



رازهای یک سازمان‌دهنده موفق

کتابی از لیبر نوتس

الکساندرا بردبری • مارک برنر • جین اسلاتر

ترجمه‌ی فارسی

ترجمه‌ی این کتاب به‌وسیله‌ی پژوهشکده‌ی جنبش معلمان تقدیم می‌شود به همه‌ی
کنشگران صنفی، مدنی و کارگری که با همه‌ی سختی‌ها و رنج‌ها، همچنان به مطالبه‌گری
وفادارند.



اطلاعات نشر

حق نشر © ۲۰۱۶ متعلق به Labor Education and Research Project است.

تجدید چاپ

به فعالان محیط کار، اتحادیه‌ها، گروه‌های اعضای عادی اتحادیه‌ها و برنامه‌های مطالعات کارگری اجازه داده می‌شود بخش‌هایی از این کتاب را برای توزیع رایگان تجدید چاپ کنند. لطفاً Labor Notes را از چنین استفاده‌ای مطلع کنید: editor@labornotes.org، تلفن 4144-284-718، یا نشانی زیر. درخواست اجازه برای تجدید چاپ با اهداف دیگر باید به Labor Notes فرستاده شود.

Labor Notes
104 Montgomery St.
Brooklyn, NY 11225

طراحی جلد و صفحات داخلی: سونیا سینگ
شماره کنترل کتابخانه کنگره: 2016934473
شابک: 9780914093077

تقديم

به همهی سازمان‌دهندگانى كه هرگز از یاد نمى‌برند جهانى بهتر امكان‌پذیر است، و هرگز از تلاش برای رساندن ما به آن جهان دست نمى‌کشند.

فهرست مطالب

سیاسگزاری

چگونه از این کتاب استفاده کنیم

درس ۱: تنظیم نگرش

راز ۱: سازمان‌دهی یک نگرش است

راز ۲: بی‌تفاوتی واقعی نیست

راز ۳: مرکز هدف را نشانه بگیرید

راز ۴: شما متفاوتید، و اشکالی ندارد

راز ۵: قهرمان‌بازی درنیاورید

راز ۶: میان‌بری وجود ندارد

راز ۷: همه‌چیز درباره‌ی قدرت است

درس ۲: گفت‌وگوهای یک‌به‌یک

راز ۸: باید در چشمشان نگاه کنید

راز ۹: دو گوش، یک دهان

راز ۱۰: همه‌چیز با احترام آغاز می‌شود

راز ۱۱: آدم‌ها کم‌کم حرکت می‌کنند

راز ۱۲: مشخص و دقیق باشید

درس ۳: محیط کار و رهبران‌ش را نقشه‌برداری کنید

راز ۱۳: آدم‌ها از قبل سازمان‌یافته‌اند

راز ۱۴: از گروه‌های موجود بهره بگیرید

راز ۱۵: مراقب «تفرقه بینداز و حکومت کن» باشید

راز ۱۶: رهبران طبیعی را پیدا کنید

راز ۱۷: رهبران را به صورت یک تیم گرد هم بیاورید

راز ۱۸: پرسروصداترین فرد لزوماً رهبر نیست

راز ۱۹: همه جا برای رشد دارند

راز ۲۰: دموکراتیک سازمان‌دهی کنید

راز ۲۱: نقشه‌ای بسازید که راهنمایتان باشد

درس ۴: انتخاب یک مسئله

راز ۲۲: مسئله‌ای را انتخاب کنید که به‌طور گسترده احساس می‌شود

راز ۲۳: مسئله‌ای را انتخاب کنید که عمیقاً احساس می‌شود

راز ۲۴: مسئله‌ای را انتخاب کنید که قابل پیروزی باشد

راز ۲۵: مسئله‌ای را انتخاب کنید که اتحادیه را بسازد

راز ۲۶: حتی وقتی می‌بازید، چیزی به دست می‌آورید

درس ۵: یک کارزار تصاعدی

راز ۲۷: عمل رساتر از حرف سخن می‌گوید

راز ۲۸: یک نقشه‌ی بازی بسازید

راز ۲۹: جلسه‌های کوچک برگزار کنید

راز ۳۰: هر رئیسی نقطه‌ضعفی دارد

راز ۳۱: رئیس را از تعادل خارج نگه دارید

راز ۳۲: فشار را بالا ببرید

راز ۳۳: مطمئن شوید همه‌ی کارها انجام می‌شوند

درس ۶: منتظر غیرمنتظره‌ها باشید

راز ۳۴: نگذارید رئیس شما را به زمین بزند

راز ۳۵: برای بدترین حالت آماده شوید

راز ۳۶: تمرین، تمرین، تمرین... جمع‌بندی، جمع‌بندی، جمع‌بندی

راز ۳۷: نفرات را بشمارید

راز ۳۸: برداشت می‌تواند بر واقعیت غلبه کند

درس ۷: همیشه در حال سازمان‌دهی باشید

راز ۳۹: کمی ساختار، راه زیادی می‌برد

راز ۴۰: معاشرت کنید تا سازمان‌دهی کنید

راز ۴۱: همه باید به شبکه وصل باشند

راز ۴۲: دست‌های بیشتر، کار سبک‌تر

راز ۴۳: جرقه‌ی گفت‌وگو ایجاد کنید

درس ۸: همه‌چیز را کنار هم بگذارید

راز ۴۴: مبارز باشید، اما هوشمند



راز ۴۵: بیشتر از آنکه ببرید، خواهید باخت

راز ۴۶: پایگاه خودتان را پیدا کنید

راز ۴۷: برای مسیر طولانی سازمان‌دهی کنید

سیاسگزاری

یک کتاب، درست مانند یک کارزار سازمان‌دهی، حاصل تلاش گروهی است. با اینکه فقط سه نام روی جلد آمده، در واقع دیگر اعضای کارکنان Labor Notes نیز در نوشتن و گردآوری آنچه در دست دارید نقش داشته‌اند: کریس بروکس، دن دی‌ماجیو، آدریان مونتگمری، سونیا سینگ و سامانتا وینسلو.

همچنین از کسانی سپاسگزاریم که درباره‌ی پیش‌نویس‌های اولیه بازخوردهای دقیق و روشن‌گرانه دادند. ایده‌های آنان کتاب را بسیار بهتر کرد: جین بروسکین، دیوید کوهن، الن دیوید فریدمن، جو فاهی، لورا کُر، دیوید لوین، متیو لوسکین، پیترو اولنی و گیلرمو پرز.

بیش از همه، خود را عمیقاً وامدار همه‌ی کسانی می‌دانیم که سخنان، تجربه‌ها و بینش‌هایشان را در این کتاب آورده‌ایم. از منابع بسیاری استفاده کرده‌ایم؛ از جمله مقاله‌هایی که طی سال‌ها در Labor Notes منتشر کرده‌ایم، مطالبی که اتحادیه‌ها و سازمان‌های دوست در اختیارمان گذاشته‌اند، و کتاب‌های پیشین ما: Democracy Is Power, A Troublemaker's Handbook, A Troublemaker's Handbook 2, The How to Jump-Start Your Union و Steward's Toolbox.

سپاس فراوان از کسانی که داستان‌ها و درس‌هایشان را در صفحات پیش رو خواهید خواند و نیز کسانی که در روایت آنها به ما کمک کردند:

Ahmed Ali, Michael Ames Connor, Judy Atkins, Nicholas Bedell, John Braxton, Aaron Brenner, Jenny Brown, Gene Bruskin, Cara Bryant, Carlos Campos, Maria Chávez, David Cohen, Shamus Cooke, Jeff Crosby, Angelina Cruz, Ellen David Friedman, Monica De Leon, Marcela Diaz, Steve Eames, Kay Eisenhower, Matt Ellison, Joe Fahey, Rafael Feliciano, Jon Flanders, Katy Fox-Hodess, Chele Fulmore, Julian Gonzalez, Norine Gutekanst, LaKesha Harrison, Adam Heenan, Rob Hickey, Steve Hinds, David Kameron, Patricia Kane, Julia Kann, Dennis Kosuth, Paul Krehbiel, Dan La Botz, David Levin, Luis Lucho Gomez, Matthew Luskin, Dan Lutz, Kathryn Lybarger, Maria Martínez, Ray Martínez, Paul McCafferty, Hanna Metzger, Margo Murray, Greg Nammacher, Seth Newton Patel, Marsha Niemeijer, Ellen Norton, Liz Perlman, Nick Perry, Debby Pope, Sandy Pope, Jackson Potter, Hannah Roditi, Jonathan Rosenblum, Hetty Rosenstein, Shannon Ryker, Charlotte Sanders, Caniesha Seldon, Judy Sheridan-Gonzalez, Kenzo Shibata, Gregg Shotwell, Jerry Skinner, Rick Smith, Bill Street, Belinda Thielen, Jerome Thompson, Roberto Tijerina, Andrew Tripp, Jerry Tucker, Joe Uehlein, Bess Watts, Jim John Zartman و West, Justin West, Dorothy Wigmore, Laverne Wrenn.

چگونه از این کتاب استفاده کنیم

ما میانی سازمان‌دهی را در قالب ۴۷ راز فشرده کرده و آنها را در هشت درس چیده‌ایم؛ هر درس با نمونه‌های واقعی از مجله‌ی Labor Notes و کتاب‌های ما توضیح داده می‌شود.

برای بهترین نتیجه، با هم بخوانید. سازمان‌دهی فعالیت‌های انفرادی نیست. می‌توانید این کتاب را تنها بخوانید، اما اگر درباره‌ی هر درس با یک دوست – یا بهتر از آن، با گروهی از همکارانتان – گفت‌وگو کنید، بیشتر خواهید آموخت.

تمرین‌ها را انجام دهید. هر درس یک یا دو تمرین دارد تا به شما کمک کند آموخته‌هایتان را در محیط کار خود به کار ببرید. این تمرین‌ها نیز وقتی گروهی انجام شوند بهتر نتیجه می‌دهند.

از برگه‌های آموزشی استفاده کنید. ممکن است بخواهید بعضی صفحه‌ها را میان همکارانتان پخش کنید یا در آموزش نمایندگان اتحادیه به کار ببرید. هرچه می‌خواهید فتوکپی کنید. برای راحتی شما، مطالب منتخب در قالبی مناسب چاپ و توزیع، به صورت رایگان برای دریافت آماده شده‌اند و همه‌ی تمرین‌ها را نیز شامل می‌شوند. نشانی دریافت (به زبان انگلیسی): labornotes.org/secrets

نشانه‌های راهنمای کتاب: رازها • نمونه‌های واقعی • نکته‌ها • برگه‌های آموزشی • تمرین‌ها

درس ۱: تنظیم نگرش

اینکه دارید این کتاب را می‌خوانید یعنی به سازمان‌دهی در محل کارتان علاقه دارید. می‌خواهید مشکلاتی را که در اطرافتان می‌بینید برطرف کنید. شاید اتفاق ناعادلانه‌ای برای خودتان یا یکی از همکارانتان افتاده باشد و بخواهید کاری درباره‌اش انجام دهید.

از نظر ما، این یعنی سازمان‌دهی. از نظر رئیس، یعنی دردسر. کسانی که تلاش می‌کنند کاری انجام دهند – به‌ویژه وقتی دیگران را گرد هم می‌آورند تا کاری را به‌صورت جمعی انجام دهند – اغلب «دردسرساز» نامیده می‌شوند.

اما پیشنهاد ما این است که این عنوان را با افتخار بپذیرید. از مادر جونز تا مارتین لوتر کینگ جونیور، بهترین سازمان‌دهندگان به‌عنوان دردسرساز بدنام شده‌اند؛ چون مردم را کنار هم می‌آوردند و با ساختن قدرت از راه تعداد، قدرت اقلیتی کوچک را تهدید می‌کردند.

سازمان‌دهی خیلی شبیه آشپزی است: دستورهای آزموده‌شده وجود دارد که هرکس می‌تواند یاد بگیرد؛ روش‌هایی هست که جواب می‌دهد و روش‌هایی که جواب نمی‌دهد. چون با انسان‌ها سروکار داریم، نتیجه هر بار بی‌نقص نخواهد بود؛ اما اگر از موفقیت‌ها و اشتباه‌های سازمان‌دهندگان که پیش از شما آمده‌اند یاد بگیرید، بهتر عمل خواهید کرد.

متوقف کردن آزار



عکس: Tony Perlstein

در یک کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت در پاسکو، ایالت واشنگتن، مدیریت سال‌ها هر کاری می‌خواست انجام می‌داد. شرایط خطرناک بود، کف کارخانه لغزنده بود و آزار و اذیت دائماً رخ می‌داد. اتحادیه ضعیف بود و تعداد بسیار کمی از اعضا مشارکت داشتند.

اما وقتی چند کارگر تصمیم گرفتند همکارانشان را سازمان‌دهی کنند تا زندگی کاری‌شان قابل‌تحمل‌تر شود، اوضاع کم‌کم تغییر کرد.

یکی از نخستین قدم‌هایشان برگزاری جلسه در غذاخوری برای کارکنان هر خط تولید بود. هرکس حاضر بود در جلسه شرکت کند، می‌توانست در برنامه‌ریزی برای رسیدگی به بدترین مشکلات کف کارخانه نقش داشته باشد.

ماریا مارتینز، نماینده‌ی ارشد اتحادیه، گفت: «شرکت از این جلسه‌ها خوشحال نبود. شروع کردند سرپرست‌ها را می‌فرستادند تا به حرف‌های ما گوش دهند. گفتند اجازه نداریم در غذاخوری آنها جلسه‌ی اتحادیه برگزار کنیم. من گفتم قانون ملی روابط کار به ما حق می‌دهد سازمان‌دهی کنیم و در زمان‌های غیرکاری، در فضاهای غیرکاری جلسه داشته باشیم.

مدیریت به من گفت این را کتبی بنویسم. همین کار را کردم. یک شکایت رسمی نوشتم و صد نفر آن را امضا کردند. بعد از آن دیگر چیزی از مدیریت درباره‌ی این موضوع نشنیدم. و ما همچنان در غذاخوری جلسه برگزار کردیم.»

یکی از موضوع‌های همیشگی جلسه‌ها آزار و اذیت بود. بنابراین داوطلبان هر خط تولید شروع کردند به آموزش همکارانشان برای ثبت و مستندسازی موارد آزار و تشویقشان کردند در برابر آن بایستند. مارتینز گفت: «اگر سرپرستی چیزی می‌گفت، با صدای بلند به بقیه‌ی افراد خط می‌گفتم: “شنیدید همین الان چه گفت؟”»

وقتی موارد متعدد می‌شد، اعضا گروهی نزد مدیران رده‌بالا تر می‌رفتند. از قبل آماده می‌شدند تا داستان‌هایشان را تعریف کنند، تا تمام بار صحبت کردن روی دوش یک نفر نیفتد.

این اقدام‌ها نتیجه داد. سرپرست‌ها – شاید برای اینکه با رؤسای خودشان اصطکاک پیدا نکنند – شروع کردند به عقب‌نشینی.

برای مهار سرپرست‌ها، کارگران تاکتیک دیگری هم داشتند: فرم‌های شکایت که از روی برگه‌های انضباطی الگوبرداری شده بود. کارگران می‌توانستند با علامت‌زدن موارد تخلف، سرپرست‌هایشان را «گزارش» کنند. معمولاً همه‌ی افراد یک خط کنار هم می‌نشستند و آزار را مستند می‌کردند. یک نسخه به سرپرست متخلف، یک نسخه به اتحادیه و یک نسخه به مدیریت داده می‌شد.

در ادامه‌ی کتاب بیشتر خواهید خواند که این کارگران کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت چگونه محیط کارشان را تغییر دادند – و همچنین ده‌ها داستان دیگر از کارگرانی که متوجه مشکلی شدند و برای برطرف‌کردنش شروع به سازمان‌دهی کردند.

برای مطالعه‌ی بیشتر: The Steward's Toolbox.

راز شماره ۱: سازمان‌دهی یک نگرش است

سازمان‌دهی پیش از هر چیز یک نگرش است. نگرشی که می‌گوید شما و همکارانتان، با هم، می‌توانید کاری کنید تا اوضاع بهتر شود. نگرشی که می‌گوید عمل‌کردن بهتر از شکایت‌کردن است. نگرشی که مشکلات را چیزهایی می‌بیند که منتظر راه‌حل‌اند، و می‌داند قدرتِ تعداد بخشی از آن راه‌حل است.

یعنی نپذیرفتن دلسردی – دست کم نه برای مدت طولانی. یعنی آمادگی برای گوش دادن محترمانه به دیگران، تا برنامه‌ای که می‌سازید بازتاب ایده‌های خوب افراد بسیاری باشد.

اگر نگرش سازمان‌دهی داشته باشید، احساس می‌کنید باید به بی‌عدالتی واکنش نشان دهید. متعهدید همراه با همکارانتان قدرت بسازید، نه اینکه فقط درباره‌اش حرف بزنید. به اقدام جمعی باور دارید و می‌خواهید در به حرکت درآوردن دیگران بهتر شوید.

دانلود نسخه انگلیسی: labornotes.org/secrets

نگرش سازمان‌دهی

- عمل بهتر از شکایت است.
- مشکلات منتظر راه‌حل‌اند.
- راه‌حل‌ها جمعی‌اند، نه فردی.
- می‌توان مردم را گرد هم آورد تا اوضاع را بهتر کنند.

سازمان‌دهی برای همه است



عکس: United Teachers Los Angeles

اگرچه این کتاب با در نظر گرفتن اعضای اتحادیه‌ها نوشته شده، بسیاری از درس‌های آن در محیط‌های کار بدون اتحادیه نیز کاربرد دارند.

اما مراقب باشید، به‌ویژه درباره‌ی اقدام انفرادی. اگر اتحادیه ندارید، مدیریت ممکن است به بهانه‌ای ساختگی – یا حتی بدون هیچ دلیلی – شما را اخراج کند. در تعداد بیشتر، هم امنیت بیشتری پیدا می‌کنید و هم قدرت بیشتر.

به تماس با یک اتحادیه برای کمک فکر کنید. همچنین در پایان این درس، کادر مربوط به حقوق قانونی‌تان را ببینید.

راز شماره ۲: بی تفاوتی واقعی نیست

نخستین تغییر نگرشی که یک سازمان دهنده به آن نیاز دارد این است که از این تصور عبور کند که همکارانش اهمیت نمی دهند – اینکه محیط کار در «بی تفاوتی» فرو رفته است.

این گلایه ای رایج است. در کارگاه های Labor Notes اغلب از اعضای اتحادیه می خواهیم فهرستی از دلایل مشارکت نکردن افراد در محل کار تهیه کنند. پاسخ های معمول عبارت اند از:

- وقت ندارند.
- نمی دانند چطور این کار را انجام دهند.
- اتحادیه باز و در دسترس نیست؛ راه آسانی برای وارد شدن وجود ندارد.
- میان گروه ها تعارض وجود دارد.
- میان افراد تعارض وجود دارد.
- همکارانم احساس می کنند هیچ چیز تغییر نخواهد کرد.
- فکر می کنند همه ی بقیه بی تفاوت اند.
- دنبال راه حل های فردی هستند.
- و مهم ترین مورد: ترس.

آشنا به نظر می رسد؟ شاید احساس کنید همکارانتان اهمیت نمی دهند. اما اگر کمی عمیق تر نگاه کنید، تقریباً هیچ وقت واقعاً چنین نیست.

همه در محل کار به چیزی اهمیت می دهند. تقریباً همه، مثلاً، به دستمزدشان اهمیت می دهند. همه احترام می خواهند. هیچ کس نسبت به اینکه شیفت کاری اش عذاب آور باشد بی تفاوت نیست. اهمیت ندادن عملاً ناممکن است.

آیا ممکن است محل کار شما همان یک مورد در یک میلیون باشد که همه چیز در آن خوب است؟ شاید همکارانتان کاملاً از امنیت شغلی شان مطمئن اند، عاشق سرپرستانشان هستند، درآمد عالی و مزایای فوق العاده دارند، هیچ نگرانی ای درباره ی کوچک سازی یا اخراج ندارند، با هیچ خطر بهداشتی روبه رو نیستند و از بازنشستگی شان هم خیالشان راحت است. اگر چنین است – این کتاب را زمین بگذارید و سرگرمی دیگری پیدا کنید!

اما احتمال بیشتر این است که مردم می ترسند چیزی بگویند، یا احساس ناتوانی می کنند.

ممکن است بگویند همه چیز خوب است چون باور ندارند چیزی تغییر کند، نمی توانند وضعیتی متفاوت را تصور کنند، یا فرض می کنند مشکلی که برایشان مهم است «مسئله ی اتحادیه» نیست. سازمان دهی پادزهر این وضعیت است.



عکس: UFCW Local 400 (CC BY 2.0) bit.ly/1QSm397

مشکل واقعی چیست؟

همکاران ماریا مارتینز در کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت را به یاد دارید؟ بیشترشان هرگز در جلسه‌ی اتحادیه شرکت نکرده بودند، اما برایشان مهم بود که سرپرستان آزارشان می‌دهند. فقط فکر نمی‌کردند بتوانند کاری درباره‌اش انجام دهند. وقتی دیدند کسانی برای مقابله با این مشکل سازمان‌دهی می‌کنند، خواستند وارد کار شوند.

پس وقتی بررسی می‌کنید چرا افراد بیشتری برای مقابله با رئیس قدم جلو نگذاشته‌اند، مهم است دلیل واقعی را پیدا کنید. پیش از نوشتن نسخه باید مشکل را تشخیص دهید. مسئله بی‌تفاوتی نیست – پس چیست؟

از سرخوردگی خود کمی فاصله بگیرید و از زاویه‌ی سازمان‌دهی به موضوع نگاه کنید. جدول زیر پنج مشکل رایج را نشان می‌دهد و اینکه چگونه می‌توانید به همکارانتان کمک کنید از آنها عبور کنند.

رئیس چگونه ما را سازمان‌نیافته نگه می‌دارد؟

رئیس تکیه می‌کند بر...	سازمان‌دهنده...	همکاران پیدا می‌کنند...
...ترس از درگیری و تلافی‌جویی.	...خشم به حق از بی‌عدالتی‌های محیط کار را فعال می‌کند.	...شجاعت و عزم لازم برای اقدام.
...ناامیدی؛ این احساس که چیزی تغییر نمی‌کند و ما قدرتی نداریم.	...به ساختن برنامه‌ای برای پیروزی کمک می‌کند و نمونه‌های پیروزی در جاهای دیگر را نشان می‌دهد.	...امید به اینکه تغییر ممکن است و ارزش مبارزه دارد.
...تفرقه و انداختن کارگران به جان یکدیگر.	...زمینه‌های مشترک را پیدا می‌کند و رابطه می‌سازد.	...وحدت برای اقدام مشترک.

رئیس تکیه می‌کند بر...	سازمان‌دهنده...	همکاران پیدا می‌کنند...
...سردرگمی و پخش پیام‌هایی که ما را نگران یا منحرف می‌کند.	...اطلاعات را تفسیر و منتقل می‌کند و در تصویری بزرگ‌تر قرار می‌دهد.	...وضوح برای دیدن نقشه‌ی رئیس.
...بی‌عملی؛ اینکه مشکلات حل‌شدنی نیستند، پس چرا زحمت بکشیم؟	...همکاران را بسیج می‌کند تا کاری را با هم انجام دهند.	...اینکه اقدام نتیجه می‌دهد و مشکل را حل می‌کند.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

«به نظر می‌رسد هیچ‌کس اهمیت نمی‌دهد.»

همه به چیزی اهمیت می‌دهند – اما ممکن است آن چیز همان چیزی نباشد که شما انتظار دارید. چند همکار را که دوست دارید بهتر بشناسید انتخاب کنید. عمداً با آنها گفت‌وگو کنید و بفهمید چه چیزی ذهنشان را مشغول کرده است.

شاید سیاست آزمایش مواد مخدر که شما را عصبانی کرده، در صدر فهرست آنها نباشد، چون چیز دیگری بیشتر آزارشان می‌دهد: ماده‌ی شیمیایی بدبویی در هوا، سرپرستی بدرفتار، دندان‌درد و نداشتن بیمه‌ی دندان‌پزشکی، شیفتی که باعث می‌شود به‌ندرت بچه‌هایشان را ببینند، یا مجبور بودن به دفاع از یک سیاست احمقانه در برابر مشتریان... تنها راه فهمیدن، گوش‌دادن است.

مثلاً کسی که با آزار جنسی روبه‌روست ممکن است عمیقاً از آن ناراحت باشد، اما تصور کند این موضوع مسئله‌ی شما یا مسئله‌ی اتحادیه نیست.

به همکارانتان احترام و درک نشان دهید. وقتی این را از شما احساس کنند، احتمال بیشتری دارد که به چیزهایی که برای شما مهم است نیز احترام بگذارند.

«سخت است تصور کنیم اوضاع چطور می‌تواند تغییر کند.»



عکس: Dan Lutz

شاید همکارانتان درست به اندازه‌ی شما از یک سیاست ناراضی باشند، اما مقابله با آن بیش از حد بزرگ به نظر برسد. رئیس به‌خوبی این تصور را جا انداخته که تصمیم نهایی است و مبارزه با آن فقط اتلاف وقت خواهد بود.

این احساس کاملاً قابل فهم است، به‌خصوص اگر افراد همیشه در محیط کار احساس ناتوانی و سازمان‌نیافتگی کرده باشند. مردم عادت می‌کنند برای اینکه دردسر درست نشود، همراه جریان بروند. اگر همکارانتان هیچ‌وقت قدرت تعداد را تجربه نکرده‌اند، یا ندیده‌اند گروهی با اقدام جمعی حتی چیز کوچکی را تغییر دهد، چرا باید باور کنند می‌توانند چیزی بزرگ را تغییر دهند؟

به‌عنوان سازمان‌دهنده، وظیفه‌ی شماست به همکارانتان نشان دهید اگر با هم کار کنند تغییر ممکن است. بخشی از این کار، ساختن برنامه‌ای باورپذیر برای پیروزی است. بپرسید: «راه‌حلی که پیشنهاد می‌کنیم چیست؟» «چه کسی در مدیریت اختیار دارد جواب مثبت بدهد؟» «با هم چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا آن فرد را به موافقت وادار کنیم؟» داستان تاکتیک‌هایی را که در جاهای دیگر جواب داده‌اند با دیگران در میان بگذارید.

اغلب بهتر است کوچک شروع کنید. درگیرکردن همکاران در یک کارزار بسیار کوچک که نتیجه می‌دهد، راهی است برای اینکه به‌جای فقط گفتن، در عمل نشان دهید اقدام جمعی قدرت دارد.

دنبال مبارزه‌هایی بگردید که با همین تعداد افرادی که فعلاً همراه شما هستند بتوانید در آنها پیروز شوید؛ مبارزه‌ای که فقط یک قدم کوچک آنها را از محدوده‌ی آسایششان بیرون ببرد. وقتی جواب بدهد، افراد بیشتری جذب می‌شوند. با مشارکت، اعتمادبه‌نفسشان رشد می‌کند و هر بار می‌توانید قدم دورتری بردارید. در درس ۴ بیشتر درباره‌ی انتخاب مسئله‌ی سازمان‌دهی صحبت خواهیم کرد.

ناامیدی می‌تواند به عادت‌ی قوی تبدیل شود. شکستن یک عادت با حمایت گروهی آسان‌تر است. کنار هم آوردن افراد می‌تواند به هر فرد کمک کند از دل‌سردی‌اش عبور کند.

«هیچ‌کس حاضر نیست کاری انجام دهد.»

آیا شخصاً از آنها خواسته‌اید کاری مشخص انجام دهند؟ بیشتر ما سازمان‌دهنده‌ی مادرزاد نیستیم. بسیاری از همکارانتان خودشان آغازگر فعالیت نخواهند شد – اما اگر فردی که به او اعتماد دارند مستقیماً از آنها بخواهد، ممکن است پاسخ مثبت بدهند.

چند درخواست بسیار کوچک و مشخص پیدا کنید و شخصاً سراغ یک همکار بروید. در ابتدا ممکن است کار به سادگی پاسخ‌دادن به یک نظرسنجی، آمدن به ناهار با چند همکار برای گفت‌وگو درباره‌ی یک مشکل، یا امضای یک نامه‌ی جمعی باشد. در درس ۵ بیشتر درباره‌ی انتخاب تاکتیک‌ها صحبت خواهیم کرد.

به محدودیت‌های زمانی زندگی افراد احترام بگذارید. برای هر کاری که حاضرند انجام دهند، قدردانی فراوان نشان دهید – و روشن کنید هر پیروزی، پیروزی کل تیم بوده است. این نگرش محترمانه آنها را تشویق می‌کند در آینده کار بیشتری انجام دهند.

«هیچ کس به جلسه‌ها نمی‌آید.»

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

فکر کنید افراد چگونه از برگزاری جلسه باخبر می‌شوند. یک ایمیل یا اطلاعیه روی تابلوی اعلانات کافی نیست. دعوت شخصی و رودررو بهترین روش است. محیط کارتان را تقسیم کنید و چند نفر دیگر پیدا کنید تا کار دعوت فرد به فرد را با شما تقسیم کنند.

همچنین به موانع عملی‌ای فکر کنید که می‌توان با رفع آنها جلسه را در دسترس‌تر کرد: زمان‌بندی، محل برگزاری، مراقبت از کودک، ترجمه و رفت‌وآمد.

وقتی مردم به جلسه می‌آیند، بهتر است جلسه خوشایند و ثمربخش باشد – وگرنه برنامه‌بر نمی‌گردند! این روزها مردم به شدت گرفتارند. با برنامه‌ریزی قبلی برای جلسه، به مشارکت آنها احترام می‌گذارید. دستور جلسه‌ای روشن، محدودیت زمانی و دلیلی واقعی برای حضور – مثلاً یک مسئله‌ی داغ – آماده کنید.

اگر جلسه فقط برای «گرفتن اطلاعات» باشد، کنار گذاشتنش آسان است. مردم برای جلسه‌ای انگیزه‌ی بیشتری دارند که در آن نقشی معنادار داشته باشند؛ مثلاً در تدوین یک برنامه‌ی اقدام کمک کنند. اگر چنین جلسه‌ای را از دست بدهید، پیامدی واقعی دارد: برنامه بدون نظر شما ساخته خواهد شد.

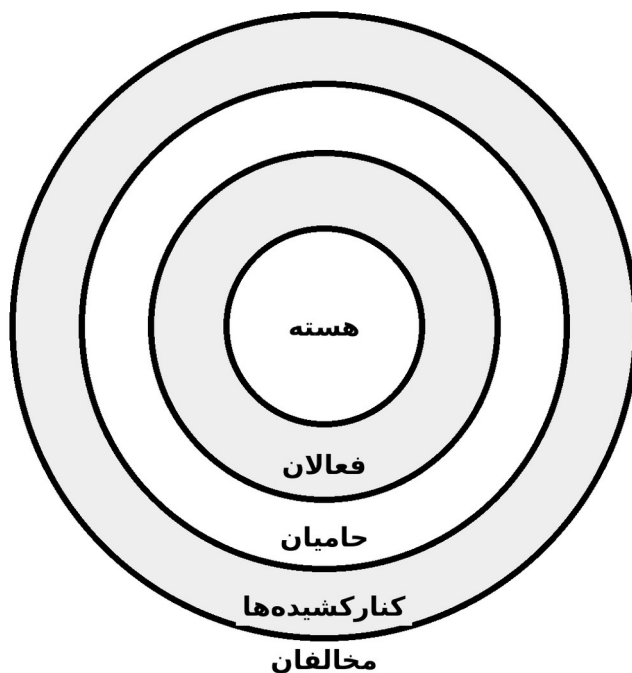
با همه‌ی اینها، بعضی افراد واقعاً نمی‌توانند در جلسه‌ها حاضر شوند – مثلاً به دلیل مسئولیت‌های والدگری. این افراد همچنان می‌توانند در زمان کار نقش‌هایی حیاتی در سازمان‌دهی داشته باشند. انعطاف‌پذیر باشید.

راز شماره ۳: مرکز هدف را نشانه بگیرید

اگر از اعضای اتحادیه بخواهید ساختار اتحادیه‌شان را رسم کنند، بیشترشان یک هرم می‌کشند: مسئولان در بالا و اعضای عادی در پایین. بعضی شاید خلاقیت به خرج دهند و هرم را وارونه بکشند، با اعضای عادی در بالا.

اما از دید یک سازمان‌دهنده، راه بهتر برای فکرکردن درباره‌ی همکاران، تصور یک صفحه‌ی هدف با دایره‌های متحدالمرکز است.

در مرکز، «هسته» قرار دارد. حلقه‌ی بعدی «فعالان» است؛ پس از آن «حامیان»؛ سپس کسانی که از فعالیت کنارند؛ و بیرون از این دایره نیز افراد مخالف یا خصمانه قرار دارند.



تمرین: صفحه‌ی هدف خودتان را بکشید

مکث کنید و فکر کنید افراد محل کارتان در کدام دایره قرار می‌گیرند. آیا می‌توانید برای هر جایگاه یکی دو همکار را مثال بزنید – گروه هسته، فعالان، حامیان، افراد کنارکشیده و افراد خصمانه؟ یک صفحه‌ی هدف بکشید و در هر دایره چند نام بنویسید.

در مرکز، گروه هسته‌ی شما قرار دارد: کسانی – شاید خود شما – که همیشه به سازمان‌دهی و چگونگی درگیرکردن دیگران فکر می‌کنند، حتی در وقت آزادشان. ممکن است رهبر منتخب یا نماینده‌ی محیط کار باشند، یا نباشند.

در حلقه‌ی اول، فعالانی قرار دارند که وقتی مسئله‌ای داغ می‌شود می‌توان روی کمکشان حساب کرد. مسئولیت اطلاع‌رسانی را می‌پذیرند و از دیگران هم می‌خواهند دست به اقدام بزنند.

در حلقه‌ی دوم، حامیان‌اند: کسانی که یک نشان روی لباس می‌زنند یا دادخواست را امضا می‌کنند، اما مسئولیت درگیرکردن دیگران را بر عهده نمی‌گیرند.

در حلقه‌ی سوم، کسانی هستند که از همه بیشتر کنارکشیده به نظر می‌رسند. اتحادیه را عاملی در زندگی خود نمی‌بینند، بنابراین مشارکت نمی‌کنند.

افرادی هم بیرون از دایره هستند که فقط مشارکت نکرده نیستند، بلکه با اتحادیه خصومت دارند. وقتتان را صرف بحث کردن با مخالفان سرسخت نکنید. شاید روزی چیزی چشمشان را باز کند، اما احتمالاً آن چیز یک تجربه خواهد بود، نه یک مناظره.

راز شماره ۴: شما متفاوتید، و اشکالی ندارد



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

برای یک سازمان دهنده بسیار مهم است که بفهمد تمرکز همکاران در حلقه‌های بیرونی صفحه‌ی هدف نشانه‌ی شکست نیست. بیشتر همکاران شما هرگز به داوطلبان تمام وقت و هرروزی اتحادیه تبدیل نخواهند شد.

حتی در کارزارهای پیروز هم معمولاً برنامه‌ریزی، طراحی راهبرد و سهم بزرگی از کارهای سخت و روزمره را تعداد کمی از اعضا – یعنی گروه هسته – انجام می‌دهند. فعالان و حامیان هر وقت لازم باشد وارد می‌شوند، و بسیاری از کسانی که معمولاً کنارکشیده‌اند وقتی اهمیت موضوع به بالاترین حد می‌رسد – مثلاً هنگام اعتصاب – نقشی بر عهده می‌گیرند.

سطح انتظار را بیش از حد بالا نبرید. نباید این پیام را منتقل کنید که برای درگیر شدن در اتحادیه، همه باید مثل شما باشند؛ در این صورت عقب می‌کشند. مشارکت معنادار نباید مستلزم وقف کردن تمام روزها و شب‌های زندگی باشد. در عوض، به هرکس کمک کنید سطح مناسب مشارکت خودش را پیدا کند. در مبارزه‌های مختلف هم تعجب نکنید اگر افراد میان نقش‌ها جابه‌جا شوند؛ گاهی رهبر باشند و گاهی عقب‌تر بایستند.

با این حال احتمالاً لازم است افراد بیشتری به گروه هسته بپیوندند و حامیان بیشتری به فعال تبدیل شوند. جری تاکر، سازمان‌دهنده‌ی برجسته و فعال مبارز اتحادیه کارگران خودرو، می‌گفت: «دست‌های بیشتری روی گاوآهن.» فعالان باتجربه‌ی اتحادیه می‌گویند هدف خوب این است که به ازای هر ده کارگر، یک فعال یا نماینده‌ی صنفی داشته باشید؛ از جمله دست‌کم یک نفر در هر شیفت و در هر بخش یا منطقه‌ی کاری.

وظیفه‌ی سازمان‌دهی شما این است: چگونه افراد بیشتری را به سمت مرکز صفحه‌ی هدف حرکت می‌دهید؟ کمکشان کنید هر بار یک قدم بردارند: از کنارکشیدگی به حمایت، از حمایت به فعالیت، و از فعالیت به پذیرفتن مسئولیت‌های گروه هسته. هرگز گروه هسته را به باشگاهی انحصاری تبدیل نکنید.

راز شماره ۵: قهرمان بازی دریاورید



عکس: Sonia Singh

به عنوان سازمان دهنده نمی‌توانید ابرقهرمان یا آتش‌نشان باشید – حتی اگر واقعاً آتش‌نشان باشید! نقش شما این نیست که در را بشکنید، داخل بپرید و مردم را نجات دهید؛ نقش شما ساختن تیمی از فعالان است.

مراقب میل به قرار دادن خودتان در مرکز همه‌ی کارهای اتحادیه باشید. همان‌طور که الایک، فعال بزرگ حقوق مدنی، می‌گفت: ما به رهبرانی نیاز داریم که جنبش‌محور باشند، نه جنبش‌هایی که رهبرمحورند.

این تغییر نگرش می‌تواند دشوار باشد، چون بسیاری از ما با احساس شدید بی‌عدالتی انگیزه می‌گیریم. از تحقیرها و بی‌احترامی‌های کوچک سرپرست خشمگین می‌شوید و نمی‌خواهید مشکل حتی یک لحظه بیشتر ادامه پیدا کند.

اما سازمان دهنده‌ی خوب همین خشم به حق را در دیگران برمی‌انگیزد، آنها را برای اقدام جمعی به حرکت درمی‌آورد و به آنان تجربه‌ی ایجاد تغییر به صورت مشترک را می‌دهد. این‌گونه در محیط کار قدرت می‌سازید و رهبری را پرورش می‌دهید.

این کار به ویژه از آن جهت سخت است که همکارانتان هم اغلب انتظار دارند شما قهرمان باشید. برایشان راحت‌تر است که همه‌ی خطر را شما به جان بخرید. اما اگر همه چیز را برایشان انجام دهید، یاد نمی‌گیرند به خودشان یا به یکدیگر کمک کنند.

پس وقتی همکاری با مشکلی نزد شما می‌آید، به جای بستن شل قهرمانی، دنبال راهی باشید که به او کمک کنید خودش کار را به حرکت درآورد.

کار خودتان را منظم و خوب انجام دهید. خود را به هدفی آسان برای مدیریت تبدیل نکنید. همکارانتان هم بیشتر به شما احترام خواهند گذاشت. تلاش کنید کسانی را که در کارشان خوب‌اند به گروه هسته‌ی سازمان‌دهندگان جذب کنید.

دردسرها نمی‌توانند در کارشان کم‌کاری کنند.

راز شماره ۶: میان‌بری وجود ندارد

کاری که باید انجام دهیم اغلب ساده است، اما آسان نیست. پیدا کردن وقت برای گفت‌وگو، واقعاً گوش‌دادن و ادامه‌دادن کار آهسته و پیگیرانه برای کنارزدن موانعی که رفعتشان زمان می‌برد، دشوار است.

اغلب وسوسه می‌شویم چیزی را انتخاب کنیم که وعده‌ی نتیجه‌ی سریع می‌دهد؛ شاید این اپلیکیشن تازه‌ی تلفن همراه همکارانمان را درباره‌ی اتحادیه هیجان‌زده کند! اگر برای جلسه‌ها پیتزا سفارش دهیم همه می‌آیند! اما چیزی که بیش از حد خوب به نظر می‌رسد، احتمالاً واقعیت ندارد.

اصول پایه‌ی سازمان‌دهی تغییر نمی‌کنند. نمی‌توانید عصای جادویی تکان دهید و فوراً در محیط کار قدرت به دست آورید. قدرت فقط از کار صبورانه برای ساختن رابطه‌ها، شناسایی مسائل و پیش‌بردن کارزارها به وجود می‌آید. فرد راس، سازمان‌دهنده‌ی مشهور، می‌گفت: «میان‌برها معمولاً به راه‌های انحرافی ختم می‌شوند، و راه‌های انحرافی به بن‌بست.»

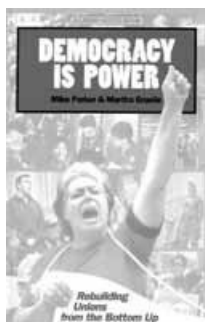
دانلود نسخه‌ی انگلیسی برگه‌ی «اصول پایه را به یاد داشته باشید»: labornotes.org/secrets

چند نمونه از میان‌برهایی که در بلندمدت علیه شما عمل می‌کنند:

- اینکه به تنهایی نزد مدیریت بروید و خودتان مشکل را حل کنید، به جای اینکه همکاران را همراه خود ببرید.
- اینکه دائماً به همان رهبران همیشگی تکیه کنید، به جای پرورش رهبران تازه.
- اینکه ایده‌های بد را فوراً رد کنید، به جای پرسیدن سؤال‌هایی که کمک کند همکارانتان خودشان بفهمند چرا آن ایده جواب نمی‌دهد – یا حتی گاهی اجازه دهید اشتباه خودشان را تجربه کنند.
- اینکه برای «دعوت» مردم به یک فعالیت اتحادیه از فیس‌بوک استفاده کنید، به جای گفت‌وگوی شخصی.

اتحادیه‌ی معلمان پورتوریکو سال‌ها برای پرورش فرهنگ دموکراسی، رشد رهبران پایه و ایجاد رابطه میان معلمان و والدین وقت گذاشت. این کار را از خلال مبارزه‌های کوچک متعدد درباره‌ی موضوعاتی مانند کاهش تعداد دانش‌آموزان کلاس‌ها، حذف آزمون، لوازم مدرسه و آبخوری‌ها انجام داد.

همین کار زمینه‌ای دشوار و صبورانه اتحادیه را قادر ساخت در سال ۲۰۰۸، برخلاف قانون، ده روز اعتصاب کند و سپس تلاش اتحادیه‌ای بسیار ثروتمندتر برای تصاحب حوزه‌ی نمایندگی را شکست دهد؛ اتحادیه‌ی رقیب ده‌ها میلیون دلار برای آن تلاش هزینه کرده بود. رافائل فلیسیانو هرناندز، رئیس اتحادیه، آن زمان گفت: «راه طولانی، همان راه کوتاه است.»



برای مطالعه‌ی بیشتر: Democracy Is Power.

راز شماره ۷: همه چیز درباره‌ی قدرت است



عکس: Street Vendor Project



برای مطالعه‌ی بیشتر: A Troublemaker's Handbook 2.

در هر محیط کاری، مسئله‌ی زیربنایی قدرت است: چه کسی آن را دارد، چه کسی آن را می‌خواهد و چگونه از آن استفاده می‌شود. هتی روزنشتاین، که سال‌ها رهبری یکی از شعبه‌های کارکنان بخش عمومی در نیوجرسی را بر عهده داشت، می‌گوید قدرت «تمام ماجراست».

با این حال بسیاری از مردم با مفهوم قدرت راحت نیستند. حرف زدن درباره‌اش برایشان دشوار است و برای به دست آوردنش اکراه دارند. از تعارض و ناخوشایندی‌ای که قدرت تداعی می‌کند دوری می‌کنند.

روزنشتاین می‌گوید: «مردم دوست دارند باور کنند اگر منصف باشیم و باهوش باشیم، آنچه درست است نصیبمان می‌شود. اما این کافی نیست. نمی‌توانید فقط خودتان را توانمند کنید؛ باید قدرت را از مدیریت پس بگیرید.»

سازمان‌دهندگان باید بفهمند چه چیزهایی باعث می‌شود مردم برای کسب قدرت قدم جلو نگذارند. بعد می‌توانند به آنان کمک کنند نخستین قدم را بردارند.

متیو لوسکین، هنگام آموزش معلمان شیکاگو برای سازمان‌دهی همکارانشان، بحث را با قدرت شروع می‌کند: قدرت چیست؟ خوب است یا بد؟ از کجا می‌آید؟ چه کسی آن را در اختیار دارد؟

برای مطالعه‌ی بیشتر: How to Jump-Start Your Union.

او می پرسد اگر تمام قدرت جهان را داشتیم چه می کردیم؟ گروه فهرستی می سازد: «مسکن قابل پرداخت برای همه»، «درمان رایگان»، «دیگر هیچ جنگی نباشد»، «آموزش به جای زندان».

بعد ناگهان لوسکین وارد نقش آفرینی می شود. روی تکه ای کاغذ می نویسد «قدرت» و آن را بالای سرش می گیرد. به گروه می گوید: «خب، فهرست خوبی درست کرده اید، اما همه ی قدرت دست من است و با چند موردش مشکل دارم...»

