

ПРОФСОЮЗНАЯ
АзБуКа

Психология доверия
профсоюзной
организации и ее лидеру

• ЕСЛИ У ВАС ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ ОБРАЩАЙТЕСЬ В
МОСКОВСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ ПРОФСОЮЗОВ •

ИНФОРМАЦИЯ
О НАС И НАШИХ
ВОЗМОЖНОСТЯХ



 main@mtuf.ru

mtuf.ru



vk.com/mtufus



t.me/mtufus



[mtuf.ru/
loyalty-program](http://mtuf.ru/loyalty-program)

• Мы на связи: •

Департамент организационной работы Аппарата МФП

(495)690-81-47
(495)690-89-91

ВВЕДЕНИЕ

Формирование доверия для профсоюзной организации – одновременно цель работы и инструмент эффективности. При этом доверие – ценный ресурс, связанный с социальным капиталом, институтом репутации. Профсоюзная организация формирует доверие внутреннее (членов профсоюза) на уровне личности и коллективное, а также доверие внешнее (не-членов профсоюза, социальных партнёров, сообщества).

Учебно-исследовательский центр Московской Федерации профсоюзов подготовил практическое пособие «Психология доверия профсоюзной организации и ее лидеру» (размещено на сайте УИЦ МФП), которое поможет развить и улучшить навык для установления доверительных и продуктивных взаимоотношений между работниками и профсоюзом.

Тематическое наполнение, рекомендации и спектр рассматриваемых вопросов в данной работе будут полезны председателям первичных профсоюзных организаций и их заместителям, а также впервые избранным на профсоюзные должности. И станет незаменимым помощником в дальнейшей работе при принятии организационно-управленческих решений.

Представляем некоторые основополагающие выводы и рекомендации из данной работы.

I. Психология доверия

Определение понятия доверия. Доверие определяется как: «уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь и основанное на этом отношении к кому-чему-нибудь» (словарь С.И. Ожегова). Другие источники делают акцент на двух моментах: убеждение в правоте кого-то и вера в его порядочность, честность.

Этапы формирования доверия.

Формирование доверительного отношения к незнакомому объекту происходит посредством прохождения нескольких этапов, и может быть выражена с помощью схемы.



Первый этап - возникновение потребности (нужды) в доверительном отношении к кому-либо. Актуальность такой потребности

обуславливается ситуацией, в которой оказывается человек. Такими ситуациями являются:

- отсутствие знаний и умений, необходимых для достижения цели, результата;
- отсутствие технических и финансовых средств достижения цели, результата.

Осознание человеком одной или нескольких из перечисленных ситуаций приводит ко **второму этапу**

— **поиску объекта доверия.** Поиск предполагает мысленное представление объекта (объектов), могущего помочь в достижении цели (решении практической задачи).

Следующий этап — выбор объекта доверия — связан с учетом его личностных и деловых качеств. При этом на легкость или затрудненность осуществления этого этапа оказывает влияние такое интегральное личностное качество, как доверчивость.

Последним этапом является **установление контакта с объектом доверия** и принятие последним оказанного ему доверия.

Участие доверия в принятии решений указывает на его мотивационную роль в качестве внутреннего мотиватора и служит базовым условием для развития мотивации. Оно возникает при выполнении ряда условий. А именно, в любых ситуациях для человека необходимы пространство, защита и опора, которые дают чувство устойчивости и надежности бытия, структуры, на которую можно опереться, чтобы действовать. Отсутствие этих условий приводит к неуверенности в своих действиях, и, как следствие утрате доверия по отношению к другим людям или себе. Таким образом, проблема психологии доверия во многих случаях сопряжена с проблемой психологии риска.

II. Формирование доверия к профсоюзной организации

Доверие – ресурс, имеющий очень конкретную ценность. *Доверие для профсоюзной организации — это сокращение информационных и человеческих ресурсов на привлечение новых членов профсоюза, на формирование лояльности уже имеющихся членов профсоюза, высокий мобилизационный потенциал в случае необходимости принять участие в конкретных акциях или компаниях.*

Рекомендации по формированию доверия в ходе взаимодействия с членами профсоюза:

1. На доверие влияет предустановка больше, чем предоставляемая при первом контакте информация. Хорошо, если ДО встречи с представителем профсоюза вновь принимаемый работник услышит от будущих коллег рекомендации вступить в профсоюз или отзывы об организации как сильной, смелой, активной, надёжной.

