



Твой Черед 2: Новые взгляды на обновление профсоюзов

Алессандро Арьенцо

Говард Стивенсон

etuce

European Trade Union
Committee for Education



etuce.org

Твой Черед 2: Новые взгляды на обновление профсоюзов

Алессандро Арьенцо

Профессор, Неаполитанский университет им. Фридриха II
alessandro.arienzo@unina.it

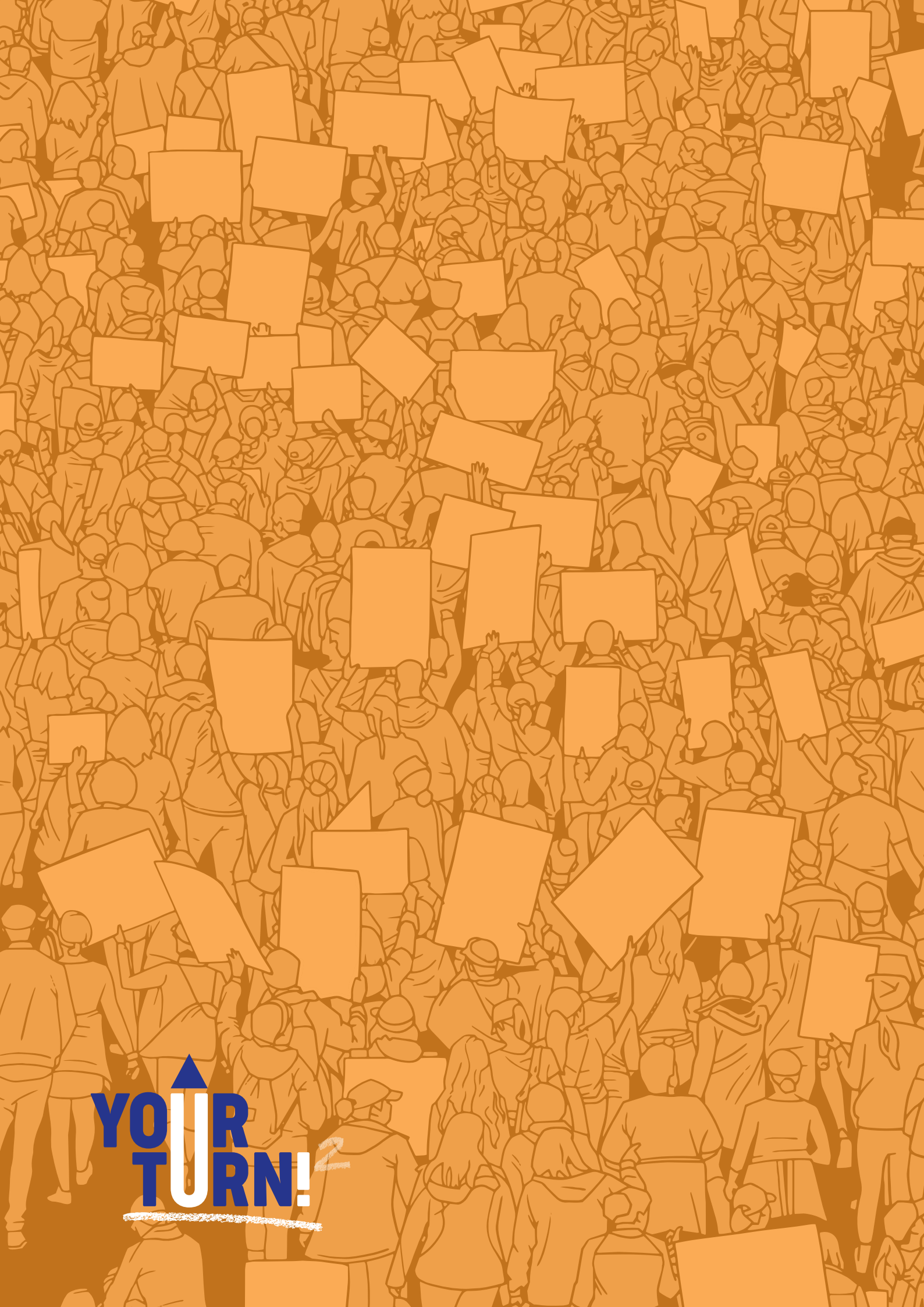
Говард Стивенсон

Почетный профессор, Ноттингемский университет
howard.stevenson@nottingham.ac.uk



Настоящий доклад был заказан Европейским комитетом профсоюзов образования (ЕКПО) в рамках проекта «Твой Черед 2: Учителя за обновление профсоюзов», финансируемого ЕС.

Выраженные здесь взгляды и мнения, однако, принадлежат исключительно автору(ам) и не обязательно отражают взгляды и мнения Европейского Союза. Ни Европейский Союз, ни орган, предоставивший грант для данного проекта, не могут считаться ответственными за них.



**YOUR
TURN!**



Содержание:

Введение	6
Базовая структура проекта <i>Твой Черед 2</i>	8
Практические действия в поддержку обновления профсоюзов	14
Приложение 1: Методология проекта: совместное построение проекта	17
Приложение 2: <i>Твой Черед 2</i> - составление карты концепций	22
Приложение 3: Примеры опыта работы конкретных профсоюзов	43

Введение

Причин для создания профсоюзов много, и задачи у них могут быть разные. Эти задачи определяются членами профсоюза в рамках согласованных ими демократических структур. Однако, каковы бы ни были конечные цели, общей темой, объединяющей профсоюзы, является их приверженность осуществлению перемен.

Способность профсоюзов добиваться перемен в значительной степени зависит от их способности мобилизовать ту коллективную силу, которая кроется в его членах, чтобы создать движение за достижение перемен. Однако способность профсоюзов мобилизовать эту силу в последние годы часто оказывается пониженной. В некоторых случаях это объясняется долговременными тенденциями в обществе, которые разобщили коллективное самосознание, в других случаях объяснения сосредоточены на намеренных действиях работодателей и правительств, стремящихся маргинализировать влияние профсоюзов и затруднить профсоюзное объединение трудящихся. Здесь можно выделить множество факторов, действующих сложным и независимым друг от друга образом.

Обновление профсоюзов – это процесс сознательного противодействия этим тенденциям, принятия стратегических решений и проведения действий, нацеленных на восстановление силы и влияния профсоюза. Обновление достигает этого, стремясь активировать самый ценный ресурс профсоюза – силу, которая кроется в рабочем коллективе (как в членах профсоюза, так и в тех, что пока в него не вступил). Обновление профсоюза признает глубокие вызовы, стоящие перед профсоюзным движением в секторе образования, но коренится в оптимизме, в уверенности, что перемены не только необходимы, но и возможны. Оно отражает чувства и настроения одной учительницы и профсоюзного представителя, которая заметила, говоря об опыте работы в своей школе:

Если ты сможешь объединить работников моей школы, ты сможешь объединить их где угодно.¹

1 Прочитано в Little, G., Sharp, E., Stevenson, H. and Wilson, D. (2023) *Lessons in Organising: What Trade Unionists can Learn from the War on Teachers* (Уроки оргайзинга: Что профсоюзы могут вынести из Войны против Учителей). Издательство Pluto Press.

Главная трудность состоит в том, чтобы найти способ, путь к достижению перемен.

В настоящем докладе мы опираемся на проведенное ранее исследование, *Твой Черед 1*, делая упор на необходимости наращивания лидерского потенциала в профсоюзах образования. Однако предмет нашего исследования не является узко сосредоточенным на тех, кого традиционно считают «лидерами»; наш интерес, скорее, кроется в более широком развитии лидерских качеств – в тех методах и практике работы, которые усиливают мощь профсоюза, позволяющую добиваться перемен. Именно поэтому мы говорим об интересующем нас лидерстве как о «преобразующем лидерстве» – поскольку мы признаем, что изменения происходят на самых разных уровнях. Достижение перемен для членов профсоюза требует, чтобы сами профсоюзы, и их члены, тоже менялись.

Говоря конкретно, мы сосредоточены на разработке форм лидерства, которые близки членам профсоюза на их рабочих местах. Мы называем это «связующим лидерством», учитывая ту критически важную роль, которую оно играет в установлении прочных связей между работниками и их профсоюзной организацией. Оно наращивает силу профсоюза, сосредоточиваясь на точке связи, соприкосновения между «костяком» из профсоюзных активистов (теми членами профсоюза, которые обеспечивают его повседневную деятельность) и его широким членством (которое обычно является более отстраненным и задействуется не столь часто). Связующее лидерство стремится сделать эту связь источником силы, а не слабым звеном профсоюзной организации. Мы не утверждаем, что связующее лидерство является чем-то новым по своей природе – во многих аспектах оно опирается на существующую практику работы и устоявшиеся исследования. Тем не менее, мы полагаем, что связующее лидерство предлагает новые пути к размышлению о том, как можно укреплять силу и влияние профсоюза и двигать вперед процесс перемен к лучшему.

В настоящем докладе мы описываем то, что имеем в виду, говоря о связующем

лидерстве, и какие формы оно может принимать в разных контекстах. Мы разъясняем, почему оно имеет критическое значение для обновления профсоюзов и как его можно было бы развивать путем осознанных стратегических действий со стороны тех, кто уже участвует в работе профсоюза.

Настоящий доклад представляет базовую структуру проекта *Твой Черед 2* для размышлений о связующем лидерстве, а также набор практических действий, способных внести позитивный вклад в развитие этого типа лидерства.

Представленные здесь идеи являются итогами проекта *Твой Черед 2*, разработанного в качестве коллективного начинания, в котором участвуют исследователи, Консультативная Группа проекта и участники практических семинаров в рамках проекта. Доклад также отражает результаты краткого анализа опыта работы шести конкретных профсоюзов. Как таковые, итоги проекта являются результатом процесса совместного строительства, в котором идеи развивались с течением времени в ходе диалога между всеми участниками проекта. Например, в дискуссиях на раннем этапе участники проекта использовали выражения «ключевой лидер местного уровня» или «лидеры на местах» для описания того, что мы теперь называем «связующим лидерством». По мере развития дискуссии возникало ощущение, что термин «связующее лидерство» более точно отражает описываемое нами явление. Однако, учитывая развитие этого диалога с течением времени, в разных частях текста настоящего доклада используются все эти термины. Детальное описание процедуры проекта содержится в Приложении 1: *Методология проекта*. Приложение 2 содержит карту концепций, которая фиксирует ключевые идеи, легшие в основу базовой структуры проекта *Твой Черед 2*. Это позволяет любому заинтересованному читателю более подробно изучить основополагающие идеи и проконсультироваться с соответствующими источниками. Приложение 3 подробно описывает шесть конкретных примеров опыта работы по реализации связующего лидерства на практике.

Базовая структура проекта *ТВОЙ Черед 2*

Наращивание силы и влияния профсоюза посредством преобразующего лидерства

Здесь мы представляем базовую структуру проекта *Твой Черед 2*. Это является продолжением работы, изначально представленной в проекте *Твой Черед 1* с его упором на «строительство на базовом уровне», и может рассматриваться как заострение некоторых из ключевых аспектов изначальной рамочной структуры. Исследования и идеи, лежащие в основе этой работы, излагаются в полном тексте доклада в форме составления карты концепций. Здесь представлены источники, которые могут работать как дополнительное чтение для любого, кто хочет изучить эти идеи более подробно.

Речь идет о базовой структуре - это не модель, не образец. Базовая структура представляет собой набор идей, которые позволяют нам поразмышлять о том, как мы подходим к решению той или иной проблемы. Она задумана как гибкая – и способная к адаптации под зачастую разные контексты. Модель же предполагает готовый план, которому нужно следовать, или шаблон, который нужно применять. То, что мы здесь представляем, ни в коем случае таковыми не является. Мы скептически относимся к мысли о том, что такие модели являются полезными в разных контекстах.

Здесь мы представляем рамочную структуру как набор фундаментальных посылок, сопровождаемых тремя ключевыми установками. Каждая установка имеет логически вытекающее из нее утверждение.

Основополагающие послылки

Профсоюзы могут иметь разные цели и задачи, в зависимости от ряда контекстуальных факторов. Для нас как исследователей было бы неправильно предлагать какое-либо мнение о разных политических позициях, представленных профсоюзами образования и внутри них. Это должны определять члены профсоюза. Однако мы придерживаемся того взгляда,

что одним общим вопросом для каждого профсоюза является приверженность достижению *перемен* в той или иной форме. Профсоюзы существуют, чтобы добиваться улучшений и достижений, какое бы определение эти термины не получали. Это требует постоянного оспаривания *сложившегося положения дел* или *статуса кво*.

Обычно изменения, отвечающие интересам членов профсоюзов, не рассматриваются работодателями как отвечающие их собственным интересам. Таким образом, существует конфликт интересов, и профсоюзы могут влиять на исход такого конфликта только в случае, если они способны сместить расстановку сил между работодателями и профсоюзами в пользу последних. Следовательно, вызов для профсоюзов состоит в том, чтобы постоянно стремиться к *наращиванию силы и влияния профсоюза*. Какова бы ни была исходная ситуация, всегда существует настоятельная необходимость наращивать и обновлять силу и влияние профсоюза. Без осознанных, стратегических усилий по неуклонному наращиванию своей мощи профсоюзы – в меняющемся мире и с течением времени – подвергаются атрофии, и сила и влияние профсоюза падают.

На силу и влияние профсоюза воздействует множество факторов, не все из которых с легкостью поддаются профсоюзному влиянию. В данном исследовании наше внимание сосредоточено на наращивании мощи профсоюзов посредством упора на два источника этой мощи, которыми профсоюз может управлять, по крайней мере, частично. Во-первых, профсоюз может наращивать свое членство, объединяя новых работников в своих рядах, и во-вторых, он может укреплять свое членство, формируя приверженность членов профсоюзному делу, которая, в конечном счете, измеряется их готовностью принимать участие в коллективных действиях вместе с другими членами профсоюза, чтобы добиваться выполнения согласованных профсоюзных требований. Обычно такая сила остается *латентной*. Она покоится в рабочем коллективе, но не «оживает», поскольку многие работники могут быть весьма пассивными в отношении проблем на работе, даже когда условия труда являются источником неудовлетворенности. Вызов для профсоюза или, более точно, для его активных членов и работников, состоит в том, чтобы пробудить эту дремлющую силу, и в настоящем докладе мы говорим об «органайзинге» как

об особом типе профсоюзного лидерства, которое стремится притянуть эту силу в профсоюз и пробудить ее, сделать ее «живой». В случае успеха, она сулит возможность изменить баланс сил между работодателями и работниками в пользу последних. Мы признаем, что профсоюзы могут повысить свое влияние, развивая альянсы с силами, действующими за его пределами. Это, без сомнения, важное направление работы, но настоящий доклад намеренно сосредоточен на наращивании силы и влияния именно по месту работы, не в последнюю очередь потому, что такая сила является фундаментальной и создает основу для более широкого построения альянсов.

Таким образом, перемены – это главная забота для всех профсоюзов, и данная рамочная структура содержит идеи для размышления о переменах в профсоюзных контекстах. В настоящем исследовании мы определяем как лидера любого, кто является движущей силой этих процессов достижения перемен, – независимо от их уровня в профсоюзной иерархии или от того, занимают они какую-либо официальную должность в профсоюзе или нет. В этом смысле, нас больше интересует «лидерство» (как набор коллективных способностей), нежели лидеры (как отдельные лица в некой иерархии). Более конкретно, мы говорим о «преобразующем лидерстве», поскольку признаем, что изменения, о которых мы говорим, должны происходить на разных уровнях и в разных формах:

- Изменения в обществе – изменение более широкой среды, обрамляющей тот контекст, в котором трудящиеся осуществляют свою работу.
- Изменения по месту работы – изменение условий, на которых работники обменивают свой труд у своего работодателя.
- Изменения в профсоюзе – изменение своей организации с целью наращивания ее силы и влияния для продвижения коллективных интересов ее членов.
- Изменения в работниках – изменение менталитета, с тем чтобы работники признали свои общие интересы в достижении перемен и осознали свою собственную способность работать вместе с другими над достижением изменений.

Ниже мы приводим определение преобразующего лидерства, лежащее в основе настоящего исследования:

Преобразующее (трансформирующее) лидерство предполагает целеустремленные действия по осуществлению перемен, которые не могли бы осуществиться, если бы отдельный человек действовал в одиночку. Преобразующее лидерство опирается на профсоюзные ценности, и им всегда движет определенная цель. Оно выявляет и использует способность работников к самостоятельным, волевым действиям, служащую цели прокладывания курса в преобладающих условиях, и активно наращивает силу и влияние профсоюза для достижения перемен.

Эта версия преобразующего лидерства опирается на три ключевые установки. Каждая установка имеет свое логически вытекающее из нее утверждение.

- Преобразующее лидерство является практической работой, а не должностью.
- Преобразующее лидерство является стратегическим, образовательным и формирующим отношения.
- Преобразующее лидерство, которое имеет наибольшее значение, это лидерство, максимально приближенное к членам, – связующее лидерство.

1. Преобразующее лидерство является практической работой, а не должностью

Лидерство – это целенаправленная деятельность, предпринимаемая для осуществления изменения – каким бы таковое ни было. Данный подход к лидерству делает упор на действия всех тех, кто участвует в достижении перемен, а не просто на тех, кто официально известны как лица, занимающие должности «лидеров», руководителей. Высшее руководство в профсоюзных организациях – это ключевые фигуры, и они призваны сыграть критически важную роль в наращивании силы и влияния профсоюза, но в нашем исследовании центральное место занимают действия любого человека, осуществляющего лидерство, которое мы определяем как вовлечение других людей в построение коллективного движения за перемены.

В рамках такой концепции лидерство по определению должно быть распределенным. Оно не существует лишь в некоей иерархической форме, но обнаруживается на всех уровнях профсоюза – национальном, региональном, местном и первичном. Поскольку лидерство осуществляется на всех уровнях организации, оно, по определению, является также и коллективным. Оно, безусловно, зависит от действий отдельных членов профсоюза, но его потенциал может быть реализован только в том случае, когда индивидуальные действия соединяются для создания коллективной способности добиваться перемен.

В настоящем исследовании мы выделяем «органайзинг» как особый тип лидерства, занимающийся наращиванием силы и влияния профсоюза среди работников (и тех, кто уже состоит в профсоюзе, и тех, кто пока еще не вступил в его ряды). Органайзинг – существительное от глагола: оно обозначает действия тех, кто стремится активировать, пробудить латентную силу, дремлющую в рабочем коллективе.

Логически вытекающее из этой установки утверждение:

- «Лидерство» не существует в некоей инертной форме. Оно не является фиксированной суммой и не предопределяется должностью. Его не инвестируют в одних людей, отказывая в этом другим. Будучи набором практических приемов и навыков работы с людьми, осуществляемой членами профсоюза на всех уровнях организации, лидерство может *формироваться*. Оно может расширяться. Люди, имеющие потенциал к осуществлению лидерства, могут, и должны, возвращаться и поддерживаться. Преобразующее лидерство является самообновляемым, поскольку эффективные лидеры всегда развивают лидерские способности в других.

2. Преобразующее лидерство является стратегическим, образовательным и формирующим отношения

Сосредоточенность на «лидерстве» требует от нас ясности в отношении тех действий и моделей поведения, которые занимают центральное место в нашем понимании того, что «лидерство» означает. В настоящем

исследовании мы выявляем три «способности» лидерства, лежащие в основе лидерства как преобразующего процесса.

Стратегическое лидерство – способность соединять ценности и цели с планом действий, который действительно может привести к достижению перемен. Преобразующее лидерство всегда существует для какой-то цели – его суть состоит в достижении перемен, которые ведут к улучшениям, материальным и идейным, для членов профсоюза или пользователей услугами. Стратегическое лидерство способно сформулировать план, который поможет проложить курс в преобладающих условиях (благоприятных и неблагоприятных), чтобы обеспечить достижение целей организации. Стратегическое лидерство имеет как «внешний», так и «внутренний» элемент. Внешний упор делается на ключевые кампании, которые профсоюз стремится выиграть, тогда как внутренний фокус направлен на организационные изменения, необходимые для наращивания силы и влияния, которые способны обеспечить достижение успеха при проведении кампаний. Оба элемента тесно взаимосвязаны. Обычно стратегическое лидерство предполагает принятие трудных решений (например, по распределению ресурсов), но оно также требует мужества, как любая борьба за оспариваемые интересы требует готовности бросить вызов.

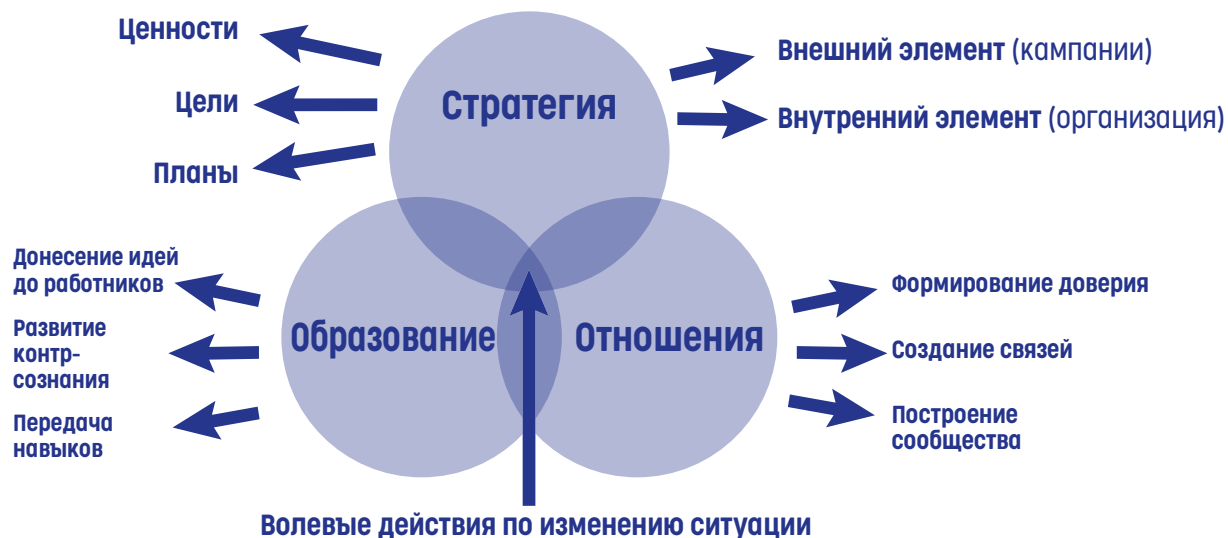
Образовательное лидерство – признает, что сила и влияние профсоюза зиждутся на коллективном действии, но чтобы изменять то, как трудящиеся действуют, необходимо изменять то, как они думают. Мысль предшествует действию, хотя и мысль, и действие существуют в диалектической взаимосвязи. Преобразование мышления других людей посредством намеренного воздействия – именно это мы имеем в виду, когда говорим об образовательном лидерстве; в основе своей, оно педагогично. Такое лидерство принимает множество форм, но особо выделяются три аспекта. Первый: образовательное лидерство предполагает способность формулировать, артикулировать и доносить убедительные идеи о необходимости перемен. Они апеллируют к идейным интересам трудящихся (убеждениям и ценностям), а также к их материальным интересам. Образовательное лидерство предполагает активное обретение поддержки для любых предлагаемых изменений. Второй: оно предполагает работу с коллегами, нацеленную на то, чтобы бросить вызов «здоровому смыслу», который представляет

каждодневные проявления неравенства и несправедливости как устоявшуюся норму, и отрицать мысль о том, что «альтернативы не существует» и что изменить ничего нельзя. Образовательное лидерство работает над тем, чтобы разъяснять существующие проявления несправедливости, внятно формулировать реально реализуемые альтернативы и доносить до людей видение того, как коллективные действия способны привести к переменам. Оно разрабатывает своего рода «контрсознание», коренящееся в профсоюзных ценностях и целях, которое вступает в противоречие с основанным на «здоровом смысле» опытом работников в их повседневной жизни. И наконец, образовательное лидерство развивает в других практические навыки, способствующие более широкому развитию лидерских качеств в рабочем коллективе. От формального обучения до неформального наставничества (и во всем, что находится между ними) образовательные лидеры заняты тем, что формируют лидерство в других.

Формирующее отношения лидерство – наращивает силу и влияние профсоюза путем укрепления человеческих связей между работниками как основы для развития профсоюзного самосознания, опирающегося на принципы солидарности и взаимной поддержки. Формирующее отношения лидерство ставит во главу угла личность и опирается на широкий ряд навыков межличностного общения для единения людей и создания культуры солидарности. Прежде всего, формирующее отношения лидерство строит доверие, которое можно уподобить клею, соединяющему членов профсоюза со своей организацией. Сила и влияние профсоюза часто и в большой степени полагаются на то, что неформальные сетевые объединения работников, существующие по месту работы, ориентированы на профсоюз. Лидеры, формирующие отношения, способны сделать такую профсоюзную ориентацию центральной для разных групп работников в учреждении и связать неформальные сети, существующие по месту работы с профсоюзом. В своей наиболее эффективной форме такое лидерство углубляет профсоюзную демократию, устанавливая связь между неформальной демократией в группах работников в учреждении с более формализованной демократией профсоюзных демократических структур. Формирующее отношения лидерство строит сообщество, основанное на чувстве общности интересов и солидарности. Пестование и выстраивание таких отношений часто требует от лидера владения сложным набором навыков межличностного общения.

