

Как ГОТОВИТЬ

План Действий

И

Как расширить влияние профсоюза на
предприятии

Учебник для рабочих и профсоюзных активистов
Проведение семинара и эта публикация осуществлены при поддержке программы
МАТРА

«Как готовить план действий и как расширить влияние профсоюза на предприятии». (Учебник для рабочих и профактивистов) - М: Transnational Information Exchange - TIE, 2000 г.

Редакция и оформление СЛ. Бертони

Transnational Information Exchange - TIE (ТАЙ) независимая сеть связи профсоюзов и рабочего движения. Нашей целью является обмен информацией о транснациональных корпорациях в автомобилестроении и агропромышленное™.

Копию этого и других материалов в необходимых количествах, а также всю интересующую вас информацию о наших организациях и их деятельности вы можете получить через почту, факс или электронную почту.

TIE

Телефон/факс: (095) 248-7152

Почтовый адрес: 121099, Москва, Смоленская ул. д.10-290

Электронная почта: Internet -tiemos @ online.ru tiemos@cityline.ru

Введение

Одна из самых старых проблем, свойственных профсоюзам и рабочим организациям - отсутствие плана действий, который позволял бы удовлетворять требования рабочих и исполнять задачи профсоюзного движения, эффективно распределяя и без того ограниченное время активистов, избегая бюрократизации профсоюзной работы.

Некоторые считают, что любое планирование ведет к росту бюрократии, которая, в свою очередь, порождает номенклатуру. Номенклатура же рано или поздно дистанцируется от рабочих, чего, по мнению этих товарищей, необходимо избегать любой ценой. Другие, напротив, утверждают, что необходимо придать профсоюзной работе «профессиональный» характер, для чего достаточно нанять небольшое число «специалистов». Именно они, по мысли тех, кто защищает эту точку зрения, должны решить все проблемы профсоюза и за это профсоюз будет им платить. Как первые, так и вторые, забывают о самом главном в жизни и существовании демократического профсоюза - о членах профсоюза и об их организованности.

Именно для того чтобы демократическое профсоюзное движение в России не повторило этих концептуальных ошибок, мы решили опубликовать этот учебник под названием «Как готовить план действий и как увеличить влияние профсоюза на предприятии». Его главная цель - помочь профсоюзам и рабочим в процессе постоянной самоорганизации, постоянного самосовершенствования и обучения, направленном на то, чтобы соответствовать обновляющейся действительности и быть готовыми к новым испытаниям.

Мы считаем, что сегодня, более чем когда-либо, российское демократическое профсоюзное движение призвано показать всему обществу, как необходима и полезна демократия для развития страны. Для этого необходимо выработать план действий, которые бы способствовали распространению и развитию демократии и препятствовали возвращению к авторитарному государству и установлению диктатуры отдельной личности.

Этот план действий должен быть выработан путем открытого демократического обсуждения, которое позволило бы участвовать в этом процессе всем заинтересованным рабочим. Только в этом случае план будет пользоваться поддержкой рабочих.

Данный учебник призван помочь российскому демократическому профсоюзному движению в разработке плана действий. Здесь мы рассмотрим методологию распределения рабочей нагрузки. В этом методе для вас как активиста профсоюза главное - определить цель, которую профсоюз хочет достичь, и определить демократические средства для ее достижения.

В этой брошюре также есть некоторые подсказки о том, что нужно делать, чтобы расширить влияние профсоюза на заводе. Речь, безусловно, не идет о готовых рецептах, которые можно слепо применять на любом заводе. Речь идет об идеях, которые могут помочь укрепить демократию в профсоюзах, превращая их, таким образом, в пример настоящей демократической организации, настоящей власти рабочих.

Эта брошюра также может использоваться как дополнение к материалу «Как готовиться к ведению переговоров» во время подготовки мероприятий, имеющих отношение к коллективным переговорам

Эта публикация подготовлена ТАЙ-Москва при поддержке программы МАТРА для практического применения профсоюзными активистами предприятий.

ТАЙ-Москва 2000г.

