PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Zostałem Związkowcem i Nie Chcę Tylko Rozdawać Ulotek



Jak porządkować potrzeby reprezentowanych osób, przygotowywać rzeczowe rozmowy i współpracować z doświadczonym wsparciem bez obiecywania, że każdą sprawę rozwiąże jedna głośna interwencja

Max Paradox

Zostałem Związkowcem i Nie Chcę Tylko Rozdawać Ulotek

Jak porządkować potrzeby reprezentowanych osób, przygotowywać rzeczowe rozmowy i współpracować z doświadczonym wsparciem bez obiecywania, że każdą sprawę rozwiąże jedna głośna interwencja

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384900819

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Związkowiec bez peleryny, czyli kim właściwie zostałeś? 11

Rozdział 2 - Wszyscy mają problem, ale który właściwie mamy rozwiązać? 21

Rozdział 3 - Najpierw awantura, potem pytania? Jak nie przegrać słusznej sprawy przez zły początek..... 31

Rozdział 4 - Ulotka poszła w świat, a ludzie nadal nic nie wiedzą..... 41

Rozdział 5 - Wszystko jest pilne, czyli jak nie zostać jednoosobowym pogotowiem związkowym..... 52

Rozdział 6 - Ekspert nie czyta w myślach, czyli jak korzystać z pomocy bez oddawania problemu w nieznane 62

Rozdział 7 - W związku też można się pokłócić, czyli jak nie zamienić reprezentacji w klub wzajemnych pretensji..... 73

Rozdział 8 - Wszyscy narzekają, nikt nie chce się podpisać. Jak działać, gdy pracownicy boją się wychylić?..... 84

Rozdział 9 - Nie idź na rozmowę z samym oburzeniem. Jak przygotować spotkanie, które ma sens? 95

Rozdział 10 - Przy stole rozmów: jak zamienić „zobaczymy" w konkretne ustalenia? 105

Rozdział 11 - Od „trzeba coś zmienić" do propozycji, którą naprawdę można rozpatrzyć..... 116

Rozdział 12 - Diabeł tkwi w słowie „może". Jak czytać projekty regulaminów, zanim narobią zamieszania? 126

Rozdział 13 - Kto właściwie mówi w imieniu załogi? Jak zbierać opinie, zanim powstanie wspólne stanowisko.....138

Rozdział 14 - Kompromis czy kapitulacja? Jak negocjować ustępstwa bez sprzedawania interesów pracowników 148

Rozdział 15 - Gdy sprawa robi się naprawdę poważna. Jak pomagać, nie zamieniając się w sędziego, śledczego i prokuratora? 159

Rozdział 16 - Podpisali, pokiwali głowami, a potem nic. Co zrobić, gdy ustalenia nie działają? 169

Rozdział 17 - Nie każdą sprawę da się wygrać. Jak powiedzieć „nie udało się" i nie stracić zaufania?.....180

Rozdział 18 - Sukces nie ma wieczystej gwarancji. Jak sprawić, żeby dobre rozwiązania przetrwały zmianę ludzi? 190

Rozdział 19 - Raport sukcesów wygląda pięknie. Tylko czy pracownikom naprawdę żyje się lepiej? 201

Rozdział 20 - Związkowiec z własnym kompasem. Jak działać rozsądnie, kiedy nikt nie podpowiada następnego kroku? 211

INTRO

Pierwszy tydzień działalności związkowej zapowiadał się całkiem spokojnie. Ktoś wręczył ci kilka dokumentów, ktoś inny dodał cię do grupy komunikacyjnej, a bardziej doświadczony kolega powiedział, że w razie problemów możesz śmiało pytać. Brzmiało zachęcająco. Potem, mniej więcej między drugim kubkiem kawy a końcem zmiany, przyszły trzy wiadomości. Pierwsza dotyczyła grafiku, druga zachowania przełożonego, trzecia zaczynała się od słów: „Musisz coś z tym zrobić, bo inaczej wszyscy pomyślą, że związki są tylko od gadania". Na deser ktoś zapytał, kiedy będą nowe ulotki. I właśnie wtedy odkryłeś, że działalność związkowa przypomina trochę otrzymanie kluczy do budynku, w którym wszyscy znają swoje problemy, ale nikt nie wie, gdzie znajduje się instrukcja obsługi.

W twojej wyobraźni związkowiec prawdopodobnie był człowiekiem, który potrafi wejść do gabinetu dyrektora, położyć dokumenty na stole i wyjść z rozwiązaniem. Najlepiej przy dźwiękach triumfalnej muzyki, której niestety żaden pracodawca nie ma obowiązku zapewniać. Rzeczywistość wygląda mniej widowiskowo. Zanim pojawi się sensowna rozmowa, trzeba ustalić, co właściwie się wydarzyło, kogo dotyczy problem, jakie informacje są potwierdzone i czego zainteresowani rzeczywiście oczekują. Czasami okazuje się, że trzy osoby opisują tę samą sytuację zupełnie inaczej. Czasami wszystkie mają częściowo rację. A czasami największym osiągnięciem pierwszego spotkania jest ustalenie, że sprawa wymaga sprawdzenia, zanim ktokolwiek zacznie wygłaszać przemówienie.

