



СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ОРГАНИЗАТОРА
SECRETS OF A SUCCESSFUL ORGANIZER

ALEXANDRA BRADBURY
MARK BRENNER
JANE SLAUGHTER

СОДЕРЖАНИЕ

От переводчика	5
Благодарности	7
Как пользоваться этой книгой	8

Урок 1: Меняйте отношение

Органайзинг это позиция	11
Безразличия не бывает	12
Целься в яблочко.	18
Мы все разные, и это нормально	20
Не будь героем	21
Здесь нет коротких путей	24
Это всё из-за власти	25

Урок 2: Беседы один на один

Вы должны смотреть им в глаза	34
Два уха, один рот	35
Всё начинается с уважения	37
Люди двигаются медленно	39
Будьте конкретнее	41

Урок 3: Карта предприятия и его лидеры

Люди уже организованы	52
Проникните в существующие группы.	53
Остерегайтесь принципа “разделяй и властвуй”	56
Ищите лидеров	59
Соберите команду из лидеров.	62
Это не самый громкий человек	65
Всем есть куда расти	66
Организуйте демократию	69
Составь карту, чтобы она вела тебя.	74

Урок 4: Выбор проблемы

Выберите проблему, которая касается многих.	83
Выберите острую проблему	84
Выберите проблему, которую можно решить	85
Выберите проблему, которая объединит людей	90
Даже когда проигрываете, всё равно что-то приобретаете	94

Урок 5: Кампания с эскалацией

Действия громче слов	100
Составьте план игры	101
Проведение маленьких встреч	102
У каждого босса есть слабое место.	105
Держите босса вне равновесия	110
Сделайте погорячее!	113
Убедитесь, что вся работа выполнена	120

Урок 6: Ожидайте неожиданного

Не позволяйте боссу сбить вас с толку	125
Готовьтесь к худшему	130
Практика, практика, практика... Анализ, анализ, анализ	138
Считайте людей	140
Восприятие может превзойти реальность.	143

Урок 7: Будьте организованными всегда

Длинный путь маленькой организации.	148
Социализируйтесь для организации	149
Все должны быть подключены	152
Чем больше рук, тем меньше работы	155
Стартер для разговора	157

Урок 8: Собираем всё вместе

Будьте не только воинственны, но и умны	177
Вы будете проигрывать чаще, чем побеждать	179
Найдите базу	182
Организуйтесь для долгого пути	183

ОТ ПЕРЕВОДЧИКА

Настоящее издание является переводом книги “Секреты успешного органайзера”, опубликованной в 2016 году американской организацией “Labor Notes” (“Трудовые заметки”). На протяжении более двадцати лет она выпускает журнал, в котором освещает деятельность различных профсоюзов, проводит конференции и семинары. Результатом структурирования и обобщения накопленного опыта стала эта книга.

Кто такой органайзер? Профсоюзный органайзер (можно было бы сказать “организатор”, но устоялась именно прямая калька с английского) – это человек, занимающийся привлечением людей в профсоюз и вовлечением членов профсоюза в его работу. Чем больше работников организованы в профсоюз, тем профсоюз сильнее, тем легче работникам отстаивать свои интересы перед работодателем. Но простого членства недостаточно: даже если профсоюз будет объединять всех работников предприятия, он останется бесполезной вывеской, если не будет предпринимать никаких действий по отстаиванию интересов работников. А профсоюз никогда не сможет ничего предпринять, если, записывая работников в свои члены, он оставляет их фактически не организованными, не имеющими опыта борьбы за лучшие условия труда и не чувствующими ту силу, которую они представляли бы при коллективных действиях. Поиск выхода из этого замкнутого круга и является задачей органайзера.

Профессиональный органайзер обычно является освобождённым работником профсоюзного объединения. До создания профсоюза на предприятии он посвящает много времени общению с его работниками, выявляя цели, которые могут быть достигнуты созданием профсоюза, пути их достижения, а также потенциальных лидеров будущего профсоюза. Когда профсоюз удаётся создать, такой органайзер постепенно передаёт свои функции профсоюзному активу и начинает выступать в качестве советника.

Но одних только профессиональных органайзеров для успешной деятельности профсоюза недостаточно. Каждой профсоюзной ячейке нужны свои собственные, не освобождённые от основной работы органайзеры (это будет подробно обсуждаться в Уроке 1). Работа

органайзера, как и вообще любая работа, требует знаний и навыков, без которых можно легко “наломать дров”. Мастерство всегда приходит с опытом, а для начала хорошо подойдёт изучение чужого опыта, изложенного в этой книге.

Большинство примеров, приведённых в этой книге, относится к Соединённым Штатам. Америка отличается от России юридическими законами и практикой их исполнения, структурой надзорных органов, культурой и привычками людей. Не все описанные в книге действия применимы в российских условиях. Несколько советов и примеров, которые могли бы быть неправильно поняты российским читателем, были исключены из текста. Вместо них были добавлены эпизоды из жизни российских профсоюзов и комментарии. Все подстрочные примечания даны переводчиком.

Однако разницу между двумя странами не стоит переоценивать, и общие принципы органайзинга являются одинаковыми, в чём легко убедиться при чтении этой книги. Более того, если приглядеться, “специфика” разных стран имеет между собой много общего: на место иммигрантов из Сомали в штате Вашингтон, с которыми работали органайзеры, российский читатель легко подставит приезжих из Таджикистана, а на место чернокожих рабочих в супермаркете Kroger в Вирджинии, страдавших от расовой дискриминации, – узбеков и киргизов.

Охват книги ограничен, главным образом, органайзингом, то есть работой с людьми, нацеленной на развитие профсоюза. Остальные вопросы профсоюзной деятельности рассматриваются постольку поскольку. Планирование профсоюзных кампаний является не менее сложной задачей, но оно уже сильно зависит от конкретной страны, отрасли и иных условий. По этой теме российскому читателю рекомендуются брошюры российских профсоюзов – МПРА, “Новопрофа”, “Университетской солидарности” и др., в зависимости от отрасли.

Настоящее издание подготовлено коллективом проекта “Факел”. “Факел” – это независимое сообщество активистов из разных профсоюзов. Основной функцией проекта является обмен опытом организации трудовых коллективов и обучение этому ремеслу новых участников.

БЛАГОДАРНОСТИ

Книга, как и профсоюзная кампания, – это результат коллективных усилий. Хотя на обложке только три имени, остальные члены команды “Трудовых заметок” помогли нам в написании и структурировании книги, которую вы держите в руках: *Chris Brooks, Dan DiMaggio, Adrian Montgomery, Sonia Singh, Samantha Winslow.*

Мы также благодарны тем, кто прочёл ранние черновики и дал обратную связь. Их идеи существенно помогли улучшить книгу: *Gene Bruskin, David Cohen, Ellen David Friedman, Joe Fahey, Laura Kurre, David Levin, Matthew Luskin, Peter Olney, Guillermo Perez.*

Но главное, мы находимся в громадном долгу перед всеми, чьи слова, опыт и мысли мы включили в книгу. Мы использовали множество источников, включая статьи, многие годы публиковавшиеся в “Трудовых заметках”, материалы, предоставленные нам дружественными профсоюзами и организациями, а также наши предыдущие книги. Большое спасибо всем, чьи рассказы и уроки приведены ниже, и тем, кто помог нам рассказать их: *Ahmed Ali, Michael Ames Connor, Judy Atkins, Zainab Aweis, Nicholas Bedell, John Braxton, Aaron Brenner, Jenny Brown, Gene Bruskin, Cara Bryant, Carlos Campos, Maria Chavez, David Cohen, Shamus Cooke, Jeff Crosby, Angelina Cruz, Ellen David Friedman, Monica De Leon, Marcela Diaz, Steve Eames, Kay Eisenhower, Matt Ellison, Joe Fahey, Rafael Feliciano Hernandez, Jon Flanders, Katy Fox-Hodess, Chele Fulmore, Mischa Gaus, Julian Gonzalez, Norine Gutekanst, Lakesha Harrison, Adam Heenan, Rob Hickey, Steve Hinds, William Johnson, David Kameron, Patricia Kane, Julia Kann, Dennis Kosuth, Paul Krehbiel, Chris Kutalik, Dan La Botz, David Levin, Luis Lucho Gomez, Matthew Luskin, Dan Lutz, Kathryn Lybarger, Maria Martinez, Ray Martinez, Paul McCafferty, Hanna Metzger, Margo Murray, Greg Nammacher, Seth Newton Patel, Marsha Niemeijer, Ellen Norton, Liz Perlman, Nick Perry, Debby Pope, Sandy Pope, Jackson Potter, Hannah Roditi, Jonathan Rosenblum, Hetty Rosenstein, Shannon Ryker, Charlotte Sanders, Caniesha Seldon, Judy Sheridan-Gonzalez, Kenzo Shibata, Gregg Shotwell, Jerry Skinner, Rick Smith, Bill Street, Tiffany Ten Eyck, Belinda Thielen, Jerome Thompson, Roberto Tijerina, Andrew Tripp, Jerry Tucker, Joe Uehlein, Bess Watts, Jim West, Justin West, Dorothy Wigmore, Laverne Wrenn и John Zartman.*

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Мы представили основы органайзинга в виде 47 советов и сгруппировали их в восемь уроков, каждый из которых иллюстрирован примерами из реальной жизни, опубликованными в журнале Labor Notes и наших книгах.

Для достижения наилучших результатов читайте вместе. Органайзинг – это не одиночная деятельность. Вы можете прочитать эту книгу в одиночку, но вы поймёте больше, если будете обсуждать каждый урок с приятелем или, ещё лучше, с группой коллег.

Выполняйте упражнения. Каждый урок включает в себя один или два упражнения. Они помогут вам применить полученные знания на своем рабочем месте. Опять же, лучше их выполнять коллективно.

Используйте раздаточный материал. Возможно, вы захотите раздать определенные страницы коллегам или использовать их при обучении профсоюзных представителей¹.



Секреты



Упражнения



Примеры из жизни



Подсказки



Российские примеры из жизни (добавлены при переводе)

¹ Профсоюзный представитель (в США) – человек, представляющий интересы работников перед работодателем. Профсоюзные представители способствуют разрешению мелких споров, консультируют работников при применении к ним дисциплинарных взысканий, помогают работникам подавать жалобы. Коллективный договор может ограничивать число профсоюзных представителей и при этом разрешать им выполнять свои функции в рабочее время с сохранением зарплаты. Существуют также профсоюзные представители, освобождённые от основной работы и получающие зарплату от профсоюза. В России категория профсоюзных представителей чаще всего отсутствует, их роль иногда играют члены профкома.



УРОК 1: МЕНЯЙТЕ ОТНОШЕНИЕ

Вы читаете эту книгу. Это означает, что вы заинтересованы в организации профсоюза на своей работе. Вы хотите решить проблемы, которые вы видите вокруг. Возможно, что-то несправедливое случилось с вами или с вашими коллегами, и вы хотите с этим что-то сделать.

Для нас это органайзинг. Для босса это проблема. Люди, которые пытаются что-то сделать, особенно когда они собирают других, чтобы что-то сделать коллективно, часто называются “нарушителями спокойствия”.

Но мы предлагаем вам носить это звание с гордостью. От Матушки Джонс² до Мартина Лютера Кинга-младшего³, лучших организаторов профсоюзов поносили как нарушителей спокойствия, потому что они собирали людей вместе и делали их коллективной силой, что 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 мы работаем с людьми, но вы можете улучшить результат, изучив опыт и ошибки своих предшественников.

2 Mary Harris Jones (1837–1930) – активистка американского профсоюзного и анархо-социалистического движения. Широкую известность приобрела после того, как во время одной из забастовок шахтёров организовала их жён и детей на демонстрацию в поддержку забастовки. В 1903 году организовала марш детей к резиденции президента Т. Рузвельта в качестве протеста против неисполнения законов о детском труде на шахтах и шёлковых фабриках Пенсильвании. В 1905 году стала одной из основателей объединения “Индустриальные рабочие мира”. На протяжении жизни неоднократно арестовывалась за свою общественную деятельность.

3 Martin Luther King Jr. (1929–1968) – самый известный борец за гражданские права чернокожих в США. Руководствовался христианскими убеждениями (был баптистским проповедником) и идеей ненасильственного сопротивления Махатмы Ганди. Был убит.



ПРЕКРАЩЕНИЕ ИЗДЕВАТЕЛЬСТВА

На мясокомбинате в Паско, штат Вашингтон, годами были опасные условия труда и скользкий пол, а руководство преследовало любое выражение недовольства. Профсоюз был слабым; в нём состояло очень мало работников. Но всё это начало меняться, когда несколько рабочих решили организовать своих коллег, чтобы сделать жизнь на работе более сносной.

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 своего цеха.

«Компания не была рада встречам, – рассказывает Мария Мартинес, лидер профсоюза. – Они начали присылать контролеров, чтобы нас слушали. Они сказали, что нам нельзя проводить собрания профсоюзов в их кафетерии. Я сказала им, что Национальный закон о трудовых отношениях⁴ дает нам право организовываться и проводить собрания в нерабочих зонах предприятия в нерабочее время. Руководство велело мне написать об этом в письменном виде. Так я и сделала. Я написала жалобу, и 100 человек подписали её. Это было последний раз, когда я слышала об этом от руководства. И мы продолжали встречаться в кафетерии».

Общей темой на встречах были издевательства. Поэтому волонтеры на каждой производственной линии стали обучать своих коллег документировать их и призывали противостоять им. Мартинес говорит: «Если бы начальник что-то сказал, мы бы сказали очень громко другим рабочим на линии: “Вы слышали, что он только что сказал?!”»

Когда случаи издевательств накопились, члены профсоюза пошли толпой к группе менеджеров более высокого уровня. Они заранее подготовились рассказывать свои истории, чтобы ни один человек не растерялся во время рассказа.

4 Аналог российского Трудового кодекса. Не распространяется на госслужащих, домработниц, работников сельского хозяйства, железнодорожного и воздушного транспорта. Трудовые отношения в этих отраслях регулируются отдельными законами. В России Трудовой кодекс не имеет отраслевых ограничений.

Это сработало. Менеджмент, возможно, чтобы избежать трений с вышестоящими начальниками, начал отступать.

Чтобы держать контролёров в узде, также использовалась другая тактика – жалобы, оформляемые таким же образом, каким фиксируются нарушения, допускаемые рабочими. Работники могли “выписать” своего контролёра/начальника, отметив на бланке нарушения. Обычно все люди из одного цеха садились и документировали нарушения вместе. Один экземпляр доставался контролёру-нарушителю, второй – профсоюзу, третий – руководству.

Позже вы узнаете больше о том, как эти мясники преобразовали свое место работы – и десятки других историй от работников, которые заметили проблемы и начали организовываться, чтобы исправить их.



ОРГАНАЙЗИНГ ЭТО ПОЗИЦИЯ

Органайзинг – это, в первую очередь, позиция. Это позиция, что вы и ваши коллеги вместе могут что-то сделать, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону. Это позиция, что действие лучше, чем жалоба. Это позиция, что проблемы просто ждут решения, и что сила коллектива является частью этого решения. Это отказ от разочарования (по крайней мере, долгого). 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 эта позиция, вы чувствуете, что необходимо реагировать на несправедливость. Вы привержены идее создать силу со своими коллегами, а не просто болтать об этом. Вы уверены в силе коллективных действий и хотите научиться лучше приводить в движение других.

Органайзинг как позиция:

- Лучше действовать, чем жаловаться.
- Проблемы ждут решения.
- Решения коллективные, а не индивидуальные.
- Людей можно собрать вместе, чтобы изменить дело к лучшему.

Органайзинг для всех

- Хотя эта книга была написана в расчёте на членов профсоюза, многие из её уроков применимы и там, где профсоюза нет.
- Но будьте осторожны, особенно действуя в одиночку. Если у вас нет профсоюза, руководство может избавиться от вас по фиктивной причине или вообще без причины. Безопасность, как и сила, в коллективе.
- Подумайте об обращении за помощью в профсоюз. И в конце этого урока прочтите о ваших законных правах.

#2 **БЕЗРАЗЛИЧИЯ НЕ БЫВАЕТ**

В первую очередь организера необходимо избавиться от иллюзии, что коллегам всё равно. От иллюзии, что все вокруг погрязли в безразличии.

На безразличие ссылаются все. На семинарах мы часто просим членов профсоюза составить список причин, по которым люди не включаются в общую работу. Типичные ответы такие.

- Нет времени.
- Не знаю, как это сделать.
- Профсоюз не открыт; нет лёгкого пути вступить.
- Конфликты между группами.
- Конфликты между людьми.
- Мои коллеги чувствуют, что ничего не изменится.

- Они думают, что всем остальным всё равно.
- Они ищут индивидуальные решения.
- И самое главное – страх.

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

Каждого на работе что-то беспокоит. Например, почти всем важна их зарплата. Все хотят уважения. Невозможно ни о чём не беспокоиться.

Может быть, ваше рабочее место – одно из миллиона, где все в порядке? Может быть, ваши коллеги полностью уверены в своей работе, любят своё начальство, получают много денег с от-

**Каждого
на работе
что-то беспокоит.**

личными премиями, не беспокоятся о сокращении 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 всё в порядке, потому что они не могут представить, что бывает по-другому, или не верят, что ситуацию можно изменить, или предполагают, что проблема, которая их волнует, – не дело профсоюза. Организация – это противоядие.

Помните коллег Марии Мартинез на мясокомбинате? Большинство из них никогда не были на собрании профсоюза, но они не были безразличны к тому, что их унижало начальство. Они просто до этого не думали, что с этим что-то можно сделать. Как только они увидели, что люди организовываются для решения проблемы, они захотели принять участие.

Поэтому когда вы оцениваете, почему больше людей не вышло против босса, важно выяснить фактические причины. Вы должны понять причину прежде чем выписать рецепт. Но если это не безразличие – то что это?

**Вы должны
понять причину
прежде чем
выписать рецепт.**

Оставьте своё разочарование и посмотрите на вещи с точки зрения перспективы органайзинга. Эта таблица показывает пять общих проблем и то, как вы можете помочь своим коллегам преодолеть их:

КАК БОСС ДЕЗОРГАНИЗУЕТ НАС

Босс полагается на...	Органайзер...	Работники...
... боязнь конфликта и возмездия	... вызывает праведный гнев из-за несправедливости на работе	... вдохновляются и приобретают решимость действовать
... безнадёжность , чувство, что ничего нельзя изменить и у работников нет силы	... помогает разрабо- тать план победы и делится примерами побед в других местах	... надеются , что перемены возможны и заслуживают того, чтобы за них бороться
... разделение и стравливание рабочих друг с другом	... выявляет точки соприкосновения и строит отношения	... объединяются , чтобы действовать вместе
... путаницу , слухи, которые будут тревожить и отвлекать нас	... разъясняет и расширяет информацию, структурируя её	... понимают план начальства
... бездействие , так как проблемы не могут быть решены, так за- чем беспокоиться?	... побуждает сотрудников, чтобы сделать что-то вместе	... осознают , что действия приносят результаты, и решают свою проблему



В ЧЁМ НАСТОЯЩАЯ ПРОБЛЕМА?

Вот несколько способов понять, что выглядит как безразличие, и отреагировать на это.

“Никого не волнует происходящее”

Каждый беспокоится о чём-то, но это *что-то* может быть не тем, что вы думаете. Выберите несколько сотрудников, которых вы хотели бы узнать получше. Поговорите с ними и выясните, что у них на уме.

Например, может быть, вас раздражает политика тестирования на наркотики. А ваших коллег что-то беспокоит намного сильнее: опасные химические вещества в воздухе, придирающийся начальник, зубная боль и отсутствие стоматологии в медицинской страховке, неудобный график, лишаящий возможности проводить время со своими детьми, необходимость защищать глупую политику компании перед клиентами... Единственный способ узнать – это слушать.

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

Проявите к своим коллегам уважение и понимание. Когда они почувствуют это от вас, они с большей вероятностью станут относиться с пониманием к тому, что беспокоит вас.

“Трудно понять, как всё может измениться”

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

Вполне ожидаемо, что люди так думают, особенно если они всегда чувствовали себя бессильными и дезорганизованными на работе. Люди привыкли ладить друг с другом. Если ваши коллеги никогда не

чувствовали силы, которой является их коллектив, если они никогда не видели, чтобы группа работников предпринимала усилия для изменения чего-то незначительного, почему же они должны считать, что смогут изменить что-то более важное?

Ваша работа как организера – вдохновить своих коллег, убедить их, что совместной работой можно добиться перемен. Частью этой работы 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 тактических приёмах, которые сработали в других местах (несколько таких приёмов вы узнаете из этой книги).

Часто лучше начать с чего-то малого. Вовлечение ваших коллег даже в крошечную кампанию, которая принесет результаты, даст им возможность “увидеть, а не услышать”, что коллективные действия имеют силу.

Ищите битвы, которые вы можете выиграть с тем количеством людей, которые у вас уже есть

Ищите битвы, которые вы можете выиграть с тем количеством людей, которые у вас уже есть, выводя их на маленький шаг из своей зоны комфорта. Когда это сработает, подтянется больше людей. По мере их участия, их уверенность будет расти, и каждый раз можно будет идти дальше. (Мы поговорим о выборе такой проблемы в Уроке 4).

Безнадёжность может быть сильной привычкой. Легче всего избавиться от неё с помощью коллективной поддержки. Объединение людей может помочь отдельным людям преодолеть разочарование.

“Никто не хочет ничего делать”

Вы когда-нибудь просили их лично о чём-нибудь конкретном? Не во всех из нас врождённый талант организера. Многие ваши коллеги не будут проявлять инициативу сами, но они могут помочь, если их попросит кто-то, кому они доверяют.

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

Относитесь с пониманием тому, что в их жизни есть другие заботы, помимо профсоюза. Продемонстрируйте большую признательность за всё, что они готовы сделать, и дайте понять, что любые победы были одержаны всей командой. Такое уважительное отношение будет побуждать их делать больше в дальнейшем.

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

“Никто не приходит на собрания”

Подумайте о том, как люди получают уведомления о собраниях. Письма по электронной почте или вывешенного объявления недостаточно. Лучше работают приглашения, сделанные лицом к лицу. Найдите несколько других людей и поделите предприятие между ними, чтобы каждый лично пригласил часть работников.

Также учтите практические моменты, которые могли бы сделать встречи более доступными: время и место встречи, присмотр за детьми, перевод, транспорт.

Когда люди приходят на встречу, лучше, чтобы она была приятной и продуктивной, иначе больше они не придут! Люди невероятно заняты в наши дни, и вы выражаете уважение к их участию, планируя встречу заранее. Подготовьте чёткую 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 заинтересованы участвовать в том 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 собрание, например, из-за родительских обязанностей. Тем не менее, эти люди могут играть решающую роль в организации, пока они на работе. Будьте гибкими.

#3



ЦЕЛЬСЯ В ЯБЛОЧКО

Если вы попросите членов профсоюза нарисовать структуру своего профсоюза, большинство нарисует пирамиду: должностные лица наверху, рядовые внизу. Некоторые могут нарисовать перевернутую пирамиду. Но лучшая схема с точки зрения организера – это дартс с концентрическими кругами.

В центре находится **ядро**: люди (может быть это вы?), которые всегда, даже в свободное время, думают об организинге, о том, как вовлечь других. Они могут быть избранными членами профкома или профсоюзными представителями, а могут и не быть.



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

На втором круге находятся **сторонники**: люди, которые будут носить значки или подпишут петицию, но не возьмут на себя ответственность за привлечение кого-либо ещё.

На третьем кольце находятся люди, которые кажутся **наименее вовлечёнными**. Они не рассматривают профсоюз как что-то существенное 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 откроет им глаза, но это, вероятно, будет их опыт, а не дебаты.



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ СВОЮ МИШЕНЬ

Остановитесь и подумайте о том, кто из ваших коллег вписывается в какой круг. Можете ли вы привести один или два примера коллег в каждой позиции – ядро, активисты, сторонники, разобщённые и враждебные? Нарисуйте мишень и напишите несколько имен в каждом круге.



ЕСЛИ ПРОФСОЮЗОВ НЕСКОЛЬКО

На крупных российских предприятиях часто бывает два профсоюза: “жёлтый”⁵, оставшийся с советских времён и дорожащий хорошим отношением с руководством предприятия, и небольшой профсоюз “нарушителей спокойствия”. «Когда мы составляем таблицу членов предприятия, – говорит Кирилл Сергеев, член редакции “Факела”, – мы оцениваем каж-

5 Жёлтый профсоюз – профсоюз, находящийся под сильным влиянием работодателя. Название отсылает к событиям 1887 года, когда предприниматели организовали свой профсоюз, чтобы расколоть рабочих и сорвать стачку. В здании этого профсоюза стачечники разбили стёкла, и окна были заклеены жёлтой бумагой.

дого человека по двум показателям: насколько он лидер и как он относится к профсоюзу. И мы также можем оценивать и членов жёлтого профсоюза, а особенно его актив: как он относится к нам, насколько он лидер и насколько он лоялен своему жёлтому профсоюзу. В каждой первичке находятся люди с лидерскими качествами, которые не совсем лояльны жёлтому профсоюзу и состоят там по привычке. Таких людей можно позвать, например, на переговоры с работодателем. Представителю жёлтого профсоюза будет приятно, что его пригласили на важные переговоры, а работодатель будет меньше давить, поскольку увидит представителя большого профсоюза. Только главное не привести на переговоры того, кто повернёт переговоры в свою сторону».



#4

МЫ ВСЕ РАЗНЫЕ, И ЭТО НОРМАЛЬНО

Организеру важно понимать, 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 основная часть черновой работы обычно выполняются горсткой членов: ядром. Активисты и сторонники присоединяются по мере необходимости,

и многие люди, которые обычно не вовлечены, играют свою роль, когда ставки становятся максимальными, например, во время забастовки.

Не ставьте планку слишком высоко. Вы не должны создавать впечатление, что для участия в деятельности профсоюза они должны быть такими же, как вы. Они не будут даже пытаться. Внесению

**Хорошая цель –
один активист
или профсоюзный
представитель
на каждые
10 рабочих**

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 ввязываетесь в разные столкновения, 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 поговаривал опытный организер “Объединённых авторабочих”⁶ Джерри Такер. Ветераны профсоюза скажут вам, что хорошая цель – один активист или профсоюзный представитель на каждые 10 рабочих, в том числе, по крайней мере, один на каждую смену и один в каждом отделе или цеху.

Ваша задача как организера состоит в том, чтобы перемещать как можно больше людей ближе к центру мишени. Помогите им делать шаг за шагом, перемещаясь от невовлечённости 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.



Как организер, вы не можете быть супергероем или пожарным (даже если вы *действительно* работаете в пожарной охране). 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, что делает профсоюз. Как говорила Элла Бейкер⁷, нам нужно больше лидеров,

6 Международный союз объединённых рабочих автомобилестроения, авиакосмической отрасли и сельского хозяйства Америки, кратко именуемый “Объединёнными авторабочими” (UAW), – профсоюз, включающий около 400 тысяч действующих рабочих и 600 тысяч вышедших на пенсию. В 2019 году 48 тысяч членов профсоюза провели 40-дневную забастовку на 50 заводах компании General Motors, требуя направить часть прибыли на повышение зарплаты и страхование работников.

7 Ella Josephine Baker (1903–1986) – активистка движения за гражданские права чернокожего населения США. Известна своей критикой общественных движений за деление на лидеров и подчинённых; этому она противопоставляла самоорганизацию членов сообщества.

Одинокий рейнджер не был организером

что начальство пренебрегает вами. Вы не хотите, чтобы проблема продолжалась еще хоть мгновение.

Но хороший организер пробуждает этот праведный гнев в других, побуждает людей к коллективным действиям и даёт 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. Им удобно, чтобы вы взяли на себя все риски. Но таким образом они не научатся помогать себе (а также и друг другу), если вы сделаете всё за них.

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



ИСЧЕЗАЮЩИЙ ЛИДЕР

Кирилл Сергеев, член редакции “Факела”: «Мне понравилась одна тактика. Наверное, её сто раз применяли другие, но мы для себя её открыли совершенно случайно, когда вели профсоюзную кампанию за увеличение премии. В разгар кампании лидер неизбежно вскрывается, потому что он участвует в переговорах, потому что на переговорах видно, кто тянет на себе основную работу, потому что он ходит по другим цехам, формулирует мнение людей и так далее. И вдруг этот лидер исчезает: уезжает, уходит на больничный или просто перестает активно работать в профсоюзе. Конечно, здесь возникает риск, что всё развалится. Но, по-моему, здесь больше плюсов. Во-первых, если у вас только один лидер и нет скамейки запасных, значит, вы слабый профсоюз, вы

начали кампанию слишком рано. Во-вторых, это возможность проявить себя другим. Без главного человека они начинают сами что-то предпринимать. В самом начале они бы не стали ничего делать. Но теперь они уже как пристяжные, впряглись в эту упряжку, проехали полпути. Разворачиваться уже не резон. И пусть главная лошадь отказала, ехать вперёд как-то надо, и они вынуждены тащить профсоюзный воз и при этом проявлять себя».

Нарушители спокойствия не могут быть бездельниками на работе

Делайте свою работу последовательно и делайте её хорошо. Не делайте себя лёгкой мишенью для начальства. Коллеги тоже будут уважать вас больше. Попытайтесь привлечь людей, которые хорошо справляются со своей работой, в ядро вашего профсоюза.



«Люди Вас будут очень плохо воспринимать, если Вы не работаете, а только ходите по цеху и пытаетесь с кем-то говорить, – говорит Кирилл Сергеев. – Я правда встречал таких активистов, которые жаловались, что у них не получается разговаривать с лидером. Так лидер смотрит на Вас и спрашивает в курилке, что это за странный чувак, за которого нам приходится работу делать. Так что мы должны работать на своём рабочем месте. Это один из способов завоевать уважение.