План действий

Составление плана действий

В данной главе мы рассмотрим методологию распределения рабочей нагрузки. В этом методе для вас как представителя профсоюза главное - поставить цель, которую вы хотите достичь, и определить средства для ее достижения.

Допустим, на предприятии неблагоприятно обстоят дела с условиями труда. Никто не обращает внимания на жалобы сотрудников. Группа членов профсоюза хочет принять участие в переговорах по вопросу улучшения условий труда.

В то же время ходят слухи о неминуемой реструктуризации производства. Но мало кто обладает достаточной информацией об этой реструктуризации или представляет, что это такое.

Пять профсоюзных лидеров занялись активной деятельностью на предприятии. Одни хотят разобраться с недобросовестной уборкой помещений. Другие организовать вечеринку по случаю дня рождения сотрудников.

Вот несколько примеров того, с чем столкнулись профсоюзные активисты. Много дел, но слишком мало времени и слишком мало людей. Все сводится к необходимости правильного выбора и оптимальной организации профсоюзной работы. В этом поможет план действий.

Почему так важно составление плана? Этому есть множество причин, остановимся на нескольких:

* План действий архиважен для того, чтобы члены профсоюза уделяли внимание различным вопросам при постоянной нехватке времени. Это связано с определением приоритетов. Более того, закрепив за отдельными профсоюзными лидерами определенные проблемы, можно убедиться, что все активно задействованы в работе.

* План также позволит проверить своевременное выполнение возложенных задач. Многие проблемы ограничены фактором времени.

* Члены профсоюза могут также использовать план для контроля за деятельностью своих представителей. Такой контроль может осуществляться или предварительно, или задним числом. До принятия плана действий члены профсоюза должны решить, действительно ли

сделанный выбор отражает их реальные интересы. Поэтому и должностные лица, и рядовые сотрудники должны быть ознакомлены с планом действий. Только в этом случае можно оценить, были ли достигнуты поставленные цели.

Заключение: не стоит предлагать к обсуждению законченный план действий, поскольку вероятно возникновение непредвиденных обстоятельств. План должен быть достаточно гибким, чтобы отразить их.

План действий: предпринимаемые шаги

Шаг 1: составление перечня идей

Каждый представитель профсоюза без сомнения имеет собственные соображения в интересующих его сферах.

- Знают ли другие об этом?
- Схожи ли цели отдельных лиц?

Первый шаг - составление перечня идей всех активистов профсоюза. Не забудьте пометить в этом перечне род деятельности этих лиц. Скорее всего, список получится длинный. Но пусть это вас не волнует, позже мы научим, как сократить его.

Шаг 2: конкретизация целей

- Достаточно ли четко и конкретно поставлены цели по каждому вопросу?

Важно, чтобы поставленные цели поддавались количественному определению. Вот пример не конкретизированной цели - улучшение условий труда. При рассмотрении такой цели, вероятно, что люди могут не прийти к единому мнению. Одни будут считать, что условия труда будут улучшены после заливки нового бетонного пола, другие скажут, что эта цель не достигнута, поскольку не установлена дополнительная вытяжка.

Во избежание такой дискуссии важно оговорить конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Чрезвычайно важна имеет конкретизация цели. Например: Сокращение продолжительности рабочего времени до 7 часов в день, 5 дней в неделю (35 часов в неделю).

Шаг 3: приоритеты

Представители профсоюза оказываются не в состоянии охватить сразу все задачи. Необходимо сделать выбор, предпочтительно на основании убедительных аргументов. В качестве полезного средства

можно использовать таблицу приоритетов. При проведении выбора примите во внимание, какой критерий имеет первостепенное значение, например:

- Какова срочность вопроса?
- Каковы вероятность успеха?
- Какова нагрузка, которая падет на представителей профсоюза?
- Имеют ли они время, знания или мотивацию для решения этого вопроса?
- С кем связан этот вопрос, с должностными лицами или рядовыми сотрудниками?

Профсоюзные активисты должны разработать свои собственные критерии и определить их важность. После этого оцените проблему по каждой позиции из перечня соответствующим количеством баллов.

Оценку можно проводить по пятибалльной шкале.