در نقش ترکیبی از مدیر یک شرکت، سیاستمدار و سرپرستی آزاردهنده، شروع می کند به مسخره کردن فهرست و خطرزدن موارد: «خدمات درمانی؟ کافی است پولش را به من بدهید. من چند شرکت بیمه و بیمارستان عالی دارم.» «چرا باید آموزش عالی رایگان بخواهم؟» «خب، این یکی دیگر مسخره است...»

او می تواند این سخنرانی را بی پایان ادامه دهد و تا زمانی که گروهی بلند نشوند، دنبالش نکنند و کاغذ «قدرت» را از دستش نگیرند، متوقف نمی شود.

افراد خیلی زود می فهمند چه خبر است. اغلب کسی می گوید: «همه باید قدرت را از او بگیریم!» اما معمولاً مدت زیادی طول می کشد تا واقعاً جرئت کنند بلند شوند.

بعد درباره ی علت این تأخیر حرف می زنند: خجالت می کشیدند؛ نمی خواستند احمق به نظر برسند؛ می ترسیدند اولین کسی باشند که اقدام می کند؛ مطمئن نبودند دیگران پشتشان خواهند ایستاد.

لوسکین تأکید می کند این نگرانی ها جهانی و کاملاً منطقی اند. مبارزه برای قدرت، به ویژه در آغاز، پرخطر و ناراحت کننده است. چه چیزی به مردم کمک می کند از این مرحله عبور کنند؟ داشتن برنامه، دیدن اینکه فرد دیگری خطر می کند، و یافتن امنیت در تعداد.

به دنبال راهنما و مربی باشید

وقتی سازمان دهی شما جان می گیرد – یا به مانع می خورد – خیلی زود به حمایت و بازخورد فردی از یک سازمان دهنده ی باتجربه نیاز خواهید داشت. اگر عضو اتحادیه اید، از کارکنان یا مسئولان شعبه ی محلی کمک بگیرید. در بعضی شعبه ها از شنیدن صدای شما خوشحال خواهند شد و منبع بسیار خوبی خواهند بود. اگر چنین نبود، جای دیگری را جست و جو کنید.

رویدادهای Labor Notes جاهای بسیار خوبی برای آشنایی با مربیان سازمان دهی اند؛ این یکی از دلایل برگزاری آنهاست. همچنین می توانید سراغ Teamsters for a Democratic Union یا ائتلاف محلی Jobs with Justice بروید. نویسندگان کتاب نیز پیشنهاد می کنند با دفتر Labor Notes تماس بگیرید تا در حد امکان شما را به فردی نزدیک به محل زندگی تان که بتواند کمک کند متصل کنند.

حقوقتان را بشناسید: یک نمونه ی عملی

جاستین وست در کارخانه ی میتسوبیشی در نورمال ایلینوی کار می کرد. او روایت می کند که خودش و همکارانش چگونه «حقیقت را در برابر قدرت گفتند».

پس از یک هفته نقض آشکار قرارداد توسط مدیران در یکی از بخش های کارخانه، کارگران درباره ی راهبردها صحبت کردند و بر سر برنامه ای به توافق رسیدند. یک شب در شیفت دوم، اکثریت کارگران آن بخش برگه هایی را به پشت لباسشان چسباندند که روی آنها پیام هایی مانند این نوشته شده بود:

- «غرور»
- «احترام»

- «کرامت»
- «لگدمال کردن قرارداد را متوقف کنید»
- «من حقوقی دارم»

مدیران ارشد ظرف چند دقیقه باخبر شدند و خواستند برگه‌ها برداشته شود. کارگران اعتراض کردند و بر موضعشان ایستادند. واحد روابط کار فراخوانده شد.

پس از بیست دقیقه کشمکش، مدیریت همه را به اقدام انضباطی تهدید کرد. کارگران برگه‌ها را – همراه با اعتراض – برداشتند، اما به مدیریت اطلاع دادند که شکایت نزد هیئت روابط کار در پی خواهد آمد.

روز بعد، اتحادیه درباره‌ی یکی از شکایت‌های اصلی که کارگران به آن اعتراض داشتند – اضافه‌کاری اجباری با اطلاع کوتاه‌مدت – به توافقی به نفع خود رسید.

حقوق قانونی شما برای سازمان‌دهی

برای یک سازمان‌دهنده مفید است بدانند قانون کار ایالات متحده چه حمایت‌هایی فراهم می‌کند. اجرای حقوق پایه می‌تواند راه خوبی برای نشان دادن این نکته به همکاران باشد که رئیس قدرت مطلق ندارد. قانون گلوله‌ی نقره‌ای نیست؛ برخی حمایت‌ها و مجازات‌هایش ضعیف‌اند و پرونده‌های دادگاهی ممکن است سال‌ها طول بکشند. با این حال، قانون ابزار مهمی در جعبه‌ابزار شماست.

اغلب برای اجرای قانون لازم نیست به دادگاه بروید. صرف شناختن حقوق و اصرار بر آنها می‌تواند اثر زیادی داشته باشد. کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت در آغاز این درس را به یاد آورید: مدیران با برگزاری جلسه‌های اتحادیه در غذاخوری مخالفت کردند، اما کارگران می‌دانستند قانون طرف آنهاست. پس از اینکه صد نفر شکایتی را با همین مضمون امضا کردند، مدیران عقب نشستند.

در محیط کار

حقوق بیشتر کارکنان بخش خصوصی در محیط کار تحت حمایت قانون فدرال «قانون ملی روابط کار» (NLRA) است. این قانون کارکنان کشاورزی، کارکنان خانگی، پیمانکاران مستقل یا سرپرستان را پوشش نمی‌دهد. کارکنان خطوط هوایی و راه‌آهن تحت قانون جداگانه و مشابهی به نام «قانون کار راه‌آهن» قرار دارند.

اقدام هماهنگ: NLRA از حق شما برای مشارکت در «فعالیت‌های هماهنگ به منظور چانه‌زنی جمعی یا دیگر اشکال کمک یا حمایت متقابل» حفاظت می‌کند؛ یعنی حق دارید همراه دست‌کم یک نفر دیگر برای بهبود شرایط کار اقدام کنید.

فعالیت‌های هماهنگ مورد حمایت شامل ثبت شکایت رسمی، اعتراض به نقض قرارداد، برگزاری جلسه‌های اعضای عادی، مراجعه‌ی گروهی به رئیس در زمان غیرکاری، دادخواست، استفاده از نشان و دیگر روش‌های فشار بر رئیس است. چه در محل کارتان اتحادیه وجود داشته باشد چه نه، این حقوق را دارید.

مدیریت یا مسئولان اتحادیه حق ندارند با جاسوسی یا بازجویی درباره‌ی جلسه‌های اعضای عادی یا دیگر فعالیت‌های مورد حمایت، شما را آزار دهند. نه کارفرما و نه اتحادیه نمی‌توانند به‌طور قانونی به دلیل استفاده از این حقوق شما را تنبیه کنند.

اگر در بخش عمومی کار می‌کنم چه؟

اگر برای دولت کار می‌کنید، به‌جز کارکنان خدمات پستی، NLRA شامل شما نمی‌شود. اما بیشتر کارکنان بخش عمومی تحت قوانین فدرال یا ایالتی‌ای قرار دارند که با الگوگیری از NLRA تدوین شده‌اند.

قانون مربوط به کارکنان فدرال را می‌توانید در flra.gov/statute و قوانین ایالتی را در bit.ly/StateUnionLaws بیابید.

کارکنان دولت، اگر درباره‌ی مسائل مورد توجه عمومی سخن بگویند، تحت متمم اول قانون اساسی نیز از حمایت آزادی بیان برخوردارند. این حمایت علاوه بر حمایت‌هایی است که ممکن است در قرارداد اتحادیه وجود داشته باشد.

چانه‌زنی، اعتصاب و توزیع مطالب

بعضی حقوق بسته به اینکه اتحادیه داشته باشید یا نه متفاوت‌اند. در محیط کار اتحادیه‌ای، کارفرما موظف است با اتحادیه چانه‌زنی کند و به درخواست‌های اطلاعات پاسخ دهد. در محیط کار بدون اتحادیه چنین الزامی وجود ندارد.

از سوی دیگر، کارکنان بدون اتحادیه حق دارند دست به اعتصاب بزنند – هرچند این کار خطر بزرگی دارد. اعضای اتحادیه معمولاً طبق مفاد قرارداد تا زمان پایان قرارداد از اعتصاب منع شده‌اند.

توزیع مطالب: می‌توانید در زمان غیرکاری، در بخش‌های غیرکاری محل کار، برگه پخش کنید. بخش‌های غیرکاری می‌تواند پارکینگ، اطراف دستگاه ثبت ساعت، غذاخوری یا هر جایی باشد که کارکنان خارج از فضای انجام کار برای استراحت می‌روند. جمع‌آوری امضا برای دادخواست می‌تواند در فضای کاری و در زمان غیرکاری انجام شود، به شرط آنکه هم‌زمان مطالب چاپی توزیع نشود.

می‌توانید از تابلوهای اعلانات عمومی‌ای که شرکت در اختیار کارکنان گذاشته برای نصب مطالب و اطلاعیه استفاده کنید. اگر کارکنان اجازه دارند چیزهایی مانند کاریکاتور، آگهی رویداد یا فرم سفارش شیرینی پیشاهنگان دختر را نصب کنند، آن تابلو «استفاده عمومی» دارد. مقرراتی که نصب مطالب اتحادیه‌ای را منع کند، یا مقرراتی که رئیس در واکنش به فعالیت اتحادیه‌ای یا فعالیت اعضای عادی وضع کند، غیرقانونی است.

توجه: هیئت ملی روابط کار ممکن است به کارفرما اجازه دهد توزیع مطالبی را که محصولات یا خدمات کارفرما را به شکلی نامرتبط با مسائل کارگری نقد می‌کند منع کند، اگر مخاطب اصلی آن مطالب مشتریان یا عموم مردم باشند.

فعالیت آنلاین و شکایت نزد NLRB



عکس: Workers' Action Centre

گفت‌وگوهای اینترنتی میان همکاران – مانند پست‌های فیس‌بوک، توییت‌ها یا وبلاگ‌ها – درباره‌ی دستمزد، ساعات کار و شرایط کاری، از همان حمایت‌هایی برخوردارند که گفت‌وگوهای رودررو. اگر حقوقتان نقض شود، می‌توانید نزد هیئت ملی روابط کار (NLRB) شکایت ثبت کنید. اگر دفتر منطقه‌ای تشخیص دهد پرونده مبنا دارد، جلسه‌ی رسیدگی تعیین می‌کند و وکیلی برای پیگیری پرونده فراهم می‌شود. شکایت باید حداکثر ظرف شش ماه از تاریخ نقض حقوق ثبت شود. اما به یاد داشته باشید چرخ‌های عدالت آهسته می‌چرخند. وقتی تردید دارید، مثل یک سازمان‌دهنده فکر کنید، نه مثل یک وکیل.

حقوق شما در داخل اتحادیه

اگر اتحادیه‌ی شما کارکنان بخش خصوصی را نمایندگی می‌کند، حقوق شما در داخل اتحادیه تحت «قانون گزارش‌دهی و افشای مدیریت-کار» (LMRDA) حمایت می‌شود. اگر اتحادیه منحصرأ کارکنان بخش عمومی را نمایندگی می‌کند، قوانین بسته به ایالت متفاوت است.

آزادی بیان: حق دارید جلسه برگزار کنید، سازمان‌دهی کنید و آزادانه سخن بگویید. مسئولان اتحادیه نباید جلسه‌های اعضای عادی یا توزیع مطالب را مختل کنند. با رعایت مقررات معقول – مانند آیین‌نامه‌ی رابرت برای اداره‌ی جلسه – حق دارید در جلسه‌های اتحادیه سخن بگویید.

انتخابات: حق فرصت برابر برای رأی‌دادن، نامزدکردن افراد و نامزدشدن برای سمت اتحادیه را دارید. درباره‌ی افزایش حق عضویت شعبه، هزینه‌ی ورود و عوارض ویژه نیز حق رأی مخفی دارید.

قراردادها: با درخواست از شعبه‌ی محلی، حق دریافت نسخه‌ای از قرارداد خود را دارید و می‌توانید همه‌ی قراردادهایی را که شعبه‌ی شما اداره می‌کند بررسی کنید.

صورت‌های مالی اتحادیه: هر اتحادیه‌ی بخش خصوصی باید سالانه صورت مالی‌ای به وزارت کار ایالات متحده ارائه کند که حقوق و هزینه‌های مسئولان و دیگر درآمدها و مخارج اتحادیه را نشان دهد. این گزارش بسته به

اندازه‌ی اتحادیه LM-2، LM-3 یا LM-4 نام دارد، سندی عمومی است و می‌توانید آن را در bit.ly/UnionSearch پیدا کنید.

دفاع از حقوق: متأسفانه اگر نتوان قانون را اجرا کرد، چیزی بیش از واژه‌هایی روی کاغذ نیست. «انجمن دموکراسی اتحادیه‌ای» (Association for Union Democracy) منبعی مهم برای اجرای عملی این حقوق است. وبسایت آن: uniondemocracy.org.

پایان درس اول

هدف این درس این بود که کمک کند برای کارهای سازمان‌دهی پیش رو ذهن خود را مرتب کنید و با آمادگی وارد کار شوید.

در درس بعدی به بنیادی‌ترین پایه‌ی سازمان‌دهی می‌پردازیم: فعالیتی که برای بسیاری کاملاً طبیعی است، اما زانوی بعضی دیگر را به لرزه می‌اندازد – گفت‌وگوهای یک‌به‌یک.

چه «آدم اجتماعی» باشید چه نه، خواهید دید همین ارتباط شخصی است که تفاوت اصلی را ایجاد می‌کند. موضوع درس دوم: «گفت‌وگوهای یک‌به‌یک».

درس ۲: گفت‌وگوهای یک‌به‌یک

حالا که با الگوی «صفحه‌ی هدف» آشنا شده‌اید، شاید نفس راحتی بکشید که محل کار شما «بی‌تفاوت‌ترین» محل کار روی کره‌ی زمین نیست.

اما چگونه می‌فهمید چه مسائلی برای همکارانتان مهم است و چه موانعی جلوی آنها را گرفته؟ چگونه افراد بیشتری را تشویق می‌کنید از کنارکشیدگی به حمایت، از حمایت به فعالیت، و بعد به گروه هسته‌ی سازمان‌دهندگان نزدیک شوند؟

ساده است: با آنها حرف می‌زنید.

آشنا شدن با یکدیگر



عکس: Rochester-Finger Lakes Pride at Work

در روچستر نیویورک، پس واتس، کارمند خدمات عمومی، زمانی به اهمیت گفت‌وگوهای یک‌به‌یک پی برد که تصمیم گرفت یک شاخه‌ی محلی از «Pride at Work»، گروه وابسته به AFL-CIO برای اعضای همجنس‌گرا، دوجنس‌گرا و تراجنسیتی، راه‌اندازی کند.

برای شروع، گروه تازه‌تأسیس یک نشست عمومی برای کارکنان LGBT تبلیغ کرد. اما برنامه شکست خورد: تعداد سخنرانان از حاضران بیشتر بود.

واتس فهمید ارتباط‌گیری باید شخصی‌تر باشد و گروه باید کاری کند که افراد احساس امنیت کنند. شمار کمی از کارکنان LGBT منطقه هویت خود را در محیط کار آشکار کرده بودند.

بنابراین او شخصاً سراغ کارکنان LGBT از اتحادیه‌های مختلف رفت و از آنها پرسید آیا حاضرند برای تشکیل یک شاخه کمک کنند. این روش بهتر جواب داد.

واتس می‌گوید: «تمرکز ما بر ساختن رابطه بود، نه وسواس روی افزایش تعداد اعضا.»

او خیلی زود به نکته‌ی دیگری هم رسید: «نمی‌توانید انتظار داشته باشید مردم از هدف شما حمایت کنند، اگر شما از هدف آنها حمایت نکنید.» بنابراین اعضای Pride at Work برای ساختن رابطه در صف‌های اعتصاب حاضر شدند، پلاکارد ساختند، در تماس‌های تلفنی سازمان‌یافته شرکت کردند و برای هر اتحادیه‌ای که کمک لازم داشت، خانه‌به‌خانه و چهره‌به‌چهره فعالیت کردند.

واتس می‌گوید: «همسرم می‌گوید دو سال با مردان کارگر عضو اتحادیه آبجو خوردم، قبل از اینکه از آنها بخواهم از برابری در ازدواج همجنس‌گرایان حمایت کنند.»

این کار نتیجه داد. وقتی مجلس ایالت نیویورک بررسی برابری در ازدواج را آغاز کرد، تقریباً تمامی اتحادیه‌های روچستر – از جمله پلیس و آتش‌نشان‌ها – فعالانه برای تصویب آن فشار آوردند.

در واقع اتحادیه‌های روچستر نقش مهمی داشتند تا سنایی را که در کنترل جمهوری‌خواهان بود به رأی مثبت سوق دهند. یک سناتور جمهوری‌خواه محلی که پیش‌تر علیه برابری رأی داده بود، نخستین کسی شد که از صف حزب خود جدا شد و از آن حمایت کرد.

واتس می‌گوید: «نمی‌توانستم بیش از این به خواهران و برادران اتحادیه‌ایم افتخار کنم. حالا Pride at Work بخشی یکپارچه از جامعه‌ی کارگری روچستر است. ما با ایجاد دیده‌شدن و ساختن رابطه‌ها، مسائل کارکنان LGBT را از پستوی بیرون آوردیم.»

راز شماره ۸: باید در چشمشان نگاه کنید



عکس: Slobodan Dmitrov

ایمیل، پیامک، اعلامیه، فیس‌بوک و وب‌سایت ابزارهای خوبی‌اند؛ اما همان‌طور که پس واتس فهمید، هیچ‌کدام جای گفت‌وگوی یک‌به‌یک را نمی‌گیرند. گفت‌وگوی رودررو هنوز بهترین راه برای درگیرکردن مردم و متقاعدکردنشان به اقدام است.

خواندن یک اعلامیه و بعد دور انداختنش آسان است. اما وقتی یک آدم واقعی روبه‌رویتان ایستاده و از شما چیزی می‌خواهد، «نه» گفتن سخت‌تر می‌شود.

از درس اول به یاد دارید که باید موانع سازمان‌دهی را تشخیص دهید. چیزی که شبیه بی‌تفاوتی دیده می‌شود ممکن است در واقع ترس، ناامیدی، سردرگمی یا تفرقه باشد. یک اعلامیه نمی‌تواند بفهمد چه چیزی مردم را عقب نگه داشته و نمی‌تواند کمکشان کند از آن عبور کنند. برای این کار به ارتباط دوطرفه نیاز دارید. باید با همکارانتان حرف بزنید – و مهم‌تر از آن، به آنها گوش کنید.

این گفت‌وگوها کجا می‌تواند اتفاق بیفتد؟ در اتاق استراحت، غذاخوری، پارکینگ یا حتی هنگام کار، اگر شرایط شغل‌تان اجازه دهد.

اما بسیاری از سازمان‌دهندگان دریافته‌اند وقتی هر دو نفر خارج از ساعت کاری هستند و جایی نیستند که «دیوارها گوش داشته باشند»، گفت‌وگو آرام‌تر و صادقانه‌تر می‌شود. اگر فرصتی دارید با همکارانتان قهوه یا آبجوی بخورید یا با آنها هم‌مسیر شوید، از آن استفاده کنید. چیزهایی خواهید فهمید که هرگز نمی‌دانستید.

راز شماره ۹: دو گوش، یک دهان

سازمان‌دهی بسیار بیشتر از حرف‌زدن، به گوش‌دادن نیاز دارد. قانون ۸۰/۲۰ را امتحان کنید: ۸۰ درصد زمان گوش کنید و ۲۰ درصد حرف بزنید. یا دست‌کم سهم حرف‌زدنتان را به یک‌سوم برسانید: دو گوش دارید و یک دهان؛ متناسب با همین نسبت از آنها استفاده کنید.

این کار می‌تواند سخت باشد، مخصوصاً وقتی هیجان‌زده‌اید یا اطلاعاتی دارید که دیگران ندارند. اما اگر می‌خواهید بفهمید چه چیزی واقعاً برای یک نفر اهمیت دارد و او را به حرکت درمی‌آورد، گوش‌دادن حیاتی است.

به تجربه‌ی خودتان فکر کنید. وقتی کسی فقط برایتان حرف می‌زند و انگار تنها چیزی که برایش جالب است صدای خودش است، چه احساسی دارید؟ یا وقتی دوستی چنان درگیر نگرانی‌های خودش است که شما حتی فرصت نمی‌کنید یک کلمه حرف بزنید؟

وقتی فرصت پیدا کردید آنچه در ذهنتان است بگویید، آیا خیلی بیشتر در گفت‌وگو و آنچه بعد از آن اتفاق افتاد درگیر نشدید؟

ماریا مارتینز – نماینده‌ی ارشد همان کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت در درس اول که اعضایش علیه آزار سازمان‌دهی کردند – می‌گوید: «باید گوش کنید. خیلی مهم است که اجازه دهید مردم احساساتشان را بیرون بریزند و ببینند کسی به حرفی که می‌زنند اهمیت می‌دهد.

بعد می‌توانید از آنها بپرسید: “فکر می‌کنی باید درباره‌اش چه کار کنیم؟” می‌توانید بگویید: “من فکر می‌کنم باید این کار را بکنیم.” اما یاد گرفته‌ام وقتی ایده‌ها از خودشان بیرون می‌آید، مؤثرتر است.»



عکس: UFCW Local 400 (CC BY 2.0) bit.ly/1oNT5dN

برای به حرف آوردن طرف مقابل، سؤال‌های باز بپرسید. مثلاً: «دوست داری در قرارداد بعدی چه چیزی ببینی؟» فرض نکنید از قبل پاسخ را می‌دانید. از سؤال‌هایی که احتمالاً فقط جواب بله یا نه می‌گیرند دوری کنید؛ مثل: «دوست داری در قرارداد بعدی افزایش حقوق داشته باشی؟»

وقتی همکارانتان به شما می‌گویند چه چیزی برایشان مهم است، آن را به خاطر بسپارید. بعداً، وقتی از آنها می‌خواهید اقدامی انجام دهند، موفقیت شما به این بستگی دارد که نشان دهید آن اقدام چگونه به مسئله‌ای مربوط است که برای خودشان اهمیت دارد.

چگونه شنونده‌ی خوبی باشیم

- حواس‌پرتی‌ها را کنار بگذارید. به چشم طرف مقابل نگاه کنید و تلفتتان را کنار بگذارید.
- سرعتتان را کم کنید. مغز ما افکار را تقریباً چهار برابر سریع‌تر از سرعت بیان کلمات پردازش می‌کند. بنابراین آسان است در گفت‌وگو جلوتر برویم، جاهای خالی را با فرض‌های خودمان پر کنیم و پاسخمان را از قبل آماده کنیم. در برابر این میل مقاومت کنید و روی چیزی که واقعاً گفته می‌شود تمرکز کنید.
- حرف طرف مقابل را قطع نکنید. برای شنیدن تمام داستان وقت بگذارید.
- ذهن باز داشته باشید. فرض نکنید از قبل می‌دانید چه چیزی برای کسی مهم است. مردم غافلگیرتان خواهند کرد.
- دنبال گرفتن جواب دلخواه نباشید. از سؤال‌های جهت‌دهنده‌ای مثل «قبول نداری که...؟» پرهیز کنید.
- همدلی را تمرین کنید. گاهی مردم فقط نیاز دارند خشم و فشارشان را خالی کنند. مانعشان نشوید. وظیفه‌ی فوری شما شنیدن حرف آنهاست، نه قضاوت کردن.
- نشان دهید حرفشان را شنیده‌اید. واکنش نشان دهید، سؤال تکمیلی بپرسید و آنچه فهمیده‌اید با بیان خودتان بازگو کنید. اگر متوجه نشده‌اید، سؤال کنید.

• زمینه‌ی مشترک پیدا کنید. لازم نیست با تک‌تک حرف‌ها موافق باشید، اما نقاط توافق را پیدا کنید و جاهایی را هم که اختلاف دارید به رسمیت بشناسید.

• احساس نکنید باید چیزی را «بفروشید». سازمان‌دهنده فروشنده نیست. شما واقعاً می‌خواهید دیدگاه طرف مقابل را بفهمید و با هم چیز تازه‌ای بسازید.

این توصیه‌ها از مطلب «گوش‌دادن مؤثر» نوشته‌ی دیوید کامراس، در خبرنامه‌ی Steward Update از Union Communication Services اقتباس شده است. دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

راز شماره ۱۰: همه چیز با احترام آغاز می‌شود



عکس: Bernard Pollack (CC BY 2.0) bit.ly/1oXfGfK

وقتی برای خودتان احترام قائلید، یعنی زورگویی یا استثمار را تحمل نمی‌کنید. وقتی به همکارانتان احترام می‌گذارید، یعنی برای تجربه‌ی آنها ارزش قائلید و می‌دانید چیزی مهم برای افزودن به برنامه‌ی حل مشکلات محل کار دارند.

نمی‌توانید فقط اعلام کنید که احترام وجود دارد. احترام از راه ساختن رابطه‌های شخصی شکل می‌گیرد؛ رابطه‌هایی که در آنها پشت یکدیگر می‌ایستید – همان کاری که پس واتس در روچستر انجام داد؛ با آن «مردان کارگر عضو اتحادیه» آشنا شد، با آنها وقت گذراند و در صف‌های اعتصابشان راه رفت. چنین رابطه‌ای یک‌شبه ساخته نمی‌شود.

چرا باید موضوع را شخصی کنیم؟ چون سازمان‌دهی برای بیشتر مردم ترسناک است، و گاهی حتی برای خود ما. هیچ‌کس دوست ندارد به‌خاطر برهم‌زدن وضع موجود برای خودش دردسر درست کند. مؤثرترین راه مقابله با این ترس، پیوند زدن آدم‌ها به یکدیگر است. وقتی رابطه‌ها محکم باشند، همه احساس امنیت بیشتری می‌کنند و خطر کردن آسان‌تر می‌شود. ارتباط‌های سطحی زیر فشار تاکتیک‌های مدیریت دوام نمی‌آورند.

کی آیزنهاور یکی از «مادران بنیان‌گذار» شعبه‌ای از اتحادیه کارکنان خدمات در شهرستان آلامدا در کالیفرنیا بود. او به یاد می‌آورد: «یکی از نمونه‌های محبوبم در بیمارستان زمانی بود که کارکنان دفتری دور هم جمع

شدند تا یک ایستگاه متروک پرستاری را به فضای استراحت تبدیل کنند. زباله‌ها را بیرون ریختیم، از خانه گیاه و وسایل آشپزخانه آوردیم – فضای کوچک خودمان را ساختیم.»

این فضایی بود که رابطه‌ها هر روز در آن تقویت می‌شدند؛ و اهمیتش بیشتر بود چون خود کارکنان آن را ساخته بودند.

گفت‌وگوهای عمیق

وقتی رهبران جدید در سال ۲۰۱۰ هدایت اتحادیه معلمان شیکاگو را به دست گرفتند، سنتی از تماس تلفنی برای نامزدهای سیاسی به ارث بردند. اما آنها تماس‌های تلفنی را به ابزاری برای گفت‌وگوهای عمیق با اعضا تبدیل کردند.

متیو لوسکین، سازمان‌دهنده، گفت: «هسته‌ی آموزش‌های ما این بود که نگذاریم افراد با این تماس‌ها مثل تماس‌هایی برای کشاندن کسی به یک رویداد برخورد کنند. در عوض، هدف شناخت نگرانی‌های اعضا و در همان حال گفت‌وگو درباره‌ی راهبرد پیروزی بود.

می‌خواستیم مطمئن شویم اعضای جوان‌تر با فعالان اتحادیه وارد گفت‌وگو می‌شوند؛ اینکه گوش می‌کنیم چه مسائلی برایشان مهم است، حاضرند برای چه چیزی مبارزه کنند و چه ترس‌هایی دارند.»

اعضای جدید اغلب کمترین ارتباط را با اتحادیه داشتند و بیش از دیگران از اقدام می‌ترسیدند. بنابراین در سال پیش از پایان قرارداد اتحادیه، تماس‌های تلفنی بر اعضای متمرکز شد که سه سال یا کمتر سابقه داشتند.

مارگو موری، معلم آموزش ویژه، می‌گوید بخش سازمان‌دهی اتحادیه به او آموزش داد اهداف هیئت‌مدیره مدارس را توضیح دهد، به نظر اعضا گوش کند و تصویری از اینکه اتحادیه چگونه می‌تواند پیروز شود ارائه دهد.

از اعضا خواسته می‌شد کاری مشخص انجام دهند: به تجمع بیایند، در یک دوره‌ی آموزشی شرکت کنند، به کمیته‌ی قرارداد مدرسه یا ارتباط با والدین بپیوندند، یا اتوبوس‌ها را برای رفتن به مرکز ایالت پر کنند. تماس‌گیرندگان همچنین توصیه می‌کردند اعضا برای احتمال اعتصاب، در «صندوق اعتصاب» شخصی خود پول پس‌انداز کنند.



عکس: Ronnie Reese, CTU

موری می‌گوید: «اوایل پاسخ این بود: "من اعتصاب نمی‌کنم. این همه وام دانشجویی دارم؛ نمی‌توانم حتی مدتی از کار دور بمانم." من می‌گفتم: "اگر در نهایت قراردادمان را نابود کنند، آیا می‌توانی از پس ماندن در این کار بریایی؟"»

درباره‌ی چیزهایی حرف می‌زدیم که می‌خواستند از ما بگیرند. یکی از مهم‌ترینشان نظام افزایش حقوق بر اساس تحصیلات و سابقه بود. می‌گفتم: "اگر آن را حذف کنند، برای گرفتن آن مدرک گران‌قیمت هیچ امتیازی در حقوق نخواهی گرفت."»

به تاریخچه‌ی ما چرا می‌پرداختم: وقتی اتحادیه‌ها مجبور می‌شوند مقابل مدیریت بایستند و ما به‌جای متحدبودن دچار تفرقه می‌شویم چه اتفاقی می‌افتد. گفت‌وگو معمولاً بیست یا سی دقیقه طول می‌کشد. تا آن موقع آنها به شدت پذیرا تر شده بودند.»

راز شماره ۱۱: آدم‌ها کم‌کم حرکت می‌کنند



عکس: CWA Local 2108

صفحه‌ی هدف درس اول را به یاد بیاورید. قرار نیست در یک گفت‌وگو کسی را از فردی کنارکشیده به سازمان‌دهنده تبدیل کنید. شاید فقط بتوانید او را از کنارکشیدگی به حمایت، از حمایت به فعالیت، یا از فعالیت به عضویت در گروه هسته حرکت دهید. آهسته و پیوسته پیش رفتن نتیجه می‌دهد.

یک استثنای بزرگ وجود دارد. وقتی مردم در مبارزه‌ای با اهمیت بسیار بالا قرار می‌گیرند و ناچار می‌شوند علیه دشمنی قدرتمند دست به اقدام بزنند، ممکن است طرز فکرشان یک‌شبه تغییر کند. اما در بیشتر مواقع، اگر انتظار داشته باشید مردم به تدریج پایشان را در آب بگذارند، هم پیشرفت بهتری خواهید داشت و هم کمتر ناامید می‌شوید.

به خاطر یک «نه» از کسی قطع امید نکنید. ممکن است با گذشت زمان نظرش گرم‌تر شود. شاید کارهایی باشد که حاضر است انجام دهد اما هنوز نه شما و نه او به آنها فکر نکرده‌اید.

هر بار یک قدم

پل کریل، سازمان‌دهنده، به یاد می‌آورد با یک تکنولوژیست پزشکی در بیمارستان شهرستان لس‌آنجلس صحبت می‌کرد که شکایت داشت اتحادیه کار زیادی انجام نمی‌دهد. کریل از او خواست دادخواستی درباره‌ی یک مشکل محل کار را امضا کند.

مرد پرسید: «چه فایده‌ای دارد؟ هیچ نتیجه‌ای نمی‌دهد.»

کریل توضیح داد قرار نیست دادخواست به‌تنهایی مشکل را حل کند؛ این فقط بخشی از یک کارزار بلندمدت است. اگر دادخواست نتیجه نداد، نمایندگان صنفی قصد داشتند آن را به یک شکایت گروهی پیوست کنند. قدم بعدی این بود که تا حد ممکن افراد بیشتری در جلسه‌ی رسیدگی به شکایت حاضر شوند و حرف بزنند. تکنولوژیست دادخواست را امضا کرد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، حتی بعد از اینکه ۷۰ درصد کارکنان امضا کردند، مدیریت از حل مشکل خودداری کرد. بنابراین اتحادیه شکایت گروهی ثبت کرد.

دفعه‌ی بعد که کریل او را دید، تکنولوژیست پزشکی علاقه‌مندتر شده بود. پرسید آیا زمان جلسه‌ی رسیدگی تعیین شده و سپس شکایتی را مطرح کرد که خودش و چند نفر دیگر درباره‌ی مسئله‌ای دیگر داشتند. همین مقدار اندک مشارکت شروع کرده بود دیدگاه او را تغییر دهد.

راز شماره ۱۲: مشخص و دقیق باشید



عکس: AFL-CIO

از همکارانتان بخواهید اقدامی مشخص انجام دهند. کاری قابل مدیریت انتخاب کنید. درخواست را طوری مطرح نکنید که شبیه تعهدی بی انتها باشد. روشن بگویید چقدر وقت می گیرد، چرا این کار را انجام می دهید و چه جایگاهی در برنامه ی کلی دارد.

این یک شیوه ی نامؤثر است: «چند نفر از ما همه ی بار را به دوش می کشیم و تمام کارهای اتحادیه را انجام می دهیم. واقعاً لازم است تو هم وارد کار شوی.» این درخواست یک ایراد دیگر هم دارد: تلاش می کند با ایجاد احساس گناه طرف مقابل را وادار به مشارکت کند.

راه بهتر چیست؟ مثلاً: «می خواهیم درباره ی دمای خطرناک این روزهای کارخانه با ۲۰۰ نفر تماس بگیریم. می توانی سه شنبه یا چهارشنبه شب در تماس های تلفنی کمک کنی؟» این درخواست، کار را مشخص می کند – تماس تلفنی – زمان را مشخص می کند – سه شنبه یا چهارشنبه شب – هدف را می گوید – تماس با ۲۰۰ نفر – و مسئله را هم روشن می کند – دمای خطرناک.

اگر همکاران قبلاً در تماس تلفنی سازمان یافته شرکت نکرده، می توانید درخواست را دقیق تر کنید: «چند نفرمان دو ساعت کنار هم می نشینیم و به همکاران زنگ می زنیم. فهرست شماره ها و یک متن راهنمای کلی داری که کمکت می کند، از جمله سه سؤالی که از همه می پرسیم. بعد جواب ها را جمع بندی می کنیم و درباره ی چیزهایی که یاد گرفته ایم حرف می زنیم.»

اگر قصد برگزاری پیکت دارید، از قبل یک دوره می برای ساختن پلاکارد برگزار کنید. این دوره می اعضا را کنار هم می آورد، به آنها فرصت می دهد درباره ی تازه ترین رفتار خشم آور رئیس حرف بزنند و خلاقیتشان را نشان دهند. کسانی که پلاکاردها را ساخته اند به آنها افتخار می کنند و برای پیکت هم حاضر خواهند شد.

جمعه‌های پیراهن قرمز



عکس: Chicago Teachers Union

وقتی معلمان شیکاگو برای اعتصاب سال ۲۰۱۲ آماده می‌شدند، یکی از تاکتیک‌هایی که برای آماده‌کردن مردم برای اقدام‌های بزرگ‌تر – و نیز سنجیدن میزان رو به رشد حمایت – به کار بردند این بود که از اعضا بخواهند هر جمعه لباس قرمز بپوشند.

چک‌لیست انتخاب تاکتیک: ارتباط با مسئله، افزایش فشار بر تصمیم‌گیر، سادگی، دیده‌شدن، زمان‌بندی مناسب، تازگی یا آزمودگی، آمادگی تعداد کافی از افراد، واکنش دیگران و مدیریت، پیامدهای حقوقی/قراردادی و امکان لذت‌بخش بودن اقدام. دانلود: labornotes.org/secrets

نبوغ «قرمز پوش» در سادگی آن بود. کاری مشخص و کم‌خطر بود که یک نماینده‌ی صنفی می‌توانست از هرکسی بخواهد، حتی کسی که هیچ وقت اضافه‌ای نداشت.

اوایل بسیاری از اعضا جمعه‌ها فقط یک شال قرمز یا بلوزی با طرح قرمز می‌پوشیدند. اما همین دیده‌شدن به کاهش ترس‌ها کمک کرد. همکارانی که هنوز مردد بودند می‌توانستند با چشم خود ببینند که با گسترش رنگ قرمز در مدرسه، میزان حمایت از اتحادیه بیشتر می‌شود.

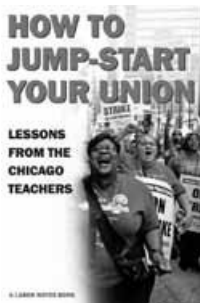
این اقدام هفتگی همچنین به نمایندگان صنفی بهانه‌ای می‌داد که مرتب با همکارانشان صحبت کنند. هر بهانه‌ای برای گفت‌وگو، یک فرصت دیگر برای سازمان‌دهی است.

شارلوت سندرز نماینده‌ای بود که تلاش می‌کرد همکاران کمک‌آموز خود را که در مدارس مختلف پراکنده بودند سازمان‌دهی کند. او می‌گفت: «پنج‌شنبه پیام می‌فرستادم و می‌گفتم: "فردا روز روحیه است." تماس تلفنی شخصی هم می‌گرفتم؛ خوب بود چون می‌توانستم بفهمم هفته‌شان چگونه گذشت.»

با افزایش هیجان و اعتمادبه‌نفس، افراد بیشتری تی‌شرت قرمز اتحادیه سفارش دادند. اتحادیه فروش آنها را در جلسه‌های ماهانه‌ی نمایندگان آغاز کرد. دبی پوپ، نماینده‌ی رسیدگی به شکایت‌ها، به یاد می‌آورد: «افراد با سفارش کل مدرسه‌شان می‌آمدند.»

مدیران متوجه شدند، دانش‌آموزان متوجه شدند، اعضا عاشقش بودند، بسیاری عکس‌های گروهی از مدرسه‌شان – همه با لباس قرمز – برای وب‌سایت اتحادیه فرستادند، در اوج کارزار، در ۹ مدرسه از هر ۱۰ مدرسه، تعداد زیادی از اعضا جمعه‌ها قرمز می‌پوشیدند.

وقتی اعتصاب فرا رسید، سندرز به همکارانش گفت: «این نشان قرمز شجاعت شما خواهد بود.» تی‌شرت‌های قرمز به لباس اعتصاب تبدیل شدند و اعضای جامعه می‌دانستند این رنگ نماد چه چیزی است.



برای مطالعه‌ی بیشتر: How to Jump-Start Your Union.

یک گفت‌وگوی سازمان‌دهی

در اینجا چند راهنما برای یک گفت‌وگوی ثمربخش – یا مجموعه‌ای از گفت‌وگوها – با یک همکار آمده است. البته هیچ‌کس نباید مکانیکی از روی متن از پیش‌نوشته‌شده جلو برود. با آدم‌ها مثل انسان حرف بزنید! اما این طرح کلی را به عنوان یک ابزار در نظر بگیرید. این مراحل کمک می‌کنند به سمت هدفی پیش بروید، تا همکاران احساس نکند وقتش صرف یک سخنرانی یک‌طرفه یا جلسه‌ی گلابه‌کردن شده است. اگر درست انجام شود، گفت‌وگوی سازمان‌دهی به اقدام منتهی می‌شود.

کار شما عمده‌تاً سؤال‌پرسیدن است. می‌خواهید همکاران خودش به این نتیجه‌ها برسد:

- مسئله‌ای هست که برایش اهمیت دارد.
- تصمیم‌گیری وجود دارد که قدرت حل این مسئله را دارد.
- آن تصمیم‌گیر تا وقتی کسی به او فشار نیاورد، مشکل را حل نخواهد کرد.
- اگر همکاران واقعاً می‌خواهند مشکل حل شود، باید همراه شما و دیگر همکاران دست به اقدام بزنند.

اما اگر همه‌ی اینها را مستقیم به او بگویید، چندان مؤثر نخواهد بود؛ در عوض باید سؤال‌های درست را پرسید تا خودش آنها را بر زبان بیاورد. ما معمولاً چیزی را که خودمان گفته‌ایم بهتر از چیزی که دیگری گفته به یاد می‌آوریم.

۱. مسئله‌ها را کشف کنید

با سؤال‌پرسیدن – و گوش‌دادن به پاسخ‌ها – شروع کنید تا بفهمید چه چیزی برای همکاران اهمیت دارد. به‌ویژه وقتی تازه دارید کسی را می‌شناسید، سؤال‌ها را باز مطرح کنید.

چطور شد این کار را پیدا کردی؟

روزت چطور می‌گذرد؟

وقتی تازه اینجا شروع کردی، اوضاع
چطور بود؟

وقتی حول مسئله‌ای مشخص سازمان‌دهی می‌کنید، سؤال‌ها می‌توانند دقیق‌تر شوند. باین‌حال، حتی اگر دادخواستی درباره‌ی برنامه‌ی کاری افتتاح جدید در دست دارید، مستقیم سراغ «این را امضا می‌کنی؟» نروید. در عوض بپرسید:

برنامه‌ی کاری جدید برای تو چطور پیش می‌رود؟

هدف این است که همکاران پیش از آنکه از او بخواهید اقدامی انجام دهد، دوباره به خودش یادآوری کند چه احساسی درباره‌ی مشکل دارد. اگر قبلاً درباره‌ی این مسئله حرف زده‌اید، باز هم می‌توانید بپرسید امروز چه اثری بر او دارد، یا داستان همکار دیگری را تعریف کنید و واکنشش را بپرسید.

۲. برانگیزانید

به چیزی که می‌گویند واکنش نشان دهید و سؤال‌های تکمیلی بپرسید. سازمان‌دهنده با واکنش خود می‌تواند به طرف مقابل این احساس را بدهد که حق دارد عصبانی باشد:

عجب! چند وقت است این وضع ادامه دارد؟

این چه احساسی در تو ایجاد می‌کند؟

چه اثری روی خانواده‌ات گذاشته؟

این وضعیت برایت قابل‌قبول است؟
چطور با آن کنار می‌آیی؟

۳. مسئولیت را متوجه عامل مشکل کنید

کاری کنید درباره‌ی اینکه چه کسی مسئول است حرف بزنند:

چه کسی در موقعیتی است که بتواند آن را حل کند؟

فکر می‌کنی چرا با این مشکل روبه‌رو شده‌ایم؟

فکر می‌کنی این مشکل خودش خودبه‌خود درست می‌شود؟

باید چه کاری انجام دهد؟

خیلی وقت‌ها مشکلاتمان را صرفاً «همین است که هست» تلقی می‌کنیم. فهمیدن اینکه شرایط بد از آسمان نیفتاده می‌تواند قدرت‌بخش باشد. اگر کسی تصمیمی گرفته که این وضعیت را به وجود آورده، همان تصمیم را هم می‌توان تغییر داد.

۴. برنامه‌ای برای پیروزی بسازید

حالا که همکاران عصبانی است، وقت آن است که امید ایجاد کنید. امید از قدرتِ تعداد و برنامه‌ای می‌آید که امکان پیروزی داشته باشد. این همان راهی است که مشکل شما را به مشکلی برای تصمیم‌گیرنده تبدیل می‌کند.

اگر دادخواست امروز درباره‌ی مسئله‌ای نباشد که این فرد عمیقاً احساسش می‌کند، این مرحله دشوارتر می‌شود. اگر مسئله‌هایی را انتخاب کنید که هم به‌طور گسترده و هم عمیقاً احساس می‌شوند، سازمان‌دهی آسان‌تر خواهد بود؛ در درس ۴ به این موضوع می‌پردازیم.

اما می‌توانید توضیح دهید که قدرتِ تعداد تنها راه ما برای داشتن حقِ اثرگذاری بر هر مسئله‌ای است. مثلاً:

این قدم اول است. همه باید شروع کنیم پشت هم بایستیم. وگرنه چطور می‌توانیم آن قدر قدرت بسازیم که کمبود نیرویی را که گفتی حل کنیم؟

بیشتر مردم می‌خواهند برنامه‌ی کاری قبلی برگردد. سرپرست تا حالا گوش نداده؛ اما اگر ۲۵ نفرمان این دادخواست را امضا کنیم و همه با هم برویم دفترش و تحویلش بدهیم چه؟

رئیس خودش چه خواهد گفت؟

فکر می‌کنی چه کار خواهد کرد؟ باز هم می‌تواند ما را نادیده بگیرد؟

اگر در این مسئله پیروز شویم، فکر می‌کنی مدیریت چیزی یاد می‌گیرد؟ اقدام در مسئله‌ی بعدی آسان‌تر می‌شود؟

اگر کسی می‌ترسد، بپذیرید که ترسش دلایل واقعی دارد. اما اوضاع بدون مشارکت او بهتر نمی‌شود. وظیفه‌ی شما این نیست که متقاعدش کنید ترسش اشتباه است؛ بلکه باید کمک کنید بفهمد با وجود ترس، باز هم لازم است اقدام کند.