2. Член профсоюза, отчисляющий ежемесячно 1% заработной платы, уже «вложился» в доверительные отношения. И он будет считать себя обманутым, если не увидит такого же регулярного «вложения» от профсоюзной организации. Речь не идёт только о материальной отдаче. Профсоюз оказывает в том числе такие «невидимые» услуги как экспертиза локальных актов, консультирование,

контроль за исполнением взаимных обязательств, создание возможностей для самореализации. Важно не только рассказывать о работе профсоюзов разного уровня (первичная профсоюзная организация, отраслевой, территориальный профсоюз), но и убедиться, что эта информация услышана: член профсоюза должен нам «кивнуть». Вариант: ежемесячное голосование в чатах, на сайте или иным способом «Какой факт из работы профсоюзов в этом месяце вызывает у вас наибольший оптимизм и доверие:

- поздравление ветеранов в связи с профессиональным праздником
- 90% вступление в профсоюз вновь поступивших работников
- учёт работодателем 60% предложенных правок в локальные акты
- участие профсоюзов в оказании помощи пострадавшим от наводнения в Приморье
- успешная защита в суде трудовых прав работника _____территориальной профсоюзной организацией, восстановление его после незаконного увольнения с компенсацией за период _____
- индексация заработной платы в соответствии с Коллективным договором ...»

Так вы сможете оценить отклик членов профсоюза: активность голосования и приоритетность для них ваших действий. Кроме того, такая организация обратной связи приучает профсоюзных лидеров отслеживать результативность своей работы и говорить на языке результатов: что мы предложим оценить людям в этом месяце с учётом их ценностей?

3. При высокой текучести кадров усиливается фактор недоверия. Разрушаются традиции доверия. Нивелировать значение этого риска может увеличение частоты и теплоты контактов, формирующих доверие членов профсоюза друг другу, профсоюзному лидеру, профсоюзной организации. Необходимы форматы обсуждения острых вопросов (личные встречи, обратная связь в мессенджерах, на сайте или социальных сетях), усиление взаимодействия работников с конструктивной повесткой (не пожаловаться на жизнь, а проактивная позиция «что мы можем сделать друг для друга, чтоб стало лучше»).

4. Не забывайте учить членов профсоюза! Чем меньше наивных, тем выше ценность и дивиденды доверия. Правовые знания, информирование по вопросам организации охраны труда способствуют воспитанию грамотного субъекта рынка труда. Сегодня для целей просвещения можно эффективно

использовать современные технологии: вовлекающие викторины или игры в социальных сетях. В вопросы и задания могут быть встроены факты, повышающие доверие к профсоюзу как организации с богатой историей, а также с обилием инструментов для защиты прав в современной действительности.

5. Не будьте наивными сами. Отвечайте отступничеством на отступничество, сотрудничеством на сотрудничество. Это и про социальных партнёров, и про тех, кто вышел из профсоюза или отказывается вступить, но не прочь пользоваться тем, что создаёт и гарантирует активность профсоюзной организации. Помните народную мудрость «доверяй, но проверяй»?

6. Обращайте внимание на изначальную склонность людей доверять или не доверять. С ними нужно строить информационную работу по-разному: первые легко верят и глубоко разочаровываются; вторых трудно очаровать, зато они более стойки к негативной информации. Кто лучше напишет пост-благодарность или отзыв о прекрасно проведённом профсоюзом мероприятии? А кто в ситуации использования против профсоюза «чёрного пиара» сохранит рассудок и сможет повлиять отрезвляюще на коллег?

Наиболее эффективные способы взаимодействия с легко доверяющими людьми: предоставление оперативной актуальной информации, так чтобы они смогли воспользоваться ею, тем самым получить подтверждение пользы и обоснованности доверия.

Недоверчивые в такой ситуации будут принимать решение долго, и, если был лимит услуг, им точно не хватит. Это только усугубит сомнения в вашей порядочности - «всё раздали своим». Они нуждаются не столько в оперативной информации, сколько в указании на её источники. Им важна возможность перепроверить.

И для обеих категорий, а особенно для сомневающихся, наилучший способ убеждения – не аргументы, а «правильные вопросы». Аргументы нередко включают механизм критического осмысления и сопротивления. Правильные вопросы – те, ответы на которые побуждают к самоубеждению. Предположим, у вашей организации очень хороший Коллективный договор. Часть сотрудников полагает, что это не заслуга профсоюза, а исключительно добрая воля работодателя. Сравните: аргумент «Если бы не профсоюз, таких пунктов как _____, в Коллективном договоре могло бы не быть» и вопрос «Как вы думаете, если профсоюзной организации не будет, как долго в Коллективном договоре сохранятся такие пункты как _____?».