Jeżeli zostałeś związkowcem, ponieważ chciałeś mieć realny wpływ na warunki pracy, jesteś we właściwym miejscu. Jeżeli jednak liczysz na magiczny zestaw zdań, po których każda trudna rozmowa zakończy się sukcesem, muszę cię rozczarować. Takiego zestawu nie ma. Gdyby istniał, doświadczeni działacze nosiliby go zalaminowanego na smyczy, a negocjacje trwałyby krócej niż zamawianie pizzy dla dziesięciu osób. Skuteczna reprezentacja wymaga czegoś mniej efektownego, ale znacznie bardziej przydatnego: umiejętności słuchania, rozpoznawania priorytetów, oddzielania faktów od interpretacji, przygotowywania argumentów i korzystania z wiedzy ludzi, którzy niejedną trudną sytuację już przepracowali.

Największa pułapka początkującego związkowca polega na przekonaniu, że powinien natychmiast znać odpowiedź na każde pytanie. Przychodzi pracownik ze skargą, więc czujesz presję, aby zadeklarować działanie. Ktoś pyta o możliwe konsekwencje decyzji pracodawcy, więc chcesz zabrzmieć pewnie. Ktoś inny oczekuje interwencji jeszcze przed końcem zmiany. Łatwo wtedy pomylić odpowiedzialność z koniecznością nieustannego udowadniania swojej przydatności. Tymczasem zdanie „Muszę sprawdzić dokumenty i skonsultować możliwe działania" bywa znacznie uczciwsze niż efektowne „Zajmę się tym i załatwię sprawę". Pierwsze buduje podstawy działania. Drugie może budować oczekiwania, których później nie sposób spełnić.

W działalności związkowej szczególnie ważna jest różnica między problemem zgłoszonym a problemem rozpoznanym. Pracownik mówi, że grafik jest niesprawiedliwy. To ważny sygnał, ale jeszcze nie pełny opis sytuacji. Czy chodzi o nierównomierne rozłożenie zmian,

brak informacji z odpowiednim wyprzedzeniem, trudności rodzinne, czy sposób podejmowania decyzji? Każda z tych kwestii może wymagać innego podejścia. Podobnie skarga na przełożonego może dotyczyć niewłaściwego zachowania, niejasnych zasad komunikacji albo sporu o ocenę pracy. Uporządkowanie informacji nie oznacza podważania czyichś emocji. Oznacza potraktowanie zgłoszenia wystarczająco poważnie, aby nie zamienić go w źle przygotowaną interwencję.

Nie jesteś również zobowiązany do samotnego rozwiązywania wszystkich spraw. Organizacja związkowa to nie konkurs na najbardziej wytrzymałego bohatera zakładowego korytarza. W zależności od struktury organizacji możesz korzystać z doświadczenia innych przedstawicieli, odpowiednich władz związkowych, specjalistów i prawników. Ważne jest rozpoznanie, kiedy sprawę można uporządkować samodzielnie, a kiedy wymaga ona wsparcia. Kwestie dotyczące konkretnych uprawnień, terminów, sporów prawnych czy zagrożenia bezpieczeństwa potrzebują szczególnej ostrożności. Ta książka nie zastępuje profesjonalnej pomocy prawnej ani procedur obowiązujących w danej organizacji. Pomoże ci natomiast lepiej przygotować informacje i pytania, dzięki którym rozmowa z właściwą osobą będzie bardziej użyteczna.

Trudność polega także na tym, że reprezentowane osoby nie zawsze oczekują tego samego. Jedna chce spokojnego wyjaśnienia sytuacji, druga publicznego stanowiska, trzecia obawia się, że samo zgłoszenie problemu pogorszy jej położenie. Nie można uczciwie obiecać wszystkim identycznego sposobu działania. Trzeba natomiast rozmawiać o oczekiwaniach, granicach poufności i

możliwych konsekwencjach. Szczególnie istotne jest ustalenie, jakie informacje wolno dalej przekazywać i komu. Zaufanie pracowników nie stanowi przepustki do opowiadania ich historii podczas każdego spotkania. Związkowiec, który wie wszystko i mówi wszystkim, może szybko zostać najlepiej poinformowaną osobą, której nikt nie chce już niczego powiedzieć.