Ниже эти идеи представлены в графически сжатой форме:

Твой Черед 2.0 - Способности Лидерства



Логически вытекающее из данной установки утверждение:

- Нарращивание силы и влияния профсоюза требует развития стратегических, образовательных и отношенческих способностей лидерства на всех уровнях профсоюза – от национального Исполнительного Совета до профкома «первички». Эти способности взаимосвязаны и одна не может быть полностью отделена от другой. Однако, хотя преобразующее коллективное лидерство требует, чтобы профсоюзная организация была в состоянии продемонстрировать все эти способности, каждый индивидуальный лидер не должен одновременно действовать и в области стратегии, и в области образования и в области отношений.

3. Преобразующее лидерство, которое имеет самое большое значение, это лидерство, максимально приближенное к членам – связующее лидерство

Преобразующее лидерство должно быть заметным на всех уровнях профсоюза. Лидерство не является чем-то, что существует только «наверху», и оно должно передаваться

вниз. Вернее, оно должно существовать на всех уровнях. Однако мы утверждаем, что наиболее важным лидерством, которое существует внутри профсоюза, является лидерство, максимально приближенное к его членам. Говоря попросту, когда работники «замечают» профсоюз – кого или что они видят? Профсоюзного деятеля в телевизионных новостях? Входящее послание в своей электронной почте? Нечастый визит со стороны профсоюзного чиновника, которого они не знают? Или коллегу, которого они знают лично и которому доверяют?

Профсоюз сильнее, когда есть профсоюзное присутствие на рабочем месте – кто-то, кто представляет профсоюз (официально, но, может быть, и неофициально) и кто делает профсоюз реальным для работника. Кто будет этот человек выглядит по-разному в разных контекстах – разные профсоюзные организации, разные секторы образования, разные страны означают, что нет какой-то единой функции, или должности, которая представляла бы такого человека в любом контексте. Мы намеренно не стали использовать какое-то название для нее, которое подходит для одного контекста, но не подходит для другого.

В данном исследовании мы называем такого человека «связующий лидер», поскольку он или она являются профсоюзным представителем, который буквально соединяет членов и профсоюз между собой. «Граница» между членами и профсоюзом является не цельной и

отстраненной (удаленной), а пористой и интегрированной. На ранних стадиях проекта мы называли такого человека «ключевым местным лидером» или «местным лидером», и эти термины используются в разные моменты в настоящем докладе. Все они обозначают одно и то же явление.

Хотя «связующее лидерство» может выглядеть по-разному в разных контекстах, мы выделяем три «измерения» (аспекта) связующего лидерства, которые не зависят от контекста и определяют природу установленной связи – попросту говоря, будет эта связь сильнее или слабее.

- Близость (длина) – расстояние имеет значение. Чем ближе связующий лидер находится к своим коллегам, тем, скорее всего, крепче будет связь. Удаленная связь, связь на расстоянии, вероятнее всего, будет слабой.
- Действия (ширина) – что делает связующий лидер? Каков диапазон действий, которые они с уверенностью готовы предпринять? Если роль связующего лидера сужена – возможно, не намного больше простой передачи членам информации от профсоюза, – то профсоюзное присутствие будет иметь ограниченное воздействие. Однако если связующий лидер способен объединять и представлять членов (внутри профсоюза, перед руководством учреждения), его или ее роль возрастет. Члены [в этом случае] не просто «видят» профсоюз – они видят, что профсоюз меняет ситуацию к лучшему там, где они работают. Они ощущают собственную силу и способность влиять на ситуацию на работе.
- Отношения (глубина) – образовательное лидерство, способность привести людей к действию путем изменения менталитета зависит от прочных, доверительных и глубоких отношений. Она также зависит от способности вести диалог. Там, где связующие лидеры установили высокие уровни доверия, они смогут выстраивать связи, закладывающие основу для мощного коллективного самосознания. Они способны напрямую вести с коллегами беседы, которые могут изменять образ мыслей и обращать пассивность в действие.

Сильное связующее лидерство укрепляет профсоюзную демократию путем формирования на рабочем месте культуры осознания работниками общности своих интересов, когда работники с большей вероятностью будут участвовать в структурах и действиях профсоюза. Связующее лидерство вдыхает жизнь в демократические структуры, которые порой представляются работникам далекими и неактуальными.

Логически вытекающее из этой установки утверждение:

- Нарращивание силы и влияния профсоюза предполагает работу на местах, в «первичках». Срезать путь не удастся. Наиболее эффективным способом нарастить силу и влияние профсоюза является развитие «связующего лидерства» – тех профсоюзных лидеров на местах, которые являются связующим звеном между костяком активистов первички (людьми, которые поддерживают ежедневное функционирование профсоюза) и более широким членством (теми работниками, которые являются подлинным источником силы и влияния профсоюза, но взаимодействие которых с профсоюзом носит обычно ограниченный характер). Развитие связующих лидеров сближает активистов и членов. Это одновременно делает профсоюз сильнее и углубляет профсоюзную демократию. Ключевая стратегическая роль руководства профсоюза состоит в поиске путей и способов для непрерывного развития «связующего лидерства» – не только посредством рекрутирования связующих лидеров, но и предоставления им поддержки и возможностей для развития, с тем чтобы максимально усилить их воздействие на ситуацию. Это напрямую способствует наращиванию силы и влияния профсоюза в непосредственном будущем, но и в долгосрочной перспективе также поможет создать постоянно пополняемый источник местных активистов, которые будут брать на себя роль лидеров на других участках работы профсоюзной организации. Это ключ к обновлению профсоюза.



Практические действия по поддержке обновления профсоюза

Нижеследующие действия опираются на опубликованные исследования, итоги обсуждений на практических семинарах проекта *Твой Черед 2* в Барселоне и Утрехте и примеры из исследования шести конкретных ситуаций, представленных в настоящем докладе.

Обновление профсоюза путем развития и укрепления связующего лидерства – необходимость найти стратегию

Если профсоюзы хотят избрать подход к своему обновлению, который сосредоточен на развитии и укреплении связующего лидерства, то необходимо, чтобы этот подход был стратегическим. Приверженность реализации такого подхода должна быть частью последовательного и надлежащим образом обеспеченного ресурсами долгосрочного плана.

В сердце такого плана находится ясное видение предназначения проекта. Каждый профсоюз имеет свой особый контекст – что именно является для него связующим лидерством, которое необходимо развивать? Как оно выглядит или будет выглядеть? Существует ли оно уже в профсоюзе и нуждается ли в укреплении? Или необходимо переосмыслить, каким связующее лидерство может и должно быть? Нужно ли развивать что-то новое?

Не следует недооценивать масштаб необходимых изменений в организации. Потребуется структурные изменения, но обновление обычно требует и изменения культуры организации. Необходимо будет обеспечить понимание проекта на всех уровнях профсоюза. Обеспечение поддержки требуемых изменений, вероятнее всего, станет начинанием, не имеющим конца. Будет сопротивление переменам, и иногда нужно будет принимать трудные решения. Например, более долгосрочные цели могут потребовать приоритетности над текущими и настоятельными потребностями и проблемами. Установившийся порядок работы, возможно, нужно будет пересмотреть.

Во всех этих начинаниях важно выявить необходимость обновления в более

широком контексте предназначения профсоюза – добиваться перемен, которые улучшают трудовую жизнь его членов. Обновление профсоюза не является чем-то, что предпринимается как некая самоцель, это проект, который наращивает силу и влияние профсоюза, чтобы добиваться побед на благо трудящихся. Обновление профсоюза не может быть отделено от борьбы за улучшение условий труда, наоборот, оно является ее неотъемлемой частью. Развитие и укрепление связующего лидерства – это не технический процесс вне контекста, а динамичная деятельность, движимая желанием добиться перемен. Строительство профсоюза в абстрактном смысле не является главной задачей – главная задача состоит в достижении побед на благо работников.

В нижеследующих разделах мы определим три направления деятельности, которые должны занимать центральное место в стратегическом плане.

Прояснение роли

Помогите тем, кто занимается связующим лидерством, узнать, в чем заключается их роль, что они могут делать и как они могли бы развиваться

- Иметь четкое представление о роли связующего лидера.
- Определить ожидания – люди часто делают больше, чем от них ожидают, если то, чего от них ждут, им до конца понятно.
- Начинайте с небольших заданий – но структурируйте действия таким образом, чтобы связующие лидеры вживались в свою роль.
- Связующее лидерство важно само по себе – избегайте привлечения хороших связующих лидеров к выполнению функций, которые они не должны выполнять, просто потому, что они «проявили интерес». Избегайте риска выгорания для любых членов, которые выказали энтузиазм, – или риска погасить этот энтузиазм, взваливая на них работу, которую нее хотят делать другие!
- Помогайте связующим лидерам «менять ситуацию к лучшему». Достижение позитивных изменений является мотивирующим фактором – активность ради активности редко таковым становится. Органайзинг всегда преследует некую цель, он не проводится ради себя самого. Это не хобби.

Создавайте поддержку

- Создавайте среду, в которой связующие лидеры чувствуют, что их поддерживают и ценят.
- Выстраивайте отношения – отдавайте приоритет очным контактам.
- Технологии могут помочь – групповые чаты поддерживают быстрый неформальный обмен информацией. Они должны использоваться в дополнение к очным контактам, а не вместо них.
- Избегайте изоляции – многие профсоюзы поощряют представителей на уровне «первички» к работе «в паре», чтобы люди могли поддерживать друг друга и кто-то один не обязательно чувствовал себя уязвимым.
- Развивайте горизонтальное сетевое взаимодействие – поощряйте связующих лидеров к установлению и поддержанию связей с другими людьми, выполняющими ту же роль, например, в других учебных заведениях.
- Обеспечивайте поддержку и структуру – но учитесь доверять и давать свободу действий. Путь энергия растет – не душите ее.

Налаживайте учебно-образовательную работу!

- Сила и влияние профсоюза зависят от того, что Маршалл Ганц называет ресурсом «выдающихся знаний» (включая как знания, так и навыки, актуальные для работы). Они не просто «существуют», их можно нарабатывать и развивать в ходе учебы.
- Разрабатывайте программы формального обучения для связующих лидеров – часто такие программы ведутся на национальном уровне, но местные программы дают очень большой эффект. Добивайтесь, чтобы учебные программы поддерживали развитие связующих лидеров, например, имели «вводный» и «продвинутый» варианты.
- Используйте учебу на местах для установления контактов между связующими лидерами и построения сетей.

- Учите активистов самих вести занятия, с тем чтобы связующие лидеры видели учебу, осуществляемую их коллегами и соратниками.
- Учите активистов поддерживать и развивать других активистов. Поощряйте активистов к тому, чтобы думать о сознательной поддержке других. Профсоюзные представители, не получающие поддержки, с большей вероятностью оставят эту работу – что означает пустую трату времени, сил и средств. Профсоюзный представитель, который остается и развивается, растет – это неоценимый ресурс. Время, выделяемое на развитие активиста – это всегда инвестиция.
- *Обучайте!* Передача базовых знаний важна, но профсоюзная учеба должна открывать новые возможности и новое понимание. Например, эффективные связующие лидеры понимают свой профсоюз и его историю (и способны донести это до других). Аналогичным образом, он развивают в себе многогранное и критическое понимание политики и политического контекста. Профсоюзная учеба имеет не только технический, но и раскрепощающий характер. В правильных обстоятельствах она также должна быть требовательной.
- Думайте над тем, как коучинг и наставничество могут поддержать развитие связующих лидеров. Эта учеба может быть формальной или неформальной, или, скорее всего, сочетанием и того, и другого. Она требует больших ресурсных затрат, и необходимо позаботиться о том, чтобы она использовалась там, где дает максимальную отдачу. Но, согласно вышесказанному, такой вид поддержки является инвестицией, способной принести реальные дивиденды. Это также может стать важным вкладом в поддержку развития тех, кто не всегда видит себя отраженными в составе лидеров-активистов профсоюза.

Приложение 1:

Методология проекта: (совместное) построение проекта

Формулируя задание для своего тендера на проведение проекта «Твой Черед 2: Учителя за обновление профсоюзов» (проект ЕС 101143483), ЕКПО продолжил выполнение своего стратегического обязательства работать с индивидуальными членскими организациями и, будучи коллективной организацией, наращивать силу и влияние Европейского профсоюзного движения в секторе образования. Тендер проводился в соответствии с приоритетами, установленными Внеочередной Конференцией ЕКПО 2021 года, и концептуальными рамками, представленными в принятом ЕКПО «Плане действий по органайзингу и обновлению».

Заявка на проект «Твой Черед 2» опиралась на изначальный доклад по проекту «Твой Черед: Учителя за обновление профсоюзов» (Stevenson et al., 2020) и последующее сотрудничество ЕКПО с Фондом им. Ф. Эберта в проекте *Становимся сильнее вместе: Обновление профсоюзов в образовании* (Stevenson et al., 2024).

Объявленный тендер по проекту *Твой Черед 2* определил четыре темы из проведенных ранее исследований ЕКПО и ЕКПО/Фонд им. Ф.Эберта, которые должны были стать опорами для проекта *Твой Черед 2*: мобилизация тех, чьи интересы недостаточно представлены [в профсоюзе]; профсоюзное объединение работников (органайзинг) на основе идей и кампаний; органайзинг на основе проблем труда, сообщества и общества в целом и органайзинг на основе профессиональных проблем.

Заявка на проект, поданная Неаполитанским университетом им. Фридриха II и Ноттингемским университетом, отражала эти темы и была ясно нацелена на то, чтобы отталкиваться от рамочной структуры преобразующего тредюнионизма в проекте *Твой Черед 1*:



(Стивенсон и др., 2020, стр. 92)

Изначальная заявка представила следующие исследовательские цели для проекта *Твой Черед 2*:

1. Исследование стратегий обновления профсоюзов как источников их силы и влияния.
2. Понимание взаимосвязей между источниками силы и влияния профсоюза и эффективными стратегиями ведения коллективных переговоров.
3. Выявление связей между коллективными переговорами на уровне профсоюзов и нацеленными на общественность кампаниями в поддержку государственного образования.

Обеспечивая приверженность опоре на итоги предшествующих проектов, команда исследователей взяла на себя обязательство выполнить работу по проекту в формате сотрудничества, когда выполнение задач будет разрабатываться в рамках партнерства между Консультативной группой проекта, участниками, посещающими практические семинары по проекту и командой исследователей, состоящей из профессоров Арьенцо и Стивенсона.

Это обязательство работать в партнерстве и выстраивать проект совместными усилиями было отражено в подготовке программы первого учебного семинара, прошедшего в Барселоне, который принимала у себя испанская Федерация работников образования FECCOO (25-26 февраля 2025) (см. ЕКПО, 2025a).

Начиная с рабочего определения обновления профсоюзов и наращивания силы и влияния профсоюзов для проекта, повестка дня семинара была построена вокруг набора взаимосвязанных бесед, где каждый последующий шаг в повестке дня был нацелен на то, чтобы отталкиваться от итогов обсуждений в предыдущей сессии. Например, для всего проекта было важно начать с обмена информацией об «отправных точках», в ходе которого участники из разных стран осветили бы особые вызовы в своих национальных контекстах, равно как и особые возможности для роста и обновления. Важным принципом проекта стало признание особенностей разных национальных контекстов. Эта сессия напрямую подвела

участников к упору на необходимость перехода от концепции «сделки» к концепции «трансформации». Здесь в центре внимания был «каждодневный опыт членства в профсоюзе» для работников. В каком виде члены ощущают свой профсоюз на рабочем месте? Как можно активно развивать профсоюзное самосознание и солидарность? Как можно добиться, чтобы работники, воспринимающие свое членство в профсоюзе как некую сделку, стали с ним взаимодействовать и более активно участвовать в коллективной жизни своей профорганизации?

Затем участникам предложили «подумать по-новому» о лидерстве. Лидерство принимает множество форм в профсоюзе, и так и должно быть. Однако в настоящем исследовании с упором на обновление проект интересовало построение «лидерства», которое коренится в учреждениях, на уровне первичных организаций, и поэтому дискуссии развивались вокруг анализа того, кто же эти «лидеры» в своих самых разных контекстах. Какую именно работу они выполняют и какую поддержку получают? Насколько «официальна» их роль, и как она соотносится с традиционными профсоюзными структурами? В этих местных лидерах кроется потенциал для формирования органической связи между костяком из активных членов профсоюза и широким профчленством, связь которого с профсоюзом носит более отстраненный характер, - но кто же эти люди и чем они занимаются?

Пленарная сессия семинара в Барселоне развивалась как итоговая дискуссия, призванная задать форму следующему этапу обсуждений в Утрехте (2-3 октября 2025 года) (см. ЕКПО, 2025b). Она собрала вместе ключевые темы всех дискуссий барселонского семинара и особенно необходимость прийти к более глубокому пониманию роли местного лидера. Итоги этих обсуждений затем были рассмотрены Консультативной группой проекта на своей встрече в Брюсселе (8 мая 2025 год) для окончательной доработки программы семинара в Утрехте.

Консультативная группа разработала повестку дня для учебного семинара в Утрехте, нацеленную на продолжение и углубление диалога, прошедшего в Барселоне. Была достигнута договоренность, что встреча в Утрехте сосредоточится на роли «ключевых местных лидеров» – определяемых как те лидеры (формальные и неформальные),

которые находятся ближе всего к членам профсоюза на их рабочих местах и которые представляют собой органическую связь между «профсоюзом» и «членами». Эти люди признаны ключевыми фигурами в соединении широкого профсоюзного членства с профсоюзом, а также представляют собой потенциальный пополняемый резерв профсоюзных активистов, способных в будущем выполнять в профсоюзе более существенные функции.

Консультативная группа понимала, что появление ключевых лидеров на местах является процессом личностной трансформации и что главным для понимания того, как можно воспитывать и развивать ключевых местных лидеров, является необходимость понимания этих трансформационных процессов. Критически важно также понимать, как люди, активно работающие в профсоюзе, могут способствовать подобным преобразовательным процессам в других. Может быть так, что процессы внутренней трансформации происходят в людях под воздействием глубоко затронувших их внешних факторов, но ситуация, в которой приходится ждать, когда не поддающиеся управлению факторы приведут к необходимым изменениям, не может являться удовлетворительной. Более важно, какие действия те, кто принимают активное участие в работе профсоюза, могут осуществить, чтобы активно и целенаправленно запускать процессы трансформации? Повестка дня семинара в Утрехте была разработана для всестороннего и глубокого рассмотрения этих вопросов.

Утрехтский семинар начался с предложения всем участникам поразмышлять о своем собственном опыте становления как «профсоюзных активистов». Каждый участник поделился своей уникальной историей о том, как и почему они пришли в профсоюзы. Что помогло им установить связь с профсоюзом? Что помогло им сохранить свое участие в деятельности профсоюза? Как участие в жизни профсоюза развивало их в личностном плане? Что мы можем извлечь из их собственного опыта, чтобы понять, как и почему некоторые люди устанавливают связь со своим профсоюзом и видят в нем ключ к осуществлению перемен, к которым они стремятся? Дискуссии на семинаре осветили очень многое – на поверхность вышли три темы:

- Мотивация к «активному участию» часто возникала из-за проблемы, оказывавшей фактическое воздействие на положение работников. В некоторых случаях это была некая национальная проблема, затрагивавшая работников в конкретных ситуациях, например, регуляционное законодательство, затрагивающее только что получивших диплом учителей. В других случаях, проблемы могли быть особыми для конкретного места работы, например, стиль руководства тех, кто выполнял управленческие функции в образовательных учреждениях.
- В ряде случаев участники описывали то, как они пришли к выполнению роли неформальных лидеров, поскольку работники признавали, что нужно действовать, и находили пользующегося уважением коллегу, чтобы он или она выступили в качестве их представителя. В таких случаях часто было признание того, что лидеры должны вызывать уважение, быть уверенными в себе и обладать мужеством, поскольку их роль по необходимости предполагала противостояние с властью предрержащими.
- В других случаях участники рассказывали о том, как некий более опытный коллега помог им повернуться в сторону профсоюза. В некоторых случаях участники говорили о том, как они мало знали о профсоюзах, но рядом оказывался кто-то, кто установил с ними связь, смог объяснить и ободрить и помог людям «обрести профсоюз».

Во многих случаях, упомянутых выше, участники говорили о том, как они «обрели свой дом» в профсоюзе, где познакомились с коллегами-единомышленниками и начали чувствовать себя частью сообщества. Однако признавалось, что это не происходило случайно – обычно так получалось, потому что кто-то помогал этому случиться. Это требовало сетевого взаимодействия людей, способных проводить нужные беседы.

Затем обсуждения на семинаре направились в сторону рассмотрения концепции «ключевого местного лидера» в разных контекстах. Формировавшееся в проекте определение «ключевого

местного лидера» было намеренно гибким – оно признавало, что люди, которые, возможно, соответствовали этому определению, могли выглядеть совсем по-разному в разных контекстах. Эта сессия сосредоточилась на вопросах: Кто эти люди в вашем контексте? Какова их роль? Каких действий от них ожидают? Что они на самом деле/обычно делают? Есть ли разрыв между ожиданиями и реальностью? Является ли эта роль формализованной (ясно прописанной в системе трудовых отношений и в профсоюзных структурах) или более неформальной? Являются ли эти люди коллегами по работе или освобожденными профсоюзными работниками? Каким образом они обеспечивают органическую связь между костяком из профсоюзных активистов и широким профчленством?

В ходе последовавшей работы в малых группах дискуссия сосредоточилась на том, как представленные на семинаре профсоюзы стремились развивать «ключевых местных лидеров». Ясно, что это в большой степени зависит от того, как профсоюз видит себе эту роль. Однако, признавая существующие различия, участники сосредоточились на наборе общих для всех вопросов – Как выявить «ключевых местных лидеров»? Как их развивать? Какую роль играют учебные и образовательные программы? Есть ли здесь место для коучинга или наставничества? Как поощрять и развивать лидерство в группах, которые зачастую недостаточно представлены в официальной структуре профсоюзного руководства?

Утрехтская повестка дня была разработана Консультативной группой таким образом, чтобы постепенно углублять коллективное понимание преобразующих процессов, которые формируют активистов и лидеров. Трансформация обычно представляется как некое заметное и осязаемое изменение в поведении – работник решает вступить в профсоюз или некогда пассивный член профсоюза берет на себя роль активиста. Однако важно признавать, что те действия, которые мы наблюдаем, являются зримым проявлением незримого сдвига в мышлении, логической реакции на который эти действия и являются. Говоря более простыми словами, чтобы генерировать действия, на которые мы надеемся (работники вступают в профсоюз, члены участвуют в профсоюзной

демократии и в акциях), необходимо изменить склад ума – убеждать и уговаривать. Конечно, существуют мириады путей и способов, посредством которых профсоюз стремится повлиять на мышление людей (членов, работников, еще не вступивших в профсоюз, представителей общественности), и социальные сети открыли здесь новые возможности. Однако нашей отправной точкой является признание того, что глубокие сдвиги в мышлении с наибольшей вероятностью происходят как результат личного контакта между людьми, основанного на отношениях, вырастающих из доверия. Таким образом, сессия работы в малых группах была практическим занятием, сосредоточенным на развитии навыков, помогающих «менять менталитет». Признавая критически важную роль этих «органайзинговых бесед», участники попросили также поразмыслить о том, как эти навыки можно развивать в других. В частности, как ключевые местные лидеры могут развивать у себя такой вид навыков ведения диалога, учитывая, что их нахождение в рабочем коллективе и их близость к членам дают им уникальную возможность для проведения таких бесед? Это ярко подчеркивает одну из ключевых тем всего проекта – разговор имеет значение. Очный диалог, опирающийся на отношения доверия, является мощным инструментом.

Семинар в Утрехте завершился совместной работой участников по определению стратегий и планов, которые могли бы помочь в развитии «ключевых местных лидеров» в качестве органической связи в профсоюзе, которая соединяет костяк профсоюза с его широким членством. Эти планы затем были собраны вместе на заключительной пленарной сессии, чтобы задать направление следующему этапу проекта, в ходе которого был исследован ряд конкретных ситуаций с целью дальнейшего углубления нашего понимания роли, текущей и потенциальной, ключевого местного лидера. В качестве центрального элемента приверженности коллективному построению проекта, предполагающей вклад со стороны участников семинаров, исследовательские вопросы, легшие в основу изучения опыта работы конкретных профсоюзов, напрямую взяты из дискуссий, проходивших в Утрехте.