اگر اقدام نکنیم، آیا برنامه‌ی کاری اصلاً درست خواهد شد؟ حاضری این مشکل همین‌طور ادامه پیدا کند؟

این دادخواست را امضا می‌کنی و پنج‌شنبه همراه ما برای تحویلش می‌آیی؟

۵. تعهد بگیرید

از عضو بخواهید با انجام اقدامی مشخص بخشی از راه‌حل باشد.

کمک‌کردن به او برای عبور از تردیدها بسیار آسان‌تر خواهد بود وقتی دعوتش می‌کنید بر اساس چیزهایی که خودش قبلاً گفته اقدام کند، نه اینکه بخواهید اقدامی را که شما قصد «فروختنش» را دارید به او تحمیل کنید.

۶. واکسینه کنید و دوباره تعهد بگیرید

حالا همکاران متعهد شده است؛ اما آیا می‌داند وارد چه چیزی می‌شود؟ از او بپرسید فکر می‌کند مدیریت در برابر اقدام چه واکنشی نشان خواهد داد.

فکر می‌کنی وقتی برویم دفتر سرپرست چه می‌گوید؟

اگر خطر احتمالی وجود دارد که به آن فکر نکرده، هشدارش دهید:

اگر عصبانی شود و تهدید کند برای همه گزارش انضباطی بنویسد چه؟ اگر پیشنهاد کند فقط با یکی دو نفر از ما جلسه بگذارد، نه با کل گروه، چه؟

سناریوهای ممکن را با هم مرور کنید. بعد دوباره بپرسید آیا هنوز می‌توانید روی مشارکتش حساب کنید:

هیچ‌کدام از اینها نظرت را عوض می‌کند؟

ممکن است این قسمت ظاهراً شبیه تضعیف کار سازمان‌دهی خودتان باشد: این همه تلاش کرده‌اید تا همکاران تصمیم به اقدام بگیرد و حالا انگار دارید منصرفش می‌کنید؟ اما درست مانند واکسیناسیون در برابر ویروس، هدف این است که با دادن دوز کوچکی پیش از مواجهه‌ی واقعی، در برابر حمله‌های مدیریت نوعی ایمنی پیدا کند.

به این ترتیب وقتی مدیریت واکنش نشان دهد، غافلگیر و متزلزل نمی‌شود. حتی درست از آب درآمدن پیش‌بینی شما اعتبارتان را بیشتر می‌کند.

۷. برنامه‌ی پیگیری تعیین کنید

به تعبیر فرد راس، سازمان‌دهنده: «۹۰ درصد سازمان‌دهی، پیگیری است.»

روی قدم بعدی و زمانی که دوباره سراغ او خواهید رفت توافق کنید. شاید پنج‌شنبه قرار است برای تحویل دادخواست به شما ملحق شود، یا از دو همکار دیگر بخواهد آن را امضا کنند. شاید هم فقط قول می‌دهید جمعه نتیجه‌ی جلسه را به او خبر دهید.

مثلاً:

می‌توانی از جین بخواهی امضا کند؟ عالی! آخر شیف‌ت برمی‌گردم بینم چطور پیش رفت، خوبه؟

به یاد داشته باشید هدف فقط انجام همین یک اقدام نیست. در عین حال می‌خواهید آدم‌ها را به تدریج به مرکز نزدیک‌تر کنید و یک شبکه‌ی مداوم ارتباطی بسازید. می‌خواهید ایستادگی سازمان‌یافته به بخشی عادی و طبیعی از زندگی محیط کار تبدیل شود.

سرواژه‌ی A.H.U.Y. در متن انگلیسی یادآوری کوتاهی برای عناصر لازم جهت به حرکت درآوردن فرد است:
Anger – خشم: «این بی‌عدالتی است. باید درستش کنیم.»
Hope – امید: «تغییر ممکن است. می‌توانیم حلش کنیم. این هم برنامه‌ی ما.»
Urgency – فوریت: «الان وقتش است. دیگر نمی‌توانیم صبر کنیم.»
You can make a difference – تو می‌توانی تفاوت ایجاد کنی: «مشارکت تو اهمیت دارد.»

تمرین: گفت‌وگوی سازمان‌دهی خودتان را بنویسید

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

یک مسئله‌ی واقعی از محل کار خودتان و یک اقدام ممکن برای رسیدگی به آن انتخاب کنید. یک همکار واقعی را هم انتخاب کنید و تصور کنید می‌خواهید از او بخواهید در این اقدام همراهتان شود. می‌خواهید همه‌ی پایه‌های یک گفت‌وگوی سازمان‌دهی خوب را پوشش دهید. در هر مرحله چه سؤال‌هایی می‌پرسید؟

۱. مسئله‌ها را کشف کنید.
۲. برانگیزانید.
۳. مسئولیت را متوجه عامل مشکل کنید.
۴. برنامه‌ای برای پیروزی بسازید.
۵. تعهد بگیرید.
۶. واکسینه کنید و دوباره تعهد بگیرید.
۷. برنامه‌ی پیگیری تعیین کنید.

تمرین: گفت‌وگوی سازمان‌دهی را با صدای بلند تمرین کنید

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

در ابتدا ممکن است عجیب و ناراحت‌کننده باشد که همکارانتان را تشویق کنید عصبانی شوند و از آنها بخواهید با ترس‌هایشان روبه‌رو شوند. اما مثل هر کار دیگری، با تمرین آسان‌تر می‌شود. اگر این کتاب را در کارگاه یا به‌صورت گروهی می‌خوانید، دونفره شوید و گفت‌وگو را تمرین کنید. به نوبت نقش سازمان‌دهنده را بازی کنید. اگر تنها می‌خوانید، از یک سازمان‌دهنده‌ی باتجربه بخواهید هم‌تمرین شما باشد، یا یک دوست یا عضو خانواده را برای امتحان کردن تمرین دعوت کنید. دوباره‌ی شغل واقعی طرف مقابل – هرچه هست – سؤال کنید. وانمود کنید شما هم آنجا کار می‌کنید اما هنوز اطلاعات زیادی ندارید، شاید تازه‌واردید. از او بخواهید موقعیتی باورپذیر برای گفت‌وگو تعیین کند، مثلاً غذاخوری. از او بخواهید تا حد ممکن صادقانه و طوری پاسخ دهد که انگار موقعیت واقعی است. از مسئله‌ها شروع کنید. هرقدر سؤال به ذهنتان می‌رسد بپرسید تا بفهمید چه چیزهایی را در کار دوست دارد و از چه چیزهایی متنفر است، در طول زمان چه تغییراتی رخ داده، و اگر عصای جادویی داشت چه چیزی را اصلاح می‌کرد. عجله نکنید.

وقتی فکر کردید مسئله‌ای را که بیش از همه برایش اهمیت دارد پیدا کرده‌اید، وارد مرحله‌ی برانگیختن و مشخص کردن مسئولیت شوید. ببینید آیا می‌توانید کاری کنید خودش با صدای بلند بگوید آماده است برای حل این مشکل کاری انجام دهد و نام کسی را که مسئول است بر زبان بیاورد.

بعد به برنامه‌ی پیروزی برسید و با ایده‌ی قدرت در تعداد به او امید بدهید. از او بخواهید به اقدامی مشخص متعهد شود. درباره‌ی خطرهای «واکسینه‌اش» کنید و دوباره تعهد بگیرید. در پایان، زمان و شیوه‌ی پیگیری بعدی را تعیین کنید.

پس از تمرین، با هم‌تمرین خود گفت‌وگو را ارزیابی کنید. پرسید چه احساسی نسبت به گفت‌وگو داشت. آیا مسئله‌ی دارای بالاترین اولویت او را درست تشخیص دادید؟ چه چیزهای دیگری می‌توانستید پرسید؟ کدام بخش‌های گفت‌وگو واقعاً او را به فکر فرو برد؟ از کدام قسمت‌ها لذت برد؟ اگر پذیرفت اقدام کند، چرا این تصمیم را گرفت؟ اگر نپذیرفت، چه چیزی ممکن بود باعث شود دوباره فکر کند؟

پایان درس دوم

این گفت‌وگوهای یک‌به‌یک آجرهای سازنده‌ی سازمان‌دهی شما خواهند بود. اما احتمالاً نمی‌توانید با تک‌تک افراد محل کار گفت‌وگویی عمیق داشته باشید – شبانه‌روز فقط ۲۴ ساعت است! علاوه بر این، احتمالاً با بعضی همکاران روبه‌رو شده‌اید که نمی‌توانید به آنها راه پیدا کنید؛ برای شما مثل دیوار آجری‌اند. شاید فرد دیگری شانس بیشتری داشته باشد، اگر تیمی داشته باشید که هماهنگ با هم کار کند.

پس چگونه تشخیص می‌دهید از چه کسانی شروع کنید؟ چه کسانی را می‌خواهید به گروه هسته نزدیک کنید؟ چگونه شبکه‌ای ارتباطی بسازید که به همه برسد؟

پاسخ در درس سوم است: «محیط کار و رهبران را نقشه‌برداری کنید».

درس ۳: محیط کار و رهبران‌ش را نقشه‌برداری کنید

هنر گفت‌وگوهای یک‌به‌یک را آموخته‌اید. فهمیده‌اید لازم نیست همه را یک‌باره جذب کنید و از این تصور که «هیچ‌کس اهمیت نمی‌دهد» عبور کرده‌اید. سازمان‌دهی با منابعی که در اختیار دارید شروع می‌شود. شاید فعلاً فقط شما و یک نفر دیگر باشید.

قدم بعدی این است که قدرت و رابطه‌هایی را که از قبل در محیط کارتان وجود دارند تحلیل کنید. یکی از هوشمندانه‌ترین راه‌ها برای شروع، ترسیم تصویری جامع از محیط کار است. اینکه بدانید چه کسی، کجا، چه کاری انجام می‌دهد – از جمله در مدیریت – نخستین قدم برای جابه‌جا کردن توازن قدرت است.

تیم رؤیایی‌تان را گرد هم بیاورید

در بخش اورژانس یک بیمارستان در شیکاگو، نمایندگان صنفی قبلاً تلاش کرده بودند با دادخواست، مدیریت را وادار کنند به کمبود خطرناک نیروی انسانی رسیدگی کند، اما نتیجه‌ای نگرفته بودند. برای افزایش فشار، تصمیم گرفتند تحریم اضافه‌کاری را سازمان‌دهی کنند.

دنيس کوسوٲ، نماینده‌ی صنفی، گفت: «نقشه‌ی کل بخش را بیرون آوردیم؛ همه‌ی شیفت‌های مختلف، بخش تحت‌نظر، بخش اطفال. باید مطمئن می‌شدیم در همه‌ی این قسمت‌ها و در همه‌ی شیفت‌ها آدم داریم.

می‌دانستیم چه کسانی در میان دسته‌ها یا گروه‌های مختلف محل کار نفوذ دارند. اول سراغ همان‌ها رفتیم و آنها خبر را به دیگران منتقل می‌کردند.

دنبال کسانی بودم که نظرشان را می‌گویند، حتی اگر همیشه با آنها موافق نباشم؛ کسانی که همکارانشان – و گاهی حتی مدیریت – آنها را رهبران محیط کار می‌دانند. نه کسی که به مدیریت مراجعه کند چون “فلانی بد نگاهم کرد”، بلکه کسی که به سرپرستش می‌گوید “اینجا نیروی بیشتری لازم داریم”، یا به همکارانش می‌گوید “این وضعیت امن نیست.”»

در میان ۱۳۰ پرستار و ده‌ها امدادگر، مهاجران بسیاری حضور داشتند و بیش از دوازده گروه قومی مختلف: فیلیپینی، هندی، نیجریه‌ای، اریتره‌ای، مکزیک، پورتوریکویی، سفیدپوست، آفریقایی‌آمریکایی، تایلندی، چینی، هائیتیایی، لیبرایی، لهستانی و جامائیکایی.

کوسوٲ گفت: «اوایل سازمان‌دهی تحریم اضافه‌کاری حرف‌هایی می‌شنیدم مثل اینکه “نیجریه‌ای‌ها هرکدام خرج ده خانواده را در کشورشان می‌دهند و آن‌قدر به پول نیاز دارند که همراه نمی‌شوند.” یا بعضی همکاران می‌گفتند: “شوهران پرستاران هندی آنها را مجبور می‌کنند اضافه‌کاری کنند و آنها خلاف نظر شوهرانشان عمل نمی‌کنند.”

گفتم: “بیايد از خودشان بپرسيم.” همکارانم را با خودم می‌بردم تا واکنش پرستاران هندی را با گوش خودشان بشنوند: “به نظر ما تحریم یک‌روزه کافی نیست. فکر می‌کنیم باید دو هفته باشد.”»

نمایندگان صنفی از نقشه‌ی محیط کار به شکل دیگری هم استفاده کردند. می‌خواستند مدیران بفهمند تحریم اضافه‌کاری در حال برنامه‌ریزی است، اما نمی‌خواستند خودشان این خبر را مستقیماً به رئیس بدهند. بنابراین مشخص کردند کدام پرستاران احتمالاً خبر را به مدیریت منتقل خواهند کرد و مطمئن شدند همان افراد از برنامه باخبر می‌شوند.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

تحریم فراتر از انتظار همه موفق شد. مدیریت پذیرفت کارکنان بیشتری استخدام کند. کوسوٹ بعداً گفت: «احساس عمومی این بود: مهم نیست از کجا آمده‌ایم؛ وقتی کنار هم بایستیم، هیچ‌کس نمی‌تواند جلویمان را بگیرد.»

راز شماره ۱۳: آدم‌ها از قبل سازمان‌یافته‌اند



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

ممکن است محیط کارتان آشفته و بی‌سازمان به نظر برسد. اما واقعیت این است که از صفر شروع نمی‌کنید. نوعی سازمان از قبل وجود دارد – حتی اگر هیچ ارتباطی با اتحادیه نداشته باشد. مثلاً آیا گروه‌های هم‌مسیر برای رفت‌وآمد وجود دارند؟ پیوندهای خانوادگی؟ شبکه‌ی شایعه و خبررسانی؟ اگر جان سر شیفت حاضر نشود، چه کسی شماره‌اش را دارد و به او زنگ می‌زند تا ببیند حالش خوب است؟ اگر مونیک با گریه از دفتر سرپرست بیرون بیاید، چه کسی در اتاق استراحت سراغش می‌رود، بغلش می‌کند و می‌پرسد چه اتفاقی افتاده؟

انسان‌ها موجوداتی اجتماعی‌اند و هر جا برویم پیوندهایی می‌سازیم. این موضوع در محیط کار حتی پررنگ‌تر است؛ جایی که زیر فشاریم و برای انجام کارها به یکدیگر وابسته‌ایم. قوت‌ها و ضعف‌های همدیگر را می‌شناسیم، می‌سنجیم به چه کسی می‌توان اعتماد کرد و راه‌هایی برای پخش خبرهای مهم پیدا می‌کنیم. پس وظیفه‌ی بعدی شما این است که سازمانی را که از قبل وجود دارد پیدا کنید و بر پایه‌ی آن بسازید. ابتدا باید شبکه‌های موجود متعدد را نقشه‌برداری کنید و سپس کم‌کم آنها را در شبکه‌ی اتحادیه به هم بیافید.

راز شماره ۱۴: از گروه‌های موجود بهره بگیرید



عکس: Erik McGregor

هر محیط کاری دست‌کم به دو شکل سازمان یافته است: شکلی که مدیریت طراحی کرده و شکلی که خود کارکنان میان خودشان ساخته‌اند. باید هر دو را بشناسید.

گروه‌های کاری‌ای وجود دارند که مدیریت ایجاد کرده است: کسانی که به دلیل کاری که انجام می‌دهند هر روز با هم در ارتباط‌اند. برای نمونه، اورژانسی که بالاتر شرح داده شد به فضاهای کاری مختلف – بخش تحت‌نظر و بخش اطفال –، مشاغل مختلف – پرستاران و امدادگران – و شیفت‌های مختلف تقسیم شده بود.

گروه‌های کاری مختلف بسته به عواملی مانند مهارت و اینکه آیا در موقعیتی هستند که بتوانند جریان کار را گلوگاه کنند، درجات متفاوتی از قدرت در محیط کار دارند. بعضی شغل‌ها به‌طور طبیعی گره‌های مناسبی برای ارتباط‌اند؛ مثلاً در بیمارستان، صندوق‌داران غذاخوری و کارکنانی که بیماران را با ویلچر یا تخت جابه‌جا می‌کنند.

در کنار آنها گروه‌های اجتماعی هم وجود دارند؛ کسانی که ممکن است هنگام ناهار یا بیرون از محیط کار با هم وقت بگذرانند. چه کسانی با هم بلیت بخت‌آزمایی می‌خرند؟ چه کسانی شوخی مشترک و همیشگی دارند؟ گروه‌های اجتماعی اغلب میان کسانی شکل می‌گیرند که وجه مشترکی دارند؛ مثلاً سیگاری‌ها، کارکنان جوان، کسانی که به یک کلیسا می‌روند یا افرادی که به یک زبان صحبت می‌کنند.

هم گروه‌های کاری و هم گروه‌های اجتماعی میان اعضایشان پیوند ایجاد می‌کنند. می‌توانید از این پیوندها برای یافتن راهبردهایی استفاده کنید که همکارانتان را متحد کند و بر تمایل طبیعی مردم به دفاع از افراد نزدیک به خودشان تکیه کند.

پیوند دادن گروه‌های کاری



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

در کارخانه‌ای که پوسته‌های گیرکس خودرو با روش ریخته‌گری تحت فشار ساخته می‌شد، دو گروه کاری اصلی اپراتورهای ماشین و بازرسان بودند. مدیریت اجازه نمی‌داد بازرسان با اپراتورها صحبت کنند.

در مقطعی مدیریت سهمیه‌ی تولید را افزایش داد. افزایش سرعت تولید فوراً اپراتورهایی را که قطعات را می‌ساختند زیر فشار گذاشت. اما خیلی زود بازرسان هم دیگر نمی‌توانستند با سرعت تولید هماهنگ شوند و ناچار بودند تعداد زیادی از قطعات را ضایعات اعلام کنند. زیر فشار، اپراتورها و بازرسان تمایل داشتند یکدیگر را مقصر بدانند.

سرانجام رهبران دو گروه با هم نشستند و به توافقی رسیدند: بازرسان هر پوسته‌ای را که کوچک‌ترین نقصی داشت ضایعات اعلام می‌کردند، تا ضایعات روی هم انباشته شود. مدیریت ناچار می‌شد ماشین‌ها را خاموش کند تا علت مشکلات را پیدا کند.

خیلی زود هر ماشین روزانه چند ساعت از کار می‌افتاد. پس از یک هفته، مدیریت سهمیه‌ی تولید را کاهش داد.

بار دیگری یک اپراتور با اتهام‌های ساختگی اخراج شد. رهبر آن گروه از چند نیروی ماهر کلیدی – که به همه‌ی نقاط کارخانه دسترسی آسان داشتند – خواست خبر بدهند قرار است در غذاخوری اتفاقی بیفتد.

در زمان ناهار، کارگران درباره‌ی وضعیت بحث کردند و تصمیم گرفتند اقدامی نمادین انجام دهند. روز بعد در پارکینگ بازوبندهای سیاه توزیع شد.

سازمان‌دهندگان از افراد کلیدی هر گروه خواستند مطمئن شوند مشارکت در این اقدام گسترده است. آنها این ایده را مطرح کردند که همه گاهی «روز بد» دارند؛ روزی که انگار هیچ کاری درست پیش نمی‌رود – و چه بد می‌شود اگر همه دقیقاً در یک روز، روز بد داشته باشند.

پس از دو روز، اپراتور ماشین به کار بازگردانده شد. چنین اقدامی ممکن نبود اگر سازمان‌دهندگان کف کارخانه گروه‌های کاری، گروه‌های اجتماعی و رهبران هرکدام را تشخیص نداده بودند.

راز شماره ۱۵: مراقب «تفرقه بینداز و حکومت کن» باشید



عکس: Dan Lutz

گروه‌های اجتماعی اغلب بر خطوط نژادی یا قومی شکل می‌گیرند. گاهی حتی گروه‌های کاری نیز به سبب سیاست‌های استخدام یا ارتقای مدیریت از نظر نژادی تفکیک شده‌اند. در چنین مواردی باید دوچندان حساس باشید و از همان ابتدا مطمئن شوید رهبران همه‌ی گروه‌ها درگیر کار می‌شوند.

تحریم اضافه‌کاری ابتدای این درس را به یاد بیاورید. موفقیت آن به قدرت تعداد وابسته بود؛ اگر فقط یک یا دو گروه قومی مشارکت می‌کردند، تحریم موفق نمی‌شد. سازمان‌دهندگان آگاهانه تلاش کردند بر پیش‌داوری‌های همکارانشان غلبه کنند.

نمونه‌ای دیگر از بیمارستان: وقتی جودی شریدان-گونزالس – که بعدها رئیس اتحادیه‌ی پرستاران ایالت نیویورک شد – تازه در مرکز پزشکی مونته‌فیوره شروع به کار کرده بود، به او می‌گفتند برای درگیرکردن پرستاران آسیایی زحمت نکشد، چون آنها به اتحادیه علاقه‌ای ندارند.

اما خیلی زود مسئله‌ای آشکار شد که بیش از همه به زنان پرستار فیلیپینی ضربه می‌زد. پرستارانی که با ویزای کار موقت H-1 کار می‌کردند تهدید می‌شدند که اگر با اتحادیه درگیر شوند ویزایشان را از دست خواهند داد. بعضی مجبور بودند شرایط زندگی نامناسبی را تحمل کنند، از جمله «تخت‌های داغ»؛ یعنی یک پرستار شیفت روز و یک پرستار شیفت شب به‌صورت نوبتی از یک تخت مشترک استفاده می‌کردند.

گونزالس فشار آورد تا اتحادیه مشاوره‌ی حقوقی ارائه دهد؛ اقدامی که با استقبال گسترده‌ی پرستاران فیلیپینی روبه‌رو شد. آگاهی از این شرایط استثماری، پرستاران با پیشینه‌های گوناگون را متحد کرد. کمی بعد وضعیت مشابهی برای پرستاران جامائیکایی آشکار شد.

پرستاران فیلیپینی و جامائیکایی با هم رهبری کارزاری را برای پایان‌دادن به این رویه‌ها بر عهده گرفتند و پرستاران دیگر قومیت‌ها نیز به آنها پیوستند. پس از پیروزی، خبر به بیمارستان‌های دیگر رسید و در نهایت این رویه‌ها در سراسر منطقه متوقف شد.

گونزالس می‌گوید با اینکه دهه‌ها از آن زمان گذشته، پرستارانی از کشورهای مختلف همچنان خود را فعال اتحادیه‌ای در مونته‌پیوره می‌دانند. این بیمارستان یکی از پایگاه‌های قدرتمند اتحادیه است؛ تا حدی به این دلیل که کارکنان بر کلیشه‌ی «اتحادیه فقط برای بعضی آدم‌هاست» غلبه کردند.

«زمان اتحادیه»؛ عبور از مانع زبان



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

وقتی کارگران کارخانه‌ی فرآوری گوشت خوک اسمیت‌فیلد در تارهییل کارولینای شمالی برای تشکیل اتحادیه سازمان‌دهی می‌کردند، تماس چندانی میان کارگران لاتین‌تبار – که اکثریت بودند – و کارگران آفریقایی‌آمریکایی – که بیشتر بقیه‌ی نیروی کار را تشکیل می‌دادند – وجود نداشت. تعداد کمی از مهاجران لاتین‌تبار انگلیسی‌زبانی می‌دانستند و کارگران آفریقایی‌آمریکایی اسپانیایی بلد نبودند.

در جریان کارزار، حرکتی در کف کارخانه شکل گرفت که کارگران روی کلاه‌های کارشان عبارت «Union Time» – «زمان اتحادیه» – بنویسند. مدیریت واکنش نشان داد. یک کارگر لاتین‌تبار را به دفتر فراخواندند و به اقدام انضباطی تهدید کردند.

وقتی ناراحت از دفتر بیرون آمد، یک حامی آفریقایی‌آمریکایی اتحادیه او را دید. به هر شکلی بود توانستند با هم ارتباط برقرار کنند و کارگر لاتین‌تبار همانند که در آستانه‌ی دردسر است.

کارگر سیاه‌پوست کلاه خودش را برداشت و روی آن به اسپانیایی نوشت «Tiempo del Sindicato» – یعنی «زمان اتحادیه». کلاه را به کارگر لاتین‌تبار داد تا بپوشد و خودش کلاهی را که روی آن «Union Time» نوشته شده بود بر سر گذاشت. بعد با هم دست زدند.

خبر در کارخانه سریع می‌چرخد. وقتی ماجرا در جلسه‌ی بعدی اتحادیه مطرح شد، همه تشویق کردند. در مقطعی تا هزار کارگر روی کلاه‌هایشان «Union Time» یا «Tiempo del Sindicato» داشتند. اتحادیه شکایت «رویه‌ی ناعادلانه‌ی کار» ثبت کرد و سرانجام شرکت بابت سرکوب گفت‌وگوی اتحادیه‌ای، عذرخواهی کتبی به دو زبان انگلیسی و اسپانیایی صادر کرد.

اجرای این حق مهم و اقدام مشترک با عبور از مانع زبان، به کارگران کمک کرد در نهایت اتحادیه‌ی خود را به دست آورند.

راز شماره ۱۶: رهبران طبیعی را پیدا کنید



عکس: Somos un Pueblo Unido

هر محیط کاری رهبران غیررسمی‌ای دارد که نه انتخاب شده‌اند و نه منصوب؛ صرفاً رهبرند و بر دیگران در گروه خود اثر می‌گذارند. اگر پیامی دارید که باید منتقل شود، به رهبران گروه‌های غیررسمی برسانید. می‌توانید مطمئن باشید خبر به همه خواهد رسید.

درباره‌ی همکارانتان فکر کنید و از دیگران هم بپرسید. وقتی کسی مشکلی دارد، برای کمک، دفاع یا مشورت سراغ چه کسی می‌رود؟ وقتی دنبال واقعیت ماجراست از چه کسی می‌پرسد؟ به چه کسی اعتماد دارند، احترام می‌گذارند یا تحسینش می‌کنند؟ معمولاً بعضی نام‌ها بارها تکرار می‌شوند. در یک بیمارستان، پرستاری در طبقه‌ی خودش به «شهردار» معروف بود.

فقط سؤال نکنید؛ مشاهده هم بکنید. سازمان‌دهنده‌ی الن نورتون پیشنهاد می‌کند وقتی افراد کنار هم هستند با دقت نگاه کنید. او می‌گوید: «دنبال کارگرانی می‌گردیم که بتوانند به سؤال‌های همکارانشان جواب دهند. پویایی اتاق را می‌بینیم. چه کسی پاسخ می‌دهد؟ چه کسی نظر چه کسی را ملاک قرار می‌دهد؟ چه کسی اتحادیه را می‌فهمد؟ چه کسی می‌فهمد رئیس چه می‌کند؟ آیا همه از کارگری نام می‌برند که در جلسه حضور ندارد؟ من می‌خواهم آن فرد را ببینم.

همچنین دنبال کسانی هستیم که قضاوت خوبی درباره‌ی همکارانشان دارند. پیش از اینکه همکاران را به جلسه بیاورند، علایق و نگرانی‌های آنها را تا چه اندازه درست توصیف کرده بودند؟»

وقتی مدیریت حمله را آغاز می‌کند، چه کسی طوری واکنش نشان می‌دهد که همکارانش چیزی یاد بگیرند؟ چه کسی بعداً می‌تواند ترس آنها را آرام کند؟

در بنیادی‌ترین معنا، رهبر کسی است که پیرو دارد. یعنی کسانی هستند که وقتی این فرد از آنها بخواهد، اقدامی انجام می‌دهند؛ دادخواست را امضا می‌کنند، برچسب می‌زنند، در تجمع شرکت می‌کنند یا به اعتصاب می‌پیوندند.

معمولاً در هر محیط کار چند رهبر وجود دارد که اغلب به گروه‌های کاری و اجتماعی مختلف مرتبط‌اند. یک رهبر ممکن است میان کارکنان جوان نفوذ داشته باشد، دیگری میان مادران، بازیکنان بسکتبال، کارکنان یک بخش مشخص یا شیفت شب. گروه‌های دوستی مختلف نیز می‌توانند رهبران متفاوتی داشته باشند. حتی ممکن است کسی فقط یک یا دو پیرو داشته باشد.

اگر خود شما رهبر نباشید چه؟ احتمالاً نیستید – دست‌کم برای همه نه. شاید دوستان آن از شما پیروی کنند، اما حس کنید ین به شما اعتماد ندارد. دیده‌اید که او همیشه صبر می‌کند ببیند کارلوس چه خواهد کرد. این شکست شما نیست. برعکس، دارید مثل یک سازمان‌دهنده فکر می‌کنید: یک رهبر احتمالی دیگر را پیدا کرده‌اید – کارلوس.

پیدا کردن رهبران در یک کارخانه بسته‌بندی گوشت

در درس اول خواندید که نمایندگان صنفی در یک کارخانه بسته‌بندی گوشت در پاسکو، واشنگتن، چگونه همکارانشان را برای مقاومت در برابر آزار سازمان‌دهی کردند. اما برای این کار، گروه هسته‌ای فعالان ابتدا باید رهبران طبیعی را پیدا و جذب می‌کرد.

ماریا چاوز در جلسه‌ای حضور داشت که در آن درباره‌ی رهبران احتمالی بحث شد. او گفت: «نقشه‌ای از کارخانه کشیدیم و فهرستی از همه‌ی خطوط تولید تهیه کردیم. بر اساس خط‌ها نشستیم و «داوطلبان» را انتخاب کردیم. کار داوطلبان این بود که افراد خط خود را در جریان بگذارند، اعلامیه پخش کنند، آنها را به جلسه‌ها دعوت کنند و به سؤال‌هایشان پاسخ دهند.»

همکارش ماریا مارتینز گفت: «هدفمان این بود که در هر خط سه «داوطلب» داشته باشیم.» هر خط می‌توانست ۲۰ تا ۴۰ کارگر داشته باشد. «دنبال کسانی بودیم که اجازه نمی‌دادند مدیریت هرطور خواست با آنها رفتار کند، و کسانی که خوب می‌توانستند منظورشان را بیان کنند و حرفشان را بزنند.

این به آن معنا نبود که دنبال پرسروصداترین یا تهاجمی‌ترین آدم‌ها بودیم. بعضی از بهترین رهبران بسیار آرام بودند. دنبال کسانی بودیم که هم مدیریت به آنها احترام می‌گذاشت و هم کارگران.»

مارتینز همچنین دنبال کسانی بود که زیاد با تنبیه انضباطی روبه‌رو نمی‌شدند. او گفت: «وقتی می‌بینی چنین فردی لب به اعتراض باز می‌کند، با خودت می‌گویی حتماً واقعاً مشکلی وجود دارد. ضمن اینکه برای مدیریت سخت‌تر بود علیه اعضای تلافی کند که به سخت‌کوشی و سابقه‌ی خوب شناخته می‌شدند.»

وقتی فهرست افراد بالقوه آماده شد، مارتینز، چاوز و دیگر برنامه‌ریزان فهرست را میان خود تقسیم کردند و گفت‌وگوهای سازمان‌دهی از همان نوعی را آغاز کردند که در درس دوم توضیح داده شد. با هر نفر در غذاخوری می‌نشستند و می‌پرسیدند درباره‌ی کار چه احساسی دارد و فرصت می‌دادند ناراحتی‌هایش را بیان کند.

مارتینز می‌گفت: «توضیح می‌دادم داریم چه می‌کنیم؛ اینکه داریم شبکه‌ای می‌سازیم تا مردم را کنار هم بیاوریم و تلاش کنیم تغییر ایجاد کنیم.» سپس فرد را به جلسه‌ی دیگر داوطلبان دعوت می‌کرد.

چاوز گفت: «همان‌جا بود که کم‌کم ترسمان را از دست دادیم. در جلسه‌ها دیدیم تنها نیستیم. و برنامه‌ای داشتیم تا با همکاری یکدیگر به چیزی برسیم.»

راز شماره ۱۷: رهبران را به صورت یک تیم گرد هم بیاورید

الگوی صفحه‌ی هدف در درس اول را به یاد بیاورید. کسانی که از قبل پیرو دارند همان افرادی هستند که می‌خواهید به گروه هسته‌ی سازمان‌دهندگان و حلقه‌ی بعدی فعالان وارد کنید. بیشترین وقتتان را باید صرف همین افراد کنید.

عمداً برای شناختنشان وقت بگذارید. گفت‌وگوهای سازمان‌دهی خوبی داشته باشید که در آنها بیشتر گوش می‌کنید، می‌فهمید چه چیزهایی برایشان اهمیت دارد و کمکشان می‌کنید نگرش سازمان‌دهی را در خود پرورش دهند. زمانی که برای این رهبران می‌گذارید در آینده چند برابر نتیجه خواهد داد.

با ادامه‌ی سازمان‌دهی، همیشه باید چشم‌به‌راه رهبران تازه باشید. الن نورتون درباره‌ی کارزار تشکیل اتحادیه می‌گوید: «در تمام طول کارزار دائماً کمیته‌ی سازمان‌دهی را گسترش می‌دهیم. ممکن است به یکی از اعضای کمیته کارت‌های امضاننشده‌ی اتحادیه بدهیم، اما یک همکار دیگر کارت‌های امضاشده را برگرداند. او عضو بالقوه‌ی کمیته است. چه کسی همکارانش را قانع می‌کند نشان بزنند، برای پخش اعلامیه بیرون بیایند یا دسته‌جمعی نزد رئیس بروند؟ همان‌ها اعضای کمیته‌اند.»

بیشتر آدم‌ها هم رهبرند و هم پیرو. ممکن است رئیس اتحادیه برای مسائل فنی به یک عضو عادی مراجعه کند و برای شناخت سیاست شهری از فرد دیگری پیروی کند. ممکن است کسی رهبر پذیرفته‌شده‌ی گروه کاری خودش باشد اما همیشه از نماینده‌ی ارشد صنفی پیروی کند.

لازم نیست هر رهبر به‌تنهایی همه‌چیز بلد باشد؛ اما یک تیم از رهبران می‌تواند در کنار هم مجموعه‌ی ویژگی‌هایی را داشته باشد که کارزارها را موفق می‌کند.

قدرت هر گروه هسته به این بستگی دارد که چند نفر اعضای آن را رهبر خود می‌دانند. اگر در گروه هسته شکاف‌هایی وجود داشته باشد، در مشارکت هم شکاف خواهید داشت. مثلاً اگر هیچ رهبر محترمی از شیفت شب درگیر نباشد، تعجب نکنید که نتوانید افراد زیادی از شیفت شب را در روز نصب برچسب مشارکت دهید.

قاعده‌ی یک به ده

یک تیم سازمان‌دهی قدرتمند باید رهبرانی از هر بخش و هر شیفت و از همه‌ی گروه‌های اجتماعی داشته باشد. هدف‌تان این باشد که به ازای هر ده کارگر، یک سازمان‌دهنده‌ی گروه هسته یا یک فعال داشته باشید.

مثلاً در بخشی با ۳۰ کارگر، سه فعال لازم دارید؛ و در حالت ایده‌آل نه هر سه نفری، بلکه سه رهبر بانفوذتر که گروه‌های کاری یا اجتماعی متفاوت را نمایندگی کنند.

رهبر در برابر رهبر



عکس: Dan Lutz

در یکی از واحدهای بیمارستان، سازمان‌دهنده مارشا نیمایر وضعیتی را به یاد می‌آورد که آن را «یک شکاف کلاسیک» می‌نامد: «همه از مدیر وحشتناک عصبانی‌اند، اما پرستاران باسابقه راه‌هایی برای کنار آمدن با آن پیدا کرده‌اند. پرستاران کم‌سابقه بیشترین آزار مدیر را تحمل می‌کنند، بنابراین می‌خواهند کاری انجام دهند.»

وقتی پرستاری علیه پنج همکارش شکایت کرد، تنش بالا گرفت. دو رهبر از میان پرستاران کم‌سابقه دادخواستی در دفاع از آنها نوشتند.

نیمایر تلفنی به آن دو زن جوان آموزش داد چگونه جمع‌آوری امضا را آغاز کنند. او گفت: «با آنها کار کردم چون پاسخ‌گو، سریع و مشتاق انجام کاری بودند؛ همه‌ی اینها دلایل خوبی بود، اما کافی نبود.» عنصر گم‌شده، همراهی رهبران پرستاران باسابقه بود.

روز اول خوب پیش رفت. اما وقتی دادخواست به شیفت شب رسید، یک پرستار باسابقه آن را گرفت، از امضا خودداری کرد و تمام شب نزد خودش نگه داشت تا درباره‌اش با پرستار دیگری صحبت کند که رهبر شیفت روز شناخته می‌شد. این دو مرد ناراحت بودند که چرا ابتدا با آنها مشورت نشده است.

نیمایر گفت: «فکر می‌کردند باید اول به عنوان یک واحد جلسه می‌گذاشتیم و برنامه‌ی اقدام می‌ساختیم. حق با آنها بود.»

از سوی دیگر، «یکی از پرستاران زنی که دادخواست را آغاز کرده بود ناراحت بود، و او هم حق داشت: با اینکه باید با رهبر شیفت روز مشورت می‌شد، او می‌توانست به ابتکار آنها احترام بگذارد و درخواست مشورت یا تجدید سازمان کند، نه اینکه کل کار را از بین ببرد.»

این مشکل، شکاف میان پرستاران باسابقه و کم‌سابقه – و شاید میان مردان و زنان – را منعکس می‌کرد. پرستاران جوان فهمیدند بعضی همکاران از آنها پیروی می‌کنند اما بعضی دیگر نه.

نیمایر نتیجه گرفت: «در همین یک واحد، ساختارهای رهبری متفاوتی داشتیم و برای گردهم آوردن همه‌ی آنها به اندازه‌ی کافی کار نکرده بودیم.» در نتیجه «شتابمان را از دست دادیم و آن فرصت سازمان‌دهی فروکش کرد. اما بعد کار را بازبینی کردیم، یاد گرفتیم، و آن رهبران حالا با مهارت‌های تازه دوباره فعال‌اند.»

راز شماره ۱۸: پرسروصداترین فرد لزوماً رهبر نیست



عکس: AFSCME Council 31

لاکیشا هریسون به تشکیل «تیم‌های اقدام اعضا» یا MAT در شعبه‌ی محلی اتحادیه AFSCME کمک کرد. او هشدار می‌دهد: «کسی که از جا می‌پرد و می‌گوید "من رهبرم" معمولاً رهبر واقعی نیست. فقط می‌خواهد آدم اتحادیه باشد، کسی که اطلاعات را دارد و کسی که روز را نجات می‌دهد.

اما رهبری یعنی انجام دادن کارها برای دیگران نیست؛ یعنی واداشتن و توانمند کردن آنها برای انجام کارها برای خودشان.»

همچنین فردی که دائماً شکایت می‌کند لزوماً بهترین متحد شما نیست. کسی که به غرزدن معروف است احتمالاً احترام همکاران را ندارد.

بعضی افراد داوطلب رهبری می‌شوند اما نمی‌توانند کار را تا پایان دنبال کنند. نمی‌توانند دیگران را همراه کنند؛ بیش از حد محتاط‌اند یا واقعاً میان همکاران محبوب نیستند. اگر این موضوع روشن شد، می‌توانید از همان فرد بخواهید شما را به رهبران بالقوه‌ی دیگر در بخش معرفی کند.

هریسون برای جدا کردن مدعیان از رهبران واقعی آزمون‌های کوچکی به کار می‌برد. می‌گفت: «از رهبر بالقوه‌ی MAT می‌خواهیم چهار نفر را به جلسه بیاورد یا یک دسته اعلامیه را پخش کند. این کارها را انجام می‌دهند و تبدیل به سازمان‌دهنده‌ی MAT می‌شوند.

اغلب قبلاً هم چنین کارهایی کرده‌اند. از قبل تلاش می‌کنند مفید باشند، چون رهبران طبیعی‌اند.»

راز شماره ۱۹: همه جا برای رشد دارند



عکس: Alexandra Bradbury

هرقدر پیدا کردن کسانی که ویژگی‌های طبیعی رهبری دارند مهم باشد، خواهید دید آنها هم هنوز فضای زیادی برای رشد دارند.

بعضی ممکن است خودخواهی زیادی داشته باشند، در کنترل خشمشان مشکل داشته باشند یا حتی خجالتی باشند. بعضی ممکن است عادت کرده باشند همه‌ی کارهای اتحادیه را خودشان انجام دهند، به جای اینکه همکاران را درگیر کنند.

به عنوان سازمان‌دهنده، بخشی از وظیفه‌ی شما این است که به رهبران محیط کار کمک کنید مهارت‌هایشان را رشد دهند و رهبران قوی‌تری شوند.

نیمایر می‌گوید: «رهبران اغلب از دل مبارزه‌ها بیرون می‌آیند، حتی مبارزه‌های شکست‌خورده. اینکه در جریان مبارزه چگونه از آنها حمایت می‌کنید، چگونه اجازه می‌دهید رهبری کنند، در طول مبارزه چه چیزهایی را با آنها بررسی می‌کنید و بعد از مبارزه چگونه تجربه را با آنها جمع‌بندی می‌کنید، اصل ماجراست. رهبری که یک مبارزه را پشت سر می‌گذارد، با عمق، پختگی و مهارت بیشتری از آن بیرون می‌آید.»

پرستاران یک بخش بیمارستان تازه کارزاری درباره‌ی کمبود نیرو را تمام کرده بودند که افراد زیادی را درگیر کرده بود. برای ادامه‌ی سازمان‌دهی، دو رهبر اصلی تصمیم گرفتند یک کمیته‌ی منتخب اتحادیه برای بخش ایجاد کنند. برخلاف انتظارشان افراد زیادی داوطلب شدند؛ پانزده نفر نامزد شدند و دوازده نفر انتخاب شدند.

نیمایر با دو رهبر اصلی درباره‌ی الگوی صفحه‌ی هدف صحبت کرد. آنها را تشویق کرد فکر کنند کدام یک از اعضای جدید کمیته از قبل ویژگی‌های رهبری نشان می‌دهند. گفت: «شما دو نفر ظرفیت ندارید هر دوازده نفر را هم‌زمان پرورش دهید.

باید ارزیابی کنید کدام دو یا سه نفر بیشترین احتمال را دارند که همراه شما به مرکز صفحه‌ی هدف نزدیک شوند. همان‌ها کسانی‌اند که باید تشویقشان کنید بیشتر شبیه شما شوند. وقتی چهار یا پنج نفر شدید، آن چهار یا پنج نفر می‌توانند روی بقیه کار کنند.»

به رهبران کمک کنید یاد بگیرند

- چند راه که فعالان می‌توانند از طریق آنها به رشد یکدیگر به عنوان رهبر کمک کنند:
- درباره‌ی هدف‌هایتان توافق کنید. خط پایه این است که قدرت اعضای اتحادیه را بسازید. درباره‌ی معنای قدرت‌سازی در محیط کار و فراتر از آن صحبت کنید و به توافق برسید. شاید تعجب کنید که چه تعداد از رهبران روشن نمی‌دانند قدرت از اعضای فعال می‌آید.
- یکدیگر را پاسخ‌گو نگه دارید. وقتی وظیفه‌ی سازمان‌دهی‌ای مانند صحبت با فلان همکار را می‌پذیرید، آن را انجام دهید و روشن کنید از دیگر رهبران هم همین انتظار را دارید.
- تیم شوید. مرتب با هم در تماس باشید و در حل مسئله به یکدیگر کمک کنید. رهبرانی با مهارت‌های مکمل می‌توانند به هم آموزش متقابل بدهند. نیمایر نمونه‌ای از رهبری را شرح می‌دهد که مهارت ارتباط با مردمش عالی بود اما از «دورزدن» در بیمارستان – یعنی عبور از کل محیط کار و سرزدن به همه – اضطراب داشت. او همراه نیمایر دور می‌زد تا گفت‌وگوهای یک‌به‌یک سازمان‌دهی، نحوه‌ی برخورد با مدیریت، محل اتاق‌های استراحت و روش جمع‌آوری دائمی اطلاعات را ببیند. بعد با رهبران دیگری که در این کار خوب بودند همراه شد. حالا خودش به دیگران آموزش می‌دهد و «دورزدن و سرزدن به همکاران» به بخشی از مسئولیت مورد انتظار یک رهبر تبدیل شده است.
- دوستی‌های مبتنی بر اعتماد بسازید. به رابطه‌هایتان با رهبران وزن بیشتری بدهید. پیامک‌ها و ایمیل‌های آنها را در اولویت قرار دهید. اگر هدف حمله قرار گرفتند، مطمئن شوید پشتشان می‌ایستید.
- یکدیگر را آموزش دهید. مقاله‌ها را میان هم پخش کنید و درباره‌ی تصویر بزرگ‌تر گفت‌وگو کنید.