Но этот принцип тоже не нужно доводить до крайности. Если Вы начинаете лобызаться, например, Вам предлагают оставаться на сверхурочку, Вы не хотите, но всё равно остаётесь, если тебе говорят, вон там Вася не работает, давай-ка ты за него поработай, то есть если Вы встаёте сразу на точку зрения работодателя, то опять же коллектив Вас уважать не будет».

#6 **ЗДЕСЬ НЕТ КОРОТКИХ ПУТЕЙ**

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

Часто возникает соблазн ухватиться за что-то, что обещает быстрые результаты. Может быть, с этим новым приложением для мобильных телефонов ваши коллеги будут в восторге от профсоюза! Если мы начнём заказывать пиццу для наших встреч, все точно придут! Но это всё звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Основы оргайзинга не меняются. Вы не можете взмахнуть волшебной палочкой и мгновенно получить силу на работе. Это происходит только путём терпеливой работы по выстраиванию отношений, выявлению проблем и проведению кампаний. Известный организера Фред Росс⁸ говорил: “короткие пути обычно заканчиваются объездами, которые ведут в тупики”.

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

- Решить проблему самостоятельно, пойдя к руководству 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.
- Использовать социальные сети для “приглашения” людей на профсоюзные мероприятия вместо личной беседы.

8 Fred Ross (1910–1992) – один из лидеров общины мексиканских иммигрантов в Калифорнии. Наиболее известным успехом, достигнутым с его участием, стало преодоление дискриминации испаноговорящих детей в городе Беллтаун: они, как и англоговорящие дети, смогли учиться за счёт города.

Пуэрториканский профсоюз учителей потратил годы на формирование культуры демократии, формирование лидеров на низовом уровне и налаживание отношений между учителями и родителями. Учителя сделали это через множество небольших столкновений по таким вопросам, как уменьшение числа учеников в классах, удаление материалов из асбеста, школьное оснащение и даже 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 влиятельный профсоюз, который потратил на эту борьбу десятки миллионов долларов. «Длинный путь – это короткий путь» – сказал тогда президент профсоюза учителей Рафаэль Фелисиано Эрнандес.

#7 ЭТО ВСЁ ИЗ-ЗА ВЛАСТИ

На любом предприятии основным вопросом является власть: у кого она есть, кто её хочет и как она используется. Власть – это «целый шар из воска», – говорит Хэтти Розенштейн, которая много лет возглавляла отделение рабочего профсоюза 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 она подразумевает.

«Люди хотят верить, что если мы честны и умны, то мы добьёмся всего хорошего, – замечает Розенштейн. – Но этого недостаточно. Вы не можете просто провозгласить себя властью. Вы должны забрать власть у руководства».

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

Обучая чикагских учителей организовывать своих коллег, организер Мэтью Ласкин 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 в результате

мозгового штурма пишет список: доступное жильё для всех, бесплатное здравоохранение, больше никаких войн, образование вместо тюрем.

Без предупреждения Ласкин включается в ролевую игру. Он пишет слово “ВЛАСТЬ” на листе бумаги и поднимает его над головой. «Вы написали хороший список, – говорит он группе, – но у меня есть вся власть, и у меня есть несколько проблем с ним...». Разыгрывая менеджера корпорации, политика и несносного руководителя в одном лице, он начинает высмеивать их список и вычеркивать вещи. «Здравоохранение? Всё, что вам нужно сделать, это заплатить мне за него. Я владею отличными страховыми компаниями и больницами». «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 и не выхватит из его рук бумагу с надписью “ВЛАСТЬ”.

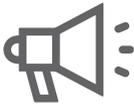
Люди довольно быстро понимают, что происходит. Часто кто-то выкрикивает: «Нам всем нужно забрать у него власть!». Но все же, обычно проходит много времени, прежде чем люди набираются смелости сделать это.

Впоследствии они говорят о том, почему это заняло так много времени. Люди были смущены. Они не хотели выглядеть глупо. Они боялись начинать действовать первыми. Они не были уверены, что другие люди поддержат их.

Эти опасения универсальны и, как подчёркивает Ласкин, совершенно разумны. Борьба за власть рискованна и неудобна, особенно сначала. Что помогает людям пройти через это? Наличие плана, наличие других людей, которые тоже идут на риск, и ощущение безопасности в количестве.

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 профсоюзном объединении, попробуйте обратиться туда. Некоторые организации по-настоящему рады дать вам совет и являются бесценным ресурсом. Если же нет – ищите других^{9,10}.



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 коллективного договора 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 распечатанные листы бумаги размером 8.5x11 дюймов с такими сообщениями:

- “Гордость”
- “Уважение”
- “Достоинство”
- “Не топчите контракт”
- “У меня есть права”

Начальство узнало об этом в течение нескольких минут и потребовало убрать знаки. Рабочие протестовали и стояли на своём. Работа была прекращена.

9 В России имеет смысл обращаться в независимые профсоюзы, опыт успешной борьбы которых вам известен. Крупные профсоюзы иногда могут чем-то помочь, но вряд ли смогут проконсультировать вас по вопросам организационного дизайна, так как построены по другой модели. Нередки случаи и прямого противодействия с их стороны.

10 Рекомендации по взаимодействию с американскими организациями исключены из текста ввиду их бесполезности для российского читателя.

После 20 минут борьбы руководство пригрозило всем дисциплинарными взысканиями. Рабочие убрали свои надписи, но уведомили руководство, что пожалуются в трудовую инспекцию.

На следующий день профсоюз получил решение в свою пользу по одному из своих основных требований, в поддержку которых он протестовал, – предварительному уведомлению об обязательной сверхурочной работе¹¹.



ВАШИ ЗАКОННЫЕ ПРАВА НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Организеру полезно знать, какие меры защиты предусмотрены трудовым законодательством. Обеспечение своих основных прав может быть хорошим способом показать вашим коллегам, что босс не всемогущ. Закон не является серебряной пулей; некоторые из его защит и наказаний слабы, а 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.

11 В США трудовое законодательство разрешает работодателю неограниченно удлинять рабочее время за пределами обычной продолжительности рабочего дня, оговаривая лишь порядок оплаты сверхурочной работы. За отказ от сверхурочной работы сотрудник может быть уволен. Запрет сверхурочной работы без согласия работника или заблаговременное уведомление об обязательной сверхурочной работе часто являются предметами коллективных трудовых договоров. В России сверхурочная работа без согласия работника допускается только в особых случаях.



Как регламентируются трудовые отношения

Трудовые отношения – это отношения между работником и работодателем, при которых работник за плату выполняет работу в интересах, под управлением и контролем работодателя. Трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом, законами и подзаконными актами, трудовыми договорами и коллективными трудовыми договорами.

Трудовой кодекс (ТК) является основным документом, регламентирующим трудовые отношения в России. Он регулирует содержание трудовых договоров, порядок их заключения и расторжения, отпуска, вопросы охраны труда, профподготовки, переподготовки и повышения квалификации и т. д. Трудовой кодекс – это федеральный закон; его юридическая сила такая же, как, например, у Уголовного кодекса или Закона о полиции. ТК распространяется на всех работников, в том числе на госслужащих, работников транспорта, гражданский персонал воинских частей.

Среди подзаконных актов важную роль играют санитарные правила и нормы (СанПиН), устанавливающие, в частности, требования к температуре и освещённости на рабочем месте. Как и Трудовой кодекс, эти документы обязательны для исполнения во всех организациях независимо от формы собственности.

Трудовой договор заключается между работником и работодателем. Главное, что в нём указывается – трудовая функция работника и величина его заработной платы. Трудовой договор не может ухудшать положение работника по сравнению с Трудовым кодексом.

Содержание трудового договора фактически определяется работодателем; работнику при трудоустройстве обычно не остаётся ничего, кроме его подписания. Основным формальным инструментом для улучшения условий трудовых отношений является коллективный договор. В случае, если коллективным договором установлены лучшие условия труда, чем трудовым договором, применяются пункты коллективного договора.

Коллективный договор заключается по итогам переговоров между работодателем и представительным органом работников (обычно он называется Советом трудового коллектива). Если эти переговоры не приводят к заключению коллективного договора, работники имеют право объявить забастовку (кроме категорий работников, указанных в ст. 413 ТК).

Некоторые права работников¹²

- Работник вправе отказаться от выполнения работы, угрожающей его жизни и здоровью.
- Работник вправе отказаться от выполнения работы, не предусмотренной трудовым договором.
- Работник вправе отказаться от сверхурочной работы.
- Работник вправе приостановить работу при невыплате заработной платы более чем за 15 рабочих дней (до погашения задолженности). В период простоя заработная плата работнику продолжает начисляться.
- Работник может быть уволен только по тем причинам, которые указаны в главе 13 Трудового кодекса. Работодатель обязан доказать наличие оснований для увольнения. Также ТК устанавливает, в каких случаях и в каком объёме выплачивается выходное пособие.
- Работники имеют право создавать профсоюзы, вступать в профсоюзы и выходить из них, никакого разрешения для этого не нужно.

Что может профсоюз

Сила профсоюза заключается в численности и солидарности. Если один работник (не обладающий уникальными компетенциями, так нужными сейчас вашему работодателю) начинает качать права, его можно легко заменить более лояльным сотрудником. Если большинство работников заявляют одни и те же требования, работодателю не остаётся ничего другого, кроме как идти на переговоры.

Тем не менее, зарегистрированные в установленном порядке профсоюзы обладают определёнными правами. Перечислим некоторые из них.

Работодатель обязан предоставить выборному органу профсоюза место для размещения информации (доску объявлений), а если численность работников на предприятии превышает 100 человек, – обязан предоставить одно офисное рабочее место (ст. 377 ТК РФ).

Работодатель обязан “учитывать” мнение профсоюзов при принятии локальных нормативных актов. Заблокировать принятие такого акта

12 Законами могут устанавливаться исключения из перечисленных прав

профсоюз не может, но эта норма позволяет узнавать о содержании локальных нормативных актов за несколько дней до их подписания. Аналогичный порядок действует при увольнении членов профкома.

Важно: профсоюзы являются независимыми как от работодателя, так и от органов исполнительной власти. Они не обязаны представлять никому список своих членов.

Что делать в случае нарушения ваших прав

Государственная инспекция по труду (ГИТ) проверяет соблюдение трудового права по документам. Например, в неё можно обратиться при неправильных начислениях выплат. Проводя проверку по заявлению работника и обнаруживая нарушения, ГИТ выдаёт работодателю предписание об их устранении. Имейте в виду, что работодатель может узнать, чья жалоба стала причиной проверки.

Прокуратура имеет примерно те же полномочия, что и ГИТ, а также может в качестве меры прокурорского реагирования подать иск в суд в защиту интересов работника.

Если иным образом решить проблему не удалось, либо если её решение возможно только в судебном порядке (например, отмена приказа об увольнении), можно обратиться в **суд**.

Задержка зарплаты более чем на 2 месяца из корыстной заинтересованности является преступлением (ст. 145.1 УК РФ). В этом случае полезно обратиться **Следственный комитет РФ** для возбуждения уголовного дела. При добровольном погашении задолженности работодатель освобождается от уголовной ответственности.

Юридически разницы между индивидуальной и коллективной жалобой нет, но на практике к последней отнесутся более внимательно. Кроме того, индивидуальные обращения во все инстанции обладают тем же недостатком, что и все прочие попытки решения вопросов один на один с работодателем: он легко может от вас избавиться.

Есть юридические нормы, выполнения которых юридическими механизмами добиться нельзя. Например, законом запрещена дискриминация, в том числе по признаку членства в профсоюзе. Но работодатель может найти формальный предлог для увольнения профсоюзных

активистов, либо установить им неудобный график, либо платить им голый оклад (а всем остальным – вдвое больше). Суд крайне редко усматривает в таких действиях работодателя факт дискриминации. Тем не менее, бороться с подобными проявлениями можно, примеры чего вы найдёте в этой книге.

Относитесь к нарушению прав как организера, а не как юрист.

Цель этого урока заключалась в том, чтобы помочь вам сделать глубокий вдох и задуматься над задачами организинга, которые стоят перед вами. В следующем уроке мы рассмотрим самую основу организинга. Это занятие, которое естественно для многих, но от которого у других людей дрожат колени: разговоры один на один. Общительные вы люди или нет, вы увидите, что личное общение решает всё, и мы узнаем о нём больше из **Урока 2: Беседы один на один.**



УРОК 2: БЕСЕДЫ ОДИН НА ОДИН

Теперь, когда вы узнали о модели “целься в яблочко”, возможно, вы вздохнули с облегчением, так как увидели, что ваш трудовой коллектив не самый “безразличный” на планете.

Но как узнать, какие проблемы волнуют ваших коллег и какие препятствия их сдерживают? Как вы подталкиваете людей становиться вначале сторонниками профсоюза, затем активистами, а после – присоединиться к ядру вашей организации?

Все просто: вы разговариваете с ними.



ПОДОЙТИ К НЕЗНАКОМОМУ ЧЕЛОВЕКУ

«У меня был такой случай, когда у меня и моих коллег появились проблемы на предприятии, – рассказывает организатор МПРА¹³ Дмитрий Громов. – Мы договорились, что нам нужно что-то делать, чтобы решать эти проблемы. Встал вопрос, что нужно общаться с остальными. Большинство из моих коллег высказывали такую позицию, что они не общительные. Они говорили примерно так: “Я могу поговорить с кем-то на нашем участке, а на других участках я никого не знаю и поэтому общаться не пойду. Чего я к ним пойду и буду им что-то предлагать?” Я ответил, что тоже их не знаю, и предложил пойти к ним вместе. Мы шли и говорили: ребята, пойдём пообщаемся. Сидели за стол и заводили разговор о том, какие у нас общие проблемы, что нам вот тут урезали. Спрашивали, что они думают об этом. Они отвечали, что тоже считают, что это не правильно. Исходя из этого мы говорили: “Мы вот тут подумали. А как вы относитесь к такому-то развитию событий, чтобы эту проблему решать вот таким образом?” Они отвечали, что это хорошая мысль и что они со-

13 МПРА – Межрегиональный профсоюз “Рабочая ассоциация” (МПРА). До 2013 года назывался Межрегиональным профсоюзом работников автомобильной промышленности. Известен забастовками на “Форде” в 2005, 2006, 2007 годах.

гласны.

Никакой сложности в этом нет. Психологически проблема понятна: когда ты идёшь общаться с человеком, с которым ты никогда до этого не общался, ты не знаешь, как он отреагирует на тебя и как себя поведёт. Но когда вопрос касается всех работников твоего цеха, то ты понимаешь, что адекватный человек нормально это воспримет».



ВЫ ДОЛЖНЫ СМОТРЕТЬ ИМ В ГЛАЗА

Электронная почта, смс-сообщения, листовки, Facebook и веб-сайты великолепны, но они не могут занять место разговоров один на один. Разговор лицом к лицу по-прежнему является лучшим способом вовлечь

Когда реальный человек обращается к тебе, труднее сказать “нет”

людей и убедить их действовать.

Легко прочитать листовку, а затем бросить ее. Но когда реальный человек обращается к тебе, труднее сказать “нет”.

Вспомните из Урока 1, что вы должны диагностировать препятствия для организации. То, что кажется безразличием, на самом деле может быть страхом, безнадёжностью, 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.

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

Но многие организеры пришли к выводу, что более спокойный и честный разговор возможен, когда у вас обоих не рабочее время и вы не там, где “у стен есть уши”. Если у вас есть возможность выпить кофе или пива с коллегами, вместе с ними проехать на машине¹⁴, сделайте это! Вы узнаете то, чего никогда не знали.

#9 **ДВА УХА, ОДИН РОТ**

Организаторы гораздо больше слушают, чем говорят. 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 разговаривать с человеком, которому, как кажется, интересен только звук 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, бывшая лидером профсоюза на мясокомбинате, о котором вы читали в Уроке 1, где работники организовывались против издевательств со стороны начальства. — Очень важно позволить людям выразить свои чувства 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, запомните это. Потом, когда вы будете просить их что-то сделать, ваш успех будет зависеть от того, насколько вы сможете связать свою просьбу с волнующими их вопросами.

Чтобы разговорить собеседника, задавайте открытые вопросы. Например: “что бы вы хотели видеть в следующем коллективном договоре?” Не думай, что ты уже знаешь ответ. Избегайте вопросов, которые, вероятно, приведут вас к простому “да” или “нет”, например: “хотел бы ты повысить ставку в следующем коллективном договоре?”



КАК БЫТЬ ХОРОШИМ СЛУШАТЕЛЕМ

- **Избегайте отвлекающих факторов.** Смотрите собеседнику в глаза и уберите телефон.
- **Не спешите.** Наш мозг обрабатывает мысли в четыре раза быстрее, чем произнесённые слова. Вы можете пропустить что-то, если будете додумывать за собеседника и планировать свой ответ. Сопровитвайтесь 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 типа “разве вы не согласны с тем, что ...”.
- **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 чувствуйте, что вам нужно что-то продать.** Организера – это не продавец. Вы искренне хотите узнать точку зрения другого человека и создать что-то новое вместе.

Этот список основан на статье “Слушать эффективно” Дэвида Кэмерас.



ВСЁ 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. Уважение строится на личных отношениях, например, когда вы поддерживаете друг друга. Оно не возникает мгновенно.

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” местного отделения профсоюза работников сервиса¹⁵ 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 убирали 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.

Когда отношения тесные, люди чувствуют себя в безопасности, и им легче пойти на риск

15 Понятие “сервис” в США и европейских странах включает в себя полицию и судебную систему, электро- и водоснабжение, образование и здравоохранение, общественный транспорт и т. д.

СЕРЬЁЗНЫЙ РАЗГОВОР

В 2010 году в Чикагском профсоюзе учителей сменилось руководство. Новые лидеры переняли технологию телефонного обзвона от политических партий. Но они превратили этот обзвон в способ серьёзного разговора с членами профсоюза.

«Суть наших тренингов, – сказал организера Мэтью Ласкин, – 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 убедить, что молодые рабочие находятся в контакте с профсоюзными активистами, что мы слушаем, какие вопросы для них важны, за что они готовы бороться и чего они боятся».

Новые члены профсоюза часто были наименее вовлечены в профсоюз и больше всего боялись принять участие в действиях профсоюза. Поэтому в год, в который истек срок действия коллективного договора, профсоюз сосредоточился на телефонных разговорах с членами профсоюза, которые были в нём не более трёх лет.

Коррекционный педагог Марго Мюррей говорит, что организерационный отдел профсоюза обучил её описывать цели школьного совета¹⁶, слушать мысли членов профсоюза и излагать видение того, как профсоюз может победить.

Членов просили что-то сделать: прийти на собрание, посетить тренинг, присоединиться к контрактному комитету школы или принять участие в агитации родителей. Звонящие также советовали респондентам экономить деньги в своих личных “забастовочных фондах” на случай забастовки.

16 Школьный совет (в США) – организация, вышестоящая по отношению к школе. Может быть департаментом в местном правительстве или коллегией директоров школ.

«Сначала мне говорили 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 отвечала: “Можете ли вы позволить себе тратить время *на* работу, если в конечном итоге у нас отберут наш коллективный договор?” Я говорила о том, что у нас хотели отнять, среди чего главным были надбавки за профессиональный уровень и 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 оказываемся разделены, а не объединены. Разговор обычно длился 20-30 минут. К концу этого времени мои собеседники были весьма восприимчивы».



ЛЮДИ ДВИГАЮТСЯ МЕДЛЕННО

Вспомните диаграмму “целься в яблочко” из Урока 1. Вы не пытаетесь довести кого-то невовлечённого до ядра организации за один разговор, но, возможно, у вас получится сделать невовлечённого человека сторонником, или сторонника активистом, или ввести активиста в ядро организации. Тише едешь – дальше будешь.

Есть одно важное исключение из этого правила. Когда люди вовлечены в борьбу, где ставки высоки, где они вынуждены действовать против сильного врага, это может изменить их мышление в одночасье. Но в большинстве случаев вы добьетесь большего успеха и будете менее склонны к разочарованиям, если будете ожидать, что люди будут погружаться в процесс постепенно.

Не сдавайтесь, получив в ответ “нет”. Со временем они могут поменять своё мнение. Возможно, есть такие дела, которыми бы они хотели заниматься, но о которых ни один из вас ещё не подумал.

ОДИН ШАГ ЗА ОДИН РАЗ



“Пациенты выше прибыли”

Организер 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 даст результатов, сотрудники планируют приобщить ее к коллективной жалобе. Затем они соберут как можно больше людей, чтобы они пришли на собрание, где эта жалоба будет обсуждаться 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 жалобы, и сообщил о жалобе, которую он и другие сотрудники хотели присоединить к обсуждению. Совсем небольшое участие в начале изменило его точку зрения.



БУДЬТЕ КОНКРЕТНЕЕ

Попросите своих коллег совершить конкретное действие. Выберите решаемую задачу. Это не должно быть похоже на обязательство с открытой датой завершения. Дайте ясные ответы, сколько времени займёт решение, почему вы это делаете и как это вписывается в общий план действий.

**Выберите
решаемую задачу.
Хотя бы для начала**

Вот пример непродуктивного подхода: “Некоторые из нас несут всю ношу и делают всё в профсоюзе. Нам очень нужна твоя помощь”. (У этой просьбы есть ещё 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 вечером в следующие вторник или среду?” Этот запрос определяет задачу (совершать звонки), время (вечер вторника или 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 придут, будут сидеть вместе в течение двух часов и звонить нашим сотрудникам. У нас будет список телефонных номеров и сценарий для разговора, чтобы помочь вам, включая три вопроса, которые мы задаём всем. Потом мы подсчитаем ответы на вопросы и обсудим то, что узнали”.

Делайте плакаты с нуля

Если вы планируете пикет, заранее организуйте вечер по изготовлению плакатов. Вечер соберёт участников вместе, позволит им обсудить последние безобразия босса и побудит их проявить своё творчество. Участники будут гордиться своими плакатами и придут продемонстрировать их на пикете.

КРАСНЫЕ РУБАШКИ ПО ПЯТНИЦАМ



Чикагский профсоюз учителей

Когда чикагские учителя готовились к забастовке 2012 года¹⁷, одной из тактик, которую они использовали, чтобы подготовить людей к будущим акциям и отслеживать их растущую поддержку, было просить членов профсоюза носить красную одежду каждую пятницу. Гениальность акции “одевайте красное” заключается в её простоте. Она конкретная и

17 В 2012 году Чикагский профсоюз учителей выступал за снижение числа учеников в классе, за расширение учебных программ по искусству, музыке и физкультуре, против сведения оценки учеников к стандартным тестам, а также против приватизации школ, что грозило увольнением 28% учителей. После 9 месяцев переговоров они объявили забастовку. Поскольку по закону бастовать можно только за изменение условий трудового договора, формально профсоюз требовал увеличения зарплаты и поддержки учителей, увольняемых при закрытии школ. Более 90% членов профсоюза проголосовали за объявление забастовки, и 10 сентября забастовка была объявлена. Забастовка продолжалась 9 дней и закончилась заключением соглашения с городской администрацией. Помимо частичного удовлетворения финансовых требований, забастовка наглядно продемонстрировала, что трудящиеся своей борьбой могут влиять на государственную политику.

не несёт в себе никакого риска, так что 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, могли видеть растущий уровень поддержки профсоюза, поскольку красный цвет распространился по всей их школе.

Еженедельная акция также дала повод органайзерам регулярно общаться со своими коллегами. Любой повод для разговора – ещё одна возможность для органайзинга.

Шарлотта Сандерс была профсоюзным работником, работавшим над организацией своих коллег-парапрофессионалов¹⁸, разбросанных по разным школам. «В четверг я могла отправить сообщение “Завтра день поднятия нашего духа”, – сказала она. – Я лично звонила своим коллегам, что было хорошо, так как я могла обсудить, как прошла их неделя».

По мере того, как поддержка и уверенность росли, все больше и больше людей заказывали красные футболки профсоюза. 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 присылали групповые фотографии для сайта профсоюза из своих школ, где все были в красном. В разгар кампании в девяти из десяти школ по пятницам было много членов, также одетых в красное.

Когда началась забастовка, Сандерс сказала своим коллегам: «Это будет ваш красный знак мужества». Красные футболки стали униформой забастовки, и члены профсоюза поняли, за что они борются.

18 Парапрофессионал – специалист высокой, но не самой высокой квалификации в конкретной отрасли. В школах парапрофессионалами могут называть, например, психологов, методистов или ассистентов.

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 на пустую болтовню или сеанс ворчания. Правильно организованный разговор ведёт к действию.

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

- Вам небезразлична эта проблема.
- Есть лицо, принимающее решение, которое обладает достаточной властью для решения этой проблемы.
- Лицо, принимающее решение, не исправит ситуацию, пока кто-то не подтолкнёт его.
- Если ваш коллега действительно хочет решить эту проблему, то он должен присоединиться к вам и другим коллегам для совместных действий.

Но просто сказать 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

Начните с вопросов (и слушайте ответы!), чтобы узнать, что волнует вашего коллегу. Используйте открытые вопросы, особенно когда вы знакомитесь с кем-то.

Как прошёл твой день?

Как ты устроился на эту работу?

Каково 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 всё ещё можете спросить, как событие влияет на него сегодня, или поделиться чьей-то историей и получить его реакцию.

2. Взволнуйте

Реагируйте на то, что вам говорят, и задавайте последующие вопросы. Реагируя, организатор может помочь другому человеку почувствовать, что его гнев справедлив:

Вот это да! Как долго это продолжается?

Как ты себя чувствуешь после этого?

Ты не против этого?

Как ты справляешься?

Как это влияет на твою семью?

3. Возложите вину

Заставьте коллегу говорить о том, кто виноват.

Как ты думаешь, почему у нас такая проблема? Кто в состоянии это исправить? Что им придётся 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 придать силу. Если кто-то принял решение, которое вызвало эту проблему, этот кто-то также может его отменить.

4. Составьте план победы

Теперь, когда ваш коллега сердится, пришло время дать ему надежду. Надежда основывается на силе, которую представляет ваш коллектив, и хорошем плане. Именно так ваша проблема превращается 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 в его офис, чтобы принести её? Как ты думаешь, что он сделает? Сможет ли он продолжать игнорировать нас? Что скажет его 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 остро ощущаются многими, – мы поговорим об этом в Уроке 4.

Вы также можете сказать, что сила заключается в коллективе 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 по следующему вопросу? Это первый шаг. Мы все должны сделать первый шаг. Мы все должны начать поддерживать друг друга. Как ещё мы сможем собрать достаточно сил, чтобы решить проблему нехватки персонала, о которой ты говоришь?

5. Получите обязательство

Попросите участника принять участие в его реализации путём принятия конкретных мер.

Вы подпишете петицию и пойдёте с нами, чтобы вручить её, в четверг?

Если кто-то боится, признайте, что их страхи имеют реальные причины. Но ничего не улучшится, пока мы не вмешаемся. Ваша работа не в том, чтобы убедить коллегу, что страхи ошибочны, а в том, что действовать нужно всё равно.

Разве график когда-нибудь изменится, если мы не будем действовать? Ты хочешь, чтобы эта проблема осталась?

Помочь пройти через страхи будет намного легче, когда вы приглашаете коллегу принять участие в той акции, которую он предлагал сам, чем когда вы пытаетесь “продать” свою акцию.

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 придём к нему в офис?

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

Что, если он разозлится и начнёт 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 звучат так, как будто вы подрываете свою организацию. Вы пошли на всю эту работу, чтобы помочь вашему коллеге решить действовать, и теперь вы пытаетесь отговорить его от этого? Но, как и в случае прививки 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 сбивать толку. На самом деле, ваше правильное предсказание даже повысит ваш авторитет.

7. Продумайте план последующих действий

Как говорил Фред Росс, 90% оргайзинга – это продолжение действий.

Договоритесь о следующем шаге и о том, когда вы встретитесь снова. Возможно, вы встретитесь в четверг, чтобы вернуть подписанную петицию, или он даже попросит двух коллег подписать её. Или, может быть, вы просто договоритесь встретиться в пятницу, чтобы обсудить прошедшее собрание.

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 всё прошло, хорошо?

Г. Н. У. С.!

Аббревиатура «Г. Н. У. С.» является полезным сокращением для того, что заставляет 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 добиться перемен!

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



УПРАЖНЕНИЕ: НАПИШИТЕ СЦЕНАРИЙ ОРГАНИЗУЮЩЕГО РАЗГОВОРА

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

Вы хотите соблюсти все базовые принципы хорошей профсоюзной агитации. 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 получите повторное подтверждение.
7. Продумайте план последующих действий.



УПРАЖНЕНИЕ: ТРЕНИРУЙТЕСЬ ВЕСТИ ОРГАНИ- ЗУЮЩИЙ РАЗГОВОР ВСЛУХ

Вначале вам может быть неловко агитировать своих коллег, зля их и сталкивая их лицом к лицу со своими страхами. Но, как и во всём остальном, с практикой становится легче.

Если вы читаете эту книгу на семинаре или в группе, разбейтесь на пары и тренируйтесь. По очереди играйте роль организера. Если ты читаешь книгу самостоятельно, попроси опытного организера быть твоим партнёром или попроси сыграть эту роль друга или члена семьи.

Спроси о настоящей работе другого человека, какой бы она не была. Представь, что ты тоже там работаешь, но пока ещё мало что знаешь – может быть, ты только устроился. Пусть собеседник опишет тебе подходящую обстановку для разговора, например, столовую. Попроси его

сделать все возможное, чтобы ответить на твои вопросы честно, как если бы это было по-настоящему.

Начни с *проблем*. Задай столько вопросов, сколько сможешь придумать, 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 ты думаешь, что сосредоточился на вопросе, который его больше всего волнует, переходи к *агитации* и *возложению вины*. Посмотри, удастся ли тебе заставить его сказать вслух, что он готов что-то сделать, чтобы решить эту проблему, и назвать ответственных за неё.