Warto też uczciwie spojrzeć na relacje z pracodawcą. Nie każda rozmowa musi przypominać starcie dwóch drużyn, które przed wejściem do sali ćwiczyły groźne spojrzenia. Istnieją sytuacje wymagające stanowczości, formalnych działań i wyraźnego sprzeciwu. Istnieją również problemy wynikające z nieporozumień, nieczytelnych procedur czy niewystarczającej komunikacji. Rozpoznanie różnicy nie oznacza rezygnacji z obrony interesów pracowników. Pozwala dobrać działanie do rzeczywistej stawki. Czasami najważniejszym elementem rozmowy będzie dobrze przygotowane pytanie, czasami precyzyjny postulat, a czasami wskazanie sprawy, której nie można pozostawić bez odpowiedzi. Sama głośność wypowiedzi nie jest jeszcze argumentem.

W tej książce nauczysz się patrzeć na zgłoszenia nie jak na niekończący się zbiór awarii, lecz jak na sprawy, które można uporządkować, ocenić i odpowiedzialnie prowadzić. Zobaczysz, jak odróżniać pojedynczą sytuację od powtarzającego się problemu, jak przygotowywać rozmowy bez tworzenia trzydziestostronicowych dokumentów o wszystkim i o niczym oraz jak informować pracowników o postępach bez rozdawania gwarancji. Przyjrzymy się też trudnym momentom: presji natychmiastowego działania, sprzecznym oczekiwaniom, brakom informacji, nieudanym rozmowom i sytuacjom, w których najbardziej

odpowiedzialną decyzją okazuje się skorzystanie z pomocy kogoś bardziej doświadczonego.

Nie będziemy udawać, że odpowiednia tabela rozwiąże każdy konflikt. Dobra dokumentacja jest przydatna, ale nawet najpiękniej sformatowany arkusz nie przekona automatycznie drugiej strony do zmiany stanowiska. Porządek pomaga za to zauważyć, czego brakuje, jakie kwestie powracają i które działania rzeczywiście zostały wykonane. Pozwala również przekazać sprawę kolejnej osobie bez konieczności rozpoczynania opowieści od pamiętnego poniedziałku sprzed siedmiu miesięcy. W organizacji opartej na współpracy taka ciągłość ma ogromne znaczenie. Pracownicy potrzebują wiedzieć, że ich zgłoszenia nie znikają wraz z rozładowaniem telefonu osoby, do której napisali.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której początkującym działaczom mówi się zdecydowanie za rzadko. Masz prawo nie wiedzieć, możesz popełnić błąd i nie musisz osobiście uczestniczyć w każdej rozmowie. Ważne, abyś umiał przyznać się do pomyłki, poprawić sposób działania i odpowiedzialnie przekazać sprawę dalej. Aktywność związkowa wymaga energii, ale energia nie jest zasobem nieskończonym. Jeśli spróbujesz zostać jednocześnie negocjatorem, prawnikiem, sekretariatem, rzecznikiem prasowym i całodobową infolinią, organizacja może zyskać bardzo zajętego działacza, który po kilku miesiącach będzie marzył o spokojnym rozdawaniu ulotek.

I właśnie dlatego nie zamierzamy traktować ulotek jak symbolu porażki. Informowanie pracowników, wyjaśnianie stanowisk i zachęcanie do rozmowy również są potrzebne. Problem zaczyna się wtedy, gdy na tym kończy się cała aktywność albo gdy działania komunikacyjne zastępują

rozpoznawanie potrzeb. Dobrze funkcjonujący przedstawiciel potrafi połączyć jedno z drugim. Wie, kiedy słuchać, kiedy zadawać pytania, kiedy przygotować stanowisko, a kiedy jasno powiedzieć, że określonej decyzji nie może podjąć sam. Dzięki temu nie musi budować swojego autorytetu na największych obietnicach. Buduje go na przewidywalności, rzetelności i szacunku do ludzi, których reprezentuje.

Nie potrzebujesz więc na początek donośniejszego głosu ani bardziej dramatycznego sposobu wchodzenia do sali konferencyjnej. Potrzebujesz lepszego rozeznania, kilku solidnych nawyków i odwagi, aby nie mylić pośpiechu ze skutecznością. Twoim zadaniem nie będzie wygrywanie każdego sporu w pojedynkę, lecz pomaganie ludziom w rozsądnym dochodzeniu do rozwiązań, przy zachowaniu świadomości rzeczywistych możliwości i ograniczeń. Jeżeli po przeczytaniu tej książki będziesz potrafił zamienić chaotyczne zgłoszenie w uporządkowaną sprawę, emocjonalną wymianę zdań w przygotowaną rozmowę, a nierealną obietnicę w uczciwy plan działania, wykonasz ważny krok. I być może następnym razem, kiedy ktoś zapyta, co właściwie robią związkowcy, nie będziesz musiał zaczynać odpowiedzi od pokazywania stosu ulotek.

Rozdział 1 - Związkowiec bez peleryny, czyli kim właściwie zostałeś?