راز شماره ۲۰: دموکراتیک سازمان‌دهی کنید

- تا اینجا تأکید زیادی بر اهمیت رهبران کرده‌ایم، اما روی دیگری هم وجود دارد. ممکن است همکارانتان به دلیل وفاداری یا اعتماد شخصی به شما دادخواستتان را امضا کنند. اما اگر دستور کار شما واقعاً دستور کار آنها نباشد، حدی وجود دارد که تا آنجا می‌توانید مردم را به اقدام وادارید.
- وقتی مردم حاضرند همه‌چیزشان را وسط بگذارند، به این دلیل است که آنچه در خطر است برایشان اهمیت دارد و احساس می‌کنند این مبارزه متعلق به خودشان است. آنها بخشی از تیمی هستند که سکان کشتی را در دست دارد. بنابراین سازمان‌دهی دموکراتیک فقط کار درست نیست؛ بهترین راه برای ساختن قدرت نیز هست.
- دموکراسی یک بُعد ساختاری دارد. مثلاً نمایندگان صنفی انتخاب می‌شوند یا منصوب؟ آیا شرایط نامزدشدن برای سمت‌های اتحادیه آن قدر سخت است که اعضای عادی نتوانند وارد رقابت شوند؟ می‌توانید برای تغییر چنین قواعدی در اساسنامه‌ی اتحادیه تلاش کنید.
- اما دموکراسی عمیق‌تر از چیزی است که در اساسنامه نوشته شده. مسئله این است که چه کسی تصمیم می‌گیرد، از کف محیط کار تا فعالیت‌های سراسری اتحادیه. مردم می‌فهمند چه زمانی واقعاً اختیار دارند و چه زمانی ندارند. اگر می‌خواهید از آنها بخواهید خطرهای بزرگی بپذیرند، باید مطمئن شوید در فرایندی که به آن نقطه می‌رسد شریک‌اند.

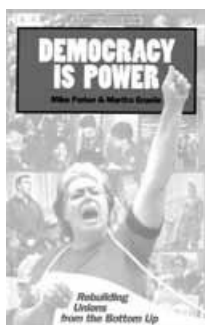
اصلاح طلبان اعضای عادی که در سال ۲۰۱۰ برای رهبری اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو انتخاب شدند، این اصل را جدی گرفتند. پس از پیروزی در انتخابات به همه نگفتند به خانه بروید و بگذارید ما کارها را انجام دهیم. برای مشارکت بیشتر، بحث بیشتر و گفت‌وگوی بیشتر فشار آوردند.

گاهی بحث‌ها تند و پر کشمکش بود و گاهی زمان زیادی می‌گرفت. اکثریت هنوز لزوماً با همه‌ی پیشنهادهای رهبران جدید موافق نبودند؛ تاکتیک‌های پرخطر، راهبردهای آزموده‌نشده‌ای مثل اتحاد با والدین، و ضرورت حرکت به سمت اعتصاب.

اما رهبرانی که می‌خواستند اتحادیه‌شان را به‌طور بنیادی دگرگون کنند می‌دانستند فقط وقتی موفق می‌شوند که اعضا تصمیم‌ها را متعلق به خود بدانند. آنها از یک چشم‌انداز روشن دفاع کردند و با این اعتماد وارد بحث دموکراتیک درباره‌ی مسیر پیش رو شدند که اگر همان واقعیت‌ها و تحلیل‌هایی که رهبران دیده‌اند در اختیار اعضا هم قرار گیرد، اعضا نیز به همان نتیجه‌ها خواهند رسید. حق با آنها بود.

اتحادیه‌گرایی در بنیاد خود یعنی اقدام مشترک. بیش از حد معمول، مسئولان یا کارکنان اتحادیه برنامه‌ای آماده را جلوی اعضا می‌گذارند و می‌گویند: «این برنامه است؛ هستی یا نیستی؟» گاهی شاید این کار ضروری باشد، اما بهترین روش نیست و میزان تعهد اعضا به اقدام را محدود می‌کند.

خیلی بهتر است همه را در فرایندی که شما را به آن نقطه می‌رساند درگیر کنید. وقتی همه از ابتدا «داخل» فرایند بوده‌اند، انتخاب «داخل یا بیرون بودن» عملاً از میان می‌رود.



برای مطالعه‌ی بیشتر: Democracy Is Power.

دموکراسی یعنی همه



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

در یک اتحادیه‌ی دموکراتیک، هر عضو باید بتواند مشارکت کند؛ مثلاً قرارداد را بخواند، در جلسه‌ها حاضر شود و در انتخابات رأی بدهد، فارغ از اینکه معلولیت دارد یا به چه زبانی صحبت می‌کند.

ممکن است لازم باشد برای واداشتن شعبه‌ی محلی به ساخت رمپ ویلچر، ترجمه‌ی مطالب یا فراهم کردن مترجم سازمان‌دهی کنید، اما ارزشش را دارد. وقتی همه بتوانند مشارکت کنند، اتحادیه قوی‌تر خواهد بود.

پس از آنکه اتحادیه‌ی کارگران صنایع غذایی و تجاری در جلسه‌های بخش بسته‌بندی گوشت خود ترجمه‌ی هم‌زمان میان انگلیسی و اسپانیایی فراهم کرد، به گفته‌ی بلیندا تیلن از دفتر سلامت و ایمنی اتحادیه، کارگران می‌آمدند و می‌گفتند: «سال‌هاست به این جلسه‌ها می‌آیم و این اولین بار است که فهمیدم چه گفته می‌شود و چه خبر است.»

بهترین روش این است که جلسه‌ها به هر دو – یا همه‌ی – زبان‌ها برگزار شوند تا کسانی که انگلیسی صحبت نمی‌کنند جدا و برجسته نشوند. اتحادیه‌ی Workers United که کارکنان خرده‌فروشی و کارخانه‌ها در نیویورک و نیوجرسی را نمایندگی می‌کند، کارگاه‌هایش را همین‌طور برگزار می‌کند: بخشی به اسپانیایی، بخشی به انگلیسی، و ترجمه‌ی هم‌زمان در هر دو جهت.

شعبه‌ی ۲۶ اتحادیه‌ی کارکنان خدمات در مینه‌سوتا نیز همین کار را می‌کند و از هرکس که فقط یک زبان می‌داند می‌خواهد هدست ترجمه بزند. در نتیجه کسانی که فقط انگلیسی می‌دانند نیز تجربه می‌کنند که وابسته به ترجمه بودن چه حسی دارد. این روش اعضا را در موقعیتی برابرتر قرار می‌دهد.

تیلن می‌گوید: «گاهی فکر می‌کنیم کافی است به زبان خود مردم با آنها حرف بزنیم. اما هر اتحادیه‌گر خوب می‌داند بخش عظیمی از کار ما گوش دادن به مردم است؛ باید مطمئن شویم ارتباط دوطرفه است.»

ویژگی‌های یک سازمان‌دهنده‌ی خوب

- سازمان‌دهندگان مؤثر در کار خود خوب‌اند و افرادی که با آنها کار می‌کنند به آنها احترام می‌گذارند.
- اعتماد همکاران را دارند. نظرشان وزن دارد و وقتی توصیه می‌کنند، مردم گوش می‌دهند.

- بهترین سازمان‌دهندگان با احساس قوی عدالت و اصول روشن انگیزه می‌گیرند.
 - مسئولیت‌پذیر، صادق و دلسوزند.
 - اعتماد به نفس دارند، حتی شجاع‌اند.
 - باید شنوندگان خوبی باشند. می‌دانند برای داشتن بیشترین اثر لازم نیست پرحرف‌ترین فرد باشند.
 - مردم را کنار هم می‌آورند، به همکاران تازه خوشامد می‌گویند و دنبال راه‌هایی برای مشارکت دادن همه اعضا هستند.
 - مردم را به اقدام جمعی سوق می‌دهند. مشکلات را به تنهایی حل نمی‌کنند؛ همکاران را مجهز می‌کنند تا مشکلات را با هم حل کنند.
 - منافع گروه را بر نگرانی‌های فردی خود مقدم می‌گذارند.
 - تکیه نمی‌کنند و به تصمیم‌های گروه احترام می‌گذارند.
 - قراردادشان را خوب می‌شناسند، اما از اعتراف به اینکه پاسخ چیزی را نمی‌دانند نمی‌ترسند.
 - زیر فشار خونسرد می‌مانند و می‌توانند استرس و تعارض را مدیریت کنند.
 - حاضرند در برابر مدیریت بایستند و می‌توانند دیگران را هم الهام دهند تا از خودشان دفاع کنند.
- این فهرست از مطالب انجمن پرستاران ایالت نیویورک اقتباس شده است. دانلود نسخه انگلیسی:
labornotes.org/secrets

راز شماره ۲۱: نقشه‌ای بسازید که راهنمایتان باشد



عکس: Bernard Pollack (CC BY 2.0) bit.ly/1TmhnsE

کشیدن نقشه کمک می‌کند گروه‌های کاری، گروه‌های اجتماعی و رهبران آنها را آشکار کنید. این ابزار دیداری به شما و دیگر سازمان‌دهندگان کمک می‌کند دانسته‌هایتان را کنار هم بگذارید و ببینید چه کسی کجاست، چه کسی به چه کسی رجوع می‌کند، چه کسانی با هم وقت می‌گذرانند و چه کسانی با مشکلات مشابه روبه‌رو هستند. نقشه می‌تواند برای ساخت شبکه‌ی عضو به عضو یا تشخیص جاهایی که نمایندگان صنفی بیشتری لازم است کمک کند. مهم‌تر از همه، نقشه‌ها روابط قدرت را قابل مشاهده می‌کنند.

بهتر است کار را با فهرست همه‌ی کارکنان محل کار یا بخشی که نقشه‌برداری می‌کنید شروع کنید. وگرنه فراموش کردن افراد به طرز عجیبی آسان است، مخصوصاً کسانی که نزدیک با آنها کار نمی‌کنید، کارکنان پاره‌وقت یا کسانی که شغل‌های منحصربه‌فرد دارند.

شاید بتوانید این فهرست را از دفتر اتحادیه بگیرید، به خصوص اگر نماینده‌ی صنفی هستید. اگر نه، آیا در محل کار فهرستی هست که بتوانید با احتیاط از آن کپی یا عکس بگیرید؟ ممکن است رئیس فهرست تلفن اضطراری پخش کند یا برنامه‌ی شیفت‌ها را نصب کرده باشد. خلاق باشید.

ساخت نقشه باید کاری گروهی باشد. در هر مرحله‌ای از سازمان‌دهی مفید است؛ چه کمیته‌ای با سابقه در میانه‌ی یک کارزار باشید و چه گروهی از سازمان‌دهندگان بالقوه که تازه به شروع کار فکر می‌کنند. چون نقشه دیداری است، حتی وقتی همه یک زبان صحبت نمی‌کنند به ارتباط کمک می‌کند. و سرگرم‌کننده هم هست!

تمرین: نقشه‌ی محیط کارتان را بکشید

وسایل لازم:

- کاغذ بزرگ یا کاغذ قصابی
- ماژیک‌های رنگی
- برچسب‌های نقطه‌ای

از فضای فیزیکی شروع کنید. ابتدا با یک فلیپ‌چارت یا ورق بزرگ کاغذ و ماژیک سیاه، محدوده‌ی محل یا ساختمان را رسم کنید و ورودی‌ها، خروجی‌ها و پنجره‌ها را نشان دهید. دفترها، خطوط تولید، انبارها، محل بارگیری و دریافت کالا، غذاخوری‌ها و سرویس‌های بهداشتی را نام‌گذاری کنید.

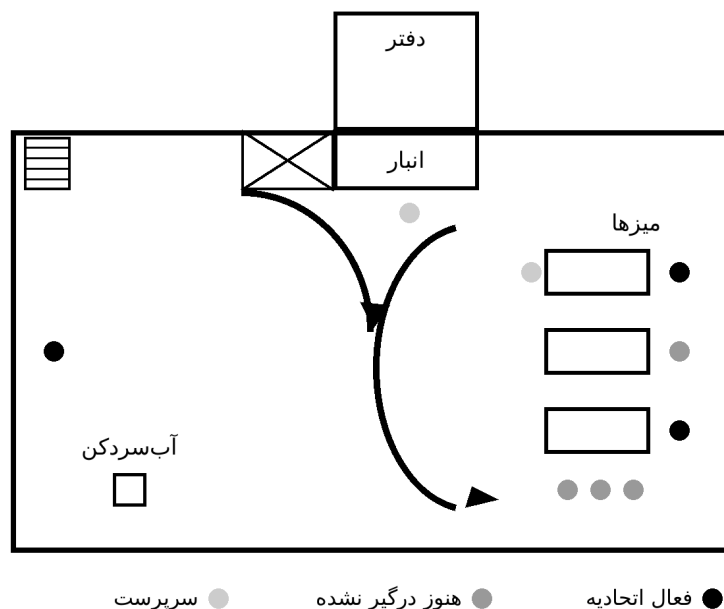
جزئیاتی مثل ماشین‌آلات، میزها و آب‌سردکن‌ها را اضافه کنید. اگر ساختمان بزرگ است، برای بخش‌های مختلف نقشه‌های جداگانه بسازید. مطمئن شوید نقشه آن‌قدر بزرگ هست که اطلاعات واضح دیده شوند.

حرکت را اضافه کنید. جریان کار یا تولید و/یا مسیرهایی را که افراد مختلف مرتب در فضا طی می‌کنند با رنگ‌های متفاوت رسم کنید.

آیا جاهایی وجود دارد که جریان کار معمولاً در آن گلوگاه ایجاد می‌کند؟ این نقاط می‌توانند محل‌های مهم اعمال فشار باشند. چه کسانی آنجا کار می‌کنند؟

آیا جاهایی هست که افراد در آن جمع می‌شوند، مثل اتاق استراحت یا همان آب‌سردکن معروف؟ این نقاط می‌توانند برای گفت‌وگوهای ارتباط‌گیری یا گردهمایی گروهی مناسب باشند.

همه‌ی افراد را اضافه کنید. برچسب‌های نقطه‌ای برای نشان دادن کارکنان مناسب‌اند. می‌توانید با رنگ‌های متفاوت سرپرستان، فعالان اتحادیه، مشاغل مختلف یا شیفت‌ها را مشخص کنید. روی نقطه‌ها حروف اول نام یا نام کامل افراد را بنویسید.



ارتباط‌های محیط کار را روی نقشه مشخص کنید

گروه‌ها را مشخص کنید. دور افرادی که هر گروه کاری و هر گروه اجتماعی را تشکیل می‌دهند، با رنگ‌های متفاوت خط بکشید. اگر اعضای یک گروه در سراسر محل کار پراکنده‌اند، آنها را به شیوه‌ی دیگری – مثلاً با یک رنگ مشخص یا علامت تیک – مشخص کنید.

چه کسانی سیگاری‌اند؟	چه کسانی با هم کار می‌کنند؟
چه کسانی اسپانیایی‌زبان‌اند؟	چه کسانی با هم رفت‌وآمد می‌کنند؟

هم‌زمان که گروه‌ها را شناسایی می‌کنید، درباره‌شان گفت‌وگو کنید:

بزرگ‌ترین مشکلاتی که این گروه با آنها روبه‌روست چیست؟	این گروه چه رابطه‌ای با مدیریت دارد؟
---	--------------------------------------

مشاهداتتان محترمانه و مبتنی بر واقعیت باشد، نه شایعه‌پردازانه. هدف این است که بینشی به دست آورید که به سازمان‌دهی همراه این همکاران کمک کند، نه اینکه کلیشه‌ها یا گلایه‌های مربوط به آنها را تکرار کنید. رهبران را هم علامت بزنید. رهبر هر گروه را با رنگ یا نشانه‌ای مناسب مشخص کنید.

آیا رهبران دیگری هم در این گروه هستند؟

رهبر اصلی این گروه کیست؟

حمایت از اتحادیه را روی نقشه مشخص کنید. تا اینجا چه کسانی بخشی از تیم سازمان‌دهی شما هستند؟ اگر هنوز گروه رسمی‌ای ندارید، معیارهایی تعیین کنید:

چه کسی در تهیه‌ی همین نقشه کمک می‌کند؟

چه کسی برای آخرین دادخواست امضا جمع کرد؟

حلقه‌ی گسترده‌تر حامیان اتحادیه را هم مشخص کنید:

چه کسی عضو حق عضویت‌پرداز اتحادیه است؟

چه کسی آخرین دادخواست را امضا کرد؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

تمرین: نقشه‌ی محیط کارتان را تحلیل کنید

حالا اطلاعات زیادی درباره‌ی تعامل‌های محیط کارتان دارید. این نقطه‌ی خوبی است که مکث کنید و از خودتان بپرسید:

چه می‌بینیم؟

حتی کسانی که محیط کارشان را خوب می‌شناسند، با دیدن نقشه آن را با چشمی تازه خواهند دید. سؤال‌های باز بپرسید:

آیا الگویی می‌بینیم؟

اینجا چه خبر است؟

این نقشه چه سؤال‌های تازه‌ای ایجاد می‌کند؟

خبرها چگونه پخش می‌شوند؟

داستان‌هایی که از این گفت‌وگو بیرون می‌آیند، درباره‌ی مسائلی خواهند بود که مردم را آزار می‌دهند. به افزودن اطلاعات به نقشه ادامه دهید؛ مثلاً مشخص کنید کدام کارکنان از سوی مدیریت آزار می‌بینند و کدام‌ها با خطر اخراج یا تعدیل روبه‌رو هستند. اگر نقشه بیش از حد شلوغ شد، ثبت این اطلاعات را به روش دیگری ادامه دهید.

از نقشه برای شناسایی بخش‌ها و رهبرانی استفاده کنید که باید روی آنها تمرکز کنید. قابل‌مشاهده‌کردن پوایی‌های محیط کار، اطلاعات ارزشمندی را جلوی چشمتان می‌گذارد.

این گروه آن طرف را می‌بینید که هیچ‌وقت با آن ارتباط نداشته‌ایم؟ چه کسی می‌تواند با فردی از آن گروه صحبت کند؟

دفعه‌ی بعد که سر کار رفتید، اطراف را نگاه کنید و واقعیت را با نقشه مقایسه کنید.

آیا کسی را از قلم انداخته‌ایم؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

تمرین: یک جدول هم بسازید

در بعضی محیط‌های کاری همه مدام جابه‌جا می‌شوند و نقشه‌ی فیزیکی به درهم‌ریختگی بی‌فایده‌ای تبدیل می‌شود. در چنین حالتی، به‌جای آن یک جدول بسازید.

حتی اگر نقشه ساخته‌اید، جدول هم مفید خواهد بود. جدول‌ها به‌راحتی به‌روز می‌شوند و با یک نگاه نشان می‌دهند اتحادیه کجا ضعیف و کجا قوی است. یک نسخه‌ی بزرگ برای نصب روی دیوار درست کنید. همان اطلاعات را در یک صفحه‌گسترده هم وارد کنید تا بتوانید چاپش کنید و همراه داشته باشید.

یک شبکه‌ی جدولی بسازید. مثلاً ستون‌ها می‌توانند مربوط به بخش‌های کاری یا عنوان‌های شغلی مختلف باشند و ردیف‌ها مربوط به شیفت‌ها.

نام همه را وارد کنید. بعضی سازمان‌دهندگان شماره‌ی تلفن همراه و ایمیل افراد را هم اضافه می‌کنند تا همه‌ی اطلاعات یک‌جا باشد.

گروه‌ها و رهبران را مشخص کنید. درست مثل نقشه، با رنگ‌ها و نمادها ارتباط‌های رسمی و غیررسمی را نشان دهید و همان سؤال‌ها را درباره‌شان بررسی کنید.

جدول را رنگ‌گذاری کنید. بسته به هدف‌تان، می‌توانید همه‌ی کسانی را که متعهد شده‌اند در تجمع شرکت کنند، دادخواست را امضا کرده‌اند یا نشان اتحادیه زده‌اند برجسته کنید.

مرتب آن را به‌روز کنید. جدول را پیوسته اصلاح کنید و تغییر نقش‌ها و رابطه‌های اتحادیه‌ای افراد را ثبت کنید.

جدول نمونه

سرویس اتاق	طرف‌شوها	شیفت روز
آنا ی. Ana@aol.com ؟؟	هدر ا. Heather@gmail.com 617-555-1212	
مارک ف. Mark@aol.com 908-555-1212	خوزه ب. Jose@gmail.com 718-555-1212	
چارلی گ. Charlie@gmail.com 434-555-1212	رز ج. rose@gmail.com 206-555-1212	شیفت عصر
لورا ه. ؟؟ ؟؟	برد د. brad@aol.com 808-555-1212	

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

پایان درس سوم

خب! حالا چند متحد پیدا کرده‌اید. تصویر خوبی از این دارید که چه کسی در محیط کار چه جایگاهی دارد، گروه‌ها چگونه عمل می‌کنند و رهبران‌شان چه کسانی‌اند.

اکنون وقت آن است که بفهمید چه چیزی یک «مسئله‌ی خوب» برای سازمان‌دهی می‌سازد.

شاید عجیب به نظر برسد. احتمالاً اصلاً به این دلیل وارد سازمان‌دهی شده‌اید که از یک مسئله‌ی سوزان در محیط کار به‌شدت عصبانی بوده‌اید. اما هر قدر هم آن مسئله سوزان باشد، شاید بهترین نقطه‌ی شروع نباشد. سازمان‌دهندگان یاد می‌گیرند مبارزه‌هایشان را انتخاب کنند.

موضوع درس چهارم همین است: «انتخاب یک مسئله».

درس ۴: انتخاب یک مسئله

در بسیاری از موقعیت‌های محیط کار، مسئله خودش شما را انتخاب می‌کند. مدیریت کار وحشتناکی انجام می‌دهد و احساس می‌کنید باید جلوییش را بگیرید؛ اضافه‌کاری بیش از حد، یک مقررات ناعادلانه، تبعیض. اما شاید در محل کارتان آن‌قدر مشکل وجود داشته باشد که اصلاً ندانید از کجا شروع کنید. از چیزهای زیادی عصبانی هستید. احساس می‌کنید دیگران هم عصبانی‌اند – اما شاید از مسائلی متفاوت با شما. اگر بلندمدت فکر می‌کنید، هدف‌تان فقط حل یک مشکل نیست. می‌خواهید فضایی بسازید که مردم قدرت خود را احساس و اعمال کنند، تا هرکس بتواند مشکلات را پیش از آنکه بزرگ شوند مهار کند. می‌خواهید اتحادیه‌ی حضوری زنده در محیط کار باشد. نخستین مبارزه‌ی شما باید میل به سازمان‌دهی را تقویت کند و به مردم اعتماد به نفس بدهد تا قدم‌های بعدی را بردارند.

حق نماز خواندن



عکس: Teamsters Local 117

وقتی سازمان‌دهندگان اتحادیه‌ی کارکنان خدمات و تیمسترز شروع کردند با کارکنان فرودگاه سی‌تک در واشنگتن ارتباط بگیرند، به گفته‌ی جان‌اتان روزنیلوم «با چالشی بزرگ روبه‌رو شدند». بزرگ‌ترین گروه واحد در میان کارکنان کم‌دستمزد فرودگاه از سومالی آمده بودند. شرایط کارشان بد بود، اما هنوز آمادگی نداشتند به سازمان‌دهندگان اعتماد کنند. کارگران بعضی بخش‌های فرودگاه از قبل عضو اتحادیه بودند، اما اتحادیه‌ها در نگاه کارکنان آفریقایی – به‌ویژه مسلمانان – چندان پاسخ‌گو و همراه دیده نمی‌شدند. سال‌ها پیش، وقتی شرکت اجاره‌ی خودرو هرتز گروهی از رانندگان شاتل سومالیایی را به دلیل رفتن برای نماز تعلیق کرده بود، این یک گروه مدافع حقوق مهاجران بود – نه اتحادیه‌ی خودشان – که شکایت تبعیض را مطرح کرد و شغل آنها را پس گرفت. برای مسلمانان متدین، نماز پنج‌گانه واجب است. سرانجام مدیریت هرتز پذیرفت با زمان نماز – که فقط چند دقیقه طول می‌کشید – مانند زمان استراحت برای سیگار یا رفتن به سرویس بهداشتی برخورد کند: فرد

میرفت و برمی‌گشت و لازم نبود خروج از کار ثبت کند. شرکت حتی اتاقی بلااستفاده را برای نماز اختصاص داد.

وقتی مدیریت تصمیم گرفت دوباره به این زمان‌های نماز حمله کند، اتحادیه فرصت دیگری پیدا کرد تا کار درست را انجام دهد.

یک روز، وقتی کارکنان طبق معمول برای نماز رفتند، مدیر به آنها گفت باید خروج از کار ثبت کنند. زینب اویس، راننده‌ی شاتل، به یاد می‌آورد که مدیر با دست‌های باز جلوی اتاق نماز ایستاده بود و راه را بسته بود. اعلام کرد: «اگر نماز بخوانید، باید بروید خانه.»

کارگران به اتحادیه‌ی خود، شعبه‌ی ۱۱۷ تیمسترز، مراجعه کردند. این بار اتحادیه در مقابل پیشخوان هرترز یک مراسم اعتراضی نماز و نیایش با حضور پیروان ادیان مختلف سازمان داد و رسانه‌ها را دعوت کرد.

روزنبوم نوشت: «مسلمانان، مسیحیان و یهودیان به فعالان اتحادیه و جامعه پیوستند؛ در حالی که پلاکاردهایی با مضمون "به من احترام بگذار، به دین من احترام بگذار" در دست داشتند، نیایش کردند. مسئولان اتحادیه و نماینده‌ی صنفی هرترز در برنامه‌های خبری سراسری حاضر شدند و وکلا را وارد ماجرا کردند.»

تیمسترز بابت این اقدام با واکنش‌های منفی روبه‌رو شد – هم در سطح محلی و از سوی برخی اعضای خودش و هم در فضای وبلاگی سراسری. اما آمادگی اتحادیه برای ورود به این مبارزه، نقطه‌ی عطفی در رابطه‌ی اتحادیه‌های فرودگاه با جامعه‌ی شرق آفریقا شد.

پس از مراسم اعتراضی، درهای جامعه شروع به باز شدن کرد. اتحادیه برای برگزاری جلسه به مسجدها دعوت شد. امامان در خطبه‌های جمعه مردم را به مشارکت مدنی تشویق کردند. کارکنان در فرودگاه با سازمان‌دهندگان گرم‌تر شدند و می‌گفتند: «شنیدم مسجد بودی» یا «امام درباره‌ی اتحادیه به ما گفت.» کارزار فرودگاه شتاب گرفت.



عکس: Working Washington

دو سال بعد، وقتی اتحادیه‌ها برای تصویب ابتکار رأی‌گیری حداقل دستمزد ۱۵ دلاری در سی‌تک فعالیت کردند، همین رابطه‌ها حیاتی شد. کارزار در این شهر کوچک ۹۰۰ رأی‌دهنده‌ی جدید ثبت‌نام کرد؛ تقریباً همه مهاجران تازه یا فرزندان مهاجران بودند.

روزنبلوم می‌گوید: «احتمالاً بیش از ۲۰۰ نفر بیرون از نماز جمعه ثبت‌نام شدند. ابتکار رأی‌گیری را با اختلاف ۷۷ رأی بردیم.»

رهبران شعبه‌ی تیمسترز که مراسم اعتراضی هرتز را سازمان داده بودند از ابتدا ننشسته بودند تا «مسئله‌ای مناسب» انتخاب کنند و دور آن سازمان‌دهی کنند. وقتی دیدند حقوق اعضا نقض می‌شود، بر اساس اصولشان واکنش نشان دادند.

اما معلوم شد این مشکل عمیقاً با گروهی از اعضا ارتباط برقرار می‌کند که پیش‌تر رابطه‌ی مثبت چندانی با اتحادیه احساس نکرده بودند. کسانی که وارد عمل شدند ارزش‌های مشترکی کشف کردند و رابطه‌های تازه‌ای مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل ساختند.

این هم یک مبارزه‌ی عادلانه بود و هم یک مسئله‌ی عالی برای سازمان‌دهی.

چه چیزی یک مسئله‌ی خوب برای سازمان‌دهی می‌سازد؟

همین اصول وقتی می‌خواهید در هر محیط کاری حرکت سازمان‌دهی را آغاز کنید صدق می‌کند. چهار راز بعدی معیارهای انتخاب یک مسئله‌ی خوب برای سازمان‌دهی‌اند.

یک مسئله‌ی خوب برای سازمان‌دهی:

- به‌طور گسترده احساس می‌شود؛
- عمیقاً احساس می‌شود؛
- قابل پیروزی است؛
- اتحادیه و رهبران را می‌سازد.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

راز شماره ۲۲: مسئله‌ای را انتخاب کنید که به‌طور گسترده احساس می‌شود



عکس: TWU Local 100

مشکل چقدر عمومی است؟ چند نفر از کارکنان با این وضعیت روبه‌رو هستند؟

تعداد زیادی از مردم باید احساس کنند این واقعاً یک مشکل است و با راه‌حلی که دنبال می‌کنید موافق باشند. اگر مسئله فقط چند کارگر شیفت سوم را درگیر می‌کند که بقیه تقریباً هیچ‌وقت آنها را نمی‌بینند، احتمالاً بهترین نقطه برای شروع نیست.

وقتی مدیران سامانه‌ی اشتراک دوچرخه‌ی شهر نیویورک برنامه‌های کاری تازه‌ای برای مکانیک‌ها اعلام کردند، طولی نکشید تا یک مسئله‌ی به‌طور گسترده احساس‌شده آشکار شود. نیک بدل، سازمان‌دهنده، گفت: «همه از کوره در رفتند.»

فرقی نمی‌کرد کدام برنامه را انتخاب کنید؛ در هر صورت مجبور بودید یکی از روزهای آخر هفته را کار کنید. هیچ‌کس نمی‌خواست آخر هفته‌ها کار کند – و دلیلی هم برای آن نمی‌دید. کار مکانیک‌ها تعمیر ناوگانی از دوچرخه‌ها بود که معمولاً با آهنگی قابل پیش‌بینی خراب می‌شدند. تعمیر آنها از دوشنبه تا جمعه به‌خوبی جواب می‌داد.

مکانیک‌ها که به‌تازگی با شعبه‌ی ۱۰۰ اتحادیه‌ی کارکنان حمل‌ونقل (TWU Local 100) اتحادیه تشکیل داده بودند، یک دادخواست اعتراضی نوشتند، روند انتخاب برنامه‌ی کاری را تحریم کردند و برای برنامه‌های جایگزین فشار آوردند. آنها پیروز شدند.

مراقب مسئله‌ای باشید که یک گروه از اعضای اتحادیه را در برابر گروه دیگری قرار می‌دهد. اگر چنین تعارضی همه را به‌شدت درگیر کرده، اما در دو سوی متفاوت، دنبال مشکل بنیادی‌ای بگردید که مدیریت ایجاد کرده است و راه‌حلی که هر دو گروه بتوانند از آن حمایت کنند.

نشان دهید افراد زیادی اهمیت می‌دهند

هنگام جمع‌آوری امضا برای دادخواست، از امضاکنندگان بخواهید بخش محل کارشان را هم بنویسند تا همه بتوانند گستردگی حمایت را ببینند.

در یک بیمارستان، پرستاران دو دفترچه‌ی خالی تهیه کردند و درباره‌ی یک مسئله‌ی مشخص در آنها نوشتند و زیر گفته‌های خود را امضا کردند. دفترچه‌ها را در سراسر بیمارستان گرداندند تا هم نشان دهند حمایت در حال افزایش است و هم پرستاران بیشتری را ترغیب کنند نظر خود را در آنها بنویسند.

بعد، پرستاران پوستره‌ای بزرگی در حمایت از خواسته‌شان ساختند که عکس و امضای خودشان روی آنها بود. جاهای خالی برای حامیان تازه گذاشتند و پوسترها را به جلسه‌ها بردند تا افراد بیشتری بتوانند عکس خود را اضافه کنند.

راز شماره ۲۳: مسئله‌ای را انتخاب کنید که عمیقاً احساس می‌شود

آیا این مسئله آن‌قدر برای مردم مهم است که واقعاً حاضر باشند برایش کاری انجام دهند؟ کافی نیست افراد زیادی با شما موافق باشند، اگر هیچ‌کس واقعاً از مسئله به خشم نیامده باشد.

چله فولمور، نماینده‌ی صنفی تیمسترز در UPS، از زمانی می‌گوید که مدیریت مقررات مربوط به زمان ناهار را تغییر داد و کارگری را به دلیل اینکه روش تازه را کاملاً نفهمیده بود اخراج کرد.

همکارانش خشمگین شدند. هیچ‌کس دیگر هم روش جدید را درست نفهمیده بود و حالا خطر بسیار جدی بود. همه می‌ترسیدند اشتباهی کنند و شغلشان را از دست بدهند.

بنابراین بیشتر رانندگان دادخواستی را امضا کردند که می‌گفت مدیر هرگز مقررات جدید را توضیح نداده است؛ موضوعی که او را در برابر مدیران بالاتر بی‌کفایت نشان می‌داد. کارگر اخراج‌شده به کار بازگشت. مراسم اعتراضی نماز در هرتز نیز نمونه‌ی بسیار خوبی است. مسئله برای کارکنانی که مستقیماً درگیر بودند و برای کل جامعه‌شان اهمیتی عمیق داشت. موضوع فقط «زمان استراحت» نبود؛ موضوع ایمان دینی آنها بود.

احمد علی، سازمان‌دهنده، بعداً گفت همین ارزش‌های بنیادی – ایمان، عدالت، کرامت انسانی و آزادی بیان – هستند که می‌توانند «در درازمدت ما را کنار هم نگه دارند».

آیا این شکایت رسمی می‌تواند به یک مسئله‌ی سازمان‌دهی تبدیل شود؟

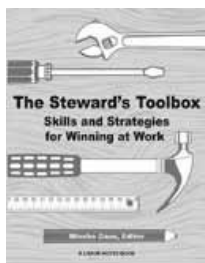
اگر نماینده‌ی صنفی هستید، مردم مرتب مشکلات محیط کارشان را نزد شما می‌آورند. بعد از شنیدن مشکل، احتمالاً از آنها می‌خواهید چند قدم بردارند؛ واقعیت‌ها را بنویسند، مشخص کنند کدام مواد قرارداد نقض شده، همراه شما برای صحبت با سرپرست بروند و اگر مشکل حل نشد، برای ثبت شکایت رسمی با شما همکاری کنند. همه‌ی اینها قدم‌های خوبی‌اند.

اما یک سؤال دیگر هم هست که همیشه باید پرسید: «کس دیگری هم در همین وضعیت هست؟»

الن دیوید فریدمن، سازمان‌دهنده، می‌گوید: «این سؤال می‌تواند همه‌چیز را تغییر دهد.» شاید در مسیر یافتن مسئله‌ای باشید که هم به‌طور گسترده و هم عمیقاً احساس می‌شود.

البته هر شکایت رسمی به مسئله‌ای مناسب برای سازمان‌دهی تبدیل نمی‌شود. اما اگر کارگر فکر می‌کند افراد دیگری هم درگیرند، از او بخواهید با همکارانش صحبت کند و آنچه می‌فهمد ثبت کند.

اگر دیگران هم نگران‌اند، باید آنها را دور هم جمع کند تا درباره‌ی راه‌حل مشکل گفت‌وگو کنند. شاید لازم باشد شکایتی گروهی تنظیم شود و یک هیئت کامل از کارکنان آن را به سرپرست ارائه کند. همین می‌تواند بذریک کارزار عملی باشد.



برای مطالعه‌ی بیشتر: The Steward's Toolbox.

راز شماره ۲۴: مسئله‌ای را انتخاب کنید که قابل پیروزی باشد

نمی‌توان با قطعیت دانست که پیروز خواهید شد، اما می‌توان برآورد خوبی داشت که آیا امکان پیروزی وجود دارد یا نه.

مارشا نیمایر، سازمان‌دهنده، می‌گوید: «اگر گروه تازه‌ای هستید، بهتر است در انتخاب مسئله به سمت مسئله‌ی آسان‌تر متمایل شوید. می‌خواهید افراد بیشتری را وارد کار کنید، پس لازم است یک پیروزی داشته باشید تا کسانی را که تردید دارند امیدوار کنید. می‌خواهید مردم یاد بگیرند که می‌توانند تفاوت ایجاد کنند.»

بنابراین گروه باید خواسته‌اش را با قدرتی که در حال حاضر دارد متناسب کند. این سؤال‌ها را بپرسید:

- چه می‌خواهیم؟ باید بر سر تعریف «پیروزی» توافق کنید. بنابراین گروه باید از همان ابتدا درباره‌ی راه‌حل قابل قبول، از جمله مصالحه‌های ممکن، گفت‌وگو کند.
- چه کسی می‌تواند «بله» بگوید؟ دقیقاً ارزیابی کنید چه کسی قدرت حل مشکل را دارد. مدیر سطح پایین؟ رئیس او؟ یا مدیرعامل؟ نمایر می‌گوید: «اگر مدیرعامل است، راه درازی در پیش دارید.» شخصیت مدیران، سابقه‌ی قبلی، تعصب‌ها و سرسختی آنها نیز بخشی از این ارزیابی است.
- برای تصمیم‌گیرنده، هزینه‌ی «بله» گفتن چقدر است؟ پول را در نظر بگیرید، اما همچنین ببینید مدیر از نظر سیاسی یا شخصی چقدر روی مسئله سرمایه‌گذاری کرده است. آیا این موضوع برایش آن قدر مهم است که نخواهد در آن شکست بخورد و آبرویش را از دست بدهد؟ اگر کوتاه بیاید، آیا مشکلات دیگری برایش ایجاد می‌شود؟



عکس: Stand Up to Verizon

- آیا می‌توانید تصور کنید فقط برای اینکه کارکنان دیگر دست از سرش بردارند کوتاه بیاید؟ شاید تعجب کنید که مدیران چه قدر اوقات فضای مانور دارند؛ فقط تاکنون کسی در آن مسئله به آنها فشار نیاورده است.
- آیا کارکنان بخش‌های دیگر قبلاً در همین مسئله پیروز شده‌اند؟ اگر چنین است، سابقه و نمونه‌ای در اختیار دارید؛ مدیریت آنجا کوتاه آمده و آسمان هم به زمین نیفتاده است. آنها چگونه پیروز شدند؟
- هزینه‌ی «نه» گفتن را تا چه حد می‌توانید بالا ببرید؟ چند نفر حاضرند کاری انجام دهند و تا کجا پیش خواهند رفت؟ در نظر بگیرید چه کسانی تحت تأثیر مشکل‌اند، چقدر عمیق آن را احساس می‌کنند، در گذشته چه اقدام‌هایی انجام داده‌اند و آیا رهبران مرتبط با برنامه‌ی شما همراه‌اند.
- برای پیروزی باید ادامه‌ی «نه» گفتن را برای تصمیم‌گیرنده دشوارتر از «بله» گفتن کنید. آیا پنج نفر که با هم وارد دفتر شوند کافی است؟ ۲۵ نفر که دادخواست امضا کنند؟ یا اکثریتی که تهدید به اعتصاب کند؟ هرچه فشار بیشتری بتوانید وارد کنید، مسائل بیشتری قابل پیروزی خواهند شد.

پول وجود داشت

یک اتحادیه‌ی کارکنان بخش عمومی در نیوجرسی در حال مذاکره برای نخستین قرارداد کارکنان خانه‌های گروهی بود؛ کارکنانی که ساعتی ۹ دلار درآمد داشتند. آنها فهمیدند دولت ایالتی، که هزینه‌ی این خانه‌ها را تأمین می‌کرد، برای افزایش دستمزد کارکنان ساعتی یک دلار بودجه اختصاص داده است. پول وجود داشت، اما مدیریت آن را به کارکنان منتقل نکرده بود. همین موضوع به کارکنان اطمینان داد که می‌توانند پیروز شوند.

آنها درباره‌ی مدیر برنامه، آقای دیمینوت، شعاری ساختند و بیرون دفتر مدیریت اعتراض کردند: «هی هو، دیمینوت؛ بالا و پایین دنبالش گشتیم. دلار ما کجاست، دلار ما کجاست؟»

در جریان یک بازی سافت‌بال که مدیران هم در آن شرکت داشتند، کارکنان برای پیدا کردن آن یک دلار نوعی بازی جست‌وجو ترتیب دادند. اسکناس یک‌دلاری را به پیراهنشان سنجاق کردند و در «جمعه‌های همیستگی» با همان لباس سر کار آمدند. همچنین جدول‌هایی را با کارهایی که اگر آن یک دلار را گرفته بودند انجام می‌دادند پر کردند و برای مدیریت فکس کردند.

وقتی قرارداد امضا شد، کارکنان یک دلار نگرفتند؛ ۱٫۶۰ دلار گرفتند.

هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت



عکس: Fight for 15

معمولاً برای نخستین هدف باید سراغ «میوه‌ی دم دست» بروید. اما یک مبارزه‌ی کوچک و قابل پیروزی می‌تواند هم‌زمان با مبارزه‌ای بزرگ و هنوز غیرقابل پیروزی پیش برود.

نیمایر نمونه‌ی پرستاران بیمارستانی را می‌آورد که هم‌زمان برای یک هدف دشوارتر – افزایش نیروی انسانی – و یک هدف آسان‌تر – نگه داشتن مقدار بیشتری تجهیزات و ملزومات در دسترس – مبارزه می‌کنند.

او می‌گوید مدیریت «فعلاً مشکل نیروی انسانی را حل نمی‌کند، اما تجهیزات را درست می‌کند؛ و بخشی از دلیلیش این است که می‌داند ما همچنان درباره‌ی نیروی انسانی به آنها فشار خواهیم آورد. فکر می‌کنند با کوتاه‌آمدن در هدف کوچک می‌توانند حواس ما را از هدف بزرگ‌تر پرت کنند.»

کارگران فست‌فود در سراسر آمریکا برای هدف‌های بسیار بزرگی دست به ترک کار و تجمع زده‌اند: حداقل دستمزد ۱۵ دلار و تشکیل اتحادیه. اما در میانه‌ی همین کارزار بلندمدت، کارکنان یک مک‌دونالد در منهتن روی مسئله‌ای اقدام کردند که پیروزی در آن آسان‌تر بود.

در یک روز بسیار داغ ماه ژوئیه، کارگری از گرما بیهوش شد. کارکنان محل را ترک کردند و به سرعت توجه رسانه‌ها را جلب کردند، چون مبارزه‌ی کارگران فست‌فود از قبل در خبرها بود. آنها به خبرنگاران گفتند دستگاه تهویه مطبوع دست‌کم ۹ سال است خراب است. مالک امتیاز شعبه همان بعدازظهر آمد و مشکل را برطرف کرد.



برای مطالعه‌ی بیشتر: مجله‌ی Labor Notes.

راز شماره ۲۵: مسئله‌ای را انتخاب کنید که اتحادیه را بسازد

فکر کنید این مبارزه چگونه ظرفیت شما را برای مبارزه‌های آینده افزایش خواهد داد:

- آیا مسئله رهبران یا گروه‌هایی را جذب می‌کند که تاکنون مشارکت چندانی نداشته‌اند؟
- آیا همبستگی میان گروه‌ها را تقویت می‌کند؟
- آیا فرصتی می‌دهد اقدامی را امتحان کنید که یک قدم فراتر از کارهایی است که قبلاً انجام داده‌اید؟
- آیا راه‌حل، زمینه‌ی بهبودهای بعدی را فراهم می‌کند؟

در بیمارستانی در لس‌آنجلس، نمایندگان صنفی روحیه‌ی خود را از دست داده بودند و تعدادشان هم کم بود. آنها دور هم جمع شدند تا برنامه‌ای برای یافتن رهبران بیشتر و بازسازی اتحادیه‌شان طراحی کنند.

می‌خواستند نخستین مسئله‌ی سازمان‌دهی‌شان انتخاب خوبی باشد. بعد از چند هفته جلسه، معیارها را خلاصه کردند: بخش کاری کوچکی با ۱۰ تا ۳۰ نفر انتخاب می‌کنند که در آن مشکلی وجود داشته باشد که مردم عمیقاً احساسش کنند و دست‌کم یک رهبر، یا از قبل فعال اتحادیه باشد یا ظرفیت تبدیل‌شدن به فعال را داشته باشد.

دسامبر نزدیک بود و مدیریت اعلام کرد هرکس در آن ماه حتی یک روز بیمار شود باید گواهی پزشک بیاورد. سیاست قدیمی این بود که گواهی فقط برای غیبت سه‌روزه لازم بود.

همین بود! مردم خشمگین شدند. در بخشی با ۲۷ کارگر، درخواستی برای درخواست جلسه با مدیریت نوشتند و همه آن را امضا کردند. گروه از مدیریت خواست با ۱۲ تا ۱۵ نفر ملاقات کند.



عکس: California Nurses Association

مدیریت گفت: «شوخی می‌کنید؟ کمبود نیرو داریم.» مدیران پذیرفتند با چهار نفر جلسه بگذارند. اما کمی پس از شروع جلسه، دو نفر دیگر از بخش پایین آمدند و وارد شدند. گفتند: «وقت استراحتمان است.» شش کارگر به نوبت توضیح دادند سیاست تازه چه مشکلاتی برایشان ایجاد می‌کند. پل کریل، سازمان‌دهنده، می‌گوید مدیران مدام با نگرانی به ساعت نگاه می‌کردند و بعد از ۱۵ دقیقه گفتند کارکنانی که در استراحت‌اند باید به بخش برگردند. او پاسخ داد برمی‌گردند، اما اول باید داستانشان را تمام کنند.



عکس: Los Angeles Raise the Wage

همان طور که آنها صحبت می کردند، وقت استراحت دو کارگر دیگر شروع شد و آنها هم وارد جلسه شدند. مدیریت آشکارا ناراحت بود و اصرار می کرد دو نفر اول باید برگردند چون استراحتشان تمام شده و نمی توان این همه نفر را هم زمان از بخش دور نگه داشت.

پاسخ گروه این بود: «می دانیم، همین حالا دارد تمام می کند.» و کارگر دو سه دقیقه دیگر به حرفش ادامه می داد.