Оценка «1» критерия «срочность проблемы» означает, что с решением можно подождать. Оценка «5» означает безотлагательность решения вопроса.

Проведя оценку по критериям, вы сможете выделить проблему, которая, с вашей точки зрения, обладает наибольшим приоритетом, т.е., ту которая получила самое большое количество баллов.

| Критерии | | | | |
|-------------------------------------|-----------|----------|--------------|-------|
| Осуществимость (вероятность успеха) | Срочность | Важность | Трудоемкость | Всего |
| 1 | 5 | 5 | 2 | 13 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 06 |
| 3 | 4 | 4 | 2 | 13 |
| 3 | 1 | 3 | 4 | 11 |
| 5 | 1 | 4 | 4 | 14 |
| 1 | 3 | 2 | 4 | 10 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 08 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 15 |

На основании этой таблицы приоритет следует отдать проблеме «Н», поскольку она важная, срочная, имеет большую вероятность успеха и совсем не трудоемка.

Если главным критерием для вас является «Осуществимость (вероятность успеха)», то приоритет следует отдать проблемам «Е», «Н», «С» и «А». Если же главный критерий - «Срочность», то приоритет следует отдать проблемам «А», «Н», «С» и «Е».

Шаг 4: определение основной линии

Следующий вопрос, на который следует дать ответ:

- Какое количество проблем представитель профсоюза сможет решить за год: четыре крупные проблемы или шесть небольших?

Понятно, что различные вопросы требуют для своего решения различного времени, поэтому план действий должен это учитывать.

Теперь следует совершить очень важный шаг: определить количество проблем, которым будем заниматься, а остальные поместить в резервный перечень.

Выбранные проблемы должны быть рассмотрены более подробно:

- Как следует подойти к проблеме?
- Имеются ли для нее ограничения по времени?

- Кто сможет взяться за ее решение?

Эти вопросы могут быть обсуждены на профкоме, но обсуждение будет более эффективным, если разделить на небольшие группы. Это позволит распределить проблемы между группами, которые смогут работать над решением интересующих их проблем, за которые они будут нести персональную ответственность. Отдельные планы действий должны быть одобрены на собрании профкома.

Пожалуйста, обратите внимание:

Шаги 5, 6 и 7 должны быть выполнены в отдельности для каждой из проблем!

Шаг 5: сбор информации и выработка предложений

- Как взяться за проблему?
- Что нужно предпринять для получения благоприятных конечных результатов?

Логично начать со сбора информации.

Мы хотим упомянуть несколько возможных источников:

- Старые материалы, статьи и брошюры
- Опрос членов профсоюза
- Исполком профсоюза
- Другие предприятия
- Агентства информации и местные власти
- Администрация предприятия, кадровый отдел
- Эксперты со стороны

Эта информация должна быть классифицирована и записана.

На основе полученной информации разрабатывается предложение. Хорошее предложение ясно и однозначно укажет на необходимые действия. Это предложение будет обсуждено на собрании профкома.

Шаг 6: сроки исполнения

- Каковы ограничения по времени, имеются ли они?

Важно согласовать дату выполнения задания. Это служит мотивацией для начала работы над проблемой и обозначает реальные сроки ее решения.

Необходимо продумать, сколько времени займет каждый шаг. Для этого воспользуйтесь обратным отсчетом времени. Это значит, что нужно начать с предполагаемой даты завершения выполнения задания, затем установить дату начала выполнения (на два месяца назад), затем двигаться назад, устанавливая даты каждого предыдущего шага. Можно прийти к заключению, что согласованная конечная дата является нереальным сроком решения вопроса.

Возникшая несогласованность во времени может быть решена следующим образом:

- Путем установления новой даты выполнения задания.
- Путем пропуска шага или его менее детального исполнения.
- За счет подключения к решению вопроса дополнительных людей.

Шаг 7: Распределение заданий

- Кому какое задание выполнять?

Мы рекомендуем, чтобы над одной проблемой работало не менее двух человек, они смогут поддержать и дополнить знания друг друга. Более того, необходимо, чтобы привлеченные люди разбирались и были заинтересованы в проблеме, а также имели достаточно времени.