Перейди к *плану победы* и вдохнови его мыслью о том, что организованный коллектив является силой. Попроси его взять на себя обязательство совершить конкретное действие. Сделай «*прививку*» о рисках и попроси его подтвердить своё решение. Составь *план дальнейших действий*, когда вы вновь будете на связи.

После этого опроси своего напарника. Узнай, как он отнёсся к разговору. Правильно ли ты определил его приоритетный вопрос? О чём ещё ты мог бы спросить? Какие части разговора заставили его задуматься? Какие части ему понравились?

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

Эти **беседы один на один** станут кирпичиками для строительства вашей организации. Но вы наверняка не сможете серьёзно поговорить с каждым человеком на вашей работе, ведь в сутках только 24 часа! Кроме того, вероятно, есть несколько сотрудников, с которыми вы не можете связаться. Для вас они как кирпичная стена. Кому-то другому могло бы повезти больше, если бы только у вас была команда, работающая вместе.

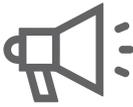
Так как же определить, с кого начать? Каких людей привлечь в основную группу? Как создать коммуникационную сеть, дотягивающуюся до каждого? Узнайте об этом в **Уроке 3: Карта предприятия и его лидеры**.



УРОК 3: КАРТА ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ЛИДЕРЫ

Вы изучили ремесло разговоров один на один. Вы поняли, что вам не нужно пытаться завербовать каждого за один разговор и отделались от мысли, что никого ничего не волнует. Органайзинг начинается с теми ресурсами, которые у вас есть. Возможно, пока это только ты и ещё один человек.

Далее надо проанализировать влияния и связи между людьми, которые уже существуют на вашей работе. Разумно начать с составления полной карты вашего предприятия. Понимание того, кто, что и где делает, включая и управляющих, – ваш первый шаг к обретению силы.



СОБЕРИТЕ КОМАНДУ СВОЕЙ МЕЧТЫ

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

«Мы составили карту всего отделения, – сказал представитель профсоюза Деннис Косут, – все смены, приёмный покой, педиатрическая зона. Мы должны были убедиться, что у нас есть люди в каждой зоне в каждой смене.

Мы знали, какие люди имели влияние среди групп сотрудников на работе. Первым делом я пошёл к этим людям, и уже они передавали информацию остальным.

Я искал людей, которые говорят то, что думают, даже если я не всегда согласен с ними. Таких людей, которые рассматриваются их коллегами, а иногда даже руководством, как лидеры на своём рабочем месте. Таких, которые

**Я шёл к людям,
имеющим
влияние, и уже они
передавали инфор-
мацию остальным**

имеют мужество сказать своим руководителям: нам нужно больше людей на этом участке, либо пойти к своим коллегам и сказать: так работать небезопасно».

Среди 130 медсестёр 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 суждения: “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: “индийских медсестёр заставляют работать сверхурочно их мужья, и они не пойдут против них”. Я говорил: “Пойдем, спросим у них”. Я брал их с собой, и они сами слышали реакцию индийских медсестер: “мы считаем, что одного дня бойкота недостаточно. Мы думаем, что он должен продолжаться две недели”».

Сотрудники использовали свою карту рабочей зоны и по-другому. Они хотели, чтобы менеджеры знали, что планируется бойкот сверхурочной работы, но не хотели сообщать об этом боссу сами. Поэтому мы вычислили, какие медсёстры вероятнее всего донесут новость до руководства, и убедились, чтобы эти медсёстры были проинформированы о плане.

Успех бойкота превзошёл все ожидания. Руководство согласилось нанять больше сотрудников. Позже Косут сказал, что настроение коллектива было таким: «не важно откуда мы, когда мы держимся вместе, никто не может остановить нас».



#13

люди УЖЕ ОРГАНИЗОВАНЫ

Ваше рабочее место может показаться неорганизованным беспорядком. 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? Брани между сотрудниками? Сплетники?

Если Джон не придёт в свою смену, у кого есть его номер телефона и кто ему позвонит, чтобы узнать, всё ли с ним в порядке? Если Моника выйдет из кабинета начальника в слезах, кто встретит её в комнате отдыха, чтобы обнять и спросить, что случилось?

Люди – социальные существа, которые создают связи везде. В особенности это справедливо на работе, где мы находимся под давлением и в работе полагаемся друг на друга. Мы узнаем сильные и слабые стороны коллег и определяем, кому можно доверять. Мы придумываем способы распространять важные новости.

Поэтому ваша следующая задача – найти и развить организацию, которая уже есть. Сначала вам нужно будет составить карту связей между людьми, а затем вы начнёте связывать их вместе в сеть вашего профсоюза.

Ваша следующая задача – найти и развить организацию, которая уже есть



ПРОНИКНИТЕ В СУЩЕСТВУЮЩИЕ ГРУППЫ

Каждое предприятие организовано по крайней мере дважды: как руководство его спроектировало и как работники сами организовались.

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 зоны (приёмный покой, педиатрическая зона), профессии (медсёстры, фельдшеры) и смены. Различные рабочие группы будут иметь разную степень влияния на общую работу, в зависимости от таких факторов, как квалификация, а также являются ли они незаменимыми (узкое место в планировании работы). Некоторые рабочие места идеально расположены, чтобы быть узлами связи, например, в больнице это сотрудники столовой или сотрудники, которые развозят пациентов по отделениям.

Есть также **социальные группы**, которые могут поболтать в обеденное время или вне работы. Кто покупает лотерейные билеты вместе¹⁹? Кто травит анекдоты? Социальные группы часто формируются среди людей, у которых есть что-то общее, например, курильщики, молодые рабочие, прихожане церкви или люди, говорящие на одном языке.

И рабочие, и социальные группы создают связи между своими членами. Вы можете использовать эти связи для выработки стратегий объединения ваших коллег, и использовать естественную склонность людей вступаться за близких.



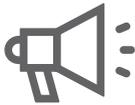
БОЛЬШЕ СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ

«На каждом предприятии всегда существуют сообщества по интересам, – говорит Кирилл Сергеев, член редакции “Факела”. – Например, на моём предприятии есть сообщества волейбола, хоккея, футбола, рыбалки и так далее. С ними надо взаимодействовать, это и так понятно.

Но что делать, если таких сообществ нет? Стройте их! Я вдруг выяснил, что это хорошее подспорье для профсоюза, хорошая возможность занять людей. Каждое такое сообщество мы должны подталкивать к тому, чтобы у него было две цели. Первая цель – интересы, вокруг которых это сообщество организовалось. Вторая цель – бороться. Мы должны подводить эти сообщества к мысли, что их интересы пересекаются с тем, за что борется профсоюз: например, увеличение премиальных выплат позволит им чаще проводить свои мероприятия».

19

Мы рекомендуем не покупать лотерейные билеты.



ОБЪЕДИНИТЕ РАБОЧИЕ ГРУППЫ

На заводе автозапчастей, где корпуса трансмиссий отливались под давлением, две основные рабочие группы были операторами производственной линии и контролёрами. 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 начинать разбирательства 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 квалифицированных специалистов, имевших доступ ко всем цехам на заводе, распространить весть о том, что что-то должно произойти в столовой. В обеденный перерыв рабочие обсудили ситуацию и приняли решение о начале символической акции. На следующий день на стоянке раздали черные повязки.

Организаторы попросили ключевых людей убедиться, что все работники примут участие в акции. Они сказали, что у каждого есть возможность взять “выходной день”, когда что-то идёт не так, и было бы очень жаль, если бы у всех выходной день оказался в одно и то же время.

Организаторы попросили ключевых людей убедиться, что все работники примут участие

Через два дня после этого машинист был возвращён к работе. Такая акция была бы невозможна, если бы органайзеры не знали свои рабочие 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 и подразделения состоят из людей определённой расы из-за принятых в компании принципов найма или продвижения по службе. В этих случаях нужно быть вдвойне внимательными и убедиться, что с самого начала вы вовлекаете лидеров всех групп.

Вспомните про бойкот сверхурочных, описанный в начале этого урока. Бойкот опирался на силу коллектива. Он не увенчался бы успехом, если бы в нём участвовали только одна или две этнические группы. Органайзеры предварительно провели работу среди сотрудников с целью преодолению предрассудков своих коллег.

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

Но вскоре обнаружилась проблема, которая сильнее всего ударила по филиппинцам. Медсёстрам из других стран угрожали, что они потеряют визы, если свяжутся с профсоюзом. Некоторые были вынуждены жить в плохих условиях, в том числе в “горячих кроватях”, где дневная и ночная медсёстры спали на одной кровати по очереди.

Гонсалес настояла на том, чтобы профсоюз предложил юридическую консультацию. Эта консультация получила активный отклик от филиппинских медсестёр. И понимание условий эксплуатации объединило медсестёр независимо от происхождения. Вскоре аналогичная ситуация возникла и с ямайскими медсёстрами.

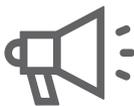


“Эвакуация при землетрясении”, “равенство”, “уважение”, “больничный”, “достоинство”, “право звонить семье в экстренных случаях”

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

Гонсалес говорит, что хотя это было десятилетия назад, медсёстры из многих стран продолжают считать себя активистами профсоюза в Монтефьоре. В этой больнице одна из самых сильных профсоюзных организаций, в том числе потому, что работники преодолели стереотип, что профсоюз только для определённой группы людей.

Медсёстры преодолели стереотип, что профсоюз только для определённой группы людей.



ВРЕМЯ ДЛЯ ПРОФСОЮЗА. TIEMPO DEL SINDICATO

Когда рабочие организовывали профсоюз на мясокомбинате Смитфилда в городе Tar Heel, штат Северная Каролина, почти не было контактов

между латиноамериканскими рабочими, которые составляли большинство, и афроамериканскими рабочими, которые составляли большинство оставшихся. Мало кто из латиноамериканских иммигрантов говорил по-английски, а афроамериканские рабочие не говорили по-испански.

В ходе профсоюзной кампании рабочие стали писать на касках “Union Time”²⁰. Руководство отреагировало. Одного латиноамериканца вызвали в офис и пригрозили дисциплинарным взысканием.

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 свою каску и написал на ней “*Tiempo del Sindicato*” – “Время для профсоюза” по-испански. Он вручил каску латиноамериканскому работнику, а сам надел каску “Union Time” на свою голову. Они дали пять друг другу и пошли по своим делам. Новость об этом быстро распространилась по заводу. Когда этот инцидент всплыл на следующем собрании профсоюза, все обрадовались.

Совместные действия сквозь языковой барьер помогли выиграть профсоюзную кампанию

В какой-то момент до тысячи рабочих носили каски с надписями “Union Time” или “*Tiempo del Sindicato*”. Профсоюз подал жалобу на недобросовестное поведение компании²¹, и, в конце концов, компания опубликовала письменные извинения на английском и испанском языках за подавление профсоюзной работы.

Реализация этого важного права и совместные действия сквозь языковой барьер способствовали тому, что рабочие выиграли свою профсоюзную кампанию.

20 “Union Time” – “время профсоюза” на английском языке.

21 В США Национальный закон о труде разрешает сотрудникам размещать на своей одежде профсоюзную агитацию, за исключением сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, и ряда других случаев.



ИЩИТЕ ЛИДЕРОВ



«Осторожно! Похитители зарплат»

На каждом предприятии 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 им нужна информация? Кому они доверяют, кого уважают, кем восхищаются? Некоторые имена обычно всплывают снова и снова. В одной больнице одна из медсестёр в своём отделении была известна как “мэр”.

Не только спрашивай – смотри. Органайзер Эллен Нортон предлагает начать с наблюдения за поведением людей, когда они вместе. «Мы ищем работников, которые могут отвечать на вопросы коллег, – отметила она. – Мы наблюдаем за динамикой в комнате. Кто отвечает? Кто считается с чьим мнением? Кто понимает цели профсоюза? Кто понимает, что делает руководство? Если все говорят о работнике, которого сейчас нет, то

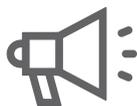
я хочу встретиться с этим человеком. Мы также ищем людей, которые хорошо разбираются в своих коллегах. Насколько хорошо они понимают интересы и проблемы коллег? Это важно понять, прежде чем привести их на встречу. Когда руководство переходит в наступление, кто ответит так, что это чему-то научит её коллег? Кто способен сгладить 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, будет носить наклейку, посетит митинг, присоединится к забастовке, – когда лидер попросит об этом.

На предприятии обычно несколько лидеров, часто связанных со многими рабочими и социальными группами. Среди молодых работников, мам, баскетболистов, сотрудников определённого отдела или работников ночной смены могут быть разные лидеры. Могут быть лидеры различных групп по интересам. У кого-то может быть только один или два последователя.

Что, если ты не лидер? Вероятно, ты не лидер, или, во всяком случае, не лидер для всех. Возможно, твоя подруга Аня последует за тобой, но ты чувствуешь, что Веня тебе не доверяет. Ты заметил, что он всегда ждёт, что скажет Карл?

Это не делает тебя неудачником. Напротив, ты мыслишь как организера. Ты заметил ещё одного возможного лидера, Карла.



ПОИСК ЛИДЕРОВ НА МЯСОКОМБИНАТЕ

В Уроке 1 вы читали, как сотрудники мясокомбината в Паско, штат Вашингтон, организовали своих коллег, чтобы противостоять издевательствам 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 выбрать 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», – сказала её коллега Мария Мартинес. На линии могло работать от 20 до 40 рабочих. «Мы искали людей, которые не позволяли руководству давить на них, и людей, которые хорошо изъяснялись и могли разговаривать с большой группой людей. Но это не значило, 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».

Мы искали людей, которых уважало руководство и которых уважали работники

Мартинес также искала людей, которые, как правило, не нарушают дисциплину. «Когда вы видите, что выступает такой человек, – сказала она, – значит, скорее всего, действительно есть проблема. Кроме того, руководству труднее зажимать членов профсоюза, которые известны как трудолюбивые работники с хорошим послушным списком».

Как только они получили список потенциальных рекрутов, Мартинес, Чавес и другие органайзеры поделили список между собой и начали беседовать с лидерами, как было описано в Уроке 2. Они садились с каждым в столовой и спрашивали, как они относятся к работе, давая возможность выразить свое разочарование.

«Я объяснила им, что мы делаем, – сказал Мартинес, – что мы строим сеть, 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. И у нас был план совместной работы и достижимая цель».



ЕСЛИ ЛИДЕРЫ НА СТОРОНЕ АДМИНИСТРАЦИИ

«Иногда бывает так, что неформальный лидер открыто выступает на стороне директора, выглядит прикормышем, – говорит организатор МПРА Дмитрий Громов. – Я знаю предприятие, не буду его называть, где неформальный лидер был самым опытным, самым квалифицированным и самым авторитетным в коллективе. Но он выступал холуём. Он говорил, что наш начальник – хозяин, он нас кормит и даёт нам работу. Со временем в коллективе появился человек, который сеял небольшие зёрнышки сомнений, иногда открыто спорил, иногда задавал ему наводящие вопросы. Со временем этот холуй изменил своё отношение и свои взгляды».

«Я тоже сталкивался с такой ситуацией, когда неформальный лидер прикормлен, – дополняет Кирилл Сергеев. – Но нужно помнить то, что лидер – это выражение коллектива. Коллектив идёт за лидером не только потому, что он обладает харизмой, но и потому, что он выражает мнение этого коллектива. И как только лидер начинает идти наперекор мнению коллектива, коллектив это видит. До поры до времени люди верят в этого лидера. Но со временем они начинают опасаться, что лидер использует свою власть и продаёт их. И тогда в противовес ему появляется новый лидер».



СОБЕРИТЕ КОМАНДУ ИЗ ЛИДЕРОВ

Вспомните мишень из урока 1. Люди, у которых уже есть последователи, – это те, кого вы хотите привлечь в ядро своего профсоюза или находящуюся рядом с ней группу активистов. Это люди, с которыми вы должны проводить больше всего времени.

Сделайте все возможное, чтобы узнать их ближе. Проведите с ними организующие разговоры, в которых вы в основном слушаете, узнайте, что их волнует, и помогите им начать относиться к этим проблемам

с точки зрения органайзера. Время, проведённое с этими людьми, принесёт дивиденды.

По мере того, как ваша организация будет расти, вы всегда будете искать новых лидеров. Нортон говорил: «Мы постоянно улучшаем наш оргкомитет на протяжении всей кампании. Мы можем дать одному члену профкома неподписанные членские карточки профсоюза, но другой работник возвращает подписанные карточки. Это потенциальный член профкома. Кто убеждает своих коллег носить значки профсоюза, выходить на раздачу листовок или участвует в разговоре с руководством? Это члены комитета».

Большинство людей являются одновременно и лидерами, и последователями. Президент профсоюза может полагаться на кого-то одного в технических вопросах и на кого-то другого в вопросах городской политики. Кто-то может быть лидером для своей группы, но следовать примеру главного профсоюзного представителя.

Каждому отдельному лидеру не нужно знать всё в деталях, но команда лидеров вместе может объединить свои навыки, что приведёт к успеху вашей кампании.

Сила ядра профсоюза будет зависеть от того, сколько людей воспринимает людей, входящих в это ядро, как лидеров. Если есть пробелы в ядре, то будут проблемы и в вовлечении коллег. Например, если ни один неформальный лидер ночной смены не участвует в работе профсоюза, не удивляйтесь, когда вы не увидите рабочих ночной смены, присоединившихся к профсоюзной акции.

Люди, у которых уже есть последователи, – это те, кого вы хотите привлечь в ядро своего профсоюза

Правило 1/10

Сильная организация должна включать лидеров из каждого отдела и каждой смены, а также из каждой социальной группы. Цель – довести количество органайзеров из ядра или активистов до 1 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.

ЛИДЕР ПРОТИВ ЛИДЕРА

В одном больничном отделении организера Марша Нимейер вспоминает «классическое разделение. Все злятся на ужасного заведующего отделением, но медсёстры с большим стажем нашли способы ужиться с ним. Работники с низким стажем несут основную тяжесть злоупотреблений менеджера, поэтому они хотят сделать с этим что-нибудь».

Конфликт вскрылся, когда медсестра подала жалобу на пятерых своих коллег. Два лидера из числа медсестёр с небольшим стажем написали петицию в их защиту.

Нимейер обучала молодых женщин по телефону тому, как начать сбор подписей. «Я работала с ними, потому что они были отзывчивыми, быстрыми и стремились что-то сделать, – сказала она. – Все перечисленные причины были вескими, но не достаточными». Недостающий ингредиент – участие неформальных лидеров медсестёр с большим стажем.

Первый день прошёл хорошо. Но после того, как петиция была передана ночной смене, старший смены взял её, отказался подписывать и держал всю ночь, чтобы обсудить её с медбратом, который считался лидером дневной смены. Двое мужчин были разочарованы тем, что с ними не посоветовались.

**Недостающий
ингредиент –
участие
неформальных
лидеров
медсестёр
с большим стажем.**

«Они думали, что мы должны встретиться все вместе сначала и продумать план действий, – сказала Нимейер. – Они были правы. С другой стороны, одна из медсестёр, которая организовывала петицию, была расстроена, и она тоже была права, так как, несмотря на то, что с лидером дневной смены стоило посоветоваться, он мог бы уважительно отнестись к инициативе и сам предложить обсудить вопрос, вместо того, чтобы убивать всё дело».

Неразбериха отражала различия между медсёстрами с разным стажем, а возможно, и между мужчинами и женщинами. Молодые

медсестры обнаружили, что некоторые из их коллег последовали бы их примеру, а другие нет.

«У нас были разные лидеры в этом подразделении, – заключила Нимейер, – и мы не сделали достаточно, чтобы собрать их всех вместе. В результате мы потеряли импульс, и инициатива угасла. Мы провели опрос по результатам события, поняли свою ошибку, и лидеры вернулись к совместной работе с новыми знаниями».



ЭТО НЕ САМАЯ ГРОМКАЯ ЛЮДИНА

Лакеша Харрисон помогает формировать инициативные группы²² на предприятиях для своего отделения AFSCME²³. Она предупреждает: «человек, который вскакивает и говорит: “Я лидер”, обычно не является настоящим лидером. Они просто хотят быть профсоюзными деятелями, людьми с информацией, теми, кто спасает положение. Но лидерство — это не делать что-то для других людей, а побуждать людей к деятельности для себя».

Также нытики, пессимисты не обязательно ваши союзники. Человек, известный как нытик, вряд ли будет пользоваться уважением коллег.

**Лидерство —
это не делать
что-то для других**

Некоторые люди добровольно идут в органайзеры, но не справляются. Они не могут привести других. Они слишком осторожны или не пользуются расположением своих коллег. Если это станет очевидным, вы

22 В AFSCME каждая профсоюзная организация делится на подразделения численностью около 10 человек, называемые инициативными группами. В каждой группе есть лидер, роль которого примерно такая же, как у профорга в старых российских профсоюзах. Каждый профсоюзный представитель обязан быть лидером одной из инициативных групп, но не все лидеры групп являются профсоюзными представителями.

23 Американская федерация государственных, окружных и муниципальных служащих (AFSCME) – один из крупнейших профсоюз США, насчитывающий более 1.3 миллиона членов.

можете попросить этого человека представить вас другим потенциальным лидерам в подразделении.

Чтобы отделить позеров от истинных лидеров, Харрисон использовала небольшие тесты. «Мы просим потенциального лидера инициативной группы привести четырёх человек на встречу или раздать кучу листовок, – сказал Харрисон. – Если они делают эти вещи, то они становятся лидером группы. Зачастую оказывается, что они это уже когда-то делали. Они уже пытались быть полезными, потому что они прирождённые лидеры».



ВСЕМ ЕСТЬ КУДА РАСТИ

Важно найти тех, у кого есть лидерские способности. Но столь же важно понять, что у них всё ещё есть возможности для роста.

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.

**Ваша работа –
помочь лидерам
развить свои
навыки и стать
сильнее.**

Вам, как организеру, необходимо помочь лидерам развить свои навыки и стать сильнее.

«Лидерами часто становятся после боёв, даже неудачных, – говорит Нимейер. – То, как вы их поддерживаете, как вы позволяете им руководить боем, что вы говорите им во время боя, как вы с ними разговариваете после боя – всё это влияет на формирование лидера. Лидер, который проходит через бой, выходит из него более опытным, изощренным и зачастую с новыми навыками».

Медсёстры 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 отдела.

К их удивлению, многие захотели присоединиться к ним. 15 участвовали в выборах и 12 были избраны.

Нимейер поговорила с двумя главными лидерами о модели “целься в яблочко”. 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 будет теми двумя или тремя, кто наиболее вероятно окажется в “центре мишени” вместе с вами. Это те, кому вы будете помогать стать более похожими на вас. Когда вас станет четверо или пятеро, эти четверо или пятеро смогут работать над развитием остальных».



ЕСЛИ ЛИДЕРЫ ВИДЯТ БОРЬБУ ПО-РАЗНОМУ

Член редакции “Факела” Кирилл Сергеев консультировал профсоюз на одном предприятии в Санкт-Петербурге. «У нас в разных цехах были разные лидеры, – рассказывает он. – И у них были разные мнения. Женщина требовала выдать новые средства индивидуальной защиты. В жару в старых было невыносимо, но по закону было положено их носить. Был мужчина, главный лидер, который говорил, что нам нужна премия и за неё нужно бороться. И третий был мужик, советский, за всё хорошее против всего плохого, но он тоже считал, что профсоюз должен быть.

Я предложил: а давайте мы по этому предприятию запустим три разные профсоюзные кампании. Ни одна из этих кампаний не будет иметь успеха, потому что у нас нет мышц. Но в рамках каждой из кампаний будут выпускаться разные листовки, в них будут разные требования и разные стили разговора, чтобы у работодателя создалось полное впечатление, что на предприятии действуют три разные профсоюза, каждый из которых делает непонятно что. Но на деле у нас будут единые собрания и общая координация. Я опасался, что это будет тяжело, но это получилось.

Главное, что раскрылись два других лидера, потому что они были вынуждены, каждый в своём цеху, делать так, как они хотят. Людям понравилось такое, немножко выдуманное, соревнование. Они стали анализировать позиции разных лидеров, обсуждать, какая из них лучше. На предприятии сложилась которая атмосфера».



ПОМОГИТЕ ЛИДЕРАМ УЧИТЬСЯ

Вот несколько способов, которыми активисты могут помочь друг другу развиваться как лидеры.

- **Согласуйте свои цели.** Ваша цель – создать силу из членов профсоюза. Поговорите об этом и придите к соглашению о том, в чём именно выражается заключается создание этой силы на вашей работе и за её пределами. (Вы будете удивлены, сколько лидеров не понимают, что власть исходит от активных членов).
- **Отчитывайтесь друг перед другом.** Когда вы берете на себя какое-нибудь задание по органайзингу, например, поговорить с тем-то и тем-то, то обязательно выполняйте 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, навыки которых дополняют друг друга, могут друг друга обучать. Нимейер рассказывает: «У меня была лидер, у которой был отличный навык общения с людьми, но она нервничала во время “обхода” (прохода через все рабочие места) больницы, поэтому она хотела бы пойти вместе со мной. Я научила её вести организующий разговор и объединила её с другими лидерами, которые хорошо работали. Теперь она уже сама обучает других делать обходы, и мы ожидаем, что функция “обходов” будет зоной ответственности лидера».
- **Формируйте доверительные дружеские отношения.** Придавайте большее значение вашим отношениям с лидерами. Переписка с ними должна иметь приоритет. Если они станут целью для атаки, убедись, что вы прикрываете их.
- **Обучайте друг друга.** Обменивайтесь статьями. Разговаривайте о картине происходящего вокруг в укрупнённом масштабе.



Гавайские учителя: “Вы не можете поставить студентов на первое место, если ставите учителей на последнее”



ОРГАНИЗУЙТЕ ДЕМОКРАТИЮ

Выше мы подчеркнули важность лидеров, но есть и обратная сторона. Ваши коллеги могли бы подписать вашу петицию из личной лояльности или доверия. Но если поднимаемые вами вопросы на самом деле не близки им, то есть пределы тех действий, на которые вы сможете побудить людей.

Если люди выходят на ринг, то это потому что им важно то, что поставлено на карту, и они чувствуют, что это и их борьба тоже. Они – часть команды, управляющей кораблём. Таким образом, демократическое управление – это не просто правильно, но ещё и лучший способ обрести силу.

Демократия подразумевает решение структурных вопросов. Например, освобождённые профсоюзные работники избираются коллективом или назначаются руководством профсоюза? Сложно ли простым рабочим

баллотироваться? Вам стоит приложить усилия, чтобы изменить эти правила в уставе вашего профсоюза.

Но демократия идёт глубже, чем это написано в уставе. Речь о том, кто принимает решения, начиная от внутрицеховых вопросов и заканчивая деятельностью профсоюза в целом. Люди могут сказать, когда они главные, 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.

Люди могут сказать, когда они главные, а когда нет.

“Рядовые педагоги”²⁴, которые были избраны в руководство Чикагского профсоюза учителей в 2010 году и стали его преобразовывать, восприняли этот принцип близко к сердцу. Когда их избрали, они не сказали всем расхотиться,

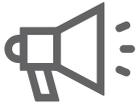
поскольку теперь они всё сами сделают. Они продвигали идею большего участия всех членов, большего числа прений и обсуждений.

Иногда споры превращались в хаос. Иногда они занимали много времени. Большинство не всегда соглашалось со всем, что предлагали новые лидеры: рискованной тактикой, непроверенными стратегиями, такими как родительские союзы, и 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 принадлежать всем членам профсоюза. Они высказались за чёткое видение и погрузились в демократические дебаты о стратегии профсоюза с верой в то, что члены профсоюза, получив те же факты и анализ, что и лидеры, придут к тем же 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 не оптимально. И это накладывает ограничения на то, насколько члены профсоюза будут готовы действовать.

Гораздо лучше вовлечь всех в процесс, который приведёт вас к принятию решения. Выбор “быть в деле или нет” испаряется, когда все будут “в деле” с самого начала.



ДЕМОКРАТИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ КАЖДОГО

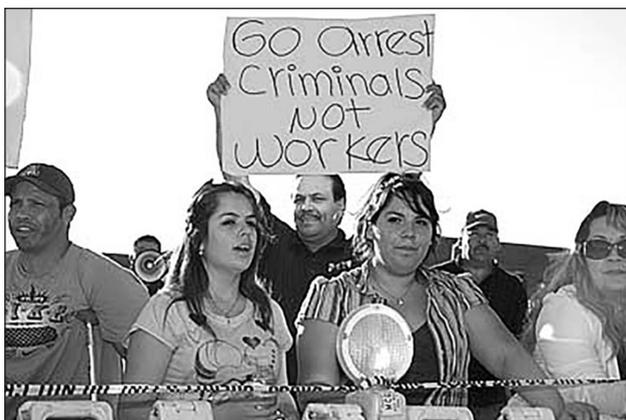
В демократическом профсоюзе каждый член должен иметь возможность участвовать, например, обсуждать контракт, посещать собрания и голосовать на выборах. Независимо от того, имеет ли он инвалидность или на каком языке говорит.

Может потребоваться организация, чтобы подтолкнуть ваши местные власти сделать пандус для инвалидных колясок, перевести раздаточные материалы или предоставить переводчиков, но это стоит затрачиваемых усилий. Профсоюз станет сильнее, когда в нём сможет поучаствовать каждый.

После того, как Профсоюз работников пищевой промышленности и торговли²⁵ начал обеспечивать синхронный перевод между английским и испанским языками на заседаниях своего отдела мясопереработки, по словам Белинды Тилен из отдела Здоровья и охраны труда, некоторые рабочие подходили и говорили: «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».