Na pierwszym spotkaniu po wyborze do reprezentacji związkowej ktoś gratuluje ci nowej funkcji, ktoś podaje rękę, a ktoś z niezwykłą sprawnością pyta, czy teraz załatwisz podwyżki. Jeszcze nie zdążyłeś dowiedzieć się, gdzie przechowywane są dokumenty organizacji, a już otrzymujesz zadanie, które normalnie wymagałoby miesięcy rozmów, analizy sytuacji i odrobiny szczęścia. Odpowiadasz ostrożnie, że przyjrzysz się sprawie. Rozmówca kiwa głową, ale jego mina sugeruje, że właśnie usłyszał oficjalną deklarację podwojenia wynagrodzeń do najbliższego piątku. Witaj w świecie reprezentowania pracowników, w którym jedno niewinne zdanie potrafi zyskać rozmiary porozumienia zbiorowego, zanim skończysz kawę.

Początek działalności związkowej bywa dziwnym połączeniem dumy, odpowiedzialności i poczucia, że ktoś pomylił cię z osobą posiadającą znacznie większe uprawnienia. Z jednej strony chcesz pomagać. Z drugiej nie do końca wiesz, które decyzje możesz podejmować samodzielnie, jakie sprawy wymagają konsultacji i czego właściwie oczekują od ciebie pozostali członkowie organizacji. W dodatku związkowiec w oczach współpracowników rzadko ma prawo do spokojnego wdrażania się w obowiązki. Gdy w firmie dzieje się coś niepokojącego, oczekiwania pojawiają się natychmiast. Nikt nie pyta, czy ukończyłeś już wewnętrzne szkolenie z obsługi trudnych rozmów. To trochę tak, jakbyś otrzymał prawo jazdy i od razu został poproszony o kierowanie autobusem pełnym pasażerów, z których każdy zna lepszą trasę.

Pierwsza ważna rzecz, którą warto zrozumieć, dotyczy samego charakteru reprezentowania innych. Nie zostałeś osobistym pełnomocnikiem każdego niezadowolonego pracownika do załatwiania dowolnej sprawy. Działasz w określonej strukturze organizacyjnej, zgodnie z jej zasadami, zakresem upoważnienia i obowiązującymi przepisami. Twoim zadaniem jest pomaganie w rozpoznawaniu oraz przedstawianiu interesów pracowniczych, współtworzenie stanowisk i uczestniczenie w działaniach, do których masz odpowiedni mandat. W niektórych sprawach będziesz osobą prowadzącą rozmowę, w innych zbierzesz informacje, a jeszcze w innych przekażesz temat właściwemu organowi organizacji. Wszystkie te działania mogą być potrzebne. Reprezentowanie ludzi nie polega na tym, że zawsze stoisz na pierwszej linii z miną człowieka, który właśnie odkrył ostateczny argument.

Słowo „mandat" brzmi niezwykle poważnie, ale w praktyce oznacza przede wszystkim odpowiedź na kilka zwyczajnych pytań. Kto powierzył ci daną funkcję? W jakim zakresie możesz wypowiadać się w imieniu organizacji? Które decyzje wymagają zatwierdzenia? Komu przekazujesz informacje o prowadzonych sprawach? Jakie zasady wynikają ze statutu, uchwał i wewnętrznego podziału obowiązków? To nie są szczegóły zarezerwowane dla osób lubiących regulaminy bardziej niż wakacje. Bez ich poznania łatwo obiecać coś, czego nie możesz samodzielnie uzgodnić, albo rozpocząć działanie, które powinno zostać wcześniej skonsultowane. Dlatego jednym z pierwszych rozsądnych kroków jest rozmowa z osobą odpowiedzialną za organizację i wspólne wyjaśnienie zakresu twojej roli.

Wyobraź sobie, że współpracownik przychodzi z propozycją, aby związek natychmiast wystąpił z żądaniem

zmiany całego systemu premiowego. Sprawa może być uzasadniona, a przedstawione problemy rzeczywiste. Nie oznacza to jednak, że masz automatyczne upoważnienie do ogłoszenia oficjalnego stanowiska. Możesz wysłuchać argumentów, ustalić, jakich grup dotyczą, sprawdzić, czy temat był wcześniej analizowany, i przedstawić go odpowiednim osobom w organizacji. Jeśli ktoś naciska na natychmiastową deklarację, możesz spokojnie odpowiedzieć: „Przyjmuję ten problem i sprawdzę, w jakim trybie możemy go podjąć. Nie chcę obiecywać decyzji, której nie mogę podjąć sam". Taka odpowiedź nie brzmi jak scena z filmu o zwycięskim negocjatorze. Ma jednak ogromną zaletę: nie zamienia twojej dobrej woli w zobowiązanie bez pokrycia.

