **неофициальными лидерами были пожилые рабочие – наставники, которые пользовались уважением у людей**. Они не проводили официальных встреч. Они просто разговаривали между собой и с избранными лидерами профсоюза. Они делали работу, которую не мог делать профсоюз. Чтобы прикрыть профсоюз, его официальные лица работали сверхурочно, давая понять руководству, что отказ от сверхурочных не является официальной политикой профсоюза. Это действительно была инициатива рядовых работников».

Во время отказа от сверхурочной работы профсоюзный комитет потратил несколько месяцев на переговоры по программе присутствия на рабочем месте, выторговывая послабления в её пунктах для работников компании. Затем мы организовали рабочих на подачу жалоб по каждому случаю, когда они получили штрафы за опоздание или отсутствие на рабочем месте по новой программе. Единственное правило состояло в том, что рабочие должны были идти на встречу с руководством для обсуждения жалоб и в первую очередь должны были подробно рассказывать обстоятельства своих случаев, которые послужили причиной жалоб. Это дало понять компании, что работники были против программы.

В какой-то момент были поданы сотни жалоб, ожидающих рассмотрения. Профсоюзный комитет проводил с руководством компании по восемь часов в день. Это само по себе означало большие потери для компании.

В конце концов, не признавая, что политика штрафов за отсутствия на рабочем месте была неудачной, компания прекратила применять её и установила новый график, который мог дать работникам разумный период отсрочки.



ДЕРЖИТЕ БОССА ВНЕ РАВНОВЕСИЯ

Менеджеры любят рутину. Им нравится знать, что то, что произошло вчера, произойдет и сегодня, и что никто не думает и не обсуждает проблемы в компании слишком часто. Вы можете заставить их нервничать, просто делая что-то отличное от обычной рутины, даже что-то правильное, что будет нарушать их размеренное состояние. Когда они будут вынуждены угадывать, откуда будет следующий выстрел, знайте, вы получили преимущество.

● СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ

- **Нарушить поток производства, субординацию или контроль работодателя над работниками. Нарушение привлекает внимание и часто приводит к результатам.**
- **Изменить и улучшить. Некоторые вещи мы можем изменить, просто делая их по-другому: замедлить производство, сделать более длительный перерыв или изменить способ организации работы. Как только что-то изменилось, работодателю сложнее изменить его обратно.**
- **Взять под контроль. Когда начальник отдает приказ, он приводит в движение цепочку событий. Когда мы действуем сообща, мы запускаем цепь событий в другом направлении.**

«Корпоративная культура – это не творческая культура, – говорит Джо Фэйхи, бывший лидер профсоюза Teamster, – и мы должны рассматривать это как возможность достичь наших целей».

«Я когда-то торговался со Smuckers (производитель фруктовых напитков и мороженого)», – вспоминает Фэйхи, – «Мы решили сделать то, что их взбесит. Заводская жизнь очень предсказуема. Рабочие решили делать перерывы прямо на железнодорожных путях, а не за тем же столом и на той же скамейке, что и каждый день. Это было легко для рабочих, но это было страшно **для руководства. Их легче напугать, чем мы думаем**».

На другом заводе новоизбранные руководители местного профсоюза Teamster впервые вели переговоры с руководством. Никто из них не учился в колледже и не имел опыта работы в профсоюзе, и они были напуганы.

«Мы хотели создать такую атмосферу для руководства на первой встрече, которая бы передала им чувство дискомфорта, который чувствуют рабочие», – сказал Фэйхи, – «Первые переговоры проходили в местном профсоюзном зале, поэтому у нас была возможность подготовиться. Мы расставили стулья по кругу, без стола. Мы пригласили администрацию, указали на пустые стулья и сказали: «Присаживайтесь». Это сработало. Они были вежливы, но выглядели очень неловко. У них не было места, чтобы открыть свои портфели или ноутбуки. Они не знали, что делать со своими ногами».

Теперь, когда мы поставили их в неудобное положение, мы постарались успокоить их. Мы сказали: «Мы хотим, чтобы вы узнали нас немного, и мы хотим сами узнать вас немного. У нас у всех разные профессии. Вы, вероятно, знаете о нашей работе больше, чем мы о вашей. Так что давайте пройдемся по кругу и представимся». Когда очередь дошла до директора завода, мы спросили его, чем он занимается, и кто его босс. Он ответил: «Моя работа – следить за тем, чтобы линии производили 132 упаковки в минуту». Мы задали ему еще несколько вопросов, а он продолжал и продолжал, как будто ему нравилось, что кто-то задает ему вопросы.

В конце концов, он выдал нам чувствительную для производства информацию. Это не понравилось начальнику отдела кадров, и тот даже постучал по голове костяшками пальцев и сказал: «Ты слишком много болтаешь!»



15-МИНУТНАЯ ЗАБАСТОВКА

Социальные работники Пенсильвании выяснили, как заставить руководство врасплох. «Мы хотели, чтобы наша деятельность просвещала общественность и в то же время заставляла боссов психовать. Мы решили, что будем делать 15-минутные перерывы одновременно», – рассказывает пресс-секретарь Рэй Мартинес.

Профсоюз обзвонил всех своих членов. «Мы спланировали, что в условленное время», – говорит Мартинес, – «все наши члены встали бы и вышли из офиса. Это означало, что работа с клиентами в офисе, телефонные звонки и вся жизнь в офисе приостановлена».

В итоге это послужило двум целям. Во-первых, руководство и клиенты почувствовали, что будет без наших услуг, если мы объявим забастовку. Во-вторых, мы, члены профсоюза, будем находиться за пределами рабочего места (обходится запрет на собрания профсоюзов на рабочем месте) и сможем проводить совещания на открытом воздухе, чтобы проинформировать рабочих о последних результатах переговоров.

Пока происходила наша мини забастовка, водители, проезжающие мимо нас сигналили нам, так как мы заранее подготовили плакаты с просьбой водителей сигналить, чтобы показать нам свою поддержку. Прелесть всего этого заключалась в том, что всё было совершенно законно, так что руководство ничего не могло поделать».

В конце 15-минутного перерыва все зашли в офис и вернулись к работе.



СДЕЛАЙ ПОГОРЯЧЕЕ!

Не доставайте свои большие пушки сразу. Начните с простой в выполнении деятельности, которая не потребует больших усилий со стороны ваших коллег. Если в вашей деятельности участвует достаточно большое

количество людей, и вы выстроили хорошие отношения, солидарность работников высока, то можно попробовать, что-то более весёлое.

Возьмем, к примеру, борьбу учителей Нью-Хейвена с плесенью. Они начали со сбора подписей под жалобой и проведения обследования здоровья. Это помогло им проверить, насколько широка и актуальна эта проблема, сформировать сеть активистов, которые будут вести сотрудников в течение всей кампании.

Если вы не смогли достичь своей цели с первого раза, тогда стоит попробовать что-то более сложное, что подтолкнёт босса сильнее. В случае необходимости, еще одним шагом может стать угроза привлечения внешнего давления или огласки.

Почему важно постепенно наращивать усилия в ходе кампании?

● **Ведите себя достойно.** Начав с малого, вы показываете, что вы разумны и заслуживаете доверия. Вы пытались спросить вежливо. Вы были готовы к конструктивному диалогу.

● **Закаляйте активистов постепенно.** Если вы начнете с низкоинтенсивных действий, участники, которые никогда раньше не перечили боссу, с большей вероятностью будут участвовать. По мере того, как ваши действия становятся более радикальными, убедитесь, что вы не торопите события, и люди готовы к повышению накала.

● **В численности сила.** Если вы сразу же принимаете участие в высокоинтенсивных действиях, и в них участвует всего несколько человек, работодатель сможет быстро расправиться с ними и тем самым преподать урок всем: «Если высунешь шею, тебе отрубят голову». Если вы начинаете с малого и организовываете свой коллектив постепенно, то вы сможете добиться большего участия от людей.

● **Каждое действие должно оказывать большее воздействие, чем предыдущее.** Когда Ваши действия становятся все более и более интенсивным, руководство начинает понимать, что у Вас серьезные намерения. Вы также заставляете их гадать о вашем следующем шаге. Когда руководители не знают, что произойдет дальше, они начинают совершать ошибки. И каждый раз, когда они их совершают, баланс сил немного смещается в вашу сторону.

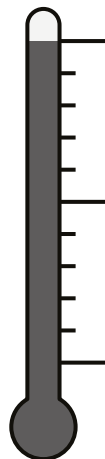
● **Не начинайте игру с козырных карт.** Если Вы сначала сделаете самое худшее, что может ожидать работодатель, то кампании дальше некуда будет идти, кроме как вниз. Более эффективно выстроена кампания, когда менеджеры видят, что у вас еще много рычагов давления, и еще есть время, чтобы избавить себя от лишней головной боли, уступив вашим требованиям.



ТЕРМОМЕТР ДЕЙСТВИЙ

Один из способов визуализировать эскалацию тактики – расположить ее на термометре, причем каждое следующее действие будет «горячее», чем предыдущее. Вот шаги, которые учителя Нью-Хейвена предприняли для решения своей проблемы с плесенью в своей школе (читать снизу вверх):

- Насладились своей победой
- Проигнорировали собрание с руководством
- Поработали со средствами массовой информации
- Произвели публичное действие рекламного характера, маски на лицах
- Организовали собрание сторонников
- Использовали результат запроса для формулирования конкретных требований с указанием сроков
- Подали информационный запрос к мэрии
- Произвели поиск союзников, обращение к родителям
- Опубликовали информационный бюллетень
- Сформировали комитет по рассмотрению жалоб
- Развили сеть контактов с заинтересованными
- Провели медицинское обследование
- Собрали подписи под жалобой
- Определили проблему: качество воздуха
- Встретились небольшой группой



Во многих случаях опрос – это задача самой низкой интенсивности, с которой можно было бы начать. Но в этом случае учителя уже были возбуждены проблемой плесени, и у начальной группы не было проблем с тем, чтобы заставить их подписать групповую жалобу.

Когда учителя уходили от руководителя образованием от мэрии, это показывало, как далеко они зашли. Их растущая кампания укрепила их уверенность в справедливости своего дела, и они не боялись.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК: ВЫБЕРИТЕ ТАКТИКУ, КОТОРАЯ ПОДХОДИТ

- Имеет ли предполагаемое действие отношение к вашей проблеме?
- Будет ли это усиливать давление на лиц, принимающих решения?
- Это просто сделать?
- Будет ли действие видно?
- Как долго ждать эффекта?
- То, что Вы планируете, это что-то новое и отличное от того, что делалось раньше или это испытанное и проверенное действие?
- Достаточно ли людей готово сделать требуемое?
- Как отреагируют другие люди, не вовлечённые в процесс? Это объединит людей?
- Как может отреагировать руководство? Это будет иметь плохие последствия для людей?



- Не нарушает ли это закон или коллективный договор? Если да, то готовы ли вы к последствиям?



УПРАЖНЕНИЕ:

РАСПОЛОЖИТЕ ЭТИ ТАКТИКИ НА ТЕРМОМЕТРЕ

Вот набор тактик, которые рабочие любят использовать. Выберите проблему, существующую на работе, и представьте, что вы планируете эскалацию кампании. Нарисуйте термометр и напишите тактику, которую вы можете использовать, начиная с самых мягких.

Какая тактика «горячее»? Учтите, что ответ может изменяться от тех условий, которые присутствуют на Вашем поле боя. Некоторые тактики могут быть уникальными и использоваться только для конкретного места. Можете ли вы придумать действия, которые вы могли бы попробовать, которых нет в этом списке? Поставьте и их на термометр.

- Дёргать босса телефонными звонками и посланиями по электронной почте
- Забастовка
- Посетить руководство небольшой группой работников
- Провести пикет («линейный пикет»)
- Расклеить листовки/плакаты
- Носить значки или наклейки
- Распространить листовки
- Работать строго по правилам (итальянская забастовка)
- Носить футболки или шапки с лозунгом или рисунком кампании в конкретный день недели
- Подать групповую жалобу с подписями
- Сделать страницу в социальной сети для кампании

- Сочинить и исполнить песню о боссе/проблеме. Выложить в соцсети.
- Спровоцировать пробку на дороге у офисного здания
- Распространить петицию. Собирать подписи под ней.
- Атака ресурсов компании с комментариями в социальных сетях
- Провести опрос
- Разместить гигантскую надувную крысу, которая будет сидеть за пределами офиса, но будет видна из окна начальника.
- поголовный отказ от сверхурочной работы!
- Потребовать участия босса в собрании с работниками
- Составить карточки с кратко записанными правами работников, раздать работникам
- Встреча с внешними сторонниками (родители в случае со школьными учителями и плесенью); убедите их присоединиться к вам
- Все «заболевают» в один и тот же день.
- Все делают перерывы одновременно.
- Посещение руководства большой группой работников
- Митинг в штаб-квартире компании или другом значимом для работодателя месте
- Предать события огласке в прессе



УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВСЯ РАБОТА ВЫПОЛНЕНА

Даже тактика, которая звучит просто, например, «убедить всех носить наклейки в один день», требует планирования и последующей деятельности.

Ваша группа должна будет определить все необходимые задачи, чтобы осуществить задуманное, поручить их конкретным людям с указанием сроков и следить за тем, чтобы люди их выполняли. Простой способ подумать об этом – ответ на вопросы: «Кто? Что будет делать? Когда?»

Чтобы ничего не упустить, составьте график для каждой тактики, которая являет-

ся частью вашей кампании. Запишите все шаги, необходимые для выбранной тактики, и назначьте одного или нескольких человек для выполнения каждой задачи.