**Профсоюз
станет сильнее,
когда в нём
сможет поучаст-
вовать каждый.**

25 Международный союз объединённых рабочих пищевой промышленности и торговли (UFCW) – один из крупнейших профсоюзов США и Канады, объединяющий около 1.3 миллиона членов. UFCW входит во Всемирный союз пищевиков, работников сельского хозяйства и гостиниц (IUF); в это же объединение входит российский профсоюз “Новопроф”. В апреле 2019 году переговоры UFCW по заключению коллективного договора с компанией Stop&Shop зашли в тупик, и одновременно с этим компания увеличила дивиденды по акциям на 11%. Своей 11-дневной забастовкой 31 тысяча работников Stop&Shop добилась повышения зарплаты, сохранения медицинских и пенсионных отчислений. Компания же потеряла около 100 миллионов долларов прибыли и 10% постоянных покупателей.



“Арестовывайте преступников, а не рабочих!”

Лучшей практикой является проведение встреч на обоих (или всех) языках, чтобы иноязычные члены не замыкались в себе. Так проходят собрания в “Объединённых рабочих”²⁶ – профсоюзе, который представляет интересы розничных и фабричных рабочих в Нью-Йорке и Нью-Джерси. Некоторые части проходят на испанском, другие на английском, и синхронный перевод идёт в обе стороны.

Отделение №26 “Работников сервиса”²⁷ 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 более равные условия.

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

26 Workers United – профсоюз, объединяющий около 85000 работников в лёгкой промышленности, фармацевтике и игровой индустрии. Наиболее известной победой профсоюза за последнее время было предотвращение в 2010 году закрытия завода фирмы Hugo Boss в Бруклине.

27 Международный союз работников сервиса (SEIU) – один из крупнейших профсоюзов, работающий в США и Канаде, объединяющий около 1.9 миллиона членов и имеющий более 150 отделений.



КАЧЕСТВА ХОРОШЕГО ОРГАНАЙЗЕРА

Хорошие органайзеры:

- **хорошо работают и пользуются уважением** людей, с которыми они работают;
- пользуются **доверием своих коллег**. Их мнение имеет вес. Когда они дают советы, люди слушают их;
- мотивированы **сильным чувством справедливости** и чёткими принципами;
- **ответственные, честные и сострадательные**;
- уверенные в себе, даже **смелые**;
- **хорошие слушатели**. Они знают, что не обязательно иметь сильный голос, чтобы иметь влиять на людей;
- **объединяют людей**, приветствуя новых сотрудников на работе, и ищут способы вовлечь каждого члена;
- **побуждают людей к коллективным действиям**. Они не просто решают проблемы в одиночку, они готовят своих коллег, чтобы решать проблемы вместе;
- ставят **интересы группы на первое место**, прежде своих;
- не действуют как одинокие рейнджеры. Они **уважают коллективные решения**;
- хорошо знают **коллективный договор**²⁸, но не боятся признаться, когда не знают ответа;
- умеют **сохранять выдержку под давлением** и справляться со стрессом и конфликтом;
- умеют **стоять за себя перед руководством** 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-организерам объединить свои знания, чтобы увидеть, кто и где является для кого-то примером, кто с кем общается и кто сталкивается с одинаковыми проблемами. Карта может помочь вам настроить сеть между членами или определить, где требуется больше организеров. Самое главное, карта делает видимой силу взаимоотношений между людьми.

Карта делает видимой силу отношений между людьми

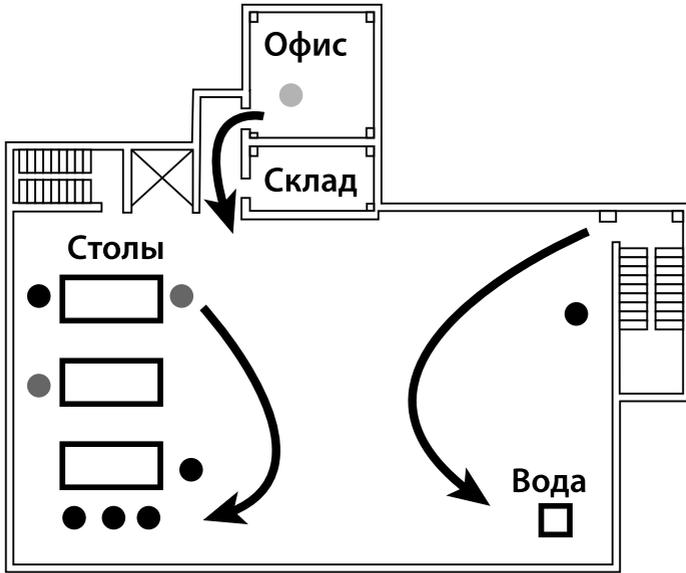
Создание карты должно быть результатом групповой работы. Это будет полезным на любом этапе организации – будь то старый профсоюзный комитет, на протяжении долгого времени ведущий кампанию, или группа потенци-

альных 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 предприятии или в вашем отделе. В противном случае удивительно легко можно забыть людей, особенно тех, с кем вы не работаете близко, например, совместителей или тех, кто делает какую-то индивидуальную работу.

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



- Рабочий активист
- Руководитель
- Невовлеченный



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ КАРТУ РАБОЧЕГО МЕСТА

Вам понадобится:

- Ролон белой бумаги
- Цветной маркер
- Стикеры

Начните с физического пространства. Во-первых, используйте доску или большой лист бумаги и чёрный маркер, чтобы нарисовать рабочую зону или здание, отмечая входы, выходы и окна. Обозначьте офисы, производственные линии, складские помещения, отгрузочные и приёмные склады, столовые и санузлы.

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

Добавьте движение. Нарисуйте разными цветами схему работы, производства и/или пути, которыми разные люди регулярно проходят.

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 кулер для воды? Они могут подойти для общения или групповых собраний.

Добавьте всех людей. Липучки хорошо работают, чтобы обозначать работников. Вы можете использовать разные цвета для обозначения руководителей, профсоюзных активистов, различных должностей или смен. Помечайте липучки инициалами или именами.



УПРАЖНЕНИЕ: НАРИСУЙТЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

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 курит?

Кто ездит на работу вместе?

Кто говорит по-испански?

Определяя группы, обсуждайте их.

Как эта группа связана с управлением?

В чём заключаются основные проблемы, затрагивающие эту группу?

Наблюдения должны быть уважительными и фактическими, а не сплетнями. Идея состоит в том, чтобы найти людей, которые помогут вам вовлечь этих сотрудников, а не повторять стереотипы или жалобы на них.

Отметьте лидеров. Обозначьте лидера каждой группы соответствующим цветом.

*Кто главный лидер в этой группе?
Есть ли другие лидеры в этой группе?*

Отметьте поддержку профсоюза. Кто уже входит в вашу команду оргнайзеров? Если нет формального состава команды, выберите некоторые критерии.

*Кто собрал подписи под последней петицией?
Кто помогает делать эту карту?*

Также отметьте более широкий круг сторонников профсоюза.

*Кто подписал последнюю петицию?
Кто платит взносы?*



УПРАЖНЕНИЕ: АНАЛИЗ КАРТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

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 своё предприятие, карта поможет им увидеть её новыми глазами. Задавайте открытые вопросы.

*Что здесь происходит?
Мы видим какие-то закономерности?
Как распространяются новости?
Какие новые вопросы вызывает эта карта?*

В процессе обсуждения всплывут истории о проблемах, беспокоящих людей. Продолжайте добавлять их к карте, отмечая, например, какие работники подвергались издевательствам со стороны руководства и каких работников пытались уволить. Если карта становится переполненной, начните отслеживать информацию по-другому.

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

Видишь 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 ДИАГРАММУ

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

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

Сделайте сетку. Например, можно использовать столбцы для различных рабочих областей или названий должностей, а строки для смен.

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

Отметьте группы 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 значок.

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

Пример таблицы

	Мойка посуды	Обслуживание посетителей
Дневная смена	Иванов И. ivanov@gmail.com 617-555-1212	Серёгина А. anna_seregina@mail.ru ??
	Петров П. petrov@gmail.com 718-555-1212	Марков М. markov@gmail.com 908-555-1212
Скользкий график	Сидоров С. sidorov@gmail.com 206-555-1212	Чёрный Ч. charlie@gmail.com 434-555-1212
	Кузнецов К. kuznetsov@mail.ru 808-555-1212	Лавров Л. ?? ??

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”, чтобы организовать для её решения.

Это может показаться странным. Вероятно, вы занялись оргайзингом, в первую очередь, потому что были возбуждены насущной проблемой на работе. Но, как бы вас она ни допекала, это может оказаться не лучшей задачей для начала. Оргайзеры учатся выбирать, в какую драку ввязываться. Это мы обсудим в **Уроке 4: Выбор проблемы.**



УРОК 4: ВЫБОР ПРОБЛЕМЫ

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

Но, может быть, там, где вы работаете, так много проблем, что вы даже не знаете, с чего начать. Вы злитесь на многое, чувствуете, что другие тоже злятся, но, возможно, по другим причинам.

Если вы мыслите в долгосрочной перспективе, то вы хотите выйти за рамки решения только одной проблемы. Вы хотите создать атмосферу, где люди чувствуют и используют свою силу, так что каждый может пресекать проблемы в зародыше. Вы хотите, чтобы профсоюз чувствовался на любом рабочем месте. Тогда ваш первый бой должен быть таким, чтобы он укрепил организационный импульс и дал людям силы идти дальше.



ПРАВО МОЛИТЬСЯ

Когда организеры из профсоюзов SEIU и Teamsters²⁹ начали обращаться к работникам аэропорта Seatac, штат Вашингтон, они столкнулись с большим количеством проблем. 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

29 Международное братство Teamsters – профсоюз, объединяющий примерно 1.3 млн. работников преимущественно ручного труда в США и Канаде. Профсоюз ведёт свою историю с 1903 года; в то время профсоюзы часто назывались “братствами”. В 1997 году своей забастовкой парализовал почтовую службу UPS на 16 дней. Забастовка закончилась победой профсоюза и подписанием нового коллективного договора.

африканских рабочих, особенно мусульман. Несколько лет назад, когда компания Hertz, занимающаяся арендой автомобилей, отстранила группу сомалийских водителей шаттлов от работы за участие в молитве, жалобу о дискриминации подал не их профсоюз, а группа по защите прав мигрантов. Молитва пять раз в день является обязательной для мусульман, соблюдающих свои каноны. 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 отметки в таблице 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. Водитель шаттла Зейнаб Авейс вспомнила, как её менеджер стоял с расставленными руками, блокируя молитвенную комнату со словами “если хотите молиться, идите домой”.

Рабочие обратились в свой профсоюз, отделение №17 Teamsters. На этот раз профсоюз организовал многоконфессиональную молитву прямо у стойки Hertz и пригласил СМИ.

«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.

Вы можете себе представить количество негативных отзывов, которые получил профсоюз Teamsters 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.

Это было хорошей организующей проблемой, равно как и праведным боем

После конфликта за возможность молиться двери общины для профсоюза начали открываться. Нас пригласили проводить профсоюзные собрания в мечети. Имамы в своих пятничных проповедях призывали людей к гражданской активности. Рабочие в аэропорту радовали организеров, говоря “я слышал, Вы были в мечети” или “имам рассказал нам о профсоюзе”. Кампания в аэропорту набирала обороты».

Два года спустя, когда профсоюзы инициировали городской референдум о минимальной заработной плате в размере 15 долларов в час, эти отношения сыграли решающее значение. Кампания зарегистрировала 900 новых голосов в маленьком городе. Почти все они принадлежали иммигрантам или их детям.

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



ЗАДЕНЬТЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНУЮ СТРУНУ

Руководители местного отделения Teamsters, которые организовали молебен у стойки Hertz, не выбирали “хорошую проблему”, чтобы организовывать 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. Это было хорошей организующей проблемой, равно как и справедливым боем.

Те же принципы верны, когда вы хотите добиться успеха на любой работе. Следующие четыре секрета – это ваши критерии для выбора “хорошей организующей проблемы”.

Хорошая организующая проблема

- задевает многих людей;
- сильно заботит людей;
- решаемая;
- поможет выстроить профсоюз и найти/вырастить новых лидеров.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРАЯ КАСАЕТСЯ МНОГИХ

Насколько распространена проблема? Сколько работников сталкиваются с этой ситуацией?

Большинство сотрудников должны чувствовать, что проблема серьезна, и соглашаться с решением, которое вы предлагаете. Если это касается лишь горстки работников третьей смены, которых никто больше не видит, то, вероятно, это не та проблема, с которой нужно начинать.

Когда руководство в Нью-Йоркской компании по аренде велосипедов объявило о новых графиках для механиков, долго искать касающуюся всех проблему не пришлось. «Все пришли просто в ярость, – рассказывал органайзер Ник Беделл. – 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. Их ремонт с понедельника по пятницу укладывался в сроки.

Механики, которые недавно создали ячейку в составе отделения №100 профсоюза работников транспорта, 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.



ВЫБЕРИТЕ ОСТРУЮ ПРОБЛЕМУ

Достаточно ли остро люди воспринимают эту проблему, чтобы на самом деле что-то начать делать?

Достаточно ли остро люди воспринимают эту проблему, чтобы на самом деле что-то начать делать? Недостаточно, чтобы люди соглашались с наличием проблемы, нужно, чтобы она сидела в печёнках.

Челе Фулмор, представитель профсоюза Teamsters в UPS, рассказывает о том, как менеджмент изменил порядок обеденного перерыва, а затем уволил

работника за то, что он не до конца понял новую процедуру.

Его коллеги были в ярости. Никто из них тоже не понял новую процедуру, и цена ошибки была очень высокой. Все боялись напортачить и потерять работу. Поэтому большинство водителей подписало обращение, в котором говорилось, что их менеджер не объяснил новые правила. После этого менеджер стал выглядеть некомпетентным перед своим 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.

Органайзер Ахмед Али впоследствии сделал вывод, что именно такие основополагающие ценности как вера, справедливость, человеческое достоинство, свобода слова смогут «удерживать нас вместе в долгосрочной перспективе».



МОЖЕТ ЛИ МАЛЕНЬКАЯ ЖАЛОБА СТАТЬ ОРГАНИЗУЮ- ЩЕЙ ПРОБЛЕМОЙ?

Если Вы являетесь профсоюзным представителем, люди всё время обращаются к Вам со своими проблемами.

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 начальником. И если проблема не будет решена, то работать с Вами, чтобы подать жалобу. Это всё хорошие шаги.

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

«Этот вопрос может изменить всё, – 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 проблемой. Но если работник думает, что другие могут быть также затронуты ею, то попросите его поговорить с коллегами и оцените то, что он выяснит.

Если проблема действительно масштабная, то надо собрать всех вместе, чтобы поговорить о том, как решить её. Возможно, стоит написать коллективную жалобу руководству и коллективно же её вручить. Это может стать началом профсоюзной кампании.



#24

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 иметь за плечами победу, чтобы вдохновить тех, кто настроен скептически. Вы хотите, чтобы люди поняли, что они могут что-то изменить».

Задайте себе следующие вопросы.

1. 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.

2. Кто может принять положительное решение? Разберитесь в том, кто может принять решение, которое устранит проблему. Это менеджер низкого уровня, 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.

Вам нужно иметь за плечами победу, чтобы вдохновить тех, кто настроен скептически

3. Какова цена вопроса для того, кто должен сказать “да”? Подумайте о долларах и центах, а также о том, получит ли это лицо политические очки и есть ли у него личная заинтересованность. Чув-

ствителен ли этот вопрос для него? Он 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 доносить? Вы можете быть удивлены, как часто менеджеры имеют свободу манёвра 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 уступило, и небо не упало. Как тем работникам это удалось?

4. Как высоко вы можете поднять цену отказа? Сколько людей захотят что-то сделать и как далеко они готовы пойти? Примите во внимание, кого затрагивает проблема, 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 5 человек, марширующих в офис вместе, 25, подписывающих петицию, или большинство, угрожающее забастовкой? Чем большее давление вы сможете создать, тем больше проблем можно будет решить.

Чтобы победить, вам нужно сделать так, чтобы человеку, принимающему решение, было труднее сказать “нет”, чем “да”.



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

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 Димоно и организовали протесты напротив офисов управления:

«Привет, Димоно, мы повсюду ищем наш доллар. Где наш доллар?»

Во время игры в софтбол, в которой участвовали менеджеры, рабочие организовали “охоту за долларом”. Они прищипливали 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.



ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ

«У работодателя есть гордость, и он не хочет нам проигрывать, – говорит Кирилл Сергеев, член редакции “Факела”. – Иногда проблема вроде уже решается, но работодатель затыкается. Ему нужно победить. Предвидя такую ситуацию, активисты предложили заложить в кампанию контролируемый проигрыш. Мы не просто удовлетворяемся не всем, что просим. Мы специально заявляем одно из требований, в котором мы идём на попятную.

В нашем случае рабочие требовали, чтобы СИЗы (средства индивидуальной защиты) были под выбор работникам, а второе требование было в том, чтобы СИЗы были просто лучше. Работодателю первое было совсем невыгодно, потому что ему пришлось бы покупать два комплекта. В результате активисты профсоюза пришли к работодателю и сказали: мы не можем вести эту кампанию. Давай мы признаем, что мы проиграли, что ты победил, но ты выдаёшь нам второй комплект СИЗ, который лучше. К удивлению, работодатель пошёл на уступки. Он согласился купить новые СИЗы и объявил, что это его победа».

Фактически же рабочие добились того, что им было нужно – новых средств индивидуальной защиты, в которых работать было намного комфортнее. Конечно, профсоюз объяснил своим членам, каким образом этот результат был достигнут.

КРАТКОСРОЧНЫЕ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ



“Я работник фаст-фуда и я бастую. #БорьбаЗа15”

Обычно вы должны выбирать легкодоступную задачу для своей первой цели. Но маленькая выигрившая схватка сработает лучше в тандеме с большой, ещё не решённой проблемой.

Нимейер приводит пример больничных медсестер, которые одновременно борются за более важную цель, увеличение количества персонала, и стабильные поставки расходных материалов. Руководство «еще не готово расширить штатное расписание», — 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 нашей маленькой».

Маленькая выигриваемая борьба может идти вместе с большой, выиграть которую пока ещё не получается

Работники фаст-фуда по всей стране организовали шествия и митинги для решения очень сложной задачи: минимальная зарплата \$15 в час 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 к себе, которая была неподалёку, так как 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 починенный кондиционер в тот же день.



ВЫБЕРИТЕ ПРОБЛЕМУ, КОТОРАЯ ОБЪЕДИНИТ ЛЮДЕЙ

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

- Если эта проблема решится, вовлечёт ли это в деятельность профсоюза неформальных лидеров или группы, которые до не были вовлечены или были вовлечены слабо?
- 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 больнице Лос Анджелеса деятели профсоюза были деморализованы, встречались нерегулярно и в недостаточном количестве. Они решили составить план по поиску новых лидеров и восстановлению своего профсоюза.

Они хотели, чтобы первая проблема, которой займётся восстановленный профсоюз, была “хорошей”. После нескольких недель встреч

они свели воедино свои критерии. Они решили, что для активной работы им нужна небольшая рабочая зона с 10–30 рабочими, где есть проблема, где люди страдают от неё 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 болеют хотя бы один день в этом месяце, должны принести справку от врача. Раньше требовалась справка от врача только за трёхдневное отсутствие³⁰.

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 с 12-15 людьми от них.

«Вы, должно быть, шутите, у нас не хватает персонала, чтобы разговаривать так долго с таким количеством людей», – передаёт слова руководства органайзер 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 Крехбил. – 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».

**Задумайтесь,
какие возможности
текущая борьба
создаёт для
будущих сражений**

30 В России отсутствие на работе более четырёх часов подряд без уважительной причины (например, болезни или обращения за медицинской помощью, что подтверждено справкой) считается прогулом и является основанием для увольнения.

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 Крехбил.

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. Профсоюз нанял одного нового освобождённого сотрудника, и три новых человека вызвались помогать добровольно.

Защита перерывов³¹

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

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

31 Количество перерывов в США регламентируется законами конкретного штата и коллективными договорами. Например, в Калифорнии при 8-часовой рабочей смене работнику предоставляется один 30-минутный обеденный перерыв (не входит в 8 часов и не оплачивается) и два 15-минутных перерыва для отдыха (входят в 8 часов и оплачиваются). В России Трудовой кодекс предусматривает один обеденный перерыв (ст. 108 ТК РФ), его время не включается в общую продолжительность смены и не оплачивается. Коллективные или индивидуальные трудовые договоры могут предусматривать дополнительные перерывы, но такие случаи редки. Зато в ряде случаев дополнительные перерывы регламентируются обязательными санитарными нормами. Например, при работе за компьютером, согласно СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03, общая продолжительность перерывов должна составлять не менее 50 минут за 8-часовую смену или 90 минут за 12-часовую смену. Время таких перерывов включается в общую продолжительность смены и, следовательно, оплачивается.



ХОРОШАЯ ПРОБЛЕМА ОБЪЕДИНЯЕТ ЛЮДЕЙ

«Мы создаём профсоюзы не ради профсоюзов, а для решения проблем, – говорит Кирилл Сергеев, член редакции “Факела”. – Проблемы есть почти на любом предприятии. Если вы собрались и чувствуете, что вас мало, ищите другие проблемы. Если вы их нашли и понимаете, что работники просто не верят, что их можно решить, попробуйте найти способы решения. Если не можете найти способы решения, если видите, что на решение этих проблем не поднимаются люди, ищите другую проблему. Да, этот процесс иногда может затянуться. Это творческий процесс, и он даёт вам понимание. Нужно, чтобы люди видели, что Вы не лезете как оголтелый на амбразуру, а ищите такой способ, при котором высока вероятность победить.

И у крановщиков, и на “Трансмаше”, и на Балтийском заводе я наблюдал одно и то же: как только некий человек имел связь с неформальным лидером или сам был им, как только у него было понимание проблемы, которая в данный конкретный момент волнует работников, и как только у него было понимание того, как решить эту проблему, коллектив объединялся. Как только эти три вещи находились, коллектив приходил на собрание. Придут люди на собрание или нет – это лакмусовая бумажка. Если в выходной день достаточное количество людей пришло на собрание, это показатель, что можно переходить к следующему этапу, что-то с этим коллективом строить, куда-то этот коллектив направлять. Это ещё не профсоюз, ещё не организованный коллектив, но уже хорошая основа для дальнейшей работы».



ДАЖЕ КОГДА ПРОИГРЫВАЕТЕ, ВСЁ РАВНО ЧТО-ТО ПРИОБРЕТАЕТЕ

В конце концов, от каждого боя мы хотим получить три вещи:

- **Победа.** Удалось ли нам добиться существенного улучшения условий труда?
- **Выученный урок.** Стали ли мы лучше понимать силы, которые нам препятствуют? Что потребуется, чтобы победить в будущем? Отточили ли мы свои тактические навыки или понимание стратегии?
- **Укрепление организации.** Создали ли мы личные доверительные связи или союзы, которые можно использовать снова? Выдвинулись ли другие лидеры?

В каждом бою нужно использовать результаты предыдущего. Часто случается так, что мы не получаем желаемого выигрыша, но мы становимся умнее и организованнее, что увеличивает вероятность нашей победы в следующий раз.

**В каждом бою
нужно
использовать
результаты
предыдущего.**

Указать коллегам, что было получено – важная часть работы организатора: “На этот раз мы не получили увеличение наших перерывов, но теперь, когда у нас есть новые контакты с ночной сменой, которой у нас не было раньше, давайте начнем думать о том, как и когда мы снова попробуем”.



ПОЧЕМУ ЖАЛОБ НЕДОСТАТОЧНО

Если бы мы могли рассчитывать на чёткое исполнение трудовых договоров и законов, то у нас не было бы проблем на работе³².

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

Простая подача жалобы не придаёт силу. Обычно это не коллективная деятельность. В то время, как жалоба продвигается по инстанциям, членам профсоюза остаётся только 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 всё ещё находятся на испытательном сроке, или уже сталкиваются с дискриминацией, или просто боятся, что они будут отмечены руководством как нарушители спокойствия. Некоторые не понимают, что имеют право подать жалобу.

**Простая
подача жалобы
не придаёт силу.**

Даже хороший органайзер не сможет убедить всех застенчивых или боязливых работников подать свои жалобы. В любом случае, у этого профсоюзного деятеля не будет времени, чтобы оформить все жалобы; надо выбрать свои будущие битвы.

Из массы жалоб, которые могли бы быть поданы, будет подано только несколько. Через пару месяцев какие-то из жалоб будут удовлетворены,

32 Мы оставили это утверждение таким, каким оно было в оригинальном издании, хотя оно ошибочно применительно как к США, так и к России. Пока работники предприятия не организованы, трудовые договоры будут такими, какие выгодны и удобны работодателю. И пока граждане не оказывают давления на власть (пример такого давления см. в Уроке 3), – законы будут такими, какие выгодны правящему классу или ещё более узкой группе лиц.

но об этом узнают только те, кто их подавал. Даже те, у кого есть схожие проблемы, могут не знать об этой жалобе. Большинство из них остаются недовольными несправедливостью, с которой ничего не делается.

Вот почему эта книга учит вас, как подкрепить жалобы на условия труда коллективными действиями 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 вашей работе (а не в комнате профсоюза!), где люди готовы участвовать в защите коллективного договора и защите друг друга.



УПРАЖНЕНИЕ: ОЦЕНКА ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вы уже начали обдумывать некоторые возможные организующие проблемы на вашей работе? Выберите для примера одну из них и ответьте на вопросы ниже, чтобы помочь себе понять её организующий потенциал.

1. В чем заключается проблема?
2. Каково предлагаемое решение?
3. Широко ли эта проблема распространена?
 - Сколько людей технически затрагивает эта проблема?
 - Сколько людей чувствуют, что проблема влияет на них?
4. Остро ли ощущается проблема?
 - Насколько людей волнует этот вопрос?
 - На что они готовы пойти, чтобы решить проблему?
5. Можно ли её решить?
 - Кто может принять предлагаемое нами решение?
 - Чего будет стоить этому человеку сказать “да”? Учитывайте не только деньги, но и личные или политические мотивы.
 - Какое давление мы должны оказать, чтобы преодолеть сопротивление этого человека?

- Кто уже занимается органайзингом по этому вопросу? Кого ещё стоит привлечь?
 - Как далеко члены профсоюза готовы зайти в решении этого вопроса? Достаточно ли этого, чтобы выиграть?
6. Сможет эта борьба сплотить профсоюз?
- Даст ли она членам профсоюза новый урок или навык, даст ли она возможность пойти в следующий раз на шаг дальше в развитии борьбы?
 - Вовлечёт ли она группы или неформальных лидеров, которые до сих пор не участвовали?
 - Будет ли она способствовать укреплению солидарности между группами работников?
 - Создаст ли решение хороший прецедент для будущих боёв?

Теперь вы знаете, как выбрать правильную проблему. В Уроке 5: Кампания с эскалацией вы узнаете, как составить план действий, чтобы подтолкнуть руководство к достижению вашей цели.



УРОК 5: КАМПАНИЯ С ЭСКАЛАЦИЕЙ

После того, как вы определили проблему, потенциальных лидеров и вашу цель, вы можете подумать о тактике, которая позволит вам добиться своего. Этот урок рассказывает, как выбрать тактику и развернуть её в правильном порядке, в рамках кампании с эскалацией.

Мы начнём с истории, которая показывает, как начать с тактики низкой интенсивности и увеличить градус конфликта. Это произошло в отделении профсоюза, который был не в лучшей форме. Жалобы были редки, а профсоюзных собраний не было совсем. Но несколько учителей в одной из школ собрались вместе и придумали, как добиться результата.



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 из них страдали от симптомов, связанных с качеством воздуха. В течение многих лет мы почти ни на что не жаловались, поэтому надо было начинать с нуля».

Учителя сформировали комитет по рассмотрению жалоб и приглашали на него всех желающих. Комитет проводил еженедельные совещания, выпускал информационный бюллетень и поддерживал ежедневные контакты с организациями родителей.

Используя своё право на запрос информации, комитет заставил руководство города предоставить отчёт об исследовании качества воздуха в школе. «Отчёт 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 отчёту, он должен был сделать за шесть месяцев до этого: починил протекающие крыши, удалил заплесневелые потолочные панели и очистил стены и полы раствором отбеливателя.

Мы дали городу крайний срок, чтобы договориться о разумной дате завершения работ, после выполнения которых учителя и родители осмотрели бы здание. В мэрии нас уверяли, что они работают над проблемой, но официально не подтверждали ничего».

Видя, что ситуация не разрешается, учителя организовали встречу с родителями. Чтобы распространить идею сильнее, 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 мобильных телефонов разнесли информацию о нас, и уже к девяти утра камеры и репортёры были у дверей школы.

Родители учеников, которые услышали о масках на учителях, звонили в мэрию и выражали своё беспокойство. Городские власти были в ярости, появился управляющий образованием, чтобы запугать нас. Большинство учителей просто ушли со встречи с ним.

Город согласовал сроки ремонта уже к концу дня. На следующий день бригада осматривала здание комнату за комнатой, чтобы составить список работ. В этом списке оказалось около 1000 пунктов. За эти несколько месяцев было проделано больше работы по улучшению нашего школьного здания, чем за предыдущие два десятилетия, и жалобы учителей и учащихся на здоровье постепенно сходили на нет».

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



ДЕЙСТВИЯ ГРОМЧЕ СЛОВ

Как мы решаем проблемы на рабочем месте? Обычный ответ, если у нас есть профсоюз, – подаём жалобу и запускаем 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 плесени в школе, Стив Хиндс и другие учителя начали с жалобы, но не остановились на этом. Они подняли градус борьбы серией акций. Акции объединили людей, повысили их уверенность в своих силах. Кульминацией этого стал день, когда все надели хирургические маски в школе и ушли со встречи с представителем мэрии.