Reprezentowanie nie oznacza zgadzania się ze wszystkimi

W działalności związkowej szybko odkryjesz, że pracownicy nie tworzą jednolitej grupy o identycznych potrzebach. Osoby pracujące na różnych zmianach mogą mieć odmienne oczekiwania wobec grafików. Dla jednych korzystniejsze będą stałe godziny, inni wolą elastyczność. Pracownicy z dłuższym stażem mogą inaczej oceniać system wynagradzania niż osoby dopiero rozpoczynające pracę. Zdarza się również, że rozwiązanie poprawiające sytuację jednej grupy rodzi trudności dla innej. Wtedy zadaniem przedstawiciela nie jest wybranie osoby, która wypowiada się najgłośniej, i ogłoszenie jej opinii wolą całej załogi. Potrzebne jest zrozumienie rozbieżności oraz uczciwe określenie, czy istnieje wspólny interes, czy też organizacja musi rozważyć kilka konkurujących potrzeb.

Pomyśl o sporze dotyczącym dobrowolnych dodatkowych zmian. Część pracowników chce mieć

większą możliwość ich podejmowania, ponieważ zależy im na dodatkowym wynagrodzeniu. Inni obawiają się, że pozorna dobrowolność z czasem zamieni się w nieformalną presję. Jeśli wysłuchasz wyłącznie pierwszej grupy, możesz uznać ograniczenia za niepotrzebną przeszkodę. Jeśli porozmawiasz tylko z drugą, łatwo dojdziesz do wniosku, że każda dodatkowa zmiana jest zagrożeniem. Tymczasem właściwy problem może dotyczyć zasad proponowania pracy, przejrzystości decyzji oraz rzeczywistej możliwości odmowy. Dopiero po rozpoznaniu tych kwestii można formułować sensowne postulaty. Reprezentowanie interesów wymaga zatem czegoś więcej niż liczenia podniesionych rąk podczas najbardziej emocjonującego zebrania.

Nie musisz również zgadzać się z każdą interpretacją przedstawianą przez osobę, która zwraca się o pomoc. To szczególnie trudne na początku, kiedy bardzo zależy ci na zdobyciu zaufania. Łatwo wtedy potwierdzać wszystko, co słyszysz, ponieważ obawiasz się, że ostrożność zostanie odebrana jako brak zaangażowania. Możesz jednak potraktować czyjąś sytuację poważnie, nie rozstrzygając od razu, kto ma rację. Gdy pracownik twierdzi, że został niesprawiedliwie oceniony, nie musisz natychmiast ogłaszać, że przełożony dopuścił się nadużycia. Możesz zapytać o kryteria oceny, sposób przekazania informacji i dokumenty, które pozwolą dokładniej zrozumieć sytuację. Szacunek wobec zgłaszającego nie wymaga automatycznego przyjmowania wszystkich wniosków za udowodnione fakty.

Takie podejście bywa mniej popularne niż stanowcze zapewnienia, ale znacznie lepiej chroni wiarygodność organizacji. Jeśli przedstawiciel publicznie oskarży kogoś na

podstawie niepełnych informacji, a później okaże się, że istotne okoliczności wyglądały inaczej, naprawienie szkody może być trudniejsze niż pierwotne wyjaśnienie sprawy. Nie oznacza to konieczności zachowywania neutralności wobec każdego problemu. Są sytuacje, w których trzeba działać zdecydowanie, szczególnie gdy pojawia się zagrożenie bezpieczeństwa albo podejrzenie poważnego naruszenia praw pracowniczych. W takich przypadkach ważne są właściwe procedury, czas reakcji i konsultacja z kompetentnymi osobami. Ostrożność w ustalaniu faktów nie powinna stawać się pretekstem do bezczynności, podobnie jak stanowczość nie zwalnia z odpowiedzialności za formułowane zarzuty.

Gdzie kończy się twoja odpowiedzialność?

Jednym z mniej oczywistych zagrożeń nowej funkcji jest stopniowe przejmowanie odpowiedzialności za sprawy, na które nie masz pełnego wpływu. Początkowo chcesz po prostu pomóc kilku osobom. Potem zaczynasz odbierać telefony po godzinach, analizować cudze konflikty w weekend i czuć się osobiście winny, kiedy pracodawca odrzuca propozycję organizacji. W pewnym momencie możesz dojść do absurdalnego wniosku, że skoro ktoś jest niezadowolony, prawdopodobnie powinieneś był zrobić coś więcej. Tak rodzi się zmęczenie, które potrafi skutecznie odebrać przyjemność nawet z dobrze wykonywanej działalności społecznej. Związkowiec nie odpowiada jednak za wszystkie decyzje pracodawcy, postępowanie współpracowników ani przebieg każdego sporu. Odpowiada za swoje działania w powierzonym zakresie: rzetelność, przygotowanie, komunikację i przestrzeganie właściwych zasad.