Исследовательские вопросы для анализа конкретных ситуаций:

1. Как выглядит «ключевое местное лидерство»? (определяемое на данной стадии проекта как профсоюзное лидерство, находящееся ближе всего к членам на их рабочих местах)
2. Как выявляются и развиваются ключевые местные лидеры?
3. Как ключевые местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами профсоюза?
4. Какие меры принимаются для развития лидерства на местах среди групп работников, зачастую недостаточно широко представленных в руководящих структурах профсоюза, особенно на низовом уровне?

Анализ конкретных ситуаций проводился с несколькими отдельными профсоюзами, представляющими широкий ряд контекстов. Исследование конкретных примеров опыта работы было сочтено более эффективным путем выработки понимания, на которое был нацелен проект, чем проведение [общего] опроса, как предлагалось изначально. Консультативная группа признала, что опросы в сильно различающихся контекстах часто с трудом улавливают глубину и сложность определяемых контекстом вопросов, и поэтому была достигнута договоренность, что подробный анализ конкретных примеров даст более полезные результаты.

Исследованные примеры опыта работы представлены в Приложении 3 и включают:

Всеобщий профсоюз работников образования – Aob (Нидерланды)

Федерацию работников образования Каталонии, входящую в национальный профцентр CCOO – FECCOO (Испания)

Федерацию работников образования – FLC CGIL (Италия)

Литовский профсоюз работников образования – LŠDPS (Литва)

Профсоюз педагогических работников - PSZ (Венгрия)

Национальный профсоюз работников средней школы - SNES-FSU (Франция)

По завершении анализа этих конкретных ситуаций, был рассмотрен наиболее полезный термин для обозначения лидерства и лидеров, которые находились в фокусе проведенного исследования. На всем протяжении проекта участники говорили о «ключевых местных лидерах» в качестве некоего общего термина, впервые принятого Фошем (Fosh, 1993). Однако на заключительных стадиях проекта был принят термин «связующие лидеры». Он более точно отражает вклад данной формы лидерства в тот тип обновления профсоюзов, который предусмотрен проектом. Он позволяет избежать путаницы с терминологией Фоша (который использовал свой термин в несколько ином значении), и одновременно с этим его легче применять в различных контекстах, где многие профсоюзы уже имеют особые термины для описания конкретных ролей/ функций.

Приложение 2:

Твой Черед 2 - составление карты концепций

В этом разделе мы представим ключевые идеи и источники, лежащие в основе рамочной структуры проекта *Твой Черед 2*. Данный раздел включает полный список литературы, использованной во всех разделах доклада.

Зачем существуют профсоюзы?

Иногда на самые прямолинейные вопросы труднее всего ответить. На самом базовом уровне все же бывает возможно прийти к единому мнению о некоторых основных целях профсоюзов. Например, в одном из своих ранних исследований, посвященных профсоюзам, Сидней и Беатрис Уэбб утверждали:

Профсоюз, в нашем понимании этого термина, является непрерывно действующим объединением наемных работников с целью поддержания или улучшения условий их трудовой жизни. (Webb and Webb, 1920, стр. 1)

Однако все, что выходит за рамки этой очень общей формулировки, с большой вероятностью вызовет расхождения во мнениях. Что включают в себя «условия труда»? Любой аспект труда или только какой-то аспект? И какова роль профсоюза вне сферы «условий труда»? Например, имеет ли профсоюз работников образования свою концепцию того рода образовательной услуги, которую он хотел бы видеть для своих членов и учащихся? И какие методы должны использоваться для достижения этих целей? Круг ответов на эти вопросы уже долгое время является очень широким (Frege and Kelly, 2003).

Представляя настоящий доклад, мы не имеем какого-то определенного взгляда в плане ответов на эти, и многие другие, вопросы о предназначении и политических

установках профсоюзов. Эти ответы с полным правом являются прерогативой членов профсоюзов, которые, посредством демократических структур в своих собственных организациях, способны решать, какие именно ответы на эти вопросы, по их мнению, являются правильными для их профсоюза.

Мы считаем, что, какие бы результаты ни преследовались, общей миссией, объединяющей все профсоюзы, является то, что они существуют, чтобы добиваться перемен. Будь такое изменение скромным или радикальным, профсоюзы образования, стремящиеся улучшить условия труда и качество государственного образования, занимаются процессом осуществления изменений.

Наша отправная точка состоит в утверждении, что профсоюзам необходимо понимать концепцию изменений, а также того, что ими движет, чтобы добиваться их осуществления. Это, в свою очередь, требует от профсоюзов рассмотрения силы и влияния, которыми они обладают, и разработки планов по наращиванию силы и влияния до уровня, который требуется для достижения перемен.

В данном разделе нашего доклада мы критически осмысливаем концепцию изменений и приводим доводы в пользу разработки «теории перемен», предметно сосредоточенной на профсоюзах. Затем мы рассматриваем, как сила и влияние формируют перемены, и что мы имеем в виду под силой и влиянием. Затем следует обсуждение силы и влияния в профсоюзном контексте и значения «наращивания силы и влияния профсоюза». В заключение, мы обсуждаем роль лидерства в наращивании силы и влияния профсоюза и приводим доводы в пользу осмысления лидерства в профсоюзном контексте новым и новаторским образом.

Профсоюзы и изменения: разработка альтернативной теории перемен

В корпоративном мире и в крупных организациях государственного сектора «управлению изменениями» часто уделяется значительное внимание. Карьеры многих представителей

академического сообщества и «капитанов» бизнеса были построены на наработке репутации именно в этой области. Глобальные консультационные фирмы по вопросам управления изменениями выросли в огромные корпорации, продавая свои услуги клиентам как из частного, так и из государственного сектора (что часто вело к размыванию границ между частным и государственным).

Ключевым элементом этой «индустрии управления изменениями» является создание разработок, которые представляются в виде «теории перемен», описанной Голдсуорси как «выраженный процесс продумывания и документирования того, как та или иная программа или вмешательство в ситуацию должны работать, почему это будет работать, кто от этого выиграет (и в какой форме), а также условий, необходимых для достижения успеха» (2021, р. 1), и дальше она утверждает, что эта теория определяет стратегии, действия, условия и ресурсы, необходимые для достижения успешного результата.

Теории перемен, в их разных формах, получили повсеместное распространение в коммерческих, правительственных организациях и организациях гражданского общества и стали привычным делом в самых разнообразных контекстах. Например, Группа ООН по устойчивому развитию создала свою собственную «Теорию Изменений» (UNDAF, без даты), утверждая, что:

Теория изменений также помогает выявить базовые допущения и риски, которые будут жизненно важно понимать и переосмысливать на всем протяжении процесса [осуществления перемен], чтобы обеспечить содействие этого процесса достижению желаемых изменений. (стр. 4)

Временами бывает легко отмахнуться от большей части работы, представленной в качестве «теории изменений». В своем наихудшем виде эти наработки являются упрощенными, лишенными понимания контекста и неспособными определить проблематику основных вопросов. Большая часть этой работы осуществляется в области того, что описывают как «парадигму унитаризма»

(Burchill, 2014), которая предполагает, что работодатели, менеджеры и работники имеют общие интересы. Теории перемен часто подчеркивают необходимость «взаимодействия с заинтересованными сторонами», но это обычно сводится к тому, чтобы обращать тех, кого считают противниками перемен, в их сторонников. Профсоюзы могут иногда рассматриваться как «заинтересованная сторона» и потому включаться в процесс проведения консультаций, на работодатели также используют методы проведения консультаций с работниками в обход профсоюзов, и эти методы могут использоваться для подрыва эффективности ответных действий профсоюзов. Цель здесь часто состоит в нейтрализации потенциальной оппозиции. Может присутствовать некоторая готовность адаптировать изначальные идеи с учетом итогов таких консультаций, но фундаментальные цели, как правило, остаются закрытыми для оспаривания. Пространство для дебатов открывается для обсуждения мелких деталей, а не фундаментальных принципов.

Учитывая вышесказанное и то, что реальность вовлечения профсоюзов в процессы управления изменениями зачастую оказывается просто бюрократическими попытками «вставить их в обойму», может возникнуть искушение отвергнуть любые обсуждения теорий перемен как инструментов управления, которые редко приносят профсоюзам пользу. Есть также распространенная тенденция отвергать «теорию» как нечто, не имеющее никакой связи с опытом жизни в реальном мире. Такой взгляд ошибочен. Теория помогает нам понять явление, с тем чтобы мы могли на него влиять. Теория перемен помогает нам прийти к более глубокому пониманию изменений – чтобы быть в состоянии этих перемен добиваться. Теории работают лучше всего, когда они обладают *объясняющей способностью*, то есть помогают понять, почему все есть так, как есть, и в качестве исходного условия для размышлений о том, как все это можно было бы устроить по-другому. Чтобы изменить мир, сначала необходимо его понять!

Тем не менее, как утверждают Holgate and Page (2025), теория перемен, основанная на точке зрения профсоюзов, должна отражать ценности, цели и опыт профсоюзного движения. Она базируется на совершенно ином наборе исходных посылок, нежели ортодоксальные

теории перемен, которые можно найти в учебниках по менеджменту.

Такая альтернативная теория перемен отвергает парадигму унитарной организации с ее предположением об общности интересов работодателей и работников, и признает, что интересы работодателей и работников часто находятся в напряженном противостоянии. Могут возникать особые случаи, когда эти интересы совпадают (например, когда работодатели и профсоюзы сектора образования объединяются, чтобы лоббировать правительства, добиваясь проведения дополнительных инвестиций в сектор), но обычно интересы работодателя и работника находятся в конфликте. Важно признавать, что работодатель делает акцент на доведение работы до конца (т.е. обеспечение получения «результата»). Работник может быть одним из ресурсов, необходимых для гарантирования такого результата, но если работу можно выполнить без работника и с более низкими затратами (например, использовать машину), работодателю работник будет совсем не интересен. Интересы работодателя и интересы работников – это не одно и то же.

Данный анализ помещает концепцию интересов, как конфликтующих, так и общих, в самое сердце профсоюзной теории перемен. Однако этот термин трудно объяснить таким образом, который обеспечивал бы концептуальную ясность и теоретическую полезность. В своем самом общем смысле «интересы» обозначают нечто, что может дать осязаемые преимущества или, говоря более размыто, генерировать позитивное эмоциональное состояние, такое как повышение благополучия (определяемого в широком смысле). Эта концепция важна, потому что она решительно смыкается с мотивацией и готовностью действовать – либо для дальнейшего продвижения своих интересов, либо для защиты и поддержания существующих интересов (когда им грозит эрозия или умаление). Однако критически важна связь между «интересами» и любой готовностью к совершению действий обеспечивается родственной концепцией (не)справедливости; в этом случае мотивация к совершению действия повышается. Действительно, когда есть связь между интересами и (не)справедливостью, становится возможным представить себе совершение действия

не только для продвижения своих интересов (называемых «исконными интересами»), но и для защиты или продвижения интересов других людей. Это, разумеется, является основой для одной из фундаментальных ценностей тредюнионизма – солидарности.

Понимание взаимосвязи интересов и действия имеет ключевое значение для понимания того, почему концепция интересов должна занимать центральное место в любой теории перемен. Это взаимосвязь, которая с поразительной ясностью излагается в труде Джона Келли (John Kelly, 1998), посвященном теории мобилизации, которая стремится объяснить когда, и при каких обстоятельствах, некий заданный набор условий, вероятно, приведет к коллективным действиям. Как утверждает Келли, интересы являются «точкой опоры в данной модели» (стр. 25).

В настоящем докладе мы предоставляем два пути для размышлений об «интересах»:

- Материальные интересы – считаются осязаемыми проявлениями факторов, которые дают зримое и практическое улучшение в плане качества жизни. Круг входящих сюда понятий крайне разнообразен и может включать любой фактор, оказывающий воздействие на уровень жизни. В собственно трудовом контексте материальные интересы могут быть связаны со всеми теми факторами, которые в широком смысле обозначаются как условия труда, включая зарплату, продолжительность рабочего времени, интенсивность труда.
- Идеиные интересы – имеют отношение к факторам, которые связаны с ценностями, целями и отношением. Таким образом, идеиные интересы это интересы, связанные с идеями и мыслями о таких аспектах, которые не воспринимаются нашими органами чувств непосредственно. Идеиные интересы продвигаются, когда ситуация развивается в соответствии с убеждениями и ценностями, и они подвергаются эрозии, когда происходит обратное. Идеиные интересы включают идеи и представления, связанные с социальной справедливостью, равенством и демократией.

В некоторых традициях интересы трудящихся рассматриваются как цель и существуют как бы вне работника. Утверждается, что интересы трудящихся связаны с их местоположением в социальной структуре, даже если работник не обязательно понимает эти вопросы именно таким образом. Такие подходы имеют тенденцию подчеркивать значение материальных интересов. По контрасту с этим, другие традиции утверждают, что интересы работников могут определяться только самим работниками. Такая традиция рассматривает интересы как образующиеся более субъективно и может делать акцент на значении идейных интересов.

В настоящем докладе мы рассматриваем эти два элемента как действующие в некоей диалектической зависимости друг от друга. Материальные интересы, безусловно, крайне важны, но они не существуют вне того контекста, в котором трудящиеся должны *видеть смысл* в своей материальной реальности. Это, отчасти, требует, чтобы работники формировали идеи, касающиеся своего материального существования (понимая свои материальные интересы, как они образуются и с каким противодействием сталкиваются), одновременно с этим формируя идеи, касающиеся вопросов, не столь очевидно связанных с их материальными интересами. В этом смысле, «интересы» одновременно коренятся в объективной материальной реальности и являются социальными построениями. Одна группа интересов взаимодействует с другой во взаимонаправленной и диалектической взаимосвязи.

Интересы могут определяться индивидуально, но также и коллективно.

В заключение мы утверждаем, что любая теория, стремящаяся объяснить изменения, должна начинать со стремления понять, как перемены движутся соперничающими интересами различных социальных групп. Как любые изменения (социальные, политические, технические) отражают интересы конкретных групп общества? Чьи интересы продвигаются, а чьи ставятся под угрозу? Где интересы разных социальных групп совпадают, и какие существуют возможности для достижения соосности и/или примирения разных интересов? Процессы осуществления перемен, будь это политические программы правительств или новая политика, принятая на уровне отдельной школы, формируются

динамикой борьбы вокруг конкурирующих и зачастую конфликтующих интересов. Каким будет итог этой борьбы в большой степени зависит от расстановки сил между различными протагонистами в этом процессе. Отсюда необходимость понимания силы (власти, влияния) как одного из основополагающих элементов теории перемен.

Сила как двигатель перемен: Наращивание силы профсоюзов

В естественных науках понятие силы является хорошо изученным, и аналитические инструменты, используемые для ее понимания, широко доступны. Сочетания приложенной силы и скорости позволяют количественно обчислить, измерять и калибровать физические проявления силы. В исследованиях социального мира эти вопросы оказываются более сложными. В повседневной риторике этот термин может использоваться регулярно, и его значение редко нуждается в разъяснении. Однако, чтобы иметь возможность использовать эту концепцию в качестве эффективного аналитического инструмента, необходимо найти ответы на более конкретные вопросы, которые сосредоточены на социальной практике доминирования и сопротивления.

Один из подходов к пониманию силы и влияния (власти) в политологии состоит в том, чтобы сосредоточиться на способности одной стороны навязать другой стороне некий итог, который не возник бы в ином случае. Выдвигаемый довод состоит в том, что сила может быть «испытана» только в том случае, когда она предполагает получение результата, который в ином случае наталкивается на сопротивление (Dahl, 1957). Это, безусловно, важный элемент силы, где, в некотором смысле, сила делается зримой, даже если она остается неподдающейся сколь-нибудь точным расчетам. Однако такой подход к определению силы, скорее, упрощает ее концепцию, поскольку сила сводится к ее проявлениям и преодолению сопротивления. В этом смысле, сила понимается как принудительная. Альтернативный подход, предложенный Бакраком и Барацем (Bachrach and Baratz, 1962), вывел понятие силы за пределы узко принудительной и утверждает, что сила представляет собой способность определять, какие вопросы являются

законными областями для обсуждения и, следовательно, потенциального оспаривания, при способности одновременно с этим исключать другие вопросы как не подлежащие обсуждению. Это можно описать как силу «определять повестку дня» и, таким образом, устанавливать правила игры. Например, работодатель может сослаться на законодательство, доказывая, что некий вопрос не является законной темой для коллективных переговоров. В этом случае сила явно на стороне работодателя, и она может быть оспорена профсоюзом только в том случае, если профсоюз попытается изменить соответствующий закон. Это, конечно, возможно, но обычно такая стратегия сопряжена с большим риском, ибо баланс сил здесь смещен в пользу работодателей и государства.

В свою очередь, Стивен Льюкс развил этот анализ дальше, когда представил «третье измерение власти» (Lukes, 1974), которое он определил как форму доминирования, предполагающую способность одной стороны заручиться активной поддержкой другой стороны, даже когда объективно такая поддержка не отвечает интересам этой второй стороны. В этом случае нет необходимости в продавливании, навязывании или принуждении, поскольку подчиненная сторона активно стремится к той же цели, что и доминирующая сторона. Это власть (сила), которая коренится в том, что Льюкс описывает как «формирование вселенной возможного» (Lukes, 2021). Она идет дальше простого определения повестки дня (что все еще может требовать элемента навязывания или принуждения), поскольку она сформировала реальность настолько эффективно, что противоположные мнения рассматриваются как аномальные и сходу отменяются, как не имеющие смысла.

В настоящем докладе базовая аргументация Льюкса представляется не как окончательная теория власти, а, скорее, как один из подходов, иллюстрирующий, каким образом власть (сила и влияние) работает одновременно и в принудительном (посредством силы, навязывания и угрозы применения и применения санкций) и в согласительном ключе (посредством поддержки, узаконивания и «нормализации» повседневности). Как таковая, она опирается на ряд традиций, который

делали акцент на доминировании как одновременном сочетании принуждения и согласия, и которые часто оказываются наиболее прочными, когда согласие можно считать глубоким, а потребность в принуждении ограничена.

Прежде чем обсуждать эти идеи в профсоюзном контексте, важно прояснить два значимых момента. Во-первых, построение согласия, которое может противоречить объективным интересам той или иной конкретной группы, не предполагает какого-то заговорщического одурачивания масс некой теневой элитой, а, скорее, касается чрезвычайно сложных путей и способов, посредством которых мириады институтов (средства массовой информации, учреждения образования, государственные службы, религиозные и основанные на вере органы) действуют таким образом, чтобы выстраивать то, что Антонио Грамши (Antonio Gramsci, 1971) называл общепринятым «здоровым смыслом» – некую повседневную логику, укрепляющую восприятие мира таким, как он есть, и явно не предполагающую какой-либо альтернативы. Этот «здоровый смысл» во многом формируется институтами, отражающими интересы людей богатых и наделенных властью (см. имена владельцев СМИ или влияние элитных частных школ и университетов), однако процессы, посредством которых «здоровый смысл» внедряется в сознание людей, являются сложными и запутанными. Во-вторых, и как следствие этого аргумента, концепция «здорового смысла», выстраиваемого посредством институтов как политического, так и гражданского общества, служит напоминанием о том, что этот «здоровый смысл» может быть оспорен – он открыт для возражений. Он неизбежно будет отражать ценности, нормы и интересы доминирующих групп, но он может критиковаться, ставиться под вопрос, разрушаться и замещаться. Сила не является однонаправленной, проистекающей сверху вниз, и доминированию можно бросить вызов. Есть фактор волевого, осознанного действия для оказания сопротивления.

Такое понимание силы и влияния (власти) является необходимым для тех, кто стремится сделать перемены возможными, например, для профсоюзов, потому что без дополнения теории перемен «теорией власти» становится трудно принимать

стратегию и тактику, способные сделать изменения реальностью. Как утверждает Холгейт (Holgate, 2021):

Если трудящиеся хотят вступить в новую эру власти трудящихся, им понадобится гораздо более глубокое понимание концептуализации силы и ее различных форм – только тогда они будут в состоянии адаптировать тактику и стратегию органа (профсоюзного объединения трудящихся), использующие эту силу для реализации своих требований. (стр. 19)

В настоящем докладе мы понимаем силу и влияние профсоюзов как производное двух элементов. Первый связан с набором контекстуальных факторов, которыми профсоюзы обычно не управляют, но которые обеспечивают либо благоприятные, либо неблагоприятные условия для реализации профсоюзами имеющихся у них силы и влияния. Как правило, этот набор включают в себя такие факторы, как преобладающие экономические условия, рынок труда (в целом и по отраслям), рынки сбыта продукции, политические условия и стратегическое значение групп трудящихся внутри экономики или внутри их собственной организации. Внутри любой организации усилия работодателей по повышению индивидуализации трудового процесса направлены на усиление конкуренции между работниками и подрыв [коллективной] силы и влияния трудящихся. Все эти факторы можно описать как определяющие ту территорию, на которой профсоюзы ведут свою борьбу. Стратегический вызов состоит в прокладывании курса по этой территории таким образом, который эффективно использует благоприятные факторы (и увеличивает силу и влияние профсоюза) и смягчает действие неблагоприятных факторов (тех, которые подрывают силу профсоюза).

Второе измерение силы и влияния профсоюза связано с факторами, находящимися под контролем профсоюзов – по крайней мере, в определенной степени. В широком смысле, это связано со способностью профсоюза мобилизовывать

свои ресурсы таким образом, чтобы работодатель согласился на требования профсоюза; это характеризуется набором обстоятельств, при которых *работодатель вынужден сказать «да», когда хочет сказать «нет»*. Такая мобилизация ресурсов принимает форму коллективных действий, способных генерировать достаточное давление, чтобы добиться требуемых уступок. Она имеет как количественные, так и качественные параметры. В количественном плане сила и влияние профсоюза связаны, в конечном счете, с уровнями профчленства, хотя более сложный анализ потребует также учесть плотность профсоюзного членства (долю членов профсоюза в общем числе работников, которые могут ими быть). Плотность профчленства часто считается более полезным показателем силы и влияния профсоюза, поскольку плотность, в свою очередь, связана со способностью проводить результативные забастовочные акции. Можно ожидать, что забастовка, поддержанная всем рабочим коллективом, будет более эффективной, нежели забастовка, в которой участвует только его часть. Численность членов профсоюза, плотность профчленства, преобладание форм забастовочных акций и другие показатели (число профсоюзных представителей, широта охвата коллективными переговорами) – все это можно рассматривать как подтверждения силы и влияния профсоюза, однако важно подходить к этим вопросам с долей осторожности. Келли (Kelly, 1998) указал на то, что не всегда существует четкая взаимосвязь между этими подтверждениями силы и масштабам профсоюзных побед (наиболее зримых свидетельств силы и влияния профсоюза).

Сложность взаимосвязи этих количественных подтверждений силы и влияния профсоюза и зримых проявлений силы профсоюза подчеркивает важность понимания более качественных элементов этого уравнения. Дело в том, что акт вступления в профсоюз демонстрирует некий уровень приверженности коллективной организации, но внутри профсоюзного членства может существовать широкий диапазон взглядов на то, что это значит – быть членом профсоюза. Там, где член профсоюза имеет ясное представление о роли и предназначении профсоюза, есть большая вероятность того, что приверженность

организации будет сильнее и что работник рассматривает свое членство в профсоюзе как важную часть своего самосознания как работника. В этом случае мы допускаем, что такие работники с большей вероятностью примут участие в профсоюзной работе, что они с большей готовностью будут следовать решениям профсоюза и участвовать в забастовочных акциях, если от них это потребуется. И наоборот, там, где эта приверженность слаба и поверхностна, меньше вероятность того, что такой работник будет принимать участие в профсоюзных действиях, включая забастовку. Из этого следует, что упора на количественные подтверждения силы профсоюза не достаточно, если не учитываются качественные аспекты. Приверженность и ощущение единения с профсоюзом (названное Башьей и Стивенсоном «профсоюзностью» (Bascia and Stevenson, 2016)) имеют критическое значение, если мы хотим, чтобы пассивные члены стали активными проводниками профсоюзных кампаний.

Наше утверждение касательно этих количественных (членство, плотность) и качественных (профсоюзное самосознание и приверженность) измерений силы и влияния профсоюза состоит в том, что они, в определенной степени, находятся под контролем профсоюзных активистов – профсоюз не может оказывать прямого воздействия на макроэкономические условия, но профсоюзные активисты могут вовлекать новых членов и могут углублять приверженность профсоюзу среди тех, кто уже в нем состоит. Холгейт и Пейдж (Holgate and Page, 2025) утверждают, что именно так наращивается сила профсоюза – преобразуя дремлющую силу, которая кроется в рабочем коллективе (члены которого могут состоят или не состоять в профсоюзе и, в массе своей, пассивны), в подлинную силу, которая выражается в росте профчленства и готовности участвовать в действиях для достижения согласованных целей. Трансформация латентной силы в активную и реальную вместо того, чтобы полагаться на силу, которая уже «и так есть» – это то различие, которое Холгейт и Пейдж делают между органайзингом и мобилизацией.