Возможно, что за пределами профкома есть люди, которые могут подключиться к работе.

В завершение...

Все записано на бумаге и одобрено профкомом, теперь к делу ... Но прежде необходимо уточнить и достичь соглашения по ряду вопросов.

Контролер

Так можно называть человека, который будет осуществлять контроль и, возможно,

корректировать исходный план.

Важно, чтобы директивы выработывались в соответствии с отчетом контролера или группы профкома о выполнении работ.

План действий

План действий нужно представить в виде понятного всем текста. После этого план должен быть максимально широко обсужден членами профсоюза.

Новые проблемы

Внимание профсоюзных лидеров постоянно будут привлекать новые проблемы. Важно не сбиться с пути и не погнаться за личными интересами.

Резюме

Ниже приведено резюме всех описанных в этой главе шагов:

Шаг 1: рассмотрение идей профсоюзных активистов.

Шаг 2: постановка точных целей для каждой проблемы.

Шаг 3; присвоение приоритетов. Каким вопросам уделить первоочередное внимание?

Полезно использовать таблицу приоритетов.

Шаг 4: оценка возможностей представителей профсоюза в плане выполнения поставленных задач. Затем пройдите по шагам 5, 6 и 7 для каждой проблемы в отдельности.

Шаг 5: сбор информации и разработка предложения.

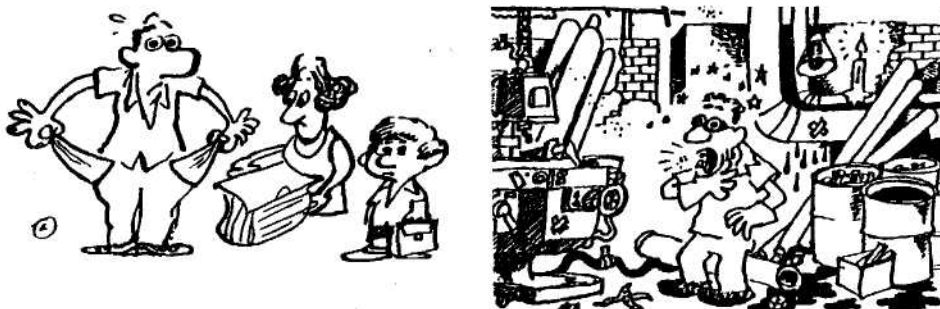
Шаг 6: определение даты исполнения методом обратного отсчета.

Шаг 7: распределение заданий.

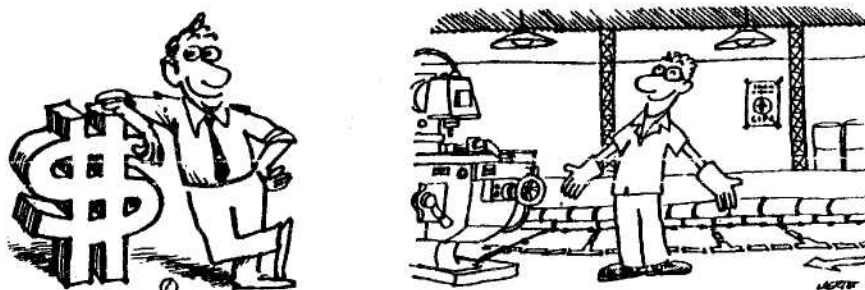
При возникновении новых срочных проблем обсудите их с другими представителями профсоюза и перестройте план.

Схема в картинках

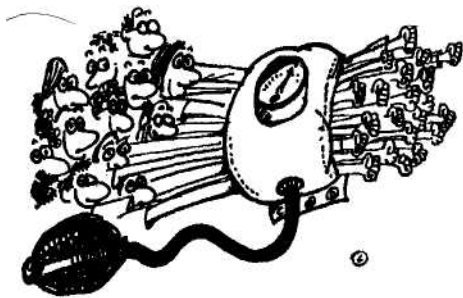
Проблема



Цель



Действия



Временные рамки



Кто действует



Деловая Игра «План действий профкома»

С помощью этой игры вы сможете применить описанную выше теорию для подготовки плана действий при участии рабочих и членов профсоюза.