Rozróżnienie odpowiedzialności za działanie od odpowiedzialności za rezultat jest niezwykle praktyczne. Możesz przygotować argumenty, uczestniczyć w spotkaniu, zadawać trafne pytania i dopilnować przekazania ustaleń. Nie możesz zagwarantować, że druga strona zaakceptuje proponowane rozwiązanie. Możesz zadbać o poprawne skierowanie sprawy do specjalisty, ale nie powinieneś gwarantować określonej oceny prawnej. Możesz przekazać pracownikom informacje o działaniach organizacji, lecz nie kontrolujesz wszystkich reakcji na te informacje. Rozumienie tych granic nie osłabia zaangażowania. Pozwala skierować energię tam, gdzie rzeczywiście możesz coś zrobić, zamiast zużywać ją na bezustanne rozliczanie się z cudzych decyzji.

Przydaje się tutaj bardzo proste rozróżnienie trzech obszarów: tego, co możesz zrobić osobiście, tego, co możesz zaproponować organizacji, oraz tego, na co możesz jedynie próbować wpłynąć poprzez właściwe działania. Nie musisz tworzyć z tego uroczystego dokumentu z pieczęcią. Wystarczy, że przed podjęciem ważniejszej sprawy uczciwie określisz, do której kategorii należy oczekiwany rezultat. Jeśli możesz samodzielnie zebrać informacje i umówić spotkanie, wykonaj te czynności. Jeżeli decyzja wymaga stanowiska właściwego organu związku, nie przedstawiaj prywatnego pomysłu jako uzgodnionej polityki. A jeśli rozwiązanie zależy od negocjacji lub rozstrzygnięcia zewnętrznego, komunikuj możliwe działania bez sugerowania, że wynik został już przesądzony.

Granice dotyczą również czasu i dostępności. Osoba, która pełni funkcję związkową, nie staje się automatycznie całodobowym punktem obsługi wszystkich trudności zawodowych. Warto uzgodnić sposób zgłaszania spraw, oczekiwane terminy odpowiedzi i zasady kontaktu w

przypadkach wymagających pilnej reakcji. Oczywiście niektóre sytuacje są na tyle poważne, że nie powinny czekać na regularny dyżur. Ale codzienne pytanie o termin kolejnego zebrania nie musi być rozwiązywane o dwudziestej trzeciej. Jeżeli każdy kontakt otrzyma status alarmowy, po pewnym czasie naprawdę pilne zgłoszenia zaczną ginąć wśród wiadomości oznaczonych wielkimi literami i trzema wykrzyknikami. Alarm, który dzwoni nieustannie, przestaje cokolwiek odróżniać.

Autorytet, którego nie trzeba odgrywać

Nowi przedstawiciele często zastanawiają się, w jaki sposób budować autorytet. Niektórzy próbują mówić bardziej oficjalnym językiem, inni podkreślają swoją funkcję przy każdej okazji, a jeszcze inni stawiają na stanowczość, która momentami przypomina przesłuchanie prowadzone przez człowieka bardzo niezadowolonego z jakości firmowych krzeseł. Tymczasem autorytet w działalności związkowej powstaje przede wszystkim dzięki przewidywalnemu postępowaniu. Ludzie obserwują, czy dotrzymujesz ustaleń, czy potrafisz przyznać się do niewiedzy, czy nie ujawniasz niepotrzebnie powierzonych informacji i czy traktujesz podobne sprawy według podobnych zasad. Te zachowania są mniej widowiskowe niż efektowne przemówienie, ale pozwalają z czasem budować rzeczywiste zaufanie.

Przykładowo, jeśli deklarujesz, że wrócisz z informacją po konsultacji, dopilnuj tego nawet wtedy, gdy odpowiedź brzmi: „Sprawa nadal wymaga wyjaśnienia”. Milczenie jest szczególnie kłopotliwe, ponieważ pozostawia przestrzeń na domysły. Osoba zgłaszająca problem zaczyna się zastanawiać, czy jej wiadomość została przeczytana, czy temat utknął, czy może związkowiec postanowił zmienić

nazwisko i rozpocząć nowe życie w miejscowości bez zasięgu telefonicznego. Nie trzeba przekazywać poufnych szczegółów ani udawać postępu tam, gdzie go nie ma. Często wystarczy krótka, prawdziwa informacja o stanie sprawy i tym, jaki krok jest obecnie możliwy. Warto też odróżniać termin przekazania aktualizacji od terminu rozwiązania problemu. Pierwszy zwykle łatwiej kontrolować.