Один из способов размышлять о разграничении органайзинга и мобилизации состоит в том, что мобилизация является использованием уже имеющихся ресурсов силы и влияния, тогда как органайзинг начинается с вопроса о том, где кроется дремлющая сила, которую необходимо активировать, чтобы осуществить перемены. Стратегические органайзеры затем составляют план систематического наращивания этой силы и развития необходимых для победы ресурсов. (с. 78-79)

Мы полагаем, что это разграничение «органайзинга» и «мобилизации» имеет большое значение в силу того упора, которое «органайзинг» делает на набор действий, нацеленных непосредственно на наращивание силы и влияния профсоюза – признавая, что ресурс силы и влияния уже существует в рабочем коллективе. Трудность состоит в том, чтобы преобразовать латентную (потенциальную) силу в силу активную (реализованную) – не полагаясь на сочетание надежд и алхимии, а разрабатывая устойчивый, последовательный стратегический подход к наращиванию силы и влияния профсоюза.

Разграничение Холгейтом и Пейджем мобилизации и органайзинга подчеркивает важность концептуального разделения этих двух направлений деятельности. Они не должны противопоставляться друг другу как взаимоисключающие, но признание важных различий между ними является ключом к обеспечению принятия правильных стратегических решений. Дебаты по поводу методов все еще не освободились до конца от неразберихи, и в следующем разделе мы обозначим их ключевые вопросы.

Органайзинг: ключ к наращиванию силы и влияния профсоюза

Стратегии обновления профсоюзов обычно шли рука об руку с упором на «органайзинг» как подход к профсоюзному строительству, который делает акцент на самостоятельной активности работников. Это выражение не всегда с легкостью ложится на разные культурные контексты; термин давно ассоциируется со стратегиями профсоюзного строительства, принятыми в Северной Америке. Он также связан с контекстами общин и сообществ (Alinsky, 1971) и историческими кампаниями за гражданские права. Однако, несмотря на некоторые трудности с культурным и контекстным переносом, важно признать, что, не взирая на эти исторические и культурные различия, «профсоюзы в самых разных национальных контекстах приходят к схожим стратегиям своего возрождения» (Ibsen and Taria, 2017, стр. 171), и эти стратегии широко отражают то, что можно описать как международный «поворот лицом к органайзингу».

Хотя можно утверждать, что есть несколько главных общих черт в разных подходах к термину «органайзинг» и в его интерпретациях, столь же важно признать, что есть и различия, и эти нюансы могут помочь тонкой настройке применения органайзинговых подходов в разных контекстах.

Американский активист и ученый Джейн МакАлеви, вместе со своими сотрудниками, многое сделала для популяризации понятия «органайзинг» как ключа к профсоюзному строительству, и не случайно огромная учебно-образовательная программа, которую МакАлеви помогла разработать, называлась «Объединять, чтобы стать сильнее», и ее широко цитируемая книга «*Не срезая углов*» (McAlevy, 2016) имела тот же подзаголовок². В книге «*Не срезая углов*» МакАлеви разграничивает три отдельные профсоюзные стратегии:

Лоббирование – обозначает стратегии, нацеленные на достижение прогресса на основе некой концепции «разумных доводов». Те, кто пытаются осуществить перемены, обычно немногочисленны и часто занимают привилегированное положение в организациях либо как кадровые работники, либо как выборные

представители. При таком подходе выстраивается аргументация в пользу перемен, и их инициаторы приводят наиболее убедительные доводы; часто используются фактические свидетельства и подтверждения. Иногда навыки «проводников» перемен являются узко специальными – сильный упор здесь делается на профессиональных лоббистов, организаторов кампаний или специалистов по работе с общественным мнением. Достижение поддержки предлагаемых перемен со стороны общественности не игнорируется, но последовательные усилия для превращения такой поддержки в давление, способное стать движущей силой перемен там, где власти предпочитают сохранить *статус кво*, не предпринимаются. Есть исходная посылка, состоящая в том, что тех, кто стоит у власти, можно убедить с помощью логически выстроенных аргументов, и что они на своих постах действуют в интересах большинства. Помимо ключевой группы «проводников перемен», более широкое участие общественности/членов организации в таких кампаниях отсутствует; на самом деле, их участие может даже не приветствоваться.

Мобилизация – признает, что люди, стоящие у власти, эту власть отдавать не пожелают, поскольку ее утрата угрожает их исконным интересам (осуществляемому ими контролю над материальными и символическими ресурсами и их доступу к ресурсам власти, которые защищают и поддерживают эти интересы). Мобилизация стремится устранить этот дисбаланс силы и влияния, вовлекая людей в деятельность, которая приводит к изменению в расстановке сил. Мобилизация может принимать множество форм, и мобилизационные инициативы действуют по-разному. Инициатива по подаче петиции, которая собирает огромное число подписей, предполагает, что люди предпринимают определенное действие (подписывают петицию), которое, в свою очередь, оказывает давление на власти предержащих, добиваясь от них перемен. Петиция действует как выражение «мнения общественности», а идти против общественного мнения – дело рискованное (бизнес может бояться потерять клиентов, а политики рискуют лишиться поддержки и проиграть на выборах). Другие действия, такие как забастовка, грозят им более очевидными и материальными последствиями. Например, коммерческая организация сталкивается с немедленной потерей доходов и, таким образом, ударом по прибыли.

² Джейн МакАлеви скончалась в 2024 году, но инициатива Organising for Power (Объединять, чтобы Стать Сильнее) продолжается по адресу: <https://www.rosalux.de/en/o4p>

Такой подход к профсоюзной стратегии признает необходимость оказывать давление на работодателей, заставляя их осуществлять действия, которые в их глазах не служат их интересам (вынуждать работодателей говорить «да», когда они хотят сказать «нет»). Однако, хотя люди, осуществляющие действие, по определению берут на себя активную роль в этом процессе (подписывая петицию или выходя на забастовку), они делают это в условиях, ограничивающих их участие. Люди, выходящие на акцию, рассматриваются как объекты действия с малой долей фактического участия в принятии решений и разработке этих акций. Тогда как субъектами действия являются те, кто решают, что нужно делать и когда. Из этого следует, что существует четкое различие между ключевой группой «лидеров» и их гораздо более многочисленными «последователями». Эта последняя группа необходима для передачи ощущения силы (поскольку численность часто занимает центральное место в мобилизационных инициативах), однако их роль, в ее фундаментальных аспектах, остается пассивной. От последователей просто ждут, что они откликнутся на просьбы/указания, в то время как вся полнота власти внутри кампании принадлежит ее лидерам.

Мобилизационные инициативы важны – потому что когда создается давление с требованием перемен, численность имеет значение. И необходимо признать, что всегда будут люди, которых вполне удовлетворяет этот во многом транзакционный подход к участию в движении за перемены. По этим причинам мобилизационные всегда будут играть свою роль, и их значение не следует преуменьшать. Однако проблема кроется в том, что самой по себе мобилизационной стратегии не достаточно, и она уж точно не является устойчивой. Мобилизация предполагает наличие массы последователей, которые готовы и хотят действовать, делая то, что за них определяют другие. Очевидная трудность возникает в том случае, когда последователи не хотят делать то, что от них просят. Как и при каких обстоятельствах можно убедить последователей перейти от своей пассивности к действиям? Какой преобразовательный процесс должен произойти, и что нужно, чтобы он произошел? Смежной проблемой является то, что если люди, которых просят выйти на акцию, по-настоящему не участвуют в организации кампании, то их приверженность ее осуществлению будет, соответственно, носить транзакционный и

поверхностный характер. Риск состоит в том, что их участие ненадежно и может легко снизиться, если не удастся быстро добиться успехов.

Органайзинг – основан на понимании того, что людей, находящихся в позиции силы, необходимо принуждать к совершению действий, которым они в противном случае сопротивлялись бы из-за угроз их власти, статусу и привилегиям. В этом смысле он имеет общие исходные посылы с мобилизационным подходом, говорящем, что перемены требуют изменения расстановки сил, если мы хотим, чтобы люди, выигрывающие от сохранения *статуса кво*, шли на уступки. Однако органайзинговый подход отражает совершенно иной набор исходных посылок о том, как формируются сила и влияние. Органайзинговый подход отвергает четкое разграничение между лидерами и последователями (или «активистами» и «широким членством» в профсоюзном контексте) и сосредоточен на том, как участников можно вовлечь в то или иное действие, отчасти путем предоставления им максимальных возможностей для их подлинного участия в принятии решений (Simms *et al.* 2013; McAlevey, 2019). В центре кампании – и стратегии, призванной обеспечить ее успех, – ставятся вопросы, не подготовленные небольшой группой активистов, а возникшие из активного взаимодействия больших групп членов профсоюза между собой. Вместо того, чтобы быть пассивными получателями чужих указаний, участники становятся активными действующими лицами в формировании своего собственного контекста. Сутью органайзингового подхода, таким образом, является *самоорганизация*, когда участники любой кампании становятся теми, кому она принадлежит и кто отвечает за то, как она развивается, и решает, когда ее цели можно считать достигнутыми (Allinson, 2022).

Трудность органайзинга заключается в том, чтобы все это произошло. Органайзинговые подходы не делают тех же предположений по поводу готовности людей выйти на акцию, которые часто лежат в основе мобилизационного подхода. Скорее, есть признание того, что людей часто нужно убеждать в возможности осуществления перемен, и что они играют ключевую роль в их достижении. Эта посылка ставит в центр понятие лидерства – но это совсем другая форма лидерства в сравнении с той, которую предполагает мобилизационный подход. Вместо упора на лидеров, которые выступают как директивные

и транзакционные (предлагающие сделку) фигуры, органайзинговый подход сосредоточен на лидерстве, которое является распределенным и преобразующим. Это лидерство, которое озабочено стремлением вести людей за собой меньше, чем развитием лидерства в других (Ganz, 2024). В другой части настоящего доклада мы предметно говорим об органайзинге как о форме лидерства, сосредоточенной на пробуждении дремлющей силы.

Это различие между мобилизацией и органайзингом может быть очень полезным при определении стратегии, но эти два подхода не являются взаимоисключающими, и на самом деле возникают ситуации, когда мобилизационный подход является совершенно правильным. Это никогда не бывает простым уравнением, где «органайзинг = хорошо / мобилизация = плохо». Может сложиться конкретный набор обстоятельств, в которых мобилизация будет очень прагматичным и правильным ответом. Однако она обычно не является устойчивым решением на длительную перспективу, поскольку мобилизационный подход стремится использовать ресурсы силы без того, чтобы обязательно пытаться эти ресурсы наращивать так, как это выше описывают Холгейт и Пейдж (Holgate and Page, 2025).

Аналогичный вышеуказанному подход представлен Хахри Хан в ее книге *«How Organizations Develop Activists (Как организации формируют активистов)»* (Han, 2014). Ее особенно интересуют действия тех, кто выполняет работу по лоббированию, мобилизации и органайзингу. Хан здесь разграничивает «одиноких волков», «мобилизаторов» и «органайзеров» и утверждает, что в любой конкретный момент часто можно найти примеры некоторых или всех из этих подходов, действующих одновременно и в разных сочетаниях. По мнению Хан, «одинокие волки» действуют в изоляции, даже когда являются частью организаций, основанных на членстве. Для них характерно работать с исключительным упорством, хотя они часто поощряют культуру зависимости, в которой от, большей частью, пассивного членства ждут, что люди будут почтительно полагаться на лидера, который действует им во благо. Сила в этом случае наращивается путем приобретения «одинокими волками» знаний, специализации и опыта, которые затем ими используются, чтобы вызвать доверие и приобрести влияние среди тех, кто принимает политические решения.

Прогресс может быть достигнут, но это редко бывает такой прогресс, который власти предрержащие не были бы готовы допустить. Любое происходящее изменение обычно осуществляется на условиях, определяемых теми, кто находится в позиции силы. Одинокий волк не *наращивает* силу и влияние своей организации ни в каком значимом смысле, потому что при этом подходе вся сила, по определению, кроется в одном человеке. На самом деле, одинокие волки часто снижают силу и влияние своей организации, потому что демотивируют других ее членов, которые в ином случае были бы готовы взять ответственность на себя. В наихудшем сценарии, когда создается культура зависимости, сила и влияние могут быть прибраны к рукам одним человеком, который поддерживает такое положение вещей, чтобы защитить полученные им или ею личные преимущества (статус или доступ к ресурсам). Когда это происходит, подлинная опасность кроется в том, что организация в целом атрофируется, поскольку другие члены чувствуют, что их активное участие не приветствуется.

Для Хан ключевым различием между «мобилизаторами» и «органайзерами» заключается в том, что деятельность первых является транзакционной, опирающейся на достижение сделки, тогда как работу последних она описывает как преобразующую. При мобилизационном подходе транзакционный расчет сводит баланс между потенциальным выигрышем (победой или потенциальной победой) и усилиями, которые будет необходимо затратить (время и энергия тех, кто посвятили себя проведению акции). «Мобилизаторы» стремятся задействовать людей в осуществлении действий, но характерной чертой мобилизационного подхода является то, что часто прилагаются усилия с целью снизить требуемый уровень приверженности делу до минимума. Например, людям могут предложить связаться с их представителем в местном законодательном органе по тому или иному вопросу, снабдив их образцом электронного послания, в котором им нужно просто добавить свои данные и нажать клавишу «отправить». Большой объем такой корреспонденции явно призван донести до получателя, как много людей остро чувствуют проблему, показать силу, но законодатель может отнестись к письмам «под копирку» без должного внимания, в то время как человек, отправивший письмо, был ловко убежден в том, что именно так и нужно поступить, путем сведения необходимого уровня вовлеченности

людей до минимума. Этот пример ярко высвечивает элементы ограниченности такого подхода. Хан ясно говорит, что подобные действия играют свою роль, и в своем эмпирическом исследовании нескольких организаций пишет, что они сочетали как мобилизационный, так и органайзинговый подходы, но первый при этом не был достаточным сам по себе. Хан утверждает, что подлинные изменения становятся возможными, когда принимается именно органайзинговый подход, оказывающий трансформирующее воздействие на членов, потому что он строится на коллективных действиях отдельных людей. По мнению Хан, органайзинговые подходы проводят людей к лидерству, развивая сетевое взаимодействие лидеров, преобразуя не только отдельных людей, но и весь коллектив в целом. Как Хан заявляет (Han, 2014):

Органайзеры объединяют людей таким образом, что возникает коллективный потенциал, который отсутствует, когда люди действуют поодиночке. Органайзеры не просто собирают людей вместе, но и создают новые отношения между ними, дающие организации рост как приверженности членов, так и доступных ей ресурсов. (стр. 14)

Хан выделяет три аспекта работы органайзеров, которые отличают их деятельность от работы мобилизаторов. Во-первых, делается упор на развитие автономной, самостоятельной деятельности, в которой члены по-настоящему ощущают себя действующими лицами в отношении кампании, в которой они участвуют. Во-вторых, есть нацеленность на выстраивание сообществ активистов, где сила и влияние распределяются на всех и где образуются горизонтальные сети. И наконец, делается упор на сознательное развитие активистов посредством таких действий, как учеба, коучинг и наставничество. По мнению Хан, все эти действия наращивают силу и влияние организации, а не просто пытаются использовать ее существующие ресурсы, и как таковые они противопоставляются действиям тех, кто занимается мобилизацией.

Упор, который Хан делает на «одиноких волков», «мобилизаторов» и «органайзеров» напоминает нам, что эту работу выполняют люди, действующие в контекстах реального мира. «Органайзинг» - это не абстрактная концепция, которая

случается сама по себе, нет, это глагол в форме существительного – это то, *что люди делают*. В самом деле, это действия, которые люди осознанно осуществляют с целью наращивания коллективной силы и влияния для достижения перемен.

В настоящем докладе мы называем осознанные, целенаправленные действия по вовлечению других людей в наращивание коллективной силы и влияния для осуществления перемен – какими бы эти перемены ни были – **лидерством**. Это могут быть изменения на национальном или даже международном уровне, но в равной степени это может быть и изменение, достигнутое в отдельном учреждении и даже в каком-то одном отделе крупного учреждения. Люди, которые осуществляют эти преобразующие процессы, являются лидерами. Важным выводом, который следует из данного анализа, является то, что лидерство – это практика работы, а не должность.

В заключительном разделе нашей карты концепций мы берем идеи, озвученные на данный момент, и начинаем применять их к понятию лидерства (вместо того, чтобы, в более узком плане, просто размышлять о «лидерах»).

Переосмысление «лидерства» в профсоюзах

Все идеи, представленные на данный момент в настоящем докладе, указывают на большое значение тех, кто действуют как лидеры, и, что, как можно было бы утверждать, еще более важно, на центральную роль лидерства (именно как практики работы, а не должности). В предшествующих разделах мы постулировали:

Лидерство означает намеренные, целенаправленные действия. . .

по взаимодействию с другими людьми. . .

по наращиванию силы и влияния профсоюза. . .

по достижению перемен.

В этом смысле может быть полезным различать «лидерство» с его упором на достижение перемен, и «менеджмент, руководство» с его упором на поддержание рабочего состояния. Менеджмент занимается обеспечением того, чтобы все работало, как должно – чтобы, при прочих равных условиях, поддерживался *статус кво*. Эта работа может быть жизненно важной, и ее значение не следует преуменьшать, но важно признавать, что это не лидерство –

которое сосредоточено на осуществлении перемен, будь то внутри организации или посредством организации. Признание такого разграничения напоминает нам, что можно быть фигурой, занимающей высокий пост в организации, и иногда называться лидером, но при этом не заниматься лидерством. Аналогично этому, можно работать в организации и никаким образом не быть официально признанным в качестве лидера, и при этом заниматься лидерством.

В настоящем докладе, с нашей предельной заостренностью на обновлении (которое, по определению, является именно процессом изменения) наш интерес, однако, направлен на тех, кто практикует лидерство или кто может развиваться и стать лидером в самом широком смысле.

В настоящем докладе мы группируем практику лидерства по трем «способностям» - стратегическая, образовательная и формирующая отношения

Стратегическое лидерство:

Концепция стратегии и понятие стратегического планирования обычно хорошо понятны, но это не означает, что стратегические подходы находят широкое применение на практике, не говоря уже об их эффективной реализации. Несмотря на признание важности стратегического планирования, многие организации нельзя описать, как имеющие последовательный стратегический план, и даже когда изменение тщательно планируется, всем хорошо понятно, что многие программы по достижению перемен проваливаются – не только растрачивая ресурсы впустую, но и часто отбрасывая организации назад в их развитии.

Нет какого-то одного единого способа разработки стратегического подхода, поскольку многое зависит от контекста организации, но широко признается то, что есть относительно небольшое число его [общих] фундаментальных компонентов.

- Ощущение цели – здесь мы говорим о сочетании широкого представления о фундаментальном предназначении организации (для кого она существует? чего она хочет достичь?) с неким набором стратегических приоритетов, которые определяют ее ближне-, средне- и долгосрочные цели. Фундаментальное предназначение организации и ее цели, от ближайших, до долгосрочных, явно должны быть «на одной волне», будучи скрепленными

друг с другом фундаментальными ценностями организации.

- Понимание текущего положения (в плане осознания существующего на данный момент потенциала) – говоря просто, на каком этапе своего развития организация сейчас находится? Это требует прозрачной и честной оценки сильных и слабых сторон организации, основанной на фактических свидетельствах, а не на ощущениях и интуиции. Это позволяет организации запустить процесс планирования путем честной оценки своих ресурсов и возможностей. В зависимости от того, как такая оценка будет выглядеть, это обязательно повлияет на стратегические выборы, открытые для организации.
- План, или планы, сформулированные для достижения согласованных целей – процесс перевода целей в практические действия с четкими временными графиками, вехами, обязанностями, подотчетностью и с ясным указанием и распределением ресурсов.

Всегда есть опасность, что стратегическое планирование, представленное в вышеозначенном виде, будет выглядеть как выдержка из популярного учебника Школы Бизнеса, предназначенного для амбициозных генеральных директоров. Но такие опасения не могут служить оправданием отказа от этого подхода; они, скорее, должны стать призывом к тому, чтобы взять эти основополагающие принципы и развить их в профсоюзном контексте, учитывая все отличительные черты профсоюзной организации. Например, как и в случае с теориями перемен, обсужденными выше, большая доля этой работы укладывается в парадигму унитаризма, то есть предположение о том, что по поводу конечных целей и ценностей между всеми заинтересованными сторонами в большой степени существует согласие, и инакомыслие игнорируется как ненормальное. В противоположность этому, профсоюзы являются демократическими организациями, в которых члены придерживаются широкого диапазона взглядов и артикулируют их. Поэтому профсоюзы, что и правильно, должны по-иному думать о том, как они используют свои демократические структуры для разработки долгосрочных планов, пользующиеся широкой поддержкой на всех уровнях организации. Но было бы наивно, и ошибочно, полагать, что все здесь однозначно. Внутри профсоюзов существует большое разнообразие

интересов (материальных, идеологических и символических), и они часто выходят на поверхность в виде конкурирующих друг с другом концепций того, как должно выглядеть будущее или, на самом деле, каковы фундаментальные задачи профсоюза. Это не является проблемой, по сути это часто является сильной стороной организации, но это может сделать разработку стратегического видения, основанного на массовой поддержке, более сложным процессом.

В этом ключе, мы могли бы рассматривать это как главную задачу лидерства. Маршалл Ганц (Marshall Ganz, 2009), когда он писал о лидерстве в профсоюзах и общественных движениях, описывает стратегическое лидерство следующим образом:

Стратегия – это как мы превращаем то, что у нас есть, в то, что нам нужно, чтобы получить то, что мы хотим. Стратегия имеет преднамеренный характер – это путь, который мы формируем, делая ряд выборов в отношении того, как использовать ресурсы в настоящем, чтобы достичь конечных целей в будущем. Стратегия, таким образом, требует мужества, чтобы отправиться в неизведанное, рискнуть проиграть, сказать «нет» насущным требованиям и быть твердо приверженным в своей деятельности курсу, который мы можем лишь гипотетически считать способным привести нас к желаемым результатам. (стр. 8).

Для Ганца стратегическое лидерство предполагает принятие на себя ответственности за стратегические решения – поскольку лидеры пытаются проложить путь по территории, на которой они **вынуждены** функционировать. Структурный контекст определяет ту среду, внутри которой приходится действовать людям, принимающим решения, но эта «территория» дает им не больше, чем определение параметров для принятия решений. Даже в рамках этих ограничений есть место для волевых действий (agency), и лидерство можно отчасти рассматривать как способность выявлять в этой среде пространства, участки для осуществления волевой деятельности и затем в полной мере ее использовать.

Центральное место в стратегическом подходе Ганца занимает способность

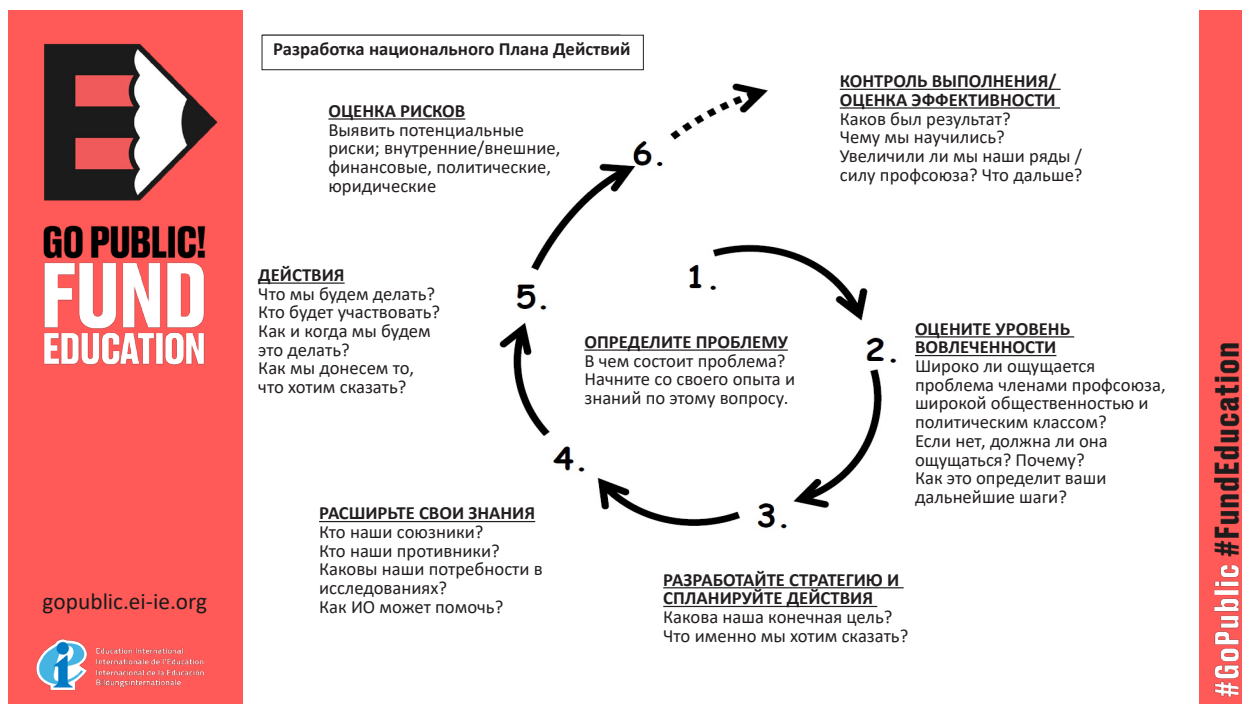
лидеров наращивать «стратегический потенциал», который, в свою очередь, содержит три элемента.