7. Не будьте завистливы: сосредоточьтесь на максимизации собственного «балла», в противоположность тому, чтобы ваш балл был выше, чем у вашего «партнера». Не соревнуйтесь с работодателем за симпатии членов профсоюза или с другими профсоюзными организациями за репутацию «самой-самой». Помните, что ваша главная цель – доверие членов вашей профсоюзной организации. Ориентируйтесь на их ценности, приоритеты, потребности. Они ждут от вас консервативности или инновационности? Смелости или дипломатичности? Принципиальности или доброжелательности?

8. Не будьте слишком умным или не пытайтесь быть самым хитрым. Ясность необходима для того, чтобы другие могли сотрудничать с вами. Для успеха профсоюзной организации важна предсказуемость для работников, для стороны работодателя, других партнёров. Обман - путь войны. Только там и уместен.

9. Активно интересуйтесь людьми и их ожиданиями. Проясняйте ожидания. Спрашивайте сначала, говорите потом. Не обещайте лишнего. Выполняйте обещания. Если это становится невозможно по каким-то причинам, не замалчивайте этот факт, а держите людей в курсе.

10. Доверие укрепляет фактор единства. Что общего у вас, вашей профсоюзной организации и члена профсоюза? У вашей организации и стороны работодателя? Общие интересы, ценности, традиции формируют ощущение «они такие же, как я». Это, пожалуй, самая древняя основа доверия.

11. Один из основных компонентов доверия - оказание поддержки и проявление заботы. Эффективный путь - формирование правильных корпоративных привычек поддерживать и заботиться о людях на уровне повседневного общения, в трудных жизненных ситуациях, на уровне локальных актов, закрепляющих эти традиции и правила. И пусть это не выглядит формально.

12. Формируйте доверие шаг за шагом. Проще довериться в мелких делах. Оправдайте доверие в незначительном, создайте надёжную «кредитную» историю для доверия в большом.

13. Значительно снижает доверие тревожность. Умейте управлять своей тревожностью, направляйте усилия на снижение тревожности членов профсоюза. Внушайте своей персоне уверенность в завтрашнем дне и в своей способности решать трудные вопросы.

История некоторых организаций содержит сюжеты разрушения доверия. На этапе становления

компании структура пока не сложилась, правила не прописаны, поэтому компания может добиваться результатов исключительно за счет взаимного доверия. И, наоборот, в компаниях, добившихся стабильности, роль взаимного доверия несколько снижается. Но в ситуациях, которые требуют быстрой адаптивности, быстрого обмена знаниями, быстрой реакции на изменения в окружающей среде, доверие – необходимый элемент.

Укреплению атмосферы доверия способствует следование неписанным правилам:

- руководитель может отстаивать право на любой успех, которого он достиг сам, прилагая только свои усилия, однако хороший руководитель обязательно скажет: «Мы достигли этого!»;
- формировать доверие – значит уметь слушать;
- в критической ситуации руководитель-лидер не бросает своих подчиненных на произвол судьбы;
- руководитель-лидер не пускает пыль в глаза и не обещает того, чего не сможет в будущем выполнить;
- доверие и интриги несовместимы;
- руководитель-лидер доверяет каждому по мере возможностей и в процессе этого расширяет диапазон своего доверия до разумных границ.

Профсоюзной организации полезно учитывать различные по готовности доверять типы,

увеличивая количество взаимодействия с каждым членом профсоюза. Примеры доверительных контактов по незначительным вопросам формируют надёжное доверие в крупных делах, в важных сферах.

Таким образом, **главные направления укрепления доверия** к профсоюзной организации и – как следствие – создание более благоприятных условий для повышения профсоюзного членства:

1. Сохранение лучших традиций профсоюзных организаций: забота о членах профсоюза, уважительное отношение к каждому работнику, трансляция доверительного отношения к людям.

2. Подчёркнутая открытость организации: своевременное предоставление полной информации, создание возможности её перепроверить, пояснение мотивов принятия решений, приоритетов и ценностей.

3. Прояснение обоюдных ожиданий – работника и профсоюзной организации. Своевременная коррекция завышенных или неправомочных ожиданий членов профсоюза. «Заманить любой ценой» - стратегия с высокими рисками разочарований, репутационных потерь.