ТАКТИКА: ДЕНЬ НАКЛЕЙКИ

Задача	Кто?	Когда?
Поговорите с коллегами о том, чтобы провести «день наклейки». Решите, достаточно ли у нас поддержки для продолжения.	Все члены комитета	16 октября
Придумайте броский лозунг	Бритни и Бен	20 октября
Дизайн наклейки	Бен	22 октября
Соберите деньги, чтобы купить наклейки.	Эл, Кельвин, Мария, Тоня	22 октября
Распечатайте наклейки в копировальной мастерской профсоюза.	Фредди	23 октября
Составьте план раздачи наклеек. Кто и где будет распространять наклейки?	Бритни, Тоня, Мария, Милли	23 октября
Информируйте людей об их праве носить наклейки и подготовьте их к тому, как может отреагировать руководство.	Все члены комитета	24 октября
Раздайте наклейки.	Все члены комитета	25 октября
Наклейте наклейки на видное место	Каждый	25 октября
Встреча после акции, чтобы обсудить, как все прошло.	Все члены комитета	25 октября

Вы уже на правильном пути, действуете в соответствии с планом по наращиванию давления, пока не решите свой вопрос. Но какой реакции вы можете ожидать от руководства? По мере того, как ваша кампания будет набирать обороты, как вы справитесь с ответным давлением? Вот что мы рассмотрим в Уроке 6: «Ожидайте неожиданного».

УРОК 6: ОЖИДАЙТЕ НЕОЖИДАННОГО

Итак, вы запланировали большую кампанию с нарастающими по интенсивности акциями. Но руководство не будет сдаваться так просто. Как только они поймут, что вы что-то замышляете, они примут контрмеры.

Руководство не будет сдаваться так просто

И учтите, помимо препятствий, что чинит руководство, вы столкнётесь с некоторыми сложностями в общении со своими коллегами, членами вашего комитета и даже с самим собой.

Каждая организационная кампания имеет свои острые углы. В этом уроке мы предлагаем некоторые принципы и практические советы, которые помогут сделать всё правильно.

СИЛА ПЕСНИ

Организатор Джо Уэлейн рассказал историю создания профсоюза на мясокомбинате в Джорджии.

Организаторы столкнулись с рабочими, парализованными страхом. Одним из наиболее эффективных методов запугивания руководства был приезд молодого «профсоюзного разрушителя» (человек, который профессионально подавляет и уничтожает профсоюзы) из Атланты, который расхаживал взад и вперед по площадке, не говоря ни слова. «Этот парень появлялся в костюме-тройке и просто источал власть», – говорит Уэлейн.

Я начал думать о том, как с ним бороться, и вспомнил песню, которая называлась «The Union Buster». Это – песня-пародия, написанная Полом Маккенной на мотив «О, Сюзанна», и припев песни звучит так: «Он – разрушитель профсоюза, верный помощник босса. Он помогает нашим рабочим работать сверхурочно, а боссу – недоплачивать им».

Я всегда вожу гитару с собой в машине, поэтому я принес её на встречу с организационным комитетом, и научил этой песне. Мы записали её. «В то время компания разрешала работникам выбирать музыку, которая звучала через громкоговоритель во время работы. В следующий раз, когда «профсоюзный разрушитель» появился в цехе, записанная нами песня внезапно заиграла по всему заводу.

«Парень просто сошел с ума», – вспоминает Уэлейн. – Комитет сразу понял, как одна единственная песня может пробиться сквозь эту маску непобедимости».

Как и следовало ожидать, на следующий день компания больше не позволяла сотрудникам выбирать музыку. Поэтому, когда консультант появился в следующий раз, рабочие запели «The Union Buster».

Это привело к появлению правила против пения. В следующее появление «профсоюзного разрушителя» рабочие уже насвистывали знакомую мелодию. Когда же и свист был запрещен, рабочие начали напевать мелодию с закрытым ртом.

Уэлейн рассказал: «В течение всего лишь одной недели мы увеличили свою силу и солидарность среди сотрудников. Рабочие узнали, что они могут стать силой, проявив решительность и единство на примере одной маленькой проблемы. Мы не просто смогли разрушить защиту руководства, мы смогли предвидеть их реакцию и спланировать наши следующие шаги. Наши действия отлично проиллюстрировали организационный принцип: **«Если правильно подстегнуть противника, он зашевелится и совершит ошибку»**».

Если правильно подстегнуть противника, он зашевелится и совершит ошибку

Рабочие на заводе провели голосование и организовали свой профсоюз.



НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ БОССУ ПОДСТАВИТЬ ВАМ ПОДНОЖКУ.

Руководство всегда используют одну и ту же схему, чтобы разрушить вашу организацию. Они используют те же препятствия, о которых мы говорили в Уроке 1:

1. Страх.

Руководство может создать атмосферу напряженности. Например, может усилиться наблюдение.

Приглашённые со стороны консультанты или руководители более высокого уровня, как правило, не находят в себе смелости появиться на рабочих местах. Но менеджеры могут угрожать или даже подавать пример кому-то, как надо себя вести. Но подумайте, если менеджер достаточно умен, то он осознаёт риск зайти слишком далеко и вызвать волну гнева.

Помогите коллегам найти мужество преодолеть свой страх

Помогите коллегам найти мужество преодолеть свой страх, используя обоснованный гнев из-за несправедливости, имеющийся на рабочем месте. Юмор тоже может помочь (как в песне «The Union Buster»).

2. Безднадежность

Руководство может распространить сообщение, что ваша организация – пустая трата времени, решение принято, и у вас нет власти изменить его. Но чем усерднее руководители работают, чтобы противостоять вашей кампании, тем больше доказательств того, что у вас есть сила и власть. Указывайте на Ваши расширяющиеся возможности коллегам при каждом удобном случае.

Они вселяют надежду на формулирование заслуживающего доверия плана на победу. Начните с небольших, выигрышных боев, чтобы помочь укрепить уверенность ваших коллег в силе коллективных действий.

3. Беспорядок

Вы будете поражены разнообразным слухам и мифам, которые начнут циркулировать, чтобы люди говорили о чем угодно, кроме общей проблемы. В профсоюзном

движении дежурные мифы, это: «Профсоюз просто хочет ваших денег», «Профсоюз может заставить вас бастовать», «Профсоюз будет использовать ваши взносы для поддержки политических партий» и «Профсоюз встанет между вами и вашим руководителем». Но кто знает, что еще они придумают.

Вы можете заранее обговорить все самые распространённые мифы и слухи, направленные против организации, но Вы не можете предвидеть каждую ложь. Вместо этого ваша задача, как организатора, делиться информацией и помогать понимать действия босса. **Помогите своим коллегам не только с фактами, опровергающими ложь, но и в понимании того, почему руководство ведет себя таким образом.**

4. Разделение

Руководство может попытаться ослабить вашу поддержку, откупившись от некоторых лидеров, предложив жалкие половинчатые решения, которые помогают только определенным людям, или настроив одну группу людей против другой.

Продвигайте единство (солидарность), находя и подчеркивая вашу общность, обычно это проблема, вокруг которой Вы организуетесь. Ищите возможности для выстраивания отношений между группами. Заранее договоритесь, что все группы обсудят любое предложение, которое предложит руководство, и никто не будет заключать сделки с руководством тайком.

ЧЬЁ СОБРАНИЕ? НАШЕ СОБРАНИЕ!

Если руководство созывает обязательное собрание, то как рядовые сотрудники могут взять слово и провести его в своих интересах? Вы можете сделать это с юмором.

В одной кампании рабочие активисты стояли у входных дверей, раздавая свою собственную версию повестки дня собрания, включая предлагаемые вопросы.

В другой все присутствующие держали в руках леденцы с надписью: «Мы не сосунки».



РЕАГИРОВАТЬ ИЛИ НЕ РЕАГИРОВАТЬ?

Если руководство выпускает «сборник фактов», заполненный ложью, как Вы должны реагировать? Может показаться заманчивым тщательно разобрать каждый пункт, но Вы должны остановиться и подумать, прежде чем глубоко углубляться в эти вопросы.

Руководство пытается отвлечь и запутать Вас. Если это подорвёт Вашу работу, они будут продолжать в том же духе, снабжая Вас ложью так быстро, как скоро Вы сможете уличить их. Помните, когда Вы защищаетесь, то Вы в этот момент проигрываете.

Избегайте ответных письменных выпадов со своей стороны. Коллеги могут искать у вас подсказки о том, стоит ли воспринимать это всерьез. Вам надо сосредоточиться на своих проблемах, а не на их атаках.

Так когда Вы должны реагировать? По сути, только когда это необходимо. Если руководство успешно подменяет тему, то вам, возможно, придется ответить на то, что они говорят, в ваших листовках и разговорах с людьми. Цель состоит в том, чтобы быстро «затушить огонь» и вернуть всех к плану решения общей проблемы.

Помните, что ваша кампания будет выиграна не с помощью состязаний в переписке, а с помощью разговоров один на один, через коммуникационную сеть, которую Вы выстроили. У руководства достаточно денег и персонала, чтобы перехитрить вас, но ваш профсоюз – это те, кому доверяют руководители цехов, люди.

Не отвечайте на письменный выпад руководства только потому, что:

- Это приводит в бешенство.
- Это ложь.

Ответьте, если:

- Он затягивает людей. Люди, о которых Вы заботитесь, говорят об этом.
- Он меняет повестку дня и закрывает людей от Вашего сообщения.



КАК ОТВЕЧАТЬ НА СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Когда Вы пишете или разговариваете лично, сосредоточьтесь на своем послании. Когда люди приходят к вам, взбешенные выходкой руководства, хорошо работает следующий механизм: «подтвердите, ответьте, перенаправьте».

Подтверждение: дайте им понять, что Вы слушаете, понимаете, и их чувства справедливы. Ваши коллеги могут быть напуганы или расстроены полученной информацией. Не злитесь на них. Это вина руководства, а не их:

«Я слышу тебя, я тоже не хочу потерять деньги!»

Ответ: дайте правдивый, лаконичный ответ на вопрос. Не увиливайте. Если есть крупница правды в информации от руководства, скажите это прямо.

«Да, это правда, что нам не заплатят во время забастовки. Забастовка — это серьезное решение, которое требует всеобщей поддержки, поэтому мы сделаем это только тогда, когда большинство людей решат, что оно того стоит».

Если Вы не знаете ответа, не гадайте. Скажите им, что узнаете и вернетесь к теме. Убедитесь, что Вы выполните обещанное, чтобы не подорвать доверие.

Перенаправление: как только Вы ответили на вопрос, не углубляйтесь в обсуждение навязанной темы. Вместо этого будьте готовы задать вопрос, который вернет разговор к вашему плану по решению проблемы и укажите, что именно от этого руководство пытается их отвлечь.

«Если они так беспокоятся о наших кошельках, почему они не повышают нам зарплату в течение двух лет?»

В первую очередь напомните своим коллегам о проблемах, которые вдохновили их на организацию профсоюза. Спросите, изменилась ли ситуация. Переведите разговор обратно на план, в конце которого Вас ждёт победа, и обсудите следующие шаги, которые надо предпринять сейчас.



УПРАЖНЕНИЕ: ПРАКТИКА ОТВЕТОВ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

Выберите информационный вброс, который руководство использовало или может использовать для подрыва вашей организации. Если есть проблема, которая уже оттягивает внимание коллег, используйте её для упражнения.

Опишите те тревоги, с которыми мог бы поделиться Ваш коллега. Теперь напишите, что бы Вы сказали бы в ответ, чтобы ответить на этот вопрос, используя три шага:

- Подтверждение
- Ответ
- Переадресация

Потренируйтесь вслух друг с другом.



ГОТОВЬТЕСЬ К ХУДШЕМУ

Есть причина, по которой некоторые люди боятся высказываться. Руководство, как известно, не оставляет удар без ответа.

Когда техники Cablevision в Бруклине, Нью-Йорк, боролись за свой коллективный договор, компания попыталась уволить ключевого лидера, Джерома Томпсона. Чтобы защитить его, **200 сотрудников носили наклейку, на которой было просто написано «Джером». 40 представителей профсоюза ворвались в кабинет вице-президента**, требуя вернуть Томпсона на работу. На следующий день его снова взяли на работу. Директор назвал случившейся недоразумением.

Организатор профсоюзов Эллен Дэвид Фридман видела много таких случаев. **«Необходимо прививать людям идею о возмездии, которое обязательно последует за вашими действиями»**, – говорит она.

Объясните заранее, что возмездие будет наверняка. Делайте это сначала в разговорах один на один, а потом уже и в листовках.

Объясните, как это может выглядеть. Некоторых лиц могут выделить для «выборочной проверки эффективности работы» или могут быть сфабрикованы нарушения и объявлены выговоры. Другие могут быть наказаны новыми видами работы, плохим расписанием или злыми сплетнями. Кого-то могут отстранить от работы или даже уволить.

Говорите об этом прямо, чтобы развеять стыд и страх, которые следуют за такого рода атаками.

Опишите шаги, которые люди должны предпринять, если они стали мишенью контратаки:

- Действия руководства не должны замалчиваться, о них надо говорить и писать.
- Факты необоснованности претензий должны быть собраны, чтобы выстроить защиту, того утверждения, что всё произошедшее является расплатой за активность в защите своих интересов.
- Сторонники должны быть готовы защитить пострадавшего сотрудника совместными действиями, коллективными обращениями и значками («Вы нас не запугаете!»), совместными посещениями офиса руководства или подачей жалоб в Трудовую инспекцию на несправедливые обвинения.
- Если возможно, найдите и устраните любых членов руководства, которые могут быть уязвимы. Проанализируйте распределение властных полномочий. Если против конкретного руководителя можно выдвинуть серьезные обвинения, руководители высшего звена могут быть готовы пожертвовать этим человеком ради восстановления спокойствия.