Эта игра позволяет определить суть проблем, которые должны находиться в поле зрения профсоюза. Как только они будут определены, можно будет распределить их в порядке важности и выработать план действий.

Для достижения наилучшего результата предлагаем вам воспользоваться шагами, описанными в главе «Составление плана действий».

Игра

Ведущий игры предлагает группе подготовить План действий профкома на следующий год.

Представьте себе, что вы находитесь на расширенном заседании профкома. Участники игры должны определить, кто будет играть роль членов профкома, а кто — активистов и членов профсоюза.



Как только участники разобьются на группы, члены профкома начнут работу по обсуждению плана действий, пытаясь вовлечь в дискуссию всех рабочих и членов профсоюза.

При вовлечении трудящихся и членов профсоюза в составление плана действий на следующий год очень важно, чтобы все они имели возможность высказаться по проблеме, которую профком должен включить в план. Для этого члены профкома должны попросить всех (рабочих, членов профсоюза и членов профкома) ответить индивидуально на следующие вопросы:

1) На каких проблемах профком должен заострить свое внимание в наступающем году?

- на проблемах, поставленных администрацией? Если да, то на каких конкретно?
- на проблемах, указанных профкомом? Если да, то на каких конкретно?

Ответы, полученные в ходе этого опроса, составят перечень существующих проблем. Они должны быть конкретизированы и распределены в порядке приоритетности. Для начала воспользуемся новым вопросом для выделения наиболее приоритетных проблем.

2) Какую проблему вы считаете наиболее важной и каковы ваши аргументы при присвоении приоритетов?

Основываясь на ответах на вопрос номер 2, председатель заседания составляет перечень приоритетных проблем, после чего группа переходит к анализу каждой из них в отдельности, используя для этого нижеозначенные вопросы. Переходим к следующим этапам игры.

Содержание

1) Определите проблему

- В чем конкретно она заключается?

2) Первопричина проблемы

- Почему она возникла?
- Какие ее аспекты вы можете выделить?
- Связана ли она с другими проблемами?

3) Ответственный за решение проблемы

- За каким человеком или группой закрепить эту проблему?
- Какие лица или группы будут задействованы при ее решении?
- Каковы ее последствия?

4) Чья это проблема

- Кто поднял проблему - профком или администрация?
- Кто отвечает за ее решение?

5) Благоприятные результаты

- Какое решение/результат устроит профком?

• Получит ли выгоду от этого решения и администрация? Если да, то обозначьте общие и различающиеся интересы.

- Возможно ли альтернативное решение?
- До какой степени профком может пойти на компромисс?

б) Интересы

- Каковы последствия для сторон в случае, если проблема не будет решена?
- Как сложится ситуация при проведении в жизнь решения профкома?
- Какие интересы преследует профком и администрация?

Теперь обратитесь к своему определению проблемы (вопрос 1) - достаточно ли оно точное?

Если проблема сформулирована неверно, то следует ее переформулировать в соответствии с результатами обсуждения пункты 2-6.

Если проблема была сформулирована верно, переходите к обсуждению процедуры решения проблемы.

Процедура

На этом этапе определяется, насколько трудоемким может стать выполнение решения, принятого по той или иной проблеме.

1) Определить, кто выступает с предложением

Если речь идет о проблеме, касающейся рабочих, тогда инициатива должна оставаться за профсоюзом.

Если это проблема администрации, то она отвечает за выдвижение предложения/решения.

• Что делать, если проблема касается администрации, но администрация не выдвигает ее на обсуждение, и отсутствие решения этой проблемы создает трудности для рабочих?

- Какой договоренности хочет достичь профком?

2) Какие шаги были сделаны в направлении решения проблемы?

- Что было сделано для решения проблемы до настоящего времени?
- Какая вам необходимо информация и когда?
- Кто может оказать помощь и какую?
- Когда должны быть получены результаты?

3) Шаги в отношении средств

• Какие аргументы может использовать профком?
• Как профком хочет достичь желаемых целей, обозначьте средства, которые вы собираетесь использовать (например, информация, переговоры, запросы, помощь экспертов)?