Во-первых, Ганц подчеркивает значение мотивации и утверждает, что наличие цели и приверженности ей имеют фундаментальное значение для готовности сделать необходимые стратегические выборы, признавая, что нет никакой определенности и что сделанные выборы предполагают наличие риска. Без достаточной мотивации, лидерство сменяется параличом и инертностью. Вызов для стратегических лидеров состоит в способности донести до людей цели и ценности таким образом, чтобы это могло их увлечь и мотивировать. В своей работе Ганц делает значительный акцент на формулировании и донесении того, что ты хочешь сказать, как на главном средстве общения с широкими массами.

Во-вторых, Ганц говорит о важности «выдающихся знаний», признавая ту обязательную роль, которую играет одновременное обладание необходимыми навыками и знаниями. Для Ганца разграничение знаний и навыков имеет значение, потому что, хотя они являются качественно различными, и те, и другие необходимы для любого серьезного процесса изменения. Детали требуемых навыков и знаний будут варьироваться в зависимости от контекста, но приверженность стратегическому лидерству признает необходимость навыков и знаний и пути и методы их развития в тех областях, где они могут оказаться недостаточными.

Наконец, Ганц подчеркивает важность осмысления, поскольку от стратегических лидеров требуется учитывать прошлый опыт в подходе к преодолению новых проблем. Все изменения внутри организации осуществляются для решения той или иной проблемы (как бы и кем бы эта проблема ни определялась). Такие проблемы не существуют без предыстории, и Ганц делает значительный акцент на способности извлекать уроки из прошлого. Это по необходимости требует осмысления, но осмысление ограничено в своем воздействии на ситуацию, если оно замыкается в отдельном человеке. Ганц подчеркивает, что осмысление должно быть коллективным процессом, в котором участвуют все, кто может внести в него свой вклад. Такое коллективное осмысление прошлого считается критически важным для содействия более эффективному принятию стратегических решений о будущем.

Одну из иллюстраций того, как это может выглядеть в профсоюзном контексте, мы находим в примере пособия, подготовленного Интернационалом Образования в поддержку своей кампании *Go Public! Fund Education* (*Даешь Государственное! Финансируйте образование*).



Источник: Интернационал Образования

Здесь модель, предлагаемая ИО, устанавливает череду процессов, нацеленных на разработку последовательного и четко сфокусированного подхода к достижению перемен.

Образовательное лидерство:

Наращивание силы и влияния профсоюза предполагает пробуждение его членов к коллективным действиям (в любой форме, которая считается наиболее практичной и эффективной), чтобы принудить работодателей удовлетворить требования профсоюза. Однако если профсоюз стремится изменить то, как люди действуют, он должен сначала изменить то, как они думают – потому что мысль предшествует действию. Например, ниже мы приводим ряд действий, которые профсоюз обычно надеется увидеть на практике:

- Работник, не состоящий в профсоюзе, вступает в него
- Пассивный член профсоюза (который только платит взносы) участвует в профсоюзных мероприятиях

(голосует на профсоюзных выборах, приходит на профсоюзные собрания)

- Член профсоюза начинает активно участвовать в его жизни – принимает участие в регулярных мероприятиях и помогает в работе первичной организации
- Профсоюзный активист берет на себя задачу по привлечению других к участию в профсоюзных акциях.

Все эти действия могут рассматриваться как трансформация личности, поскольку пассивность преобразуется в растущую активность. Однако важно признавать, что такой сдвиг в сторону активных действий стал возможен из-за сдвига в образе мыслей – «то, что я делаю, определяется тем, что я *думаю*». Может существовать много факторов, способствующих изменению образа мыслей, менталитета – включая, например, развитие ситуации в экономике или в обществе в целом, – которые лежат далеко за пределами способности профсоюза ими управлять. При этом, любой сдвиг в образе мыслей представляет собой *усвоенную реакцию*, то есть является педагогическим итогом, и эту

усвоенную реакцию можно формировать посредством действий и вмешательства человека. В этом смысле лидерство, которое является преобразующим, всегда должно быть, по сути, образовательным. Как утверждал Стивенсон (Stevenson, 2024):

Не может быть никакого изменения без лидерства, и не может быть никакого лидерства, которое не является образовательным. (стр. 158).

Трансформационные изменения достигаются путем наращивания сил и влияния профсоюза, которые выражаются в коллективных действиях его членов. Это становится возможным только в том случае, когда работники приходят к своему собственному пониманию того, что является неправильным в сложившейся ситуации, почему все сложилось так, как есть, как все это могло бы выглядеть по-другому, и, что самое важное, осознают свою собственную роль в достижении нужных им перемен. Это предполагает формирование идейных интересов трудящихся.

В этом контексте может быть полезным понятие сознания. На некоем элементарном уровне сознание можно рассматривать как способ отыскания человеком смысла в окружающем мире. Каждый из нас имеет свое видение мира – почему мир такой, какой он есть? Мог бы он быть иным? Каково мое место в мире? Кто разделяет мой опыт и мои интересы? Возможно ли что-то изменить? Как изменение может произойти, и какова моя роль в его осуществлении?

Ответы на эти вопросы редко бывают одинаковыми или ясными и понятными для всех. Антонио Грамши (Antonio Gramsci, 1971) говорил о «противоречивом сознании» (стр. 197), когда «концепции мира» отдельных людей складываются из самых разных примеров опыта и источников, часто превращаясь в некое подобие лоскутного одеяла, соединившего множество разных элементов. Как предполагает формулировка Грамши, одни элементы этого внутреннего «поиска смысла» могут даже конфликтовать с другими элементами. К тому же «сознание» не является чем-то постоянным – человеческие представления о мире меняются по мере изменения внешних факторов влияния; политические, экономические, социальные факторы находятся в постоянном движении, и во

многих случаях влиятельные интересы активно вмешиваются в это движение, чтобы добиваться нужных для себя результатов. Как указывалось ранее, контроль над средствами массовой информации представляет собой самый наглядный пример подобных вмешательств, но есть и много других влияний.

Образовательное лидерство описывает действия тех, кто активно развивает в людях «контрсознание», которое оспаривает доминирующие идеи и бросает вызов «здравому смыслу», рассматривающему *статус кво* как норму. Развитие контрсознания требует активного воздействия, соединяющего повседневный опыт человека с построением некоей альтернативы, способной решать и преодолевать проблемы, с которыми люди сталкиваются в своей жизни. Мы понимаем это как педагогическое воздействие, при котором люди *усваивают*, что устройство мира таким, какой он есть, не является неизбежностью. Люди не только способны увидеть и понять элементы несправедливости внутри существующих структур, они способны также осознать, что другой, лучший мир возможен (Апуон, 2014). Нет на свете такой штуки как «отсутствие альтернативы» – этой мантры Маргарет Тэтчер, которую она использовала, чтобы убеждать людей в бесплодности попыток что-то изменить. Мы утверждаем: «здравый смысл», доминирующий в общественном мышлении, не является предопределенным и неизменным, а, скорее, открыт для оспаривания – ему можно бросить вызов, его можно демонтировать и сместить. Более того, существует – и занимает в развитии «контрсознания» центральное место – признание людьми своей собственной роли в достижении перемен. Действительно, контрсознание коренится в такой теории перемен, которая рассматривает изменения как результат слияния общих интересов и последующей разработки коллективных действий.

Данный анализ основан на модели перемен, которая признает необходимость сдвига в образе мыслей других людей, и это объясняет, почему лидерство всегда, в основе своей, является образовательным – подчеркивая мысль Стивенсона о том, что «те, кто действуют как лидеры, должны быть учителями, хотя не все учителя являются лидерами» (Stevenson, 2024, стр. 166).

Формирующее отношения лидерство:

Формирующее отношения лидерство признает, что отношения между теми, кто осуществляет лидерство, и теми, кого можно назвать последователями, играет центральную роль в достижении перемен. Исходная посылка заключается в том, что донесение мыслей и обмен информацией нельзя отделить от более глубоких отношений обеими сторонами. Доводы, способные изменить менталитет, не являются чисто логическими, рациональными, которые могут действовать отдельно от того, кто их приводит; скорее, критическое значение имеет именно уровень доверия к их источнику.

Организации могут выстраивать прочные отношения с членами, и те, кто выполняют традиционные лидерские функции (то есть занимают высокие посты в организации и являются широко известными в силу своей представительской роли) тоже могут выстраивать прочные отношения с членами на местах и с людьми, не принадлежащими к их организации. Однако результаты исследований ясно указывают на то, что такие отношения являются потенциально самыми прочными, когда они, как существующие, так и выстраиваемые, касаются людей, находящихся в прямом контакте.

Можно утверждать, что ключевой характеристикой формирующего отношения лидерства является понятие доверия, которое может принимать разные формы. Например, один аспект доверия зависит от воспринимаемого уровня способности и компетентности (*«Я доверяю тебе, потому что знаю, что ты способен хорошо справиться с этой работой»*), тогда как другие аспекты включают честность и искренность (*«Я доверяю тебе, потому что ты честный человек»*). Другим важным компонентом доверия является понятие надежности, веры в то, что на человека можно положиться (*«Я знаю, что раз ты что-то сказал, ты так и сделаешь»*), а другие факторы включают общее уважение и веру в мужество (*«Я знаю, что ты встанешь на мою сторону»*). Людям также важно верить, что мотивация лидера основана не на его или ее собственных интересах, а на интересах тех, кого они представляют. Говоря простыми словами – *«Я знаю, что тебе не все равно»*.

Такие типы вопросов не всегда присутствуют в профсоюзной риторике, однако результаты значительного объема исследований в других дисциплинах свидетельствуют о том, что отношения в

целом, и особенно формирование доверия, являются ключевой характеристикой тех, кого называют эффективными лидерами. В профсоюзном контексте это было признано Джейн МакАлеви (2016), когда она утверждала, что самым эффективным лидером в рабочем коллективе (которого она называла «органическим лидером») был человек, пользовавшийся уважением и доверием большинства коллег. Это мог и не быть – и часто так и оказывалось – профсоюзный представитель. На самом деле, МакАлеви утверждала, что органический лидер вполне может появиться не из профсоюзной среды (в анализе конкретных ситуаций ниже обратите внимание на пример венгерского профсоюза педагогических работников, где это проиллюстрировано).

Учитывая упор на отношения и огромную роль контактов и доверия, получается, что такие люди находятся в самом выгодном положении в плане проведения с работниками очных, один-на-один бесед, которые фактически изменяют менталитет и формируют приверженность активным действиям. Такой тип разговорного активизма (способность беседовать, доносить мысли, убеждать) лежит в основе образовательного лидерства, и пересекающаяся природа образовательного и формирующего отношения лидерства здесь ярко проявляется.

Действительно, понятие образовательного лидерства, описанное выше, по необходимости подчеркивает значение человеческих отношений как основы для достижения перемен. Образовательные изменения, берущие начало в разговорном взаимодействии, никогда не являются чисто техническим процессом, лишенным эмоциональных и отношенческих факторов, которые его подкрепляют. Скорее, лидерство зависит от взаимодействия в рамках выстраиваемых отношений, которое закладывает основу для укрепления поддержки, доверия и авторитетности. Некоторые могут описывать это как упор на эмоциональный интеллект (ЭИ), и действительно, многочисленные исследования подтвердили наличие связей между обладанием «эмоциональным интеллектом» и эффективным лидерством. Хотя есть множество взглядов на взаимосвязь ЭИ и эффективного лидерства, полезной отправной точкой может быть ранняя публикация Гоулмана на эту тему (Goleman, 1995), делающая упор на:

- Самосознание – способность понимать свои собственные эмоции, ценности, убеждение и воздействие на других.
- Саморегулирование – способность контролировать разрушающие эмоции и реагировать на изменившиеся обстоятельства
- Мотивация – стремление достигать
- Эмпатия – способность принимать во внимание чувства других
- Социальные навыки – навыки, необходимые для сотрудничества, общения, управления потенциальными конфликтами.

Конечный пункт: Связующее лидерство - формирование лидерства, приближенного к членам

Завершая построение нашей карты концепций, мы подчеркнули важность критического осмысления лидерства в профсоюзах – не как руководящей позиции, а как набора практических методов работы с людьми, которая нацелена на достижение перемен. Лидерство, рассматриваемое с таких позиций, должно быть распределенным и осуществляться на всех уровнях профсоюза. Однако наш особый интерес, с выраженным упором на обновление, связан с теми лидерами, которые стоят ближе всего к работникам в их учреждениях. Говоря просто, если взять члена профсоюза (или, на самом деле, даже работника, который пока таковым не является), который трудится в своей школе или колледже, кого такой человек «видит», когда он видит «профсоюз»? В буквальном смысле, насколько близко находится профсоюз от работника?

Является ли человек, представляющий профсоюз, кем-то, кого работник знает, потому что они с ним коллеги, или это кто-то более отдаленный? Насколько отдаленный?

Мы хотим сказать, что ключевой «лидерской» фигурой в профсоюзе является человек, которого член организации видит как «профсоюз», когда обращает свой взгляд в сторону профсоюза, буквально и фигурально. В реальности, такой человек становится связующим звеном между работником и профсоюзом. На самом деле, именно из-за этой функции мы используем термин «связующий лидер», признавая, что в разных профсоюзах, в разных контекстах

эти люди будут называться по-разному, иметь разные должности, методы организации и ожидания. Однако общим знаменателем является то, что связующий лидер или, возможно, связующее лидерство – это работа, выполняемая профсоюзными представителями, которых можно рассматривать как обеспечивающих органическую связь между работниками на своих рабочих местах и их профсоюзом (Fairbrother, 1996).

Исследования конкретных ситуаций в данном проекте показывают, что в некоторых случаях эти связующим лидерам могут официально отводиться такие функции в структурах их профсоюза. Внутри организационных структур профсоюза могут быть предусмотрены соответствующие должности, и многие связующие лидеры могут их занимать. Однако в других случаях позиция связующих лидеров в профсоюзных структурах может быть весьма расплывчатой, со сложным сочетанием формальных и неформальных компонентов. Во многих случаях, эти люди могут совсем не считать себя лидерами (Stevenson, 2016). Эту мысль четко прояснила Джейн МакАлеви (Jane McAlevey, 2016), когда выдвинула утверждение, что те, кого она описывала как «органические лидеры» по месту работы (люди, пользующиеся высоким уровнем доверия со стороны коллег и значительным влиянием в рабочем коллективе, способные пробудить своих коллег к активным действиям), не только не всегда состоят в профсоюзе, но могут быть даже антагонистичны по отношению к нему. Ключевой момент состоит в том, что лидерство – это практика работы, а не должность, тогда значение имеет достигнутый результат, а не то, как называется человек, выполнявший эту работу.

Роль связующего лидера имеет критическое значение, потому что для членов профсоюза такой человек является, в буквальном смысле, человеческим лицом профсоюза. Ключевой местный лидер – это человек, который делает профсоюз «реальным» для работников по месту их работы. Профсоюз «существует», поэтому принадлежность к профсоюзу, появление профсоюзного самосознания становятся более вероятными. Профсоюз – это не некое удаленное образование, существующее на большом расстоянии от всего, что образует повседневный опыт трудовой жизни работников; напротив, профсоюз реален, это то, частью чего работник себя ощущает.

Исследование Уинчипа и Стивенсона (опубликованное в Little *et al.*, 2023) подчеркнуло критически важную роль школьного профсоюзного представителя в Национальном профсоюзе учителей Англии и Уэльса (который сейчас входит в Национальный профсоюз работников образования). Исследование использовало опрос для понимания степени вовлеченности и участия в жизни профсоюза членов низовых организаций. Говоря коротко, опрос продемонстрировал, что в школах, где профсоюз имел своего представителя, уровень взаимодействия и участия членов в жизни профсоюза был выше. Там, где школьного представителя на месте не было, эти показатели были ниже. Наличие (или отсутствие) профсоюзного представителя в школе было единственным фактором, для которого уровень вовлеченности и участия членов в жизни профсоюзов был статистически значительным. Прочие факторы (возраст, гендер, размер школы, начальный или средний уровень образования) не давали статистически значимой разницы. В этом случае, школьный профсоюзный представитель выступал как «связующий лидер» – помогая установить прочную связь между членами из числа работников школы и профсоюзом.

Литтл и др. (Little *et al.*) говорят о разнице, возникающей при наличии профсоюзного представителя в школе, как об «эффекте представителя», но признают при этом, что изначальное исследование разграничивало лишь школы с профсоюзным представителем (54% респондентов) и школы без профсоюзного представителя (46% респондентов). Little *et al.* заключают:

... в опросе ... делается простое разграничение между наличием и отсутствием представителя в школе. В реальности, некоторые представители будут в своей работе гораздо активнее/эффективнее других, однако опрос не делает такой качественной дифференциации. Здесь мы допускаем, надеясь, что это не вызовет возражений, что там, где представители чувствуют себя достаточно уверенно, чтобы взять на себя более активную роль, «эффект представителя» будет соответственно выше. Говоря попросту, если наличие представителя изменяет ситуацию к лучшему, то

наличие более уверенных в себе и активных представителей сможет изменить ситуацию к лучшему еще больше. (стр. 79).

Little *et al.* утверждают, что когда в «первичке» есть лидер, берущий на себя эту роль, профсоюзная демократия углубляется. Возникает возможность не только для более серьезной работы первичной профсоюзной организации (например, [регулярное] проведение собраний членов профсоюза в школе или колледже), но и для того, чтобы эти профсоюзные представители стали органическим связующим звеном между неформальной демократией в учреждении и более формальной бюрократией профсоюза. Авторы делают вывод о том, что профсоюз должен неуклонно развивать этот уровень лидерства. Не просто набирать больше профсоюзных представителей, а поддерживать и развивать этих людей, с тем чтобы они могли приобретать навыки, необходимые для профсоюзного объединения своих коллег. Такой человек перестает действовать просто как почтальон, передающий сообщения от профсоюза его членам, и начинает активно представлять интересы членов по месту их работы.

Действуя в качестве связующего звена между членами профсоюза и профсоюзом, связующий лидер напрямую содействует построению более сильного, устойчивого к потрясениям профсоюза.

Эта работа, безусловно, очень трудная, и, когда обстоятельства неблагоприятны, трудность с набором связующих лидеров, работающих в учреждении и способных сыграть ключевую роль в профсоюзном объединении своих коллег, может представляться весьма значительной. Однако это работа, которую необходимо делать и которая, на самом деле, может быть сделана. Little *et al.* цитируют слова одного школьного представителя, которая стала профсоюзным представителем, только когда в ее учреждении возникла проблема и никто из коллег не выказал готовности заняться решением этого вопроса. До этого у нее не было никакого намерения занять этот пост. Однако по мере того, как проблемы в школе становились все серьезнее, новый школьный представитель профсоюза начала объединять ее работников. Профсоюзное членство резко возросло (с 15 до 35 человек), и члены профсоюза в рамках своей кампании провели восьмидневную забастовку. Школьный представитель профсоюза приняла для себя, что изначально перспективы повышения профсоюзной активности работников

не выглядели многообещающими, но в заключение она сказала:

Если ты можешь объединить работников моей школы, ты можешь объединять их где угодно. (цитируется в Little et al. 2023, стр. 66)

Ее высказывание дает нам сильный финал. Это напоминание о том, что ситуацию всегда можно изменить, даже если в какой-то момент времени мы не всегда находим правильный способ этого добиться. Действительно, иногда, когда все представляется безнадежным, необходимо вернуться к началу и найти другой путь.

Использованная литература:

Alinsky, S. (1971). *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals (Правила для радикалов: Прагматическая заправка для реалистичных радикалов)*. New York: Vintage Books.

Allinson, I. (2022). *Workers can Win: A Guide to Organising at Work (Рабочие могут побеждать: Руководство по организингу на работе)*. London: Pluto Press.

Anyon, J. (2014). *Radical Possibilities: Public Policy, Urban Education and a New Social Movement (Радикальные возможности: Государственная политика, городское образование и Новое общественное движение)*. London: Routledge.

Bachrach, P. and Baratz, S. (1962) Two Faces of Power (Два лица власти), опубликовано в Haugaard, M. (2002) (ed) *Power: A Reader (Власть: Материалы для чтения)*. сс. 26-37. Manchester: Manchester University Press.

Bascia, N. and Stevenson, H. (2016). *Organising Teaching: Developing the Power of the Profession (Организинг преподавания: Наращивание силы и влияния профессии)*. Brussels: Education International. Доступно по адресу: https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research_institute_mobilising_final.pdf

Burchill, F. (2014) *Labour Relations (Трудовые отношения)*, (четвертое издание). Palgrave.

Dahl, R. (1957) The Concept of Power (Концепция власти), в Haugaard, M. (2002) (Ed) *Power: A Reader (Власть: Материалы для чтения)*. сс. 5-25. Manchester: Manchester University Press.

ЕКПО (2025a) *Учебный семинар ЕКПО: Укрепление профсоюзного лидерства в образовании*. Доступно по адресу (на английском): <https://www.csee-etu.org/en/item/3501:etuce-training-workshop-strengthening-trade-union-leadership-in-education>

ЕКПО (2025b) *Обновление профсоюза начинается на местах: Практический семинар проекта ЕКПО Твой Черед 2 в Утрехте*. Доступно по адресу (на английском): <https://www.csee-etu.org/en/item/3621:union-renewal-starts-locally-etuces-your-turn-2-workshop-in-utrecht>

Fairbrother, P. (1996) Workplace trade unionism in the state sector (Профсоюзная работа на низовом уровне в государственном секторе), опубликовано в Ackers, P., Smith, C. and Smith, P. (Eds) *The New Workplace and Trades Unionism: Critical Perspectives on Work and Organization (Новое рабочее место и тредюнионизм: Критические взгляды на труд и организацию)*. Routledge, London.

Frege, C. and Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective (Стратегии возрождения профсоюзов в сравнительном изложении). *European Journal of Industrial Relations (Европейский журнал трудовых отношений)*, 9:11, 7-24. Доступно по адресу: <https://doi.org/10.1177%2F095968010391002>

Fosh, P. (1993). Membership Participation in Workplace Unionism: The Possibility of Union Renewal (Участие членов в профсоюзном движении по месту работы: Возможность обновления профсоюзов), *British Journal of Industrial Relations (Британский журнал трудовых отношений)*, 31:4, 577-592. Доступно по адресу: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1993.tb00414.x>

Ganz, M. (2009). *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization and Strategy in the California Farm Worker Movement (Почему Давид иногда побеждает: Лидерство, организация и стратегия в движении работников ферм в Калифорнии)*. Oxford: Oxford University Press.

Ganz, M. (2024). *People, Power, Change: Organizing for Democratic Renewal (Люди, сила, перемены: Организинг для целей демократического обновления)*. Oxford: Oxford University Press.

Goldsworthy, K. (2021). *What is theory of change? (Что такое теория перемен?)* Австралийский институт исследования семьи. Доступно по адресу: https://aifs.gov.au/sites/default/files/publication-documents/2109_what_is_theory_of_change_0.pdf

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence (Эмоциональный интеллект)*. Bantam Books, Inc.

Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks (Подборка из тюремных тетрадей)*. London: Lawrence and Wishart.

Han, H. (2014). *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century* (Как организации формируют активистов: Гражданские объединения и лидерство в 21-м веке). Oxford: Oxford University Press.

Holgate, J. (2021) *Arise: Power, Strategy and Union Resurgence* (Поднимайся: Сила, стратегия и профсоюзное возрождение). London: Pluto Press.

Holgate, J. and Page, J. (2025) *Change Makers: Radical Strategies for Social Movement Organising* (Субъекты перемен: Радикальные стратегии для оргнайзинга в общественном движении). Bristol: Policy Press.