Независимо от того, является ли жалоба частью плана, мы с большей вероятностью выиграем, если будем проводить акции. Наши акции должны быть:

- **видимыми и публичными**, чтобы люди знали о том, что происходит;
- **коллективными**, с участием как можно большего числа работников;
- **конфронтационными**, сталкивающими работников с тем руководителем, который обладает достаточной властью для решения проблемы.

«Мобилизация людей позволяет не только достичь результатов, но и получить дополнительную силу для следующего этапа борьбы, – говорит Хэтти Розенштейн, долгое время занимающий пост президента профсоюза государственных служащих в Нью-Джерси. – Когда работники вступают в конфронтацию с руководством и в результате им удаётся что-то исправить, или улучшить свои условия, или восстановить на работе уволенного коллегу, понимание своей власти происходит прямо на глазах.

Это происходит в реальном времени, и работники видят результаты. Руководство держит власть над ситуацией в своих руках, а работники отнимают её».



СОСТАВЬТЕ ПЛАН ИГРЫ

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

Три основы для плана:

- 1. Чего именно ты хочешь?** Удивительно, как далеко люди могут зайти, не определив, чего они хотят 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 должен принять решение. Подумайте, насколько сильно придётся давить, чтобы выиграть, и как далеко вы готовы зайти.

Вовлекайте

Чтобы привлечь людей, ваша стратегия должна быть ясной и надежной. Люди должны понимать ее и верить, что она может сработать. Тренируйтесь объяснять свой план просто и кратко.



ПРОВЕДЕНИЕ МАЛЕНЬКИХ ВСТРЕЧ

Возможно, у вас возникнет импульс начать с приглашения всех работников на свою встречу. Естественно полагаться на принцип “сила в коллективе” и предполагать, что люди будут чувствовать себя более уверенно, если они увидят много людей в одной комнате. Но это вряд ли произойдёт в начале вашей кампании, и это не нужно.

**Новые люди
с большей
вероятностью
придут на встречу
с малым
количеством
участников**

Вместо этого Эндрю Трипп, который помог организовать профсоюз в большой больнице Вермонта, предлагает: «Новые люди скорее придут на встречу с малым количеством участников, если на него придёт 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.

Вы не можете общаться на большом собрании. Но вы можете делать это на небольшой встрече, это 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, они решили свою организационную проблему так: «У нас было много маленьких встреч с 670 медсёстрами, которые устно подтвердили приверженность профсоюзу, и в итоге мы получили 672 голоса “за” из примерно 1000 возможных».



ПЯТЬ ЧЕЛОВЕК МОГУТ СДЕЛАТЬ МНОГОЕ

Члены “Восходящих звёзд” (так называется комитет молодых работников отделения №2 “Офисных и Профессиональных работников”³³ в г. Вашингтон) получили аналогичный урок, когда они только начинали.

Их первая встреча привлекла 10 взволнованных людей. Но группа «увязла в хитросплетениях попыток начать, – рассказала организатор Каньеша Селдон. – Мы продолжили ждать, что присоединится больше людей, но потеряли тех, кто уже был, потому что не просили их ничего делать».

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

«Многие люди действительно ожидают большего, когда рассылают уведомления 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 это делать.

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



МЯЧ НА ТВОЕЙ СТОРОНЕ

Допустим, у тебя на работе есть проблема. Возможно, это начальник, который унижает кого-то перед коллегами. Ты пытался убедить его не делать так, но ничего не изменилось. Ты хочешь что-то сделать.

- **Подумай о проблеме**, с которой ты столкнулся. Попытайся преодолеть эмоции: гнев, обиду, стыд. Запиши простые факты.
- **Спротивляйся спешке**, желанию делать что-то на эмоциях или действовать в одиночку. Оно часто возникает, когда вы наиболее

33 Международный союз офисных и профессиональных работников (OPEIU) – профсоюз, насчитывающий около 100 тысяч членов в США и Канаде.

уязвимы. Так ты можешь создать больше проблем для себя, чем для босса. Вместо этого сделай глубокий вдох и обратись к коллегам.

- **Найди на работе кого-то, кому доверяешь**, и поделись фактами, которые ты записал. Попроси его беспристрастного мнения, является ли это проблемой. Если вы оба согласны с тем, что это серьезная проблема, попробуйте найти других сотрудников, которые затронуты этой же проблемой.
- **Поговори один на один с этими людьми**. Пока ты просто проверяешь, согласны ли с тобой другие, а не решаешь, что вы собираетесь делать.
- **Некоторые люди будут более обеспокоены этой проблемой, чем другие**. Не отчаивайся, если все кажутся пассивными. Продолжай общаться, не докучая людям, пока не найдёшь хотя бы одного человека, который разделяет твоё желание решить эту проблему.
- **Если ты нашёл небольшое количество сотрудников**, которые видят эту проблему, собери их вместе, например, за чашкой кофе во время перерыва. Сначала поделись своими опасениями, что может произойти, если ваша группа что-то сделает. Затем поговорите о том, что произойдет, если вы ничего не сделаете. Это обычно помогает прийти к выводу, что нужно что-то делать! Затем начните говорить о шагах, которые вы могли бы предпринять.
- **Выясните вместе**, кто в руководстве может принять решение по этому вопросу. Этот человек знает о проблеме? Как вы могли бы обратиться к нему коллективно? Каковы риски и преимущества различных подходов?
- **Проверьте карту предприятия** из Урока 3. Подумайте о том, кто уже участвует в решении проблемы, и кого ещё вам нужно вовлечь в свою команду, чтобы выиграть. Есть ли ключевые лидеры, которых вы хотите вовлечь на ранней стадии? Кто из вас должен обратиться 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

Производство стали в конце XIX века требовало одного решающего шага: 20-минутного процесса под названием “продувка”, который удалял примеси, укрепляя металл. Не было ничего неслыханного в том, чтобы члены профсоюза в самом начале продувки обратились к начальнику и потребовали разрешения какой-то важной проблемы.

По словам старожиллов, было удивительно, что компания могла исполнить за эти 20 минут. Работники обнаружили уязвимость своего работодателя, и они использовали её, чтобы сделать свою работу более безопасной.

Подумайте о том, где ваш работодатель уязвим. Для некоторых компаний это может быть логотип или изображение, на рекламу которых они потратили миллионы долларов. Для других это может быть узкое место в производственном процессе, как в примере с “продувкой” или слабостью в системе “точно по графику”.

**Подумайте, где
ваш работодатель
уязвим.**



СВИСТОК ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ

На фабрике грузовиков, входящей в Fortune 500³⁴, начальники были безжалостны и унижали сотрудников. Дисциплина была избирательной и несправедливой. На ежемесячном профсоюзном собрании один рабочий отметил, что их железнодорожат³⁵.

34 Fortune 500 – рейтинг 500 компаний с наибольшей выручкой в мире.

35 Железнодорожить – заставлять работать в спешке, нередко путём угроз (американский слэнг).

Через несколько недель 2000 пластиковых свистков в форме локомотивов прибыли в местное отделение профсоюза. 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 вести переговоры, пока свистки не будут удалены. Переговорная группа приняла к сведению заявления компании об отказе от переговоров и попросила перерыв, чтобы позвонить в трудовую инспекцию. Переговоры возобновились немедленно с положительными для рабочих результатами.

ОБЕД ПО ПРАВИЛАМ

На военной базе персонал, обслуживающий воздушные суда, 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 начальник. Мы все знаем, как это бывает. Он должен был проявить себя. Показать, кто здесь главный и так далее.

Стив Эймс, международный представитель Профсоюза производителей котлов³⁶, 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

36 Международное братство производителей котлов, строителей железных кораблей, металлургов, кузнецов и помощников (IBW) – профсоюз, объединяющий около 50000 работников в США и Канаде. На протяжении своей более чем 140-летней истории к нему присоединялись более мелкие профсоюзы; до 1919 года это отражалось в названии, потом удлинять название перестали. Поэтому профсоюз не ограничивается теми отраслями, которые отражены в названии.

обедали за обеденным столом в рабочей зоне. Но теперь, когда наступало 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 самолёт. Никого не было рядом, чтобы помочь посадить самолет или проверить его. Начальнику пришлось парковать самолёт самому.

«Босс возмущёно выговаривал представителю профсоюза о ситуации, но в ответ услышал: “Это наше время, мы обедаем. Ты получил, что хотел”, – рассказал Эймс. – Рабочие так и ходили на обед ещё на пару дней. Они не хотели подавать жалобу, потому что компания выиграла бы, ссылаясь на положения коллективного договора.

Без каких-либо письменных заявлений всё вернулось к прежнему распорядку. Это придало ребятам сил. Это показало начальнику, что мы будем более гибкими, если он тоже будет гибким».

Хорошо, мы будем играть по правилам



ДЫРЫ В ИНСТРУКЦИЯХ

Профсоюзный органайзер Дмитрий Кожнев некоторое время работал в Твери на заводе “Центросвармаш”, производящем железнодорожные тележки. «Как-то до меня начали докапываться по всякой ерунде: на пять минут позже пришёл, на пять минут раньше ушёл и так далее, – рассказывает он.

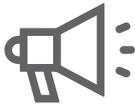
– Я говорю: хорошо. Прихожу на своё рабочее место и говорю мастеру: так, я не могу приступить к работе, поскольку по инструкции по охране труда я должен проверить заземление станка. Будьте добры, обеспечьте меня всем необходимым инструментом. А этого никто никогда не делал. Они вообще не знают, как это делать. Начальство схватилось за голову. Потом они подошли ко мне и сказали: “Слушай, давай как-нибудь договоримся”. “Ну ок, – отвечаю я, – правильно ли я понимаю, что Вы, используя служебное положение, принуждаете меня нарушать инструкцию по охране труда?” В конце концов мы, конечно,

договорились. Но важно понимать, что в эту игру с придирками можно играть и в те, и в другие ворота.

Если это делать организованно, если заранее просчитывать ходы, то это может иметь очень сильные последствия. На “Бентелере” (г. Калуга) рабочие решили провести итальянскую забастовку³⁷. Они делали подвеску для автомобилей “Фольксваген” и “Шкода”. Работала производственная линия. Собранная часть двигалась дальше по рельсе на следующий пост, где что-то ещё подстыковывалось. Чтобы лента заработала и продвинула часть дальше, нужно было сканером считать штрих-код. Но нигде в техпроцессе не было пункта о считывании сканером штрих-кода. И рабочие просто не стали его прикладывать к сканеру. Мастер бегал, орал, кричал, написал что-то от руки в техпроцессе. Рабочие не делали. Ночью производство простояло.

С утра рабочих вызвали и сказали писать объяснительную. Рабочие, проконсультировавшись с профсоюзом, ответили, что написание объяснительной у них есть два рабочих дня. Через два дня они принесли написанный под копирку текст следующего содержания. “Мы, такие-то работники, добросовестно исполняли свои трудовые обязанности в чётком соответствии с условиями трудового договора, требованиями Трудового кодекса, инструкцией по охране труда и техпроцессом. В такое-то время к нам подошёл мастер такой-то, который в грубой форме, унижая наше человеческое достоинство, принуждал нас нарушать технологический процесс, самовольно пытался внести исправления, не имея на то полномочий”. И так далее. В результате никого не наказали».

37 Итальянская забастовка – то же что работа строго по инструкции. Поскольку все возможные ситуации, которые могут возникнуть в ходе работы, в инструкции чаще всего учесть невозможно, итальянские забастовки позволяют существенно замедлить производство. При этом с формально-юридической точки зрения работник не допускает никаких нарушений. Итальянские забастовки используются российскими профсоюзами. Наиболее известными являются забастовки, проведённые профсоюзом МПРА на заводе Ford во Всеволожске (Ленинградская область) в 2005, 2007 и 2010 годах.



БОЙКОТ СВЕРХУРОЧНЫХ

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

Ни профком, ни органайзеры не организовывали бойкот, который по многим коллективным договорам мог считаться незаконным. «Всегда был другой уровень руководства профсоюза, у которого не было официальных должностей, – говорит Дэвид Коэн, который в то время был представителем “Объединённых электриков”³⁸. – 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.

Девять
месяцев
рабочие
отказывались
от сверхурочной
работы

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 было инициативой рядовых работников.

38 “Объединённые рабочие электричества, радио и машин” (UE) – профсоюзное объединение, основанное в 1936 году путём слияния ряда независимых профсоюзов под влиянием социалистов, коммунистов, католиков и сторонников “нового курса” Рузвельта. Его лозунг: профсоюз для всех, профсоюзом управляют его члены. В годы “холодной войны” он считался одним из источников антиамериканской пропаганды. В настоящее время UE насчитывает около 30 тысяч членов, остаётся на радикально демократических позициях и поддерживает более мелкие независимые профсоюзы. В 2008 году крупными демонстрациями перед Bank of America профсоюз добился выплаты работникам, уволенным в связи с закрытием завода по производству окон и дверей в Чикаго, выходных пособий и компенсаций за отсутствие уведомления об увольнении за два месяца.

Неофициальными лидерами были пожилые рабочие, которые пользовались уважением у людей

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 компании понять, что работники были против программы.

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

В конце концов, так и не признав, что политика штрафов за отсутствие на рабочем месте была неудачной, компания прекратила применять её и установила новую систему учёта, не предусматривающую наказания за незначительные задержки».



ДЕРЖИТЕ БОССА ВНЕ РАВНОВЕСИЯ

Менеджеры любят рутину. Им нравится знать, что сегодня будет так же, как вчера, и что никто всерьёз не задумывается о том, чтобы что-то менять. Вы можете заставить их нервничать, просто делая что-то отличное от обычной рутины, даже если с точки зрения не-менеджера это не будет нести в себе никакой угрозы. Когда они вынуждены будут начать угадывать, откуда будет следующий выстрел, знайте, у вас будет преимущество.

Способы воздействия

- **Нарушить производственную цепочку**, 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 начинаем цепь событий в другом направлении.

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

«Я когда-то вёл переговоры со Smuckers³⁹, – 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. Руководство напугать легче, чем кажется».

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

«Мы хотели сделать так, чтобы на первой встрече руководство чувствовало себя как минимум столь же напуганными, – 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”.

**Руководство
напугать легче,
чем кажется**

39 Smuckers – производитель фруктовых напитков, мороженого, арахисового масла и других продуктов в Северной Америке

Это сработало. Они были вежливы, но выглядели очень неловко. У них бегали глаза. 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. Эта компания делает замороженные закуски. 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 некоторую 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. «Во время переговоров с правительством, – рассказывает Рэй Мартинес, – мы хотели сделать что-то такое, чтобы поднять боевой дух членов профсоюза, просветить общество и в то же время заставить боссов психовать. Мы решили, что будем делать наши 15-минутные перерывы⁴⁰ одновременно».

Профсоюз, использовал свои телефонные деревья, чтобы обзвонить всех членов⁴¹. «В условленное время, – говорит Мартинес, – все

40 В Пенсильвании законы штата не устанавливают право на такой перерыв. Вероятно, оно предоставлено работникам коллективным договором.

41 Телефонное дерево – система оповещения, заключающаяся в следующем. Организаторы мероприятия лично сообщают о мероприятии небольшому числу людей. Получившие это сообщение звонят по телефону ещё нескольким людям и пере-

наши члены должны были встать и выйти из офиса. Это означало, что работа с клиентами в офисе, телефонные звонки и прочая деятельность прекратятся.

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 и сможем провести совещание на открытом воздухе⁴², чтобы проинформировать рабочих о последних результатах переговоров. В этот момент у нас были плакаты с просьбой водителей сигналить, чтобы выразить 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 вернулись в помещение и к работе.



Не доставайте свои большие пушки сразу. Начните с той деятельности, которая не потребует больших усилий со стороны ваших коллег. Если в вашей деятельности примет участие достаточно много людей, вы наладите с ними связь и солидарность. Возможно, вы также получите удовольствие.

Возьмём, 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

дают им эту информацию, и так далее. Каждый человек заранее знает того, кто может передавать ему объявление, и тех, кому он должен звонить сам. Аналогичная система использовалась в России для организации массовых митингов в начале 90-х годов. Несмотря на то, что социальные сети или почтовые рассылки могут показаться более эффективными средствами для распространения информации, они не могут заменить личное общение (см. Уроки 2 и 7).

42 Тем самым обходится существующий в США запрет на проведение профсоюзных собраний в рабочей зоне.

проблема, и сформировать сеть активистов, которые будут вести за собой коллег 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. И так далее.

Почему важно наращивать эскалацию постепенно?

- **Ведите себя достойно.** Начав с малого, вы показываете, что вы разумны и заслуживаете доверия. Вы пытаетесь попросить вежливо.
- **Закаляйте членов постепенно.** Если вы начнете с низкоинтенсивных действий, члены, которые никогда раньше не перечили боссу, с большей вероятностью будут участвовать. По мере того, как ваши действия становятся более интенсивными, убедитесь, люди готовы к этому.
- **Сила в коллективе.** Если вы сразу же принимаете участие в высокоинтенсивных действиях и в них участвует всего несколько человек, работодатель сможет быстро расправиться с ними. Парой незаконных дисциплинарных взысканий менеджмент готов преподать урок всем: “высунешь шею – отрубят голову”. Если вы начинаете с малого и организываете 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 будет некуда идти, кроме как вниз. Более эффективно, когда менеджеры видят, что у вас впереди ещё много инструментов, и ещё можно избавить себя от лишней головной боли, уступив вам.



ОТ ЧАСОВОЙ ЗАБАСТОВКИ К БЕССРОЧНОЙ



Рабочие завода Ford во Всеволожске. 2006 год. Фото: avtonews.ru

В 2005 году профсоюз МПРА на “Форде” во Всеволожске (Ленинградская обл.) объединял около 1200 из 1700 работников завода. Он требовал поднять зарплату и устранить дискриминации в оплате труда (устроившиеся на завод после февраля 2005 года получали меньшую зарплату, чем нанятые раньше, что создавало угрозу единству коллектива). Другие требования были менее существенными.

8 октября конференция трудового коллектива подтвердила требования, выдвинутые профкомом. Но администрация не шла на переговоры. Тогда профсоюз организовал коллективный отказ от сверхурочной работы второй и третьей смен. Это заставило администрацию начать диалог, но на уступки она идти отказывалась.

Решено было провести часовую предупредительную забастовку. 2 ноября в 22:30 около 350 человек, более трёх четвертей работников второй смены, остановили работу. Во время забастовки рабочие отказались от предложения начальства собраться в столовой и остались в цехах, чтобы следить за теми, кто продолжит работу.

Во время предупредительной забастовки профсоюз заявил о своем намерении провести недельную “итальянскую забастовку”, если переговоры и дальше не дадут результатов. А если работодатель после этого всё ещё будет упрямяться, следующим шагом была бы бессрочная забастовка. Таким образом профсоюз нарисовал перед рабочими понятный план действий, которая имел шансы увенчаться успехом. К тому же постепенный характер эскалации мер содействовал освобождению от страха перед конфронтацией с работодателем.

После предупредительной забастовки администрация стала всячески затягивать время. Тогда 21 ноября рабочие начали обещанную “итальянскую забастовку”. К тому времени профсоюз имел своих специалистов по охране труда, что помогало обосновывать отказ от работы, ссылаясь на опасность здоровью. Работодатель спешно устранял нарушения в охране труда и дыры в инструкциях, но простои достигали 5 часов. По данным профсоюза, производительность завода во время забастовки снизилась на 30%.

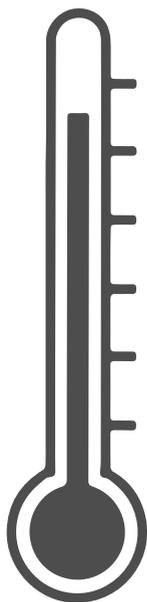
26 ноября конференция трудового коллектива обсуждала вопрос о бессрочной забастовке, но решение принято не было. Тем не менее, оказанного давления оказалось достаточно, и в декабре администрация подписала соглашение, обязывающее её поднять зарплату “новых” работников до уровня “старых”.

Проведённая кампания стала хорошей школой для работников завода. Через два года этот опыт помог профсоюзу выдержать 26-дневную забастовку, добившись увеличения зарплаты на 16%–21% (при инфляции в 11.9%), бесплатных обедов и других бонусов.

Текст основан на книге Д. Манделя “Классовый профсоюз по Всеволожске 2005 – 2012”.

ТЕРМОМЕТР ДЕЙСТВИЙ

Можно визуализировать кампанию с эскалацией, расположив действия на термометре, причём каждое следующее действие будет “горячее”, чем предыдущее. Вот шаги, которые учителя Нью-Хейвена предприняли для решения своей проблемы с плесенью в своей школе (начинайте читать снизу):



- Насладились своей победой
- Ушли со встречи с чиновником из мэрии
- Поработали со средствами массовой информации
- Выполнили трюк на публику (надели маски)
- Организовали собрание сторонников
- Использовали результат запроса для формулирования конкретных требований с указанием сроков
- Подали информационный запрос к мэрии
- Достучались до родителей
- Опубликовали информационный бюллетень
- Сформировали комитет по рассмотрению жалоб
- Развили коммуникационную сеть
- Провели медицинское обследование
- Собрали подписи под жалобой
- Определили проблему: качество воздуха
- Встретились небольшой группой

Во многих случаях задачей самой низкой интенсивности, с которой стоило начинать, мог бы быть опрос. Но в этом случае учителя уже были возбуждены проблемой плесени, и у начальной группы не было проблем с тем, чтобы получить их подпись под коллективной жалобой.

Когда учителя ушли со встречи с чиновником из мэрии, это показало, 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?
- Усилит ли это давление на того, кто должен принять решение?
- Это просто?
- Будет ли действие видно?
- Как долго ждать результата?
- Это что-то новое и отличное от того, что делалось раньше, или это испытанное и проверенное действие?
- Достаточно ли людей готовы сделать требуемое?
- Как отреагируют другие люди, не вовлечённые в процесс? Объединит ли это людей?
- Как может отреагировать руководство? Вызовет ли это обратный огонь?
- Не нарушает ли это закон⁴³ или коллективный договор? Если да, то готовы ли вы к последствиям?
- Будет ли это весело?

43 Речь идёт о том, чтобы предсказать реакцию полиции и других государственных органов на ваши действия. В отличие от США, в России нет прямой связи между законностью действий и реакцией полиции на них. Возможно, полиция будет пытаться пресечь любые “горячие” действия профсоюза. Известны случаи нападений полиции на закрытые профсоюзные собрания. Также в отношении профсоюзных лидеров могут возбуждаться липовые уголовные дела; это ещё один аргумент против того, чтобы не делать всю работу в одиночку, а создавать коллективную силу и заручаться поддержкой независимых профсоюзов. В то же время, в случае явных нарушений со стороны работодателя полезно дополнять другие коллективные действия обращениями в прокуратуру и инспекцию по труду, а в случае наличия задолженности по зарплате свыше 2 месяцев – в Следственный комитет.

УПРАЖНЕНИЕ: **РАСПОЛОЖИТЕ ЭТИ ТАКТИКИ НА ТЕРМОМЕТРЕ**

Вот ассортимент тактик, которые рабочие используют и любят. Выберите проблему на вашей работе и представьте, что вы планируете кампанию с эскалацией. Нарисуйте термометр и отметьте на нём тактики, которые вы можете использовать, начиная с самых мягких внизу термометра.

“Температура” тактики может изменяться от тех условий, которые присутствуют на вашей работе. Некоторые тактики могут быть уникальными для конкретного вида работы. Можете ли вы придумать действия, которые вы могли бы попробовать, но которых нет в этом списке? Отметьте их на термометре тоже.

- Бомбардировать босса телефонными звонками и посланиями по электронной почте
- Бастовать
- Нанести визит руководству небольшой группой
- Провести информационный пикет
- Расклеить плакаты
- Носить значки или наклейки
- Распространить листовки
- Работать по правилам
- Носить футболки или шапки с лозунгом или рисунком кампании в конкретный день недели
- Составить коллективную жалобу с подписями
- Сделать для кампании страницу в социальной сети
- Написать и спеть песню о боссе
- Много ездить по парковке и входить в здание в одно и то же время (создавать пробки)
- Пустить петицию по предприятию
- Замусорить ресурсы компании в социальных сетях комментариями
- Провести опрос
- Показать пародию или другое творческое действие на пикете, собрании акционеров или любом другом публичном месте

- Разместить гигантскую надувную крысу рядом с офисом
- Всем поголовно отказаться от сверхурочной работы
- Потребовать от босса присоединиться к разговору на собрании с другими работниками
- Составить карточки с кратко записанными правами работников
- Встретиться со сторонниками вне организации, убедить их присоединиться
- Всем “заболеть” в один и тот же день⁴⁴
- Всем сделать перерывы одновременно
- Посетить руководство большой группой работников
- Провести митинг в штаб-квартире компании или другом значимом для работодателя месте
- Рассказать всё 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 – ответить на вопросы: *кто, что и когда* будет делать?

Чтобы ничего не упустить, составьте график для каждой тактики, которая является частью вашей кампании. Запишите *все* шаги, необходимые для выбранной тактики, и назначьте одного или нескольких человек ответственными за выполнение каждой задачи.

44 А если все здоровы как быки, то можно устроить день донора – всем пойти сдавать кровь. Получать разрешение у работодателя для этого не требуется. МПРА на “Форде” такую акцию проводил.

Тактика: день наклейки

Задача	Кто?	Когда?
Поговорить с коллегами о том, чтобы провести “день наклейки”. Решить, достаточно ли у нас поддержки для продолжения	Все члены комитета	16 октября
Придумать броский лозунг	Бритни и Бен	20 октября
Сделать дизайн наклейки	Бен	22 октября
Собрать деньги, чтобы купить самоклеящуюся бумагу	Эл, Кельвин, Мария, Тоня	22 октября
Распечатать наклейки в офисе профсоюза	Фредди	23 октября
Составьте план раздачи наклеек. Кто и где будет распространять наклейки?	Бритни, Тоня, Мария, Милли	23 октября
Проинформировать людей об их праве носить наклейки и подготовить их к тому, как может отреагировать руководство	Все члены комитета	24 октября
Раздать наклейки	Все члены комитета	25 октября
Надеть наклейки	Каждый	25 октября
Встретиться после акции, чтобы обсудить, как всё 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 каких ответных действий 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 грандиозную 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.

Помимо препятствий, что чинит руководство, у вас будут проблемы со своими коллегами, членами вашего комитета и даже с самим собой.

Каждая профсоюзная кампания имеет свои подводные камни. В этом уроке мы предлагаем некоторые принципы и практические советы, которые помогут сделать всё правильно.



СИЛА ПЕСНИ

Организер Джо Юхляйн рассказал историю создания профсоюза на мясокомбинате в Джорджии.

Организингу мешал сильный страх. Одним из наиболее эффективных методов, которым руководство запугивало рабочих, был приезд разрушителя профсоюзов⁴⁵ из Атланты, который расхаживал взад и вперед по убойному цеху, не говоря ни слова. «Этот парень появлялся в своём костюме-тройке и просто источал власть», – сказал Юхляйн.

«Я начал думать о том, как с ним бороться, и вспомнил песню, которая называлась “Разрушитель профсоюзов”. Это песня-пародия, написанная Полом Маккенной на мотив “О, Сюзанна”⁴⁶. Припев песни дословно звучит так: “Я разрушитель профсоюзов, верный помощник боссов. Я помогаю им держать своих рабочих в состоянии переработок и недоплаты”.

45 Разрушитель профсоюзов – бизнес-консультант, специализирующийся на противодействии профсоюзам.

46 “О, Сюзанна” – одна из самых известных американских песен. Написана в 1847 году.

Я всегда вожу гитару с собой в машине, поэтому я принес её и обучил этой песне организационный комитет. Мы записали её. В то время компания разрешала работникам выбирать музыку, которая звучала через громкоговоритель во время работы. В следующий раз, когда разрушитель профсоюзов появился в цехе, “Разрушитель профсоюзов” внезапно заиграл по всему заводу. «Парень просто сошел с ума, – вспоминает Юхляйн. – Комитет сразу понял, как одна единственная песня может пробить эту маску непобедимости».

Как и следовало ожидать, на следующий день компания запретила сотрудникам выбирать музыку. Поэтому, когда консультант появился в следующий раз, рабочие запели “Разрушитель профсоюзов”. Это привело к появлению правила против пения. При следующем появлении разрушителя профсоюзов рабочие уже насвистывали знакомую мелодию. Когда же и свист был запрещен, рабочие начали напевать мелодию с закрытым ртом.

Юхляйн говорит: «В течение всего лишь одной недели мы сформировали силу и солидарность среди сотрудников. Рабочие поняли, что они могут стать силой, даже сделав такую мелочь. Мы не просто смогли пробить защиту руководства, мы смогли предвидеть их реакцию и спланировать наши следующие шаги. Наши действия отлично проиллюстрировали следующий принцип органайзинга: “Если правильно спровоцировать противника, он попадёт в ловушку и совершит ошибку”».

Рабочие на заводе провели голосование и организовали свой профсоюз.

Если правильно спровоцировать противника, он попадёт в ловушку и совершит ошибку

Разрушитель профсоюзов⁴⁷

Какие есть вопросы? Не стесняйтесь задавать!
Я помогаю боссам профсоюзы подрывать.
Я магистр по обману, я на каверзы богат.
Каждый цент в моём кармане взят из ваших из зарплат.

Я крушитель профсоюзов! Я хозяев друг и брат.
Моя цель – ослабить грузы фондов премий и зарплат.

Была практика вначале, вот такой порядок был:
Профсоюзы выключали силой мускулов громил.
Нынче новую услугу я рад боссу оказать:
Направлю вас друг на друга. Босс над вами будет ржать!

Я палач для профсоюзов! Мой девиз: ломай, круши!
Я заставлю вас работать сверхурочно за гроши!