جلسه دو ساعت طول کشید و بیشتر کارکنان بخش به نوبت از آن عبور کردند. کریل می گوید: «تا جایی که می شد مرزها را جلو بردیم تا افراد هر قدر می توانند در جلسه بمانند.»

دفاع از زمان استراحت

اگر مدیریت به زمان استراحت شما تعرض می کند، می توانید کارت های کوچکی چاپ کنید که ماده ی قرارداد تضمین کننده ی زمان استراحت روی آنها نوشته شده باشد و هر وقت سرپرستی خواست با احساس گناه دادن کسی را از استراحت منصرف کند، کارت را به او بدهید.

یا یک گروه بزرگ می تواند یک روز دقیقاً در یک زمان به استراحت برود. یا کارکنان می توانند در محل کار راه بروند و با زنگ یا سوت، زمان استراحت را اعلام کنند.

اقدام بیمارستان موفق شد: مدیریت در سیاست گواهی پزشکی عقب نشست. و چون افراد زیادی مشارکت کرده بودند، این اقدام در ساختن اتحادیه هم موفق بود. یک نماینده ی صنفی تازه جذب شد و سه نفر جدید هم داوطلب شدند با او همکاری کنند.

راز شماره ۲۶: حتی وقتی می بازید، چیزی به دست می آورید



عکس: Jim Levitt

در پایان هر مبارزه سه چیز می خواهیم:

- پیروزی: آیا به بهبودی واقعی و ملموس در شرایط کارمان رسیدیم؟
- درس های آموخته شده: آیا درباره ی نیروهایی که با آنها روبه رو هستیم و آنچه برای پیروزی لازم است باهوش تر شدیم؟ آیا مهارت های تاکتیکی یا درک راهبردی خود را بهتر کردیم؟

• سازمانی قوی‌تر: آیا رابطه‌های شخصی مبتنی بر اعتماد یا اتحادهایی ساختیم که دوباره قابل استفاده باشند؟ آیا رهبران بیشتری جلو آمده‌اند؟

هر مبارزه باید بر دستاورد مبارزه‌ی قبلی بنا شود. زیاد پیش می‌آید که به دستاورد مشخصی که می‌خواستیم نرسیم، اما با دانش بیشتر و سازمان‌یافتگی بهتر بیرون بیاییم – و همین احتمال پیروزی دفعه‌ی بعد را افزایش می‌دهد.

وظیفه‌ی سازمان‌دهنده است که به همکاران نشان دهد چه چیزی به دست آمده: «این بار زمان استراحتمان را پس نگرفتیم، اما حالا در شیفت شب ارتباط‌هایی داریم که قبلاً نداشتیم. بیایید فکر کنیم دفعه‌ی بعد چگونه دوباره تلاش کنیم.»

بیشتر مردم فقط دنبال نوع اول پیروزی‌اند؛ همان تغییر فوری که با چشم می‌بینند. به تثبیت درس‌ها و تقویت سازمان هم توجه کنید.

چرا شکایت‌های رسمی کافی نیستند



عکس: Hawaii Teachers Work to the Rules

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

کاش می‌شد فقط به اجرای قرارداد تکیه کرد تا محیط کارمان بدون مشکل بماند.

اما مدیریت هر وقت فرصت پیدا کند وارد قلمرویی می‌شود که اتحادیه قبلاً به دست آورده و چیزهایی را پس می‌گیرد که فکر می‌کردیم قرارداد از آنها محافظت می‌کند. قرارداد توازن قدرت میان مدیریت و کارکنان را در لحظه‌ای که امضا شده منعکس می‌کند، نه لزوماً توازن قدرت امروز را.

صرفاً ثبت شکایت رسمی قدرت نمی‌سازد. معمولاً فعالیتی جمعی نیست. در حالی که شکایت مرحله‌به‌مرحله پیش می‌رود، اعضا کاری جز انتظار ندارند.

از طرف دیگر، شکایت‌های رسمی فقط بخش بسیار کوچکی از بی‌عدالتی‌های هر محیط کار را می‌توانند اصلاح کنند. به کارکنانی فکر کنید که حقوقشان نقض می‌شود. بیشترشان شکایت رسمی ثبت نمی‌کنند.

بعضی هنوز در دوره‌ی آزمایشی‌اند، بعضی از قبل با تبعیض روبه‌رو هستند و بعضی صرفاً می‌ترسند برچسب «دردرس‌ساز» بخورند. بعضی حتی نمی‌دانند حق شکایت دارند.

حتی یک نماینده‌ی صنفی خوب هم نمی‌تواند تمام محل کار را بگردد و همه‌ی کارکنان خجالتی یا ترسیده را وادار کند شکایت‌هایشان را ثبت کنند. در هر حال وقت کافی برای ثبت همه‌ی آنها ندارد و باید مبارزه‌هایش را انتخاب کند.

بنابراین از میان شکایت‌های فراوانی که می‌توانستند ثبت شوند، فقط تعداد کمی واقعاً ثبت می‌شوند. ماه‌ها بعد، چند مورد بالاخره به نتیجه می‌رسند، اما فقط همان کارکنان درگیر از آنها باخبر می‌شوند. حتی کسانی که مشکلات مشابه دارند شاید ندانند شکایتی مطرح شده است. بیشتر افراد همچنان با بی‌عدالتی‌های حل‌نشده تنها می‌مانند.

به همین دلیل این کتاب به شما می‌آموزد چگونه شکایت‌های رسمی را با اقدام در کف محیط کار پشتیبانی کنید، یا گاهی اساساً از سازوکار شکایت عبور کنید. باز هم وقت رسیدگی به همه‌ی مسائل وجود ندارد؛ اما هرچه افراد بیشتری در حل یک مشکل مشارکت کنند، مهارت و اعتمادبه‌نفس بیشتری برای رویارویی با مشکلات دیگر پیدا می‌کنند و قدرت اتحادیه رشد می‌کند.

شما دارید فرهنگ اتحادیه‌ای را در خود محیط کار – نه فقط در دفتر یا سالن اتحادیه – می‌سازید؛ فرهنگی که در آن مردم انتظار دارند در دفاع از قرارداد و دفاع از یکدیگر مشارکت کنند.

تمرین: یک مسئله‌ی سازمان‌دهی را ارزیابی کنید

آیا تا حالا چند مسئله‌ی احتمالی برای سازمان‌دهی در محل کارتان به ذهنتان رسیده است؟ یکی را انتخاب کنید و برای سنجیدن ظرفیت سازمان‌دهی آن به سؤال‌های زیر پاسخ دهید:

۱. مشکل چیست؟
۲. راه‌حل پیشنهادی ما چیست؟
۳. آیا مسئله به‌طور گسترده احساس می‌شود؟
 - از نظر عینی چند نفر تحت تأثیر مشکل‌اند؟
 - چند نفر احساس می‌کنند مشکل بر آنها اثر می‌گذارد؟
۴. آیا مسئله عمیقاً احساس می‌شود؟
 - مردم چقدر به این مسئله اهمیت می‌دهند؟
 - حاضرند درباره‌اش چه کاری انجام دهند؟
۵. آیا قابل پیروزی است؟
 - تصمیم‌گیری که می‌تواند به راه‌حل ما «بله» بگوید کیست؟
 - بله گفتن برای این فرد چه هزینه‌ای دارد؟ فقط بودجه را در نظر نگیرید؛ سرمایه‌گذاری شخصی یا سیاسی تصمیم‌گیرنده در مسئله را هم بسنجید.
 - برای غلبه بر مقاومت این فرد چه مقدار فشار لازم است؟
 - چه کسانی از قبل در سازمان‌دهی حول این مسئله مشارکت دارند؟ چه کسانی باید وارد شوند؟
 - اعضا حاضرند تا کجا در این مسئله پیش بروند؟ آیا آن‌قدر که برای پیروزی لازم است؟

۶. این مبارزه چگونه اتحادیه را خواهد ساخت؟

- آیا درس یا مهارت تازه‌ای به اعضا می‌آموزد، یا فرصتی می‌دهد یک قدم فراتر از گذشته برویم؟
- آیا گروه‌ها یا رهبرانی را درگیر می‌کند که تاکنون در سازمان‌دهی ما کمتر نمایندگی شده‌اند؟
- آیا همبستگی میان گروه‌ها را می‌سازد؟
- آیا راه‌حل، سابقه‌ی خوبی برای مبارزه‌های آینده ایجاد می‌کند؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

پایان درس چهارم

حالا می‌دانید چگونه مسئله‌ی مناسب را انتخاب کنید.

در درس پنجم، «یک کارزار تصاعدی»، یاد می‌گیرید چگونه برنامه‌ی اقدامی طراحی کنید که مدیریت را وادار کند به هدف شما رسیدگی کند.

درس ۵: یک کارزار تصاعدی

وقتی مسئله، رهبران بالقوه و هدف خود را شناسایی کردید، می‌توانید به تاکتیک‌هایی فکر کنید که شما را به خواسته‌تان می‌رسانند. این درس توضیح می‌دهد چگونه تاکتیک‌ها را انتخاب کنید و در قالب یک کارزار تصاعدی، آنها را به ترتیب مناسب به کار بگیرید.

با داستانی شروع می‌کنیم که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با تاکتیک‌های کم‌فشار آغاز کرد و سپس درجه‌ی فشار را بالا برد. این ماجرا در یک شعبه‌ی اتحادیه رخ داد که وضعیت خوبی نداشت. شکایت‌های رسمی نادر بود و جلسه‌ی اتحادیه عملاً وجود نداشت. اما چند معلم در یک مدرسه دور هم جمع شدند و راهی پیدا کردند که نتیجه بگیرند.

چگونه معلمان قالب را شکستند

استیو هیندز، که در نیهیون کنتیکت معلم بود، می‌نویسد: «مدرسه‌ی ما قدیمی بود و به‌خوبی نگهداری نشده بود. متوجه شدیم بسیاری از معلمان از مشکلات سینوسی، سردرد و دیگر بیماری‌های تنفسی رنج می‌برند. گروهی از معلمان جلسه گذاشتند تا تصمیم بگیرند چه کنند.

تصمیم گرفتیم شکایت رسمی ثبت کنیم و در یک روز بیش از ۹۰ درصد معلمان را پای آن امضا آوردیم. هنگام جمع‌آوری امضاها، یک پیمایش سلامت هم انجام دادیم و فهمیدیم بیش از ۷۰ درصد افراد نشانه‌هایی مرتبط با کیفیت هوا دارند.

سال‌ها بود فعالیت چندانی در زمینه‌ی شکایت رسمی انجام نشده بود، بنابراین می‌توانستیم از نو شروع کنیم. «معلمان یک «کمیته‌ی شکایت» تشکیل دادند که عضویت در آن برای همه باز بود. کمیته هر هفته جلسه داشت، خبرنامه منتشر می‌کرد و هر روز با سازمان والدین در تماس بود.

کمیته با استفاده از درخواست رسمی اطلاعات، شهر را وادار کرد مطالعه‌ی درباره‌ی کیفیت هوای مدرسه تحویل دهد. هیندز می‌نویسد: «گزارش نشان می‌داد شهر می‌دانسته ساختمان ما دچار آلودگی کپک است. خواسته‌های ما ساده بود. می‌خواستیم شهر همان کاری را انجام دهد که گزارش خودش نتیجه گرفته بود باید شش ماه پیش انجام می‌داد: نشی‌های سقف را که باعث ورود رطوبت می‌شد تعمیر کند، تایل‌های کپک‌زده‌ی سقف را بردارد و دیوارها و کف‌ها را با محلول سفیدکننده تمیز کند.

به شهر مهلت دادیم با یک تاریخ معقول برای تکمیل کار موافقت کند و بعد از پایان کار، معلمان و والدین ساختمان را بازدید کنند تا نتیجه را بررسی کنند.»

شهر می‌گفت مشغول رسیدگی به مشکلات است، اما رسماً به هیچ تعهدی تن نمی‌داد.

پس معلمان تصمیم گرفتند جلسه‌ای با والدین سازمان دهند. برای تبلیغ جلسه، روز بعد معلمان با ماسک جراحی به مدرسه رفتند.

هیندز به یاد می‌آورد: «چه روزی بود! حتی لازم نبود برای جلب توجه با روزنامه‌ها و شبکه‌های تلویزیونی تماس بگیریم. خبر از طریق تلفن‌های همراه دانش‌آموزان پخش شد و تا ساعت ۹ صبح دوربین‌ها و خبرنگاران جلوی در مدرسه بودند.

والدینی که درباره‌ی ماسک‌ها شنیده بودند با مرکز شهر تماس می‌گرفتند و نگرانی‌شان را بیان می‌کردند. مسئولان شهر خشمگین بودند و سرپرست منطقه آمد تا ما را مرعوب کند. بیشتر معلمان خیلی ساده از جلسه‌ای که او تشکیل داده بود بیرون رفتند.

تا پایان همان روز شهر با جدول زمانی ما موافقت کرد. روز بعد یک گروه اتاق به اتاق ساختمان را بررسی کرد و فهرست جامعی از کارهای لازم تهیه شد. این فهرست به حدود هزار دستور کار تعمیراتی انجامید. در آن چند ماه، برای بهبود ساختمان مدرسه بیش از مجموع دو دهه پیش از آن کار انجام شد و شکایت‌های سلامتی معلمان و دانش‌آموزان به تدریج کاهش یافت.»

هیندز می‌نویسد در جریان این کارزار «مهارت‌های رهبری و مذاکره را در ۱۵ عضو که پیش‌تر هیچ تجربه‌ای نداشتند پرورش دادیم. نزد والدین نیز اعتبار ساختیم؛ آنها دیدند اتحادیه فقط به حقوق و دستمزد فکر نمی‌کند. بعدتر یک گروه سازمان‌دهی قرارداد تشکیل دادیم تا به شعبه‌ی اتحادیه فشار بیاوریم برای کوچک‌تر شدن کلاس‌ها مبارزه کند.»

راز شماره ۲۷: عمل رساتر از حرف سخن می‌گوید



عکس: Dennis Williams, United Steelworkers

برای حل یک مشکل در محیط کار چه می‌کنیم؟ پاسخ معمول، اگر اتحادیه داشته باشیم، این است که شکایت رسمی ثبت کنیم و روند اداری و کاغذبازی را به حرکت بیندازیم.

اما فرایند شکایت می‌تواند نامرئی، کند و بی‌نتیجه باشد. تازه، بسیاری از مشکلات از نظر فنی اصلاً «شکایت قراردادی» نیستند؛ صرفاً نتیجه‌ی این واقعیت‌اند که فرد دیگری بر شما قدرت دارد.

استیو هیندز و دیگر معلمان برای حل مشکل کپک مدرسه با یک شکایت رسمی شروع کردند، اما همان‌جا متوقف نشدند. با مجموعه‌ای از اقدام‌ها فشار را بالا بردند؛ اقدام‌هایی که وحدت و اعتماد به نفس گروه را بیشتر کرد و در نهایت به روزی رسید که همه با ماسک جراحی به مدرسه آمدند و از جلسه با سرپرست منطقه بیرون رفتند.

چه شکایت رسمی بخشی از برنامه باشد و چه نباشد، اگر در خود محیط کار دست به اقدام بزنیم احتمال پیروزی بیشتر است. اقدام‌های ما باید:

- آشکار و علنی باشند، تا اعضا بدانند چه اتفاقی در جریان است و نتیجه چه شده است.
- جمعی باشند و تا حد ممکن اعضای بیشتری را درگیر کنند.

• رویاروبانه باشند؛ یعنی اعضا را بسیج کنند تا با تصمیم‌گیرندگانی روبه‌رو شوند که قدرت حل مشکل را دارند.

هتی روزنستاین، رئیس باسابقه‌ی یک اتحادیه‌ی کارکنان بخش عمومی در نیوجرسی، می‌گوید: «بسیج در محیط کار نه فقط جواب می‌دهد، بلکه توازن قدرت را برای مبارزه‌ی بعدی جابه‌جا می‌کند.

وقتی کارکنان در محل کار با مدیریت روبه‌رو می‌شوند و در نتیجه چیزی نادرست اصلاح می‌شود، شرایطشان بهتر می‌شود یا کارگر اخراج‌شده‌ای به کار برمی‌گردد، تغییر قدرت درست جلوی چشمشان اتفاق می‌افتد.

این اتفاق در زمان واقعی رخ می‌دهد و کارکنان شاهدش هستند. مدیریت قدرت کنترل وضعیت را دارد – و کارکنان آن قدرت را از او می‌گیرند.»

راز شماره ۲۸: یک نقشه‌ی بازی بسازید

وقتی یک مسئله‌ی مناسب برای سازمان‌دهی پیدا کردید – همان‌طور که در درس چهارم دیدیم – به یک برنامه‌ی اقدام نیاز دارید.

سه پایه‌ی اصلی یک برنامه:

۱. دقیقاً چه می‌خواهید؟ شگفت‌آور است که گاهی یک کارزار تا چه حد پیش می‌رود بی‌آنکه افراد روشن کرده باشند دنبال چه راه‌حلی هستند و آیا آن راه‌حل قابل پیروزی است یا نه. معلمان درباره‌ی اینکه شهر چگونه باید مشکل کپک را برطرف کند خواسته‌های روشنی داشتند.

۲. چه کسی قدرت حل مشکل را دارد؟ گفتن «مدیریت» کافی نیست. مشخص کنید دقیقاً کدام فرد در مدیریت می‌تواند به راه‌حل شما «بله» بگوید. معلمان روی تصمیم‌گیرندگان سطح شهر تمرکز کردند.

۳. کدام تاکتیک‌ها می‌توانند مؤثر باشند؟ اقدام‌هایتان را طوری هدف‌گیری کنید که فشار بر تصمیم‌گیرنده‌ی مشخص شده افزایش یابد. بسنجید برای پیروزی چه میزان فشار لازم است و اهرم شما کجاست.

جلب همراهی



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

برای اینکه مردم همراه شوند، راهبرد شما باید روشن و باورپذیر باشد؛ مردم باید آن را بفهمند و باور کنند که می‌تواند جواب بدهد. تمرین کنید برنامه را ساده و سریع توضیح دهید.

راز شماره ۲۹: جلسه‌های کوچک برگزار کنید

ممکن است وسوسه شوید کار را با دعوت همه‌ی کارکنان به یک جلسه شروع کنید. طبیعی است که به «قدرت در تعداد» فکر کنید و تصور کنید اگر مردم تعداد زیادی را در یک اتاق ببینند اعتماد به نفس بیشتری خواهند داشت. اما در آغاز کارزار احتمالاً چنین اتفاقی نمی‌افتد – و اصلاً لازم نیست هدف شما باشد. اندرو تریپ، که به سازمان‌دهی اتحادیه در یک بیمارستان بزرگ در ورمانت کمک کرد، می‌گوید: «افراد تازه بیشتر احتمال دارد به جلسه‌ی کوچکی بپیایند که در آن یک دوست یا همکار آشنا حضور دارد. و در چنین جلسه‌ای بیشتر احتمال دارد مشارکت کنند تا در جلسه‌ای بزرگ که حضورشان تأثیر چندانی ندارد. در یک جلسه‌ی بزرگ نمی‌توانید گفت‌وگوی واقعی داشته باشید. اما در جلسه‌ی کوچک می‌توانید، و می‌توانید رابطه بسازید.» درس دوم را به یاد بیاورید: رابطه‌ها کلیدی‌اند. وقتی تازه شروع می‌کنید، یک «جلسه‌ی کوچک» ممکن است فقط دو نفر باشد. تریپ می‌گوید کارکنان دقیقاً با همین روش کارزار تشکیل اتحادیه را بردند: «با ۶۷۰ پرستار جلسه‌های کوچک داشتیم که به صورت شفاهی تعهدشان را به اتحادیه اعلام کردند، و از حدود هزار رأی داده شده ۶۷۲ رأی موافق گرفتیم.»



برای مطالعه‌ی بیشتر: A Troublemaker's Handbook 2.

پنج نفر می‌توانند کارهای زیادی انجام دهند

اعضای «Rising Stars»، کمیته‌ی کارکنان جوان شعبه‌ی ۲ اتحادیه‌ی کارکنان اداری و حرفه‌ای در واشنگتن دی‌سی، وقتی تازه شروع کرده بودند درس مشابهی آموختند. در نخستین جلسه ۱۰ نفر مشتاق حاضر شدند. اما به گفته‌ی سازمان‌دهنده، کنیسا سلدن، گروه «در جزئیات و پیچ‌وخم اینکه اصلاً چگونه کار را شروع کند گیر افتاد» و مردم کم‌کم کنار کشیدند. سلدن می‌گوید: «مدام منتظر بودیم افراد بیشتری [ملحق شوند]. بعد همان‌هایی را هم که داشتید از دست می‌دادید، چون منتظر بودید و هیچ کاری به آنها نمی‌دادید.» اما از تجربه درس گرفت. گروه سال بعد دوباره جان گرفت و اکنون با قدرت ادامه می‌دهد. سلدن می‌گوید: «خیلی‌ها وقتی اطلاعاتی جلسه می‌فرستند با انتظارات بسیار بزرگ شروع می‌کنند و وقتی فقط پنج نفر می‌آیند به شدت ناامید می‌شوند. اما یک گروه متعهد پنج‌نفره می‌تواند کارهای زیادی انجام دهد. اگر به کارتان ادامه دهید، مردم خواهند دید چه می‌کنید.»

راه انداختن کار

- فرض کنید در محل کارتان مشکلی وجود دارد. شاید سرپرستی دارید که کسی را جلوی همکاران تحقیر می‌کند. سعی کرده‌اید با او منطقی صحبت کنید، اما هیچ چیز تغییر نمی‌کند. می‌خواهید کاری انجام دهید.
- درباره‌ی مشکلی که با آن روبه‌رو هستید روشن فکر کنید. سعی کنید از هیجان‌ها – خشم، رنجش، شرم یا هر احساس دیگری – کمی فاصله بگیرید. واقعیت‌های ساده را روی کاغذ بنویسید.
- در برابر وسوسه‌ی اقدام صرفاً از روی احساس یا انجام کاری به تنهایی مقاومت کنید. معمولاً در همین وضعیت بیش از همه آسیب‌پذیرید و ممکن است برای خودتان بیشتر از رئیس دردسر درست کنید. در عوض، کمی مکث کنید و با همکارانتان ارتباط بگیرید.
- کسی را در محیط کار پیدا کنید که به او اعتماد دارید و واقعیت‌هایی را که نوشته‌اید با او در میان بگذارید. نظر صادقانه‌اش را بپرسید. اگر هر دو موافقید که مسئله جدی است، ببینید آیا می‌توانید نام همکاران دیگری را که آنها هم تحت تأثیرند پیدا کنید.
- با این افراد دیگر یک‌به‌یک صحبت کنید. در این مرحله فقط می‌خواهید بفهمید آیا دیگران با شما هم‌نظرند یا نه؛ هنوز قرار نیست تصمیم بگیرید چه اقدامی انجام دهید.
- بعضی‌ها بیشتر از دیگران نگران خواهند بود. ناامید نشوید. بدون اینکه مزاحم مردم شوید به گفت‌وگو ادامه دهید تا حتی یک نفر را پیدا کنید که میل شما به انجام کاری را شریک باشد.
- اگر چند همکار پیدا کردید که همین مشکل را دارند، آنها را دور هم جمع کنید؛ مثلاً هنگام استراحت و کنار یک فنجان قهوه. ابتدا ترس‌هایتان را درباره‌ی اینکه اگر گروه کاری انجام دهد چه اتفاقی ممکن است بیفتد مطرح کنید. بعد درباره‌ی اینکه اگر هیچ کاری نکنید چه خواهد شد صحبت کنید. معمولاً همین مقایسه کمک می‌کند تصمیم بگیرید کاری انجام دهید. سپس درباره‌ی قدم‌های ممکن حرف بزنید.
- با هم مشخص کنید تصمیم‌گیرنده‌ی مدیریتی در این مسئله چه کسی است. آیا این رئیس از مشکل خبر دارد؟ چگونه می‌توانید به صورت جمعی به او مراجعه کنید؟ خطرهای مزایای رویکردهای مختلف چیست؟
- نقشه‌ی محیط کارتان از درس سوم را بررسی کنید. ببینید تا اینجا چه کسانی درگیرند و برای پیروزی چه افراد دیگری باید وارد شوند. آیا رهبران کلیدی‌ای هستند که بهتر است زودتر وارد شوند؟ چه کسی از گروه شما باید با آنها صحبت کند و چه رویکردی احتمالاً بهتر جواب می‌دهد؟
- از اطلاعات درس‌های چهارم و پنجم برای ساختن برنامه استفاده کنید. قدم‌های کوچک بردارید تا اعتماد متقابل گروه ساخته شود. این بهترین راه غلبه بر ترس است.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

راز شماره ۳۰: هر رئیسی نقطه ضعفی دارد



عکس: Coalition of Immokalee Workers

در اواخر قرن نوزدهم، تولید فولاد یک مرحله‌ی حیاتی داشت: فرایندی ۲۰ دقیقه‌ای به نام «blow» که ناخالصی‌ها را حذف می‌کرد و فلز را استحکام می‌بخشید. بی‌سابقه نبود که اعضای اتحادیه درست در آغاز این فرایند نزد سرپرست بروند و بخواهند یک شکایت مهم حل شود.

قدیمی‌ترها می‌گفتند شگفت‌آور بود که شرکت در آن ۲۰ دقیقه چه کارهایی می‌توانست انجام دهد! این کارکنان نقطه‌ی آسیب‌پذیر کارفرما را پیدا کرده بودند و از آن برای امن‌تر و انسانی‌تر کردن محیط کار استفاده می‌کردند.

فکر کنید کارفرمای شما کجا آسیب‌پذیر است. برای بعضی شرکت‌ها ممکن است لوگو یا تصویر عمومی‌شان باشد که میلیون‌ها دلار برای ساختنش هزینه کرده‌اند. برای بعضی دیگر، ممکن است یک گلوگاه در فرایند تولید یا ضعفی در سامانه‌ی موجودی «درست‌به‌موقع» باشد.

هنگام کار سوت بزنید

در یک کارخانه‌ی کامیون‌سازی از فهرست Fortune 500، سرپرستان بی‌رحم و تحقیرکننده بودند. تنبیه‌ها خودسرانه و ناعادلانه بود. در جلسه‌ی ماهانه‌ی اتحادیه، کارگری گفت همه دارند «railroaded» می‌شوند – یعنی ناعادلانه و با زور از رویشان رد می‌شوند.

چند هفته بعد، دو هزار سوت پلاستیکی به شکل لوکوموتیو به شعبه‌ی اتحادیه رسید. دستور ساده بود: هر وقت سرپرستی را در کف کارخانه دیدید، سوت بزنید.

در ابتدا همه‌جای کارخانه صدای سوت می‌آمد. اما تا زمان استراحت صبح، کف کارخانه ساکت شده بود. حتی یک سرپرست جرئت نمی‌کرد خودش را نشان دهد.

روز بعد در مذاکره‌ی قرارداد، کارفرما گفت تا سوت‌ها جمع نشوند مذاکره نمی‌کند. تیم مذاکره اظهارات شرکت درباره‌ی خودداری از مذاکره را ثبت کرد و درخواست تنفس داد تا با هیئت روابط کار تماس بگیرد. مذاکره بلافاصله از سر گرفته شد و نتایج مثبتی داشت.

ناهار طبق قاعده



عکس: bit.ly/1VQNT3M (CC BY 2.0) istolethetv

در یک پایگاه نظامی، کارکنان تعمیر و نگهداری هواپیما با میل خود ناهارشان را برای رسیدگی به مشکلات فوری قطع می‌کردند. در عوض، توافق نانوشته‌ای وجود داشت که وقتی مشکل حل شد، حتی اگر زمان رسمی ناهار تمام شده باشد، برگردند و ساندویچشان را تمام کنند.

این وضعیت چند سال برای هر دو طرف قابل قبول بود، تا اینکه سرپرست تازه‌ای آمد. ماجرا آشناست: باید خودش را ثابت می‌کرد، نشان می‌داد رئیس کیست و از این قبیل.

استیو ایمز، نماینده‌ی بین‌المللی اتحادیه‌ی Boilermakers، توضیح می‌دهد سرپرست تازه اصرار داشت کارکنان فقط از ساعت ۱۲ تا ۱۲:۳۰ ناهار بخورند؛ تمام.

ایمز به یاد می‌آورد: «نماینده‌ی صنفی گفت: "خیلی خوب، طبق قواعد خودتان بازی می‌کنیم."» کارکنان تعمیرات قبلاً سر میز ناهاری در محوطه‌ی کار غذا می‌خوردند. اما حالا رأس ساعت ۱۲ محل را ترک می‌کردند و به یک رستوران فست‌فود در پایگاه می‌رفتند. سه چهار روز همه با هم می‌رفتند و کارگاه را بدون نیرو می‌گذاشتند.

یک روز در همان نیم‌ساعت ناهار هواپیمایی رسید. هیچ‌کس نبود هواپیما را هدایت و پارک کند یا آن را بررسی کند. سرپرست مجبور شد خودش هواپیما را پارک کند.

ایمز می‌گوید: «رئیس رفت با نماینده‌ی صنفی صحبت کرد و نماینده گفت: "این وقت خودمان است؛ ناهاریم. همان چیزی را گرفتی که می‌خواستی."»

کارکنان چند روز دیگر هم برای ناهار بیرون رفتند و بعد چیزی را که می‌توانیم «ناهار طبق قاعده» بنامیم پایان دادند. ایمز می‌گوید: «نمی‌خواستند شکایت رسمی ثبت کنند، چون با توجه به متن قرارداد شرکت برنده می‌شد.

بدون اینکه چیزی مکتوب شود، وضعیت به همان شکل قبلی برگشت. این اقدام به بچه‌ها قدرت داد. پیامش به سرپرست این بود: اگر تو کمی انعطاف داشته باشی، ما هم انعطاف خواهیم داشت.»



برای نمونه‌های مشابه، مجله‌ی Labor Notes را ببینید.

تحریم اضافه‌کاری



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

در یک کارگاه ماشین‌ابزار در ورمانت، شرکت سیاست تازه و سختگیرانه‌ای درباره‌ی غیبت وضع کرد. کارکنان در پاسخ، نه ماه از انجام اضافه‌کاری خودداری کردند.

مسئولان رسمی اتحادیه و نمایندگان صنفی این تحریم را سازمان نداده بودند؛ کاری که طبق بسیاری از قراردادهای اتحادیه‌ای می‌توانست غیرقانونی باشد. دیوید کوهن، که آن زمان نماینده‌ی اتحادیه‌ی United Electrical Workers بود، می‌گوید: «همیشه سطح دیگری از رهبری اتحادیه وجود داشت که هیچ سمت رسمی نداشت.

رهبران غیررسمی بیشتر کارکنان قدیمی‌تر بودند – اگر بخواهید، همان مربی‌ها – کسانی که دیگران برایشان احترام قائل بودند. جلسه‌ی رسمی برگزار نمی‌کردند. فقط میان خودشان و با رهبران منتخب صحبت می‌کردند.

آنها کاری را انجام می‌دادند که رهبران منتخب نمی‌توانستند انجام دهند. در واقع، مسئولان اتحادیه گاهی خودشان اضافه‌کاری می‌کردند تا روشن باشد تحریم، سیاست رسمی اتحادیه نیست. این واقعاً تلاشی از سوی اعضای عادی بود.

در طول تحریم اضافه‌کاری، کمیته‌ی اتحادیه ماه‌ها درباره‌ی برنامه‌ی غیبت مذاکره کرد و تا حد ممکن آن را انعطاف‌پذیر کرد. بعد از کارکنان خواستیم برای هر امتیاز منفی‌ای که به دلیل دیر رسیدن یا غیبت می‌گرفتند

شکایت رسمی ثبت کنند. تنها قاعده این بود که خود کارکنان باید در مرحله‌ی اول جلسه‌ی شکایت حاضر شوند و از پرونده‌شان دفاع کنند. این موضوع برای شرکت روشن می‌کرد که اعضا مخالف برنامه‌اند.

در مقطعی صدها شکایت رسمی در انتظار رسیدگی بود. کمیته‌ی اتحادیه روزی هشت ساعت با شرکت جلسه داشت. همین به‌تنهایی زیان بزرگی در تولید ایجاد می‌کرد.

سرانجام، بدون اینکه شرکت هرگز اعتراف کند برنامه‌ی غیبت شکست خورده، اجرای آن را متوقف کرد و دستگاه‌های ثبت زمان تازه‌ای نصب کرد که برای کارکنان مهلت معقولی در نظر می‌گرفت.»

راز شماره ۳۱: رئیس را از تعادل خارج نگه دارید

مدیران روال را دوست دارند. دوست دارند بدانند آنچه دیروز اتفاق افتاد امروز هم تکرار می‌شود و هیچ‌کس بیش از حد درباره‌اش فکر نمی‌کند. شما می‌توانید صرفاً با انجام کاری متفاوت آنها را عصبی کنید؛ حتی کاری عادی که برای ذهن غیرمدیریتی اصلاً تهدیدآمیز نیست. وقتی مجبور باشند دائم حدس بزنند حرکت بعدی از کجا می‌آید، دست بالا با شماست.

راه‌های قدرتمند اقدام:

- جریان کار، زنجیره‌ی فرمان یا کنترل کارفرما بر کارکنان را مختل کنید. اختلال توجه جلب می‌کند و اغلب نتیجه می‌دهد.

- تغییر دهید و بهتر کنید. بعضی چیزها را می‌توانیم فقط با متفاوت انجام‌دادنشان تغییر دهیم؛ تولید را کند کنیم، استراحت طولانی‌تری بگیریم یا شیوه‌ی سازمان‌دهی کار را تغییر دهیم. وقتی چیزی یک بار تغییر کرده باشد، برای کارفرما سخت‌تر است آن را به وضع قبلی برگرداند.

- کنترل را به دست بگیرید. وقتی رئیس دستور می‌دهد، زنجیره‌ای از رویدادها را به حرکت درمی‌آورد. وقتی ما جمعی اقدام می‌کنیم، زنجیره‌ای از رویدادها را در جهتی دیگر آغاز می‌کنیم.

جو فاهی، رهبر پیشین تیمسترز، می‌گوید: «فرهنگ شرکتی فرهنگ خلاق نیست و ما باید این را یک فرصت ببینیم.



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

من قبلاً با Smuckers مذاکره می‌کردم. تصمیم گرفتیم کارهایی انجام دهیم که آنها را حسابی به هم بریزد. زندگی کارخانه‌ای بسیار قابل پیش‌بینی است. کارکنان تصمیم گرفتند به جای همان میز و همان نیمکتی که هر روز روی آن استراحت می‌کردند، زمان استراحتشان را کنار ریل راه‌آهن بگذرانند. برای کارکنان کار آسانی بود، اما مدیریت را ترساند. آنها خیلی آسان‌تر از آنچه فکر می‌کنیم می‌ترسند.»

در کارخانه‌ی دیگری از تیمسترز، رهبران تازه‌منتخب شعبه برای نخستین بار با مدیریت وارد مذاکره شده بودند. هیچ‌کدام دانشگاه نرفته بودند یا تجربه‌ی اتحادیه‌ای نداشتند و احساس مرعوب‌شدن می‌کردند.

فاهی می‌گوید: «می‌خواستیم شرایط را طوری بچینیم که در جلسه‌ی اول، شرکت دست‌کم به اندازه‌ی کارکنان احساس ناراحتی کند. نخستین مذاکره در سالن شعبه‌ی اتحادیه بود، بنابراین فرصت داشتیم صحنه را آماده کنیم. صندلی‌ها را دایره‌وار چیدیم و هیچ میزی نگذاشتیم. تیم مدیریت را دعوت کردیم داخل و به صندلی‌های خالی اشاره کردیم و گفتیم: «بنشینید.»

جواب داد. مؤدب بودند، اما واقعاً ناراحت به نظر می‌رسیدند. چشم‌هایشان می‌چرخید. جایی نداشتند کیف‌های اداری یا لپ‌تاپ‌هایشان را باز کنند. حتی نمی‌دانستند با پاهایشان چه کنند.

حالا که ناراحتشان کرده بودیم، سعی کردیم آرامشان کنیم. گفتیم: «می‌خواهیم شما کمی ما را بشناسید و ما هم کمی شما را. همه‌ی ما کارهای متفاوتی داریم. احتمالاً شما درباره‌ی کار ما بیشتر می‌دانید تا ما درباره‌ی کار شما. پس دور دایره برویم و خودمان را معرفی کنیم.»

وقتی نوبت مدیر کارخانه رسید، پرسیدیم چه کاری انجام می‌دهد و رئیس او کیست. این شرکت تنقلات منجمد تولید می‌کند. پاسخ داد: «کار من این است که مطمئن شوم خطوط تولید در هر دقیقه ۱۳۲ خوراکی تولید می‌کنند.» سؤال‌های بیشتری پرسیدیم و او همین‌طور ادامه داد؛ انگار خوشش آمده بود کسی از او سؤال می‌کند.

سرانجام چیزهایی را فاش کرد که مدیر منابع انسانی دوست نداشت. مدیر منابع انسانی با بند انگشت به سرش زد و گفت: «زیادی گفتی! زیادی گفتی!»

اعتصاب پانزده دقیقه‌ای

مددکاران اجتماعی پنسیلوانیا راهی پیدا کردند که مدیریت را غافلگیر کنند. هنگام مذاکره با ایالت، سخنگوی آنها، ری مارتینز، گفت: «فعالیتی می‌خواستیم که رئیس را کلافه کند، مردم را آگاه کند و هم‌زمان اعضا را هم به هیجان بیاورد. تصمیم گرفتیم همه‌ی ما استراحت پانزده دقیقه‌ای‌مان را دقیقاً در یک زمان بگیریم.»

اتحادیه با استفاده از شبکه‌ی تلفنی اعضا در خانه با آنها تماس گرفت. مارتینز می‌گوید: «در روز و ساعت توافق‌شده، همه‌ی اعضای ما از جا بلند می‌شدند و از دفتر بیرون می‌رفتند. یعنی مراجعه‌کنندگان داخل دفتر، تماس‌های تلفنی و بقیه‌ی کارها باید منتظر می‌ماندند. به عبارت دیگر، همه‌ی فعالیت‌ها متوقف می‌شد.»

این کار چند هدف داشت. نخست، مدیریت و مراجعه‌کنندگان می‌توانستند مزه‌ی این را بچشند که اگر اعتصاب کنیم نبودن خدمات ما چه شکلی خواهد بود. دوم، ما اعضا بیرون محل کار جلسه‌ی محیط کار برگزار می‌کردیم و آخرین خبرهای مذاکره را به کارکنان می‌دادیم.

هم‌زمان پلاکاردهایی داشتیم که از رانندگان می‌خواست برای نشان‌دادن حمایتشان بوق بزنند. زیبایی ماجرا این بود که این کار کاملاً قانونی بود و مدیریت نمی‌توانست کاری بکند.»

پس از پایان پانزده دقیقه، همه دوباره داخل رفتند و کار را از سر گرفتند.

راز شماره ۳۲: فشار را بالا ببرید

از همان ابتدا سنگین‌ترین سلاح‌هایتان را بیرون بیاورید.

با فعالیت شروع کنید که انجامش آسان باشد و از همکاران تعهد زیادی نخواهد. اگر افراد کافی مشارکت کنند، شبکه‌ی ارتباطی و همبستگی ساخته‌اید؛ شاید حتی کمی هم خوش گذشته باشد.

مبارزه‌ی معلمان نیوهمپتون علیه کپک را در نظر بگیرید. آنها با جمع‌آوری امضا پای یک شکایت رسمی و انجام پیمایش سلامت شروع کردند. این کار کمک کرد بفهمند مسئله تا چه اندازه گسترده و عمیق احساس می‌شود و شبکه‌ای از فعالان بسازند که همکارانشان را در طول کارزار هدایت کنند.

اگر با قدم اول به هدفتان نرسیدید، سراغ کاری کمی دشوارتر بروید که فشار بیشتری به رئیس وارد کند. اگر لازم شد، قدم بعدی می‌تواند تهدید به واردکردن فشار بیرونی یا رسانه‌ای باشد، و همین‌طور ادامه دهید.

چرا باید تدریجی شدت را بالا برد؟

- موضع معقول را حفظ کنید. با شروع از قدم‌های کوچک نشان می‌دهید منطقی و قابل اعتمادید؛ واقعاً ابتدا مؤدبانه درخواست کرده‌اید.

- گروهتان را می‌سازید. وقتی با اقدام‌های کم‌شدت شروع کنید، اعضای که تا آن زمان حتی جرئت اعتراض ساده به رئیس را نداشته‌اند بیشتر احتمال دارد مشارکت کنند. با شدیدتر شدن اقدام‌ها مراقب باشید کسی را جا نماند.

- قدرت در تعداد است. اگر مستقیماً به اقدام‌های پرشدت بپردازید و فقط چند نفر شرکت کنند، کارفرما به راحتی می‌تواند آنها را جدا و هدف قرار دهد. چند تنبیه غیرقانونی ممکن است به همه این پیام را بدهد که «اگر گردنت را جلو بیاوری، سرت را می‌زنند.» اگر کوچک شروع کنید و مرحله به مرحله بسازید، مشارکت بیشتری به دست می‌آورید.

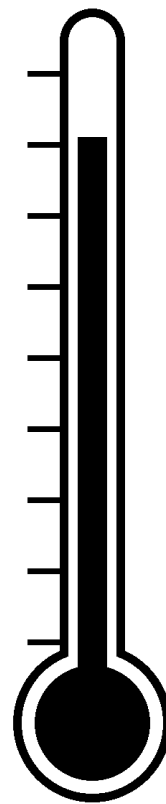
• هر اقدام باید از اقدام قبلی اثر بیشتری داشته باشد. هرچه اقدام‌ها شدیدتر می‌شوند، مدیران بیشتر می‌فهمند که جدی هستید. هم‌زمان آنها را در حالت حدس‌زدن نگه می‌دارید. وقتی سرپرستان نمی‌دانند حرکت بعدی چیست، احتمال اشتباهشان بیشتر می‌شود؛ و هر اشتباه می‌تواند توازن قدرت را کمی به سمت شما جابه‌جا کند.

• آس‌هایتان را زود بازی نکنید. اگر از همان اول شدیدترین کاری را که می‌توانید انجام دهید انجام بدهید، کارزار دیگر جایی جز پایین‌رفتن ندارد. مؤثرتر است وقتی مدیران می‌بینند هنوز اقدامات بیشتری در راه است و هنوز فرصت دارند با کوتاه‌آمدن، خودشان را از دردسر بعدی نجات دهند.

دماسنج اقدام

یک راه برای دیدن تاکتیک‌های تصاعدی این است که آنها را روی یک دماسنج بچینید؛ هر اقدام از قبلی «داغ‌تر» باشد. معلمان نیوهیون برای حل مشکل کپک مدرسه این مراحل را طی کردند؛ از پایین دماسنج به بالا:

- پیروزی‌شان را جشن گرفتند.
- دسته‌جمعی از جلسه بیرون رفتند.
- با رسانه‌ها صحبت کردند.
- یک اقدام خلاقانه برای جلب توجه عمومی انجام دادند.
- جلسه‌ای با حامیان ترتیب دادند.
- از نتایج برای تدوین خواسته‌های مشخص همراه با ضرب‌الاجل استفاده کردند.
- درخواست اطلاعات ثبت کردند.
- با والدین ارتباط گرفتند.
- خبرنامه منتشر کردند.
- کمیته‌ی شکایت تشکیل دادند.
- شبکه‌ی ارتباطی ساختند.
- پیمایش سلامت انجام دادند.
- پای شکایت رسمی امضا جمع کردند.
- مسئله را تعریف کردند: کیفیت هوا.
- به‌عنوان یک گروه کوچک جلسه گذاشتند.



در بسیاری از موارد، پیمایش می‌تواند کم‌شدت‌ترین کار و نقطه‌ی شروع باشد. اما در این مورد، معلمان از قبل درباره‌ی کپک بسیار عصبانی بودند و گروه اولیه به‌راحتی توانست آنها را به امضای شکایت گروهی برساند.

وقتی معلمان از جلسه با سرپرست منطقه بیرون رفتند، نشان داد چه مسیر بلندی طی کرده‌اند. کارزار تصاعدی، اطمینان آنها به عادلانه‌بودن خواسته‌شان را تقویت کرده بود و دیگر نمی‌ترسیدند.

چک‌لیست: تاکتیک متناسب را انتخاب کنید

- آیا اقدام به مسئله‌ی شما مربوط است؟
- آیا فشار بر تصمیم‌گیرنده را افزایش می‌دهد؟
- آیا ساده است؟
- آیا قابل مشاهده است؟
- آیا زمان‌بندی آن برای ایجاد اثر مناسب است؟
- آیا تازه و متفاوت است، یا روشی امتحان‌پس‌داده؟
- آیا افراد کافی برای انجامش آماده‌اند؟
- دیگران چه واکنشی نشان خواهند داد؟ آیا باعث وحدت می‌شود؟
- مدیریت چگونه واکنش خواهد داد؟ آیا ممکن است نتیجه‌ی معکوس بدهد؟
- آیا قانون یا قرارداد را نقض می‌کند؟ اگر بله، برای پیامدهایش آماده‌اید؟
- آیا سرگرم‌کننده است؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

تمرین: این تاکتیک‌ها را روی یک دماسنج بچینید

یک مسئله در محیط کارتان انتخاب کنید و تصور کنید در حال طراحی یک کارزار تصاعدی هستید. یک دماسنج بکشید و تاکتیک‌هایی را که ممکن است به کار ببرید روی آن بنویسید؛ از پایین با ملایم‌ترین‌ها شروع کنید. اینکه کدام تاکتیک «داغ‌تر» است از محیط کاری به محیط دیگر فرق می‌کند و بعضی تاکتیک‌ها مخصوص همان محیط خواهند بود. آیا اقدام‌هایی به ذهنتان می‌رسد که در فهرست زیر نیست؟ آنها را هم روی دماسنج قرار دهید.