Ibsen, C.L. and Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? (Профсоюзное возрождение: Где мы сейчас? Куда идти дальше?) *Journal of Industrial Relations* (Журнал трудовых отношений), 59:2, 170-191. Доступно по адресу: <https://doi.org/10.1177%2F0022185616677558>

Kelly, J. (1998) *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves* (Переосмысление трудовых отношений: Мобилизация, коллективизм и длинные волны). Routledge.

Little, G., Sharp, E., Stevenson, H. and Wilson, D. (2023) *Lessons in Organising: What Trade Unionists can Learn from the War on Teachers* (Уроки оргнайзинга: Чему профсоюзы могут научиться в Войне против Учителей). London: Pluto Press.

Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View* (Власть: Радикальный взгляд), London: Macmillan.

Lukes, S. (2021) *Steven Lukes explains the Third Dimension of Power* (Стивен Льюкс объясняет третье измерение власти). Доступно по адресу: <https://www.youtube.com/watch?v=gsYkduHaAQU>

McAlevey, J. (2016). *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age* (Не срезая углов: Оргнайзинг для наращивания силы и влияния в новый позолоченный век). Oxford: Oxford University Press.

McAlevey, J. (2019). *A Collective Bargain: Unions, Organizing and the Fight for Democracy* (Коллективный договор: Профсоюзы, оргнайзинг и борьба за демократию). London: Harper Collins.

Simms, M., Holgate, J. and Heery, M. (2013). *Union Voices: Tactics and Tensions in Union Organizing* (Голоса профсоюзов: Тактика и элементы напряженности в профсоюзном оргнайзинге). London: ILR Press.

Stevenson, H. (2016). Mobilisation theory: Is leadership the missing link? (Теория мобилизации: Является ли лидерство недостающим звеном) *Leadership and Policy in Schools* (Лидерство и полтика в школах) 15:1, cc. 67-90. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1071403>

Stevenson, H. (2024) *Educational Leadership and Antonio Gramsci: the Organising of Ideas* (Образовательное лидерство и Антонио Грамши: Оргнайзинг идей). London: Routledge.

Stevenson, H., Carter, B., Milner, A. and Vega Castillo, M. (2020) *Your Turn! Teachers for Trade Union Renewal* (Твой Черед! Учителя за обновление профсоюзов). ЕКПО. Доступно по адресу (на английском): https://www.csee-etuice.org/images/attachments/ResearchReport_YourTurn.pdf

Stevenson, H., Milner, A. and Vega Castillo, M. (2024) *Getting Stronger Together: Trade Union Renewal in Education* (Становиться сильнее вместе: Обновление профсоюзов в образовании). Фонд им. Ф. Эберта / ЕКПО. Доступно по адресу (на английском): <https://www.csee-etuice.org/en/news/etuice/5458-getting-stronger-together-trade-union-renewal-in-education-march-2024#:~:text=On%206%20March%202024%2C%20ETUCE,democratic%20engagement%20through%20organisational%20change>

Группа ООН по устойчивому развитию (без даты) Теория перемен: Руководство UNDAF. Доступно по адресу: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>

Webb, B. and Webb, S. (1920). *History of Trade Unionism* (История профсоюзного движения). Второе издание. London: Longman Longman

Приложение 3:

Примеры опыта работы отдельных профсоюзов

Эти шесть коротких анализов конкретных ситуаций служат практическими примерами того, как выглядит «связующее лидерство» в действительности и как его можно развивать дальше. Эти примеры указывают на многообразие опытов и контекстов. Они не предлагаются в качестве «идеальных образцов» и демонстрируют, почему невозможно – не говоря уже о том, что нежелательно, – предлагать другим некий трафарет для копирования. Мы признательны всем профсоюзам, представленным здесь, за их открытость и готовность поделиться своим опытом, чтобы поддержать горизонтальный процесс обучения между профсоюзами, который важен для их обновления.

Анализ конкретных примеров используют термины «местные лидеры» и «ключевые местные лидеры», поскольку это были формулировки проекта, в рамках которого готовились эти исследования. В итоговом докладе был принят термин «связующее лидерство». В данных примерах конкретного опыта эти термины могут использоваться как взаимозаменяемые.

Анализ конкретного примера: Всеобщий профсоюз работников образования (Algemene Onderwijsbond) - AOb (Нидерланды)

Контекст:

AOb, Всеобщий профсоюз работников образования, представляет работников сектора на всех уровнях образования в Нидерландах, от раннего детского до высшего и научно-исследовательских институтов. Профсоюз имеет более 87 000 членов и входит в Федерацию голландских профсоюзов (FNV). В профсоюзе есть ряд специальных групп и комитетов, представляющие отдельные уровни образования, например, начальное и среднее образование, а также характерные для нидерландской системы членские организации, объединяющие работников школ, где учащиеся принадлежат к

тому или иному вероисповеданию. AOb имеет в своей структуре специальную группу, состоящую из более молодых членов, известную как *Зеленая Волна*. Различные уровни (секторы) образования представлены в профсоюзе в форме Секторальных Советов, и каждый Совет связан с соответствующей Ассамблеей.

Система трудовых отношений хорошо отлажена, и коллективные договоры и соглашения по закону являются юридически обязательными к исполнению. Система часто характеризуется как твердо ориентированная на сотрудничество между заинтересованными сторонами, и профсоюз занимает прочное место в этой структуре и участвует в работе с социальными партнерами. Однако на практике может возникать значительная напряженность, и профсоюзы и их члены сталкиваются с многочисленными трудностями. Некоторые из этих проблем усугубляются тем, что система школьного образования в ряде случаев функционирует как централизованная (включая коллективные переговоры по зарплате и продолжительности рабочего времени), но при этом также зависит от очень высоких уровней децентрализации. Например, школам выделяется бюджет в виде некой общей суммы, и они совершенно автономны в плане того, как распределяются эти ресурсы. Это может приводить к существенным различиям в положении работников на уровне отдельных школ, в том числе и по вопросам, согласуемым в ходе переговоров на общенациональном уровне. Например, количество часов работы является результатом национальных переговоров, но местные механизмы принятия решений могут оказать ощутимое воздействие на фактическую нагрузку учителей в разных школах.

Политический контекст сформирован чередой коалиционных правительств, но общим знаменателем, последовательно демонстрируемым всеми правительствами, является приверженность политике жесткой экономии и урезанию бюджетных расходов. На этом фоне профсоюз добился ряда значительных успехов, включая 10-процентную прибавку к зарплатам в период после Ковида-19 и сокращение глубоко разобщающей разницы в зарплатах, существовавшей между учителями начальной и средней школы. Однако центральная проблема для учителей в меньшей степени связана с оплатой труда и больше касается объемов нагрузки. Один профсоюзный работник поделился следующим наблюдением:

Впервые за много лет зарплата перестала быть главным вопросом для наших членов. Инфляция растет, но у нас есть повышение зарплат на 5% в этом году, и мы добились ее роста на 10% после Ковида. Сегодня самая большая проблема заключается в нагрузке – нагрузка, нагрузка, нагрузка и еще раз нагрузка! Количество часов работы по трудовому договору в средней школе очень высокое – а в начальной школе еще выше.

Эти проблемы неизбежно затрагивают рынок труда и напрямую подстегивают дефицит учителей, который сегодня ощущается в Нидерландах. Можно было бы ожидать, что такое положение дел будет на руку профсоюзу, усиливая позиции членов профсоюза на рынке труда, но ирония заключается в том, что это создает и проблемы. Вместо стимулирования профсоюзных действий дефицит учителей облегчает ситуацию тех, кто сталкивается с проблемами в своих школах – они могут просто перейти на работу в другую школу, делая, таким образом, решение проблемы индивидуальным, а не коллективным. Когда это происходит, проблема с нагрузкой кочует из школы в школу вместо того, чтобы решаться системно.

Как выглядит «лидерство на местах»?

Школы поощряются к тому, чтобы в них был профсоюзный представитель, но эта роль весьма ограничена. Главная функция школьного представителя состоит в передаче информации, поступающей от профсоюза, членам, хотя есть и, как правило, ограниченные ожидания, что школьные представители будут передавать информацию в обратном направлении: от членов – профсоюзу. Их роль может стать более заметной во время проведения профсоюзных акций, например, во время недавних забастовок. Профсоюз ставит себе целью иметь своего представителя в каждой школе, но один профсоюзный работник отметил, что профсоюз не знает, где в школах есть представитель, а где нет, и там, где представители есть, «мы не знаем, насколько они активны». Например, есть надежда, что школьные представители «доносят» до членов профсоюза ту информацию, которую они получают, но свидетельства того, в какой степени это происходит, ограничены.

Для профсоюза наиболее значительным механизмом очных отношений с членами является ‘sectorconsulent’ (консультант по вопросам сектора). Этот человек назначается профсоюзом путем стандартной процедуры отбора с подписанием дробного контракта. Большую часть своего времени эти лица продолжают выполнять свою основную работу в образовательном учреждении и в этом качестве сохраняют свое приобретенное изнутри знакомство с опытом работы в реальном мире. При этом, в качестве sectorconsulent они обычно посвящают один день в неделю оказанию поддержки членам профсоюза в своем секторе и регионе. Эти консультанты работают с членами в очном и онлайн-режиме. Они поддерживают двухстороннее общение, обеспечивая передачу ключевой информации от профсоюза напрямую членам, но также передают профсоюзу и то, что тревожит членов на местах. Веб-сайт AOb так описывает этот аспект их работы:

Ты внимательно слушаешь и видишь, как идут дела. Это расширяет твой кругозор. Ты узнаешь, что тревожит наших коллег, с тем чтобы Algemene Onderwijsbond мог начать этим заниматься.

Sectorconsulents могут посещать школы и пытаются решить проблемы там, где это в их силах. Где это невозможно, решение проблем передается на более высокий уровень внутри профсоюза.

Наряду с представителями в школах и sectorconsulents, профсоюз предлагает еще нечто вроде «горячей линии», которой члены могут воспользоваться, чтобы озвучить проблему, в которой они столкнулись. Это, конечно, не очная услуга, но признается, что для многих членов это самая быстрая возможность установить контакт с профсоюзом. Как отметил один профсоюзный работник:

Все зависит от того, где ты находишься. Я бы подумал, что в большинстве случаев твоим контактом будет sectorconsulent. В моей школе это буду я – потому что коллеги знают мою профсоюзную функцию, – но если вы спросите о других школах, то это будет номер телефона. У тебя возникла проблема – вот номер, звони в профсоюз.

У такой системы есть очевидные преимущества, поскольку члены знают, что в профсоюзе для них есть эта оперативная, четко и надежно работающая

служба. При этом признается, что это может формировать отношения сделки между членами и профсоюзом, когда обратившийся работник находится в зависимом положении и ждет, что его проблему за него решат другие. Профсоюз стремится изменить такой подход к организации среди своих членов – чтобы члены видели, что они могут решать свои проблемы самостоятельно. Однако пока что эта работа не завершена.

Один из подходов состоит в усилении роли школьного представителя, чтобы эти люди видели в себе нечто большее, чем канал прохождения информации от профсоюза к членам, и вместо этого стремились развивать профсоюзное самосознание среди членов организации в своей школе. В таких случаях школьные представители в глазах членов профсоюза в школе начинают говорить и действовать от имени АОв – обеспечивая обратную связь с профсоюзом, а также потенциально выходя на школьное руководство. В таких ситуациях *sectorconsulent* может выступать в роли координатора, формируя сети школьных представителей. Такое «создание сплоченной группы» на уровне школы оказывается очень успешным в некоторых регионах, но процесс этот обычно протекает легче там, где в школе уже сложилась культура коллективного сотрудничества. Когда в школе возникают серьезные проблемы и эта культура перестает работать, часто появляется элемент запугивания со стороны администрации, создающий атмосферу страха. В таких ситуациях формирование профсоюзного самосознания становится более сложной задачей.

В своем интервью один из работников профсоюза отметил, что эта работа только-только начинается и находится в зародышевом состоянии. Она требует существенного переосмысления традиционных подходов к управлению профсоюзной деятельностью, и посему подобные решения и стратегии пока еще находятся в стадии разработки. Например, было отмечено, что профсоюз еще не определился с тем, как он хочет, чтобы *sectorconsulents* и школьные представители разделяли между собой свою работу. Профсоюз планирует развивать культуру, стимулирующую активность его членов, и на веб-сайте профсоюза есть кнопка, приглашающая членов принять более активное участие – «но мы еще не до конца определились с тем, что мы можем предложить людям, которые эту

кнопку нажмут, кроме участия в наших обычных мероприятиях и собраниях». Есть еще одно опасение, что, если школьные представители возьмут на себя дополнительные обязанности, они могут выйти за рамки своей компетенции. Например, что может произойти, если школьный представитель даст члену профсоюза плохой, совсем неправильный совет? Еще остаются вопросы, которые в профсоюзе нужно тщательно продумать.

Профсоюз также ведет более прямую работу с членами, занимаясь органайзингом на основе и профессиональных вопросов, а не только вопросов труда. Это включает серию очень успешных вебинаров по таким темам, как педагогика и искусственный интеллект, и профсоюз, кроме этого, разработал свою собственную программу профессионального развития для членов по теме лидерства в учительской среде. В настоящее время профсоюз развивает ряд тематических сетей, сосредоточенных на ключевых вопросах образования.

Как выявляются и развиваются местные лидеры?

Роль, которую школьные представители осуществляют в своих школах, является очень неформальной. Поскольку эта роль связана с относительно «низкими ставками», школьные представители обычно появляются как волонтеры, готовые взять ее на себя. В некоторых случаях *sectorconsulents* (консультанты по вопросам сектора) могут вести активный набор таких представителей. Школьным представителям предлагается обучение, но есть еще и обучение на опыте друг друга путем коллективного решения проблем, когда несколько школьных представителей объединяются в сеть, используя электронные средства коммуникации, такие как *WhatsApp*. Там, где это хорошо работает, успех, как правило, приходит потому, что *консультанты по вопросам сектора* проактивно занимаются развитием сетевого взаимодействия между школьными представителями. Это зависит от того, насколько уверенно и удобно *sectorconsulents* себя чувствуют, чтобы вести эту работу.

Консультантов назначают после объявления о приеме заявок и проведения открытого тендера. Некоторым могут неофициально предлагать подавать заявки на этот пост, но эта практика ограничена необходимостью обеспечивать равенство возможностей в процессе отбора. АОв имеет программу

всесторонней подготовки для своих членов в самых разных контекстах, и она включает подготовку консультантов по вопросам сектора.

Как местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами профсоюза?

Очень неформальная роль школьных представителей означает, что они не могут рассматриваться как связующее звено с формальными демократическими структурами профсоюза, и их работа для этого не предназначена. Однако это означает, что они выполняют по необходимости ограниченную функцию в плане «установления связи» между членами профсоюза в учреждениях с официальными профсоюзными структурами.

Аналогичным образом, *sectorconsulents* являются, скорее, работниками профсоюза, чем выборными представителями рабочего коллектива, поэтому их роль больше сосредоточена на решении проблем отдельных членов профсоюза и поддержке школьных представителей. Члены, которые становятся более активными в жизни профсоюза и активно участвуют в работе его демократических структур, вероятнее всего, делают это, взаимодействуя с традиционными структурами профсоюза.

Есть ли в профсоюзе специальные программы по поддержке отдельных групп членов?

Нидерланды – страна с очень высоким уровнем многообразия, особенно в городской местности. Профсоюз разработал руководящие принципы и критерии, которые обеспечивают включение вопросов многообразия и равенства в коллективные договоры и соглашения. Однако есть признание того, что состав людей, ведущих профсоюзную работу и занимающих профсоюзные должности, не всегда отражает многообразие работников сектора и в обществе. Профсоюз рассматривает несколько путей работы над этими вопросами, но, на данный момент, еще не разработал специальных программ для членов отдельных демографических групп.

Анализ конкретного примера: Федерация работников образования Каталонии (Federació d'Ensenyament de CCOO de Catalunya) - FECCOO (Испания)

Контекст:

FECCOO является отраслевой организацией сектора образования в каталонском отделении национального профцентра ССОО (Рабочие комиссии), одной из крупнейших и наиболее влиятельных профсоюзных организации Испании. Профсоюз представляет работников всех уровней образования от раннего детского до университетского, включая профессионально-техническое образование и обучение и учебу для взрослых. FECCOO действует как в государственном, так и в частном секторе и представляет всех работников образовательных учреждений. Профсоюз представляет работников, принадлежащих к самым разным социальным группам.

Текущий политический контекст формируется правительством, которое возглавляет социалистическая партия, хотя нарастает давление со стороны политиков крайне правого толка. В стране отмечается глубокая идеологическая напряженность, затрагивающая такие ценности, как справедливость, демократия и равенство.

Профсоюз привержен защите государственного сектора общественного обслуживания – это включает требование повысить зарплаты, потому что они росли не так быстро, как профсоюз надеялся. Профсоюз также ведет кампанию за повышение инвестиций в образование. Он попросил довести их до 6% от ВВП, поскольку текущий уровень составляет лишь 3,8%. Другим приоритетом для профсоюза является требование гарантий стабильной занятости для учителей. Это было требованием Европейского Союза. В прошлом году удалось обеспечить стабильность занятости еще для 36 000 учителей (с 2022 по 2024), которая описывается как конкуренция на основе заслуг. Профсоюз объединяет работников, главным образом, государственного сектора, но представляет работников

обоих секторов, и каждый из них имеет свои собственные проблемы. Отсутствие гарантий занятости способствует расширению частных и вспомогательных школ, а в этих учреждениях условия труда заметно более жесткие.

За годы, прошедшие после пандемии Ковид-19, гарантии занятости для учителей являются самым насущным вопросом. Очень большим вызовом стали также психологические последствия такой ситуации для учителей и учащихся и ухудшение психического здоровья. И на организационном уровне Профсоюзу пришлось провести внутреннюю реорганизацию и восстановление мобильности после пандемии и связанных с ней локдаунов. Несмотря на трудности, профсоюзу удалось добиться оплаты работникам больничных в размере 100% и повысить дополнение к окладам. Дополнение выплачивалось каждые девять лет, но профсоюз добился его выплаты каждые шесть лет, в сочетании с равенством в зарплатах. Профсоюз также ведет кампанию в поддержку учителей, ведущих программы профессионального обучения, добиваясь, чтобы они получали зарплату, равную зарплатам учителей средней школы.

Еще одним достижением профсоюза стало представление в администрацию Совета 21-го Века, которое поддерживает стабильную занятость, карьерный рост на основе заслуг, непрерывное повышение квалификации, улучшение баланса между трудовой и личной жизнью, регулирование работы в удаленном режиме и охрану труда. Это соглашение также гарантирует участие профсоюза в процессах модернизации, в разработке политики сокращения временных форм занятости и обеспечивает технологическую адаптацию без потери прав. Все это происходит в трудовом и социальном контексте, который подвергся глубокой трансформации.

Как выглядит «лидерство на местах»?

Профсоюз имеет традиционную иерархическую структуру, основанную на развитии потенциала организации на национальном, региональном, муниципальном уровнях и уровне отдельных учебных заведений. Однако в каждой провинции или муниципалитете

(если речь идет о крупных городах), профсоюз имеет лидера, который работает с командой по разным секторам; далее, в разных школах и образовательных центрах есть члены профсоюза, которые передают информацию, стараются разрешить любые сомнения, которые могут возникнуть у работников, или передают «наверх» вопросы и проблемы, которые у них есть. Такие лидеры поддерживают прямой и непрерывный контакт с членами и работниками посредством посещений, встреч и использования разных каналов обмена информацией, таких как консультации по специальным вопросам и персонализированные рассылочные списки. Они, и члены их команды, работают в качестве «делегатов на местах». Их роль состоит в том, чтобы голоса членов обязательно были услышаны и чтобы профсоюз реагировал на насущные нужды своих членов. Цель – обеспечить поддержание профсоюзом тесных и доверительных отношений между организацией и работниками учебных заведений.

Эти местные лидеры также действуют как связующее звено между школами, членами профсоюза и администрацией, поскольку иногда они участвуют во встречах с правительством. Эти лидеры находятся в контакте со школьными советами с целью сбора информации и оказания помощи в реагировании на все проблемы, возникающие в школах. Например, одна профсоюзная работница рассказывала, как она контактирует со всеми членами на своем участке и каждую неделю распространяет информацию о договорах, заключаемых между профсоюзом и администрацией, о местных сессиях профсоюзной учебы, а также о мероприятиях, таких как собрания и кампании. Лидеры на местах также являются работниками учебных заведений, представляя там профсоюз, неформально или нет. Они возглавляют группу или команду членов профсоюза в каждом заведении, но, главным образом, передают информацию и поддерживают постоянный контакт с местными лидерами [более высокого уровня]. В частном секторе профсоюзу трудно создавать профсоюзные комитеты в школах, но, несмотря на это, обычно там есть кто-нибудь, какой-нибудь представитель комитета, представляющий профсоюз. Также обстоит

дело с более крупными учреждениями в государственном секторе.

Как выявляются и развиваются местные лидеры?

Как на уровне отдельных учреждений, так и на муниципальном или местном уровне профсоюз развивает и поддерживает местных лидеров посредством профсоюзной учебы и наставничества, а также проводит занятия по коучингу. Местные лидеры, возглавляющие команду профсоюза в провинции, отбираются в ходе собраний или вышестоящими профсоюзными структурами, которые организованы на всех уровнях: местном, региональном и национальном. В конкретных секторах и учреждениях лидеры «первичек» также избираются или отбираются на местах, как это бывает в случае университетов, в государственном секторе и в секторе работы с людьми с инвалидностью. Местные лидеры являются членами профсоюза, но, в первую очередь, они работники образования. В большинстве случаев их избирают, но когда они напрямую отбираются профсоюзами, обычно с ними проводится интервью, чтобы оценить уровень их опыта и личные качества. Когда местный лидер приступает к осуществлению своих полномочий, сначала всегда проводится обучение. Учеба может проводиться людьми из профсоюза или приглашенными экспертами, которые приходят поработать по специальным вопросам. Приоритет отдается обеспечению всесторонней и стабильной подготовки неосвобожденных лидеров. Профсоюз FECCOO также имеет консультативные советы для членов, функция которых состоит в том, чтобы подсказать местному лидеру, как ему отреагировать, когда поступает вопрос от члена профсоюза. Это называется консультированием. Кроме того, местные лидеры получают информацию от кадровых работников профсоюза, которая распространяется через них среди членов профсоюза и касается политических соглашений или других значимых аспектов образовательной политики. Таким образом, если у члена возникает вопрос, местный лидер имеет доступ к информации, необходимой для того, чтобы дать авторитетный ответ. Кроме того, в случае «лидеров» на уровне образовательных заведений, никакой формальной процедуры по их отбору не существует, поскольку это в очень большой степени зависит от личной мотивации и приверженности делу.

Как местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами профсоюза?

Местные лидеры выдвигаются профсоюзом, поэтому они обязаны придерживаться демократических правил профсоюза и отвечают за их соблюдение. Каждые четыре года профсоюз проводит конгресс, в котором принимают участие выборные делегаты. В таких выборах, члены профсоюза, выдвинутые в качестве кандидатов и получившие большинство голосов, становятся делегатами для участия в конгрессе. В особых случаях может применяться другая процедура, когда профсоюз выбирает делегатов из числа учителей или работников, которые уже являются членами профсоюза.

Есть ли в профсоюзе специальные программы по поддержке отдельных групп членов?

В FECCOO действует система, протестированная учреждениями, которая обеспечивает политическим меньшинствам с минимальным представительством право участия в принятии решений. Другие группы меньшинств также представлены, например, в нынешнем составе исполнительного комитета должен быть представитель сообщества ЛГБТК+. Сообщество ЛГБТК+ также имеет представителей в каждом регионе, а на местном уровне действуют рабочие группы, так что профсоюз может услышать голос всех этих представителей, и признается, что они играют в организации важную роль. FECCOO стремится обеспечить, чтобы все политические работники профсоюза отражали интересы этих групп, их проблемы, положение и особые обстоятельства. Соблюдение политики обеспечения инклюзивности контролируется и периодически оценивается на собраниях и в руководящих комитетах разных уровней. Исполнительный комитет и совет профсоюза также отслеживают развитие ситуации. Эти правила пересматриваются несколько раз в год, и профсоюз анализирует правила, которые появляются в каждом секторе. Их периодически анализируют, чтобы рассмотреть имеющиеся результаты, трудности и достигнутые успехи. Официальная оценка проводится каждый четыре года, когда конгресс профсоюза анализирует и оценивает эти вопросы по всем секторам образования.