Средства в мире нет такого, чтобы я не испытал.
Запугаю я любого. Мой хозяин – капитал.
Я ваш профсоюз поганый опрокину набекрень.
Босс платить за это станет мне по штуке баксов в день.

Я крушитель профсоюзов! Боссу кум и чёрту зять.
Будете работать больше, только меньше получать.

А когда я был мальчишкой, я бил тех, кто слаб и мал,
Выдирал страницы с книжек, крылья бабочкам ломал.
Я теперь большой и взрослый, но характер свой сберёг.
С ним решение вопросов удаётся точно в срок!

Я крушитель профсоюзов! С ними я веду войну.
Свою душу уже продал, теперь ваши толкану.

Сырья довольно лишнего у бога издавна.
Приспичило Всевышнему покрафтить из говна.
Субстанцией сформован, дипломом одарён,
В костюмчик упакован – так был я сотворён.

Я крушитель профсоюзов! Я хозяев друг и брат.
Моя цель – ослабить грузы фондов премий и зарплат.



НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ БОССУ СБИТЬ ВАС С ТОЛКУ

Начальство всегда использует одну и ту же схему. Они пытаются подорвать вашу организацию теми же примитивными средствами, о которых мы говорили в Уроке 1. Перечислим их.

1. Страх

Руководство может создать атмосферу напряжённости. Например, может усилиться наблюдение. Приглашённые со стороны консультанты или руководители более высокого уровня, которых обычно едва ли можно увидеть в цехе, могут внезапно появляться. Менеджеры могут угрожать или даже применять к кому-то эти угрозы, хотя если менеджеры достаточно умны, то они осознают риск зайти слишком далеко и вызвать волну гнева.

Помогите коллегам найти мужество преодолеть свой страх путём направления их гнева на несправедливости на работе. Юмор тоже может помочь (как в песне “Разрушитель профсоюзов”).

**Помогите коллегам
найти мужество
преодолеть свой
страх**

2. Безнадёжность

Руководство будет распространять сообщение, что ваша организация – пустая трата времени, решение принято, и у вас нет силы изменить его. Но чем усерднее руководители работают, чтобы противостоять вашей кампании, тем больше доказательств того, что сила у вас есть. Указывайте коллегам на эти доказательства при каждом удобном случае.

Внушайте надежду путём формулирования разумного плана победы. Начните с небольших, выигрышных боев, чтобы помочь укрепить уверенность ваших коллег в силе коллективных действий.

3. Отвлечение

Вы будете поражены тому разнообразию слухов и мифов, которые будет распускать руководство, чтобы люди говорили о чём угодно, кроме общей проблемы. Есть дежурные

Вы будете поражены тому разнообразию слухов и мифов, которые будет распускать руководство

мифы о профсоюзах: “профсоюз просто хочет ваших денег”, “профсоюз может заставить вас бастовать”⁴⁸, “профсоюз будет использовать ваши взносы для поддержки Демократической партии” и “профсоюз встанет между вами и вашим руководителем”. Но кто знает, что еще они придумают⁴⁹.

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 организера, делиться информацией и помогать понимать действия босса. Помогите своим коллегам не только с фактами, опровергающими ложь, но и в понимании того, почему руководство ведёт себя таким образом.

4. Разделение

Руководство может попытаться ослабить вашу поддержку, откупаясь от некоторых лидеров, предлагая жалкие половинчатые решения, которые помогают только определённым людям, или настраивая одну группу людей против другой.

Помогите коллегам понять действия руководства

48 В России, как и в США, – не может. Решение об объявлении забастовки принимается собранием (конференцией) работников организации по предложению представительного органа работников (ст. 410 ТК РФ).

49 Вот, например, такое: «Но действия МПРА ничего общего не имеют с защитой прав человека труда. Они выискивают работающие, относительно благополучные компании, в том числе и с участием иностранного капитала, делают все возможное для саботажа их работы, вплоть до откровенных диверсий с поломкой оборудования» (“Советская Россия”, 31 марта 2016 г.).

Укрепляйте единство, находя и подчёркивая вашу общую платформу. Обычно это проблема, вокруг которой вы организуетесь. Ищите возможности для выстраивания отношений между группами. Заранее договоритесь, что любое предложение, которое следует руководству, должно обсуждаться всеми группами, и никто не будет вести с руководством отдельные переговоры.

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 собрания, включающую предлагаемые вопросы.

В другом случае все присутствующие держали в руках леденцы с надписью “Мы не сосунки”.



ТЯЖЕЛО В УЧЕНИИ

«Забастовку на “Бентелере”, которую мы в итоге выиграли, мы готовили месяц, – рассказывает Дмитрий Кожнев. – Пока мы вели переговоры, пока мы формировали проект коллективного договора, параллельно с этим мы готовили людей. Вплоть до психологической подготовки. Мы устраивали коллективные просмотры документальных и художественных фильмов про забастовки, чтобы люди понимали, что это не страшно, что так делается во всём нормальном мире. Мы сделали памятки и учили наизусть, что можно и что нельзя. И когда приехали какие-то полицейские со словами: “а ну-ка, вы все здесь негодяи, арестованы, и забастовка незаконна”, профсоюзные активисты им ответили: “а на каком основании, уважаемые, вы присваиваете себе полномочия суда субъекта федерации?” Поскольку это снималось на камеру, полицейский чин терялся и бочком-бочком старался уйти».



РЕАГИРОВАТЬ ИЛИ НЕ РЕАГИРОВАТЬ?

Если руководство выпускает “сборник фактов”, заполненный ложью, как вы должны реагировать? Может быть заманчиво тщательно опровергать каждый пункт, но вы должны остановиться и подумать, прежде чем глубоко закапываться в эту кроличью нору.

Руководство пытается отвлечь и смутить вас. Если это будет работать, они будут продолжать в том же духе, снабжая вас ложью с той же скоростью, с которой вы будете её развенчивать. Когда вы защищаетесь, в этот конкретный момент вы проигрываете.

Такие атаки не заслуживают чести получать письменные ответы. Возможно, коллеги будут ждать от вас намёка, стоит ли воспринимать их всерьёз. Вам надо сосредоточиться на ваших задачах, а не на их атаках.

Так когда же вы должны реагировать? По сути, только когда это необходимо. Если руководству удаётся подменить 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 решаемую проблему обратно в центр внимания.

Запомните: **ваша кампания будет выиграна не с помощью литературных состязаний**, а с помощью разговоров один на один через коммуникационную сеть, которую вы выстроили. У руководства достаточно денег и персонала, чтобы обогнать вас по количеству и качеству листовок. Ваш козырь в том, что вам доверяют неформальные лидеры.

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.



КАК ОТВЕЧАТЬ НА СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Обращаетесь ли вы письменно или разговариваете лично, всегда сосредотачивайтесь на том, что хотите сказать. Когда люди приходят к вам, взбешённые выходкой руководства, хорошо работает механизм П.О.П.: подтвердить, ответить, перенаправить.

Подтверждение. Дайте людям понять, что вы слушаете, понимаете их и соглашаетесь с их чувствами. 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 и 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 серьёзное решение, за которое должно проголосовать большинство. 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 вернётесь к теме. Убедитесь, что вы выполните обещанное, чтобы не потерять доверие.

Перенаправление: как только вы ответили на вопрос, не углубляйтесь в обсуждение поднятой темы. Вместо этого будьте готовы задать вопрос, который вернёт разговор к основной теме и показывает, что именно от неё руководство пытается вас отвлечь.

«Если они вдруг так беспокоились о наших кошелках, почему они не повышают нам зарплату в течение двух лет?»

В первую очередь напомните своим коллегам о проблемах, ради решения которых они организуются. Спросите, изменилась ли ситуация. Переведите разговор обратно на план победы и обсудите следующие шаги на вашем пути.

УПРАЖНЕНИЕ: ПРАКТИКА ОТВЕТОВ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

Выберите информационный вброс, который руководство использовало или может использовать, чтобы развалить вашу кампанию. Если есть проблема, которая уже вызвала тёрки между вами и вашими коллегами, используйте её для упражнения.

Запишите опасения, как бы их мог выразить ваш коллега. Теперь запишите, что бы вы сказали бы в ответ, чтобы ответить на этот вопрос, используя три шага:

- подтверждение;
- ответ;
- переадресация.

Потренируйтесь вслух друг с другом.

#35 ГОТОВЬТЕСЬ К ХУДШЕМУ

Есть причина, по которой некоторые люди боятся высовываться. Начальство имеет привычку мстить.

Когда техники “Кабельного телевидения” в Бруклине, штат 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 “Дже-ром”. Сорок представителей профсоюза ворвались в кабинет вице-президента, требуя вернуть Томпсона на работу. На следующий день его восстановили. Директор назвал случившееся недоразумением.

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

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

Проговорите, как это может выглядеть. В отношении некоторых лиц могут провести “выборочную проверку эффективности работы”. Другим могут быть объявлены выговоры на основании сфабрикованных нарушений. Третьи 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 атаки.

- Действия руководства не должны замалчиваться, о них надо говорить и писать.
- Необходимо собрать факты, доказывающие, что всё произошедшее является мстью за профсоюзную активность.
- Сторонники должны быть готовы защитить пострадавшего сотрудника совместными действиями, коллективными обращениями и значками (“вы не можете нас запугать!”), массовыми посещениями офиса руководства или подачей жалоб в трудовую инспекцию на несправедливые обвинения.
- Нейтрализуйте всех членов руководства, которых сможете. Проанализируйте распределение властных полномочий. Если против конкретного руководителя можно выдвинуть серьезные обвинения в плохом поведении, вышестоящие начальники могут решить пожертвовать им ради восстановления спокойствия.



КОГДА ПОЛИЦИЯ ПРОТИВ РАБОТНИКОВ

Коллективные действия позволяют защищаться не только от работодателя, но и от действий полиции. Хотя в приведённом примере не было трудового спора, он весьма показателен.

В Кирове в начале 2019 года мать на несколько дней оставила дома трёхлетнюю девочку без еды и воды, в результате чего девочка умерла от обезвоживания. Помимо матери, была заключена под стражу и заведующая местной поликлиникой Тамара Пермякова, которую обвинили в халатности.

В течение суток около тысячи медработников Кирова написали заявление об увольнении. На следующий день заведующую освободили из СИЗО, а написавших заявление стали угрожать забрать их обратно.



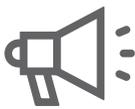
СПИСОК ЛЮДЕЙ – ЭТО ЕЩЁ НЕ СИЛА

На кондитерской фабрике “Сладонез” в Омске работники требовали улучшения условий труда (летом в цехах было жарко, зимой холодно) и прекращения практики неоплачиваемых сверхурочных. Но в их коллективе не сформировалось ядро, и они проиграли.

«У людей была проблема, – рассказывает Кирилл Сергеев. – Она действительно объединяла большую массу работников. Работники были недовольны, и на первое собрание пришло около 200 человек. Приехал представитель профсоюза “Новопроф”, они начали планировать кампанию. Люди были полны решимости и перешли к решению проблем. Они объявили себя профсоюзом и выбрали профком. Но они не были профсоюзом по сути, они были им только по названию. Что произошло дальше? Работодатель начал их растаскивать. Одним говорил одно, другим другое. Третьих запугивал, четвёртых подкупал. В результате на пикет вышло маленькое количество людей. После пикета они не знали, что делать. А работодатель не терял времени даром, часть работников уволил. В результате у работников сложилось впечатление, что

работодатель может уничтожить профсоюз по щелчку, и ничего с этим не поделать.

Люди почему-то думают, что если они создали организацию (неважно, объявили об этом работодателю или нет), всё, что им нужно сделать в дальнейшем – это увеличивать её численность. Они ходят по предприятию, собирают заявления о вступлении и радуются: о, у нас уже триста человек. Хотя это не профсоюз. Профсоюз – это не просто численность. Это организация, это люди, которые сами отстаивают свои интересы».



РОЛЬ АКТИВИСТА МОЖЕТ ЗАЩИТИТЬ ВАС

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

Мои коллеги посчитали, что я защищена своей ролью в профсоюзе, что моё агрессивное, обычно успешное, представительство членов профсоюза гарантирует, что я не буду целью для атаки руководства, и что если бы я им стала, то профсоюз пришёл 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».

**Активность
в отстаивании
целей профсоюза
не обязательно
приводит
к неприятностям
с руководством**



ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРАХА ПУТЁМ ДЕЙСТВИЯ

В ресторане в Санта-Фе, штат Нью-Мексико, Карлос Кампос вместе с двумя коллегами сформировали профсоюзную ячейку. Остальные 29 сотрудников боялись вступать. По словам Кампоса, в прошлом, когда они пытались обсуждать условия работы, директор говорил им: “Дверь широко открыта, и вы можете уйти”.

Первое публичное действие ячейки состояло в том, чтобы вручить своему директору письмо с просьбой начать платить за сверхурочные, уважать перерывы на обед и не проводить ежемесячное собрание в нерабочее время без дополнительной оплаты.

Ресторан тут же уволил всех троих. Но при поддержке рабочего центра⁵⁰ они подали жалобу в трудовую инспекцию⁵¹ и организовали громкую демонстрацию перед рестораном. Эту историю тут же подхватили местные СМИ.

**У рабочих всегда
есть страх. Но у нас
есть ещё и права,
и мы заслуживаем
уважения**

Через четыре месяца по решению трудовой инспекции все трое были восстановлены на работе с оплатой вынужденного прогула. Ресторан также решил вопрос с обеденным перерывом и прекратил практику неоплачиваемых собраний и сверхурочных. «У рабочих всегда есть страх потерять работу, и ра-

ботодатели пользуются этим, – говорит Кампос. – Но у нас есть ещё и права, и мы заслуживаем уважения».

50 Рабочими центрами в США называются некоммерческие организации, оказывающие помощь низкооплачиваемым работникам на предприятиях, где нет профсоюза.

51 В России в случае незаконного увольнения нужно сразу обращаться в суд, поскольку если обращаться вначале в трудовую инспекцию и ждать её решения, то трудовая инспекция может дать отписку, а срок обращения в суд будет пропущен. Восстановление на работе по решению суда является частым явлением. Конечно, если работник испугается работодателя и подпишет подsunутое ему заявление об увольнении по собственному желанию, то восстановиться вряд ли получится.

Будьте публичными

Этот же рабочий центр оказал поддержку 50 создаваемым профсоюзным ячейкам в гостиницах, ресторанах, автомойках, ландшафтных и клининговых компаниях.

Хотя Кампос и его коллеги столкнулись с худшим вариантом мести, который мог предложить директор, рабочий центр обнаружил, что большинство 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 уволят, у них будет документальное подтверждающее, что они принимали участие в коллективных действиях и директор знал об этом⁵².

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

Все члены ячейки должны дать согласие рассказать о своих жалобах средствам массовой информации. «Если никто не знает об этом, значит, мы не приобретаем силу», – говорит органайзер Марсела Диаз.

52 К России это правило не применимо. Дискриминация по признаку членства в профсоюзе формально запрещена международными конвенциями, ратифицированными, в том числе, и в России. Однако доказать, что неравенство в зарплате, завышенные требования при квалификационной проверке или дисциплинарные взыскания за незначительные нарушения связаны с профсоюзной деятельностью, практически невозможно. Российскими судами факт дискриминации признаётся крайне редко.



КОГДА ТЕБЯ ВЫЗВАЛИ К НАЧАЛЬСТВУ

Если менеджеры начинают обрабатывать людей поодиночке, как подготовить людей к 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 профсоюзной кампании, не поможет. Цель начальства – либо запугать вас, либо узнать больше информации, например, кто именно является вашим лидером.

Ниже список того, что следует делать, если тебя вызвали в офис.

- Отстаивай свои трудовые права⁵³.
- Делай заметки о том, что говорит начальник, особенно если ты думаешь, что он может нарушить твои права. 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 решишь не делать записи во время встречи, то обязательно сделай их сразу после неё.
- Отвечай на вопросы, связанные с твоей работой, но не давай дополнительную информацию, о которой тебя не спрашивали.
- Проанализируй произошедшее с представителем профсоюза или человеком из его ядра. Тем самым представитель: 1) убедится, что с тобой все в порядке; 2) выяснит, были ли нарушены твои права; 3) развеет новые страхи или сомнения, которые могло намеренно породить руководство; 4) соберёт информацию о том, о чём руководство осведомлено.

53 Содержимое этого пункта удалено, поскольку российский порядок привлечения к дисциплинарной ответственности отличается от американского. Если работодатель составил акт о нарушении тобой трудовой дисциплины, не торопись писать объяснительную записку. На это у тебя есть два рабочих дня. Используй их, чтобы проконсультироваться с профсоюзом или юристом.

КОГДА ВОЗМЕЗДИЕ ПРОВАЛИВАЕТСЯ



“Сообщаем Kroger, что от нас так просто не избавиться”. “Нам нужно уважение!”

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, которая ругала чернокожих рабочих за то, что спокойно могли делать белые. Когда погода была плохая, чернокожих рабочих посылали на улицу за телегами. Когда что-то разливалось, чернокожие рабочие должны были это убирать. Картина была ясна. Но сначала только один человек был готов противостоять ей – Лаверн Ренн, профсоюзный представитель.

Ренн вместе с освобождёнными профсоюзными работниками начала с подачи жалобы вышестоящему руководству, но компания отказалась её рассматривать. Поэтому Ренн начала документировать расистские инциденты самостоятельно, записывая каждую дату, время и свидетелей. Она начала звать управляющую при каждом удобном случае.

Управляющая попыталась отомстить ей, но Ренн не отступила. Когда ей не дали должность, которую она должна была получить за выслугу лет, она подала апелляцию и получила должность.

Далее события развивались интереснее. Другие рабочие заметили деятельность Ренн, 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 увидели, что Ренн борется с несправедливостью, которая не нравилась им тоже. И неудавшаяся попытка наказать Ренн дала обратный результат. Люди увидели, что они не бессильны. Они пришли к выводу, что этот бой стоит того, чем они рискуют, 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 делала 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 всё больше отчаивалась в своих попытках избавиться от чёрных рабочих. В конце концов, она совершила ошибку, которую не могли не заметить даже в Kroger. Чтобы выставить некоторых рабочих в плохом свете, она подделала записи в книге жалоб.

Её поймали 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 органайзинг полон непредвиденных событий и нового опыта. Все планируемые действия репетируйте в группе при любой возможности, а все уже совершённые действия обсуждайте.

Например, если вы планируете идти в кабинет директора, чтобы доставить 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 обещает перезвонить.
- Директор перекрикивает вас.
- Директор предлагает встретиться наедине с одним или двумя людьми.
- Директор вызывает полицию.
- Секретарша утверждает, что директора нет в офисе.

Договоритесь, как действовать в каждом из случаев. Договоритесь о порядке выступлений и убедитесь, что все заранее знают, что собираются сказать. Будет более эффективно, если уже известные руководству “нарушители спокойствия” будут сдерживаться и позволят другим говорить, чтобы продемонстрировать, что в разрешении проблемы заинтересованы все.

Договоритесь, как действовать в каждом из случаев

Сразу же после акции соберитесь на несколько минут где-нибудь поблизости, например, на парковке. Задайте вопрос: “как, по-вашему, всё прошло?” Люди могут быть счастливы или разочарованы, встревожены или смущены.

Роль органайзера состоит в том, чтобы помочь интерпретировать то, что только что произошло, и дать надежду. Заверьте людей, что жалоба была доставлена, и убедитесь, что все удовлетворены этим. Поместите реакцию руководства в контекст их известных стратегий (страх, безнадёжность, замешательство, разделение). Напомните своим коллегам, как это действие вписывается в ваш план победы.

Ваша группа должна регулярно встречаться и также разыгрывать по ролям возможные ситуации в разговорах один на один. Анализируйте проблемные места на таких репетициях. Анализируйте их. Проработайте ответы на трудные вопросы, которые ставят вас в тупик.



НА КАЖДОЕ ДЕЙСТВИЕ ЕСТЬ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

«Однажды руководство завода “Пежо Ситроен” в Калуге приняло решение бить профсоюзных организеров, работающих около проходной, – рассказывает Дмитрий Кожнев. – Меня и девушку пытались там поколотить сотрудники службы безопасности: по земле возили, газеты вырывали, пинали, душили. Как потом выяснилось, они делали это по указанию генерального директора. Заявление в полицию мы написали, но только для того, чтобы потом нас самих не сделали крайними.

Мы решили поступить так. Мы собрали сборную команду из активистов МПРА на “Бентелере” и “Фольксвагене”, человек 17, и приехали на эту проходную. У нас был план раздавать литературу и общаться у проходной, как мы это делали раньше. Мы договорились, что если нас нападают, то мы фиксируем этот факт на видео, а дальше их жёстко метелим. С точки зрения законодательства, те, кто будут метель, будут выполнять свой гражданский долг по пресечению преступной деятельности неизвестных лиц, одетых в форму сотрудников ЧОП. В конечном итоге, у нас это не получилось, потому что доблестные сотрудники службы безопасности и ЧОП ужасно испугались. Зам. начальника службы безопасности убежал в ужасе, а ЧОПовцы прижались к стене. И это видела вся та масса рабочих, которая шла с предприятия и на предприятие. С тех пор у нас не было проблем с раздачей газет на этом предприятии».



#37

СЧИТАЙТЕ ЛЮДЕЙ

В каждый конкретный момент времени сила вашей группы зависит от того, сколько людей вы можете задействовать. Поэтому оценивайте, переоценивайте и ещё раз переоценивайте, от кого можно ждать поддержки.

Посчитайте подписи под жалобой. Следите за тем, сколько людей носят ваши значки, наклейки или футболки. Имейте регистрационный лист на всех акциях и пикетах, которые вы организуете. Увеличивается ли число участников от мероприятия к мероприятию?

Сила вашей группы зависит от того, сколько людей вы можете задействовать

Продолжайте обновлять карту предприятия или диаграмму из Урока 3. Перепроверьте свой подход к определению лидеров, особенно в тех подразделениях или группах, которые слабо участвуют в деятельности профсоюза. Кто ещё может иметь там влияние? Кто может влиять на тех, кто имеет влияние?

Всегда прислушивайтесь: о чём говорят рабочие? Понравилась ли людям последняя акция? Какие сплетни распускает руководство? Что люди придумывают сами?



ОБНОВЛЕНИЕ КАРТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Помните карту предприятия, 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 работника: имя, рабочее место, смена, должность;
- статус членства в профсоюзе;
- кто новенький;
- положение в “телефонном дереве”;
- кто занимается оргнайнингом;
- кто привлёк в профсоюз нового члена;
- кто проходил/прошёл тренинг от профсоюза;
- кто участвовал в переговорах с работодателем.

Диаграммы полезны ровно настолько, насколько они точны. Органайзеры должны постоянно обновлять данные и привлекать коллег для помощи. В том числе, нужно удалять тех, кто уволился, и отмечать, кто ушёл в отпуск или сменил должность.

УЧИТЕЛЯ ПОДНИМАЮТ ПЛАНКУ



Профсоюз учителей Чикаго. Сентябрь 2012

Чикагские учителя в своей кампании 2012 года за новый коллективный договор стали мастерами подсчётов. Они должны были это делать, так как в 2011 году был принят закон штата, требующий, чтобы STU⁵⁴ получил голоса “за” более 75% всех членов профсоюза (не только тех, кто голосовал) для объявления забастовки. Предполагалось, что это невозможно. «По сути, у них не будет возможности нанести удар», – радовался Джона Эдельман, антипрофсоюзный лоббист, который протолкнул этот закон.

Руководители STU были убеждены, что получить 75% возможно, но никто не отрицал, что это непростая задача.

Поэтому активисты отслеживали участие коллег в различных акциях: одевании красного по пятницам, подписании открытого письма, участии в общегородском собрании – всех «тестах, которые мы создали сами для себя», как выразился координатор штаба Джексон Поттер. Они развешивали на стене офиса профсоюза схемы, чтобы отслеживать каждую школу

54 STU – Чикагский профсоюз учителей. Информацию об нём и проведённой им забастовке мы давали в сноске в Уроке 2.

и каждого делегата (представителя). «Мы много считали», – говорит Норин Гутеканст, директор по оргнаизингу.

На весенней учебной конференции профсоюза члены группы, которая вела переговоры за заключение нового коллективного договора, разговаривали с представителями школ, поимённо оценивая членов профсоюза из их школы: будет ли этот человек одет в красное, придёт ли он на мероприятие и проголосует ли он за проведение забастовки.

Эти оценки не считались постоянными. Каждый человек оценивался с точки зрения его отношения к профсоюзу *в данный конкретный момент*. Смысл этого обсуждения заключался в том, чтобы помочь ему переместиться ближе к центру мишени (см. Урок 1).

«Оценки часто проверялись и менялись, – рассказывал органайзер Мэтью Ласкин. – Работа каждого делегата состояла в том, чтобы иметь план, как перемещать людей. Мы обучили делегатов навыкам преодоления препятствий. Это давало людям возможность осознать, что они могут более эффективно выстроить поддержку с помощью этих новых знаний, а не просто сетовать на то, что где-то этой поддержки нет».

К весне STU прошёл тесты, которые сам для себя поставил, и был готов к преодолению самого большого препятствия в их борьбе за новый договор – голосовании за забастовку. Учителя перепрыгнули это препятствие, набрав 90% голосов “за”, и нанесли почти единодушный 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, две битвы: что произошло и что люди об этом думают», – говорит Джефф Кросби, экс-президент подразделения IUE-CWA⁵⁵ на заводе General Electric в Линне, штат Массачусетс.

55 Международный союз электриков (IUE) был создан в 1949 году в противовес UE, руководство которого имело связи с коммунистами и осуждало ведение “холодной

Битва за сердца и умы имеет ключевое значение

следующих 30 лет, потому что мы убедили компанию, что не стоит снова провоцировать нас на забастовку.

То же случилось и в 1986 году. У нас была местная забастовка в течение 4 недель, которая улучшила систему дисциплинарных взысканий и заставила компанию прекратить преследовать и увольнять профсоюзных лидеров. С тех пор процедура рассмотрения жалоб стала работать намного лучше. Но лидеры профсоюза в то время не указали людям на то, чего они добились. Поэтому в итоге у большинства людей сложилось мнение, что “забастовка уважения” не стоила того».

После каждой битвы с руководством оно будет особенно сознательно распространять свою версию произошедшего. Вы же ведёте 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 распространённом цинизме по отношению ко всему в нашем обществе. Люди думают: “правительство отстой, компания отстой, политики отстой,

Что люди думают о произошедшем, столь же важно, как и то, что произошло на самом деле

– В 1969 году рабочие GE объявили забастовку на 101 день. Средний член профсоюза скажет вам, что они не получили ничего, кроме монеты в пять центов. Но на самом деле они получили ряд существенных улучшений в течение

Если люди примут ту интерпретацию событий, которую даёт босс, они решат, что бороться не стоило, и это снизит их решимость действовать в будущем.

войны”, и за несколько лет перетянул к себе большую часть членов последнего. В 1963 году IUE сыграл ведущую роль в организации “Великого марша на Вашингтон”, который способствовал утверждению Акта о гражданских правах 1964 года, запрещающего дискриминацию по расовому, этническому или половому признаку на всей территории США. В 2000 году IUE объединился с «Американскими рабочими коммуникации» (CWA) и получил современное название.

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

Чтобы вести битву за “что люди думают о том, что произошло”, разговаривайте один на один и на собраниях в цехах, которые вы созываете именно для этой цели. Не оставляйте такие обсуждения на собрания всего профсоюза, на котором большинство членов наверняка не будет присутствовать.

Подчеркните, что именно вы выиграли, даже если это было всего лишь “мы все стояли вместе в первый раз”. Это важно! Поговорите о том, как максимально использовать то, что вы выиграли, подчеркнув, что любое соглашение с руководством настолько реально, насколько каждый член профсоюза использует его при выполнении своей работы.

**Подчеркните,
что именно
вы выиграли**

Не бойтесь тратить время на обсуждение того, что было сделано правильно и неправильно во время 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 улучшений? Поздравляю! Празднуйте победу, пока можете.

Но даже после победы никогда нельзя почитать на лаврах. Руководство всегда будет стремиться взять верх и отобрать всё, что вы получили.

Итак, в **Уроке 7: Будьте организованными всегда** мы научимся поддерживать существование организации в течение длительного периода времени, чтобы атмосфера уважения к работникам укоренилась на рабочем месте. Предупреждение: эта работа займёт много времени.



УРОК 7: БУДЬТЕ ОРГАНИ- ЗОВАННЫМИ ВСЕГДА

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 уступить. Приятно, правда?

Но мы знаем, что начальники могут быть очень твёрдыми. Их начальники заставляют их быть такими. Будьте уверены, завтра они начнут ещё больше издеваться над вами и вводить новые глупыми правила. Как создать такую атмосферу на работе, чтобы наезжать на вас начальникам было сложно, а добиваться справедливости работникам было легко?

Для этого вам нужна оперативная группа, которая остается на связи между битвами. Помните модель мишени, которую мы обсуждали в Уроке 1? Вам нужно ядро и круг добровольцев, готовых помогать при необходимости.



ГАРРИ БРИДЖЕС БРОДИТ ПО ИЗДАТЕЛЬСТВУ

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

История, которую рассказывают члены Профсоюза докеров западного побережья⁵⁶ (ILWU), звучит примерно так: время от времени по внутрен-

56 Международный союз портовых и складских рабочих (ILWU) – профсоюз, действующий на тихоокеанском побережье США и Канады. Члены этого профсоюза считаются рабочей аристократией из-за более высокой зарплаты (35\$ в час) и возможности влиять на экономику (даже небольшое замедление работы морских портов приводит к существенным задержкам в поставках товаров и, как следствие, убыткам). В некоторых компаниях по условию коллективного договора профсоюз также выполняет функцию кадрового агентства, то есть невозможно устроиться на постоянную работу, не став членом профсоюза; однако работающие по совместительству не являются членами профсоюза и получают меньшую зарплату.