РОЛЬ АКТИВИСТА МОЖЕТ ЗАЩИТИТЬ ВАС

Кей Эйзенхауэр, работавший в офисе Оклендской больницы, рассказывает: «Некоторые работники могут предположить, что работа представителя профсоюза или активиста может привести к неприятностям. Но в целом, у нас был прямо противоположный опыт.

Мои коллеги посчитали, что я защищен своей ролью в профсоюзе, что мое агрессивное, обычно успешное, представительство членов профсоюза гарантирует, что я не буду целью для атаки руководства, и что если бы я ей стал, то профсоюз пришел бы, чтобы защитить меня.

Я могу привести себя в качестве примера того, как активность в отстаивании целей профсоюза не обязательно приводит к неприятностям с руководством, пока Вы выполняете свою работу».



ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРАХА С ДЕЙСТВИЕМ

В ресторане в Санта-Фе, штат Нью-Мексико, Карлос Кампос и ещё 2 сотрудника сформировали профсоюзную ячейку. Остальные 29 сотрудников были слишком напуганы, чтобы присоединиться к ним.

В прошлом, когда они пытались обсуждать условия работы, директор говорил им: «Дверь широко открыта, и вы можете уйти», – рассказал Кампос.

Первое публичное действие ячейки состояло в том, чтобы вручить своему директору письмо с просьбой начать платить за сверхурочные, уважать перерывы на обед и перестать требовать от них ежемесячного собрания без дополнительной оплаты за потраченное время.

Ресторан тут же уволил всех троих. Но с помощью Центра поддержки рабочих они подали жалобу в Трудовую инспекцию и организовали громкую демонстрацию перед рестораном – историю тут же подхватили местные СМИ.

Через четыре месяца Кампос вернулся на работу. Совет по труду приказал работодателю восстановить его и его коллег в должности и возместить все потери в заработной плате за это время. Ресторан также организовал решение вопроса с обеденным перерывом и прекратил неоплачиваемые собрания и сверхурочные. «У рабочих всегда есть страх потерять работу, и работодатели пользуются этим», – говорит Кампос, – «Но у нас есть ещё и права, и мы заслуживаем уважения».

У рабочих всегда есть страх потерять работу, и работодатели пользуются этим

тодателю восстановить его и его коллег в должности и возместить все потери в заработной плате за это время.

Ресторан также организовал решение вопроса с обе-

денным перерывом и прекратил неоплачиваемые собрания и сверхурочные. «У рабочих всегда есть страх потерять работу, и работодатели пользуются этим», – говорит Кампос, – «Но у нас есть ещё и права, и мы заслуживаем уважения».

БУДЬТЕ ПУБЛИЧНЫМИ

Этот же Центр поддержки рабочих, «Somos un Pueblo Unido», оказал поддержку в создании 50 профсоюзных ячеек в гостиницах, ресторанах, автомойках, ландшафтных и клининговых компаниях.

Хотя Кампос и его коллеги столкнулись с худшим вариантом, который мог предложить директор, Центр обнаружил, что большинство работодателей, признавая правоту рабочих и законность их требований, вообще никак не мстят.

ольшинство работодателей, признавая правоту рабочих и законность их требований, вообще никак не мстят

Письмо руководству, подписанное, по крайней мере, двумя работниками, имеет решающее значение для укрепления правовой защиты. Если работников увольняют, у них есть документы, подтверждающие, что они принимали участие в коллективных действиях и директор знал об этом.

Не менее важно организовать митинг сразу же после любого несправедливого действия со стороны руководства. Это будет отличной антирекламой, которая никаким образом не нужна руководству, и это покажет, что у рабочих есть поддержка общества. Другие работодатели видят, с чем они могут столкнуться, если решат отыграться на ком-нибудь.

важно организовать митинг сразу же после любого несправедливого действия со стороны руководства

Все члены ячейки должны дать согласие на обращение к средствам массовой информации по поводу своих жалоб. «Если никто не знает об этом, мы не получим власть над ситуацией», – говорит организатор **Марсела Диаз**.



КОГДА ТЕБЯ ПОЗВАЛИ В ОФИС

Если менеджеры начинают загонять людей поодиночке в угол, как вы можете подготовить людей противостоять этому? Предупредите их, чего следует ждать. Проведите ролевую игру, как может пройти такая встреча один на один.

Донесите мысль до своих коллег, что необходимости в героизме нет. Спор с начальником о том, что вы делаете для вашей организационной кампании, не поможет. Цель начальства – либо запугать вас, либо узнать больше информации, например, кто именно является вашим лидером.

Донесите мысль до своих коллег, что необходимости в героизме нет.

Ниже список того, что следует делать, если Вы вызваны в офис:

● **Отстаивайте свои права.** Если у вас есть надлежащим образом оформленный рабочий профсоюз (даже если у вас еще нет Коллективного договора), Вы имеете право на присутствие представителя профсоюза на любом собрании, которое может привести к дисциплинарному взысканию.

Поэтому каждый раз, когда Вы начинаете чувствовать себя запуганным, спросите своего руководителя напрямую: «Может ли наша встреча привести к дисциплинарному взысканию? Если она скажет что-нибудь, кроме «нет», в том числе «да», «может быть», «посмотрим» или «я еще не знаю», скажите, что вам нужен представитель профсоюза или трудового коллектива.

● **Делайте заметки о том, что говорит руководитель, особенно если Вы думаете, что он может нарушать ваши права.** (Например, вопросы о вашей организации могут быть незаконным наблюдением за профсоюзной деятельностью. Проконсультируйтесь с профсоюзными руководителями или адвокатом).

Запись во время встречи может заставить руководителя нервничать настолько, что он возьмёт себя в руки, или же наоборот разозлится настолько, что обострит ситуацию. Оцените своего конкретного руководителя. Если решите не делать записи во время встречи, то обязательно сделайте их сразу после неё.

● **Отвечайте на вопросы, связанные с вашей работой, но не давайте дополнительную информацию, о которой вас не спрашивали.**



Проанализируете вопросы начальника и Ваши ответы с представителем профсоюза или членом профсоюза. Это даст возможность профсоюзу убедиться, что с Вами все в порядке, выяснить, были ли нарушены Ваши права, ответить на новые страхи или сомнения, которые могут быть намеренно заронены руководством. А также, что немаловажно, соберите информацию о том, что делает руководство.



КОГДА ВОЗМЕЗДИЕ ПРОВАЛИВАЕТСЯ

В супермаркете Kroger в Вирджинии попытка руководства отомстить работнику привела к обратному результату и закончилась тем, что руководство стало поощрять сотрудников к участию в профсоюзе.

У супермаркета была вопиющая проблема: расистский менеджер, который штрафовал за дисциплину чернокожих рабочих, при этом белые рабочие не попадались на штрафы. Когда погода была плохая, только чернокожих рабочих посылали на улицу за телегами. Когда что-то разливалось или разбивалось, чернокожие рабочие должны были это убирать.

Картина была ясна. Но сначала только один человек был готов противостоять ей – **Лаверн Ренн**, представитель профсоюза в этом супермаркете.

Ренн и её профсоюз начали с подачи жалобы в вышестоящее руководство, но компания отказалась её рассматривать. Поэтому Ренн начала документировать расистские инциденты самостоятельно, записывая каждую дату, время и суть инцидента. Она начала звать управляющую при каждом удобном случае.

Управляющий попытался отомстить ей, но Ренн не отступила. Когда ей не дали должность, которую она должна была получить по старшинству, она подала апелляцию и выиграла дело. Она получила своё новое место.

Далее события развивались интереснее. Другие рабочие заметили деятельность Ренн, отстаивающую их интересы, и многие из тех, кто никогда раньше не интересовался деятельностью профсоюза, пришли к ней и записались в его члены.

Люди стали членами профсоюза, потому что они увидели, что Ренн борется с ситуацией, которая их тоже не устраивала. И неудавшаяся попытка наказать Ренн дала обратный результат. Она воодушевила людей. Это был наглядный пример того, что они не бессильны. Они начали думать, что этот бой стоит начать, и они могут даже выиграть его.

Именно так активность одного человека превратилась в усилия по организации группы людей.

Вскоре многие рабочие в супермаркете помогали документировать всё, что делал менеджер. Они собрали команду из разных отделов и смен, и теперь могли быть уверены, что не упустят ни одного инцидента. Они подавали жалобы каждый раз, когда это было возможно.

По мере того, как возбуждение усиливалось, менеджер все больше отчаивался в своих попытках избавиться от черных рабочих. В конце концов, он совершил ошибку, которую не мог не заметить даже Крогер, основатель сети. Чтобы выставить некоторых рабочих в плохом свете, он подделал жалобную книгу с комментариями клиентов.

Его поймали на этом и уволили. И рабочие стали сильнее, потому что они добились результата вместе.



ПРАКТИКА, ПРАКТИКА, ПРАКТИКА... АНАЛИЗ, АНАЛИЗ, АНАЛИЗ

Независимо от того, насколько хорошо спланирована ваша кампания, вы обнаружите, что процесс организации полон непредвиденных событий и нового опыта. Если можете, обязательно предварительно репетируйте свои планируемые групповые действия, и анализируйте, что вы только что отрепетировали правильно, а где стоит доработать.

Например, если вы планируете идти в кабинет директора, чтобы подать ему жалобу, то ролевая игра перед фактическими действиями всей группой пойдёт на пользу. Тот, кто любит всё усложнять, может играть босса. Попробуйте несколько раз с различными сценариями:

- Директор принимает ваше прошение и говорит, что перезвонит вам.
- Директор затыкает вас, перебивает.
- Директор предлагает встретиться наедине с одним или двумя людьми.
- Директор вызывает полицию.
- Секретарша утверждает, что директора нет в офисе.

Договоритесь, как реагировать в каждом случае. Договоритесь о порядке выступлений и убедитесь, что все заранее знают, что собираются сказать. Будет более эффективно, если уже известные руководству «нарушители спокойствия» сдерживаются и позволяют другим говорить, чтобы продемонстрировать, что в разрешении проблемы заинтересованы все.

Сразу же после акции соберитесь на несколько минут где-нибудь поблизости, например, на стоянке. Спросите: «Как думаете, как все прошло?» Люди могут быть счастливы или разочарованы, встревожены или смущены.

Роль организатора состоит в том, чтобы помочь интерпретировать то, что только что произошло, и дать надежду. Заверьте людей, что жалоба была доставлена и убедитесь, что все чувствуют себя правыми в том, что они сделали. Поместите реакцию руководства в контекст их известных стратегий (страх, безнадежность, замешательство, разделение). Напомните своим коллегам, что это действие вписывается в ваш план победы.

Ваш комитет должен регулярно встречаться и разыгрывать по ролям возможные ситуации в разговорах один на один, которые у вас уже должны быть. Попросите указать Вам свои проблемные места в таких репетициях. Анализируйте их. Работайте над ответами на трудные вопросы, которые ставят вас в тупик



СЧИТАЙТЕ ЛЮДЕЙ

В любой момент **сила вашей группы зависит от того, сколько людей Вы можете задействовать** в короткий промежуток времени. Поэтому оценивайте свою поддержку постоянно.

Посчитайте подписи под жалобой. Следите за тем, сколько людей носят ваши значки, наклейки или футболки. Всегда держите под рукой регистрационный лист на всех акциях и пикетах, которые Вы организуете. На каждом этапе проверяйте, участвует ли в мероприятии большой процент ваших коллег?

Продолжайте обновлять карту рабочих мест или диаграмму из Урока 3. Перепроверьте свой подход к определению лидера: верный ли он, особенно в местах или среди групп, где участие людей в организации слабее. Кто еще может иметь там влияние? Кто может влиять на тех, кто имеет влияние?

Всегда прислушивайтесь: о чем говорят рабочие? Понравилась ли людям последняя акция? Какие сплетни появились от руководства? Что люди придумывают сами?



ОБНОВЛЕНИЕ КАРТЫ РАБОЧИХ МЕСТ

Помните карту рабочих мест, которую Вы составили на Уроке 3? Это – жизненно важный инструмент для отслеживания прогресса в любой кампании. В зависимости от целей диаграмма может включать:

- Данные каждого члена организации: имя, место работы, смена, должность
- Статус членства в профсоюзе
- Кто новенький
- Информацию о том, кто кому может позвонить в экстренном случае
- Кто здесь работает от профсоюза
- Кто прошел обучение



Диаграммы полезны, только если они актуальны. Организаторы должны постоянно обновлять данные и привлекать сотрудников для помощи. Это может включать в себя отслеживание людей, которых Вы даже не знаете, и удаление тех, кто уволился, ушел в отпуск или изменил рабочее место.



УЧИТЕЛЯ ПОДНИМАЮТ ПЛАНКУ

Чикагские учителя в своей кампании 2012 года за новый коллективный договор стали мастерами подсчетов. Они должны были это делать, так как в 2011 году был принят закон штата, требующий, чтобы СТУ (Чикагский профсоюз учителей) получил голоса «за» более 75% всех членов профсоюза (не только тех, кто голосовал), прежде чем объявить забастовку. Предполагалось, что это невозможно. «По сути, у них не будет возможности нанести удар», – злорадствовал Иона Эдельман, анти-профсоюзный лоббист, который протолкнул этот закон штата.

Руководители СТУ были убеждены, что получить 75% – это возможно, но никто не мог отрицать, что это очень сложно. Они не смогли бы быстро набрать нужный процент. Была выбрана другая тактика.

Актив подсчитал количество участвующих в ряде таких мероприятий сотрудников, как одевание красного по пятницам, подписание открытого письма, участие в тренировочном голосовании по забастовке и участие в общегородском митинге. «Все эти тесты мы создали для себя», как выразился координатор штаба **Джесон Поттер**.

Они развешивали на стене офиса профсоюза схемы, чтобы отслеживать каждую школу и каждого делегата (представителя профсоюза). «Мы много считали», – рассказала Исполнительный директор **Норин Гутеканст**.