4. Чёткое формулирование достижений для презентации результативности профсоюзной организации «на языке клиента». Помните, какими словами формулируют работники, чего хотят от

организации? Этими же словами описывайте результаты или шаги на пути к нему. Люди умеют ценить не только результат, но и ваши усилия на пути по его достижению. Избегайте бюрократических штампов, говорите с людьми на языке нормального человека.

5. Умение брать ответственность на себя, адекватно оценивать свои усилия по достижению цели: не принижать сделанного, не перекладывать ответственность на других, не «назначать виноватых».

6. Использовать внешние ресурсы (людей за пределами организации, внешних партнёров) для подсвечивания сильных сторон организации. Помогите своим сотрудникам быть значимыми, организовывайте социальные акции, благотворительную и волонтёрскую деятельность.

7. Выражать благодарность.

8. Исправлять неправильное. В случае потери доверия усилий для его восстановления придётся приложить больше, чем для формирования с нуля. И всё же это возможно. Важно принести извинения и продемонстрировать усилия по изменению ситуации, так чтобы впредь подобное не могло повториться даже технически.

Ш. Доверие к профсоюзному лидеру

Доверие в спорте лидеру команды важнее, чем другим её членам. Доверие тренеру ещё важнее, так как сильнее влияет на достижения команды. Имидж эффективного профсоюзного лидера базируется на соответствии осознанным и неосознанным ожиданиям членов профсоюза, социальных партнёров.

Бренд, вызывающий доверие, — это такой продукт или человек, который отвечает обещаниям или даже превосходит ожидания. Это не маска, а проявление того, что есть на самом деле: ценности, способности, приоритеты.

Личный бренд лидера включает в себя:

1. Физические атрибуты (внешний вид)
2. Ценность для других людей (чем может быть полезен)
3. Преимущества бренда (чем или в чём лучше конкурентов)
4. Легенда бренда

Путь успешного создания личного бренда:

1. Самопознание:
 - сильные стороны
 - конкурентные преимущества
 - какое состояние является ресурсным, собственный формат мышления
 - миссия, ценности

2. Анализ ожиданий целевой аудитории:

- Кто это: рядовые члены профсоюза, профсоюзная команда (профком), руководство, общественность?..
- Что они ценят в людях/ профессионалах/ подчинённых/ начальниках/ лидерах...

3. Трансляция бренда: личное общение, публичные выступления, СМИ, статьи, социальные сети.

Характеристики хорошего бренда:

- Уникальность: в чём вы №1?
- Запоминаемость: самопрезентация, визитка, подпись, номер телефона и автомобиля, мелодия на телефоне, внешность, манера общения, фотографии, вид кабинета, бренд-история
- Притягательность: уверенность, общительность, настойчивость, эффективность, актуальность, эрудированность, чувство юмора, надёжность
- Активность: совершенствование, членство в организациях, нетворкинг, конференции, интервью, социальные сети, статьи
- Успешность: награды на конкурсах, ученая степень, военная карьера, общественная деятельность, спортивные достижения, признание коллег

3 правила успешной трансляции бренда:

1. Выгляди как лидер
2. Говори как лидер
3. Поступай как лидер

Как выглядит лидер?

- Уверенно (осанка, контакт глазами, уверенные жесты).
- Адекватно ситуации и статусу. Стиль одежды, причёска, аксессуары (телефон, портфель и др.), голос, манеры могут как усилить доверие, так и вызвать сомнения. Полезно более подробно изучить эту тему, проанализировать собственный имидж и наметить направления совершенствования.
- Доброжелательно, открыто. Умеет проявлять коммуникативную инициативу, создавать атмосферу сотрудничества.

Как говорит лидер?

- Без НЕ, вводных слов и извинений, в активном залоге.
- Использует «лидерские глаголы»: организовал, обеспечил, разработал, добился, увеличил, сократил, решил, мотивировал...
- Чётко артикулирует
- Смотрит в глаза слушателям
- Использует жесты уверенности: открытые, широкие, вертикальные, выше пояса
- Задаёт вопросы

Как поступает лидер?

- Имеет чёткие цели
- Демонстрирует социальный оптимизм
- «Видит» людей: легко запоминает имена, помнит личную информацию, интересуется людьми, заботится о них
- Умеет организовать работу профсоюзной команды в условиях кризиса и неопределённости

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доверие является фундаментом построения отношений между работником и профсоюзной организацией, профсоюзной организацией и социальными партнёрами, обществом.

Использование конкретных инструментов, формирование моделей поведения профсоюзного лидера, выстраивание системы взаимодействия профсоюзной организации с работниками и организацией-работодателем – дело практического применения изложенных принципов.