ней связи приходит сообщение для Гарри Бриджеса: “Гарри Бриджесу в переднюю зону регистрации” 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 яростным борцом профсоюза ILWU, который руководил знаменитой 83-дневной забастовкой докеров в 1934 году, результатом которой стало создание профсоюза. Неотъемлемой частью процесса вступления в ILWU является изучение истории профсоюза и того, за что боролся Гарри Бриджес. Члены профсоюза знают, что если Гарри собирается пойти и проверить погрузочную платформу, они должны сделать то же самое.

Когда ребята приходят на место (а обычно это 30-40 человек, которые появляются из ниоткуда), они находят одного из своих сотрудников в состоянии небольшого конфликта с начальником. Несогласие, спор, конфронтация. Пока они не появляются, возможно, начальник занимает довольно жёсткую линию, готовясь преподать урок для окружающих и подумывая о том, чтобы вышвырнуть “нарушителя спокойствия” за дверь. Вот почему зовут Гарри Бриджеса.

**Когда появляются
30 или 40 человек,
менеджер
отступает**

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 ему остаётся только ретироваться.

Никто никогда не видел Гарри Бриджеса в издательстве Пауэлла. Они просто знают, что он там и следит за тем, чтобы с ними было всё в порядке».



ДЛИННЫЙ ПУТЬ МАЛЕНЬКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

История издательства Powell's Books демонстрирует сильную рабочую культуру, где солидарность является нормой. При этом используется простая, но мощная система коммуникации.

Ключ к успеху –
построить
достаточную
структуру
для решения
ваших задач.

Там, где вы работаете, может не понадобиться ничего сложного. Ключ к успеху в том, чтобы построить достаточную структуру для решения ваших задач. Нет причин приглашать профессионального парламентария или профессионального модератора для собрания из 5–10 человек, но ведущий собрания всё-таки нужен.

Обычный обед в столовой или встреча после работы за пивом – возможно, это всё, что вам нужно. А, может быть, вам придётся собрать официальное профсоюзное собрание. Независимо от размера, успешная организация требует:

- **коммуникации.** Это может быть неформальный разговор на работе или за чашкой кофе. Может использоваться сеть, соединяющая членов профсоюза, в которой для каждого члена определён кто-то, кто должен с ним поговорить. Общение может включать в себя распространение газет, листовок и работу через социальные сети, но важно отдавать приоритет разговорам один на один, лицом к лицу;
- **подотчётности.** Активисты знают, что могут рассчитывать друг на друга. Если они дают обещание что-то сделать, то они делают это;
- **солидарности.** Вред, нанесённый одному, – вред для всех. Солидарность строится на том, чтобы быть внимательными и помогать друг другу, недопущении кумовства, сосредоточении на том, что у нас есть общего, и развитии братства среди коллег.

Сила – это цель

Для того, чтобы группа работников была коллективной силой, ей необходимо иметь три компонента.

1. Один или несколько **лидеров**, которые вкладывают силы в происходящее на работе, высказываются и предлагают действия.
2. Обычно **небольшая группа сотрудников**, помогающих 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 имён друг друга», – говорит Адам Хинан из Чикагского союза учителей. Помощь членам своей школы узнать друг друга он рассматривает как часть своей работы как профсоюзного представителя. «Моя задача всегда была такой: социализировать людей, чтобы организовать и мобилизовать их», – рассказал Хинан.

Это не новая рекомендация. С тех пор как рабочие начали организовываться, они встречались в баре после работы или в кофейне перед работой. В прошлом, когда рабочие с большей вероятностью жили в одном районе, рядом со своей работой, и имели землячества, клубы по интересам или церкви, было легче встретиться и поговорить вне работы.

Сегодня мы живем дальше друг от друга. Мы так сильно заняты, что часто убегаем домой сразу после сигнала окончания смены. Тем не менее, важно собраться вместе подальше от любопытных глаз начальника, хотя бы в обеденный перерыв.

**Вы не можете
ожидать, что люди
будут маршировать
по улицам вместе,
если они даже
не знают имён
друг друга**

Часто именно разговоры о жизни вне работы укрепляют наше уважение друг к другу как людей и укрепляют привязанность, необходимую для того, чтобы держаться вместе.

Когда Хинан попал на предвыборное собрание профсоюза, он до этого не посетил ещё ни одного регулярного собрания. Собрание проходило в ресторане. «Мы заказали еду и поговорили о проблемах с другими учителями, – сказал Хинан. – Я был удивлён тем, как все доброжелательно позволяли друг другу говорить и высказывать своё мнение». Фракция “Рядовые педагоги” также вела кино клуб и кружок читателей. Тем самым она предоставляла различные возможности, чтобы люди узнали друг друга и приняли участие в деятельности профсоюза на том уровне, который они для себя выберут.



СОВМЕСТНЫЕ ЗАВТРАКИ

В UPS⁵⁷ в Коламбусе, штат Огайо, совместные завтраки помогли организовать рабочим неполного рабочего дня.

Ник Перри работал в предзарасветные часы, сортируя пакеты по почтовому индексу и укладывая их в большие коричневые грузовики UPS. «Наша смена заканчивается в 9 утра, но мы заметили, что уже 10.30, а мы всё ещё сидим в здании и болтаем, – вспоминает Перри. – Естественно, мы решили пойти продолжить общение за завтраком. Сначала мы не думали об организинге, это было скорее общение, сопереживание и обмен советами.

Каждую пятницу мы завтракали и говорили о том, что происходит на работе, как противостоять начальникам, которые считают, что их работа – постоянно подгонять нас. Вначале нас было четверо, потом стало девять. Менеджеры стали замечать и высмеивать нас, так что мы знали, что это работает».

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, были теми, кто ходил в “Клуб завтраков”, – сказал Перри. – Ребята активно пользовались этим правом. Это сходило им с рук, что придавало смелости».

Они начали соревноваться, сколько раз каждый рабочий вырубал ленту. Рабочие давали пять тому, кто чаще всего выключал конвейер.

Когда Перри перевели в вечернюю смену, он основал “Клуб крыльев”, участники которого шли после работы за куриными крыльями. «Мы также начали покупать там еду, приносить её на работу и совместно есть её в наш 10-минутный перерыв, – рассказал он, – и это действительно разозлило руководство».

Мы перешли от остановки конвейерной ленты к тому, чтобы обращаться в OSHA⁵⁸ и жаловаться в трудовую инспекцию. Люди чувствовали себя увереннее, чем когда бы то ни было».

Люди чувствовали себя увереннее, чем когда бы то ни было

Совещание перед совещанием

Ещё один “клуб завтраков” действовал в отделении Профсоюза слесарей и водопроводчиков Сиэтла. Он был сформирован чернокожими рабочими, которые столкнулись с дискриминацией со стороны своего профсоюза и его членов. В конце концов, он развился до того, чтобы принимать к себе работников любого 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. Клуб также проводил кампании по привлечению людей на стажировку и по поддержке позитивных изменений в государстве и профсоюзе.

58 OSHA – государственное агентство в США, контролирующее охрану труда.



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 коммуникационную сеть, передающую информацию из уст в уста (идея та же, как в “телефонном дереве”, но только лично), чтобы люди регулярно контактировали друг с другом и участвовали в профсоюзной деятельности.

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 зоне. Детали механизма работы этой сети не имеют значения. Важно иметь плотную сеть, чтобы рядом с каждым работником был тот, кто в курсе ситуации.

Сеть типа человек-человек

Сеть типа человек-человек состоит из добровольцев, каждый из которых обязуется поддерживать контакт с определенными сотрудниками и на регулярной основе, и когда сеть “активирована”.

В идеале один доброволец должен отвечать не более чем за 10 коллег. Чем меньше, тем лучше. Это облегчает работу и включает в неё больше людей. Стройте свою сеть на основе уже существующих отношений: используйте социальные связи и то, кто кого видит 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.

Информация должна передаваться также и снизу вверх. Координаторам следует использовать сеть для получения обратной связи: как работает новая система переводов? Утверждён ли начальник ночной смены?

Добровольцы должны быть активными, интересоваться у коллег об их соображениях и передавать эту информацию координаторам. Например: все хотят знать, почему мы дали \$1,000 кандидату на должность шерифа.

Ваша сеть активистов должна дополнять структуру профсоюза. Профсоюзные представители могут естественным образом стать координаторами, но лучше привлечь к этой работе разных членов. В любом случае сеть должна работать рука об руку с профсоюзными представителями. Избегайте борьбы за сферы влияния.

Мини-комитет

Другой подход заключается том, чтобы в каждой рабочей зоне сформировать “профсоюзный комитет” из двух или более представителей или активистов, которые держат всех остальных в курсе. Такой комитет должен регулярно собираться и, помимо этого, проводить “летучки” в случае обострения.

Члены комитета должны избираться или утверждаться демократическим путём. Отделение Профсоюза Калифорнийских сотрудников сервиса распространило следующее заявление. «За каждого, кто хочет стать представителем нашего профсоюза, должно подписаться большинство сотрудников в его рабочей зоне, – писал органайзер Пол Крехбил. – Нам нужно было как можно больше наших представителей, никаких ограничений. Рабочая зона с 25 работниками и 3 представителями сильнее, чем зона с 1 представителем».

Если коллективный договор ограничивает число представителей профсоюза, это не мешает рабочим выбирать неофициальных (альтернативных) представителей профсоюза или членов комитета. Эта сеть может защитить представителя профсоюза от мести начальства и лучше распределять нагрузку.

«Многие люди, кто хотел бы стать представителем профсоюза, 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 чувствуют силу и поддержку, достаточную для воплощения задуманного».



УПРАЖНЕНИЕ: ЭСКИЗ СЕТИ ЧЕЛОВЕК-ЧЕЛОВЕК

Вернитесь к карте рабочих мест из Урока 3. Можете ли вы понять, кто будет хорошим помощником профсоюза и с кем он будет поддерживать контакт? Подумайте о людях с лидерскими качествами и о тех, кого можно было бы вовлечь после некоторой подготовки. Подумайте, как охватить все рабочие группы и все социальные группы.

Составьте первый проект сети типа человек-человек для вашего отдела или рабочей зоны. Конечно, это всего лишь черновик. Вам нужно будет проделать долгую работу по получению отклика от намеченных вами добровольцев, и у них будут свои собственные идеи о том, с кем они хотят поддерживать связь.



ПРОДОЛЖАЙТЕ

Структура должна быть такой, чтобы ей можно было воспользоваться в любой момент.

Сеть типа человек-человек обычно укрепляется во время борьбы за коллективный договор. Но не позволяйте ей развалиться после! Структура должна быть такой, чтобы ей можно было воспользоваться в любой момент.

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

В студенческих общежитиях и больницах Калифорнийского университета “голубые воротнички” из отделения №3299 профсоюза AFSCME нарастили количество своих членов после борьбы за коллективный договор в 2012 году.

Организеры начали с разговоров один на один, чтобы определить людей, наиболее уважаемых коллегами. Они познакомились с лидерами, изучив их рассказы и мотивацию. «У нас у всех разные причины

работать в профсоюзе, – сказала Моника де Леон, секретарь подразделения. – Органайзинг – очень личный процесс».

Органайзеры попросили потенциальных лидеров инициативных групп⁵⁹:

- привести их коллег на пикет или собрание подразделения, показывая тем самым, что коллеги последуют их примеру;
- подписать обязательство работать в профсоюзе;
- попросить своих коллег также подписать обязательство участвовать в акциях типа пикетирования, чтобы получить хороший коллективный договор.

Менее чем за год профсоюз определил и завербовал батальон новых лидеров инициативных групп, в результате чего численность ячейки выросла с менее чем 200 до 600 человек. И большинство оставались активными даже после окончания кампании за заключение коллективного договора.

«Они ведут борьбу на рабочем месте, следят за выполнением положений коллективного договора и находят потенциальных новых лидеров профсоюза», – сказала президент Кэтрин Либаргер. Они также работают над привлечением в профсоюз новых членов.



ЧЕМ БОЛЬШЕ РУК, ТЕМ МЕНЬШЕ РАБОТЫ

«У тех из нас, кто работал в отделе тепла и вентиляции Массачусетского технологического института, была проблема, – пишет Пол Маккафферти. – Представитель профсоюза, опытный работник с 20-летним стажем, уходил на пенсию.

Никто сразу не захотел брать на себя его работу. А работа эта нервная, не дающая особых привилегий или сокращения взносов, зато позволяющая нажать врагов как среди руководства, так и среди своих коллег».

59 В AFSCME каждая профсоюзная организация делится на подразделения численностью около 10 человек, называемые инициативными группами, см. сноску к Уроку 3.

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

«Несколько человек выдвинули идею совместного, поочерёдного управления. Идея заключалась в том, чтобы выполнять обязанности профсоюзного представителя вчетвером. 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 над часами⁶⁰ и попросили наших сотрудников своей подписью одобрить это решение. Большинство подписало, и мы получили поддержку бизнес-агента⁶¹. Вскоре мы вчетвером были вооружены различными образцами жалоб, новой системой и отсутствием опыта».

В течение следующих трёх лет восемь человек работали профсоюзным представителем по три месяца (некоторые вызывались добровольцами больше одного раза).

«Самое важное изменение, – говорит Маккаферти, – заключалось в том, что профсоюз стал меньше восприниматься как страховка, но больше как что-то работающее благодаря нашим общим усилиям. Поскольку восемь из нас активно работали с жалобами, у нас сложилось более полное понимание сильных и слабых сторон процедуры их рассмотрения.

Профсоюз стал меньше восприниматься как страховка

Самый большой недостаток ротации заключается в том, что новый профсоюзный представитель, по определению, имеет мало опыта. Значит,

может ошибаться. Но за первыми шагами в работе с жалобами следит бизнес-агент. Это хорошо помогает новым профсоюзным представителям. А поскольку число людей, имеющих опыт работы профсоюзным представителем, со временем возрастало, можно было получить совет и у них. С каждым годом в эту работу вовлекалось всё большее число работников. И всё больше жалоб разрешалось на месте с непосредственным начальником.

60 Имеется в виду устройство, на котором сотрудники отмечают момент прихода на работу и ухода с работы.

61 Бизнес-агент – должность в американских профсоюзах, обычно освобождённая. Должностные обязанности бизнес-агентов различны в различных профсоюзах.

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 вовлечённости в процесс – меньше выгорание людей».



#43

СТАРТЁР ДЛЯ РАЗГОВОРА

На протяжении многих лет информационные бюллетени и листовки были отличными инструментами для органайзинга. Сегодня многие органайзеры для этой цели используют рассылки по электронной почте и группы в социальных сетях.

Но помните, используете ли вы бумагу или пиксели на экране – это инструмент для органайзинга, а не его замена. Ваша публикация хороша лишь в той мере, в которой она обсуждается вашими коллегами и побуждает их к действиям – а именно в этом и заключается ваша сила.

Ваша публикация хороша лишь в той мере, в которой она обсуждается вашими коллегами

У интровертов может возникнуть искушение просто оставить стопку листовок на столе в комнате отдыха или опубликовать ссылку, называя это органайзингом. Так действительно проще, но это не даёт результата. Вместо этого органайзер должен рассматривать каждую статью, опубликованную картинку, обновление статуса или информационную сводку как приглашение к началу разговора, о которых вы читали в Уроке 2.

Например, проводя опрос, не просто раздавайте опросные листы у входа. Предлагайте людям посидеть с ними и ответить на любые вопросы, которые могут возникнуть во время заполнения опроса. Еще лучше провести “день опроса”, когда все заполняют их одновременно. С этого начинаются дискуссии.

Что может сделать листовка

- **Создать возможность для разговора.** «Эй, ты это видел? Что ты про это думаешь?»
- **Обратить внимание на проблему.** Особенно, когда один сотрудник видит, как другой читает вашу листовку, это может побудить людей обсудить её содержание.
- **Создать 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 месте⁶². Некоторые из них выглядят довольно уныло: выцветшее прошлогоднее уведомление о собрании профсоюза, запечатое в стеклянный шкаф, рядом с обёрткой от конфеты, которую кто-то просунул в щель. Но один профсоюз использует свои доски объявлений, чтобы подорвать доверие к руководству.

Когда государственные служащие в Нью-Джерси начали борьбу, они расчистили доску объявлений и превратили её в рекламный щит. Например, там мог быть короткий лозунг огромными буквами. «Удивительно, какое впечатление это произвело, – говорит Хэтти Розенштейн. – Руководство не смогло это проглотить».

Розенштейн вспоминает, что когда в одном из отделов решили убрать выплаты за стаж, «профсоюз изобразил начальника отдела в виде мусорки, в которую выкидывают безопасность. Это вызвало фурор. Руководство разослало уведомления менеджерам по всему штату, чтобы они снимали изображение с начальником в виде мусорного бака. Изображение снимали, а мы ставили другое, не менее зажигательное.

**Мы заставили их
отступить, создав
слишком много
проблем**

Параллельно мы пожаловались на это, и в конце концов жалоба была признана обоснованной. Трудовой инспектор сказал, что у нас есть широкие возможности использовать наши доски объявлений. И в вопросе надбавок за стаж мы заставили их отступить, создав слишком много проблем.

Я верю в силу иронии. Она развенчивает начальство и делает его не таким сильным. Противостоять тому, кто смешон, легче».



ЗАЧЕМ ДЕЛАТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ?

Даже в мире, где доминируют социальные сети, регулярное печатное издание может быть осязаемым выражением власти профсоюза на работе. Люди видят, что не они одни ставят под сомнение авторитет руководства и интересуются деятельностью профсоюза. Один рабочий может сказать другому: «Гляди, что тут написано!».

Публично рассказывать о действиях начальства – это тоже давление на него. 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 создавать возможность обращаться в профсоюз с критикой и предложениями. Также в нём могут высказываться существующие в профсоюзе фракции. Если в профсоюзе есть большие проблемы, информационный бюллетень может помочь людям объяснить, что происходит.

Информационный бюллетень требует работы людей с различными навыками: сбор новостей, написание, редактирование, рисование карикатур, фотографирование, дизайн, вёрстка, распространение и сбор средств. **Чем больше людей вовлечено в работу, тем сильнее ваш авторитет и база поддержки.**

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



РАБОЧИЕ ПИСАТЕЛИ

На одном из предприятий в Санкт-Петербурге профсоюз находился в конфронтации с работодателем. «Мы попросили всех лидеров профсоюза переговорить с работниками, – рассказывает Кирилл Сергеев, – чтобы каждый, кто поддерживает требование профсоюза, написал, почему ему это нужно. Каждый рассказ мы стали печатать тиражом 50 экземпляров и распространять по своим цехам. Этим мы добились того, что работодатель перестал давить на лидеров и расплыл своё внимание на всех авторов листовок. На мой взгляд, листовки очень плохого качества, но в цеху они заходят».



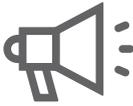
ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРУЮ ОНИ ХОТЯТ

До того как фракция “Рядовые педагоги” выиграла выборы в Чикагском профсоюзе учителей, они начали выпускать ежемесячный бюллетень.

Каждый новый выпуск распространялся на ежемесячном собрании делегатов (профсоюзных представителей). В нём были новости о форумах и собраниях, организуемых фракцией, по вопросам, которые игнорировались профсоюзом. Люди начали просить дополнительные экземпляры бюллетеней, чтобы раздать их всем в своих школах.

Наш бюллетень читали больше, чем официальный журнал профсоюза

«В то время официальный журнал профсоюза был большим и глянцевым, с большим количеством фотографий членов профкома, – сказал Кенцо Шибата, руководивший пиаром в этой фракции. – А у нас была только четырёхстраничная газета с информацией о том, что происходит в школах, но наш бюллетень читали больше, чем официальный журнал профсоюза». Кроме того, фракция активно пользовалась электронной рассылкой и имела активный блог, рассказывающий о деятельности группы, что опять же контрастировало с устаревшим официальным сайтом профсоюза.



ЗАЩИЩАЙТЕ СВОИ ПРАВА

Джон Зартман из отделения №355 профсоюза Teamsters в Балтиморе, член Teamsters for a Democratic Union⁶³, помогал выпускать «Информатор 355». Четырёхстраничный бюллетень регулярно включал в себя карикатуру, остроумную поговорку, колонки новостей из разных отделов и информацию о правах профсоюзов.

Местное профсоюзное руководство отреагировало на появление бюллетеня плохо. Президент профсоюза несколько раз угрожал людям, которые выпускали «Информатора», но активисты знали, что закон на их стороне.

«Мы отправили письмо, в котором сказали, что не собираемся прекращать свою работу, – 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 TDU значительно выросло, но были и другие результаты. «Отделение профсоюза наняло нового бизнес-агента, – рассказал Зартман. – Когда мы готовились к переговорам по коллективному договору, бизнес-агенты спрашивали нас, можно ли им направить статью в наш информационный бюллетень».

63 “Teamsters за демократию” (TDU) – фракция в профсоюзе Teamsters, не признающая официальное руководство профсоюза и обвиняющая его в использовании служебного положения в личных интересах.

ВЕСТИ РАЗГОВОР ОНЛАЙН

Вот несколько способов, как можно использовать онлайн-инструменты.

Виртуальная комната отдыха

Список электронной рассылки или группа в социальной сети могут быть местом встречидля 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 организовывались для вступления в отделение №483 профсоюза Laborers. Онлайн-мероприятия дополняли сильную кампанию на рабочих местах, сформировавшую “зоолидарность” в ходе различных акций, например, группового визита к директору.



«Страница в Facebook позволила нам отвечать на возникающие вопросы о профсоюзах, объявлять об собраниях, а затем и реагировать на анти-профсоюзные слухи, которые появлялись среди рабочих», – сказал Мэтт Эллисон, член оргкомитета.

Включение в процесс изолированных работников

Электронная почта и Facebook позволяют обмениваться информацией и вести обсуждение среди людей, которые регулярно не видят друг друга на работе.

Преподаватели Калифорнийской виртуальной академии (CAVA), которые ведут занятия онлайн, использовали три группы в Facebook. Одна группа, «CAVA остыньте здесь», была местом для общения, обмена своими историями и возможностью выговориться. Вторая группа была для сторонников. Третья группа была закрытой и предназначалась для собраний организационного комитета.

Комитет из 40 человек также регулярно проводил заседания с помощью видеоконференционного приложения Zoom. Но преподаватели несколько раз встречались лично. «Ничто не может по-настоящему заменить встречи друг с другом», – говорит член комитета Кара Брайант.

Ничто не может по-настоящему заменить встречи друг с другом

Взаимодействие между профсоюзными ячейками

Когда местное отделение профсоюза учителей на севере штата Вашингтон организовали однодневные забастовки против недофинансирования школы, страница в Facebook “Badass Teachers”⁶⁴ помогла распространить информацию об их деятельности. Вскоре их забастовку поддержали профсоюзы, объединяющие половину учителей во всём штате.

Уволенные португальские докеры использовали Facebook, чтобы установить контакт со своими коллегами в других государствах. Докеры Испании развернули корабль, загруженный штрекбрейхерами в Португалии. Это переломило руководство и помогло уволенным рабочим вернуть свои рабочие места.

Сопrotивление рядовых работников

Шеннон Райкер, член отделения №751 профсоюза Машинистов, начал вести страницу «Машинисты 751 Розы» на Facebook, чтобы сплотить рабочих Boeing против уступок, на которых настаивало профсоюзное

64 Может быть переведено как “учителя-плохиши”.

руководство международного уровня. Хотя контракт в итоге был заключён, страница в Facebook стала основой новой фракции в профсоюзе.

“Профсоюзные диссиденты”, такие как железнодорожники, автопроизводители и перевозчики, поддерживают связь через электронную рассылку, онлайн-конференции, социальные сети и случайные личные встречи. Эти методы помогли работникам Chrysler проголосовать двумя третями голосов проголосовать против их национального коллективного договора в 2015 году, заставив тем самым профсоюзных переговорщиков вернуться за стол переговоров.

Типы страниц в Facebook

- Личная страница: любой может читать, ставить “лайк”, делиться и комментировать сообщения, но только владелец страницы может их публиковать. Вы можете использовать это для официальных объявлений от вашего союза или кампании.
- Открытая группа: любой может найти её, читать сообщения и присоединиться к ней. Вы можете использовать это для общего разговора между членами, но имейте в виду, что босс тоже может ее читать.
- Закрытая группа: любой может просматривать название и список членов группы, но читать сообщения пользователь можно только после одобрения его администратором.
- Секретная группа: участники должны быть приглашены; группа не появляется в поиске. Используйте этот тип страницы для обсуждения переговоров по контракту или организационного комитета, о котором работодатель ещё не должен знать⁶⁵.

65 Помните, что спецслужбы имеют доступ к любым социальным сетям. Вероятность того, что они передадут информацию работодателю, отлична от нуля. Например, руководство “Бентелера” (г. Калуга) на переговорах с МПРА проговорилось, что имеет распечатку телефонных разговоров между лидерами профсоюза. Также надо учитывать, что любая страница в социальной сети в любой момент может быть заблокирована. Тем не менее, социальные сети могут быть отличным инструментом в профсоюзной работе.



ПОДСЛУШАНО НА ПРЕДПРИЯТИИ

В социальных сетях встречаются развлекательные группы под названиями типа “Подслушано в ...”, где люди делятся жизненными ситуациями, слухами, сплетнями. Кирилл Сергеев учит создавать такие группы для отдельных предприятий и использовать их для органайзинга.

«Мы должны обеспечить три условия, чтобы такая группа работала, – говорит он. – Во-первых, у нас должна быть такая информация, которой больше ни у кого нет. Тогда люди в нашей группе задержатся. Значит, к моменту запуска группы у нас уже должны быть налажены механизмы получения этой информации. И у нас должен быть определённый запас этой информации. Во-вторых, это каналы привлечения участников. Мы приходим с утра на проходную и рассказываем о своей группе. Кроме нас этого никто не делает, поэтому у нас нет конкуренции на этом поле. В-третьих, нам нужно продумать те рычаги, при помощи которой мы будем постоянно эту группу оживлять. Мы должны постоянно проверять, что наша целевая аудитория в этой группе есть.

В полную силу группа заработает тогда, когда люди смогут высказать мнение по тому вопросу, в котором они разбираются, и получить от группы мнение по тем вопросам, по которому есть эксперт в этой группе. Старайтесь, чтобы в каждой новости было мнение или вопрос работника. Тогда работники будут считать эту группу своей».



КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ РАБОТА НА МЕСТАХ

Лидеры одного из профсоюзов медсестёр составили контрольный список, чтобы проиллюстрировать свое видение идеального, хорошо организованного профсоюза.

Профсоюз ежедневно видят на работе как его члены, так и руководство.

1. Представители профсоюза или волонтеры регулярно проходят через все помещения и поддерживают отношения со всеми членами, а не только с членами профкома.
2. В каждой смене или в каждом отделе есть представитель или волонтер профсоюза. Их список регулярно обновляется и доступен всем.
3. Собрания профсоюза являются регулярными и широко посещаемыми.
4. С каждым новым сотрудником знакомится кто-то из представителей профсоюза.
5. Поддерживается регулярная связь с коллективом через информационные бюллетени, листовки, обновляемую информацию на досках объявлений и работающую сеть типа человек-человек.

Мы защищаем наши стандарты и выполняем наши контракты.

6. Члены профсоюза мобилизуются и используют коллективные действия для решения повседневных проблем. Жалобы не являются нашей основной линией защиты.
7. Текст коллективного договора широко доступен и распространяется как в электронной, так и в печатной форме.
8. Рядовые представители профсоюза обучены и уполномочены решать различные вопросы, в том числе подавать жалобы.
9. Менеджеры опасаются действовать в одностороннем порядке или злоупотреблять своими правами, потому что они знают, что получат отпор.

Члены профсоюза управляют профсоюзом.

10. Члены считают, что их профсоюз силен и может решить проблемы.
11. Через представителей профсоюза члены имеют быстрый доступ к ресурсам профсоюза для решения своих проблем. Им не нужно бегать за профсоюзными руководителями.
12. Члены участвуют в профсоюзных программах и кампаниях.
13. Члены рады, что являются частью профсоюза. Общественные мероприятия хорошо посещаются.



УПРАЖНЕНИЕ: ПРОВЕРЬТЕ СВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

Оглянитесь на список «Какой должна быть работа на местах». Оцените, как обстоят дела с каждым пунктом этого списка на вашей работе. Используйте эту шкалу:

А – на моей работе дело обстоит именно так;

Б – в основном этот пункт справедлив;

В – пункт верен отчасти, на некоторых участках;

Г – пункт выполняется очень редко или не выполняется вовсе.

Если по многим пунктам вы ответили “А” или “Б”, поздравляем! Если нет, значит, вы делаете первые шаги.

Просматривая свои ответы, выделите два или три пункта в качестве среднесрочных целей, которые, как вы думаете, вы сможете достичь в течение следующего года и на которых вы хотите сосредоточиться. Запишите конкретные шаги, которые вам нужно будет предпринять, чтобы двигаться к этим целям.

Кроме того, выберите несколько пунктов в качестве более долгосрочных целей – то, чего вы сможете добиться за несколько лет, если останетесь организованными. Запишите некоторые промежуточные шаги, которые нужно будет предпринять, чтобы двигаться к этим целям.

Начинаете ли вы 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 очевидными (но их применение на практике не так распространено). Если некоторые идеи стали для вас новыми – отлично! Чем больше света, тем лучше виден путь.

В заключительной части этой книги, в **Уроке 8: Собираем всё вместе**, вы прочтёте несколько историй из реальной жизни, иллюстрирующих советы из всех уроков. А чтобы эти советы было легче запомнить и использовать, мы их кратко повторим.



УРОК 8: СОБИРАЕМ ВСЁ ВМЕСТЕ

Вы многому научились: как построить организующий разговор, составить карту предприятия, найти лидеров, выбрать проблему, построить кампанию от начала до конца, преодолеть препятствия и оставаться организованными после завершения кампании. Надеемся, что вы уже находитесь на каком-то из этих этапов.