На весенней учебной конференции профсоюза члены комитета, ответственного за заключение нового договора, разговаривали с представителями школ, поимённо оценивая членов профсоюза из их школы: будет ли этот человек одет в красное на мероприятии, придет ли он в нужный момент и проголосует ли «за» разрешение на забастовку.

Эти оценки не считались постоянными. Они пересматривались не раз. Смысл проверки того, где сейчас находится каждый человек, состоял в том, чтобы помочь им переместиться ближе к центру мишени (см. Урок 1).

«Оценки часто проверялись и менялись», – рассказал организатор **Мэтью Лускин**. – «Задача каждого делегата состояла в том, чтобы иметь план работы для каждого человека, как перетянуть его на нашу сторону. Мы обучили делегатов навыкам трудного разговора. Это давало людям возможность осознать, что они могут более эффективно поддержать людей с помощью этих новых знаний, а не просто оплакивать ситуацию, которая сложилась».

К весне STU успешно достиг собственных целей, и был готов к преодолению самого большого препятствия в их борьбе за новый договор – забастовке. Учителя прошли этот рубеж, набрав 90% голосов «за», и нанесли почти единогласный удар.



ВОСПРИЯТИЕ МОЖЕТ ПРЕВЗОЙТИ РЕАЛЬНОСТЬ

После того, как ваша кампания закончена, продолжать биться за сердца и умы – это жизненно важно.

«В каждой битве есть, по крайней мере, два боя: то, что произошло, и то, что люди думают об этом», – говорит **Джефф Кросби**, экс-президент IUE-CWA на заводе **General Electric** в Линне, штат Массачусетс.

В 1969 году рабочие GE объявили забастовку на 101 день. В среднем, член профсоюза скажет вам, что они не получили ничего, кроме пяти центов. Но на самом деле они получили ряд существенных улучшений, получили лучшие условия труда в течение следующих 30 лет. После проведения той забастовки рабочие убедили компанию в серьёзности своих намерений, и руководство опасалось подталкивать их к забастовке снова.

«То же самое случилось в 1986. У нас была местная забастовка в течение 4 недель, которая улучшила систему дисциплины и заставила компанию прекратить

преследование и увольнение профсоюзных лидеров. С тех пор процедура рассмотрения жалоб стала работать намного лучше. Но лидеры профсоюза в то время не указывали людям на то, почему они смогли достигнуть нужных результатов. Поэтому в итоге у большинства людей сложилось мнение, что «забастовка уважения» не стоила того» – рассказал Кросби.

После каждой битвы с руководством последнее будет очень тщательно распространять свою версию произошедшего. Вы ведете тяжелую борьбу за то, чтобы люди верили, что они могут выиграть всё что угодно.

«Дело не только в компании, – говорит Кросби, – но и в поголовно распространённой идее цинизма по отношению ко всему в нашем обществе. Люди думают: «Правительство отстой, компания отстой, политики отстой, профсоюз отстой, конечно, мы ничего не можем получить, потому что мы тоже отстой». И всегда после появляется «Они сделают то, что хотят всё равно».

Когда люди по умолчанию верят в версию компании, они решают, что борьба бессмысленна и не стоит усилий, и это заставит их сомневаться в будущем.

«Мы пытались объяснить нашему профсоюзу, – говорит Кросби, – что вторую кампанию нужно вести так же агрессивно, как и первую».

Проводите работу по распространении вашей «истории произошедшего», разговаривайте один на один и на собраниях в цехах, которые Вы созываете именно для этой цели. Не оставляйте такие обсуждения на заседании профсоюза, на котором большинство членов наверняка не будет присутствовать.

Подчеркните, что Вы выигрели в прошлом, даже если это было всего лишь «мы все стояли вместе в первый раз». Это важно! Поговорите о том, как максимально использовать то, что Вы выигрели, подчеркнув, что любое соглашение с руководством реально настолько, насколько каждый член использует это на своём рабочем месте.

Проводите больше времени, слушая, что было правильно и неправильно в проведённой кампании. Проведите мозговой штурм о том, что можно было бы сделать по-другому в следующий раз, и подумайте о том, когда начать снова.

Ваша кампания уже добилась некоторых успехов? Поздравляю! Празднуйте победу, пока можете. Но помните, нельзя почитать на лаврах слишком долго. Руководство всегда будет стремиться взять верх и забрать то, что вы получили.

Итак, в **Уроке 7: «Всегда организовывайтесь»**, мы научимся поддерживать работу организации в течение длительного периода времени, чтобы атмосфера уважения к работникам укоренилась на рабочем месте. Предупреждаем: эта работа займёт много времени.



УРОК 7: ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Мы надеемся, что Вы сделали перерыв в чтении этой книги, чтобы применить полученные уроки на практике. Может быть, Вы собрали несколько сотрудников вместе, спланировали акцию, даже заставили своего работодателя согласиться с Вашими требованиями. Приятно, правда?

Но мы знаем, что руководство может быть негибким. Вышестоящие начальники заставляют их быть такими. Вы можете быть уверены, они вернутся завтра с большим, чем ранее количеством притеснений или новыми глупыми правилами и штрафами за их нарушения. Как создать такую атмосферу на рабочем месте, которая затрудняет для руководителей запугивание и облегчает работникам соблюдение справедливых требований?

Для этого вам нужна оперативная группа, которая остается на связи между кампаниями. Помните модель мишени, которую мы обсуждали в Уроке 1? Вам нужна основная группа, ядро, круг добровольцев, которые готовы активно помогать, если в этом возникнет необходимость.



ГАРРИ БРИДЖЕС БРОДИТ ПО ИЗДАТЕЛЬСТВУ

«Гарри Бриджес работает в издательстве Powell's Books в Портленде, штат Орегон, – сообщает Майкл Эймс Коннор, – Он присматривает за коллегами. По крайней мере, так говорят».

История, которую рассказывают члены Профсоюза Портовых Грузчиков Западного побережья (ILWU), звучит примерно так: время от времени по внутренней связи приходит сообщение для Гарри Бриджеса: «Гарри Бриджес, подойдите к кассе» или «Гарри Бриджес, Вас ждут на погрузочной платформе».

Эти ребята из профсоюза, которые работают в издательстве, знают, что Гарри умер много лет назад. Но они помнят его репутацию. Он был яростный борец профсоюза ILWU, который появился в 1934 после знаменитой 83 дневной забастовки портовых грузчиков. Неотъемлемой частью процесса присоединения к профсоюзу ILWU является изучение истории профсоюза и того, за что боролся Гарри Бриджес. Члены профсоюза знают, что если Гарри собирается «пойти проверить погрузочную платформу», они должны сделать то же самое.

«Когда ребята добираются до места (а обычно это 30-40 человек, которые появляются из ниоткуда), они находят одного из своих сотрудников в состоянии конфликта с начальником. Несогласие, спор, конфронтация. Прежде чем они появятся, возможно, начальник занимает довольно жесткую линию, готовясь преподать урок для окружающих, но он помнит о шныряющих смутьянах, приближающихся за дверью. Вот почему звонят Гарри Бриджесу.

«Итак, появляются 30 или 40 человек, и менеджер отступает. Такое случается каждый раз. С одним или двумя людьми начальник может делать всё, что захочет. Но с 30 или 40 рабочими остаётся только ретироваться. Никто никогда не видел Гарри Бриджеса в издательстве. Они просто знают, что он там, наблюдает, чтобы убедиться, что с ними будет всё в порядке».



НЕБОЛЬШАЯ СТРУКТУРА ОТПРАВЛЯЕТСЯ В ДОЛГОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

История, рассказанная Пауэллом, демонстрирует сильную рабочую культуру, где солидарность является нормой, и рабочие достигают многого, используя простую, но мощную систему коммуникации.

Там, где Вы работаете, вам может не понадобиться ничего сложного. Ключ к успеху в том, чтобы построить достаточную структуру для решения проблем, с которыми Вы обычно имеете дело. Нет причин приглашать парламентария или человека, что будет следить за порядком в ходе обсуждения, на собрание из 5 или 10 человек, когда каждое кресло на счету.

Обычный обед в кафе/столовой или встреча после работы за пивом – это все, что вам нужно. Или вам, может, стоит создать официальный совет представителей профсоюза. Независимо от размера, успешная организация требует:

● **Коммуникации.** Это может быть неформальный разговор на работе или за чашкой кофе, или более формальный, через сеть «человек-человек», где каждому человеку назначается определенный сотрудник для разговора с ним. Общение может включать в себя распространение информационных раздаточных материалов, листовок и работу через социальные сети, но важно отдавать приоритет разговорам один на один, лицом к лицу.

● **Подотчетности.** Активисты знают, что могут рассчитывать друг на друга. Они доводят дела до конца и делают то, что сказали.

● **Солидарности.** Вред, нанесенный одному, – вред для всех. Солидарность строится на том, чтобы быть внимательными и помогать друг другу, отвергая фаворитизм, сосредоточившись на том, что у нас есть общего, и развивает чувство братства среди коллег.

ВЛАСТЬ – ЭТО ЦЕЛЬ

Для того, чтобы группа рабочих имела коллективную власть на работе, им необходимо иметь три компонента:

1. Один или несколько **лидеров**, которые помогают понять, что происходит на работе, говорят и предлагают действия.

2. Обычно **небольшая группа сотрудников**, которые работают и помогают лидерам.
3. Поддержка **большинства или всех** остальных рабочих.



СОЦИАЛИЗИРУЙТЕСЬ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

«Вы не можете ожидать, что люди будут маршировать по улицам вместе, если они даже не знают имен друг друга», – говорит Адам Хинан из Чикагского Союза учителей. Помощь членам своей школы узнать друг друга он рассматривает как часть своей работы.

«Моей задачей всегда было социализировать людей, чтобы организовать и мобилизовать их», – рассказал Хинан.

Это решение не ново. С тех пор как рабочие начали самоорганизовываться, они встречались в баре после работы или в столовой заранее. В прошлом, когда рабочие с большей вероятностью жили в одном районе, рядом со своей работой, и имели общие клубы по интересам или церкви, было легче встретиться и поговорить вне работы.

Сегодня мы живем дальше друг от друга, и наши поездки могут быть довольно долгими. Из-за того, что наша жизнь так сильно распланирована, мы часто убегаем домой, как только раздается сигнал окончания смены. Тем не менее, важно собраться вместе подальше от любопытных глаз начальника, даже если это всего лишь обед в течение рабочего дня.

Часто разговоры о жизни и на другие отвлечённые темы вдали от работы укрепляют наше уважение друг к другу и укрепляют привязанность, необходимую для того, чтобы держаться вместе.

Хинан также рассказал, как он перед тем, как пойти на собрание профсоюза, зашёл в магазин. «Мы заказали еду и поговорили о проблемах с другими учителями», – сказал Хинан. «Я был удивлен тем, как все доброжелательно позволяли друг другу говорить и высказывать своё мнение». Собрания рядовых педагогов были разнообразными: бывало, они проходили в виде совместных походов в кино или проведения книжного клуба. Эти встречи давали множество возможностей для того, чтобы люди узнали друг друга и приняли участие на любом уровне в деятельности того профсоюза, который они выберут для себя.



КЛУБ «ЗАВТРАК»

В UPS (служба доставки) в Коламбусе, штат Огайо, клуб «Завтрак» помог организовать рабочих неполного рабочего дня.

Ник Перри работал в предрассветные часы, сортируя пакеты по почтовому ин-

дексу и укладывая их на грузовики UPS. «Наша смена заканчивается в 9 утра, но даже после её окончания мы не выходим из здания до 10.30», – вспоминает Перри, – «Естественно, мы оставались на завтрак, где и общались друг с другом. Сначала мы не думали об организации, это было больше общение, сопереживание общим проблемам и обмен советами».

«Каждую пятницу мы завтракали и говорили о том, что происходит на работе, как противостоять начальству, которое считает, что его работа – это постоянно подготавливать нас. Все началось с 4 человек и чуть позже выросло до 9. Менеджеры заметили наше объединение и высмеивали нас, но мы не брали в голову их насмешки, мы поняли, что наши действия заметили, и они работают».

Сортировщики должны были поднимать от 1800 до 2200 упаковок в час, и конвейерная лента часто перегружалась, причем упаковки падали в разные стороны. Рабочие имели право остановить ленту для безопасности, но большинство боялись пользоваться этим правом.

«Люди, которые хотели остановить ленту, ходили в Клуб «Завтрак», – сказал Перри, – «Ребята активно пользовались этим правом, и это сходило им с рук, что придавало смелости».

Они начали соревноваться, сколько раз каждый рабочий вырубал ленту. В конце смены рабочий, который больше всего раз выключил конвейер, получал всеобщее одобрение.

Когда Перри перевели в вечернюю смену, он основал «клуб «Крыльев», именно в этот ресторанчик быстрого обслуживания рабочие шли за куриными крыльями после работы. «Мы начали покупать еду там же, но пошли дальше и перенесли полагающийся нам всем 10-минутный перерыв в одно и то же время, и ели купленные крылья все вместе», – рассказал он, – «И это действительно разозлило руководство».

«Мы перешли от остановки конвейерной ленты к тому, чтобы стать частью профсоюза OSHA, к подаче обвинений в Трудовую Инспекцию. **Люди чувствовали себя увереннее, чем когда бы то ни было».**

СОВЕЩАНИЕ ПЕРЕД СОВЕЩАНИЕМ

Еще один «клуб для завтраков» действовал в Сиэтле, где работали сантехники и водопроводчики. Он был сформирован чернокожими рабочими, которые столкнулись с дискриминацией со стороны других рабочих и даже членов профсоюза. В конце концов, они выросли до того, чтобы принимать к себе других работников, независимо от цвета кожи и пола.