- Почему вы выбрали именно эти средства?

- Какие средства будет использовать администрация?

Как только вы определите, какой будет процедура, следующим шагом будет обсуждение позиции, занимаемой профсоюзом и определение ответственного за решение проблемы.

С) Процесс

1) Отношение

• Какую позицию должен занять профком: ждать и наблюдать, взять инициативу на себя, выдвигать иски, относиться формально или другое?

- Какой результат вы ожидаете получить при таком отношении?

2) Лидерство

- Кто возглавит решение проблемы?

- Профком или администрация?

Обоснуйте ваш выбор, приведя соответствующие аргументы в его пользу.

3) Использование власти

Проверьте выбранные средства. Все ли средства, способные реально воздействовать на решение проблемы, были использованы?

На основании ответов и некоторых дополнений вы сможете составить четкий план своих действий.

Ваши ответы будут представлены в плановую группу и обсуждены ею. Результатом этой дискуссии должен стать план действий профсоюза. Если вам не удалось прийти к такому плану, предлагаем вам еще раз пройти по всем этапам, а также рассмотреть имевшие место дискуссии, используя для этого шаги, описанные в предыдущей главе.

Как расширить влияние профсоюза на предприятии

Активисты профсоюза часто спрашивают, что делать, чтобы расширить свое влияние на предприятии. Под этим вопросом подразумевается увеличение численности и повышение активности членов профсоюза, получение как можно больших результатов на переговорах с администрацией, воздействие на процесс реорганизации производства и, в конечном счете, повышение эффективности работы профсоюза.

Если профсоюз хочет иметь больше влияния на предприятии, важно сначала обратить внимание на возможности самих профсоюзных лидеров и активистов. Расширить влияние можно только в том случае, если ваше поведение будет влиять на других.

В этой главе мы представляем перечень шагов, которые должны помочь вам расширить свое влияние на предприятии.

Семь шагов к лидерству профсоюза

1) Будьте активны и сконцентрируйтесь на собственном поведении

• Какие черты характера вам как представителю профсоюза необходимо побороть в себе?

Вы должны проанализировать свое поведение, не чуждаться самокритики и прислушиваться к тому, что говорят о вашем поведении коллеги.

Совершенно неуместно пассивное ожидание, необходим серьезный взгляд на свою активность. Из этого следует, что профсоюз должен в меньшей степени обращать внимание на поведение администрации и конкурирующих с ним профсоюзов, а больше - на свое собственное отношение к тому, что происходит на предприятии (в отрасли, в обществе) и на то, как решить существующие проблемы.

Вы должны постоянно задавать себе три вопроса:

• Каким было наше поведение/отношение к происходящему (в профсоюзе, на предприятии, в обществе, т.д.) до настоящего момента?

• Что мы как профсоюз предложили в качестве альтернативы?

• Каковы были наши реальные возможности?

Обращайте внимание на то, как вы говорите. Известно, что слова выдают ваше отношение к той или иной проблеме, и степень готовности ее решить.

Поведение в проблемной ситуации может быть ответным (пассивным) или упреждающим (активным)

Как правило, эти два типа выражаются в следующих словах:

Ответное (пассивное) поведение:

- Профсоюз был информирован слишком поздно.

- Профсоюз ничего не может изменить в создавшейся ситуации.

- Администрация загнала профсоюз в угол.

- Администрация лишила профсоюз любых возможностей действовать.

- Профсоюз не может...

- Профсоюз должен..

Упреждающее (активное) поведение:

- Как получить информацию вовремя?

- Каковы альтернативы?

у<"л" - Как мы позволили поставить себя в тупик? ..т - Мы сдались слишком

быстро.

- Профсоюз может выбирать.
- Профсоюз предпочитает...

2) Обозначение основных целей и расхождений во взглядах

Вы должны быть убеждены в том, что ваш профсоюз работает хорошо. Для этого вы должны быть знакомы с его основными отправными точками и целями.

- Каковы отправные точки и цели профсоюзов?

Известно, что профсоюз выполняет специфическую функцию, он представляет интересы трудящихся.