Анализ конкретного примера: Федерация работников образования (Federazione Lavoratori della Conoscenza) – FLC CGIL (Италия)

Контекст:

FLC является профсоюзом всех, кто трудится в школах (государственных, частных и в итальянских школах за рубежом), учреждениях образования для взрослых, университетах (государственных и частных), научно-исследовательских учреждениях (государственных и частных), учреждениях системы ПТО и высшего образования в области искусств и музыки. Говоря коротко, это профсоюз всех тех, кто работает в секторах, связанных со знаниями: менеджеров, учителей/преподавателей, административных работников, школьных помощников, техников, технологов, независимо от их статуса занятости (в государственном или частном секторе), будь то постоянная, временная, коллаборативная или неустойчивая форма занятости.

Профсоюз – членская организация Всеобщей итальянской конфедерации труда (CGIL), являющейся одним из трех национальных профцентров, доминирующих в итальянском профсоюзном движении. Профсоюзы работников образования существуют и в других конфедерациях, поэтому FLC действует в среде, которую часто описывают как «конкурентный мульти-юнионизм», когда разные профсоюзы стремятся объединить одних и тех же работников.

FLC была создана, чтобы собрать весь цикл передачи знаний в единую базовую структуру, укрепить рабочее представительство и механизмы защиты трудящихся и служить политическим и профессиональным ориентиром для мира, который сочетает в себе множество элементов многообразия (навыки, характеристики), но и имеет много общих черт (знания являются фундаментальным инструментом обеспечения равенства возможностей для людей).

Главным вызовом для профсоюза является высокий уровень отстраненности и пассивности в обществе, и особенно в мире труда. Профсоюз ощущает отсутствие здесь глубинной поддержки своей борьбы и тенденцию граждан и трудящихся

пассивно делегировать свое участие в ней профсоюзам. Политические процессы деградировали, и в людях развился цинизм относительно своей роли в обществе и способности своими собственными силами добиваться перемен. Например, отсутствует подлинный социальный диалог, и растет дистанцирование граждан от правительств и политики в целом. Ясное политическое самосознание отсутствует, и это способствовало развитию популистских тенденций.

Нынешнее правительство представляет собой коалицию правых партий, корни которой уходят в авторитарный популизм. Правительство не предпринимает никаких усилий по взаимодействию с обществом, и поэтому у профсоюзов нет подлинных контрагентов для ведения диалога ни в правительстве, ни в оппозиции.

Текущие приоритеты профсоюза направлены на поддержку проведения судебной реформы и борьбу с прорастающими семенами авторитаризма, которые сеет политика правительства. Однако институт коллективных переговоров слаб, и правительство не хочет вести серьезных переговоров. Это заставило профцентр CGIL (не только в секторе образования) обратиться ко все более конфронтационным действиям против правительства и поддерживающих его партий. Это привело к ряду громких всеобщих забастовок. Однако эти действия не всегда получают поддержку со стороны других конфедераций профсоюзов, и такая разобщенность внутри движения может быть источником его слабости.

Общая картина положения дел в стране продолжает формироваться под воздействием политики жесткой экономии, которая уже много лет терзает сектор общественного обслуживания Италии и которая является причиной низкого, по международным стандартам, уровня инвестиций в образование. Все это происходит на фоне отсутствия прочных институциональных взаимоотношений, которые все больше заменяются популизмом.

Главной и непосредственной трудностью для профсоюза является продление национального отраслевого коллективного соглашения. Наиболее новаторский аспект этого процесса связан с интегрированным дистанционным обучением. Однако, также в контексте образования, профсоюз противостоит намерению правительства

пересмотреть общенациональные руководящие принципы по составлению образовательных программ для каждого из академических циклов. Реформа учебных программ отражает политические приоритеты правительства и представляет собой ориентированную на суверенитет и Западное обучение реформу содержания учебных программ. Это, в сочетании с более общими вопросами, связано с авторитарными реформами, бюрократической централизацией и преобразованиями, которые подрывают общую ценность образования. Центральная роль итальянской школы в рамках послевоенной конституции Италии подвергается все большей эрозии.

Описанная выше ситуация, безусловно, является трудной для профсоюза. Однако есть и заметные успехи, и они образуют платформу для профсоюзного строительства. Наиболее значительными являются увеличение членства и числа голосов среди Представителей отдельных профсоюзов (RSU) (органов рабочего представительства на предприятиях и в учреждениях, предписываемых итальянским законом и коллективными переговорами, которые подотчетны всем работникам, но создаются по спискам кандидатов, являющихся членами определенных профсоюзов) и рост политического консенсуса. На уровне учреждений Представители отдельных профсоюзов (RSU) имеют критическое значение и являются осязаемым и зримым свидетельством актуальности профсоюза, когда защищают интересы работников по их месту работы. Федерация FLC пользовалась преимуществами этого успеха как в плане результатов выборов в состав RSU в отдельных учебных заведениях, так и в плане роста своих рядов. Этими результатами профсоюз отчасти обязан своим стратегическим инвестициям в обучение, наставничество и коучинг кандидатов в состав RSU. Отмеченный в итоге рост членства подчеркивает преимущество профсоюзного лидерства на местном уровне, которое действует непосредственно в учреждениях и является заметным для работников.

Как выглядит «лидерство на местах»?

В Италии работники государственных секторов системы просвещения объединяются посредством членства в национальном профсоюзе и на основе национального измерения выборных представителей по месту работы (RSU). Выборы состава RSU крайне важны, потому

что их итоги на национальном уровне, наряду с численностью профчленства, измеряют уровень представительности отраслевых профсоюзов. В 2025 году федерация FLC CGIL была ведущим профсоюзом во всех секторах системы образования.

Как орган RSU состоит из трех или более членов с учетом размеров учреждения. Например, орган RSU Римского университета Ла Сапиенца насчитывает 45 человек, включая представителей технико-административных и смежных медицинских работников. Хотя работники выдвигают своих кандидатов по профсоюзным спискам, роль RSU тесно связана с их близостью к коллегам, способностью разделять и решать их проблемы по месту работы и ведением переговоров по распределению средств фонда учреждения, из которых финансируется внеклассная работа в отдельных школах и дополнительные зарплаты в университетах, академиях, консерваториях и научно-исследовательских институтах. Таким образом, функционирование RSU является официальным, включенным в процедуры трудовых отношений, но не обязательным внутри профсоюзных структур, поскольку делегаты в составе RSU не обязательно должны быть членами профсоюза.

Федерация FLC CGIL рассматривает [своих] делегатов в RSU как центр профсоюзной работы на первичном уровне, часто привлекая их к прохождению учебных курсов, а также к участию в политических мероприятиях, таких как сбор подписей, мобилизация работников и распространение инициатив. Они имеют критически важный двойной аспект: они являются коллегами остальных работников, стоящими близко к проблемам каждого, но также и профсоюзным персоналом через свое участие в общественной работе своего профсоюза. Поскольку они члены рабочего коллектива, а не освобожденные профсоюзные работники, их участие [в работе профсоюза] остается добровольным. Однако профсоюз ценит ту двойную роль, которую выполняют делегаты RSU, и поэтому координационная роль секретариата соответствующего регионального отделения профсоюза очень важна для поддержки их работы. Эта работа дополняется работой профсоюзного комитета – низового органа профсоюзной организации, действующего во всех учреждениях. Комитет играет фундаментальную роль как прямой представитель членов своего профсоюза. Его основные функции и роли включают:

представительство, информационную работу, переговоры и трудовые отношения, пропаганда членства в профсоюзе и участие в жизни профсоюза, проведение внутренних собраний и встреч и участие в мобилизационных мероприятиях и других инициативах, поддержание связей с местной территориальной структурой и участие в работе демократических структур профсоюза. Для членов профсоюза на уровне учреждения профсоюзный комитет является главным связующим звеном с демократической культурой профсоюза.

Делегаты от рабочих коллективов – те работники, которые, остаются частично или полностью «на производстве», – играют важную роль для секретариатов провинций, устанавливая прямые связи между структурой профсоюза и «первичкой», поддерживая Представителей отдельных профсоюзов (RSU) в их политической работе и ведении переговоров на уровне учреждения, и вынося точку зрения профсоюза на обсуждение за столом переговоров.

Как выявляются и развиваются местные лидеры?

Федерация FLC CGIL считает обновление профсоюзов крайне важным делом, настолько важным, что летом 2025 года она собрала вместе национальных и территориальных лидеров на три дня, чтобы обсудить новые модели организации. Процесс только что начался, и разрабатываются несколько решений, включая решения на уровне конфедерации в рамках подготовки к очередному конгрессу CGIL, запланированному на 2027 год. Но профсоюз не начинает с нуля – его различные территориальные организации разработали множество разных решений, отвечающих их контексту (одно из которых было представлено в проекте *Твой Черед 1*). Это проект по сетевому взаимодействию, усиливающий прямые связи с работниками. Проект предполагает новую роль для делегатов RSU или, скорее, для некоторых из них, которые являются наиболее мотивированными, наиболее предприимчивыми и, следовательно, лучше всего подготовленными. Поскольку в каждом учреждении есть выборный работник в составе RSU, цель проекта – создать сеть контактов между школами, которая, группами по 10 человек, образует центральный узел всей сети. Этот промежуточный уровень [представительства] между школой и местным секретариатом профсоюза, сможет стать центром для проведения

консультаций, сетевого взаимодействия и обмена информацией, даже несмотря на то, что официальное представительство членов профсоюза на переговорах с директорами школ остается за территориальными секретариатами. Намерение состоит в том, чтобы поддержать прочные демократические структуры, но при этом также создать более неформальные площадки, на которых активисты могут легко контактировать и учиться друг у друга.

Понятно, что учеба является неотъемлемым элементом этого проекта. Планируются частые учебные занятия в дополнение к ежегодным национальным тренингам, которые уже включены в график. Местное обучение может быть более доступным и помогает одним представителям контактировать с другими. Важным приоритетом является организация, как на местном, так и на национальном уровне, встреч и учебных занятий для делегатов RSU. Делегаты RSU получают публикации и документы, помогающие им в работе, особенно касающиеся коллективного соглашения и профессии, но также рассказывающие о ценностях и истории профцентра CGIL. Предоставление знаний об истории организации имеет большое значение для того, добиться выполнения представителями своей работы в характерном духе CGIL. Кроме того, при отборе кандидатов в состав RSU (профсоюзных представителей) и в еще большей степени для делегатов – когда они не избираются из числа работников секретариатов – критическое значение имеет наставничество и коучинг.

Как местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами профсоюза?

Все эти роли и институты официально определены в итальянском законодательстве и регулируются национальными коллективными соглашениями, а также уставами и регламентами профсоюзов. В этом смысле, каждый член является неотъемлемой частью демократической организации CGIL и федерации FLC-CGIL – как в плане представительства, так и в плане участия.

Есть ли в профсоюзе специальные программы для поддержки отдельных групп членов?

В федерации FLC-CGIL есть приверженность гендерному балансу как принципу, и устав профсоюза требует, чтобы все его органы

были гендерно сбалансированы, с квотой не менее 40%. «Центры регулирования», органы, отвечающие за контроль исполнения и проверку достоверности, имеют полномочия объявить состав и процедуры избирательных органов недействительными, если установленные квоты не соблюдены. В прошлом, профсоюз попытался разработать аналогичные квоты для «молодежи», то есть для работников моложе 36 лет, но эти политические инициативы очевидного успеха не имели.

Анализ конкретного примера: Литовский профсоюз работников образования - LŠDPS

*Я всегда говорю профсоюзным представителям первичек – я не могу делать то, что делают они – не могу. . . именно они являются теми людьми, которые по-настоящему показывают нашим членам, что эта организация из себя представляет. Они как лицо нашей организации.
(Высокопоставленный работник профсоюза LŠDPS)*

Контекст:

LŠDPS является крупнейшим профсоюзом работников образования в Литве, имеет более 12 000 членов и представляет работников образования на всех уровнях от воспитателей дошкольных учреждений до преподавателей и научных работников университетов и учреждений профессионально-технического образования и обучения (ПТО). Обычно работников высшего образования представляет другой профсоюз – Объединение литовских профсоюзов работников высшего образования (LAMPSS), но LŠDPS тоже имеет в ВУЗах своих членов. LŠDPS – членская организация Литовской конфедерации профсоюзов (LPSK) и крупнейший отраслевой профсоюз в этом профцентре. Профсоюз играет значительную роль как в секторе образования, так и в жизни гражданского общества в целом. Его сила и влияние помогают понять, почему LŠDPS сумел подписать в 2017 году беспрецедентное коллективное соглашение, ставшее не только огромным шагом вперед для профсоюза, но и закрепившее в законе

постоянное ежегодное увеличение зарплат для работников сектора образования. Коллективное соглашение в секторе образования было первым подобным соглашением в Литве и предусматривает ежегодное проведение переговоров по ключевым условиям – зарплатам и дополнительным социальным гарантиям для членов профсоюза. Как и каждый год, переговоры по продлению коллективного соглашения прошли и в 2025 году, и результатом этих переговоров стало то, что с 1 января 2026 года зарплаты работников сектора образования вырастут на 7,65 процента.

LŠDPS является политически независимым и в диалоге с работодателями глубоко привержен оказанию влияния на образовательную политику, формулируемую правительством и парламентом. Профсоюз выстроил конструктивные отношения с правительством, которое в настоящее время представляет собой левоцентристскую коалицию во главе с премьер-министром Ингой Руджиниене, которая ранее была Председателем конфедерации LPSK (с 2018 по 2024 год). Однако страна переживает многочисленные трудности, и они неизбежно затрагивают сектор образования. Война в Украине создала обстановку неопределенности и беспокойства за безопасность, а обязательства по повышению военных расходов оказывают давление на бюджетные ассигнования в других секторах. LŠDPS столкнулся с серьезными трудностями в ходе переговоров по продлению отраслевого коллективного соглашения и государственному бюджету на следующие 3 года, включая его образовательную составляющую. Однако соглашение было достигнуто, хотя остаются сомнения в том, как правительство сможет выполнять свои обязательства по коллективному соглашению в будущем. В то же время, учителя сообщают, что приверженность инклюзивному образованию не обеспечивается ресурсами должным образом, создавая значительное давление, а исследование, посвященное психологическому насилию в секторе образования, проведенное в 2023 году по заказу LŠDPS, выявило, что учителя испытывают высокие и различающиеся уровни системного давления из разных источников, включая учащихся, администрацию и, часто, родителей. Данные исследования показывают, что 33 процента опрошенных учителей подвергались физическому насилию

со стороны учащихся. Психологическое насилие все больше становится причиной, по которой учителя уходят из системы образования, и много новых учителей, которые приходят в профессию, не хотят работать в таких условиях.

Профсоюз LŠDPS добился ряда значительных успехов, не последними из которых являются Коллективное соглашение 2017 года и его ежегодные продления, а также видная роль профсоюза в гражданском и политическом обществе. Однако он должен постоянно думать о своем собственном обновлении. Средний возраст учителя в Литве составляет 51 год, и лишь 4% работников имеют возраст 30 лет и младше. Поддержание силы и влияния профсоюза требует постоянного восстановления. Одним из элементов этого процесса обновления является приверженность «культуре общности» в профсоюзе, когда членов поощряют к тому, чтобы они чувствовали свою принадлежность к профсоюзу, осознавая себя единой группой, а не были просто разрозненными плательщиками членских взносов. Один профсоюзный работник заметил, что профсоюз должен быть тем местом, где члены могут отлично провести время вместе, а также приобщиться к его более серьезным элементам – учебе, участию в официальных мероприятиях и конференциях.

Как выглядит «лидерство на местах»?

Профсоюз организован на трех уровнях: национальном, муниципальном и первичном; профсоюзные лидеры избираются на всех трех. Профсоюз может заключать коллективные договоры и соглашения на всех этих уровнях, включая уровень учебного заведения. Характерной чертой этих договоров и соглашений является то, что льготы и пособия, согласованные LŠDPS на переговорах, распространяются только на членов LŠDPS. К ним относятся положения о дополнительных трех днях отпуска, трех днях на самообразование и волонтерскую деятельность, 10-дневном отпуске для прохождения учебы, 5 днях для оздоровления, 3 днях в год для работы, связанной с профсоюзными мероприятиями, и 72 часах в год для профсоюзных представителей для выполнения ими своих обязанностей, и эти льготы являются очевидными и осязаемыми преимуществами профсоюзного членства, которые, по понятным причинам, способствуют

расширению рядов. Общей рамкой для всех этих договоров является Коллективное Соглашение 2017 года, но в отношении ведения переговоров по заключению колдоговоров на уровне школ по-прежнему сохраняется подлинная и значимая гибкость. Такой тип переговоров на первичном уровне может представлять собой сложности для профсоюзов, но при этом определяет для профсоюза очевидную структурную цель в плане органайзинга, ибо на этом уровне он может добиваться улучшения условий в целом ряде областей, включая прибавки к зарплате или практику работы (такую, например, как удаленное обучение).

Переговоры на уровне школ ведутся представляющим LŠDPS лидером «первички», которому при необходимости могут помочь работники региональных и иногда национальных секретариатов. Любое учебное заведение, где есть не менее трех членов LŠDPS, может избирать представителя LŠDPS, а этот представитель может вести переговоры по заключению колдоговора в школе. Национальное отраслевое коллективное соглашение в секторе образования оговаривает, что у представителя профсоюза в первичке есть освобождение от работы на 72 часа в год для выполнения своих профсоюзных обязанностей, и представитель также защищен от увольнения, ограничивая, таким образом, возможность неправомерных карательных действий в его отношении.

В учреждениях, где профсоюзы хорошо организованы, они способны добиться ощутимых улучшений для членов. Они также могут служить барьером против менеджеров, которые с неохотой принимают практику сотрудничества и предпочитают вместо этого действовать в одностороннем порядке.

Помимо способности добиться практических преимуществ для членов профсоюза в своих школах, профсоюзные представители становятся «лицом» профсоюза для других членов первички. Один профсоюзный работник так об этом выразился:

Я всегда говорю представителям в первичках, что я не могу делать то, что они делают – не могу. Я могу развернуть кампанию в соцсетях, используя Facebook и Instagram, чтобы показать, какая мы фантастическая организация. Но именно они являются теми людьми,

которые по-настоящему показывают нашим членам, что эта организация из себя представляет. Они как лицо организации – то, как они реагируют, как помогают.

Как мы управляем делами в школе между нашими членами и школьной администрацией – именно они этим занимаются. Именно поэтому я и думаю, что они самые важные люди в организации.

Профсоюз намеренно поощряет своих школьных представителей решать проблемы в заведении, опираясь на свои собственные ресурсы. Поддержка есть, и школьным представителям предлагается передавать проблемы на более высокий уровень, если это необходимо – но профсоюз очень настроен на то, чтобы его члены не искали помощи в других структурах профсоюза как способ решения своих проблем по умолчанию.

Как выявляются и развиваются местные лидеры?

LSDPS признает, что поскольку местные лидеры, уровня муниципалитета и школы, выполняют значительный объем обязанностей (в силу их участия в коллективных переговорах), то важно обеспечить их надлежащей поддержкой. Недавно профсоюз разработал и расширил программу формирования лидерства в содружестве с одним из литовских университетов. Программа включает «теоретическую» и «практическую» части, а также моделирование ситуаций с целью помочь участникам наработать навыки для эффективной работы в сложных переговорных средах.

Учебные программы нацелены на разные уровни лидерства, а также направлены на более широкое членство. Например, лидеры муниципальных структур могут пройти учебную, сосредоточенную на круге вопросов, связанных с переговорами, а учебная программа для членов будет сосредоточена, скорее, на более широких вопросах, связанных со знаниями и повышением информированности, например, в области Искусственного Интеллекта.

Профсоюз делает большой упор на учебу и развитие лидерства, хотя есть мнение, что предлагаемая в настоящее время программа не так хороша, как могла бы быть, в плане охвата тех, кого она призвана поддержать. Поэтому профсоюз пересматривает ее предоставление в текущем виде с целью повысить ее эффективность. Акцент будет сделан на обеспечение доступности учебных программ для тех, у кого время и так ограничено в силу выполняемой ими значительной работы.

Как местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами в профсоюзе?

В силу структуры переговоров, обсужденной выше, лидеры первичек в LSDPS уже глубоко встроены в официальную демократию профсоюза. Подписываемое профсоюзом коллективное соглашение четко определяет функции, права и ожидания, касающиеся роли представителей в первичках, обуславливая проведение официальных выборов, доступ к администрации учебного заведения и прямые связи с профсоюзными структурами на муниципальном уровне.

Отдельные члены профсоюза на местах имеют право избирать лидеров своих первичек, и посредством этого они подключены к работе демократических структур профсоюза. Там, где существует муниципальная организация, с представителями в первичках контактируют ее лидеры, налаживая обмен знаниями в форме двухстороннего процесса, когда информация протекает как сверху вниз, так и снизу вверх. В этом контексте потоки знаний работают также и горизонтально, поскольку лидеров первичек собирают вместе для обмена опытом и коллективного решения проблем.

Официальные демократические структуры профсоюза, по понятным причинам, важны, но акцент также делается на поощрение неформальности и создание пространства для лидеров в первичках, где они могли бы осуществлять сетевое взаимодействие за пределами официальных структур и своих комитетов. Социальные мероприятия встроены в календарь, чтобы облегчить развитие отношений и построение профсоюзного сообщества.

Есть ли в профсоюзе специальные программы для поддержки конкретных групп членов?

На данный момент профсоюз сосредоточен на общих программах по развитию лидеров. Официальных программ, специально ориентированных, например, на молодых членов, нет, но есть очень широкая программа для новых членов, посвященная работе профсоюза, которую LSDPS называет «профсоюзной азбукой». Признается, что, развивая лидеров, находящихся ближе к членам, есть вероятность, что люди, берущие на себя профсоюзные функции, будут больше отражать широкое профсоюзное членство во всем его многообразии.

Анализ конкретного примера: Профсоюз педагогических работников (Pedagógusok Szakszervezete) - PSZ (Венгрия)

*Мы стараемся показать, что сила – в людях, и мы пытаемся строить сообщество людей по месту работы.
(Вице-Президент PSZ)*

Контекст:

Венгерский профсоюз учителей (PSZ) представляет все категории работников образования (учителей и вспомогательный персонал учебных заведений) в венгерской системе образования от раннего детского образования до профессионально-технического образования и обучения. Профсоюз является не единственным, который действует в этих секторах, и он не представляет работников в секторе высшего образования и науки. Профсоюз является членской организацией венгерской конфедерации профсоюзов Szakszervezetek Együttműködési Fóruma (SZEFE).

Профсоюз столкнулся с большими трудностями, многие из которых связаны с ростом авторитаризма в стране, ассоциируемого с правительством Виктора Орбана. Эти тенденции в администрации Орбана широко известны в плане их воздействия на образование (взять, например, принудительное закрытие Центрально-Европейского университета), но также включают и наступление на более широкие права профсоюзов. Многие установки национальной политики и правительственные коммюнике носят

нарочито разобщающий характер и призваны консолидировать поддержку правительства путем создания культуры страха. Это проявляется в отношении ряда групп населения, включая мигрантов и членов сообщества ЛГБТК. Люди, ассоциируемые с независимым и свободным мышлением, такие как журналисты, судьи и работники образования, недавно были названы премьер-министром «тараканами» или насекомыми, которых необходимо вывести³.

Наступление правительства Орбана на независимое и критическое мышление явно нацелено на сектор образования. Правительство создало высокоцентрализованную систему, в которой власть сосредоточена в Округах и в организации, которая представляет 60 разных Округов. Директора школ назначаются министерством по совету руководителей школьных округов. Политический патронаж обеспечивает поддержку реализации политики правительства со стороны людей, занимающих ключевые посты. Это включает принятие национальной учебной программы, которая оставляет учителям очень мало места для следования своим профессиональным суждениям. Все учебники утверждаются правительством. В настоящее время министерства образования нет, и образовательная политика находится, скорее, в ведении министерства внутренних дел.

Несмотря на эти трудности, учителям удалось добиться важных повышений зарплат. Движущей силой здесь отчасти выступали потребности рынка труда (зарплата учителей составляла 50% средней зарплаты выпускника ВУЗа), но это также был результат давления со стороны Европейской комиссии (которая помогла с финансированием) и венгерских профсоюзов. Профсоюз PSZ смог объединить эффективное лоббирование со стороны ЕС с боевитостью своих собственных членов и вынудить правительство повысить зарплату. К январю 2024 они составляли 72% от зарплат выпускников ВУЗов, а в январе 2025 этот показатель вырос до 80%. С тех пор правительство наотрез отказывается вести дальнейшие переговоры по зарплате, и эта ситуация не изменится до

3 <https://europeanjournalists.org/blog/2025/03/19/hungary-journalists-demand-an-apology-from-viktor-orban/#:~:text=Prime%20Minister%20Viktor%20Orb%C3%A1n%2C%20in,the%20Prime%20Minister%20could%20spread.>

окончания выборов в 2026 году. Оплата труда вспомогательного персонала учебных заведений остается очень низкой и находится в фокусе настойчиво проводимой профсоюзом PSZ кампании.