Этот клуб собирался по субботам перед ежемесячным собранием профсоюза. Когда кто-то из членов профсоюза хотел обсудить что-то на собрании, группа обсуждала это, обменивалась идеями и помогала продвинуть их. «Значит, Вы не просто так стоите тут», – как выразился один из членов профсоюза.

Клуб также проводил кампанию по привлечению людей к обучению, защите позитивных для рабочих законов в штате и поддержке профсоюза.



ВСЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОДКЛЮЧЕНЫ

У вас может не быть доступа к внутренней связи, как в издательстве Пауэлла. Но **Вы** можете найти способ создать свою собственную «связь» из уст в уста, идея та же, как в «телефонном дереве» (принцип оповещения о чрезвычайной ситуации, когда один из служащих обзванивает небольшую группу коллег, а те, в свою очередь – другие группы и т.д.), но только лично, чтобы люди регулярно контактировали друг с другом и с профсоюзными активистами.

Рядом с каждым работником должен быть тот, кто в курсе ситуации.

Вы можете организовать свою сеть от человека к человеку как небольшой комитет в каждой рабочей области. Точная структура не имеет значения. Важно иметь сеть, выстроенную таким образом, что ни один работник не должен находиться далеко от того, кто может получить новую информацию.

СЕТЬ ОТ ЧЕЛОВЕКА К ЧЕЛОВЕКУ

Сеть человек-человек состоит из добровольцев, которые обязуются поддерживать контакт с определенными сотрудниками не только когда сеть «активирована», но и на регулярной основе.

В идеале 1 доброволец должен отвечать не более чем за 10 сотрудников. Чем меньше, тем лучше. Это облегчает работу и привлекает к взаимодействию больше людей. Стройте свою сеть на уже существующих сетях, включая социальные связи и людей, которые видят друг друга на работе.

Вам также нужно несколько координаторов сети, которые поддерживают связь с добровольцами и регулярно встречаются с ними. Информация от координаторов в такой сети может быть распространена среди всех рабочих, почти так же быстро, как по внутренней связи.

Важно, чтобы информация двигалась и в обратном направлении, снизу вверх. Координаторам следует использовать сеть для получения обратной связи: как работает новая система передачи работы? Начальник ночной смены готовится к чему-то?

Добровольцы должны быть активными, расспрашивать коллег о проблемах и передавать эту информацию координаторам: «Все хотят знать, почему мы дали \$1,000 кандидату на должность шерифа».

Ваша сеть активистов должна дополнять структуру профсоюза. Представители профсоюза могли бы стать естественными координаторами, или было бы лучше

нанять для этой работы разных членов. В любом случае сеть должна работать рука об руку с профсоюзом, чтобы избежать борьбы за сферы влияния.

МИНИ-КОМИТЕТ

Другой подход заключается в формировании «профсоюзного комитета» из двух или более представителей профсоюза или активистов для каждой рабочей зоны, которые держат всех остальных в курсе. Ваш комитет должен регулярно заседать, плюс проводить «летучки», когда возникает кризис.

Члены комитета должны избираться или утверждаться демократическим путем. Профсоюз Калифорнийских Сотрудников распространил следующее заявление, когда искал людей на должность представителя профсоюза: »Любой, кто хочет стать представителем нашего профсоюза, должен прежде получить большинство голосов на своём рабочем месте», – писал организатор Пол Крехбил, – «Нам нужно было как можно больше представителей, никаких ограничений. Рабочая зона с 25 работниками и 3 представителями более эффективна, чем зона с 1 представителем».

Если контракт ограничивает число представителей профсоюза, это не мешает рабочим выбирать неофициальных (альтернативных) представителей профсоюза или членов комитета. Эти люди смогут защитить выбранного представителя профсоюза от возмездия начальства и сделать его нагрузку более управляемой.

«Многие люди хотели бы стать представителем профсоюза, но не выдвигаются, потому что они боятся нагрузки, которая ляжет на их плечи», – писал Крехбил, – «Когда группа берёт на себя роль лидера, обычно их идеи лучше и смелее, и они сильнее чувствуют, что у них есть сила и поддержка для воплощения задуманного».



УПРАЖНЕНИЕ:

ЭСКИЗ СЕТИ ЧЕЛОВЕК-ЧЕЛОВЕК

Вернитесь к карте рабочих мест из урока 3. Можете ли Вы на карте разглядеть, кто будет хорошим добровольным помощником, и кто будет связан с ним контактами? Подумайте о неформальных лидерах и о людях, которых можно было бы привести в ядро профсоюза после некоторой подготовки. Рассмотрим, как охватить все рабочие группы и социальные группы.

Составьте первый проект сети «человек-человек» для вашего отдела или рабочего места. Конечно, это всего лишь черновик. Вам нужно будет получить отклик от намеченных Вами добровольцев, и это может занять немало времени, но и у них будут свои собственные идеи о том, с кем они хотят оставаться на связи.



ПРОДОЛЖАЙТЕ

Сеть «человек-человек» укрепляется во время борьбы за Коллективный договор. Но не позволяйте ей развалиться после! **Сеть должна**

быть постоянно доступна и работать слаженно.

Нарисуйте структуру сети или отслеживайте её в электронной таблице. Постоянно проверяйте сеть, чтобы убедиться, что ни один член не выпал, и заменяйте его, если это случилось.

В студенческих общежитиях и больницах Калифорнийского университета рабочие, «голубые воротнички», из профсоюза AFSCME Local 3299 нарастили количество своих членов после борьбы за коллективный договор в 2012 году.

Организаторы начали с разговоров один на один, чтобы определить наиболее уважаемых коллегами людей. Они познакомились с лидерами, изучили их истории и мотивацию. «У нас у всех разные причины для того, чтобы активно начать работать с профсоюзом», – рассказала **Моника Де Леон**, секретарь подразделения, – «Организация – очень личный процесс».

Организаторы попросили потенциальных лидеров:

- Привести их коллег на пикет или собрание, это должно было продемонстрировать, что их коллеги последуют их примеру.
- Подпишите обязательство, связанное с работой в профсоюзе.
- Попросите своих коллег также подписать обязательство присоединиться к таким действиям, как пикетирование, чтобы получить в итоге хороший Коллективный договор.

Менее чем за год профсоюз определил и завербовал батальон новых представителей профсоюза, в результате чего общее число их выросло с менее чем 200 до 600 человек. И большинство оставались активными даже после окончания кампании за договор.

«Они ведут борьбу на рабочем месте, защищают себя, следят за выполнением положений коллективного договора и находят потенциальных новых лидеров профсоюза», – сказала президент **Кэтрин Либаргер**.



ЧЕМ БОЛЬШЕ РУК, ТЕМ МЕНЬШЕ РАБОТЫ

«У тех из нас, кто работал в отделе тепла и вентиляции Массачусетского технологического института, были проблемы», – пишет **Пол Маккафферти**, – «Представитель профсоюза, опытный работник с 20 летним стажем, уходил на пенсию, и никто сразу не был заинтересован, чтобы получить его работу себе. У представителя профсоюза много стресса, нет особых привилегий или сокращения взносов, он может нажать врагов, как в лице руководства, так и среди

коллег». Не помогло даже то, что 35 рабочих были распределены по трем сменам, семи дням и шести руководителям.

«Одна группа выдвинула идею совместного, поочередного управления. Идея была в том, чтобы вчетвером разделить обязанности профсоюзного представителя. Каждый из нас будет нести трехмесячную вахту, а через год мы соберёмся и обсудим, хорошо ли это работает».

«Мы написали эту идею вместе с именами добровольцев, разместили её на проходной и попросили наших сотрудников подписать лист в качестве одобрения этого решения. Большинство подписало, и мы получили поддержку. Вскоре мы вчетвером были вооружены различными формами жалоб, новой системой и отсутствием опыта».

В течение следующих трех лет восемь человек служили трехмесячными председателями профсоюза. (Некоторые вызывались добровольцами не один раз).

«Самое важное изменение мы увидели в людях», – говорит Маккаферти, – «Оно заключалось в том, что профсоюз перестал рассматриваться как необходимые ежемесячные расходы, что-то наравне с расходами на страховку. Профсоюз стал местом, в работе которого должен был участвовать весь коллектив. Поскольку восемь из нас активно работали с жалобами, у нас сложилось более полное понимание сильных и слабых сторон процедуры их рассмотрения».

Самый большой недостаток ротации заключается в том, что новый председатель профсоюза, по определению, имеет мало опыта. Значит, может ошибаться. Но за первыми шагами в работе с жалобами следит деловой агент. Это – большая помощь для новоиспечённых председателей. И так как есть растущий пул отработавших свою смену лидеров, легко получить интересующий совет неофициально. С каждым годом, по мере вовлечения все большего числа работников, все больше жалоб решалось с непосредственным начальником на месте.

Самое большое преимущество ротации заключается в том, что она предлагает управляемый способ вовлечения работников в профсоюз. Обязательство необходимо, но оно ограничено. Вкратце, чем больше рук, тем меньше работы. Больше вовлеченности в процесс – меньше выгорание людей».



НАЧИНАЙТЕ РАЗГОВОР

На протяжении многих лет доски информации и листовки были отличными инструментами для организации. Сегодня многие организаторы используют рассылки по электронной почте и группы социальных сетей для аналогичной цели.

Ваша публикация так же хороша, как и реальные разговоры, которые она провоцирует среди коллег.

Но помните, используете ли Вы бумагу или пиксели на экране – это инструмент для организации, а не его замена. Ваша публикация хороша лишь тогда, когда разговоры и действия коллег, которые она вызывает, идут в верном направлении. У интровертов может возникнуть искушение просто оставить стопку листовок на столе в комнате отдыха или опубликовать ссылку на Facebook и назвать это организацией. Это – короткий путь, но он не приведёт вас далеко.

Ваша публикация хороша лишь тогда, когда разговоры и действия коллег, которые она вызывает, идут в верном направлении

Вместо этого организатор должен рассматривать каждую статью, опубликованную картинку, обновление статуса или информационную сводку, как приглашение к началу разговора, подобных тем, о которых Вы читали в Уроке 2.

Например, проводя опрос, не просто раздавайте опросники у входа. Предлагайте посидеть с человеком и ответить на любые вопросы, которые у него могут возникнуть во время того, как он или она заполняет бланк. Еще лучше провести «День опроса», когда все заполняют их одновременно. С этого начинаются дискуссии.

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ЛИСТОВКА

● **Создайте возможность для разговоров.**

«Эй, ты это видел? Что ты про это думаешь?»

● **Обратите внимание на проблему.** Особенно, когда один сотрудник видит, как другой читает вашу листовку, это может заставить людей разговаривать о её содержании.

● **Создайте сеть распространения информации.** Идея состоит в том, чтобы информация текла во всех направлениях по этой сети, не только сверху вниз, но и снизу вверх.



ПОСТАВЬТЕ НАЧАЛЬСТВО В НЕЛЕПОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Профсоюзные контракты часто включают право на установку доски объявлений на рабочем месте. Некоторые из них выглядят довольно уныло: тусклое выцветшее прошлогоднее уведомление о собрании профсоюза, запечатое в стеклянный шкаф, рядом с оберткой от конфет, которую кто-то просунул сквозь щели. Но один профсоюз использует свои доски объявлений, чтобы подорвать доверие к руководству.

Хэтти Розенштейн рассказала нам о тактике государственных служащих в Нью-Джерси, участвующих в кампании: «Мы убираем доску объявлений и превращаем ее в рекламный щит», например, там может быть короткий лозунг огромными буквами. «Удивительно, какое впечатление это произвело», – говорит она, – «Руководство не смогло это проглотить».

Розенштейн вспоминает, когда один из финансовых отделов штата решил убрать выплаты за стаж, профсоюз выставил фотографию начальника этого отдела. «На картинке мы превратили его голову в мусорное ведро и показали, как ему в голову бросают работу. Это вызвало фурор. Руководство штата разослало уведомления менеджерам по всему штату, чтобы они снимали фотографии с начальником и мусорным баком. Фотографии снимали, а мы ставили другую, не менее зажигательную. Параллельно мы собирали подписи под жалобой в Трудовую инспекцию и, в конце концов, мы победили. Судья сказал, что у нас есть право использовать наши доски объявлений так, как мы хотим. И **мы заставили их отступить, подняв много шума**. Я верю в силу иронии. Она развенчивает начальство и делает его менее сильным. Противостоять тому, кто смешон, легче».

Противостоять тому, кто смешон, легче



ЗАЧЕМ ДЕЛАТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ/ЛИСТОВКИ?

Даже в мире, где доминируют социальные сети, регулярная печатная рассылка может быть осязаемым выражением власти профсоюза на рабочем месте. Люди видят, что не они одни ставят под сомнение авторитет руководства и интересуются деятельностью профсоюза. Один рабочий поворачивается к другому и говорит: «Обалдеть, ты только послушай, что тут написано».

Вывод действий начальства на чистую воду оказывает давление на руководство. Это видно по тому, как они реагируют на печатное слово.

Информационный бюллетень может досаждать руководству, информировать работников о том, что происходит в других отделах и во внешнем мире, и предлагать критиковать и предлагать на что-то обратить внимание профсоюза. Это также может быть важная информация от какой-нибудь группы. На предприятии, которое очень сложно обойти (большая территория), информационный бюллетень может быть одним из эффективных способов, благодаря которым люди узнают, что происходит.

Информационный бюллетень требует работы людей с различными навыками: сбор новостей, написание, редактирование, создание карикатуры, фотографирование, вёрстка, распространение и сбор средств.

Информационный бюллетень требует работы людей с различными навыками:

Чем больше людей вовлечено в работу, тем сильнее

ваш авторитет и база поддержки.

Анонимные листовки вызывают меньше доверия. Некоторые группы, подготавливающие материалы, вместо того, чтобы ставить подпись на каждой статье, печатают список имен всех участников, чтобы показать, что информационный бюллетень является коллективным продуктом.



ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРУЮ ОНИ ХОТЯТ

До того как группа рядовых преподавателей стала лидером **Чикагского Союза учителей**, они начали выпускать ежемесячный бюллетень.

Каждый новый выпуск распространялся на ежемесячном собрании делегатов (представителей профсоюзов). В нем были новости о форумах, митингах, которые организовывала группа, по вопросам, которые игнорировались профсоюзом. Люди начали просить дополнительные экземпляры бюллетеней, чтобы раздать их всем в своих школах.

«В то время официальный бюллетень профсоюза был большим и глянцевым, с большим количеством фотографий менеджеров», – сказал **Кенцо Шибата**, который занимался PR в этой группе. «А у нас была только четырехстраничная газета с информацией о том, что происходит в школах, но большинство предпочитало читать наш бюллетень, а не официальный журнал профсоюза».

Кроме того, наша группа активно пользовалась электронной рассылкой почты и имела активный блог, в котором демонстрировалась деятельность группы. Что опять же разительно контрастировало с устаревшим официальным сайтом профсоюза.



ЗАЩИЩАЙТЕ СВОИ ПРАВА

Джон Зартман из регионального профсоюза **Teamsters Local 355** в Балтиморе, входящего в **Teamsters for a Democratic Union (TDU)**, помог спасти бюллетень «Информатор 355». Четырехстраничный бюллетень, выпускающийся их группой регулярно, включал карикатуры, остроумные высказывания, колонки новостей из разных департаментов и информацию о правах профсоюзов.

Местное руководство отреагировало на появление бюллетеня озлобленно. Президент несколько раз угрожал людям, которые выпустили «Информатора», но активисты знали, что закон на стороне профсоюзов.

«Мы отправили письмо, в котором сказали, что не собираемся прекращать работу над «Информатором», – сказал Зартман. «Я лично спросил всех, кто участвовал в создании бюллетеня, хотят ли они подписать это письмо. Тринадцать человек подставили свои имена под ним».

Количество членов профсоюза TDU росло, были и другие результаты. «У нас появилась должность бизнес-агента (человек, получающий оплату за свой труд в профсоюзе)», – рассказал Зартман, – «Когда мы готовились к переговорам по Коллективному договору, бизнес-агенты просили включить их статью в наш информационный бюллетень».



НАЧИНАЙТЕ РАЗГОВОР ONLINE

Вот несколько способов, как можно использовать онлайн-инструменты:

ВИРТУАЛЬНАЯ КОМНАТА ОТДЫХА

Список электронной рассылки или группа в Facebook могут быть местом встречи для обсуждения вопросов, обмена информацией, составления планов и установления контактов – в нерабочее время и вдали от босса.

Работники фаст-фуда в зоопарке Орегона общались через закрытую страницу в Facebook, когда организовывали присоединение к профсоюзу Laborers Local 483. Онлайн-мероприятия дополняли сильную кампанию на рабочих местах, вместе выковав «зоолидарность» закрепив её групповым посещением директора.

«Страница Facebook позволила нам ответить на возникающие вопросы о профсоюзах, свести на нет сплетни, объявлять об организации встреч, а затем и ответить на анти-профсоюзные слухи, которые появлялись среди рабочих», – сказал Мэтт Эллисон, член оргкомитета.

ВКЛЮЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС ИЗОЛИРОВАННЫХ РАБОТНИКОВ

Электронная почта, социальные сети и мессенджеры могут обеспечить обмен информацией и обсуждение среди людей, которые не видят друг друга на работе регулярно.

Преподаватели Калифорнийской Виртуальной Академии (CAVA), которые работают с онлайн-классами, использовали три группы Facebook для общения во время своего организационного движения. Одна группа, «CAVA остыньте здесь», была местом для общения, обмена своими историями и возможностью выговориться. Вторая группа была для поддерживающих. Третья закрытая группа – для заседаний организационного комитета.

Комитет из 40 человек также регулярно проводил заседания с помощью видео конференций в Zoom. Несколько раз преподаватели встречались лично. «Ничто не заменит встречи друг с другом», – говорит член Комитета Кара Брайант.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ МЕСТНЫМИ ЖИТЕЛЯМИ

Когда местные учителя в северном районе штата Вашингтон организовали однодневные забастовки против недофинансирования школы, их страница в Facebook «Учителя-плохиши» стала вирусной и помогла распространить информацию об их деятельности. Вскоре к забастовке присоединились другие учителя, доведя общее количество бастующих до половины учителей штата.

Уволенные португальские докеры использовали Facebook, чтобы установить контакт со своими коллегами даже через национальные границы. Портовые рабочие в Испании развернули корабль, загруженный штрекбрейкерами в Португалии. Это было критической точкой давления для руководства дока и помогло уволенным рабочим вернуть свои рабочие места.

СОПРОТИВЛЕНИЕ РЯДОВЫХ РАБОТНИКОВ

Член профсоюза Машинистов 751 Шеннон Райкер создал страницу «Машинисты 751 Розы» в Facebook, чтобы сплотить рабочих Boeing против соглашения о средней

стоимости контракта, на котором настаивал международный офис. Контракт в итоге был заключен, но шёл очень тяжело, а страничка в Facebook стала средством для установления связей активной группой рабочих между собой.

«Профсоюзные диссиденты», такие как железнодорожники, автопроизводители и перевозчики, поддерживают связь через списки рассылок электронной почты, конференц-связь в Skype, Zoom, группы Facebook и случайные личные встречи. Эти сервисы помогли работникам Chrysler проголосовать «нет» в соотношении 2 к 1 на голосовании по их национальному контракту в 2015 году, заставляя переговорщиков вернуться к столу, чтобы получить улучшения условий.



КАК ДОЛЖНА БЫТЬ ОРГАНИЗОВАНА ХОРОШАЯ РАБОТА НА МЕСТАХ

Лидеры одного из профсоюзов медсестёр составили контрольный список, чтобы проиллюстрировать свое видение идеального, хорошо организованного рабочего места:

Профсоюз ежедневно виден на рабочем месте для членов и руководства.

Представители профсоюза или добровольцы регулярно проходят через все помещения и поддерживают отношения со всеми членами, а не только с избранными лидерами групп.

В каждую смену, в каждом отделе есть представители профсоюза или доброволец профсоюза. Список обновляется регулярно и широко известен.

Заседания членов профсоюза являются регулярными и широко посещаемыми.

Представитель профсоюза посещает каждого нового сотрудника.

Существует регулярная связь с коллективом через информационные бюллетени, листовки, обновляемую информацию на досках объявлений и работающую сеть членов профсоюза.

Мы защищаем наши стандарты и выполняем наши контракты.

Члены профсоюза мобилизуют и используют коллективные действия для решения повседневных проблем. Жалобы не являются нашей основной задачей.

Текст Коллективного договора широко доступен и оперативно распространяется как в электронной, так и в печатной форме.

Представители профсоюза обучены и уполномочены решать вопросы на самом низком уровне, включая подачу жалоб.

Менеджеры опасаются действовать в одностороннем порядке или слишком жёстко, потому что они знают, что получают отдачу.

Члены профсоюза управляют профсоюзом.

Члены считают, что их профсоюз силен и может решить проблемы.

Через представителей профсоюза члены имеют немедленный доступ к ресурсам для решения своих проблем, без необходимости выслеживания руководства профсоюза.



Члены участвуют в профсоюзных программах и кампаниях.

Члены рады, что являются частью профсоюза. Общественные мероприятия хорошо посещаются.



УПРАЖНЕНИЕ: ПРОВЕРЬТЕ СВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

Оглянитесь на список «Как должна быть организована хорошая работа на местах». Оцените текущее состояние вашей работы на местах по каждому пункту. Используйте эту шкалу:

А – это утверждение верно в отношении моих рабочих мест;

Б – в основном это правда;

В – это верное утверждение, но часть его не соответствует ситуации;

Г – это лишь частично верно, или не соответствует текущей ситуации совсем.

Если у вас все ответы состоят из А и Б, – поздравляем! Если нет, Вам надо приложить усилия, чтобы исправить ситуацию.

Просматривая свои ответы, выделите два или три пункта в качестве среднесрочных целей, которые, как Вы думаете, Вы можете достичь в течение следующего года и хотите сосредоточиться на них. Запишите конкретные шаги, которые вам нужно будет предпринять, чтобы двигаться к реализации этих целей.



Кроме того, выберите несколько пунктов в качестве долгосрочных целей, которые могут описать ваше рабочее место через несколько лет, если Вы продолжите свою организационную деятельность. Запишите промежуточные шаги, которые нужно будет предпринять, чтобы достичь этих целей.

Вы начинаете понимать, как могла бы измениться трудовая жизнь, если бы члены профсоюза были организованными и влиятельными?

Эта книга познакомила вас со многими идеями. Некоторые могут показаться здравыми (но пока их применение на практике не так распространено). Некоторые идеи могут быть совершенно новыми для Вас. Отлично! Наши идеи помогут осветить Вам дальнейшую дорогу.

В заключительной части урока 8: собрав всё вместе, Вы прочтете несколько историй из реальной жизни, которые объединяют все части вместе. А чтобы было легче запоминать и ссылаться на прочитанные уроки, мы подытожим их для Вас.



УРОК 8: СОБЕРЁМ ВСЁ ВМЕСТЕ

Вы многому научились: как организовать беседу, составить карту рабочего места, найти лидеров, выбрать проблему, построить кампанию от начала до конца, преодолеть препятствия и продолжать деятельность организации после завершения кампании. Мы надеемся, что вы уже находитесь на каком-то из этих этапов.

В этом заключительном уроке вы узнаете два реальных случая из жизни, которые объединяют большинство секретов успешного оргайзинга. Мы также подытожим первые семь уроков этого курса и откроем несколько новых секретов успешной работы.



ПРИМЕР №1: ПРОФСОЮЗНАЯ ШКОЛА

Учителя в средней школе Келвин-парка в Чикаго превратили свою школу в место, где весь персонал чувствует, что профсоюз силен, его члены не боятся говорить, а руководство осуществляется совместно.

«Профсоюз здесь присутствует везде», – сказал заслуженный профсоюзный лидер Джерри Скиннер, – «У нас есть история, о которой все знают». Эта история включает в себя 100-процентное участие всех работников школы в забастовке 2012 года и опыт множества столкновений с трудными руководителями, которые были у нас.

Новые сотрудники узнают о профсоюзе сразу же, как только устраиваются, потому что коллектив превратил свою столовую в профсоюзный зал. Всем всегда доступны последние бюллетени профсоюза и копии наших **Трудовых Записок**. Газетные статьи о деятельности профсоюза в школе были вырезаны и превращены в плакаты для украшения стен вместе с рассказами о забастовке.

Члены профсоюза также имеют группу электронной рассылки, координируемую представителями профсоюза (называемыми здесь делегатами). Рассылку получают все члены, и из нее всегда можно узнать самые свежие новости организации.

БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ, РЕШАЮЩИХ ПРОБЛЕМЫ

В последние годы представители профсоюза придерживались политики «один срок». «Как только закончится ваш трехлетний срок в качестве ведущего делегата, вы уйдете в отставку», – рассказывает Скиннер, – «Это позволяет активнее привлекать новых людей в представители профсоюза».

«Вместо того, чтобы искать «правильного человека», который бы занял эту должность, – говорит он, – «Мы находим людей, которые будут готовы присоединиться при необходимости. Люди обнаруживают, что у них есть способности и навыки, о которых они даже не знали».

Успешность такого решения обеспечило функционирование института наставничества, действующего в школе. Бывшие представители профсоюза продолжают вносить свой вклад в общее дело, и сегодня учителя с такой же вероятностью обращаются за помощью к бывшим представителям, как и к нынешним.

Лидеры в Келвин-парке проводят опросы, чтобы выявить самые насущные проблемы, и активно используют жалобы. Столкнувшись с враждебным директором в 2010 году, более 90 процентов штатных учителей подписали жалобу, которая прошла, минуя директора, к её руководителю.

На следующей встрече с представителем руководства 65 учителей были готовы рассказать о конкретных проблемах школы, в том числе о том, как директор заваливает учеников. «Мы не смогли бы опровергнуть доводы в защиту директора. Нам нужны были учителя той же специализации. Когда чиновник пытался доказать, что школа адекватно финансируется в одной области обучения, учитель из другой области говорил: «Нет, это не наш бюджет». Это был переломный момент для нашей школы», – рассказывает Скиннер, – «в котором опыт и знания всего персонала, а не только нескольких его лидеров, были продемонстрированы руководству и друг другу».

В конце концов, школа получил нового директора. Перед тем, как ее наняли, руководство обсудило кандидатуру с лидером профсоюза, чтобы удостовериться, что отношения нового директора и коллектива начнутся в положительном ключе.

С РОДИТЕЛЯМИ И УЧЕНИКАМИ

Члены профсоюза удваивают свои силы, объединяясь с родителями и учениками. В каждой Чикагской государственной школе есть местный школьный совет (состоящий из родителей, учеников, членов общины, учителей и директора), который собирается ежемесячно для наблюдения за деятельностью учреждения.

Активные члены профсоюза баллотировались и завоевывали места в школьном совете. Другие члены часто приходят на его собрания, чтобы информировать школьный совет о своих взглядах, жалобах, опросах и петициях.

В результате школьный совет стал намного смелее в своих требованиях к количеству ресурсов, выделяемых школе. В 2010 году 150 учеников даже устроили полуденную прогулку, требуя больше учителей в школу. В том же году двое родителей и их дети пошли на заседание школьного совета, чтобы выступить против того, что директор прекратил финансирование внеклассных программ. Они получили деньги на эти программы обратно.