В этом заключительном уроке вы узнаете два реальных случая из жизни, в которых отражены большинство принципов успешного оргнаизинга. Мы также подытожим первые семь уроков этого курса и откроем несколько новых секретов успешной работы.



СЛУЧАЙ № 1: ПРОФСОЮЗНАЯ ШКОЛА

Учителя в средней школе Кельвин-парка в Чикаго превратили свою школу в место, где все чувствуют, что профсоюз силён, его члены не боятся высказываться, а его руководство осуществляется коллективно.

«Профсоюз здесь присутствует везде, – сказал опытный представитель профсоюза 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 большое количество конфликтов с трудными руководителями.

Новые сотрудники узнают о профсоюзе сразу же, как только устраиваются, потому что коллектив превратил столовую в профсоюзный зал. Всем доступны последние бюллетени профсоюза и копии “Трудовых заметок”⁶⁶. Газетные статьи о деятельности профсоюза в школе превращены в плакаты для украшения стен вместе с напоминаниями о забастовке.

Члены профсоюза также имеют электронную рассылку, координируемую представителями профсоюза (которых здесь называют делегатами). Все члены получают рассылку и могут участвовать в её обсуждении.

66 “Трудовые заметки” – журнал, в котором работают авторы этой книги.

Больше людей, решающих проблемы

В последние годы представители профсоюза придерживались политики “раз и хватит”. «Как только ваш трёхлетний срок в качестве ведущего делегата кончается, вы уходите в отставку, – рассказывает Скиннер. – Это позволяет делать представителями профсоюза новых людей.

Вместо того, чтобы искать “правильного человека”, который бы занял эту должность, мы находим людей, которые дорастут до неё при необходимости. Люди обнаруживают, что у них есть способности и навыки, о которых они даже не знали».

Отчасти это объясняется тем, что с ними много работают наставники. Бывшие делегаты 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 Кельвин-парке проводят опросы, чтобы выявить самые насущные проблемы, и активно используют коллективные обращения. Столкнувшись с враждебным директором в 2010 году, более 90 процентов штатных учителей подписали обращение, которое прошло 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. При этом в школе было всего два представителя профсоюза.

Скиннер говорит: «Мы не смогли бы опровергнуть доводы директора. Нам нужны были коррекционные педагоги. Нам нужны были учителя-предметники. Каждый из учителей мог дать квалифицированную оценку в своей области. Когда чиновник пытался доказать, что школа адекватно финансируется в одной области обучения, учитель грамотности сказал: “Нет, это не наш бюджет”. Это был переломный момент для нашей школы, в котором опыт и знания всего персонала, а не только нескольких его лидеров, были продемонстрированы руководству и друг другу».

В конце концов, школа получила нового директора. Перед тем, как её наняли, её руководство обсудило кандидатуру с лидером профсоюза, чтобы удостовериться, что у неё сложатся хорошие отношения с коллективом.

С родителями и учениками

Члены профсоюза удваивают свои силы, объединяясь с родителями и учениками. В каждой государственной школе в Чикаго есть местный школьный совет (состоящий из родителей, учеников, местных жителей, 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 общаться школьному совету свои соображения, жалобы, опросы и петиции.

В результате школьный совет стал намного смелее запрашивать ресурсы для школы. В 2010 году 150 учеников даже устроили полуденную прогулку, требуя больше учителей. В том же году двое родителей со своими детьми пришли на заседание совета по образованию, чтобы выступить против прекращения финансирования внеклассных программ. Они получили деньги на эти программы обратно.

Поддерживая в школе высокий уровень организованности и бдительности, за последние годы учителя смогли:

- Получить обратно \$300 000, которые директор пытался вернуть в совет по образованию.
- Восстановить полное финансирование программы по легкой атлетике.
- Восстановить право учителей делать ксерокопии в любом количестве.
- Снова нанять опытного сотрудника, 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 так и должно быть».

СЛУЧАЙ №1: ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ



Как учителя средней школы Кельвин-парка используют секреты успешных органайзеров?

Урок 1: Меняйте отношение

- Что делают активисты в школе, чтобы превзойти страх, безнадежность, разделённость и смятение людей – и как добились того, чтобы люди стали относиться к проблемам с точки зрения органайзинга?
- Что они предпринимают, чтобы привлечь больше людей, гарантируя, что органайзер не будет действовать как одинокий рейнджер?

Урок 2: Беседы один на один

- Где профсоюз создаёт возможность для проведения разговоров один на один?

Урок 3: Карта предприятия и его лидеры

- В какой момент оказалось важным иметь в команде различные категории работников?
- Как лидеры организуются демократическим путем, помогая воспитывать больше активистов?

Урок 4: Выбор проблемы

- Перечислите проблемы, которые охватили всех учителей, 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: Кампания с эскалацией

- Какие тактики использовали учителя? Куда бы вы поместили их действия на термометре?
- Какие слабые места в системе они нашли? Как они использовали их, чтобы получить силу?

Урок 6: Ожидайте неожиданного

- Как при столкновении с трудным директором учителя уменьшили риск возмездия?

Урок 7: Будьте организованными всегда

- Какие структуры создали учителя, чтобы оставаться организованными?



СЛУЧАЙ №2: УДАР ПО ОДНОМУ – ЭТО УДАР ПО ВСЕМ

Начальство часто придирается к тем, кто кажется слабым или обладающим недостатком. Грегг Шотвелл рассказывает, как члены профсоюза на заводе автозапчастей в Куперсвилле, штат Мичиган, защитили 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 постоянно раздражала руководство».

Начальница хотела, чтобы эта работница, назовем её Роза, освоила новый станок. Когда у Розы возникали проблемы, начальница отменяла задание и давала новое, что только усугубляло ситуацию. Она наблюдала за Розой, постоянно допрашивая и критикуя её.

«Начальница выбрала Розу, потому что она была меньше всех способна защитить себя, – говорит Шотуэлл. – Это было жестоко. Роза была не самым популярным работником, она часто доводила до ручки и других людей. Но все могли видеть, что с ней плохо обращаются. Рабочие прозвали эту начальницу Терминатором.

За несколько недель до Рождества директор обвинил Розу в том, что она производит металлолом, т. е. делает много брака, и уволил её. Начальница сказала Шотвеллу, чтобы теперь он работал на станке Розы, но он выключил станок и отказался работать. «Эта машина производит

**Все могли видеть,
что с ней плохо
обращаются**

металлолом, – сказал он Терминатору. – Я не хочу, чтобы меня тоже уволили».

Когда она настояла, Шотвелл ответил: «Хорошо, я буду выпускать металлолом по прямому приказу, но прежде

позовите моего представителя профсоюза, потому что я хочу получить письменное указание, в котором будет написано, что Вы приказали мне запустить машину, которая производит лом».

Разумеется, 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 было что-то под названием Документ 40, в котором сотрудник может документировать проблему с качеством изделия. Это оставляет след в документах, и руководство этого боится. Так как проблема качества изделий не могла быть решена без участия производственных рабочих, наладчиков и квалифицированных специалистов, то мы контролировали ситуацию».

Проблема качества оказалась заразной: вскоре и другие рабочие столкнулись со схожими проблемами на своих станках. Наладчики, которые обычно были достаточно опытны в настройке и мелком ремонте станков, каждый раз не справлялись и вызывали квалифицированных специалистов.

«Мы объяснили спецам, что происходит, – рассказывает Шотвелл. – В итоге ничего не было исправлено. Производство замедлилось до тонкой струйки».

На каникулах

Однако коллеги Розы были не удовлетворены. «Потом мы организовали сбор подарков для Розы, – говорит Шотвелл. – Мы хотели, чтобы руководство уяснило: она не уволена, у неё каникулы. Ей так или иначе заплатят».

Они потребовали встречи с главным мастером, который сказал, что встретится с одним или двумя членами профсоюза. Вместо этого все рабочие заполнили конференц-зал, превосходя числом четырех менеджеров. Производство в цеху прекратилось.

Работники по очереди рассказывали о случаях издевательств, свидетельствами которых они были, и о хронических проблемах с качеством, игнорируемых руководством. «Увольнение Розы ничего не меняет». «Это не решает проблемы низкого качества». «Она – козёл отпущения, а не решение».

«Мы дали им знать, что будем выполнять каждую букву в Документе 40, даже если при этом придётся дойти до руководства корпорации», – говорит Шотвелл.

Расследование гражданских прав

Затем работники этого отдела пошли на профсоюзное собрание. Профсоюз не хотел защищать Розы, но её коллеги потребовали правового расследования издевательств.

Поэтому председатель комитета по гражданским правам стал поочерёдно вызывать для опроса всех рабочих, инженеров и начальников отделов.

«Мы, рабочие, говорили, говорил и говорили. Мы съели всё его время, как попкорн», – говорит Шотвелл. Производство пострадало, цех гудел от возбуждения, а руководство выглядело всё более встревоженно.

Вдобавок к замедлению работы, члены профсоюза отказались работать сверхурочно. Приближались рождественские праздники, компании нужны были запчасти, и рабочие говорили: “Если вы можете позволить себе уволить кого угодно, то было бы глупостью делать детали очень плохо”. Многие любили заработать на сверхурочных перед рождеством, но они принесли в жертву свои планы.

Люди принесли в жертву свои планы

Рабочие собрали деньги, чтобы купить красные и черные футболки. Спереди на них было написано: “Хватит издеваться”, а сзади – “Удар по одному – это удар по всем”.

«Одна из причин, по которой эта акция солидарности прошла успешно, заключалась в участии в ней Кэти Телье, женщины, которую любили и уважали, – говорит Шотвелл. – Ей доверяли. Я часто наблюдаю, что женщины ведут себя храбро в таких ситуациях. Они хорошо понимают, что значит быть объектом издеательства. Кэти помогала сплотить людей, как мужчин, так и женщин».

Победа

Под таким давлением руководство смягчилось. Компания удовлетворила жалобы и вернула Розы к работе. «Начальница, должно быть, прошла “школу манер”», – сказал Шотвелл, что высветило проблему и поставило Терминатора на место.

«В тот день, когда Роза вернулась на работу, она была единственной во все три смены, кто не надел футболку с надписью “Хватит издеваться”. Руководство получило убедительное доказательство того, что мы не потерпим издевательств и дискриминации.

Я очень гордился тем, что участвую в этой акции. Многие люди, которые обычно не выделяются красноречием, активностью или отстаиванием своих прав, вышли вперёд. Моя роль подстрекателя была лёгкой. Мне оставалось только звать к доброте, которая есть в сердце каждого.

Получив достаточно времени и терпеливого инструктора, Роза всё же смогла освоить станок, от которого её отстранили. А руководство усвоило ценный урок: рабочие имеют власть, когда они работают над тем, чтобы иметь власть».

**Столкнувшись
с нарастающим
давлением,
руководство
отступило**

СЛУЧАЙ №2:



ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Как работники завода автозапчастей использовали секреты успешного органайзинга?

Урок 1: Меняйте отношение

- Помните об основополагающем вопросе: власти. Какой властью обладал менеджмент? Какой властью обладали рабочие?

Урок 2: Беседы один на один

- Когда и почему беседы один на один были особенно важны в этой кампании?

Урок 3: Карта предприятия и его лидеры

- Как эта карта помогла подключить неформальных лидеров и различные категории рабочих?

Урок 4: Выбор проблемы

- Какая проблема остро ощущалась большинством рабочих и вдохновила их присоединиться к этой борьбе?

- Какие основополагающие ценности были поставлены на карту?
- Что заставило рабочих думать, что их требования могли быть удовлетворены?

Урок 5: Кампания с эскалацией

- Какую тактику использовали рабочие? Куда бы вы поместили их действия на термометре? Усиливали ли они со временем свою тактику?
- Какие слабые места в системе обнаружили рабочие? Как они их использовали?
- Каким образом рабочие оказывали давление на штатных сотрудников своего профсоюза?

Урок 6: Ожидайте неожиданного

- С какими препятствиями столкнулись рабочие? Как они их преодолели?
- Каковы были признаки того, что их действия действительно беспокоят руководство?

Урок 7: Будьте организованными всегда

- Что предприняли рабочие, чтобы быть лучше организованными в следующий раз?
- Как вы думаете, стоило ли защищать непопулярного работника?



БУДЬТЕ НЕ ТОЛЬКО ВОИНСТВЕННЫ, НО И УМНЫ

Хотя Национальный закон о трудовых отношениях⁶⁷ гарантирует нам право организовываться и бороться за свои права на работе, существует ряд ограничений. Например, отказавшись от выполнения прямого приказа⁶⁸, вы можете попасть в трудную ситуацию. Если вы не готовы к последствиям, не делайте этого.

Вместо этого, когда босс отдает прямой приказ, попробуйте обсудить его с ним. Если он откажется, 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 (или не надо) проводить акции.

Хороший пример: солидарность в очереди в туалет

Профсоюз на заводе инструментов проводил кампанию за индексацию заработной платы. Чтобы оказать давление на компанию, рабочие производили ровно столько деталей, сколько требовалось по договору. Большинство из них раньше производило намного больше – и зарабатывали на этом – но теперь компания получала на треть меньше продукции.

В перерывах и обеденном перерыве до 100 рабочих выстраивались в очередь в туалеты и к телефонным аппаратам (это было ещё до появления сотовых телефонов). Когда перерыв заканчивался, очереди всё ещё оставались длинными.

67 Аналог российского Трудового кодекса; см. также сноску в Уроке 1.

68 Трудовое законодательство США в части увольнения работников принципиально отличается от российского. Трудовой кодекс РФ устанавливает исчерпывающий перечень оснований для увольнения. В США, наоборот, работник может быть уволен по любой причине, кроме тех, на которые есть явный запрет. Работодатель должен быть готов объяснить в суде причину увольнения. Примером такой причины может быть отказ работника от выполнения прямого приказа.

Тогда вмешивались начальники, а рабочие объясняли один за другим, почему им нужно позвонить домой (болели дети, что-то случилось с супругами) или воспользоваться туалетом. Если приказывали лично, то рабочий вежливо соглашался и возвращался к работе. Некоторые вскоре возвращались в очередь с новой причиной.

Это продолжалось каждый день в течение шести месяцев, пока компания не согласилась перезаключить коллективный договор.

Что эти рабочие сделали правильно?

- Они никогда не рисковали получить дисциплинарное взыскание из-за неподчинения. Ни один рабочий не послал начальника к чёрту и не отказался подчиняться прямому приказу.
- Хотя участие в акции никогда не было у 100 процентов, рабочие не поворачивались друг против друга.

Плохой пример: засвистывание босса

Рабочие на фабрике окон были в ярости из-за издевательства руководства. Однажды в обеденный перерыв вся фабрика пришла 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. Начальники начали приказывать рабочим, одному за другим, возвращаться. Некоторые ушли, другие остались. Через десять минут оставшиеся рабочие вернулись на работу.

Компания уволила 10 рабочих за неподчинение, как раз тех, кто последними покинули офис. Профсоюз расценил это как возмездие 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. Суд признал, что рабочие имели право протестовать внутри завода во время обеденного перерыва. Но он выделил из своего решения представителей профсоюза за то, что они мешали секретарям работать. Рабочие злоупотребляли своим перерывом, и некоторые отказывались выполнять прямые приказы. Он поддержал

увольнение трёх профсоюзных лидеров, которые последними покинули офис (и вели себя оскорбительно на слушании).

Что нужно было сделать иначе?

- Не устраивать акции там, где они мешали бы работать другим.
- Исполнять прямые приказы, по крайней мере, рано или поздно.
- Следить за временем и убедиться, что все вернулись к работе к концу перерыва.
- Вспомнить, что на слушании они разговаривают с судьёй.



ВЫ БУДЕТЕ ПРОИГРЫВАТЬ ЧАЩЕ, ЧЕМ ПОБЕЖДАТЬ

У органайзинга есть одна неприятная правда: вы будете постоянно терпеть неудачи. Вы будете проигрывать чаще, чем подбегать. Это не значит, что вы делаете что-то неправильно.

Вы будете делать много того, что не будет давать результата. А если этого не происходит, значит, вы мало чего пытаетесь сделать.

Одно действие почти никогда не приносит успеха, для этого требуется настойчивость. И даже хорошо спланированная кампания, по важному вопросу, с нарастающими по “температуре” акциями, часто заканчивается поражением. Присмотритесь к любой крупной победе, и вы обнаружите, что этому предшествовала серия поражений. Вы продолжаете проигрывать, пока не выиграете.

Подтягивайтесь. **Учитесь всему, что можете, из каждой неудачи.** Ищите новые зацепки, например, новых активистов и сторонников, которых вы можете вовлечь в работу. Помогайте им и готовьтесь к следующему столкновению.

Рассматривайте каждую битву как шанс воспользоваться советом драматурга Сэмюэла Беккетта⁶⁹: «Пытайтесь снова. Проигрывайте снова. Проигрывайте лучше».

69 Сэмюэл Беккетт (1906–1989) – ирландский писатель, лауреат нобелевской премии по литературе.



ПОМНИТЕ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

ГОВОРИТЕ ОДИН НА ОДИН

Слушайте, что говорят ваши коллеги. Делитесь своими идеями. Не ограничивайтесь сплетнями или нытьём, а помогайте перенести фокус внимания на проблемы, которые можно решить.

ПООЩРЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ

Вы и ваши коллеги можете чувствовать страх или безнадёжность. Лекарством от этого являются холодный разум и уверенность. Напомните людям, чем всё закончится, если люди ничего не будут предпринимать. Помогите им сконцентрироваться на своём гневе, а не на страхе.

ОСПАРИВАЙТЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Организерам не нужно демонизировать начальство. Мы должны поощрять людей ставить под сомнение его авторитет и держаться друг за друга. Объясните, как можно противостоять людям, имеющим власть.

ИЩИТЕ ХОРОШИХ ЛИДЕРОВ

Обратите внимание на тех, кого уважают в коллективе, и подтолкните их к тому, чтобы взять руководство на себя. Ищите таланты в каждом человеке и способы их использовать. Не позволяйте нытикам задавать тон.

НАЙДИТЕ ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ И НАДЕЖДЫ

Организинг – это объединение людей. Говорите и слушайте, пока не найдёте проблему, которая важна для многих ваших коллег. Делитесь тем, что вы слышите.

ОРГАНИЗУЙТЕ ДЕМОКРАТИЮ

Подключайте всех, кого проблема касается или может касаться. Не ограничивайтесь своими друзьями или теми, кто похож на вас. Спрашивайте их мнение и вовлекайте как можно больше людей в процесс принятия решений. Найдите роль для каждого.

СТАВЬТЕ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ

Цели должны быть конкретными. Чётко сформулируйте, какой победы вы хотите добиться. Убедитесь, что большинство людей согласны с поставленной целью.

ЗАСТАВЬТЕ ЛЮДЕЙ ДВИГАТЬСЯ

Даже простая коллективная деятельность лучше, чем просто разговоры. Действие порождает обязанности. Пустите по кругу петицию. Носите значки. Разрабатывайте планы, предусматривающие небольшие шаги. Каждый шаг должен постепенно увеличивать заметность и силу вашей группы.

БУДЬТЕ ЕДИНЫМ ЦЕЛЫМ

Пока действия являются коллективными, вы не подставляете отдельных людей. Планируйте действия так, чтобы они объединяли людей. Пошлите группу поговорить с директором. Напишите письмо, которое подпишут все.

НЕТ КОРОТКИХ ПУТЕЙ

Спротивляйтесь искушению сделать всё самостоятельно или рассылать сообщения по электронной почте и считать, что ваши сотрудники информированы. Задействуйте 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, вероятно, будут выполнены. Это придаст уверенность и вдохновит людей на более крупные и рискованные шаги.

ОЦЕНИВАЙТЕ ПРОГРЕСС

Продолжайте разговаривать один на один и в группах. Оцените, остаются ли ваши цели правильными и ясными. Подумайте, нужны ли новые планы.

ОРГАНИЗАЦИОННО – ЭТО ВСЁ

Ваша организация не должна быть слишком формальной, но она должна выполнять свою работу. Если у вас есть “телефонное дерево”, то вы на правильном пути. Также организуйте встречи между коллегами.

ПОМНИТЕ ВАШУ ЦЕЛЬ

Остановитесь, посмотрите на общую картину и не позволяйте неудачам обескураживать вас надолго. Помните, что вы являетесь частью гораздо большего движения. Передайте эстафету следующему поколению.

#46 **НАЙДИТЕ БАЗУ⁷⁰**

Каждые два года тысячи из нас собираются на конференцию “Трудовых заметок”. Мы собираемся, чтобы оттачивать свои навыки, знакомиться с новыми людьми и обсуждать стратегию. Но главное – конференция даёт нам почувствовать, что мы не одиноки⁷¹.

Ангелина Круз, учитель в штате Висконсин, говорит: «Они хотят, чтобы мы чувствовали себя одинокими и бессильными. Потому что на самом деле это не так». Оказывается, что вы являетесь частью растущего сообщества организеров, которые всерьёз намерены развивать рабочее движение.

Если вы дочитали до сюда, хотим поделиться основными ценностями, объединяющими нас.

- Вы считаете, что члены профсоюза и есть профсоюз и что в профсоюзе они должны быть на водительском сиденье.
- Вы считаете, что власть и сила профсоюза строится снизу вверх, начиная с того места, где мы сильнее всего, на своём рабочем месте.
- Вы боретесь, чтобы улучшить повседневную трудовую жизнь членов профсоюза, но этим не ограничиваетесь. Вы хотите быть частью рабочего движения, которое может изменить мир.

Если вы разделяете эти принципы, значит, вы являетесь частью “бунтарского крыла” рабочего движения.

70 Большая часть этого раздела посвящена журналу “Трудовые заметки”. Помимо собственно журнала, выходящего ежемесячно, “Трудовые заметки” имеют еженедельную новостную рассылку, проводят конференции, организуют тренинги и выпускают книги. В числе прочих, “Трудовые заметки” выпустили и оригинальное издание этой книги. Раздел описывал различные возможности для взаимодействия с “Трудовыми заметками”. Мы исключили эту информацию ввиду её бесполезности для российского читателя.

71 Участие в конференциях и иных мероприятиях российских независимых профсоюзов даёт эти же положительные эффекты.



ОРГАНИЗУЙТЕСЬ ДЛЯ ДОЛГОГО ПУТИ

Вы читали о тысячах людей, которые организуются со своими коллегами, чтобы взять под контроль свою трудовую жизнь. Это нелегко. Наши работодатели, а очень часто и выбранные нами должностные лица, дают на нас десятилетиями. Почти всё, что мы можем сделать, — это удерживать позиции. Но даже в такой ситуации некоторые из нас смогли дать отпор.

Мы можем многому научиться у этих “нарушителей спокойствия”. И, прежде всего, тому, что когда простые рабочие действуют сообща, у нас есть сила победить работодателей по их правилам.

Когда вы выполняете повседневную работу организатора: разговариваете с коллегами, раздаёте листовки, идёте на пикет другого профсоюза, то вы не всегда замечаете, как вписываетесь в общую картину движения. Вы слишком близко к этой картине.

Но если вы сделаете шаг и посмотрите на картину в целом, то вы увидите, что наше движение построено на миллионах таких же маленьких действий, как и ваше. Все они вместе смещают баланс сил в нашу сторону.

Песчинки

В Мексике есть пословица: *Traigo mi granito de arena*. Это значит: я приношу свою маленькую песчинку. Каждый из нас вносит свою маленькую песчинку в проект построения лучшего мира.

То, что вы делаете каждый день, когда вы ведёте разговор, собираете подписи под групповой жалобой или показываете коллеге, что возражать начальнику — это нормально, вы вносите свою крупицу песка.

Несмотря на разочарования, не сдавайтесь. Мы можем терять гораздо больше, чем выигрывать, но иногда наши победы меняют всё.

И хотя история часто записывается как история великих людей, действующих в одиночку, мы знаем, что почти всё, чего работники когда-либо добивались, было результатом совместных действий тысяч обычных людей, которые мужественно несли свои собственные песчинки.

Обычные люди

Таким лидерам, как Джон Л. Льюис, глава Конгресса промышленных организаций⁷², часто приписывают великие трудовые победы 1930-х годов. Но Льюиса подталкивали тысячи рабочих, которые, рискуя потерять работу, останавливая автомобильные, сталелитейные заводы и магазины Вулворта.

Когда мы думаем о движении за гражданские права, мы думаем о Розе Паркс⁷³ и Мартине Лютере Кинге младшем, но за ними были тысячи афроамериканских горничных, домашних слуг, фабричных рабочих и подростков, которые противостояли полицейским собакам и водомётам вместе с тысячами союзников всех рас, которые верили в справедливость.

Эти движения, как и вообще все общественные движения, были созданы людьми, которые подошли к кому-то ещё и сказали: «Давай сделаем что-то».

72 Конгресс промышленных организаций (CIO) – профсоюзная федерация в США, возникшая в 1935 году. В 1955 году объединилась с Американской федерацией труда и стала называться AFL-CIO. В настоящее время является крупнейшим профсоюзным объединением в США и объединяет более 12 миллионов человек.

73 Роза Паркс (1913 – 2005) – активный участник движения за гражданские права. Известность ей придало 1 декабря 1955 года, когда она отказалась подчиниться водителю автобуса и пересаживаться в конец салона. Места для белых находились в начале салона, а для чёрных – в конце. Причём если мест “для белых” не хватало, то водитель отводил для белых дополнительные места, а чернокожие, если они сидели на таких местах, должны были их освободить. На одном из таких мест и сидела Роза Паркс. За свой отказ она была арестована и оштрафована. Её арест привёл к бойкоту городских автобусов чернокожим населением Монтгомери, штат Алабама, более чем на год. Бойкот завершился, когда Верховный суд США признал законы штата о сегрегации противоречащими конституции.

Всё может быстро измениться

В 1937 году более 3 миллионов рабочих присоединились в рабочем движении и около 2 миллионов участвовали в забастовках. Казалось, что всё изменилось за одну ночь.

Но такие движения не возникают из воздуха. Почва была подготовлена годами предварительной работы, тем, что люди друг за другом приносили свои песчинки.

Сдвиг в рабочем движении 1930-х годов родился из десятилетий предшествующей организации. Активисты «Вобблис», Фермерско-трудовой партии и старой Американской федерации труда смешались в цехах с радикальными иммигрантами и местными социалистами. У них сложилась репутация надежных лидеров.

Некоторые из этих лидеров подняли волну забастовок и органайзинга. Другие были готовы к тому, чтобы возглавить забастовку, когда она докатывалась до их завода.

То же самое относится и к движению за гражданские права 1960-х годов. Оно выросло из долгосрочной работы NAACP⁷⁴, 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 органайзером, частью группы, которая приняла стратегическое решение бороться против Джима Кроу⁷⁵.

Движения возникают после многолетней подготовительной работы

74 Национальная ассоциация за интересы цветных людей (NAASP) – движение за гражданские права чернокожих, основанное в 1909 году.

75 Законы Джима Кроу – неофициальное название законов о расовой сегрегации в некоторых штатах США в период 1890–1964 годов

Будь готов

Таков общий знаменатель забастовочной волны 1930-х годов, движения за гражданские права 1960-х и даже движения “Оккупай Уолл-стрит” несколько лет назад. Когда представилась возможность, организеры были готовы и намеревались достичь таких высот, которые считались невозможными.

Ничто так не подпитывает движение, как победа. После того, как бойкот автобусов в Монтгомери в 1956 году завершился победой, движение за гражданские права стало распространяться как лесной пожар. Когда ветер меняется, небольшая кампания, которую мы ведём сегодня, может перерасти в мощное движение завтра.

Следующий подъём потребовать тысяч опытных, дальновидных активистов. Мы оттачиваем свои навыки, ввязываясь в битвы и выигрывая некоторые из них.

Убеждение коллег в том, что они должны поддерживать друг друга против общего врага, является важной задачей для организации, которая хочет изменить баланс сил как в рамках отдельного предприятия, так и во всём 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 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 вытщила 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 сразу почти 50 школ. Это больше

Пример Чикаго вызвал общенаци- ональную волну активности учителей, учащихся и родителей

чем любой американский город когда-либо видел. Так как мы пишем эту книгу в 2016 году, профсоюз находится в разгаре своей кампании по заключению коллективного договора, борясь с атаками на пенсии учителей и готовясь к ещё одной возможной забастовке. Учителя и их союзники продолжают вдохновлять своими смелыми голодовками и гражданским неповиновением.

Но чикагские учителя обнаружили, что они не одиноки. Их пример вызвал общенациональную волну активности учителей, учащихся и их родителей. Десятки профсоюзов учителей начали свои собственные кампании “ученики школ заслуживают”. Они повысили ставки, бойкотировав тесты, проводя итальянские⁷⁶ и катающиеся⁷⁷ забастовки.

Люди идут вперёд, несмотря на перемены. Ими движет понимание, что они – часть чего-то большего, чем они сами. Исполнитель народных песен Пит Сигер использовал образ гигантских качелей. Один конец отягощён богатыми и могущественными. На другой конец активисты насыпают песок, по чайной ложке за раз. «Когда-нибудь вы увидите, как качели сделают вжух в другую сторону, – говорил Сигер. – И люди скажут: ну и дела, как внезапно это случилось?! А это мы и наши маленькие чайные ложки».

76 Итальянская забастовка – работа строго по инструкции. См. примеры в Уроке 5.

77 Катающаяся забастовка – серия акций, последовательно проводимых в различных подразделениях одной компании. Например, в штате Вашингтон учителя провели 30 однодневных забастовок в 1999 году и 65 однодневных забастовок в 2015 году. Таким образом руководство долго поддерживается в напряжении, а работники почти не страдают материально, так как каждый из них бастует всего один день. В России случаи катающихся забастовок неизвестны.