Среду можно явно определить как враждебную, если посмотреть на пространства, в которых профсоюзы функционируют и осуществляют свои, пусть и ограниченные, демократические права. Однако PSZ разработал стратегические ответные меры, чтобы обеспечить свой дальнейший рост и в трудные времена. В сложившихся обстоятельствах упор профсоюза на обновление приобретает еще большее значение. В стратегическом плане он признает, что на текущий момент прогресс в сфере зарплат на национальном уровне невозможен – поэтому профсоюз направляет свои усилия туда, где он может добиваться прогресса и побеждать – на уровне индивидуальных работодателей и, в некоторых случаях, на отдельные школы.

Как выглядит «лидерство на местах»?

Профсоюз имеет традиционную иерархическую структуру, основанную на развитии потенциала организации на национальном, региональном, муниципальном уровне и уровне школ. Внутри профсоюза сила и влияние исторически были сосредоточены в сильных региональных структурах, и они остаются ключевыми. Списки и контактные данные членов хранятся на региональном уровне. Однако стратегия обновления профсоюза четко сосредоточена на наращивании профсоюзных организаций у фундамента – на уровне учебных заведений. Это привело к повышению роли лидера в первичке. Во многих случаях лидер первички является официальным представителем профсоюза в школе, но в других случаях появляющийся на этом уровне лидер – это обычный член профсоюза без какого-либо официального статуса школьного профсоюзного представителя. В некоторых случаях лидер в первичке вообще не является членом профсоюза, но оказался человеком, способным завоевать доверие членов профсоюза и коллег по работе.

В прошлом, профсоюзные представители в первичках твердо придерживались взглядов, ориентированных на обслуживание членов, которые коренились в наследии тредюнионизма советской эпохи, когда «профсоюз» рассматривался как источник

услуг, таких как пенсии и социальное страхование. Попытка изменить такой образ мыслей является тем самым «сдвигом в менталитете», которого стратегия обновления профсоюза призвана достичь. Как заявила одна работница профсоюза, «именно они [члены] являются теми, кто может решать их собственные проблемы». Она добавила, «нам нужно изменить менталитет – именно вы способны добиться перемен, реальных перемен. У себя на работе». Это существенный сдвиг в образе мыслей, и его необходимо поддерживать и развивать. Это образовательный процесс, в рамках которого члены учатся думать по-другому – а затем переводить новые мысли в новые действия. От зависимости и пассивности к независимости и действию. Это изменение представляет собой сдвиг в менталитете в структурах профсоюза, а также среди членов. В некоторых регионах эти перемены хорошо понятны, и местные лидеры полны энтузиазма. В других местах ответственных работников профсоюза все еще необходимо убеждать в необходимости перемен. Темпы движения вперед не ровные, как и можно было ожидать.

Как местные лидеры выявляются и развиваются?

Местные лидеры выявляются и развиваются посредством процесса тщательного поиска лидеров, их обучения и подключения к структурированным и целенаправленным действиям. Люди развиваются как местные лидеры посредством действия и в действии – поддерживаемые учебно-образовательной работой профсоюза и одной из форм коучинга.

Профсоюз принимает для себя шестиступенчатую образовательную программу, сосредоточенную на органайзинге, которая была разработана и распространена национальной конфедерацией, в которую входит PSZ. Цель состоит в выявлении вопросов и проблем, имеющих ключевое значение для членов, с последующей разработкой стратегии, предполагающей ведение переговоров и кампаний для достижения улучшений.

Процесс начинается с составления карты профсоюзных организаций (и, следовательно, силы и влияния профсоюза) в указанных географических областях. Как отметил один работник профсоюза – «нам нужно знать, где находятся наши ресурсы». Национальные и региональные представители готовят свой анализ того,

где профсоюз силен, а где не так силен, затем принимается стратегическое решение сосредоточиться на конкретном работодателе в конкретном месте, где профсоюз уже имеет определенный уровень организации. Ключевой принцип состоит в том, чтобы вести органайзинг там, где есть силы, и использовать этот пример, чтобы вдохновлять и объединять работников там, где профсоюз менее силен.

Как только работодатель определен, региональный представитель созывает совещание лидеров первичек, поощряя присутствие максимального числа представителей в учреждениях. Представители первичек обучаются базовым навыкам органайзинга и возвращаются в свои школы, для проведения опроса как можно большего числа работников. Вопросник короткий и простой – респондентов просят определить их проблемы на работе и выделить какой-то один момент в их школе, который они больше всего хотели бы изменить. Им также предлагается указать свое имя и контактные данные. Это делается по желанию, но является важным, поскольку помогает составить базу данных тех, кто сочувствует повестке дня профсоюза. Критически важно то, что вопросник распространяется из рук в руки, а не электронными средствами. Работник PSZ отметил – «когда ты напрямую протягиваешь вопросник человеку, это становится началом разговора».

Результаты опроса анализируются работниками национального и регионального секретариатов, после чего разрабатывается второй вопросник. Он уже имеет более выраженный фокус, опираясь на результаты первого опроса. Организуется второй практический семинар с лидерами первичек, и им предлагается провести «тонкую настройку» итоговой редакции второго вопросника. Профсоюзным представителям также предлагается поддержка, чтобы они чувствовали себя уверенно, проводя беседы по проблемам в своих школах. Они проводят второй опрос – и с каждым новым кругом выстраивают отношения со своими коллегами и приходят к более глубокому пониманию того, что каждый член думает по поводу этих проблем.

Анализ результатов второго опроса позволяет профсоюзу сосредоточиться на ключевых вопросах, которые являются источником проблем для работников и в отношении которых их чувства являются очень острыми. Это также дает профсоюзу критически важные данные о его собственной силе и влиянии. Например, если второй вопрос вызвал более слабый отклик, чем первый, то необходимо прямо задать себе самокритичные вопросы о выбранной траектории и темпах движения вперед. Как говорил тот же профсоюзный работник – «мы всегда следуем за численностью». Если предположить, что итоги опроса будут положительными, то цель состоит в разработке кампании на уровне конкретного работодателя для решения выявленной в ходе опроса проблемы или проблем. Однако в некоторых случаях опросы указывают на конкретную проблему в конкретной школе, в каком-то случае профсоюз может действовать соответственно.

Весь процесс осуществляется таким образом, который предоставляет представителям в первичках максимальный простор для самостоятельных действий. Нет никаких гарантий того, что профсоюзная кампания увенчается успехом, но ее шансы на успех повышаются, если решаемая проблема отражает то, что по-настоящему тревожит членов, и если она опирается на демократический процесс, в котором члены участвуют на всех его ключевых этапах. Движущей силой самого процесса являются лидеры в первичках – они развивают свои отношения с коллегами по мере того, как процесс идет вперед от одной стадии к другой. Профсоюзные представители в первичках развиваются как лидеры, поскольку они обретают все большую уверенность в своих силах, проистекающую из роста доверия к ним и признания со стороны коллег. Они получают поддержку от работников региональной структуры путем контактов, которые всегда являются «живыми» (очными или по телефону). Есть признание того, что личные отношения имеют значение, и использования электронной почты и других форм электронного общения избегают. Учеба и коучинг также играют ключевую роль в поддержке, предоставляемой лидерам первичек.

Как местные лидеры связаны с официальными демократическими структурами профсоюза?

Тот факт, что не все лидеры в первичках являются членами профсоюза, указывает на то, что есть серьезная зависимость от развития неформальных связей и выстраивания прочного сетевого взаимодействия внутри и между учебными заведениями. Такие сети часто будут тесно связаны с профсоюзными структурами, но ключевая цель здесь – это живая культура в учреждении, которая притягивает и вовлекает работников – как членов профсоюза, так и тех, кто в нем не состоит. Это не вступает в конфликт с официальной профсоюзной демократией, есть надежда, что профсоюзная демократия может стать глубже и богаче путем смешения потребности в структуре с опытом пробуждающей энергию и активное участие культуры в учреждении, которая становится сосредоточенной на профсоюзе.

Есть ли в профсоюзе специальные программы поддержки конкретных групп членов?

В настоящее время упор делается на построение сильной организации в учреждениях, часто в обстановке, которая на национальном уровне и на уровне школ является глубоко антагонистичной профсоюзному органайзингу. Чувство страха, испытываемое многими членами, почти осязаемо, и могут быть реальные последствия, если члены подвергнутся карательным мерам любого рода. В подобных обстоятельствах построение максимально возможного единства среди работников вокруг решения базовых проблем, способного сплотить людей, является главным приоритетом. Однако используемые методы органайзинга были разработаны теми, кто находится в контакте с секцией молодых членов в PSZ, и можно надеяться, что построение более сильных организаций на местах приведет в ряды профсоюза новых и более молодых членов. Действительно ли это станет результатом этой работы будет в большой степени зависеть от способности венгерских учителей построить систему образования, в которой молодые учителя захотят работать и останутся работать в ней.

Анализ конкретного примера: Национальный профсоюз работников среднего образования (Syndicat National des Enseignements de Second degré) - SNES-FSU (Франция)

Контекст:

SNES-FSU является крупнейшим профсоюзом Франции для работников среднего образования, включая учителей, главных консультантов по вопросам образования (*Conseillère principale d'éducation, CPE*), консультантов психологов (*Psy-En*) и вспомогательный школьный персонал для учащихся с инвалидностью (*Accompagnante des élèves en situation de handicap, AESH*) или помощников по вопросам учебы (*Assistantes d'éducation, AED*). Профсоюз входит в состав FSU (Единой федерации профсоюзов), основной федерации работников государственного сектора общественного обслуживания. SNES-FSU является сторонником высококачественной, бесплатной, светской и эгалитарной системы образования. Профсоюз выступает за справедливость в образовании, признание профессионализма и демократические ценности в школах. Его представительская функция охватывает работников средней школы обеих ступеней, консультантов по вопросам образования, профориентации и консультантов-психологов в системе среднего школьного образования. Профсоюз насчитывает почти 56 000 членов.

Франция находится в ситуации политической нестабильности после всеобщих выборов 2022 года, и положение ухудшилось после всеобщих выборов 2024 года. Ни одна партия не имеет большинства в парламенте. Партии левого толка победили на выборах, но не имеют достаточно мест для формирования большинства. Результатом стал альянс с центристскими и консервативными партиями без большинства. Как следствие, правительство очень слабо и может рухнуть в любой момент. Это создает атмосферу не только нестабильности, но и неопределенности.

Профсоюз SNES-FSU участвует в кампаниях, посвященных государственному бюджету на образование, поскольку Франция вступила в новую полосу жесткой экономии, сопровождающуюся сокращением

рабочих мест, замораживанием зарплат и дальнейшими сокращениями в сфере здравоохранения. Противостоя этой политике в своих отношениях с работодателем, SNES-FSU ведет переговоры по повышению зарплат и сохранению рабочих мест. Профсоюз также столкнулся с совершенно новыми дебатами, касающимися рабочей нагрузки. Дебаты крутятся вокруг того, сколько часов учащийся должен проводить в классе в день и в целом за неделю. Это переросло в широкие дебаты об отпусках, продолжительности рабочего времени, дневном и недельном уровне нагрузки. Переговоры по этим вопросам ведутся, главным образом, на национальном уровне, поскольку именно здесь устанавливаются основные правила, касающиеся нагрузки. Франция в политическом плане остается очень централизованной системой. Переговоры на уровне отдельных учреждений существуют, по местным и конкретным темам. Например, по организации рабочего дня, скажем, в лицее, где профсоюз ведет переговоры с директором, добиваясь большей гибкости для работников в течение дня.

Как было указано выше, многие из основных трудностей проистекают из политической ситуации, которая является сложной и запутанной. Среди наиболее значительных вызовов самым главным является пенсионная реформа, затрагивающая всех трудящихся Франции, а не только работников образования или государственных служащих. В 2023 году была проведена масштабная мобилизация против пенсионной реформы. Профсоюз принял участие и сам организовал множество манифестаций, когда на улицы выходили миллионы человек, и принял участие в напряженных дебатах в парламенте. В итоге, правительство провело эту реформу, воспользовавшись положением Конституции, которое позволяет принимать законы без голосования в парламенте (Статья 49.3). Однако эта борьба имела очень большое значение, поскольку, хотя правительство и выиграло это сражение, в долгосрочной перспективе оно себя сильно ослабило. По этой причине на переговорах во время выборов 2024 года и на переговорах по бюджету в последние недели, одним из условий Социалистической партии для сохранения

правительства была приостановка пенсионной реформы. Поэтому, в средне- и долгосрочной перспективе это была не победа правительства, а усиление мобилизационного потенциала профсоюзов.

Второй главный вызов сосредоточен на образовании и связан с реформированием организации первого года учебы в средней школе (*collège*), известного как «*Choc des savoirs*» (Шок от знаний). Реформа нацелена на изменение размера класса путем его разделения на более мелкие группы по математике и французскому языку в соответствии с уровнем подготовленности (успеваемости) учащихся. SNES-FSU выступил против такой организации учебы, потому что она представляется сегрегационной и не является решением для снижения уровня неравенства между учащимися. Основным лозунгом момента стал «*nous ne trierons pas nos élèves*» («мы не сортируем наших учащихся»). Эта борьба носит долгосрочный характер, и реформа была осуществлена лишь в меньшинстве школ (по оценкам профсоюза, в 20%). Однако в декабре 2025 года министр объявил, что формирование отдельных групп для уроков по математике и французскому больше не будет обязательным в следующем учебном году. Работник профсоюза отметил, что «это большая коллективная победа нашего профсоюза».

Многие из этих ненужных реформ отражают недостаточность социального диалога. SNES-FSU просит расширения, и повышения качества, социального диалога, поскольку профсоюз убежден, что более эффективный социальный диалог позволит избежать реформ, не решающих подлинные проблемы.

Как выглядит «лидерство на местах»?

В профсоюзе SNES-FSU существуют четыре уровня организационной структуры. S4 – национальный уровень, S3 - региональный, S2 – уровень округа и S1 – местный уровень. Местные лидеры находятся на уровне S1. S1 – это секция профсоюза на уровне школы. Все коллеги, состоящие в SNES, являются членами S1. В качестве местной секции профсоюза S1 представляет собой как саму «первичку», так и ее лидера, «местного лидера».

S1 – это местная секция, и ее конкретная форма зависит от школы. Есть школы, где членов профсоюза больше, и школы, где их меньше. Профсоюз намерен создать S1 в как можно большем числе школ. Это большой приоритет для профсоюза по двум причинам. Во-первых, местные лидеры передают своим членам информацию и аналитические материалы с национального и регионального уровней. Но есть и обратное направление: они собирают информацию на местах, чтобы сделать анализ на национальном уровне настолько точным, насколько это возможно. S3 и S2 иногда проводят переговоры или связываются с представителем государства в регионе или округе. Во Франции сердцевина образовательной политики определяется на национальном уровне, определение политики на региональном уровне носит гораздо более ограниченный характер. Переговоры на региональном уровне проводятся лишь по очень немногим темам. Они больше существуют для начальной, чем для средней школы, но некоторые темы по средней школе обсуждаются также и на уровне округа. Поэтому роль S1 состоит в передаче информации на уровень S2, и S2 выступает больше в роли координатора сетей S1, действующих на местном уровне.

Как выявляются и развиваются местные лидеры?

Поскольку в SNES все профсоюзные работники остаются работниками «производственной сферы», независимо от уровня своих обязанностей, «ответственный работник профсоюза всегда остается коллегой». Все ответственные работники профсоюза некоторое количество часов ведут занятия в классе. От школьного представителя до генерального секретаря – все лидеры работают в классах, даже если это занимает лишь несколько часов в неделю. Это ключевой принцип того, как профсоюз работает со своими членами – постоянная прямая связь с работниками.

На уровне отдельной школы лидер S1, согласно уставу, должен избираться профсоюзной секцией в этой школе – то есть членами профсоюза, работающими в данной школе. Однако во многих школах число членов может быть ограничено, поэтому назначение проводится больше как вотум доверия. Голосование не оспаривается и может считаться формальностью.

Хотя профсоюз старается поощрять проведение официальных собраний в «первичках», организация таких собраний в последние годы становится все более трудным делом. Рост нагрузки вызывает серьезные проблемы, и сейчас совершенно невозможно добиться, чтобы все секции в школе были свободны в одно и то же время. Рост нагрузки за последний год особенно сильно ударил по работникам, и это может действовать против их профсоюзного объединения. Органайзинг по электронной почте и в группах в WhatsApp стал критически важным и очень полезным, но есть мнение, что сокращение «живых» контактов является потерей. Один работник профсоюза прокомментировал:

Это проблема, которую мы пытаемся решить. Профсоюзы имеют право на проведение одного часового собрания каждый месяц в течение рабочего дня, но членам всегда очень трудно выкроить время.

В этом контексте лидер S1 действует в качестве передатчика для профсоюза. Ожидается, что они разъяснят результаты проведенного профсоюзом анализа и его политическую позицию. Как было указано выше, они должны передавать членам информацию с национального уровня, но также и собирать «ощущения» на местах. Считается важным, чтобы местные лидеры обязательно оставляли хорошее впечатление о профсоюзе; и признается, что личность лидера очень важна для формирования доверия и, в свою очередь, для приобретения новых членов.

Еще одна миссия местных лидеров состоит в том, чтобы выступать ключевым собеседником для директора школы – «мы ожидаем, что они будут защищать интересы своих коллег и станут эмблемой профсоюза на местном уровне». Утверждалось, что многие лидеры S1 гордятся своей ролью, но уровень опыта у них может быть очень разным: «у тебя может быть лидер S1 с огромным опытом или молодой член профсоюза, который начинает расти с нуля». Чтобы поддержать их, профсоюз ведет специальный рассылочный список для передачи, получения или обмена информацией между лидерами S1. Есть также специальные публикации для них по профессиональным и политическим вопросам и о том, как работают учреждения образования. Эти публикации содержат информацию о законах в

сфере образования, но также и более практическую информацию о ведении переговоров и о коллективных переговорах на местах. Профсоюз ведет очень хороший веб-сайт, который, понятно, ориентирован на вопросы национального уровня, но при этом предлагает лидерам S1 ценные советы по разъяснению ситуации своим коллегам. Когда у них возникают сомнения, лидеров S1 поощряют к тому, чтобы искать поддержки на окружном, региональном или даже национальном уровне с целью действовать более точно.

В случае серьезного конфликта с директором школы, например, лидер S1 может попросить представителя уровня S2 вмешаться в ситуацию. Им не обязательно оставаться в одиночестве во время столкновений с директором – «Мы в этом случае всегда рядом», прокомментировал один профсоюзный работник.

Профсоюз делает серьезный упор на обучение лидеров S1. Есть возможности для коучинга и наставничества, как формального, так и неформального. Наставничество считается очень важным для передачи опыта от самых старых членов самым молодым. Учеба не является обязательной для местных лидеров, но им рекомендуется ее пройти. Профсоюз обучает своих лидеров по общим темам образования и учительской профессии, а также по отдельным вопросам. Очень важным инструментом внутри профсоюза является «Constituer un réseau de S1», создание сети лидеров S1, полезной для укрепления сетевого взаимодействия в школе, а также для уровня S2 с целью установления более тесных связей с лидерами S1. Вторым инструментом являются *Journées du SNES*, (Дни SNES FSU). Это огромная учебная программа, предполагающая участие очень большого числа лидеров S1 в двухдневных учебных занятиях в Париже:

В течение этих двух дней мы говорим об истории SNES, политической позиции SNES, кто мы и почему мы такие, какие есть.

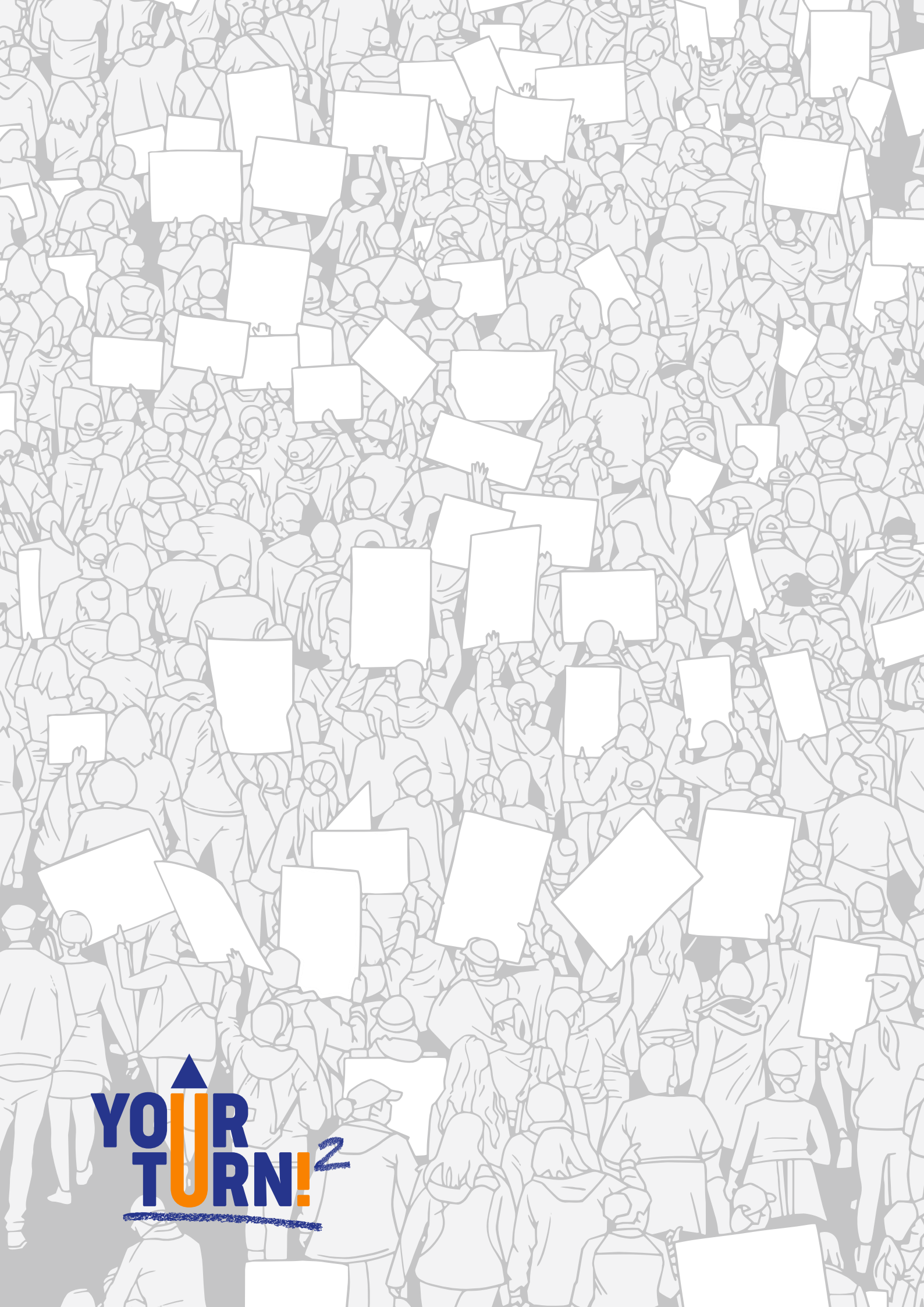
Профсоюз делает большой акцент на развитии профсоюзного самосознания, где лидеры S1 разрабатывают единый взгляд на все ключевые вопросы, стоящие перед профсоюзом и его членами.

Как местные лидеры связаны с формальными демократическими структурами профсоюза?

В SNES, как и в других профсоюзах, внутренняя демократия имеет огромное значение. Проводится внутреннее голосование, которое осуществляется в ходе конгрессов. Многие голосования проходят во вполне традиционной форме: «мы голосуем на бумажках, которые кладем в коробку в школе, внутри школы» – но это ценится. Опыт голосования реален, и им обмениваются с другими коллегами по месту работы. Члены профсоюза ощущают демократию как нечто осязаемое. Национальный Конгресс состоит из выборных делегатов с местного уровня. Поэтому лидеры S1 также отвечают за то, чтобы их коллеги голосовали, и за наращивание членства. «Увеличение числа голосующих и количества членов, участвующих в работе внутренней демократии профсоюза, является одной из ключевых задач профсоюза. Это очень важно для нас».

Есть ли в профсоюзе специальные программы поддержки отдельных групп членов?

Гендерный баланс очень важен для SNES-FSU. Профсоюз привержен увеличению числа женщин, выполняющих ключевые обязанности как на местном, так и на окружном, региональном и национальном уровнях. Профсоюз проводит специальную учебу по вопросам равенства, но специальных программ для этнических меньшинств или молодых членов нет. Профсоюз может рассматривать расширение работы в этих областях, но на данный момент этого нет.



YOUR
TURN!²



EUROPEAN TRADE UNION COMMITTEE FOR EDUCATION

Boulevard Bischoffsheim 15

B-1000 Brussels, Belgium

www.etuce.org



European Trade Union
Committee for Education