رئیس را با تماس تلفنی و ایمیل بمباران کنید.

در روزی مشخص تی شرت یا کلاه دارای شعار یا کاریکاتور بپوشید.

پوستر نصب کنید.

صف اطلاع رسانی اعتراضی برگزار کنید.

اعتصاب کنید.

شکایت رسمی گروهی همراه با امضا ثبت کنید.

نشان یا برجسب بزنید.

اعلامیه توزیع کنید.

برای کارزار صفحه‌ی فیس‌بوک بسازید.

«کار طبق مقررات» انجام دهید.

در گروهی کوچک به دیدن رئیس بروید.

اطلاعات را در اختیار رسانه‌ها بگذارید.

پیمایش انجام دهید.

دادخواست به گردش بیندازید.

در صف اعتراضی، جلسه‌ی سهامداران یا مکان عمومی نمایش کوتاه یا اقدام خلاقانه اجرا کنید.

در پارکینگ تجمع کنید و همه هم‌زمان وارد ساختمان شوید.

مدیریت را با توییت‌ها و نظرهای فیس‌بوکی زیر فشار بگذارید.

همه با هم اضافه‌کاری را متوقف کنید.

یک موش بادی غول‌پیکر را جلوی محل کار قرار دهید.

درباره‌ی رئیس ترانه بنویسید و بخوانید.

رئیس را جلوی دیگر کارکنان به پاسخ‌گویی بکشانید.

همه در یک روز «بیمار» شوند.

با حامیان بیرونی جلسه بگذارید و آنها را هم به اقدام دعوت کنید.

کارت‌های جیبی‌ای تهیه کنید که حقوق کارکنان را توضیح می‌دهد.

همه در یک زمان استراحت کنند.

جلوی دفتر مرکزی شرکت یا هدف دیگری تجمع کنید.

در گروهی بزرگ به دیدن رئیس بروید.

راز شماره ۳۳: مطمئن شوید همه‌ی کارها انجام می‌شوند



عکس: Chicago Teachers Union

حتی تاکتیکی که ساده به نظر می‌رسد – مثلاً اینکه همه در یک روز برچسب بزنند – به برنامه‌ریزی و پیگیری نیاز دارد.

گروه باید همه‌ی وظایف لازم را مشخص کند، آنها را با ضرب‌الاجل به افراد معین بسپارد و بعد پیگیری کند تا مطمئن شود کار انجام شده است. یک روش ساده برای فکرکردن به این موضوع این پرسش است: «چه کسی، چه کاری را، تا چه زمانی انجام می‌دهد؟»

برای اینکه چیزی از قلم نیفتد، برای هر تاکتیک کارزار جدولی بسازید و همه‌ی مراحل مورد نیاز را بنویسید و برای هر کار یک یا چند مسئول تعیین کنید.

نمونه‌ی برنامه‌ی «روز برچسب»

جدول: روز برچسب

کار	چه کسی؟	تا کی؟
با همکاران درباره‌ی برگزاری روز برچسب صحبت کنید و بسنجید آیا حمایت کافی برای ادامه وجود دارد.	همه‌ی اعضای کمیته	۱۶ اکتبر
یک شعار جذاب طراحی کنید.	بریتنی و بن	۲۰ اکتبر
طرح برچسب را آماده کنید.	بن	۲۲ اکتبر
پول لازم برای خرید برچسب‌ها را جمع کنید.	آل، کالوین، ماریا و تونیا	۲۲ اکتبر
برچسب‌ها را در چاپخانه‌ی اتحادیه چاپ کنید.	فردی	۲۳ اکتبر
برای توزیع برچسب‌ها برنامه بریزید و تعیین کنید چه کسی کدام بخش را پوشش می‌دهد.	بریتنی، تونیا، ماریا و میلی	۲۳ اکتبر
مردم را از حقشان برای زدن برچسب آگاه کنید و آنها را برای واکنش احتمالی مدیریت آماده سازید.	همه‌ی اعضای کمیته	۲۴ اکتبر
برچسب‌ها را توزیع کنید.	همه‌ی اعضای کمیته	۲۵ اکتبر

کار	چه کسی؟	تا کی؟
برچسب‌ها را بزنید.	همه	۲۵ اکتبر
بعد از اقدام جلسه بگذارید و ارزیابی کنید چه اتفاقی افتاد.	همه‌ی اعضای کمیته	۲۵ اکتبر

این جدول از United Steelworkers اقتباس شده است.

پایان درس پنجم

حالا با برنامه‌ای برای افزایش فشار تا زمان پیروزی، در مسیر افتاده‌اید. اما وقتی مدیران متوجه شوند چه می‌کنید، باید انتظار چه نوع واکنشی را داشته باشید؟ با بالاگرفتن کارزار، چگونه با موانع کنار خواهید آمد؟ موضوع درس ششم همین است: «منتظر غیرمنتظره‌ها باشید.»

درس ۶: منتظر غیرمنتظره‌ها باشید

یک کارزار عالی با مجموعه‌ای تصاعدی از تاکتیک‌ها طراحی کرده‌اید، اما رئیس‌ها قرار نیست دست روی دست بگذارند، به محض اینکه بفهمند خبری در راه است، اقدامات متقابل را شروع می‌کنند. علاوه بر موانعی که مدیریت ایجاد می‌کند، با دشواری‌هایی در میان همکاران، اعضای دیگر کمیته و حتی در خودتان روبه‌رو خواهید شد. هر کارزار سازمان‌دهی نقاط ناهموار خودش را دارد. در این درس چند اصل و روش برای نگه‌داشتن کار در مسیر ارائه می‌کنیم.

قدرت ترانه



عکس: David McDonald, ATU 587

سازمان‌دهنده جو یولاین این داستان را از کارزار تشکیل اتحادیه در یک کارخانه‌ی بسته‌بندی گوشت در جورجیا تعریف می‌کند.

سازمان‌دهندگان با ترس زیادی روبه‌رو بودند. یکی از مؤثرترین تاکتیک‌های ترساندن مدیریت این بود که یک اتحادیه‌شکن شیک‌پوش از آتلانتا را وارد کارخانه کند؛ مردی که بدون گفتن حتی یک کلمه در بخش کشتار بالا و پایین می‌رفت. یولاین می‌گوید: «با کت‌وشلوار سه‌تکه ظاهر می‌شد و از سر و رویش قدرت می‌بارید.»

یولاین به فکر راه مقابله افتاد و ترانه‌ای به نام «The Union Buster» را به یاد آورد؛ ترانه‌ای طنزآمیز نوشته‌ی پل مک‌کنا بر آهنگ «Oh Susannah». مضمون ترجمه‌شده‌ی کوتاه‌ترجیع‌بند این بود که اتحادیه‌شکن دستورالعمل را از رئیس است و کمک می‌کند کارکنان بیش از حد کار کنند و کمتر از حقشان مزد بگیرند.

یولاین می‌گوید: «همیشه گیتارم را در ماشین دارم؛ آن را آوردم، ترانه را به کمیته‌ی سازمان‌دهی یاد دادم و ضبطش کردیم.»

آن زمان شرکت اجازه می‌داد کارکنان موسیقی‌ای را که هنگام کار از بلندگو پخش می‌شد انتخاب کنند. دفعه‌ی بعد که اتحادیه‌شکن در کف کارخانه ظاهر شد، ناگهان ترانه‌ی «اتحادیه‌شکن» در سراسر کارخانه پخش شد.

یولاین می‌گوید: «طرف کاملاً از کوره در رفت. کمیته همان لحظه دید که یک ترانه‌ی ساده چگونه می‌تواند آن ظاهر شکست‌ناپذیر را سوراخ کند.»

قابل پیش‌بینی بود که روز بعد شرکت دیگر اجازه نداد کارکنان موسیقی را انتخاب کنند. بنابراین بار بعد که مشاور ظاهر شد، کارکنان خودشان ترانه را خواندند.

در نتیجه آوازخواندن ممنوع شد. دیدار بعدی اتحادیه‌شکن، کارکنان ملودی آشنا را سوت زدند. وقتی سوت‌زدن ممنوع شد، زیر لب زمزمه کردند.

یولاین می‌گوید: «در طول یک هفته میان کارکنان قدرت و همبستگی ساختیم. آنها یاد گرفتند فقط با اقدام روی همین یک موضوع کوچک هم می‌توانند به یک نیرو تبدیل شوند.

نه فقط توانستیم سیر قدرت مدیریت را سوراخ کنیم، بلکه واکنش آنها را پیش‌بینی کردیم و حرکت بعدی‌مان را طراحی کردیم. اصل سازمان‌دهی را در عمل نشان دادیم: اگر حریف را درست تحریک کنید، پایش می‌لغزد و اشتباه می‌کند.»

کارکنان آن کارخانه در نهایت اتحادیه‌شان را به دست آوردند.

راز شماره ۳۴: نگذارید رئیس شما را به زمین بزند



عکس: Jon Flanders

مدیران تقریباً همیشه از همان کتاب بازی استفاده می‌کنند. برای تضعیف سازمان‌دهی شما، همان موانع بنیادی‌ای را به کار می‌گیرند که در درس اول درباره‌شان صحبت کردیم.

ترس

مدیریت ممکن است فضای تنش ایجاد کند. مثلاً نظارت را افزایش دهد. مشاوران بیرونی یا مدیران ارشدی که معمولاً در محیط کار دیده نمی‌شوند ناگهان ظاهر شوند. مدیران ممکن است تهدید کنند یا حتی یک نفر را عبرت دیگران کنند – هرچند اگر عاقل باشند می‌دانند زیاده‌روی ممکن است موجی از خشم ایجاد کند.

به همکاران کمک کنید با تکیه بر خشم مواجهشان از بی‌عدالتی‌های محیط کار، شجاعت غلبه بر ترس را پیدا کنند. شوخ‌طبعی هم می‌تواند کمک بزرگی باشد؛ مثل همان ترانه‌ی «اتحادیه‌شکن».

نامیدی

مدیریت این پیام را پخش خواهد کرد که سازمان‌دهی شما ائتلاف وقت است، تصمیم از قبل گرفته شده و شما اصلاً قدرتی ندارید.

اما هرچه سرپرستان سخت‌تر برای مقابله با کارزار شما کار می‌کنند، این خود نشانه‌ی قوی‌تری است که شما قدرت دارید. هر فرصتی پیدا کردید این نکته را به همکارانتان یادآوری کنید.

با تدوین یک برنامه‌ی باورپذیر برای پیروزی، امید ایجاد کنید. با مبارزه‌های کوچک و قابل‌پیروزی شروع کنید تا اعتماد همکاران به قدرت اقدام جمعی افزایش یابد.

سردرگمی



عکس: Centro de Trabajadores Unidos en Lucha

از شایعه‌ها و افسانه‌های خلاقانه‌ای که مدیریت برای منحرف کردن گفت‌وگو از مسئله‌ی اصلی پخش می‌کند شگفت‌زده خواهید شد. در کارزار تشکیل اتحادیه، نمونه‌های همیشگی اینها هستند: «اتحادیه فقط پولتان را می‌خواهد»، «اتحادیه می‌تواند مجبورشان کند اعتصاب کنید»، «اتحادیه حق عضویت شما را برای حمایت از دموکرات‌ها خرج می‌کند» و «اتحادیه میان شما و سرپرستان قرار می‌گیرد». چه چیزهای دیگری ممکن است بسازند، معلوم نیست.

می‌توانید همکاران را در برابر محتمل‌ترین حرف‌ها از قبل آماده کنید، اما نمی‌توانید هر دروغی را پیش‌بینی کنید. وظیفه‌ی شما به‌عنوان سازمان‌دهنده این است که اطلاعات را به اشتراک بگذارید و به تفسیر رفتار رئیس کمک کنید. کمک کنید همکاران نه فقط درباره‌ی واقعیت‌ها، بلکه درباره‌ی اینکه چرا مدیریت این‌گونه رفتار می‌کند، به وضوح برسند.

تفرقه

مدیریت ممکن است برای تضعیف حمایت شما بعضی رهبران را بخرد، راه حلی ناچیز پیشنهاد دهد که فقط به گروهی خاص سود می‌رساند، یا یک گروه را علیه گروه دیگر قرار دهد.

با پیدا کردن و برجسته کردن زمینه‌ی مشترک – معمولاً همان مسئله‌ای که حول آن سازمان‌دهی می‌کنید – وحدت را تقویت کنید، فرصت‌هایی برای ساختن رابطه میان گروه‌ها پیدا کنید، شاید در یک موقعیت اجتماعی. از قبل توافق کنید هر پیشنهادی که مدیریت مطرح می‌کند همه‌ی گروه‌ها با هم درباره‌اش گفت‌وگو کنند و هیچ‌کس معامله‌ی جداگانه نکند.

جلسه‌ی چه کسی؟ جلسه‌ی ما!

اگر مدیریت جلسه‌ای اجباری تشکیل دهد، اعضای عادی چگونه می‌توانند ابتکار را به دست بگیرند؟ یکی از راه‌ها استفاده از طنز است.

در یک کارزار، فعالان کارگری جلوی در ایستادند و نسخه‌ی خودشان از دستور جلسه را – همراه با سؤال‌های پیشنهادی برای پرسیدن – میان افراد پخش کردند.

در کارزاری دیگر، همه‌ی افراد جلسه آب‌نبات چوبی‌ای در دست داشتند که روی آن نوشته بود: «ما ساده‌لوح نیستیم.»

واکنش نشان بدهیم یا نه؟



عکس: ATU Local 836

اگر مدیریت «برگه‌ی واقعیت» پر از دروغ منتشر کند، چه باید کرد؟ وسوسه‌انگیز است که تک‌تک موارد را مفصل رد کنید، اما پیش از افتادن در این تونل بی‌انتها مکث کنید و فکر کنید.

مدیریت می‌خواهد حواستان را پرت و شما را سردرگم کند. اگر منحرف کردن بحث جواب بدهد، ادامه می‌دهد و به همان سرعتی که شما دروغ‌ها را رد می‌کنید، دروغ تازه تولید می‌کند. وقتی در موضع دفاعی هستید، دست‌کم در همان لحظه در حال باختن هستید.

به یک حمله با پاسخ مکتوب اعتبار بی دلیل ندهید. همکاران ممکن است از رفتار شما بفهمند آیا باید آن حمله را جدی بگیرند یا نه. شما می‌خواهید تمرکز روی مسائل خودتان بماند، نه روی حملات مدیریت.

پس چه زمانی باید واکنش نشان داد؟ اساساً وقتی مجبورید. اگر مدیریت واقعاً موفق شده موضوع را عوض کند، شاید لازم باشد در اعلامیه‌ها و گفت‌وگوها به حرف‌هایش پاسخ دهید. هدف این است که آتش را خاموش کنید و تمرکز را به مسئله‌های خودتان برگردانید.

به یاد داشته باشید کارزار شما با جنگ اعلامیه‌ها پیروز نمی‌شود؛ با گفت‌وگوهای یک‌به‌یک در شبکه‌ی ارتباطی‌ای که ساخته‌اید پیروز می‌شود. مدیریت پول و نیروی انسانی کافی دارد که بیشتر از شما اعلامیه منتشر کند، اما رهبران مورد اعتماد کف محیط کار شما هستید.

فقط به این دلیل به پیام رئیس پاسخ ندهید که:

- عصبانی‌کننده است.

- دروغ است.

پاسخ بدهید اگر:

- دارد اثر می‌گذارد و افرادی که برایتان مهم‌اند درباره‌اش حرف می‌زنند.

- باعث می‌شود مردم در برابر پیام شما بسته شوند.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

پاسخ دادن به سؤال‌های دشوار

چه روی کاغذ و چه در گفت‌وگوی حضوری، تمرکز را روی پیام خودتان نگه دارید. وقتی همکاران تحت تأثیر تبلیغات مدیریت و با نگرانی سراغتان می‌آیند، یک روش خوب «تأیید، پاسخ، تغییر جهت» است.

تأیید: نشان دهید دارید گوش می‌دهید، نگرانی‌شان را می‌فهمید و احساسشان را معتبر می‌دانید. همکاران ممکن است از آنچه شنیده‌اند ترسیده یا ناراحت شده باشند. از دست آنها عصبانی نشوید.

حرفت را می‌فهمم؛ من هم نمی‌خواهم پول از دست بدهم.

پاسخ: پاسخی صادقانه و کوتاه بدهید. طفره نروید. اگر در حرف مدیریت ذره‌ای حقیقت هست، همان ابتدا بگویید.

بله، درست است که هنگام اعتصاب دستمزد نمی‌گیریم. اعتصاب تصمیمی جدی است که به رأی اکثریت نیاز دارد؛ بنابراین فقط وقتی انجامش می‌دهیم که بیشتر افراد تصمیم بگیرند ارزشش را دارد.

اگر پاسخ را نمی‌دانید، حدس نزنید. بگویید بررسی می‌کنید و پاسخ را به آنها می‌رسانید؛ و حتماً این کار را انجام دهید تا اعتماد حفظ شود.

تغییر جهت: وقتی پاسخ دادید، در رفت و برگشت بی پایان درباره‌ی همان ادعا گیر نکنید. با پرسشی آماده باشید که گفت‌وگو را به پیام اصلی برگرداند و نشان دهد مدیریت می‌خواهد توجه را از چه چیزی منحرف کند.

اگر ناگهان این قدر نگران جیب ما شده‌اند، چرا دو سال است به ما افزایش حقوق نداده‌اند؟

به همکاران یادآوری کنید چه مسائلی در وهله‌ی اول آنها را به سازمان‌دهی کشاند. برسید آیا آن مسائل تغییر کرده‌اند؟ گفت‌وگو را دوباره به برنامه‌ی پیروزی و قدم‌های بعدی هدایت کنید.

تمرین: پاسخ به سؤال‌های دشوار را تمرین کنید

یکی از پیام‌هایی را انتخاب کنید که مدیریت برای تضعیف کارزار شما استفاده کرده یا ممکن است استفاده کند. اگر نگرانی مشخصی از قبل میان همکاران اثر کرده، همان را انتخاب کنید.

نگرانی را همان‌طور بنویسید که یک همکار ممکن است بیان کند. سپس پاسخ خود را در سه مرحله بنویسید:

- تأیید
- پاسخ
- تغییر جهت

آن را با صدای بلند همراه یک دوست تمرین کنید.

راز شماره ۳۵: برای بدترین حالت آماده شوید



عکس: Tim Dubnau

دلیلی وجود دارد که بعضی‌ها از جلو آمدن می‌ترسند: مدیریت سابقه‌ی تلافی‌جویی دارد.

وقتی تکنسین‌های Cablevision در بروکلین نیویورک برای نخستین قراردادشان مبارزه می‌کردند، شرکت تلاش کرد یکی از رهبران کلیدی، جروم تامپسون، را اخراج کند. برای دفاع از او، ۲۰۰ همکار برجستگی زدند

که فقط روی آن نوشته بود «Jerome». چهل نماینده‌ی صنفی دفتر معاون رئیس را پر کردند و بازگشت تامپسون به کار را خواستند. روز بعد، او با دریافت حقوق معوقه به کار بازگشت. رئیس ماجرا را «سوء تفاهم» نامید.

سازمان دهنده الن دیوید فریدمن می‌گوید لازم است مردم را در برابر تلافی‌جویی‌ای که احتمالاً پس از اقدام‌های جسورانه می‌آید، از قبل «واکسینه» کنید:

- پیشاپیش توضیح دهید که تلافی‌جویی قابل انتظار است؛ ابتدا در گفت‌وگوهای یک‌به‌یک و بعدتر در اعلامیه‌ها.
- روشن کنید چه شکل‌هایی ممکن است داشته باشد: ارزیابی عملکرد هدفمند، پرونده‌سازی برای تخلف‌های ساختگی، مأموریت‌های بد، برنامه‌ی کاری نامطلوب، شایعه‌پراکنی بدخواهانه، تعلیق یا اخراج.
- آشکارا نامش را «تلافی‌جویی» بگذارید تا شرم و ترسی که چنین حملاتی ایجاد می‌کند کاهش یابد.
- اگر کسی هدف قرار گرفت، تلافی‌جویی را با گفت‌وگو و نوشتن افشا کنید.
- واقعیت‌ها را جمع کنید تا نشان دهید حمله به دلیل فعالیت در محیط کار بوده است.
- حامیان باید آماده باشند با اقدام‌های خود از همکار هدف‌قرارگرفته دفاع کنند؛ دادخواست، نشان‌هایی مثل «نمی‌توانید ما را بترسانید!»، حضور دسته‌جمعی نزد رئیس، شکایت رسمی یا طرح اتهام «رویه‌ی ناعادلانه‌ی کار».
- اگر ممکن است مدیر آسیب‌پذیری را شناسایی و منزوی کنید. روابط قدرت را تحلیل کنید. اگر بتوان پرونده‌ی محکمی درباره‌ی رفتار بد یک سرپرست ساخت، مدیران بالاتر شاید برای بازگرداندن آرامش حاضر شوند او را قربانی کنند.



عکس: United Teachers Los Angeles

فعال بودن می‌تواند از شما محافظت کند

کی آیزنهاور، کارمند یک بیمارستان در اوکلند، می‌گوید بعضی کارکنان تصور می‌کنند نماینده‌ی صنفی یا فعال بودن آدم را به دردسر می‌اندازد؛ اما تجربه‌ی آنها معمولاً برعکس بود.

همکارانش باور داشتند نقش اتحادیه‌ای از او محافظت می‌کند؛ دفاع قاطع و معمولاً موفقش از اعضا باعث می‌شد مدیریت به‌سادگی او را شخصاً هدف نگیرد، و اگر هم می‌گرفت اتحادیه با تمام توان از او دفاع می‌کرد.

او می‌توانست خودش را نمونه‌ای نشان دهد از اینکه صریح و بی‌پرده‌بودن، تا زمانی که وظیفه‌ی کاریات را انجام می‌دهی، الزاماً به دردسر با مدیریت منجر نمی‌شود.

غلبه بر ترس با اقدام

در رستورانی در سانتافه‌ی نیومکزیکو، کارلوس کامپوس و دو همکارش کمیته‌ای تشکیل دادند. ۲۶ نفر دیگر از کارکنان آن‌قدر نگران بودند که به آنها نپیوستند.

قبلاً هر وقت شرایط کار را مطرح می‌کردند، رئیس می‌گفت: «در باز است؛ می‌توانید بروید.»

نخستین اقدام علنی گروه این بود که نامه‌ای به رئیس بدهند و بخواهند رستوران پرداخت اضافه‌کاری را آغاز کند، زمان ناهار را محترم بشمارد و آنها را مجبور نکند بدون دستمزد در جلسه‌ی ماهانه شرکت کنند.

رستوران هر سه نفر را اخراج کرد. اما با کمک یک مرکز کارگری، آنها نزد هیئت روابط کار شکایت کردند و تظاهراتی پرسروصدا جلوی رستوران سازمان دادند که رسانه‌های محلی هم آن را پوشش دادند.

چهار ماه بعد، کامپوس دوباره سر کار بود. هیئت روابط کار دستور داده بود کارفرما او و همکارانش را بازگرداند و همه‌ی دستمزد ازدست‌رفته را جبران کند. رستوران همچنین استراحت ناهار را برقرار کرد و جلسه‌های بدون دستمزد و اضافه‌کاری پرداخت‌نشده را پایان داد.

کامپوس می‌گوید: «ترس همیشه وجود خواهد داشت و کارفرماها از آن سوءاستفاده می‌کنند. اما ما حقوقی داریم و شایسته‌ی احترامیم.»

علنی کنید

همان مرکز کارگری، Somos un Pueblo Unido، از تشکیل ۵۰ کمیته‌ی محیط کار در هتل‌ها، رستوران‌ها، کارواش‌ها، شرکت‌های محوطه‌سازی و نظافت حمایت کرده است.

با اینکه کامپوس و همکارانش با شدیدترین تلافی‌جویی ممکن یعنی اخراج روبه‌رو شدند، تجربه‌ی این مرکز نشان می‌دهد بیشتر کارفرمایان، وقتی موقعیت حقوقی خود را می‌شناسند، اصلاً تلافی نمی‌کنند.

نامه‌ای به رئیس که دست‌کم دو کارگر آن را امضا کرده باشند برای تقویت دفاع حقوقی بسیار مهم است. اگر کارکنان اخراج شوند، مدرک روشنی دارند که در اقدام جمعی شرکت کرده‌اند و رئیس از آن خبر داشته است.

همان‌قدر مهم است که بلافاصله پس از هر تلافی‌جویی تجمعی برگزار شود. این کار توجه عمومی‌ای ایجاد می‌کند که رئیس نمی‌خواهد و نشان می‌دهد کارکنان از حمایت جامعه برخوردارند. کارفرمایان دیگر هم می‌بینند اگر تلافی کنند با چه چیزی روبه‌رو خواهند شد.

همه‌ی اعضای کمیته باید موافق باشند درباره‌ی شکایت‌هایشان با رسانه‌ها صحبت کنند. سازمان‌دهنده مارسلا دیاز می‌گوید: «اگر هیچ‌کس از این ماجرا باخبر نشود، ما قدرت نمی‌سازیم.»

وقتی شما را به دفتر فرا می‌خوانند

اگر مدیران شروع کنند افراد را جداگانه به گوشه بکشاند، آنها را از قبل برای چیزی که ممکن است رخ دهد آماده کنید. نقش‌آفرینی یک جلسه‌ی یک‌به‌یک می‌تواند مفید باشد.

به همکاران بگوئید نیازی به قهرمان بازی نیست. جروبخت با سرپرست درباره‌ی کارزار کمکی نمی‌کند. هدف سرپرست یا ترساندن شماست یا گرفتن اطلاعاتی مثل نام رهبران.

هر وقت به دفتر فراخوانده شدید، این روش‌ها مفیدند:

- بر حقوق Weingarten خود تأکید کنید. اگر در بخش خصوصی اتحادیه‌ای به رسمیت شناخته شده دارید – حتی اگر هنوز قرارداد ندارید – حق دارید در هر جلسه‌ای که ممکن است به تنبیه انضباطی منجر شود، نماینده‌ی صنفی همراهتان باشد. بسیاری از اتحادیه‌های بخش عمومی نیز حمایت‌های مشابهی در قوانین ایالتی یا قراردادهایشان دارند.

هر وقت احساس کردید جلسه ممکن است جنبه‌ی انضباطی پیدا کند، مستقیم بپرسید: «آیا این جلسه ممکن است به تنبیه انضباطی منجر شود؟» اگر پاسخ هر چیزی جز «نه» بود – از جمله «بله»، «شاید»، «خواهیم دید» یا «هنوز نمی‌دانم» – بگوئید طبق حق خود می‌خواهید نماینده‌ی صنفی حاضر باشد.

- از حرف‌های سرپرست یادداشت بردارید، به‌ویژه اگر فکر می‌کنید ممکن است حقوقتان نقض شود. مثلاً سؤال درباره‌ی فعالیت سازمان‌دهی شما ممکن است نظارت غیرقانونی بر فعالیت اتحادیه‌ای باشد؛ با مسئولان اتحادیه یا وکیل مشورت کنید.

یادداشت برداری ممکن است سرپرست را آن قدر محتاط کند که رفتارش را کنترل کند، یا برعکس او را عصبانی‌تر کند. سرپرست خاص خودتان را بسنجید. اگر در جلسه یادداشت نمی‌کنید، بلافاصله پس از آن حتماً گزارش مکتوب تهیه کنید.

- به سؤال‌های مربوط به کارتان پاسخ دهید، اما اطلاعات اضافه‌ای که از شما نپرسیده‌اند داوطلبانه ارائه نکنید.

- کمی پس از جلسه، با نماینده‌ی صنفی یا یکی از اعضای گروه هسته جمع‌بندی کنید. این فرصت می‌دهد مطمئن شوند حالتان خوب است، بررسی کنند حقوقتان نقض شده یا نه، به ترس‌ها یا تردیدهای تازه‌ای که مدیریت ایجاد کرده پاسخ دهند و اطلاعاتی درباره‌ی برنامه‌ی مدیریت جمع کنند.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

وقتی تلافی جویی شکست می خورد



عکس: UFCW Local 400

در یک سوپرمارکت Kroger در ویرجینیا، تلاش مدیریت برای تلافی نتیجه‌ی معکوس داد و در نهایت همکاران بیشتری را به مشارکت در اتحادیه تشویق کرد.

مشکل آشکاری وجود داشت: مدیری نژادپرست که کارکنان سیاه‌پوست را بابت کارهایی تنبیه می‌کرد که کارکنان سفیدپوست بابتشان به دردسر نمی‌افتادند. در هوای بد، کارکنان سیاه‌پوست برای جمع‌کردن چرخ‌های خرید به بیرون فرستاده می‌شدند؛ اگر چیزی روی زمین می‌ریخت، تمیزکردنش به آنها سپرده می‌شد.

الگو روشن بود، اما در ابتدا فقط یک نفر آماده بود در برابرش بایستد: لاورن رن، نماینده‌ی صنفی.

رن و نماینده‌ی اتحادیه ابتدا شکایت را نزد مدیریت بالاتر بردند، اما شرکت حاضر نشد رسیدگی کند. بنابراین رن خودش ثبت و مستندسازی رخدادهای نژادپرستانه را آغاز کرد: تاریخ و ساعت هر مورد و نام شاهدان را می‌نوشت و هر فرصتی پیدا می‌کرد مدیر را به پاسخ‌گویی می‌کشاند.

مدیر سعی کرد علیه او تلافی کند، اما رن عقب ننشست. وقتی برخلاف سابقه‌ی خدمتش از سمتی که حقش بود کنار گذاشته شد، شکایت رسمی ثبت کرد و پیروز شد؛ آن سمت را گرفت.

اتفاق جالبی افتاد. کارکنانی که پیش‌تر علاقه‌ای به اتحادیه نداشتند، وقتی ایستادگی رن را دیدند نزد او آمدند و عضو شدند. می‌دیدند او بر سر مسئله‌ای می‌جنگد که برای آنها مهم است و تلاش ناموفق برای مجازاتش نتیجه‌ی معکوس داده است. فهمیدند بی‌قدرت نیستند و شاید این مبارزه ارزش خطرکردن داشته باشد؛ شاید حتی بتوانند پیروز شوند.

فعالیت یک نفر به تلاش سازمان‌دهی گروهی تبدیل شد. کارکنان زیادی به مستندسازی رفتار مدیر کمک کردند. تیمی از بخش‌ها و شیفت‌های مختلف تشکیل دادند تا هیچ موردی از قلم نیفتد و هر جا ممکن بود شکایت رسمی ثبت کردند.

با شدیدتر شدن فشار، مدیر در تلاش برای خلاص شدن از کارکنان سیاه‌پوست درمانده‌تر شد. سرانجام اشتباهی کرد که حتی Kroger نمی‌توانست نادیده بگیرد: برای بد جلوه‌دادن بعضی کارکنان، کارت نظر مشتری را جعل کرد و شکایتی ساختگی نوشت.

او گیر افتاد و اخراج شد. کارکنان هم قوی‌تر از قبل بیرون آمدند، چون این کار را با هم انجام داده بودند.

راز شماره ۳۶: تمرین، تمرین، تمرین... جمع‌بندی، جمع‌بندی، جمع‌بندی



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

هرقدر هم کارزارتان خوب برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان‌دهی پر از اتفاق‌های پیش‌بینی‌نشده و تجربه‌های ناآشناست. هر وقت می‌توانید، کاری را که قرار است انجام دهید گروهی تمرین کنید و بعد از انجامش هم آن را جمع‌بندی و ارزیابی کنید.

مثلاً اگر می‌خواهید برای تحویل دادخواست دسته‌جمعی نزد رئیس بروید، حتماً پیش از آن نقش‌آفرینی کنید؛ اگر ممکن است با کل گروه. کسی که استعداد بازیگری و اغراق دارد می‌تواند نقش رئیس را بازی کند. چند بار و با سناریوهای مختلف تمرین کنید:

- رئیس دادخواست را می‌گیرد و می‌گوید بعداً پاسخ می‌دهد.
- رئیس با فریاد شما را ساکت می‌کند.
- رئیس پیشنهاد می‌دهد خصوصی با یک یا دو نفر ملاقات کند.
- رئیس پلیس را خبر می‌کند.
- منشی ادعا می‌کند رئیس حضور ندارد.

درباره‌ی واکنش مناسب در هر حالت گفت‌وگو کنید. ترتیب سخنرانان را از قبل تعیین کنید و مطمئن شوید همه می‌دانند چه خواهند گفت. مؤثرتر است اگر «دردسازان» شناخته‌شده عقب‌بایستند و اجازه دهند دیگران حرف بزنند تا روشن شود مسئله برای همه اهمیت دارد.

بلافاصله بعد از اقدام، چند دقیقه در جایی نزدیک – مثلاً پارکینگ – دوباره دور هم جمع شوید و پرسید: «فکر می‌کنید چطور پیش رفت؟» ممکن است افراد هیجان‌زده، ناامید، نگران یا سردرگم باشند.

نقش سازمان‌دهنده این است که به تفسیر اتفاق کمک کند و امید بدهد. یادآوری کنید پیام منتقل شده و کاری کنید همه نسبت به کاری که انجام داده‌اند احساس خوبی داشته باشند. واکنش مدیریت را در چارچوب

راهبردهای شناخته‌شده‌ی آن – ترس، ناامیدی، سردرگمی و تفرقه – توضیح دهید و یادآوری کنید این اقدام چگونه در برنامه‌ی کلی پیروزی جا می‌گیرد.

کمیت‌ه باید مرتب جلسه بگذارد و گفت‌وگوهای یک‌به‌یکی را هم که اعضا انجام می‌دهند نقش‌آفرینی کند. نقاط دشوار را مرور کنید و برای سؤال‌های سختی که گیرتان انداخته‌اند پاسخ پیدا کنید.

راز شماره ۳۷: نفرات را بشمارید

قدرت گروه شما در هر لحظه به این بستگی دارد که چند نفر را می‌توانید به اقدام وادارید. بنابراین حمایت را ارزیابی کنید، دوباره ارزیابی کنید و باز هم ارزیابی کنید.

تعداد امضاهای دادخواست را بشمارید. ثبت کنید چند نفر نشان، برچسب یا تی‌شرت شما را می‌پوشند. در صف اطلاع‌رسانی اعتراضی برگه‌ی حضور داشته باشید. در هر مرحله آیا درصد بیشتری از همکاران مشارکت می‌کنند؟

نقشه یا جدول محیط کار درس سوم را مرتب به‌روز کنید. به شناسایی رهبران دوباره نگاه کنید، به‌ویژه در بخش‌ها یا گروه‌هایی که مشارکت ضعیف است. چه فرد دیگری آنجا نفوذ دارد؟ چه کسی می‌تواند بر فرد بانفوذ اثر بگذارد؟

همیشه گوش کنید: حال و هوای محیط چیست؟ مردم اقدام قبلی را دوست داشتند؟ از مدیریت چه خبر و شایعه‌ای می‌رسد؟ خود مردم چه ایده‌هایی مطرح می‌کنند؟

جدولتان را به‌روز کنید

جدول محیط کار درس سوم ابزار حیاتی برای پیگیری پیشرفت هر کارزار است. بسته به هدف‌تان می‌تواند شامل این موارد باشد:

- نام، محل، شیفت و عنوان شغلی هر عضو
- وضعیت عضویت در اتحادیه
- افراد تازه‌وارد
- اطلاعات شبکه‌ی تلفنی
- اینکه چه کسی نماینده‌ی صنفی است
- چه کسی عضو شده یا عضو تازه جذب کرده
- چه کسی در دوره‌ی آموزشی شرکت کرده
- چه کسی عضو تیم اقدام قرارداد است

جدول فقط به اندازه‌ی دقت اطلاعاتش مفید است. سازمان‌دهندگان باید دائماً آن را به‌روز کنند و از همکاران هم کمک بگیرند؛ از جمله پیدا کردن افرادی که حتی نمی‌دانستید عضو هستند و حذف کسانی که کار را ترک کرده‌اند، مرخصی رفته‌اند یا مأموریتشان تغییر کرده است.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

معلمان سطح معیار را بالا می‌برند



عکس: Sarah Jane Rhee, loveandstrugglephotos.com

معلمان شیکاگو در کارزار قرارداد سال ۲۰۱۲ استاد شمارش شدند؛ مجبور بودند.

قانونی ایالتی در ۲۰۱۱ تصویب شده بود که اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو (CTU) را ملزم می‌کرد پیش از اعلام اعتصاب، رأی موافق ۷۵ درصد کل اعضا – نه فقط رأی‌دهندگان – را به دست آورد. طراحان قانون تصور می‌کردند این کار ناممکن است.

رهبران CTU مطمئن بودند ۷۵ درصد شدنی است، اما هیچ‌کس نمی‌توانست دشواری آن را انکار کند. نمی‌شد بدون آمادگی سراغ رأی‌گیری رفت.

فعالان، مشارکت همکاران در رشته‌ای از فعالیت‌ها را ثبت کردند: پوشیدن لباس قرمز در جمعه‌ها، امضای نامه‌ی سرگشاده، شرکت در رأی‌گیری آزمایشی اعتصاب و حضور در تجمع سراسری شهر. جکسون پاتر، هماهنگ‌کننده‌ی کارکنان، اینها را «آزمون‌هایی که برای خودمان طراحی کردیم» می‌نامید.

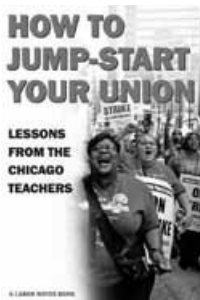
روی دیوار دفتر اتحادیه جدول‌هایی نصب کردند تا وضعیت تک‌تک مدارس و نمایندگان را پیگیری کنند. نورین گوتکانست، مدیر سازمان‌دهی، گفت: «خیلی شمارش کردیم.»

در کنفرانس آموزشی بهاره‌ی اتحادیه، اعضای کمیته‌ی قرارداد، اعضای مدارسشان را نام‌به‌نام مرور کردند: آیا لباس قرمز می‌پوشد؟ آیا به اقدام می‌آید؟ آیا به مجوز اعتصاب رأی مثبت می‌دهد؟

این ارزیابی‌ها حقیقت‌های ثابت و همیشگی تلقی نمی‌شدند. هدف از دانستن جایگاه فعلی هر فرد این بود که بتوان او را در فرایندی مداوم به مرکز صفحه‌ی هدف – مدل درس اول – نزدیک‌تر کرد.

سازمان‌دهنده متیو لاسکین گفت: «ارزیابی‌ها اهداف متحرک بودند. وظیفه‌ی نماینده این بود که برنامه‌ای برای حرکت دادن افراد داشته باشد. مهارت‌هایی برای غلبه بر موانع در اختیارشان گذاشتیم. برای مردم توانمندساز بود که بفهمند با این مهارت‌ها می‌توانند حمایت بسازند، نه اینکه فقط از جاهایی که حمایت کم است شکایت کنند.»

تا بهار، CTU آزمون‌های خودش را با موفقیت پشت سر می‌گذاشت و برای بزرگ‌ترین مانع کارزار، رأی اعتصاب، آماده بود. معلمان با ۹۰ درصد رأی موافق از آن عبور کردند و با مشارکتی تقریباً یکپارچه اعتصاب کردند.



برای مطالعه‌ی بیشتر: How to Jump-Start Your Union.

راز شماره ۳۸: برداشت می‌تواند بر واقعیت غلبه کند

پس از پایان کارزار، نبرد بر سر دل‌ها و ذهن‌ها حیاتی است.

جف کرازبی، رئیس باسابقه‌ی شعبه‌ی ۲۰۱ IUE-CWA در کارخانه‌ی جنرال الکتریک در لین ماساچوست، می‌گوید: «در هر نبرد دست‌کم دو نبرد وجود دارد: آنچه اتفاق افتاد و آنچه مردم فکر می‌کنند اتفاق افتاد.»

کارکنان GE در سال ۱۹۶۹ در سطح ملی ۱۰۱ روز اعتصاب کردند. کرازبی می‌گوید عضو معمولی ممکن است بگوید چیزی جز پنج سنت به دست نیاوردند؛ اما در واقع چندین بهبود مهم گرفتند و به دلیل همان اعتصاب، در ۳۰ سال بعد توافق‌های بهتری به دست آوردند، چون شرکت متقاعد شد دوباره آنها را تا مرز اعتصاب هل ندهد.

در سال ۱۹۸۶ هم اعتصاب محلی چهارهفته‌ای نظام انضباطی را بهتر کرد و باعث شد مدیریت آزار و اخراج نمایندگان صنفی را متوقف کند. از آن زمان سازوکار شکایت رسمی بهتر کار کرده است. اما رهبران وقت به مردم توضیح ندادند چه دستاوردی حاصل شده بود، بنابراین بسیاری احساس کردند آن «اعتصاب احترام» ارزشش را نداشته است.

پس از هر نبرد با مدیریت، رئیس‌ها آگاهانه روایت خودشان را از آنچه رخ داده پخش می‌کنند. شما در شرایطی دشوار می‌جنگید تا مردم باور کنند اصلاً امکان پیروزی وجود دارد.

کرازبی می‌گوید مشکل فقط شرکت نیست؛ بدبینی سنگینی در کل جامعه وجود دارد: مردم فکر می‌کنند دولت بد است، شرکت بد است، سیاستمداران بدند، اتحادیه بد است و طبعاً نمی‌توان چیزی به دست آورد؛ یا اینکه «آخرش هر کاری بخواهند می‌کنند.»



عکس: Massachusetts Uniting

اگر مردم به طور پیش فرض روایت رئیس را باور کنند، نتیجه می گیرند مبارزه ارزشش را نداشت و دفعه‌ی بعد برای جلو آمدن مردم خواهند شد.

کرازبی می گوید شعبه‌ی آنها یاد گرفته است «کارزار دوم» را باید به همان شدت کارزار اول پیش برد.

کارزار دوم

برای پیش بردن کارزار «مردم فکر می کنند چه اتفاقی افتاد»، یک به یک با افراد صحبت کنید و جلسه‌های محیط کار را مشخصاً برای همین موضوع تشکیل دهید. این گفت و گو را به جلسه‌ی عمومی اتحادیه واگذار نکنید، چون بیشتر اعضا به آن نمی آیند.

بر آنچه به دست آوردید تأکید کنید؛ حتی اگر فقط این باشد که «برای نخستین بار همه کنار هم ایستادیم». همین مهم است.

درباره‌ی اینکه چگونه می توان بیشترین استفاده را از دستاوردها کرد حرف بزنید و تأکید کنید هر توافقی با مدیریت فقط به اندازه‌ای واقعی است که اعضا در محیط کار آن را واقعی کنند.

زمان زیادی صرف شنیدن این کنید که چه چیزهایی در کارزار خوب یا بد پیش رفت. درباره‌ی اینکه دفعه‌ی بعد چه کار متفاوتی می توان کرد ایده پردازی کنید و از قبل فکر کنید چه زمانی باید کار را آغاز کرد.

پایان درس ششم

آیا کارزار شما تا حالا به بهبودی منجر شده است؟ تبریک! تا وقتی می توانید مزه‌ی پیروزی را بچشید.

حتی پس از پیروزی هم نمی توانید به افتخارات گذشته تکیه کنید. مدیریت همیشه دنبال فرصتی است که دوباره دست بالا را پیدا کند و آنچه به دست آورده اید پس بگیرد.

پس در درس هفتم، «همیشه در حال سازمان دهی باشید»، یاد می گیریم چگونه سازمان را در طول زمان زنده نگه داریم تا فضایی از احترام به کارکنان در محیط کار ریشه بدواند. هشدار: این کار نگهداری زیادی می خواهد.

درس ۷: همیشه در حال سازمان‌دهی باشید

امیدواریم هنگام خواندن این کتاب گاهی آن را کنار گذاشته و درس‌ها را در عمل امتحان کرده باشید. شاید چند همکار را دور هم جمع کرده‌اید، اقدامی طراحی کرده‌اید و حتی کارفرما را وادار کرده‌اید عقب‌نشینی کند. حس خوبی دارد، نه؟

اما رئیس‌ها می‌توانند بسیار سمج باشند؛ رئیس‌های خودشان هم آنها را به این سمت هل می‌دهند. مطمئن باشید فردا با آزار تازه یا مقررات احمقانه‌ی دیگری برمی‌گردند.

چگونه می‌توان در محیط کار فضایی ساخت که زورگویی برای سرپرستان دشوار و اجرای معیارهای عادلانه برای کارکنان آسان باشد؟

برای این کار به گروهی نیاز دارید که بین مبارزه‌ها هم ارتباطش را حفظ کند. مدل صفحه‌ی هدف در درس اول را به یاد بیاورید: به یک گروه هسته و حلقه‌ای از داوطلبان نیاز دارید که هر وقت لازم شد آماده‌ی اقدام باشند.

هری بریجز در پاولز پرسه می‌زند



عکس: Sarah Race

مایکل ایمز کانر گزارش می‌دهد: «هری بریجز در کتاب‌فروشی Powell's در پورتلندِ اورگن کار می‌کند. مراقب همکاری‌اش است – دست‌کم این چیزی است که می‌گویند.»