- Что это означает?
- Каковы особые обязанности, возложенные на профсоюз?

Один из путей для определения мотивов и обязательств профсоюза - разработка какого-либо законодательного документа (устав, декларация принципов, норма поведения, т.д.).

Профсоюз должен четко сформулировать свои долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, стратегию и тактику. Каждый член профсоюза должен их понимать. Поэтому формулирование целей и стратегии должно происходить коллективно и не должно быть возложено на узкий круг «интеллектуалов».

Краткосрочные цели должны подвергаться периодической переоценке и соответствовать обстоятельствам, но не терять из виду стратегической линии и среднесрочные и долгосрочные цели.

Вы сможете влиять на своих товарищей только в том случае, если сможете убедить их в четкости и ясности целей профсоюза или конкретного мероприятия.

Также очень важно ставить конкретные задачи на определенный период времени. Если таких целей нет, существует опасность, что профсоюз пойдет не в том направлении. Определенные задачи должны иметь конкретного исполнителя, сроки и пути реализации.

3) Выполняйте только необходимое, не занимайтесь ненужным.

- Случалось ли., что важные дела не были выполнены профсоюзом вовремя?
- Как профсоюз определяет приоритеты в перечне проблем?

Успех профсоюза заключается в концентрации усилий на самых важных делах. Это не означает, что профсоюз не должен стремиться

решить трудно решаемые проблемы. Это означает только, что профсоюз должен уметь определять приоритеты.

Третий шаг - определение приоритетов. Для этого вы можете воспользоваться нижеследующей таблицей или таблицей со страницы 11.

Нижеследующая таблица более проста и соотносит важность дела и срочность его выполнения. Многие срочные дела являются одновременно и важными, но бывает и так, что когда доходят руки до таких вопросов, оказывается, что время ушло. Например, обсуждение вопроса о вложении средств в тот момент, когда уже подписан контракт на приобретение дорогостоящей аппаратуры.

Таблица определения срочности дела.

| | Важно | Не важно |
|-----------|--------------------|--------------|
| Срочно | Сделать немедленно | Поручить |
| Не срочно | Выполнить вовремя | Не выполнять |

Эффективно работающий профком постарается тратить максимум времени на важные, но не крайне неотложные дела и свести к минимуму время, нужное для решения важных и срочных дел.

4) Развитие синергизма в работе профсоюза

- Если Вы хотите похудеть, что лучше - меньше есть или заниматься спортом?

Под синергизмом мы понимаем комбинированное действие, при котором суммарный эффект превышает действие, оказываемое каждым компонентом в

отдельности.

Это означает, что 1 плюс 1 дает не 2, а 3 или даже больше.

Ценность советов возрастет, если они используются совокупно. Таким образом, отвечая на поставленный выше вопрос, большего эффекта можно добиться, если и есть меньше, и заниматься спортом.

Если профсоюз на деле использует принцип синергизма, он открывает перед собой новые возможности. Во-первых, объединение сил увеличивает шансы на победу. Во-вторых, повышаются шансы принять

правильное решение, поскольку идеи и предложения суммируются и дополняют друг друга. В-третьих, ответственность можно разделить между разными членами профсоюза.

Принцип синергизма развивает способность к выработке и оценке целей, о которых шла речь в предыдущих пунктах.

И, наконец, если профком сможет сблизить и объединить людей, они ощутят свою ценность, это повысит их самооценку, и синергизм профсоюза возрастет еще больше.

5) Всегда принимайте во внимание общие интересы

- Чьи интересы представляет ваш собеседник?

- Чьи интересы представляет профсоюз?

Успех профсоюза заключается вовсе не в причинении вреда своему собеседнику (администрация, рабочие, члены профсоюза), а в переигрывании его.

Профсоюз может догадаться о возможных действиях своих собеседников (администрация, рабочие, члены профсоюза) в результате своевременного получения информации. При проведении дискуссии всегда принимайте во внимание как собственные интересы, так и интересы своего собеседника, а также его аргументы и доводы. Проанализируйте их и составьте картину ситуации. Выработайте возможные выходы, альтернативы или ответы на поставленные вопросы.