Поддерживая в школе высокий уровень организованности и бдительности, учителя смогли:

- Получить обратно \$ 300 000, которые директор пытался отдать совету директоров.
- Восстановить полное финансирование программ по легкой атлетике.
- Восстановить право учителей делать столько ксерокопий документов, сколько им нужно.

- Снова нанять опытного воспитателя, чтобы он занимался дисциплиной в школе.
- Сохранить работу для двух учителей физкультуры и одного учителя рисования.
- Вынудить директора пересмотреть в лучшую сторону оценки эффективности нескольких учителей-ветеранов и активистов.

«Администрация проигнорирует вас, если сможет», – сказал Скиннер, – «но если вы будете постоянно показывать, что не боитесь противостоять директору или другому руководству, вы сможете добиться успеха. Мы поддерживаем в коллективе уверенность в том, что это – норма».



ИСТОРИЯ №1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Как учителя средней школы используют секреты успешных организаторов?

Урок 1: Меняйте отношение

· Что делают активисты в школе, чтобы превзойти страх, безнадежность, разделённость и смятение людей – и как они создают чувство уверенности в профсоюзе в коллективе?

· Какие шаги они предпринимают, чтобы привлечь больше людей, гарантируя, что руководитель профсоюза не будет действовать как «одинокий рейнджер»?

Урок 2: Разговор один на один

· Где профсоюз создает пространство для построения личных отношений внутри коллектива?

Урок 3: Составьте карту рабочих мест и их лидеров

· В какой момент оказалось важным иметь в команде различных специалистов?
 · Как лидеры организуются демократическим путем, помогая воспитывать больше активистов?

Урок 4: Выбор проблемы

· Перечислите проблемы, которые охватили всех учителей и задели их «за живое» и вокруг которых они организовались?

· Какие основополагающие ценности были поставлены на карту?
 · Какие вопросы позволили найти союзников за пределами школы?

Урок 5: Нагнетание кампании

· Какую тактику использовали учителя?
 · Куда бы Вы поместили их действия на термометре?
 · Какие слабые места в системе они нашли? Как они использовали их, чтобы получить власть?

Урок 6: Ожидайте неожиданного

• Как при столкновении с «трудным директором» учителя уменьшили риск возмездия?

Урок 7: Поддерживайте уровень организации

• Какие структуры создали учителя, чтобы поддерживать свою организованность?



ПРИМЕР №2: ТРАВЛЯ ДЛЯ ОДНОГО – ЭТО ТРАВЛЯ ДЛЯ ВСЕХ

Начальство часто преследует тех, кто кажется слабым или обездоланным. Грегг Шотвелл рассказывает, как участники завода автозапчастей в Куперсвилле, штат Мичиган, защищали одного из своих коллег.

«В нашем отделе была женщина с синдромом дефицита внимания», – говорит Шотвелл. – «Это затрудняло ей освоение новых заданий. Она часто опаздывала. Она была занозой в заднице руководства».

Начальник хотел, чтобы эта работница, назовем её Роза, освоила новый станок. Когда у Розы возникали проблемы, начальник отвлекал её от работы и переключал на другую, что только усугубляло ситуацию. Он наблюдал за Розой, постоянно задавая ей вопросы и критикуя её действия.

«Начальник выбрал Розу, потому что она была меньше всех способна защитить себя», – говорит Шотвелл, – «Это было жестоко».

Роза была не самым популярным работником, она часто доводила до ручки и других людей. **Но все видели, что с ней плохо обращаются.** Рабочие прозвали начальника Терминатором.

За несколько недель до Рождества директор обвинил Розу в том, что она производит металлолом, т.е. делает много брака и уволил её. Начальник сказал Шотвеллу, чтобы теперь он работал на станке Розы, но тот выключил его и отказался работать. «Эта машина производит металлолом», – сказал он Терминатору, – «Я не хочу, чтобы меня тоже уволили».

Начальник настаивал, и Шотвелл сказал: «Хорошо, я буду выпускать металлолом по прямому приказу, но прежде позовите моего комитетчика (представителя профсоюза), потому что я должен документально получить наряд, в котором будет написано, что Вы приказали мне запустить машину, которая производит лом».

И действительно, машина производила металлолом. »Я об этом позаботился», – улыбается Шотвелл.

ВЫ ХОТИТЕ КАЧЕСТВО?

Затем Шотвелл и его коллеги нашли способ использовать программу контроля качества компании.

«У нас была форма под названием Документ 40, в которой сотрудник может до-

кументировать проблему с качеством изделия. Это создает бумажный след о проблеме в процессе изготовления с запасной частью, а руководство боится подобных документов. Так как проблема качества изделий не могла быть решена без участия производственных рабочих, настройщиков оборудования и квалифицированных специалистов, то мы контролировали ситуацию».

Проблема качества стала распространяться, вскоре и другие рабочие столкнулись со схожими проблемами на своих станках. Рабочие, которые обычно были достаточно опытны в настройке и мелком ремонте станков, каждый раз заявляли, что не справляются и вызывали квалифицированных специалистов.

«Мы объяснили спецам, что происходит. В итоге ничего не было исправлено», – рассказывает Шотвелл, – «Производство замедлилось до тонкой струйки».

НА КАНИКУЛАХ

Однако коллеги Розы были не удовлетворены. «Следующее, что мы сделали», – говорит Шотвелл, – «был сбор коллекции для Розы. Мы хотели, чтобы руководство знало, что она не уволена, она в отпуске. Ей так или иначе заплатят».

Они потребовали встречи с главным инженером, который сказал, что встретится с одним или двумя членами. Вместо этого все рабочие заполнили конференц-зал, превосходя числом четырех менеджеров. Производство в цеху прекратилось.

Работники по очереди рассказывали о случаях домогательств, свидетелем которых они были, и о хронических проблемах качества, игнорируемых руководством: «Увольнение Розы ничего не меняет». Это не решает проблемы низкого качества. Она – козел отпущения, а не решение».

«Мы дали им знать, что будем выполнять каждую букву в Документе 40», – говорит Шотвелл.

РАССЛЕДОВАНИЕ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ

Затем люди из отдела пошли на профсоюзное собрание. Представители профсоюза не хотели защищать Розы, но её коллеги потребовали от них расследования по гражданским правам за издевательства, что она переносила.

Поэтому один за другим председатель комитета по гражданским правам опросил всех рабочих, инженеров и начальников отделов в отдельной комнате.

– Мы, рабочие, говорили, говорил и говорили. Мы съели всё его время, как попкорн, – поделился Шотвелл, – Производство пострадало, цех гудел от волнения, а руководство выглядело всё более встревоженно.

Кроме того, члены профсоюза отказались от сверхурочной работы. Приближались Рождественские выходные, компании нужны были запчасти, и рабочие говорили: «Нет, вы можете позволить себе уволить кого угодно, если торопиться и делать детали плохо». **Многие рабочие, которые обычно любили заработать на сверхурочных перед Рождеством, принесли в жертву свои планы.**

Рабочие собрали деньги, чтобы купить красные и черные футболки. Спереди на них было написано: «Прекратите преследование», а сзади: «Травля одного – это травля всех».

«Одна из причин, по которой эта акция солидарности была настолько успешной, заключалась в том, что в ней участвовала женщина, которую любят и уважают, **Кэти Телье**», – говорит Шотвелл, – «Она пользовалась доверием. Женщины, как я часто наблюдаю, храбры в таких ситуациях. Они понимают, каково это, когда до тебя домогаются. Кэти помогала собирать «войска», как мужчин, так и женщин».

ПОБЕДА

Под таким давлением руководство смягчилось. Компания удовлетворила жалобы и вернула Розы к работе. «Начальник, должно быть, прошел «школу манер», – сказал Шотвелл, который обратил внимание на проблему и поставил Терминатора на место.

«В тот день, когда Розы вернулась на работу, она была единственной во все три смены, кто не надел футболку с надписью «Хватит домогаться». Руководство убедилось в том, что мы не потерпим больше притеснений и дискриминаций.

«Я очень гордился тем, что участвую в этой акции. Многие люди, которые обычно не выделяются красноречием, активностью или способностью отстаивать свои права, выступили вперед. Моя роль подстрекателя была легкой. Мне оставалось только звать к доброте человеческих сердец».

«Получив достаточно времени и терпеливого инструктора, Розы все же смогла освоить станок, от которого её отстранили. Руководство усвоило ценный урок: рабочие имеют власть, когда они работают над тем, чтобы иметь власть».



ИСТОРИЯ №2 ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Какие секреты успешного оргайзинга использовали работники завода автозапчастей?

Урок 1: Меняйте отношение

- Помните о фундаментальной проблеме: власть. Какой властью обладает менеджмент? Какой властью обладали рабочие?

Урок 2: Разговор один на один

- Когда и почему беседа один на один были особенно необходимы в этой истории?

Урок 3: Составьте карту рабочих мест и их лидеров

- Как эта карта помогла перетянуть на свою сторону неформальных лидеров и различные категории рабочих?

Урок 4: Выбор проблемы

- Какая проблема была актуальна для всех рабочих завода и задевала их «за

живое» и вдохновила рабочих присоединиться к этой борьбе?

- Какие основополагающие ценности были поставлены на карту?
- Что заставило рабочих думать, что их требование будут удовлетворены?

Урок 5: Нагнетание кампании

· Какую тактику использовали рабочие? Куда бы вы поместили их действия на термометре? Меняли ли они со временем свою тактику?

- Какие слабые места в системе обнаружили рабочие? Как они их использовали?
- Каким образом рабочие оказывали давление на своих профсоюзных работников?

Урок 6: Ожидайте неожиданного

- С какими препятствиями столкнулись рабочие? Как они их преодолели?
- Каковы были признаки того, что их действия беспокоят руководство всё сильнее?

Урок 7: Поддерживайте уровень организации

- Какие шаги предприняли рабочие, чтобы быть лучше организованными в следующий раз?
- Что вы думаете о принципе защиты непопулярного работника?



БУДЬТЕ НЕ ТОЛЬКО ВОИНСТВЕННЫ, НО И УМНЫ

Хотя Трудовой кодекс гарантирует нам право организовываться и бороться за свои права на работе, существует ряд ограничений. Например, в США, отказавшись от прямого приказа, вы можете попасть под статью на увольнение. Если вы не готовы к последствиям, не делайте этого.

Вместо этого, когда босс отдает прямой приказ, попробуйте обсудить его с ним. Если нет, улыбнитесь и поменяйте тактику.

«Представители профсоюза должны быть воинственными, но и умными тоже», – пишут Дэвид Коэн и Джуди Аткинс. «Они должны знать, как обойти правила, не навлекая на своих людей неприятностей».

Вот два примера того, как надо проводить (или не надо) акции.

ХОРОШИЙ ПРИМЕР: СОЛИДАРНОСТЬ В ОЧЕРЕДИ В ТУАЛЕТ

Профсоюз на инструментальном заводе проводил кампанию за прекращение замораживания заработной платы. Чтобы оказать давление на компанию, рабочие производили ровно столько деталей, сколько требовал контракт. Большинство из них раньше производило намного больше – и зарабатывали больше денег – но теперь компания получала на треть меньше продукции.

В перерывах и обедах до 100 рабочих выстраивались в очередь в туалетах и те-

лефонах. (Это было ещё в дни, когда мобильных телефонов не было). Когда перерыв заканчивался, очереди всё ещё оставались длинными.

Тогда вмешивались начальники, рабочие объясняли один за другим, почему им нужно позвонить домой (большим детям, супругам) или воспользоваться туалетом. Если приказывали лично, то рабочий вежливо соглашался и возвращался к работе. Некоторые вскоре возвращались в очередь с новой причиной.

Эти действия продолжались каждый день в течение шести месяцев, пока компания не согласилась возобновить контракт.

ЧТО ЭТИ РАБОЧИЕ СДЕЛАЛИ ПРАВИЛЬНО?

- Они никогда не рисковали получить дисциплинарное взыскание из-за неподчинения. Ни один рабочий не послал начальника к черту и не отказывался подчиняться прямому приказу.

- Хотя участие в акции никогда не было у 100 процентов, рабочие не поворачивались друг против друга.

ПЛОХОЙ ПРИМЕР: СИГНАЛ БОССА

Рабочие на фабрике окон были в ярости из-за неуважения к ним со стороны руководства. Однажды за обедом вся фабрика вошла в офис, свистя в свистки и скандируя.

Секретарши смотрели с неудовольствием. Босс выкрикнул приказ вернуться к работе, но из-за шума его никто не услышал.

Время обеда закончилось. Вскоре начальники начали приказывать рабочим возвращаться один за другим. Некоторые ушли, другие остались. Через десять минут оставшиеся рабочие вернулись на работу.

Компания уволила 10 рабочих за неподчинение, как раз тех, которые последними покинули офис. Профсоюз подал иск о возмездии за профсоюзную деятельность, но трудовая инспекция отказала и предложила обратиться в суд.

На суде представитель профсоюза и некоторые из рабочих были настроены враждебно по отношению к компании и гордились тем, что они сделали. Судье это не понравилось. Он признал, что рабочие имели право протестовать внутри завода во время обеденного перерыва. Но он наказал представителей профсоюза за то, что они мешали секретарям работать. Рабочие злоупотребляли своим перерывом, и некоторые отказывались выполнять прямые приказы. Суд поддержал увольнение трех профсоюзных лидеров, которые последними покинули офис (и вели себя оскорбительно на слушании).

ЧТО ДОЛЖНЫ БЫЛИ СДЕЛАТЬ ЭТИ РАБОЧИЕ ИНАЧЕ?

- Не идти устраивать акции в место, где работа других рабочих была бы нарушена.
- Повиноваться прямым приказам, по крайней мере, со временем.

- Внимательно следить за часами и убедиться, что все вернулись к работе до конца обеда.
- Вспомнить, что они разговаривают с судьёй на слушании.