داستانی که اعضای اتحادیه‌ی ساحل‌کاران غرب آمریکا (ILWU) تعریف می‌کنند چنین است: هر از گاهی از بلندگوی فروشگاه پیامی پخش می‌شود: «هری بریجز به صندوق جلویی» یا «هری بریجز به سکوی بارگیری.»

اعضای اتحادیه در پاولز می‌دانند هری سال‌هاست مرده است. اما شهرت او را می‌شناسند؛ مبارزی سرسخت در ILWU که اعتصاب ساحل‌کاران سال ۱۹۳۴ را رهبری کرد و اتحادیه را تثبیت کرد. بخشی از پیوستن به ILWU یادگرفتن تاریخ اتحادیه و معنایی است که هری بریجز نمایندگی می‌کند. بنابراین اگر اعلام شود هری به سکوی بارگیری می‌رود، آنها هم می‌دانند باید بروند.

وقتی می‌رسند - معمولاً ۳۰ یا ۴۰ نفر - می‌بینند یکی از همکاران با رئیس دچار مشکل شده است: اختلاف، جروبخت یا رویارویی. پیش از رسیدن آنها شاید رئیس سخت‌گیری کند، بخواهد کسی را عبرت دیگران کند یا «دردسرسازی» را اخراج کند. برای همین است که هری بریجز را صدا می‌زنند.

وقتی ۳۰ یا ۴۰ نفر ظاهر می‌شوند، مدیر عقب می‌نشیند. کانر می‌گوید هر بار همین اتفاق می‌افتد. با یک یا دو نفر، رئیس هر کاری بخواهد می‌کند؛ اما با ۳۰ یا ۴۰ نفر، همان‌طور که آرنلو گاتری زمانی اشاره کرد، دیگر یک جنبش دارید.

هیچ‌کس هری بریجز را در پاولز ندیده است. فقط می‌دانند او آنجاست و مراقب است کسی مورد زورگویی یا حذف قرار نگیرد.

راز شماره ۳۹: کمی ساختار، راه زیادی می‌برد

داستان پاولز فرهنگ محیط کاری‌ای را نشان می‌دهد که در آن همبستگی قاعده است و سامانه‌ی ارتباطی ساده اما قدرتمندی وجود دارد.

ممکن است در محیط کارتان به چیز پیچیده‌ای نیاز نداشته باشید. نکته این است که به اندازه‌ی مسائلی که با آنها روبه‌رو هستید ساختار بسازید. برای جلسه‌ی پنج یا ده نفره نیازی به مسئول آیین‌نامه و انتظامات ندارید، اما به یک گرداننده‌ی جلسه نیاز خواهید داشت.

یک دورهمی منظم ناهار در غذاخوری یا دیدار بعد از کار برای نوشیدنی شاید کافی باشد؛ یا ممکن است لازم باشد شورای رسمی نمایندگان صنفی تشکیل دهید.

هر اندازه‌ای که داشته باشد، سازمان موفق به این عناصر نیاز دارد:

- ارتباط: می‌تواند غیررسمی باشد، مثل گفت‌وگو در محیط کار یا سر قهوه، یا رسمی‌تر از طریق شبکه‌ی عضو به عضو که در آن به هر فرد تعدادی همکار برای گفت‌وگو سپرده می‌شود. ارتباط می‌تواند خبرنامه، اعلامیه و شبکه‌های اجتماعی را هم شامل شود، اما باید گفت‌وگوی یک‌به‌یک و چهره‌به‌چهره را در اولویت بگذارد.

- پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری: فعالان می‌دانند می‌توانند روی هم حساب کنند. کارهایی را که قول داده‌اند، در زمانی که گفته‌اند انجام می‌دهند.

- همبستگی: آسیب به یکی، آسیب به همه است. همبستگی با ملاحظه و کمک متقابل، رد کردن تبعیض و طرفداری، تمرکز بر مشترکات و ایجاد حس خانواده میان همکاران ساخته می‌شود.

هدف، قدرت است

برای اینکه گروهی از کارکنان در محیط کار قدرت جمعی داشته باشند، مشارکت در سه سطح لازم است:

۱. یک یا چند رهبر که درباره‌ی آنچه در محیط کار رخ می‌دهد فکر می‌کنند، حرف می‌زنند و اقدام پیشنهاد می‌کنند.

۲. گروهی معمولاً کوچک از همکاران که با رهبران کار می‌کنند و به آنها کمک می‌کنند.

۳. حمایت بیشتر یا همه‌ی اعضای گروه کاری.

راز شماره ۴۰: معاشرت کنید تا سازمان‌دهی کنید



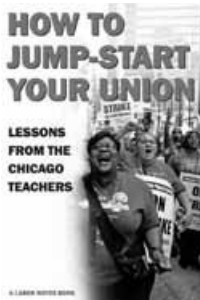
عکس: Community Farmworker Alliance

آدام هینن از اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو می‌گوید: «نمی‌توانید انتظار داشته باشید مردم با هم در خیابان راهپیمایی کنند وقتی حتی اسم همدیگر را نمی‌دانند.» او به عنوان نماینده‌ی اتحادیه، بخشی از وظیفه‌اش را این می‌داند که اعضای مدرسه‌اش را با هم آشنا کند.

هینن می‌گوید شعارش همیشه این بوده است: «معاشرت برای سازمان‌دهی، سازمان‌دهی برای بسیج.» این توصیه تازه نیست. از همان زمانی که کارگران شروع به سازمان‌دهی کردند، بعد از کار در بار یا پیش از کار در قهوه‌خانه دور هم جمع می‌شدند. زمانی که کارکنان بیشتر در یک محله، نزدیک محل کار، زندگی می‌کردند و باشگاه‌های قومی، اجتماعی یا کلیساهای مشترک داشتند، جمع‌شدن بیرون از کار آسان‌تر بود. امروز دورتر از هم زندگی می‌کنیم و رفت‌وآمدها طولانی‌تر شده است. زندگی‌ها آن قدر شلوغ است که اغلب به محض پایان شیفت به خانه می‌رویم. با این حال، مهم است دور از چشم کنجکاو سرپرست کنار هم باشیم؛ حتی اگر فقط ناهار وسط روز کاری باشد.

اغلب همین گفت‌وگو درباره‌ی زندگی بیرون از کار است که احترام ما به یکدیگر را به عنوان انسان محکم می‌کند و وفاداری لازم برای کنار هم ماندن را می‌سازد.

هینن پیش از آنکه به یک جلسه‌ی رسمی اتحادیه برود، در جلسه‌ی یک فراکسیون اتحادیه‌ای در یک اغذیه‌فروشی شرکت کرد. می‌گوید: «غذا سفارش دادیم و درباره‌ی مسائل حرف زدیم. از اینکه همه اجازه می‌دادند دیگران حرف بزنند و نظر بدهند تعجب کردم.» فراکسیون آموزگاران اعضای عادی (CORE) همچنین نمایش فیلم و گروه مطالعه برگزار می‌کرد؛ فرصت‌های فراوانی تا افراد همدیگر را بشناسند و در هر سطحی که خودشان انتخاب می‌کنند وارد فعالیت شوند.



برای مطالعه‌ی بیشتر: How to Jump-Start Your Union.

باشگاه صبحانه

در UPS در کلمبوسِ اوهایو، یک باشگاه صبحانه به کارکنان پاره‌وقت کمک کرد سازمان‌دهی کنند. نیک پری در ساعات بسیار زود صبح بسته‌ها را بر اساس کد پستی مرتب می‌کرد و داخل کامیون‌های بزرگ قهوه‌ای UPS می‌گذاشت. می‌گوید: «شیفت ما ساعت ۹ صبح تمام می‌شد، ولی تا ۱۰:۳۰ داخل ساختمان حرف می‌زدیم. طبیعی بود که بعدش برای غذا بیرون برویم. اول اصلاً به سازمان‌دهی فکر نمی‌کردیم؛ بیشتر همدلی بود، خالی کردن دل و گرفتن مشورت.»

هر جمعه برای باشگاه بیرون می‌رفتند و درباره‌ی اتفاق‌های محیط کار و نحوه‌ی مقابله با سرپرستانی حرف می‌زدند که کارشان را فقط تندتر کردن کار کارکنان می‌دانستند. گروه از چهار نفر شروع شد و به نه نفر رسید. مدیران متوجه شدند و مسخره‌شان کردند؛ و همین به آنها نشان داد کارشان اثر دارد.

از مرتب‌کنندگان انتظار می‌رفت در هر ساعت ۱۸۰۰ تا ۲۲۰۰ بسته جابه‌جا کنند. نوار نقاله مرتب بیش از ظرفیت پر می‌شد و بسته‌ها به اطراف می‌ریخت. کارکنان حق داشتند برای ایمنی نوار را متوقف کنند، اما بیشترشان از استفاده از این حق می‌ترسیدند.

پری می‌گوید کسانی که حاضر بودند نوار را متوقف کنند همان کسانی بودند که به باشگاه صبحانه می‌آمدند. وقتی چند نفر این کار را کردند و دیدند می‌توانند بدون مجازات از حقشان استفاده کنند، دیگران هم شجاع‌تر شدند.

شروع کردند تعداد دفعاتی را که هر فرد نوار را خاموش می‌کرد ثبت کنند و به کسی که بیشتر از همه این کار را کرده بود «های‌فایو» بدهند.

وقتی پری به شیفت عصر منتقل شد، «باشگاه بال مرغ» راه انداخت و کارکنان بعد از کار برای خوردن بال مرغ بیرون می‌رفتند. همچنین برای استراحت ده دقیقه‌ای غذا می‌خریدند، سر کار می‌آوردند و با هم تقسیم می‌کردند؛ کاری که مدیریت را حسابی عصبانی می‌کرد.

پری می‌گوید: «از خاموش کردن نوار رسیدیم به تماس اعضا با OSHA و ثبت شکایت نزد هیئت روابط کار. مردم خیلی بیشتر از هر زمان دیگری اعتماد به نفس پیدا کردند.»

جلسه‌ی پیش از جلسه

باشگاه صبحانه‌ی دیگری در یکی از شعب اتحادیه‌ی لوله‌کش‌ها و نصابان لوله در سیاتل فعالیت می‌کرد. این گروه را کارکنان سیاه‌پوستی تشکیل دادند که هم از سوی شعبه‌ی اتحادیه و هم از طرف دیگر اعضا با تبعیض روبه‌رو بودند. بعدها دیگر کارکنان رنگین‌پوست و زنان نیز به آن پیوستند.

باشگاه شنبه‌ها، پیش از جلسه‌ی ماهانه‌ی اتحادیه، تشکیل می‌شد. اگر عضوی می‌خواست موضوعی را در جلسه‌ی اتحادیه مطرح کند، ابتدا گروه درباره‌اش گفت‌وگو می‌کرد و ایده و کمک دیگران را می‌گرفت؛ به قول یکی از اعضا، «تا آنجا تنها نایستی».

این باشگاه همچنین برای ورود افراد به دوره‌های کارآموزی، دفاع از تبعیض مثبت در ایالت و کسب سمت‌های اتحادیه‌ای کارزارهایی راه انداخت.

راز شماره ۴۱: همه باید به شبکه وصل باشند

ممکن است مثل کتاب‌فروشی پاولز به سیستم بلندگو دسترسی نداشته باشید. اما می‌توانید «بلندگوی» دهان‌به‌دهان خودتان را بسازید؛ چیزی شبیه شبکه‌ی تلفنی، اما حضوری، تا افراد مرتب با یکدیگر و با فعالیت‌های اتحادیه در تماس بمانند.

می‌توانید آن را به صورت شبکه‌ی عضو به عضو یا کمیته‌ای کوچک در هر بخش کاری سازمان دهید. شکل دقیق ساختار مهم نیست. مهم این است که شبکه‌ای متراکم از سازمان‌دهی وجود داشته باشد، به طوری که هیچ کارگری از فردی که در جریان امور است فاصله‌ی زیادی نداشته باشد.

شبکه‌ی عضو به عضو



عکس: Chicago Teachers Union

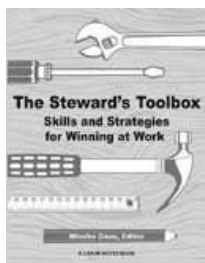
شبکه‌ی عضو به عضو از داوطلبانی تشکیل می‌شود که متعهدند هم به طور منظم و هم هنگام «فعال شدن» شبکه با همکاران مشخصی صحبت کنند.

در حالت ایده‌آل، هر داوطلب نباید مسئول بیش از ده همکار باشد. کمتر بهتر است؛ کار را آسان‌تر می‌کند و افراد بیشتری را درگیر می‌سازد. بر شبکه‌هایی که از قبل وجود دارند بنا کنید، از جمله روابط اجتماعی و افرادی که در محل کار مرتب همدیگر را می‌بینند.

همچنین به چند هماهنگ‌کننده‌ی شبکه نیاز دارید که با داوطلبان در تماس باشند و منظم جلسه بگذارند. اطلاعات می‌تواند از هماهنگ‌کنندگان تقریباً با سرعت سیستم بلندگو به کل نیروی کار برسد.

جریان اطلاعات باید از پایین به بالا هم باشد. هماهنگ‌کنندگان از شبکه بازخورد بگیرند؛ نظام تازه‌ی انتقال کارکنان چطور کار می‌کند؟ سرپرست شیفت شب رفتارش را اصلاح کرده است؟ داوطلبان هم فعالانه نگرانی‌های همکاران را بپرسند و به هماهنگ‌کنندگان منتقل کنند؛ مثلاً: «همه می‌خواهند بدانند چرا هزار دلار به نامزد کلانتری کمک کردیم.»

شبکه‌ی فعالان باید ساختار نمایندگان صنفی را تکمیل کند. شاید نمایندگان صنفی هماهنگ‌کنندگان طبیعی باشند، یا شاید بهتر باشد اعضای دیگری برای این نقش جذب شوند. در هر صورت شبکه و نمایندگان باید کاملاً هماهنگ کار کنند؛ از جنگ قلمروها پرهیز کنید.



برای مطالعه‌ی بیشتر: The Steward's Toolbox.

کمیته‌ی کوچک

روش دیگر، تشکیل یک «کمیته‌ی اتحادیه» از دو یا چند نماینده‌ی صنفی یا فعال برای یک بخش کاری است که دیگران را در جریان امور نگه می‌دارند. کمیته باید جلسه‌های منظم و هنگام بروز بحران، جلسه‌های فوری و کوتاه داشته باشد.

اعضای کمیته باید به شیوه‌ای دموکراتیک انتخاب یا تأیید شوند. یکی از شعب اتحادیه‌ی کارکنان خدمات در کالیفرنیا از «دادخواست حمایت از نماینده‌ی صنفی» استفاده می‌کرد. پل کریل نوشته است هرکس می‌خواست نماینده شود باید امضای اکثریت کارکنان بخش خودش را می‌گرفت. هدف این بود که تا جای ممکن نمایندگان بیشتری داشته باشند و محدودیتی تعیین نکنند. بخشی با ۲۵ کارگر و سه نماینده از بخشی با فقط یک نماینده قوی‌تر است.

اگر قرارداد تعداد نمایندگان رسمی را محدود می‌کند، کارکنان همچنان می‌توانند جانشین‌های غیررسمی یا اعضای کمیته انتخاب کنند. این شبکه می‌تواند نماینده را در برابر تلافی‌جویی محافظت کند و حجم کار را قابل‌مدیریت‌تر سازد.

کریل می‌نویسد بسیاری از کسانی که دوست دارند نماینده شوند، به دلیل ترس از اینکه تمام بار کار تنها روی دوششان بیفتد این کار را نمی‌کنند. وقتی گروهی نقش رهبری را می‌پذیرد، معمولاً ایده‌های بهتر و جسورانه‌تری پیدا می‌کند و احساس می‌کند قدرت و حمایت لازم برای اجرای آنها را دارد.

تمرین: طرح اولیه‌ی شبکه‌ی اعضا را بکشید

به نقشه‌ی محیط کارتان از درس سوم برگردید. آیا می‌توانید ببینید چه کسانی داوطلبان خوبی خواهند بود و هرکدام بهتر است با چه افرادی در تماس باشند؟ به رهبران طبیعی و همچنین افرادی فکر کنید که با مقداری آموزش می‌توانند رشد کنند. در نظر بگیرید چگونه همه‌ی گروه‌های کاری و اجتماعی را پوشش دهید.

پیش‌نویس نخست شبکه‌ی عضویه عضو را برای بخش یا محیط کارتان طراحی کنید. البته فقط پیش‌نویس است. بعد باید کار آهسته‌ی جلب موافقت داوطلبان را انجام دهید و خود آنها نیز درباره‌ی اینکه با چه کسانی در تماس باشند نظر خواهند داشت.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

شبکه را زنده نگه دارید



عکس: AFSCME Local 3299

شبکه‌ی عضویه عضو اغلب در جریان مبارزه بر سر قرارداد محکم می‌شود. اما نگذارید بعد از آن پژمرده شود. این ساختار باید همیشه آماده و فوراً قابل استفاده باشد.

ساختار شبکه را روی جدولی دیواری نصب کنید یا در صفحه‌گسترده ثبت کنید. مرتب بررسی کنید کسی کنار نکشیده باشد و اگر چنین شد، جای او را پر کنید.

در پردیس‌ها و بیمارستان‌های دانشگاه کالیفرنیا، کارکنان یدی عضو AFSCME Local 3299 در جریان مبارزه‌ی قرارداد سال ۲۰۱۲ «تیم‌های اقدام اعضا» یا MAT را گسترش دادند.

سازمان‌دهندگان با گفت‌وگوهای یک‌به‌یک شروع کردند تا افرادی را که بیشترین احترام را میان همکاران داشتند شناسایی کنند. با شنیدن داستان‌ها و انگیزه‌هایشان آنها را شناختند. مونیکا د لئون، منشی یک واحد، گفت: «هرکدام از ما دلیل متفاوتی برای درگیر شدن داریم. این سازمان‌دهی شخصی است.»

از رهبران بالقوه‌ی MAT خواسته شد:

- همکاران را به صف اعتراضی یا جلسه‌ی بخش بیاورند تا نشان دهند دیگران از رهبری آنها پیروی می‌کنند.
- تعهدنامه‌ای برای پذیرفتن مسئولیت رهبر MAT امضا کنند.
- از همکارانشان هم بخواهند تعهد بدهند در اقدام‌هایی مثل صف اعتراضی برای دستیابی به قرارداد خوب شرکت کنند.

در کمتر از یک سال، اتحادیه گروه بزرگی از رهبران تازه‌ی MAT را شناسایی و جذب کرد و تعدادشان را از کمتر از ۲۰۰ به ۶۰۰ رساند. بیشترشان بعد از پایان کارزار قرارداد نیز فعال ماندند.

کاترین لایبارگر، رئیس اتحادیه، گفت این افراد مبارزه‌های محیط کار را پیش می‌برند، از قرارداد دفاع می‌کنند و رهبران دیگر اتحادیه را شناسایی می‌کنند. همچنین وظیفه دارند افراد غیرعضو را عضو کنند.

راز شماره ۴۲: دست‌های بیشتر، کار سبک‌تر

پل مک‌کافرتی می‌نویسد کارکنان بخش گرمایش و تهویه مؤسسه‌ی فناوری ماساچوست با مشکلی روبه‌رو شدند: نماینده‌ی صنفی اتحادیه‌ی کارکنان خدمات، کارگری باتجربه با ۲۰ سال سابقه، استعفا می‌داد.

هیچ‌کس فوراً حاضر نبود جای او را بگیرد. نماینده‌بودن استرس زیادی داشت، نه ارشدیت ویژه‌ای می‌داد و نه تخفیف حق عضویت، و ممکن بود فرد را هم با مدیریت و هم با همکاران درگیر کند. ۳۵ کارگر نیز در سه شیفت، هفت روز هفته و زیر نظر شش سرپرست پراکنده بودند.

گروهی پیشنهاد «نمایندگی مشترک و چرخشی» دادند: چهار نفر سمت نماینده را با هم تقسیم کنند، هرکدام سه ماه مسئولیت داشته باشند و بعد از یک سال ببینند نتیجه چه بوده است.

ایده و نام داوطلبان را نوشتند، بالای دستگاه ثبت ساعت نصب کردند و از همکاران خواستند برای تأیید طرح امضا کنند. اکثریت امضا کردند و مسئول اتحادیه نیز حمایت کرد. چهار نفر با فرم‌های شکایت رسمی، یک نظام تازه و بدون تجربه وارد کار شدند.

در سه سال بعد، هشت نفر دوره‌های سه‌ماهه‌ی نمایندگی را تجربه کردند؛ بعضی بیش از یک بار داوطلب شدند.

مک‌کافرتی می‌گوید مهم‌ترین تغییر این بود که اتحادیه کمتر شبیه «بیمه‌نامه» دیده می‌شد و بیشتر چیزی بود که همه باید برای کارکردنش تلاش کنند. چون هشت نفر تجربه‌ی رسیدگی به شکایت‌ها را پیدا کرده بودند، درک نقاط قوت و ضعف روند شکایت گسترده‌تر شد.

بزرگ‌ترین ضعف چرخش این است که نماینده‌ی تازه طبیعتاً تجربه‌ی کمی دارد و ممکن است اشتباه کند. اما پس از مرحله‌ی اول شکایت، مسئول حرفه‌ای اتحادیه حضور دارد و کمک بزرگی است. همچنین چون شمار نمایندگان فعلی و سابق بیشتر می‌شود، گرفتن مشورت غیررسمی آسان است. هر سال با درگیر شدن افراد بیشتر، شکایت‌های بیشتری همان نزد سرپرست مستقیم حل می‌شوند.

بزرگ‌ترین مزیت چرخش این است که راهی قابل‌مدیریت برای مشارکت کارکنان در اتحادیه فراهم می‌کند: تعهد لازم است، اما محدود است.

خلاصه: دست‌های بیشتر، کار کمتر؛ مشارکت بیشتر، فرسودگی کمتر.

راز شماره ۴۳: جرقه‌ی گفت‌وگو ایجاد کنید



عکس: UNITE HERE Local 5

خبرنامه‌ها و اعلامیه‌های محیط کار سال‌ها ابزارهای عالی سازمان‌دهی بوده‌اند. امروز بسیاری از سازمان‌دهندگان از فهرست‌های ایمیل و گروه‌های فیس‌بوک برای هدف مشابه استفاده می‌کنند. اما چه از کاغذ استفاده کنید چه از پیکسل، این فقط ابزار سازمان‌دهی است، نه جایگزین سازمان‌دهی. ارزش انتشار شما به گفت‌وگوهای واقعی‌ای است که میان همکاران آغاز می‌کند و اقدامی که در محیط کار – جایی که قدرت شماست – برمی‌انگیزد.

افراد درون‌گراتر ممکن است وسوسه شوند فقط یک دسته اعلامیه روی میز اتاق استراحت بگذارند یا لینکی در فیس‌بوک منتشر کنند و اسمش را سازمان‌دهی بگذارند. این میان‌برها شما را دور نمی‌برند.

در عوض، سازمان‌دهنده باید هر مقاله، میم، به‌روزرسانی وضعیت یا خبرنامه را بهانه‌ای برای شروع همان نوع گفت‌وگوهایی بداند که در درس دوم خواندید.

مثلاً هنگام پیمایش فقط برگه‌ها را پخش نکنید. پیشنهاد دهید کنار فرد بنشینید و هنگام پرکردن فرم به سؤال‌هایش پاسخ دهید. بهتر از آن، «روز پیمایش» برگزار کنید که همه همزمان فرم‌ها را پر کنند؛ این خودش گفت‌وگو راه می‌اندازد.

یک اعلامیه چه کارهایی می‌تواند بکند؟

- فرصت گفت‌وگو بسازد: «این را دیدی؟ نظرت چیست؟»
- توجه را به مسئله‌ی شما جلب کند. وقتی یک همکار می‌بیند دیگری اعلامیه را می‌خواند، احتمال گفت‌وگو بیشتر می‌شود.
- شبکه‌ی توزیع بسازد. هدف این است که اطلاعات در تمام جهت‌ها در شبکه جریان داشته باشد، نه فقط از بالا به پایین از یک «مرکز اعلامیه».

رئیس را مضحک نشان دهید



عکس: Michael Gould-Wartofsky

قراردادهای اتحادیه‌ای اغلب حق داشتن تابلو اعلانات در محیط کار را تضمین می‌کنند. بعضی تابلوها بسیار بی‌روح‌اند؛ مثلاً اطلاعیه‌ی رنگ‌ورورفته‌ی جلسه‌ی سال گذشته پشت شیشه، کنار کاغذ شکلاتی که کسی از لای درزها داخل کرده است. اما یک اتحادیه از تابلوهایش برای کم کردن اعتبار مدیریت استفاده می‌کند.

هتی روزنستاین می‌گوید وقتی کارکنان ایالت نیوجرسی وارد مبارزه می‌شوند، «تابلو را کاملاً خالی می‌کنیم و آن را به بیلبرد تبدیل می‌کنیم»، گاهی فقط با شعاری کوتاه و حروف بسیار بزرگ. او می‌گوید اثرش شگفت‌انگیز است و مدیریت تحملش را ندارد.

وقتی یکی از ادارات می‌خواست ارشدیت را حذف کند، اتحادیه تصویر رئیس اداره را نصب کرد اما سر او را به سطل زباله تبدیل کرد و امنیت شغلی را نشان داد که داخل سرش انداخته می‌شود.

ماجرا جنجال بزرگی به پا کرد. مدیران ارشد به سراسر ایالت دستور دادند تصویرهایی را که رئیس اداره را سطل زباله نشان می‌داد پایین بیاورند. آنها عکس را پایین می‌آوردند و اتحادیه تصویر دیگری، به همان اندازه تحریک‌آمیز، نصب می‌کرد.

اتحادیه شکایت رسمی کرد و سرانجام پیروز شد؛ داور گفت آنها برای استفاده از تابلوهایشان آزادی گسترده دارند. در موضوع ارشدیت هم با ایجاد فشار شدید در محل کار مدیریت را مجبور به عقب‌نشینی کردند.

روزنستاین می‌گوید: «من شدیداً به تمسخر باور دارم. ابهتشان را می‌شکند و ضعیف‌تر نشانشان می‌دهد. ایستادن در برابر کسی که مضحک شده آسان‌تر است.»

چرا خبرنامه منتشر کنیم؟



عکس: Bernard Pollack (CC BY 2.0) bit.ly/1L4eRV6

حتی در جهانی که شبکه‌های اجتماعی بر آن مسلط‌اند، یک خبرنامه‌ی چاپی منظم می‌تواند نمود قابل مشاهده‌ای از قدرت اتحادیه در محیط کار باشد. مردم می‌بینند در زیر سؤال بردن اقتدار مدیریت تنها نیستند؛ یکی به دیگری می‌گوید: «هی، این را ببین!»

آوردن رفتار رئیس‌ها به روشنایی روز بر مدیریت فشار می‌آورد. از واکنش اغراق‌آمیزشان به کلمه‌ی چاپ‌شده می‌توانید این اثر را بفهمید.

خبرنامه می‌تواند مدیریت را نقد کند، کارکنان را از اتفاق‌های بخش‌های دیگر و دنیای بیرون باخبر سازد و نقدها و پیشنهادهایی درباره‌ی اتحادیه مطرح کند. همچنین می‌تواند صدای یک فراکسیون باشد. در شعبه‌ای که بسیار بد اداره می‌شود، خبرنامه‌ی اعضای عادی ممکن است یکی از معدود راه‌های فهمیدن واقعیت باشد.

خبرنامه برای آدم‌هایی با مهارت‌های مختلف کار ایجاد می‌کند: جمع‌آوری خبر، نوشتن، ویرایش، کاریکاتور، عکاسی، طراحی، صفحه‌آرایی، توزیع و جمع‌آوری کمک مالی. هرچه افراد بیشتری مشارکت کنند، اعتبار و پایگاه حمایت قوی‌تر می‌شود.

خبرنامه‌های ناشناس اعتبار کمتری دارند. بعضی گروه‌ها به جای امضای جداگانه‌ی هر مقاله، فهرست نام همه‌ی مشارکت‌کنندگان را چاپ می‌کنند تا نشان دهند محصولی جمعی است.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

اطلاعاتی را بدهید که مردم می‌خواهند

پیش از آنکه فراکسیون آموزگاران اعضای عادی رهبری اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو را به دست آورد، انتشار خبرنامه‌ی ماهانه را آغاز کرده بود.

هر شماره‌ی تازه در جلسه‌ی ماهانه‌ی نمایندگان توزیع می‌شد و خبر انجمن‌ها و تجمع‌هایی را منتشر می‌کرد که فراکسیون درباره‌ی موضوعاتی برگزار می‌کرد که مسئولان اتحادیه نادیده می‌گرفتند. افراد شروع کردند بسته‌های بیشتری بخواهند تا در مدارسشان توزیع کنند.

کنزو شیباتا، مسئول ارتباطات فراکسیون، می‌گوید خبرنامه‌ی رسمی اتحادیه آن زمان بزرگ و براق و پر از عکس مسئولان بود؛ اما آنها فقط یک خبرنامه‌ی چهارصفحه‌ای با اطلاعات واقعی درباره‌ی اتفاق‌های مدارس منتشر می‌کردند و افراد بیشتری خبرنامه‌ی آنها را می‌خواندند تا مجله‌ی رسمی را.

فراکسیون همچنین فهرست ایمیلی پرتحرک و ویلاگی داشت که فعالیت‌های فراوانش را نشان می‌داد؛ در تضاد آشکار با وب‌سایت رسمی و راکد اتحادیه.

از حقوقتان دفاع کنید

جان زارتمن از Teamsters Local 355 در بالتیمور و عضو Teamsters for a Democratic Union (TDU)، در انتشار خبرنامه‌ی چهارصفحه‌ای Informer 355 کمک می‌کرد. خبرنامه مرتب کاریکاتور، جمله‌ی طنز، ستون‌های خبری بخش‌های مختلف و اطلاعات مربوط به حقوق اتحادیه‌ای منتشر می‌کرد.

رهبری شعبه واکنش خوبی نداشت. رئیس چند بار منتشرکنندگان را تهدید کرد؛ اما فعالان می‌دانستند در برابر تلافی‌جویی اتحادیه از طریق اساسنامه‌ی اتحادیه بین‌المللی، قانون فدرال کار و متهم اول قانون اساسی آمریکا حمایت می‌شوند.

زارتمن می‌گوید نامه‌ای فرستادند و اعلام کردند این کار را متوقف نمی‌کنند. او شخصاً از همه‌ی کسانی که در نوشتن، توزیع یا هر بخش دیگری نقش داشتند خواست نامه را امضا کنند. سیزده نفر نامشان را پای نامه گذاشتند.

عضویت TDU جهش کرد و نتایج دیگری هم به دست آمد. زارتمن می‌گوید مسئول حرفه‌ای اتحادیه عوض شد و وقتی مذاکرات قرارداد نزدیک شد، مسئولان اتحادیه پرسیدند آیا می‌توانند مقاله‌ای برای همین خبرنامه بفرستند.

گفت‌وگو را آنلاین ببرید



عکس: Laborers Local 483

چند نمونه از استفاده‌ی سازمان‌دهندگان از ابزارهای آنلاین:

اتاق استراحت مجازی: فهرست ایمیل یا گروه فیس‌بوک می‌تواند فضایی برای بحث درباره‌ی مسائل، اشتراک اطلاعات، طراحی برنامه و برقراری ارتباط باشد؛ خارج از ساعت کار و دور از رئیس.

کارکنان فست‌فود باغ‌وحش اورگن هنگام سازمان‌دهی برای پیوستن به Laborers Local 483 از یک صفحه‌ی مخفی فیس‌بوک استفاده کردند. فعالیت آنلاین مکمل کارزار پرانرژی داخل محیط کار بود؛ کارزاری که با اقدام‌هایی مثل حرکت دسته‌جمعی به سوی رئیس، «همبستگی باغ‌وحشی» یا zoolidarity می‌ساخت.

مت الیسون از کمیته‌ی سازمان‌دهی می‌گوید صفحه‌ی فیس‌بوک امکان می‌داد به سؤال‌های مربوط به اتحادیه پاسخ دهند، شایعات باغ‌وحش را بررسی کنند، جلسه‌های سازمان‌دهی را اعلام کنند و بعدتر به شایعات ضداتحادیه‌ای که وارد محیط کار شده بود واکنش نشان دهند.

وصل کردن کارکنان پراکنده

ایمیل و فیس‌بوک می‌توانند اشتراک اطلاعات و گفت‌وگو میان کسانی را ممکن کنند که در کار مرتب یکدیگر را نمی‌بینند.

آموزگاران California Virtual Academies که از خانه کلاس آنلاین برگزار می‌کردند، در جریان کارزار سازمان‌دهی از سه گروه فیس‌بوکی استفاده کردند. «CAVA Water Cooler» برای معاشرت، داستان‌گویی و درد دل بود؛ گروه دوم برای حامیان؛ و گروه سوم فضای خصوصی جلسه‌ی کمیته‌ی سازمان‌دهی برای برنامه‌ریزی.

کمیته‌ی ۴۰ نفره مرتب از برنامه‌ی ویدئوکنفرانس Zoom نیز استفاده می‌کرد، اما چند بار حضوری هم دیدار کردند. کارا برایانت می‌گوید: «هیچ چیز جای دیدن واقعی یکدیگر را نمی‌گیرد.»

شبکه‌سازی میان شعب اتحادیه

پس از آنکه شعب اتحادیه‌ی معلمان در شمال ایالت واشنگتن برای اعتراض به کمبود بودجه‌ی مدارس اعتصاب‌های یک‌روزه سازمان دادند، صفحه‌ی فیس‌بوکی «Badass Teachers» به فراگیرشدن فعالیت کمک کرد. خیلی زود شعبی که نیمی از معلمان ایالت را نمایندگی می‌کردند به موج اعتصاب پیوستند.

کارگران بندری اخراج‌شده‌ی پرتغالی با فیس‌بوک حتی در آن سوی مرزها ارتباط گرفتند. کارگران بندر در اسپانیا از تخلیه یا پذیرش کشتی‌ای که اعتصاب‌شکنان پرتغالی بار زده بودند خودداری کردند؛ نقطه‌فشاری مهم که به بازگشت کارکنان اخراجی به کار کمک کرد.

مقاومت اعضای عادی



عکس: Judy Wraight

شنون رایکر، عضو Machinists Local 751، صفحه‌ی فیس‌بوکی «Rosie's Machinists 751» را راه انداخت تا کارکنان بوئینگ را علیه امتیازدهی‌های میان‌قراردادی‌ای بسیج کند که اتحادیه‌ی بین‌المللی‌شان پیش می‌برد. قرارداد با اختلاف کمی تصویب شد، اما صفحه بذر یک فراکسیون تازه شد.

منتقدان درون اتحادیه‌ها، از کارکنان راه‌آهن تا خودروسازی و حمل‌خودرو، از فهرست‌های ایمیل، تماس‌های کنفرانسی، گروه‌های فیس‌بوکی و دیدارهای گاه‌به‌گاه حضوری برای حفظ ارتباط استفاده می‌کنند. این روش‌ها در سال ۲۰۱۵ به کارکنان کرایسلر کمک کرد با نسبت دو به یک به قرارداد ملی «نه» بگویند و مذاکره‌کنندگان را برای بهبود قرارداد به میز مذاکره برگردانند.

انواع گروه و صفحه در فیس‌بوک

یادداشت مترجم: این دسته‌بندی مربوط به امکانات فیس‌بوک در زمان انتشار کتاب (سال ۲۰۱۶) است.

صفحه (Page): همه می‌توانند نوشته‌ها را بخوانند، پسند کنند، به اشتراک بگذارند و نظر بدهند، اما فقط صاحب صفحه می‌تواند مطلب منتشر کند. می‌تواند برای اطلاعیه‌های رسمی اتحادیه یا کارزار استفاده شود.

گروه عمومی (Public Group): همه می‌توانند آن را پیدا کنند، بخوانند و عضو شوند. برای گفت‌وگوی عمومی اعضا مناسب است، اما حواستان باشد رئیس هم ممکن است بخواند.

گروه بسته (Closed Group): همه می‌توانند عنوان و اعضای گروه را ببینند، اما فقط اعضای تأییدشده نوشته‌ها را می‌خوانند.

گروه مخفی (Secret Group): اعضا باید دعوت شوند و گروه در جست‌وجو دیده نمی‌شود. برای بحث درباره‌ی مذاکرات قرارداد یا کارزار سازمان‌دهی‌ای که هنوز علنی نشده مناسب است.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

تصویر یک محیط کار خوب سازمان‌یافته

رهبران یکی از اتحادیه‌های پرستاران این فهرست را برای توصیف چشم‌اندازشان از محیط کار ایده‌آل و خوب سازمان‌یافته تهیه کردند:

اتحادیه هر روز برای اعضا و مدیریت در محیط کار قابل مشاهده است.

۱. نمایندگان صنفی یا داوطلبان اتحادیه مرتب در محیط کار سرکشی می‌کنند و با همه‌ی اعضا، نه فقط رهبران منتخب، رابطه دارند.

۲. در هر شیفت و هر بخش یک نماینده یا داوطلب اتحادیه وجود دارد. فهرست آنها نوشته شده، مرتب به‌روز می‌شود و در دسترس همگان است.

۳. جلسه‌های اعضا منظم و پر حضور است.

۴. یک نماینده‌ی اتحادیه در جلسه‌ی معارفه‌ی هر کارمند تازه شرکت می‌کند.

۵. ارتباط منظم از طریق خبرنامه، اعلامیه، تابلوهای به‌روز و شبکه‌ی عضویه عضو وجود دارد.

از معیارهایمان دفاع می‌کنیم و قراردادهایمان را اجرا می‌کنیم.

۶. اعضا برای حل مشکلات روزمره بسیج می‌شوند و از اقدام جمعی استفاده می‌کنند. شکایت رسمی خط اول دفاع ما نیست.

۷. قراردادهای به‌طور گسترده، هم الکترونیکی و هم چاپی، در دسترس و سریع توزیع می‌شوند.

۸. نمایندگان آموزش دیده‌اند و اختیار دارند مسائل را در پایین‌ترین سطح ممکن حل کنند، از جمله ثبت شکایت رسمی.
 ۹. مدیران یک‌جانبه یا سوءاستفاده‌گرانه عمل نمی‌کنند، چون می‌دانند با واکنش جمعی روبه‌رو خواهند شد. اعضا مالک اتحادیه‌اند.
 ۱۰. اعضا احساس می‌کنند اتحادیه‌شان قوی است و می‌تواند مشکلات را حل کند.
 ۱۱. اعضا از طریق نمایندگان فوراً به منابع لازم برای حل مشکلات دسترسی دارند و مجبور نیستند دنبال مسئول اتحادیه بگردند.
 ۱۲. اعضا در برنامه‌ها و کارزارهای سراسری اتحادیه مشارکت می‌کنند.
 ۱۳. اعضا از عضویت در اتحادیه خوشحال‌اند و برنامه‌های اجتماعی حضور خوبی دارند.
- اقتباس از New York State Nurses Association. دانلود نسخه انگلیسی: labornotes.org/secrets

تمرین: محیط کارتان را معاینه کنید

فهرست «تصویر یک محیط کار خوب سازمان‌یافته» را دوباره ببینید و وضعیت فعلی محیط کارتان را در هر مورد با این مقیاس ارزیابی کنید:

A – این گزاره درباره‌ی محیط کار شما بسیار درست است.

B – بیشتر درست است.

C – تا حدی و در بعضی بخش‌ها درست است.

D – به‌سختی درست است یا اصلاً درست نیست.

اگر چند A و B دارید، تبریک! اگر نه، همین ارزیابی نخستین قدم است.

پاسخ‌هایتان را مرور کنید و دو یا سه مورد را به‌عنوان هدف میان‌مدت انتخاب کنید؛ چیزهایی که فکر می‌کنید طی یک سال آینده قابل دستیابی‌اند و می‌خواهید روی آنها تمرکز کنید. قدم‌های مشخص لازم برای نزدیک‌شدن به آنها را یادداشت کنید.

همچنین چند مورد را هدف بلندمدت قرار دهید؛ چیزهایی که اگر سازمان‌دهی را ادامه دهید شاید چند سال بعد محیط کارتان را توصیف کنند. چند مرحله‌ی میانی لازم برای رسیدن به آن اهداف را هم بنویسید.

دانلود نسخه انگلیسی: labornotes.org/secrets

پایان درس هفتم

آیا کم‌کم احساس می‌کنید اگر اعضای اتحادیه سازمان‌یافته و قدرتمند باشند، زندگی کاری چقدر می‌تواند متفاوت شود؟

این کتاب شما را از میان ایده‌های زیادی عبور داده است. بعضی شاید بدیهی به نظر برسند – هرچند اجرای همین بدیهیات چندان رایج نیست. بعضی دیگر ممکن است کاملاً تازه باشند؛ عالی است، یعنی چراغ‌های زیادی روشن شده‌اند.

در بخش پایانی، درس هشتم «همه‌چیز را کنار هم بگذارید»، چند داستان واقعی می‌خوانید که همه‌ی اجزا را در کنار هم نشان می‌دهند. و برای اینکه بعداً به‌یادآوردن و مراجعه به آنها آسان‌تر باشد، درس‌ها را نیز جمع‌بندی خواهیم کرد.

درس ۸: همه چیز را کنار هم بگذارید

چیزهای زیادی یاد گرفته‌اید: چگونه یک گفت‌وگوی سازمان‌دهی داشته باشید، محیط کارتان را نقشه‌برداری کنید، رهبران را پیدا کنید، یک مسئله انتخاب کنید، کارزاری را از آغاز تا پایان بسازید، بر موانع غلبه کنید و سازمان‌دهی را فراتر از یک کارزار ادامه دهید. امیدواریم تا اینجا خودتان هم حسابی در این مسیر افتاده باشید.

در این درس پایانی، دو مطالعه‌ی موردی واقعی می‌خوانید که بیشتر رازهای یک سازمان‌دهنده‌ی موفق را یک‌جا کنار هم می‌آورند. همچنین هفت درس نخست این دوره را جمع‌بندی می‌کنیم و چند راز نهایی را هم ارائه می‌دهیم.

مطالعه‌ی موردی شماره ۱: یک مدرسه‌ی اتحادیه‌ای



عکس: Chicago Teachers Union

معلمان دبیرستان Kelvyn Park در شیکاگو مدرسه‌شان را به جایی تبدیل کرده‌اند که تمام کارکنان احساس می‌کنند اتحادیه قوی است، اعضا از حرف‌زدن نمی‌ترسند و رهبری میان افراد تقسیم شده است.

جری اسکینر، نماینده‌ی صنفی باسابقه، می‌گوید: «اتحادیه حضور بسیار پررنگی دارد. ما تاریخی داریم که همه از آن آگاه‌اند.» این تاریخ شامل مشارکت صددرصدی در اعتصاب ۲۰۱۲ و رویارویی‌های فراوان با مدیران دشوار است.

کارکنان تازه خیلی زود با اتحادیه آشنا می‌شوند، چون اعضا سالن ناهارخوری را به سالن اتحادیه تبدیل کرده‌اند. تازه‌ترین خبرنامه‌های اتحادیه و نسخه‌های Labor Notes آنجا در دسترس است. مقاله‌های روزنامه درباره‌ی فعالیت‌های اتحادیه در Kelvyn Park را بزرگ کرده و به پوسترهایی برای تزئین دیوارها تبدیل کرده‌اند؛ کنار یادگاری‌های اعتصاب.

اعضا همچنین یک فهرست ایمیلی دارند که نمایندگان صنفی – که در آنجا «delegate» نامیده می‌شوند – هماهنگش می‌کنند و همه‌ی اعضا خبرهای سازمان‌دهی را دریافت می‌کنند و می‌توانند پاسخ دهند.

حل‌کنندگان مسئله‌ی بیشتر

در سال‌های اخیر، نمایندگان صنفی سیاست «یک دوره و تمام» را حفظ کرده‌اند. اسکینر می‌گوید: «وقتی دوره‌ی سه‌ساله‌ات به‌عنوان نماینده‌ی اصلی تمام شد، کنار می‌روی.» این کار افراد تازه‌ای را وارد نقش نمایندگی می‌کند.

او می‌گوید: «به‌جای اینکه دنبال "فرد مناسب" برای پرکردن سمت بگردیم، می‌بینیم آدم‌ها وقتی موقعیت پیش بیاید رشد می‌کنند. افراد متوجه می‌شوند توانایی‌ها و مهارت‌هایی دارند که خودشان از آنها خبر نداشتند.»

بخشی از دلیلش این است که راهنمایی و مربی‌گری زیادی دریافت می‌کنند. نمایندگان پیشین همچنان مشارکت می‌کنند و امروز معلمان همان‌قدر که برای کمک سراغ نمایندگان فعلی می‌روند، به نمایندگان سابق هم مراجعه می‌کنند.

رهبران Kelvyn Park برای کشف فوری‌ترین مسائل پیمایش انجام می‌دهند و از دادخواست‌ها نیز به‌شکلی قدرتمند استفاده کرده‌اند. در سال ۲۰۱۰، هنگام مواجهه با مدیری خصمانه، بیش از ۹۰ درصد معلمان رسمی دادخواستی را امضا کردند که از بالای سر او به رئیس بالادستش فرستاده شد.

در جلسه‌ی بعدی با نماینده‌ی رئیس، ۶۵ معلم آماده بودند مشکلات مشخص را توضیح دهند؛ از جمله همه‌ی راه‌هایی که مدیر در انجام مسئولیتش در قبال دانش‌آموزان شکست می‌خورد. اسکینر گفت: «ما دو نماینده به‌تنهایی نمی‌توانستیم این کار را انجام دهیم.»