Вы можете достичь успеха, когда пользуетесь правильными средствами. Следующие вопросы могут оказаться полезными:

- Постарайтесь взглянуть на проблему глазами другого человека. Каковы его интересы и пожелания?

- Постарайтесь выяснить реальное состояние дел; не останавливайтесь лишь на обсуждении его точки зрения.

Прекрасным примером служит история двух сестер, которые поссорились из-за апельсина. Только некоторое время спустя они поняли, что одна хотела съесть апельсин, а другой была нужна цедра.

- Каким критериям должно удовлетворять решение, чтобы быть приемлемым для всех сторон?

- Постарайтесь обдумать все альтернативы для соответствия этим критериям.

Если есть желание получить все возможные преимущества от проводимой профсоюзом политики, потребуется ясность в отношениях

между лидерами и рядовыми членами профсоюза, в ожиданиях, которые они питают, а также доверие друг другу. Это подводит нас к следующему шагу.

б) Всегда старайтесь понять другого человека, затем постарайтесь, чтобы поняли вас.

- Были ли в процессе последнего разговора/обсуждения ясны все мотивы и исходные положения до принятия решения?

Сначала важно выслушать выступления всех членов профсоюза и других сотрудников. Постарайтесь понять, что они сказали и почему.

- Каковы мотивы и интересы другой стороны?

Только после того, как это станет ясно, можно задавать вопросы или делать замечания. Всегда слушайте других с искренним желанием понять говорящих.

Постарайтесь поставить себя на их место. Зачастую это весьма затруднительно для

членов и лидеров профсоюза. Это объясняется либо слишком глубоким, либо слишком поверхностным знанием проблемы, ввиду чего нейтральная позиция становится маловероятной, если не невозможной. Как правило, реакция бывает такой: «Это неправда, следует видеть вещи следующим образом...», и никто не спрашивает оппонента, почему он говорит или думает именно так.

Важно, чтобы обе стороны понимали позиции друг друга. Это подразумевает, что ваш собеседник должен понимать позицию профсоюза тоже. Объяснение своих мотивов и целей потребует от профсоюза некоторой смелости и откровенности. Если обе стороны действительно достигли взаимопонимания, можно ожидать принятия решения, приемлемого для обеих сторон.

7) Не создавайте иллюзий

Профсоюз должен быть всегда предельно честен и не должен брать на себя того, в выполнении чего он заведомо не уверен. Часто профсоюзные активисты берутся за выполнение задач, к которым они не готовы или которые объективно находятся вне сферы их компетенции. Обычно это случается из страха обидеть своих товарищей или потерять союзников, из-за мании величия и всезнания или из-за переоценки своих способностей

Практика показывает, что рано или поздно такой профсоюзный герой вынужден признать, что не справляется со взятыми на себя обязательствами. Он знает, что должен держать ответ перед своими товарищами. Большинство видит выход в том, что выдумывает какую-нибудь историю, пытаясь скрыть свою ошибку, и вводит рабочих в заблуждение.

Например, нам часто приходится слышать заявления типа: «Мы передали это дело в суд. Судьи рассматривают случай. Насколько нам известно, наши шансы выиграть дело составляют 90%.» В то же время, говорящий прекрасно знает, что случай проигран. Позже он возложит вину за поражение на судей. Рабочие могут даже поверить в это, но сомнение останется: «Как могло случиться, что мы проиграли, если наши шансы выиграть составляли 90%?»

Чтобы избежать такого рода сомнений, подрывающих престиж и репутацию профсоюза, предлагаем следующее: прежде чем взять на себя какое-либо обязательство перед рабочими профсоюзный активист должен хорошо проанализировать его и честно сказать, в состоянии ли он решить проблему. В случае необходимости он должен взять время для анализа и открыто заявить, что ответ, сможет он взяться за решение предложенной проблемы или нет, он даст после. Его ответ должен быть честным и основываться на ясных и понятных мотивах.

По началу рабочие могут не понять такую позицию профсоюза, но со временем им станет ясно, что профсоюз не тратит усилий впустую, что всегда стремится решить проблемы и, что самое важное, не хочет обманывать рабочих.