Autorytet wymaga także umiejętności powiedzenia „nie" albo „nie w tej formie". Zdarzy się, że ktoś poprosi cię o publiczne rozpowszechnienie niepotwierdzonych zarzutów, wykorzystanie poufnych informacji albo podjęcie działania sprzecznego z ustalonym trybem organizacji. Możesz rozumieć frustrację tej osoby, ale nie powinieneś zgadzać się na wszystko w imię solidarności. Solidarność nie polega na wspólnym wykonywaniu każdego impulsywnego pomysłu. Polega między innymi na chronieniu interesów ludzi w sposób, który nie tworzy niepotrzebnego dodatkowego ryzyka. Odmowa może być połączona z propozycją właściwego postępowania: ustalenia faktów, konsultacji albo przedstawienia sprawy odpowiednim osobom. Dzięki temu nie odrzucasz samego problemu, lecz sposób, który mógłby go pogorszyć.

Ważnym elementem dojrzałego działania jest korzystanie z doświadczenia pozostałych członków organizacji. Osoba z wieloletnią praktyką może znać historię wcześniejszych rozmów, nieudanych propozycji i ustaleń, których nie znajdziesz w najnowszej korespondencji. Nie oznacza to, że wszystkie dawne sposoby są nadal najlepsze. Oznacza natomiast, że przed zaproponowaniem rewolucyjnej zmiany warto dowiedzieć się, czy podobny pomysł nie był już analizowany oraz jakie przeszkody wtedy napotkano. Współpraca działa najlepiej, gdy nie sprowadza się do

pytania starszych stażem o pozwolenie na każdą drobnostkę ani do demonstracyjnego ignorowania ich wiedzy. Twoje świeże spojrzenie i ich doświadczenie mogą się uzupełniać, pod warunkiem że obie strony potrafią rozmawiać bez zawodów o tytuł jedynego człowieka rozumiejącego zakład pracy.

Dobrym początkiem jest poznanie organizacji od środka, zanim spróbujesz zmieniać ją od zewnątrz. Dowiedz się, jak podejmowane są decyzje, kto zajmuje się określonymi rodzajami spraw, gdzie znajdują się obowiązujące dokumenty i jakie kanały kontaktu są przeznaczone do zgłoszeń. Zapytaj również, co dzieje się ze sprawą po jej przekazaniu: czy jest rejestrowana, kto odpowiada za dalsze czynności i w jaki sposób informuje się zainteresowanych. Jeśli organizacja nie ma jasnych odpowiedzi na wszystkie te pytania, nie oznacza to automatycznie, że działa źle. Może to być jednak sygnał potrzeby uporządkowania praktyki. Najpierw warto zrozumieć istniejący sposób postępowania, a dopiero potem proponować zmiany. Reorganizacja wszystkiego podczas pierwszego tygodnia wygląda imponująco tylko do chwili, gdy okazuje się, że nikt nie wie, gdzie podziały się wcześniejsze ustalenia.

Na koniec pozostaje kwestia, której nie da się zapisać w statucie tak precyzyjnie, jak podziału kompetencji. Chodzi o sposób traktowania ludzi. Osoba zgłaszająca problem nie powinna być dla ciebie kolejnym numerem w kolejce, ale jej trudna sytuacja nie daje też automatycznie pierwszeństwa przed wszystkimi innymi sprawami. Pracodawca nie musi być twoim osobistym przeciwnikiem, choć możesz stanowczo kwestionować jego decyzje. Bardziej doświadczeni działacze nie są nieomylni, a nowi nie są z definicji niekompetentni. Kiedy przestaniesz patrzeć na

swoją funkcję jak na rolę bohatera zobowiązanego do spektakularnych zwycięstw, łatwiej będzie ci dostrzegać jej rzeczywistą wartość. Nie potrzebujesz peleryny. Potrzebujesz wiedzieć, kogo reprezentujesz, do czego masz upoważnienie i jak odpowiedzialnie korzystać z powierzonych możliwości. To znacznie solidniejszy początek niż najbardziej efektowne zdjęcie z megafonem.

Rozdział 2 - Wszyscy mają problem, ale który właściwie mamy rozwiązać?

Przedstawiciel związku zawodowego otrzymuje wiadomość: „U nas już naprawdę nie da się pracować". Chwilę później kolejna osoba pisze, że sytuacja jest skandaliczna, trzecia domaga się natychmiastowej interwencji, a czwarta przesyła zdjęcie kartki przyczepionej do tablicy ogłoszeń. Na zdjęciu widać fragment komunikatu, dwie pinezki i czyjś kciuk. Nie wiadomo, czego dokładnie dotyczy sprawa, ale emocjonalna temperatura korespondencji sugeruje, że zakład pracy znajduje się pięć minut od katastrofy. Pytasz o szczegóły. Otrzymujesz odpowiedź: „Przecież wszyscy wiedzą, o co chodzi". Niestety nie wszyscy. Właśnie ty nie wiesz, a to drobne niedopatrzenie może bardzo utrudnić skuteczne działanie.