ВЫ БУДЕТЕ ПРОИГРЫВАТЬ ЧАЩЕ, ЧЕМ ПОБЕЖДАТЬ

Вот один трудный для принятия факт: вы будете часто терпеть неудачи. Вы будете проигрывать чаще, чем подбежать. Это не значит, что Вы делаете что-то неправильно.

Вы будете делать много вещей, которые никуда не денутся. На самом деле, если вы не проигрываете, то это означает, что Вы недостаточно стараетесь.

Первая попытка почти никогда не приносит успеха, она требует настойчивости. И даже хорошо спланированная кампания, с активными лидерами и грамотной тактикой эскалации часто заканчивается поражением от сильного противника. Проанализируйте любое широко известное достижение профсоюзов, и Вы обнаружите, что этому предшествовала серия поражений. Ты продолжаешь проигрывать, пока однажды не выиграешь.

Подтягивайтесь. Учитесь всему, что дают Вам поражения. Ищите лучи надежды, например, новых активистов и сторонников, которых вы можете завербовать. Укрепите их и встройте в организацию для следующей схватки.



ПОМНИТЕ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

При выполнении организационного плана помните о принципах ниже:

ГОВОРИТЕ ОДИН НА ОДИН

Слушайте, что говорят ваши коллеги. Делитесь своими идеями. Не просто сплетничайте или ворчите, а помогите перенести фокус внимания на проблемы, которые можно решить.

ПООЩРЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ

Вы и ваши коллеги можете чувствовать страх или безнадежность, перед сложностями, с которыми столкнулись. Помогите людям успокоиться и почувствовать себя увереннее. Подумайте вместе, что будет, если люди ничего не сделают, чтобы попытаться побороть проблему. Помогите им сконцентрироваться на своём праведном негодовании вместо страха.

ОСПАРИВАЙТЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Организаторам не нужно демонизировать начальство. Мы должны поощрять людей ставить под сомнение его авторитет и защищать друг друга. Объясните, как можно противостоять начальнику.

ИЩИТЕ ХОРОШИХ ЛИДЕРОВ

Обратите внимание на тех, кого уважают в коллективе, и поощряйте их брать на себя руководство. Ищите таланты каждого человека и находите способы их использовать. Не позволяйте нытикам задавать тон.

НАЙДИТЕ ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ И НАДЕЖДЫ

Мы организуем людей, чтобы они чувствовали себя едиными. Говорите и слушайте, пока не найдете проблему, которая важна для многих ваших коллег. Поделитесь тем, что вы слышали.

ОРГАНИЗУЙТЕСЬ ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ ПУТЕМ

Включая всех, кто пострадал или может пострадать. Выходите за пределы своих друзей и людей похожих на вас. Спрашивайте их мнение и привлекайте как можно больше людей к принятию решений. Найдите роль для каждого.

СТАВЬТЕ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ

Цели должны быть конкретными. Четко сформулируйте, какой будет победа. Убедитесь, что большинство людей согласны с целью и критериями победы.

ЗАСТАВЬТЕ ЛЮДЕЙ ДВИГАТЬСЯ!

Даже простая коллективная деятельность лучше, чем просто разговоры. Действие порождает приверженность. Распространите бланк с подписями под петицией. Носите значки. Разрабатывайте планы, предусматривающие небольшие шаги. Каждый шаг должен постепенно увеличивать видимость и силу вашей группы.

БУДЬТЕ ЕДИНЫМ ЦЕЛЫМ

Пока действие является коллективным, вы не подставите людей. Создавайте коллективную деятельность, которая объединяет людей. Пошлите группу поговорить с директором. Напишите письмо, которое все подпишут.

НЕТ КОРОТКИХ ДОРОГ

Спротивляйтесь искушению сделать всё самостоятельно, или рассылать сообщения по электронной почте и считать, что ваши сотрудники информированы. Привлеките как можно больше людей – это единственный способ правильного развития в долгосрочной перспективе, даже если поначалу это кажется неэффективным.

ПРИБАВЬТЕ ЖАРУ!

Начните с небольших действий, которые с большой вероятностью будут выполнены. С большей уверенностью люди будут вдохновлены на более крупные и рискованные шаги.

ОЦЕНИВАЙТЕ ВЕРНОСТЬ ВЫБРАННОЙ ЦЕЛИ

Продолжайте разговаривать один на один и в группах. Оцените, правильны ли ваши цели и ясны ли они для остальных. Проверьте, нужны ли новые планы.

ОРГАНИЗАЦИЯ-ЭТО ВСЁ

Ваша организация не должна быть слишком формальной, но она должна выполнить свою работу. Если у вас есть телефонная сеть связи, то вы на правильном пути. Организуйте встречи между коллегами.



СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ПОБЕДЕ

Отступите назад, посмотрите на общую картину и не позволяйте неудачам обескураживать вас надолго. Помните, что вы – часть гораздо большего движения. Передайте эстафету следующему поколению.



НАЙТИ БАЗУ

Каждые два года тысячи из нас собираются на **Конференцию Профсоюзов**. Мы приходим, чтобы оттачивать свои навыки, знакомиться с новыми людьми и говорить о стратегии. Но самое главное, что даёт это событие, вдохновляющие чувство, что Вы не одиноки.

Как сказала Анджелина Круз, штат Висконсин, учитель: **«Есть причина, по которой нам навязывают чувство одиночества и бессилия. Потому что на самом деле это не так»**. Вы являетесь частью растущего сообщества организаторов профсоюзов, которые серьезно относятся к усилению рабочего движения.

Конференция является огромным ресурсом для поиска единомышленников в вашей отрасли или профсоюзе. Для многих организаторов рабочих мест эта встреча становится как спасательным кругом, так и своей базой.

Хотим поделиться с Вами основными ценностями, объединяющими нас:

- Вы верите, что члены профсоюза и есть профсоюз, и что именно они управляют им.
- Вы считаете, что власть и сила профсоюза строится снизу вверх, начиная с того места, где мы сильнее всего, на рабочем месте.
- Вы боретесь, чтобы улучшить повседневную трудовую жизнь членов профсоюза, и, конечно, достигнув успеха, вы не остановитесь.
- Вы хотите быть частью рабочего движения, которое может изменить мир.

Добро пожаловать домой. Вы являетесь частью «бунтарской фракции» рабочего движения.



ОРГАНИЗУЙТЕСЬ ДЛЯ ДОЛГОГО ПУТИ

Вы читали о тысячах людей, которые организуются со своими коллегами, чтобы взять под контроль свою жизнь. Это нелегко. Наши ра-

ботодатели и слишком часто наши политики, которых мы выбираем, давят на нас десятилетиями. Это почти всё, что мы можем сделать, чтобы удержаться на месте. Но даже в такой ситуации некоторые из нас смогли дать отпор.

Мы можем многому научиться у этих бунтарей. Прежде всего, тому, что когда простые рабочие действуют сообща, у **нас есть сила победить работодателей в их собственной игре**. Когда вы выполняете повседневную работу организатора, разговариваете с коллегами, раздаете листовки, идете на пикет другого профсоюза, то Вы не всегда видите, как вписываетесь в общую картину движения. Но если вы отступите назад, то Вы увидите, что наше движение построено на миллионах таких же маленьких действий, как и Ваше. Они все – часть смещения баланса сил в нашу сторону.

ПЕСЧИНКИ

В Мексике есть поговорка: «Traigo mi granito de arena. Это значит: «Я приношу свою маленькую песчинку». Каждый из нас приносит свою маленькую песчинку в проект построения лучшего мира.

То, что Вы делаете каждый день, когда начинаете разговор на работе, или собираете подписи под групповой жалобой, или доказываете коллеге, что уметь противостоять руководителю – это нормально, и учите его, как это сделать, Вы добавляете немного песка на арену.

Несмотря на разочарования, не сдавайтесь. Мы можем потерять гораздо больше, чем приобрести, но иногда наши победы меняют всё.

И хотя история часто записывается, как история великих людей, действующих индивидуально, мы знаем, что почти всё, что когда-либо выигрывали работающие люди, было результатом действий тысяч обычных людей, которые мужественно принесли на арену свои собственные песчинки.

ОБЫЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК

Таким лидерам, как Джон Л. Льюис, глава Конгресса промышленных организаций, часто приписывают великие трудовые победы 1930-х годов. Но Льюиса подталкивали тысячи рабочих, которые рисковали потерей работы, останавливая автомобильные, сталелитейные заводы и магазины Вулворта.

Когда мы думаем о движении за гражданские права, мы думаем о Розе Паркс и Мартине Лютере Кинге младшем, но за ними были тысячи афроамериканских горничных, рабочих, фабричных рабочих и подростков, которые противостояли полицейским собакам и пожарным шлангам вместе с тысячами союзников всех рас, которые верили в справедливость.

Эти движения, как и любое другое движение, были созданы людьми, которые подошли к кому-то другому и сказали однажды: «Давай сделаем что-нибудь с этой проблемой».

ВСЕ МОЖЕТ БЫСТРО ИЗМЕНИТЬСЯ

В 1937 году более 3 миллионов рабочих присоединились к рабочему движению и около 2 миллионов объявили забастовку. Казалось, все изменилось за одну ночь.

Но движения не возникают из воздуха. **Почва была подготовлена годами предварительной работы, потоком людей, приносящим свои песчинки.**

Трудовой переворот 1930-х годов родился из десятилетий предшествующей организации. Активисты «Вобблис», Фермерско-Трудовой партии и старой **Американской Федерации Труда**, все они смешались в цехах с радикальными иммигрантами и местными социалистами. У них сложилась репутация надежных лидеров.

Некоторые из этих лидеров подняли волну забастовок и организовались. Другие были уже на месте, чтобы возглавить забастовку, когда она докатилась до их завода.

То же самое относится и к движению за гражданские права 1960-х годов. Оно выросло из долгосрочной работы NAACP, афроамериканских церквей и множества общинных групп, как на севере, так и на юге.

Роза Паркс была не просто усталой женщиной в автобусе. Она была опытным организатором, частью группы, которая приняла стратегическое решение взять на себя отмену законов **Джима Кроу** (Законы Джима Кроу – широко распространенное неофициальное название законов о расовой сегрегации в некоторых штатах США в период 1890–1964 годов).

БЫТЬ ГОТОВЫМ

Это – общий знаменатель забастовочной волны 1930-х годов, движения за гражданские права 1960-х и даже движения «**Оккупируй Уолл-стрит**» несколько лет назад. Когда представилась возможность, организаторы были готовы, и были готовы стремиться выше, что не считалось возможным ещё совсем недавно.

Ничто так не подпитывает движение, как победа. После победы бойкотистов автобусов Монтгомери в 1956 году движение за гражданские права распространилось как лесной пожар. (Бойкот автобусных линий в Монтгомери. По законам города Монтгомери, чернокожие граждане не должны были занимать в автобусах первые четыре ряда «только для белых». Если все места «только для белых» были заняты, то сидящие чернокожие должны были уступить белым пассажирам свои места. Мирная акция протеста чернокожих жителей американского города Монтгомери, штата Алабама, выступавших за отмену дискриминационных мер в общественном транспорте, продолжавшаяся с 1 декабря 1955 года по 20 декабря 1956 года, завершилась решением Верховного суда США, который признал расовую сегрегацию в транспорте незаконной). Когда ветер переменится, небольшая кампания, которую мы ведем сегодня, может перерасти в мощное движение Завтра.

Следующая волна может потребовать тысяч опытных, дальновидных активистов. Мы оттачиваем свои навыки, вступая в борьбу, и надеемся победить.

Убеждение коллег в том, что они должны поддерживать друг друга против общего врага, является постоянной необходимостью для организации, нужной для изменения баланса сил в наших сообществах и во всем обществе.

БЕГУНЫ НА ДЛИННЫЕ ДИСТАНЦИИ

Эта книга включает в себя множество тактик и стратегий. Они не гарантируют победу. Иногда работодатели сильнее нас, и они побеждают. Или мы выигрываем раунд, но это только первый раунд в гораздо более длительной борьбе.

Для движения нужны бегуны на длинные дистанции. Мы должны быть в нём как можно дольше.

Активистам Чикагского профсоюза учителей потребовались годы, чтобы превратить свой пассивный профсоюз в боевую организацию, которая провела победную забастовку в 2012 году. И какой бы электризующей ни была забастовка, это была лишь одна глава в гораздо более длинной истории. Через год после забастовки заклятый враг профсоюза мэр **Рам Эмануэль** нанес ответный удар, закрыв почти 50 школ сразу, больше, чем любой американский город когда-либо видел. Так как мы пишем эту книгу в 2016 году, профсоюз находится в разгаре своей следующей интенсивной контрактной кампании, борясь с атаками на пенсии учителей и готовясь к еще одной возможной забастовке. Учителя и их союзники продолжают вдохновляться на смелые голодовки и гражданское неповиновение.

Но чикагские учителя обнаружили, что они не одиноки. Их **пример вызвал национальную волну активности учителей, учеников и родителей**. Десятки профсоюзов учителей начали свои собственные кампании «ученики школ заслуживают».- Они повысили ставки, бойкотируя тесты, работая над увеличением своей власти над ситуацией, и проводя всеобщие забастовки.

То, что заставляет людей идти вперед, несмотря на перемены, – это знание того, что вы являетесь частью чего-то большего, чем вы сами. Исполнитель народных песен **Пит Сигер** использует для описания ситуации образ гигантских качелей. Один конец отягощен богатыми и могущественными. На другом конце активисты добавляют песок, по чайной ложке за раз.

«Когда-нибудь вы увидите, как качели пойдут в другую сторону», – говорит Сигер. «И люди скажут: Боже, как внезапно это случилось! – А это мы и все наши маленькие чайные ложки».

Иногда работодатели сильнее нас, и они побеждают.