«نمی‌توانستیم استدلال‌های او را جواب بدهیم. لازم بود معلمان آموزش ویژه آنجا باشند. لازم بود معلمان علوم حضور داشته باشند. هر معلم تخصص دقیق خودش را وارد بحث می‌کرد. وقتی آن مقام می‌خواست استدلال کند که مدرسه در یک حوزه‌ی آموزشی بودجه‌ی کافی دارد، معلم سوادآموزی می‌گفت: "نه، آن بودجه‌ی دیگری است."»

اسکینر گفت: «این لحظه‌ای تعیین‌کننده برای مدرسه‌ی ما بود؛ تجربه و تخصص تمام کارکنان – نه فقط یکی دو رهبر – هم به مدیران و هم به خودمان نشان داده شد.»

سرانجام Kelvyn Park مدیر تازه‌ای گرفت. پیش از استخدام او، رئیسش نامزدی او را با یکی از رهبران معلمان در میان گذاشت تا بفهمد آیا می‌تواند با کارکنان خوب کار کند یا نه.

همراه با والدین و دانش‌آموزان

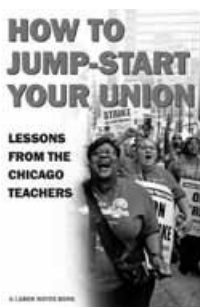
اعضای اتحادیه با متحدشدن با والدین و دانش‌آموزان، حضورشان در محیط کار را تقویت می‌کنند. هر مدرسه‌ی دولتی شیکاگو یک «شورای محلی مدرسه» (LSC) دارد که از والدین، دانش‌آموزان، اعضای جامعه، معلمان و مدیر تشکیل شده و هر ماه برای نظارت بر امور مدرسه جلسه دارد.

اعضای فعال اتحادیه نامزد شدند و کرسی‌های LSC را به دست آوردند. اعضای دیگر هم اغلب در جلسه‌ها حاضر می‌شوند تا شورا را از دیدگاه‌ها، شکایت‌های رسمی، پیمایش‌ها و دادخواست‌هایشان باخبر کنند.

در نتیجه، LSC در مطالبه‌ی منابع بیشتر و مدرسه‌ای امن‌تر بسیار جسورتر شده است. در سال ۲۰۱۰، حتی ۱۵۰ دانش‌آموز وسط روز از مدرسه بیرون آمدند و معلمان بیشتری خواستند. همان سال، دو والد همراه فرزندانشان به جلسه‌ی هیئت‌مدیره‌ی مدارس رفتند تا علیه قطع بودجه‌ی برنامه‌های فوق‌برنامه از سوی مدیر صحبت کنند. پول را پس گرفتند.

- معلمان با سازمان یافته و هوشیار نگه داشتن مدرسه، در سال های اخیر:
- ۳۰۰ هزار دلاری را که مدیری می خواست به هیئت مدیره پس بدهد، بازگرداندند.
- بودجه ی کامل برنامه های ورزشی را احیا کردند.
- حق معلمان برای گرفتن هر تعداد فتوکپی مورد نیاز را بازگرداندند.
- یک مسئول انضباطی باتجربه را دوباره استخدام کردند.
- شغل دو معلم تربیت بدنی و یک معلم هنر را نجات دادند.
- مدیر را مجبور کردند ارزیابی چند معلم باسابقه و فعال را که هدف امتیازهای عملکرد پایین تر قرار گرفته بودند، دوباره انجام دهد.

اسکینر گفت: «مدیریت اگر بتواند شما را نادیده می گیرد، اما اگر پیوسته نشان دهید از ایستادن مقابل مدیر یا رئیس او نمی ترسید، می توانید پیش بروید. ما فرهنگی ساخته ایم که در آن این رفتار قاعده است.»



برای مطالعه ی بیشتر: How to Jump-Start Your Union.

مطالعه ی موردی شماره ۱ - پرسش های بحث

معلمان دبیرستان Kelvyn Park چگونه از رازهای سازمان دهندگان موفق استفاده می کنند؟

- درس ۱: تنظیم نگرش
- فعالان Kelvyn Park برای پیشگیری از ترس، ناامیدی، تفرقه و سردرگمی و تبدیل «نگرش سازمان دهی» به هنجار چه می کنند؟
- برای درگیر کردن افراد بسیار و جلوگیری از اینکه سازمان دهنده ی محیط کار به قهرمانی تنها تبدیل شود، چه گام هایی برمی دارند؟

درس ۲: گفت وگوهای یک به یک
• اتحادیه کجا فرصت هایی برای گفت وگوهای یک به یک ایجاد می کند؟

- درس ۳: محیط کار و رهبران را نقشه برداری کنید
- چه زمانی حضور دسته های مختلف کارکنان اهمیت ویژه ای پیدا کرد؟
- رهبران چگونه دموکراتیک سازمان دهی می کنند و به پرورش فعالان بیشتری کمک می کنند؟

- درس ۴: انتخاب یک مسئله
- معلمان حول چه مسئله هایی سازمان دهی کرده اند که هم گسترده و هم عمیقاً احساس می شدند؟
- چه ارزش های زیربنایی در میان بود؟
- کدام مسائل متحدان بیرون از نیروی کار را به مشارکت ترغیب کرد؟

درس ۵: یک کارزار تصاعدی

- معلمان از چه تاکتیک‌هایی استفاده کرده‌اند؟ آنها را کجای دماسنج قرار می‌دهید؟
- چه نقاط ضعفی در سیستم پیدا کردند؟ چگونه آنها را به قدرت تبدیل کردند؟

درس ۶: منتظر غیرمنتظره‌ها باشید

- هنگام روباوویی با یک رئیس زورگو، معلمان چگونه خطر تلافی‌جویی را کاهش دادند؟

درس ۷: همیشه در حال سازمان‌دهی باشید

- معلمان چه ساختارهایی برای ادامه‌ی سازمان‌دهی ایجاد کرده‌اند؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

مطالعه‌ی موردی شماره ۲: آسیب به یکی، آسیب به همه است

مدیران اغلب سراغ کسانی می‌روند که ضعیف یا در موقعیت نامساعد به نظر می‌رسند. گرگ شاتول توضیح می‌دهد اعضای یک کارخانه‌ی قطعات خودرو در Coopersville میشیگان چگونه از یکی از همکاران خود دفاع کردند.

شاتول می‌گوید: «زنی در بخش ما بود که اختلال کم‌توجهی داشت. یادگرفتن کارهای تازه برایش دشوار بود. اغلب دیر می‌رسید. خار چشم مدیریت بود.»

یک سرپرست می‌خواست این کارگر – که او را «رُزی» می‌نامیم – کار با دستگاه تازه‌ای را یاد بگیرد. وقتی رزی مشکل پیدا کرد، سرپرست صلاحیتش را برای آن کار رد کرد و او را به کار دیگری فرستاد؛ کاری که فقط اوضاع را بدتر کرد. سرپرست با پرسش‌ها و انتقادهای مداوم او را زیر نظر داشت.

شاتول می‌گوید: «سرپرست رزی را هدف می‌گرفت چون او کمتر می‌توانست از خودش دفاع کند. بی‌رحمانه بود.»

رزی محبوب‌ترین کارگر هم نبود؛ گاهی روی اعصاب دیگران می‌رفت. اما همه می‌دیدند که با او بدرفتاری می‌شود. کارکنان به آن سرپرست لقب «نابودگر» داده بودند.

اخراج رزی



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

چند هفته مانده به کریسمس، رئیس رزی را متهم کرد که قطعات ضایعاتی تولید می‌کند و او را اخراج کرد. سرپرست به شاتول گفت دستگاه رزی را راه بیندازد، اما او دستگاه را خاموش کرد و نپذیرفت.

به «نابودگر» گفت: «این دستگاه ضایعات تولید می‌کند. من هم نمی‌خواهم اخراج شوم.»

وقتی سرپرست اصرار کرد، شاتول گفت: «خیلی خوب. با دستور مستقیم، ضایعات تولید می‌کنم؛ اما نماینده‌ی صنفی‌ام را بیاور، چون باید ثبت شود که تو به من دستور داده‌ای دستگاهی را راه بیندازم که ضایعات تولید می‌کند.»

و البته دستگاه ضایعات تولید کرد. شاتول می‌گوید: «مطمئن شدم که همین‌طور شود.»

کیفیت می‌خواهید؟

بعد، شاتول و همکارانش راهی پیدا کردند که از برنامه‌ی کنترل کیفیت شرکت استفاده کنند.

«چیزی داشتیم به نام سند ۴۰ که در آن کارمند می‌تواند مشکل کیفیت را ثبت کند. این یک رد کاغذی ایجاد می‌کند و مدیریت از مستندسازی می‌ترسد. چون مشکل کیفیت بدون مشارکت کارکنان تولید، تنظیم‌کنندگان دستگاه و نیروهای فنی ماهر حل نمی‌شد، کنترل دست ما بود.»

مشکل کیفیت مسری شد؛ خیلی زود کارکنان دیگر هم با دستگاه‌هایشان مشکل پیدا کردند. تنظیم‌کنندگان دستگاه که معمولاً در تنظیم و تعمیرهای کوچک مهارت داشتند، ناگهان درمانده به نظر می‌رسیدند و نیروهای فنی ماهر را صدا می‌کردند.

شاتول می‌گوید: «برای نیروهای فنی توضیح دادیم چه اتفاقی افتاده است. هیچ چیز تعمیر نشد. تولید به قطره‌ای ناچیز کاهش یافت.»

در مرخصی

اما همکاران رزی هنوز راضی نبودند. شاتول می‌گوید: «کار بعدی این بود که برای رزی پول جمع کنیم. می‌خواستیم مدیریت بدانند او اخراج نشده، در مرخصی است. به هر حال حقوقش را خواهد گرفت.» آنها خواهان جلسه‌ای با سرسپرست شدند. او گفت با یک یا دو عضو ملاقات می‌کند. در عوض، همه‌ی کارکنان اتاق کنفرانس را پر کردند و تعدادشان از چهار مدیر بیشتر شد. تولید در بخش متوقف شد. کارکنان یکی‌یکی نمونه‌های آزاری را که دیده بودند تعریف کردند و مشکلات مزمن کیفیتی را که مدیریت نادیده گرفته بود مطرح کردند: «اخراج رزی هیچ‌چیز را عوض نمی‌کند.» «مشکل کیفیت پایین را حل نمی‌کند.» «او قربانی است، نه راه‌حل.»

شاتول می‌گوید: «به آنها فهمانیدیم سند ۴۰ را تا بالاترین سطح شرکت پیگیری خواهیم کرد.»

تحقیق حقوق مدنی



عکس: Arthur Geroge

سپس کارکنان بخش به جلسه‌ی اتحادیه رفتند. نمایندگان اتحادیه تمایلی به دفاع از رزی نداشتند، اما همکارانش خواهان تحقیق حقوق مدنی درباره‌ی آزار شدند.

رئیس کمیته‌ی حقوق مدنی، تک‌تک کارکنان، مهندسان و سرپرستان بخش را یکی‌یکی از کف کارخانه بیرون برد و در اتاقی خصوصی با آنها مصاحبه کرد.

شاتول می‌گوید: «ما کارکنان حرف زدیم و حرف زدیم. زمان را مثل پاپ‌کورن می‌خوردیم.» تولید آسیب دید، کف کارخانه پر از هیجان بود و مدیریت هر لحظه مضطرب‌تر می‌شد.

اعضای اتحادیه برای تشدید کاهش تولید، اضافه‌کاری را هم نپذیرفتند. تعطیلی کریسمس نزدیک بود، شرکت به قطعات نیاز داشت و کارکنان می‌گفتند: «اگر توان مالی اخراج یک نفر را دارید، پس لابد آن‌قدر هم به قطعات نیاز ندارید.»

افراد زیادی که معمولاً پیش از کریسمس اضافه کاری را دوست داشتند، فداکاری کردند. کارکنان پول جمع کردند و تی شرت های قرمز و سیاه خریدند. جلوی لباس نوشته بود: «آزار را متوقف کنید» و پشت آن: «آسیب به یکی، آسیب به همه است.»

شاتول می گوید: «یکی از دلایل موفقیت این اقدام همبستگی این بود که زنی محبوب و مورد احترام به نام کتی تلیر وارد شد. او اعتبار داشت. من اغلب می بینم زنان در چنین موقعیت هایی شجاع اند. واقعاً آزار را می فهمند. کتی کمک کرد نیروها – هم مردان و هم زنان – بسیج شوند.»



برای مطالعه ی بیشتر: A Troublemaker's Handbook 2.

پیروزی

زیر این همه فشار، مدیریت کوتاه آمد. شرکت شکایت رسمی را حل و فصل کرد و رزی را به کار بازگرداند. شاتول گفت سرپرست مجبور شد به «مدرسه ی خوش رفتاری» برود؛ اقدامی که هم وجود مشکل را به رسمیت شناخت و هم «نابودگر» را شرمند کرد.

شاتول می گوید: «روزی که رزی به کار برگشت، در هر سه شیفت تنها کسی بود که تی شرت “آزار را متوقف کنید” پوشیده بود. مدیریت مدرک محکمی دید که ما آزار و تبعیض را تحمل نخواهیم کرد.

من واقعاً افتخار می کردم بخشی از این اقدام بودم. افراد زیادی که معمولاً صریح، فعال یا اهل رویارویی نبودند جلو آمدند. نقش من به عنوان محرک آسان بود. فقط لازم بود خوبی دل مردم را خطاب قرار دهم. با زمان کافی و مری صبور، رزی همان کاری را که ابتدا از آن رد صلاحیت شده بود یاد گرفت. مدیریت هم درس ارزشمندی گرفت: وقتی کارکنان “طبق مقررات کار می کنند”، این کارکنانند که حکم می رانند.»

مطالعه ی موردی شماره ۲ - پرسش های بحث

کارگران قطعات خودرو در Coopersville چگونه از رازهای سازمان دهندگان موفق استفاده کردند؟

درس ۱: تنظیم نگرش

• مسئله ی بنیادی را به یاد بیاورید: قدرت، مدیریت چه قدرتی داشت؟ کارگران خودرو چه قدرتی داشتند؟

درس ۲: گفت وگوهای یک به یک

• در چه زمان هایی و چرا گفت وگوهای یک به یک در این کارزار اهمیت ویژه ای داشتند؟

درس ۳: محیط کار و رهبران را نقشه برداری کنید

• همراه کردن رهبران طبیعی و دسته های مختلف کارکنان چه کمکی کرد؟

درس ۴: انتخاب یک مسئله

- مسئله‌ی گسترده و عمیقاً احساس‌شده‌ای که کارکنان را به این کارزار کشاند چه بود؟
- چه ارزش‌های زیربنایی در میان بود؟
- چه چیزی باعث شد کارکنان فکر کنند خواسته‌شان قابل پیروزی است؟

درس ۵: یک کارزار تصاعدی

- کارکنان از چه تاکتیک‌هایی استفاده کردند؟ آنها را کجای دماسنج می‌گذارید؟ آیا تاکتیک‌ها را به مرور تشدید کردند؟
- چه نقاط ضعفی در سیستم پیدا کردند و چگونه از آنها استفاده کردند؟
- کارکنان چگونه بر مسئولان اتحادیه‌ی خود فشار وارد کردند؟

درس ۶: منتظر غیرمنتظره‌ها باشید

- کارکنان با چه موانع بالقوه‌ای روبه‌رو شدند و چگونه بر آنها غلبه کردند؟
- چه نشانه‌هایی نشان می‌داد اقدام دارد روی مدیریت اثر می‌گذارد؟

درس ۷: همیشه در حال سازمان‌دهی باشید

- کارکنان چه قدم‌هایی برداشتند که آنها را برای دفعه‌ی بعد سازمان‌یافته‌تر باقی گذاشت؟
- درباره‌ی اصل دفاع از یک همکار نامحبوب چه فکر می‌کنید؟

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

راز شماره ۴۴: مبارز باشید، اما هوشمند



عکس: James Leder

اگرچه «قانون ملی روابط کار» حق سازمان‌دهی و اقدام در محیط کار را تضمین می‌کند، محدودیت‌هایی هم وجود دارد. مثلاً نافرمانی از یک دستور مستقیم می‌تواند شما را به دردسر جدی بیندازد. مگر اینکه برای پیامدهایش آماده باشید، این کار را نکنید.

در عوض، وقتی رئیس دستور مستقیم می‌دهد، سعی کنید درباره‌اش با او گفت‌وگو کنید. اگر حاضر نشد، لب‌خند بزنید و تاکتیک را عوض کنید.

دیوید کوهن و جودی اتکینز می‌نویسند: «نمایندگان صنفی باید مبارز باشند، اما هوشمند. باید بدانند چگونه قواعد را خم کنند، بی‌آنکه افرادشان را به دردسر بیندازند.»

در ادامه دو نمونه می‌آید از اینکه اقدام هماهنگ جمعی را چگونه باید – یا نباید – انجام داد.

نمونه‌ی خوب: همبستگی در صف دستشویی

اتحادیه‌ی یک کارخانه‌ی ابزار برای پایان‌دادن به انجماد دستمزد کارزار داشت. برای فشار بر شرکت، کارکنان دقیقاً به همان تعداد قطعه‌ای تولید می‌کردند که قرارداد الزام کرده بود. بیشترشان قبلاً خیلی بیشتر تولید می‌کردند – و پول بیشتری هم درمی‌آوردند – اما حالا شرکت یک‌سوم تولید کمتری دریافت می‌کرد.

در زمان استراحت و ناهار، گاهی تا ۱۰۰ کارگر در صف دستشویی‌ها و تلفن‌ها می‌ایستادند. این ماجرا مربوط به پیش از دوران تلفن همراه است. وقتی زمان استراحت تمام می‌شد، هنوز صف‌های طولانی وجود داشت.

وقتی سرپرستان دخالت می‌کردند، کارکنان یکی‌یکی توضیح می‌دادند چرا لازم است با خانه تماس بگیرند – کودک بیمار، وضعیت اضطراری همسر – یا چرا باید از دستشویی استفاده کنند. اگر شخصاً به کسی دستور داده می‌شد، مؤدبانه سر کار برمی‌گشت. بعضی‌ها کمی بعد دوباره با توضیحی تازه وارد صف می‌شدند.

این اقدام‌ها شش ماه، هر روز ادامه یافت تا شرکت پذیرفت قرارداد را دوباره باز کند.

این کارکنان چه کار درستی انجام دادند؟

- هیچ‌وقت خودشان را به دلیل نافرمانی در معرض تنبیه قرار ندادند. هیچ‌کس به رئیس نگفت «برو به جهنم» و هیچ‌کس از دستور مستقیم سرپیچی نکرد.
- هرچند مشارکت هیچ‌وقت صددرصد نبود، کارکنان علیه یکدیگر نشدند.

نمونه‌ی بد: رئیس را با سوت پایین کشیدن

کارگران یک کارخانه‌ی پنجره‌سازی از آزار و اذیت خشمگین بودند. یک روز هنگام ناهار، تمام کارخانه با سوت‌زدن و شعار دادن وارد دفترها شد.

منشی‌ها ناباورانه نگاه می‌کردند. رئیس فریاد زد همه به سر کار برگردند، اما به دلیل سروصدا هیچ‌کس صدایش را نمی‌شنید.

زمان ناهار تمام شد. خیلی زود مدیران شروع کردند کارکنان را یکی‌یکی به بازگشت به کار دستور دادن. بعضی رفتند و بعضی ماندند. ده دقیقه بعد، افراد باقی‌مانده دسته‌جمعی به سر کار برگشتند.

شرکت ده کارگر را به دلیل نافرمانی اخراج کرد؛ همان‌هایی که آخر از دفتر بیرون رفته بودند.

اتحادیه ادعا کرد این کار تلافی‌جویی بابت فعالیت اتحادیه‌ای بوده است، اما هیئت روابط کار پرونده را به داوری فرستاد.

در جلسه‌ی داوری، نماینده‌ی اتحادیه و بعضی کارکنان با شرکت خصمانه برخورد کردند و به کاری که کرده بودند افتخار می‌کردند. داور واکنش خوبی نشان نداد. پذیرفت که کارکنان در زمان ناهار حق اعتراض در داخل کارخانه را داشته‌اند، اما نماینده‌ی اتحادیه را به دلیل جلوگیری از کار منشی‌ها مشخصاً مقصر دانست. کارکنان از زمان استراحت خود تجاوز کرده بودند و بسیاری از آنها از دستور مستقیم سرپیچی کرده بودند.

داور اخراج سه رهبر اتحادیه را که آخرین افراد خارج شده از دفتر بودند – و در جلسه‌ی داوری نیز از همه گردن کلفت‌تر رفتار کرده بودند – تأیید کرد.

این کارکنان چه کارهایی را باید متفاوت انجام می‌دادند؟

- وارد بخشی نمی‌شدند که کار دیگر کارکنان را مختل کند.
- از دستورهای مستقیم اطاعت می‌کردند؛ دست‌کم در نهایت.
- حواسشان دقیق به ساعت می‌بود و مطمئن می‌شدند همه پیش از پایان وقت ناهار به کار برمی‌گردند.
- به یاد می‌داشتند در جلسه‌ی داوری با چه کسی صحبت می‌کنند.

راز شماره ۴۵: بیشتر از آنکه ببرید، خواهید باخت



عکس: Milwaukee Teachers' Education Association

یک واقعیت سخت سازمان‌دهی این است که زیاد شکست خواهید خورد. بیشتر از آنکه ببرید، خواهید باخت. این به آن معنا نیست که کارتان را اشتباه انجام می‌دهید.

کارهای زیادی را شروع می‌کنید که به جایی نمی‌رسند. در واقع، اگر چنین چیزی رخ نمی‌دهد، احتمالاً به اندازه‌ی کافی چیزهای مختلف را امتحان نمی‌کنید.

یک اقدام به‌تنهایی معمولاً کار را تمام نمی‌کند؛ پایداری لازم است. حتی یک کارزار خوب طراحی‌شده، با مسئله‌ای قوی، رهبران خوب و تاکتیک‌های تصاعدی، اغلب به شکست ختم می‌شود. زیر سطح هر پیروزی بزرگ را که بخرائید، می‌بینید پیش از آن رشته‌ای از شکست‌ها وجود داشته است. آن قدر می‌بازید تا بالاخره ببرید.

سرتان را بالا نگه دارید. از هر شکست هرچه می‌توانید یاد بگیرید. جنبه‌های مثبت را پیدا کنید؛ مثلاً فعالان و حامیان تازه‌ای که جذب کرده‌اید. آنها را تقویت کنید و برای دفعه‌ی بعد نیرو بسازید.

هر مبارزه را فرصتی ببینید برای تمرین توصیه‌ی ساموئل بکت، نمایشنامه‌نویس: «دوباره تلاش کن. دوباره شکست بخور. بهتر شکست بخور.»

اصول پایه را به یاد داشته باشید



عکس: PASNAP

همان طور که برنامه‌ی سازمان‌دهی‌تان را پیش می‌برید، این اصول را در ذهن داشته باشید:

گفت‌وگوی یک‌به‌یک داشته باشید
به حرف همکارانتان گوش کنید. ایده‌های خودتان را هم در میان بگذارید. فقط غیبت یا گله نکنید؛ کمک کنید تمرکز روی مشکلاتی شکل بگیرد که می‌توان حلشان کرد.

اعتماد به نفس را تقویت کنید
شما و همکارانتان ممکن است بترسید یا احساس ناامیدی کنید. نگرش آرام و مطمئن کمک می‌کند. به مردم یادآوری کنید اگر هیچ کاری نکنند چه اتفاقی خواهد افتاد. کمک کنید به جای ترس، بر خشمِ مواجهشان از بی‌عدالتی تکیه کنند.

اقتدار را به چالش بکشید
سازمان‌دهندگان لازم نیست رئیس را اهریمن جلوه دهند. اما باید مردم را تشویق کنیم اقتدار را زیر سؤال ببرند و از یکدیگر دفاع کنند. راه روبه‌رو شدن با صاحبان قدرت را پیدا کنید.

رهبران خوب جذب کنید
دقت کنید چه کسانی به‌طور طبیعی مورد احترام‌اند و آنها را تشویق کنید مسئولیت رهبری بپذیرند. استعدادهای هر فرد را پیدا کنید و راهی برای استفاده از آنها بیابید. اجازه ندهید غرغروها لحن گروه را تعیین کنند.

مشکلات مشترک و امیدهای مشترک را شناسایی کنید
ما سازمان‌دهی می‌کنیم تا مردم را کنار هم بیاوریم. آن قدر حرف بزنید و گوش کنید تا مشکلی را پیدا کنید که برای شمار زیادی از همکارانتان اهمیت دارد. آنچه شنیده‌اید با دیگران در میان بگذارید.

دموکراتیک سازمان‌دهی کنید
همه‌ی کسانی را که تحت تأثیرند یا ممکن است تحت تأثیر قرار بگیرند وارد کنید. فراتر از دوستان و کسانی
بروید که بیشتر شبیه خودتان هستند. نظر بخواهید و تا جای ممکن افراد بیشتری را در تصمیم‌گیری درگیر
کنید. برای همه نقشی پیدا کنید.

هدف‌های مشخص تعیین کنید
هدف‌ها باید دقیق باشند. روشن بگویید پیروزی چه شکلی خواهد داشت. مطمئن شوید اکثریت مردم این
هدف را قبول دارند.

مردم را به حرکت درآورید
حتی فعالیت جمعی ساده بهتر از فقط حرف زدن است. اقدام، تعهد می‌سازد. دادخواست به گردش بیندازید.
نشان بزنید. برنامه‌هایی طراحی کنید که قدم‌های کوچک داشته باشند. هر قدم باید به تدریج دیده شدن و قدرت
گروه را بیشتر کند.



عکس: Alexandra Bradbury

کنار هم بمانید
تا وقتی یک اقدام جمعی است، افراد را آسیب‌پذیر و تنها رها نمی‌کنید. فعالیتی طراحی کنید که مردم را کنار
هم بیاورد. گروهی را برای صحبت با رئیس بفرستید. نامه‌ای بنویسید که همه امضا کنند.

میان‌بر وجود ندارد
در برابر وسوسه‌ی اینکه همه چیز را خودتان انجام دهید یا فقط ایمیلی بفرستید و فرض کنید همکارانتان باخبر
شده‌اند مقاومت کنید. حتی اگر در ابتدا ناکارآمد به نظر برسد، درگیرکردن افراد بیشتر تنها راهی است که
کار را در بلندمدت زنده نگه می‌دارد.

فشار را بالا ببرید
با اقدام‌های کوچکی شروع کنید که احتمال موفقیتشان زیاد است. با اعتمادبه‌نفس تازه، مردم برای برداشتن
قدم‌های بزرگ‌تر و پرخطرتر انگیزه پیدا می‌کنند.

در مسیر، ارزیابی کنید گفت‌وگوهای یک‌به‌یک و گروهی را ادامه دهید. بررسی کنید آیا هدف‌ها هنوز درست و روشن‌اند. بسنجید آیا به برنامه‌های تازه نیاز دارید.

سازمان همه چیز است سازمان شما لازم نیست بیش از حد رسمی باشد، اما باید کار را پیش ببرد. اگر شبکه‌ی تلفنی دارید، در مسیر خوبی هستید. دوره‌های اجتماعی هم سازمان‌دهید.

چشم از هدف برندارید کمی عقب بروید و تصویر بزرگ را ببینید و اجازه ندهید عقب‌گردها برای مدت طولانی دلسردتان کنند. به یاد داشته باشید بخشی از جنبشی بسیار بزرگ‌تر هستید. مشعل را به نسل بعد بسپارید.

دانلود نسخه‌ی انگلیسی: labornotes.org/secrets

راز شماره ۴۶: پایگاه خودتان را پیدا کنید



عکس: Jim West, jimwestphoto.com

هر دو سال، هزاران نفر از ما در کنفرانس Labor Notes گرد هم می‌آییم. می‌آییم تا مهارت‌هایمان را تیزتر کنیم، آدم‌های تازه ببینیم و درباره‌ی راهبرد حرف بزنیم. اما بزرگ‌ترین کشش این رویداد احساسی است که به شما می‌دهد: اینکه تنها نیستید.

آنجلینا کروزر، معلمی از ریسین و اسکانسین، چنین بیانش کرد: «دلیلی دارد که قرار است احساس کنیم منزوی و بی‌قدرتیم. دلیلش این است که نیستیم.»

معلوم می‌شود شما بخشی از جامعه‌ای روبه‌رشد از سازمان‌دهندگانی هستید که جدی‌اند تا دوباره «جنبش» را به جنبش کارگری برگردانند.

کنفرانس منبع فوق‌العاده‌ای برای پیدا کردن آدم‌های همفکر در صنعت یا اتحادیه‌ی شماست و روحیه می‌دهد. برای بسیاری از سازمان‌دهندگان محیط کار، Labor Notes هم به طناب نجات تبدیل می‌شود و هم به پایگاه.

اگر تا اینجا کتاب را خوانده‌اید، احتمال زیادی دارد ارزش‌های پایه‌ای‌ای را که ما را به هم پیوند می‌دهد قبول داشته باشید: باور دارید اعضا خود اتحادیه‌اند و باید پشت فرمان باشند، فکر می‌کنید قدرت از پایین به بالا ساخته می‌شود و از جایی شروع می‌شود که قوی‌تریم: محیط کار. برای بهتر شدن زندگی روزمره‌ی اعضا در کار مبارزه می‌کنید – اما قطعاً همان‌جا متوقف نمی‌شوید. می‌خواهید بخشی از جنبش کارگری‌ای باشید که می‌تواند جهان را تغییر دهد.

به خانه خوش آمدید. شما بخشی از «بالِ دردسرساز» جنبش کارگری هستید – و Labor Notes هم متعلق به شماست.

پنج راه برای در تماس ماندن

میان دو کنفرانس، این جامعه‌ی چشمگیر ناپدید نمی‌شود. پنج راه برای در تماس ماندن با دیگر سازمان‌دهندگان و دردسرسازها:

۱. به فهرست ایمیلی هفتگی ما در labornotes.org بپیوندید.

۲. از طریق «مدرسه‌های دردسرسازان» محلی (Troublemakers Schools) ارتباط بگیرید؛ کنفرانس‌های یک‌روزه‌ای که در شهرهای مختلف کشور برگزار می‌شوند. برنامه‌های آینده را در labornotes.org/events ببینید. اگر نزدیک شما برنامه‌ای نیست، با دفتر Labor Notes تماس بگیرید تا بفهمید چگونه می‌توانید یکی راه بیندازید.

۳. مشترک مجله‌ی ماهانه‌ی Labor Notes شوید. مجله پر از خبرهایی است که جای دیگری پیدا نمی‌کنید، از جمله تحلیل صادقانه‌ی تازه‌ترین پیروزی‌ها و شکست‌های جنبش کارگری، اغلب به قلم کسانی که در خط مقدم‌اند. هر شماره «گوشه‌ی نماینده‌ی صنفی» دارد، پر از توصیه‌ی کارشناسان و داستان‌های سازمان‌دهندگان. وقتی خودتان داستانی برای گفتن داشتید، به editor@labornotes.org بنویسید.



عکس: Alexandra Bradbury

۴. با کتاب‌های دیگر ما عمیق‌تر شوید. بسیاری از درس‌هایی که همین حالا خواندید از A Troublemaker's Handbook 2, The Steward's Toolbox, Democracy Is Power و How to Jump-Start Your Union

گرفته شده‌اند؛ کتاب‌هایی که راهنمای هزاران عضو اتحادیه بوده‌اند. برای دیدن همه‌ی آنها – و گرفتن تی‌شرت Troublemakers Union – به labornotes.org/store بروید.

۵. اگر گروه شما دنبال آموزش یا مشاوره‌ی متناسب با نیاز خودش است، Labor Notes می‌تواند شما را به سازمان‌دهندگان باتجربه در سراسر کشور وصل کند. پنجاه مربی و مشاور عضو برنامه‌ی Labor Notes Associates هستند و در موضوعاتی از اصول پایه‌ی نمایندگی صنفی تا کارزار قرارداد و اینکه پس از انتخاب‌شدن به سمت اتحادیه چه باید کرد تخصص ارائه می‌کنند. ما با گروه‌هایی از فراکسیون‌های کوچک تا اتحادیه‌های بین‌المللی کار کرده‌ایم. برای اطلاع از اینکه Labor Notes چگونه می‌تواند به گروه شما کمک کند، به training@labornotes.org ایمیل بزنید.

راز شماره ۴۷: برای مسیر طولانی سازمان‌دهی کنید



عکس: Annette Bernhardt (CC BY-SA 2) bit.ly/1LTJOG8

در این کتاب درباره‌ی هزاران نفری خوانده‌اید که همراه همکارانشان سازمان‌دهی می‌کنند تا کنترل زندگی کاری خود را به دست بگیرند. آسان نیست. کارفرمایان ما – و بیش از حد معمول، مقام‌های منتخبان – دهه‌هاست بر ما فشار آورده‌اند. گاهی تقریباً تمام توانمان صرف این می‌شود که فقط جای خود را حفظ کنیم. اما بعضی‌ها توانسته‌اند عقبشان برانند.

چیزهای زیادی می‌توان از این دردسرها آموخت. مهم‌تر از همه اینکه وقتی کارکنان عادی با هم اقدام می‌کنند، قدرت داریم کارفرمایان را در بازی خودشان شکست دهیم.

وقتی کار روزمره‌ی یک سازمان‌دهنده را انجام می‌دهید – با همکاران حرف می‌زنید، اعلامیه پخش می‌کنید، به صف اعتراضی اتحادیه‌ای دیگر می‌روید – همیشه نمی‌توانید ببینید جای شما در تصویر بزرگ کجاست. بیش از حد به ماجرا نزدیکید.

اما اگر کمی عقب بروید، می‌بینید جنبش ما از میلیون‌ها اقدام کوچک درست مثل اقدام شما ساخته شده است. همه‌ی آنها بخشی از تغییر توازن قدرت به سوی ما هستند.

دانه‌های شن

در مکزیک ضرب‌المثلی هست: «Traigo mi granito de arena». یعنی: «دانه‌ی کوچک شنِ خودم را می‌آورم.» هرکدام از ما دانه‌ی کوچک خودمان را برای ساختن جهانی بهتر می‌آوریم.

کاری که هر روز انجام می‌دهید – وقتی آن گفت‌وگو را در محیط کار شروع می‌کنید، شکایت گروهی را به گردش درمی‌آورید، یا به همکاران نشان می‌دهید که می‌شود جلوی سرپرست ایستاد – همان افزودن ذره‌ی شماست.

با وجود همه‌ی ناکامی‌ها، تسلیم نشوید. ممکن است خیلی بیشتر از آنکه ببریم، بازیم – اما گاهی پیروزی‌های ما همه‌چیز را تغییر می‌دهد.

تاریخ اغلب به شکل داستان مردان بزرگ و کنش فردی آنها ثبت شده است؛ اما ما می‌دانیم تقریباً هر چیزی که مردم کارگر تاکنون به دست آورده‌اند حاصل اقدام مشترک هزاران آدم عادی بوده است؛ آدم‌هایی که شجاعت داشتند دانه‌ی شن خودشان را بیاورند.

آدم‌های معمولی

رهبرانی مانند جان ال. لوئیس، رئیس Congress of Industrial Organizations، اغلب به عنوان عامل پیروزی‌های بزرگ کارگری دهه‌ی ۱۹۳۰ معرفی می‌شوند. اما لوئیس را هزاران کارگری به جلو راندند که شغلشان را به خطر انداختند و در کارخانه‌های خودرو، فولاد و فروشگاه‌های Woolworth دست به تحصن زدند.

وقتی به جنبش حقوق مدنی فکر می‌کنیم، رزا پارکس و مارتین لوتر کینگ جونیور به ذهنمان می‌آیند. اما آنها نیز با نیروی هزاران خدمتکار خانگی سیاه‌پوست، کارگر مزرعه، کارگر کارخانه و نوجوانی پیش رفتند که در برابر سگ‌های پلیس و شلنگ‌های آب ایستادند؛ همراه با هزاران متحد از همه‌ی نژادها که به عدالت باور داشتند.

آن جنبش‌ها، و هر جنبش دیگری، به دست همه‌ی افرادی ساخته شدند که نزد فرد دیگری رفتند و گفتند: «بیاید کاری بکنیم.»

چیزها می‌توانند سریع تغییر کنند

در سال ۱۹۳۷، بیش از سه میلیون کارگر به جنبش کارگری پیوستند و نزدیک به دو میلیون نفر اعتصاب کردند. انگار همه‌چیز یک‌شبه تغییر کرد.

اما جنبش‌هایی از این دست از هیچ پدید نمی‌آیند. زمین با سال‌ها کار مقدماتی آماده شده بود؛ با فرد پس از فردی که دانه‌ی شن خودش را می‌آورد.

خیزش کارگری دهه‌ی ۱۹۳۰ از دل دهه‌ها سازمان‌دهی پیشین زاده شد. فعالان Wobblies، Farmer-Labor Party و American Federation of Labor قدیمی، در کف کارخانه با مهاجران رادیکال و سوسیالیست‌های بومی درآمیختند. آنها به عنوان رهبران قابل اعتماد اعتبار ساختند.

بعضی از آنها موج اعتصاب‌ها و سازمان‌دهی را آغاز کردند. دیگران وقتی موج به کارخانه‌هایشان رسید آماده بودند رهبری‌اش کنند.

همین درباره‌ی جنبش حقوق مدنی دهه‌ی ۱۹۶۰ صادق است. آن جنبش از کار بلندمدت NAACP، کلیساهای سیاه‌پوستان و انبوهی از گروه‌های محلی در شمال و جنوب رشد کرد. رزا پارکس فقط زنی خسته در اتوبوس نبود. او سازمان‌دهنده‌ای آموزش‌دیده و عضو گروهی بود که تصمیمی راهبردی گرفته بود تا با نظام Jim Crow مقابله کند.

آماده باشید



عکس: Dorret (CC BY 2.0) bit.ly/dorretphoto

این وجه مشترک موج اعتصاب دهه‌ی ۱۹۳۰، جنبش حقوق مدنی دهه‌ی ۱۹۶۰ و حتی جنبش Occupy Wall Street چند سال پیش است: وقتی فرصت پیش آمد، سازمان‌دهندگان آماده بودند – و حاضر بودند هدفی بالاتر از آنچه دیگران ممکن می‌دانستند نشانه بگیرند.

هیچ چیز مانند پیروزی به یک جنبش سوخت نمی‌رساند. پس از پیروزی تحریم‌کنندگان اتوبوس‌های مونتگمری در سال ۱۹۵۶، جنبش حقوق مدنی مثل آتش گسترش یافت. وقتی جهت باد عوض شود، کارزار کوچکی که امروز هدایت می‌کنیم می‌تواند فردا به جنبشی قدرتمند تبدیل شود.

خیزش بعدی به لشکری از فعالان ماهر و دوراندیش نیاز خواهد داشت. مهارت‌هایمان را با واردشدن به مبارزه‌ها تیز می‌کنیم – و امیدواریم بعضی‌هایشان را هم ببریم.

قانع کردن همکاران به اینکه در برابر دشمنی مشترک هوای یکدیگر را داشته باشند، تمرینی ضروری برای آن نوع سازمان‌دهی است که برای تغییر توازن قدرت در محله‌ها و کل جامعه لازم داریم.

دوندگان مسافت طولانی

این کتاب ده‌ها تاکتیک و راهبرد ارائه کرده است. هیچ‌کدام تضمین نمی‌کنند که پیروز شوید. گاهی کارفرمایان از ما قوی‌ترند و آنها می‌برند. یا یک دور را می‌بریم، اما آن فقط دور اول مبارزه‌ای بسیار طولانی‌تر است. جنبش‌ها به دوندگان مسافت طولانی نیاز دارند. باید برای مسیر طولانی در میدان بمانیم.

سال‌ها طول کشید تا فعالان اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو اتحادیه‌ی منفعلشان را به سازمانی مبارز تبدیل کنند که در سال ۲۰۱۲ اعتصابی پیروزمندانه به راه انداخت. هر قدر آن اعتصاب شورانگیز بود، فقط یک فصل از داستانی بسیار طولانی‌تر بود.

یک سال پس از اعتصاب، دشمن اتحادیه، شهردار رام امانوئل، ضدحمله زد و نزدیک به ۵۰ مدرسه را یک‌جا تعطیل کرد؛ بیشترین تعداد تعطیلی هم‌زمان مدارس که تا آن زمان در یک شهر آمریکا دیده شده بود. هنگام نگارش کتاب در سال ۲۰۱۶، اتحادیه در میانه‌ی کارزار قراردادی شدید دیگری بود، با حمله به حقوق بازنشستگی معلمان می‌جنگید و برای احتمال اعتصابی دیگر آماده می‌شد. معلمان و متحدان اجتماعی‌شان با اعتصاب‌های غذای شجاعانه و نافرمانی مدنی همچنان الهام‌بخش بودند.

اما معلمان شیکاگو فهمیده‌اند تنها نیستند. نمونه‌ی آنها موجی سراسری از فعالیت معلمان، دانش‌آموزان و والدین به راه انداخت. ده‌ها اتحادیه‌ی معلمان کارزارهای خودشان را برای «مدارس شایسته‌ی دانش‌آموزان» آغاز کرده‌اند. با تحریم آزمون‌ها، کار طبق مقررات و اعتصاب‌های چرخشی فشار را بالاتر برده‌اند.

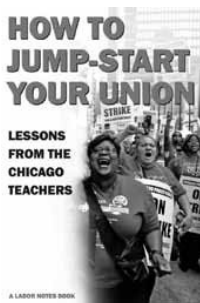
آنچه مردم را با وجود عقب‌گردها در حرکت نگه می‌دارد، دانستن این است که بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان هستند.

پیت سیگر، خواننده‌ی فولک، عادت داشت یک الاکلنگ غول‌پیکر را توصیف کند. یک سوی آن زیر وزن ثروتمندان و قدرتمندان پایین رفته است. در سوی دیگر، فعالان شن اضافه می‌کنند؛ هر بار یک قاشق چای‌خوری.

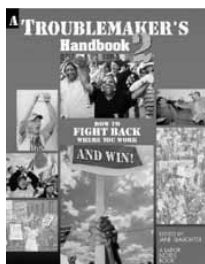
سیگر می‌گفت: «یکی از این سال‌ها می‌بینید که تمام آن الاکلنگ یک‌باره به سمت دیگر می‌رود. و مردم می‌گویند: “عجب، چطور این قدر ناگهانی اتفاق افتاد؟” ما و همه‌ی قاشق‌های کوچکمان.»

کتاب‌های دیگر Labor Notes

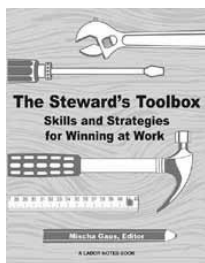
چند کتاب دیگر از Labor Notes:



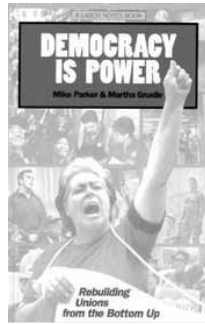
How to Jump-Start Your Union: Lessons from the Chicago Teachers
 بیاموزید فعالان چگونه اتحادیه‌شان را از پایین به بالا دگرگون کردند و به اعضا امید دادند؛ چگونه برای سمت اتحادیه نامزد شوید، با جامعه کار کنید، شبکه‌ی نمایندگان صنفی بسازید، رهبران تازه آموزش دهید، کارزار قرارداد پیش ببرید و اعتصاب کنید.
 کارن لوئیس، رئیس اتحادیه‌ی معلمان شیکاگو، این کتاب را مجموعه‌ای برای می‌نامد که نشان می‌دهد سخت‌کوشی و اعتماد به اعضا چگونه می‌تواند هر کارگر خط مقدم را توانمند کند.



A Troublemaker's Handbook 2: How to Fight Back Where You Work and Win!
 این کتاب با روایت‌های اول‌شخص، از مسخره‌کردن یک رئیس متکبر تا شکست‌دادن یک شرکت چندملیتی، توضیح می‌دهد چگونه کنترل زندگی کاری خود را به دست بگیرید.
 پل کریل، سازمان‌دهنده، آن را یکی از بهترین منابع برای توانمندسازی کارکنان در محیط کار معرفی می‌کند.



The Steward's Toolbox: Skills and Strategies for Winning at Work
 فعالان کف محیط کار ماده‌ی خام احیای جنبش کارگری‌اند. جنبش به هزاران نماینده‌ی صنفی دیگر نیاز دارد که مهارت، اعتمادبه‌نفس و اختیار ایستادگی داشته باشند. این کتاب راهنمایی عملی است، از دفاع از رویه‌های تثبیت‌شده تا ساختن ائتلاف برای شکست خصوصی‌سازی.



Democracy Is Power: Rebuilding Unions from the Bottom Up

عنصر غایب در بسیاری از بحث‌های امروز درباره‌ی بازسازی جنبش کارگری، دموکراسی درونی است. این کتاب نشان می‌دهد کنترل اعضا در عمل چه شکلی دارد و چرا برای آینده‌ی جنبش کارگری حیاتی است؛ از چگونگی برگزاری انتخاباتی سالم در اتحادیه تا ساختن فرهنگ دموکراتیک. اگر می‌خواهید اعضا پشت فرمان باشند، این کتاب برای شماست.