Jedną z najważniejszych umiejętności związkowca jest zamienianie nieuporządkowanych sygnałów w sprawy, które można rzeczywiście przeanalizować. Ludzie rzadko przychodzą z gotowym opisem problemu zawierającym daty, okoliczności, dokumenty i jasno sformułowane oczekiwania. Najczęściej zaczynają od tego, co najbardziej ich zdenerwowało. Opowiadają o sytuacji, która trwa od miesięcy, albo o jednym zdarzeniu, które przelało czarę goryczy. W takich relacjach mieszają się obserwacje, przypuszczenia, wcześniejsze doświadczenia i opinie innych osób. Nie ma w tym nic niezwykłego. Człowiek, który właśnie przeżywa trudną sytuację zawodową, nie musi od razu zachowywać się jak profesjonalny analityk przygotowujący materiał na posiedzenie komisji. Od tego potrzebna jest spokojna rozmowa.

Pierwszym błędem byłoby jednak uznanie, że twoja rola polega na natychmiastowym uporządkowaniu wszystkiego za rozmówcę poprzez dopasowanie jego historii do własnej interpretacji. Kiedy słyszysz, że kierownik „znowu się uwziął", możesz odruchowo pomyśleć o nierównym traktowaniu. Być może właśnie z tym masz do czynienia. Możliwe jednak, że chodzi o niejasne kryteria przydzielania obowiązków, konflikt komunikacyjny albo pojedynczą decyzję, której uzasadnienie nie zostało przedstawione. Zbyt szybkie nadanie sprawie określonej nazwy może zawęzić dalsze pytania. Zaczynasz wtedy szukać potwierdzenia własnej hipotezy, zamiast sprawdzać, co rzeczywiście się wydarzyło. Dlatego początkowo lepiej zadawać pytania opisowe: co się stało, kiedy, kto uczestniczył w zdarzeniu i jakie były jego konkretne konsekwencje.

Skarga to początek, nie gotowy wniosek

Wyobraź sobie pracownicę, która zgłasza, że od kilku tygodni otrzymuje najtrudniejsze zadania w zespole. Jest przekonana, że przełożony robi to celowo, ponieważ wcześniej zakwestionowała jedną z jego decyzji. Jej obawy trzeba potraktować poważnie, ale sam opis zawiera kilka odrębnych kwestii. Można ustalić, jakie zadania otrzymywała, jak wyglądał podział pracy w zespole, czy istnieją kryteria przydziału i co wydarzyło się po wcześniejszej rozmowie z przełożonym. Przydatne mogą być grafiki, wiadomości albo inne dostępne dokumenty. Dopiero zestawienie informacji pozwoli lepiej ocenić sytuację. Nie oznacza to, że pracownica ma obowiązek samodzielnie udowodnić wszystko, zanim ktokolwiek zechce jej wysłuchać. Oznacza natomiast, że dalsze działania powinny opierać się na możliwie rzetelnym rozpoznaniu problemu.

W praktyce bardzo pomaga oddzielanie trzech elementów zgłoszenia: tego, co osoba zaobserwowała, tego, jak rozumie zaistniałą sytuację, oraz tego, czego oczekuje. Te elementy często pojawiają się w jednym zdaniu. „Dostałem trzeci raz najgorszą zmianę, bo kierownik mnie nie lubi, więc macie go natychmiast odwołać". Możesz zapisać fakt dotyczący przydzielonych zmian, odnotować podejrzenie nierównego traktowania i osobno wskazać oczekiwanie pracownika. Każdy z tych elementów wymaga innego podejścia. Przydział zmian można sprawdzić, przypuszczenie należy odpowiedzialnie zweryfikować, a oczekiwane rozwiązanie trzeba ocenić pod względem możliwości działania organizacji. Samo uporządkowanie wypowiedzi nie rozwiązuje jeszcze sprawy, ale zapobiega sytuacji, w której zaczynacie dyskutować o odwołaniu kierownika, nie ustaliwszy nawet, jak powstaje grafik.

Dobrym sposobem prowadzenia pierwszej rozmowy jest pozwolenie zgłaszającemu na przedstawienie historii, a następnie powrót do najważniejszych szczegółów. Nie trzeba przerywać po każdym zdaniu pytaniem o datę albo numer dokumentu. Rozmowa prowadzona w takim stylu szybko zaczęłaby przypominać kontrolę bagażu, podczas której ktoś próbuje wyjaśnić trudną sytuację rodzinną. Z drugiej strony całkowicie swobodna opowieść może trwać godzinę i zakończyć się bez ustalenia najważniejszej kwestii. Warto więc spokojnie podsumować usłyszane informacje: „Rozumiem, że problem dotyczy sposobu ustalania zmian, pojawił się w ostatnim miesiącu i najbardziej zależy ci na wyjaśnieniu kryteriów. Czy dobrze to zrozumiałem?". Takie sprawdzenie pozwala wychwycić nieporozumienia, zanim zostaną zapisane jako stanowisko zainteresowanej osoby.