



International
Labour
Organization

► Профсоюзы на пути к преобразованиям



► Профсоюзы на пути к преобразованиям

Хосе Рамос

Гарет Придей

Реанна Браун

Абриль Чимал

МОТ/АКТРАВ

Бюро по деятельности в интересах работников

Март 2023

Copyright © Международная организация труда
2023 г. Впервые опубликовано 2023 г.

Публикации Международной организации труда (МОТ) охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее, краткие выдержки из них могут воспроизводиться без разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться в Отдел изданий МОТ (права и лицензирование), Международное бюро труда, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, или по электронной почте: rights@ilo.org. МОТ приветствует такие заявки.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях по защите прав на воспроизведение, могут делать копии в соответствии с лицензиями, выданными им для этих целей. Посетите сайт www.ifrro.org, чтобы найти организацию по защите прав на воспроизведение в вашей стране.

ISBN: 978-92-2-038036-9 (печать)
978-92-2-038037-6 (web PDF)

Обозначения, используемые в публикациях МОТ в соответствии с практикой ООН, и изложение материала в них не означают выражения какого-либо мнения со стороны МОТ относительно правового статуса той или иной страны, района или территории, или их властей, или относительно делимитации их границ.

Ответственность за мнения, выраженные в подписанных статьях, исследованиях и других материалах, лежит исключительно на их авторах, и их публикация не означает поддержки МОТ выраженных в них мнений.

Упоминание названий фирм, коммерческих продуктов и процессов не означает их одобрения МОТ, а неупоминание конкретной фирмы, коммерческого продукта или процесса не является признаком неодобрения.

Информацию о публикациях и цифровых продуктах МОТ можно найти на сайте: www.ilo.org/publns.

Данное издание было подготовлено отделом выпуска, печати и распространения публикаций и документации МОТ (PRODOC).

Графический и типографский дизайн, верстка и композиция, полиграфия, электронное издание и распространение.

PRODOC стремится использовать бумагу, изготовленную в соответствии с экологическими нормами эксплуатации лесов и принципами социальной ответственности.

Код: MAS-PMSEV

Оглавление

Контекст	4
Введение	5
Об этом исследовании	6
Два архетипа изменений	7
Способности, необходимые для управления изменениями	9
• Инициативы по управлению «Три А» уже реализуются	10
• Технологический прорыв и сфера труда	10
• Технологические трансформации через призму управления «Три А»	11
Опыт профсоюзов разных стран мира	14
Примеры: Предвидение	16
• Пример 1. Южноафриканский типографский союз: Адаптация к меняющимся условиям	16
• Пример 2. Форсайт-проект CISL Veneto	17
• Пример 3. Международная федерация ассоциаций профессиональных футболистов: Игра на опережение	19
• Пример 4. Отдел форсайта Европейского института профсоюзов	20
Примеры: Гибкость	21
• Пример 5. Национальный конгресс профсоюзов Сингапура: Готовность членов профсоюза к будущему	21
• Пример 6. Конгресс профсоюзов ЮАР: Глубокий переход	22
• Пример 7. IndustriALL: Глобальный профсоюз решает глобальные задачи	23
• Пример 8. @PayGarApp: Изобличение компаний в социальных сетях	24
• Пример 9. Конфедерация профсоюзов Грузии: Изменения на местах под давлением со стороны международного сообщества	25
• Пример 10. Австралийский совет профсоюзов: Сеть будущего	26
• Пример 11. IndustriALL: Членские организации в странах Африки к югу от Сахары ...	27
Примеры: Адаптация	28
• Пример 12. Глобальный союз UNI: Лаборатория рабочей молодежи	28
• Пример 13. Coworker.org: Органайзинг там, где нет профсоюза	29
• Пример 14. Action Network и Actionbuilder.org: Кампания в действии	30
• Пример 15. Революция хэштегов способствует успеху профсоюзов	30
• Пример 16. Всеобщая федерация профсоюзов Палестины: Трансграничный контекст	32
• Пример 17. Профсоюз «Перспектива»: Защита работников и их данных	32
• Пример 18. WeClock: Заставить данные работать на работников	33
• Пример 19. Интернационал работников строительства и деревообработки (в странах Африки и Ближнего Востока): Молодежь в центре внимания	34
• Пример 20. Unidapp: Переосмысление управления в профсоюзах Колумбии	35
К новым навыкам для преодоления вызовов и влияния на изменения	36
Основные выводы из приведенных примеров	39
• Предвидение	37
• Гибкость	37
• Адаптация	38
Опираясь на полученные знания	39
• На пути к трем «А»	39
• Методы, применимые к первому архетипу изменений: Рост, стабильность и сохранение	39
• Методы, применимые ко второму архетипу изменений: Быстрая реструктуризация и трансформация	42
Справочные материалы	46



▶ 1

Контекст

► Введение

В период проведения второй части 109-й сессии Международной конференции труда в декабре 2021 года правительства, организации работодателей и работников со всего мира провели общую дискуссию по вопросу о неравенстве и сфере труда (МОТ, 2021a). Трехсторонние участники МОТ приняли резолюцию и заключения, определяющие дальнейшие действия по ликвидации многочисленных форм неравенства в сфере труда в настоящее время и в будущем. За последние несколько десятилетий неравенство доходов в большинстве стран мира неуклонно росло. Пандемия COVID-19 в 2020 году вызвала беспрецедентный экономический и социальный кризис, который подчеркнул и усугубил существующее неравенство.

Существуют важные параллели между ростом неравенства и глобальным снижением доли труда в доходах. Распределение роста доходов происходит крайне неравномерно, причем большая часть населения мира получает меньшую долю, чем те, кто имеет самые высокие доходы. Кризис пандемии COVID-19 непропорционально сильно затронул тех, кто наиболее уязвим для дискриминации. Неравенство становится еще более очевидным там, где пересекаются основания для дискриминации. Два миллиарда работников неформальной экономики в мире относятся к числу тех, кто в наибольшей степени пострадал от кризиса пандемии (Fleming, 2020).

Как подчеркивается в Декларации столетия МОТ о будущем сферы труда, «сохраняющиеся бедность, неравенство и несправедливость... представляют собой угрозу историческим успехам на пути экономического и социального прогресса, результатом которых стали более гуманные условия труда» (МОТ, 2019a). Совсем недавно Глобальный призыв МОТ к действиям в целях ориентированного на человека восстановления после кризиса COVID-19, которое носит инклюзивный, стабильный и устойчивый характер (ILO, 2021b), подчеркнул необходимость принятия незамедлительных мер по сокращению неравенства, содействию инклюзивному росту и формированию более справедливого будущего сферы труда. Однако за этими абстракциями скрывается реальная жизнь работников, многие из которых потеряли работу и доход или страдают от таких проявлений дефицита достойного труда, как низкая заработная плата, отсутствие гарантий занятости, небезопасные условия труда и отсутствие представительства.

Те, кто извлекает выгоду из этого неравенства, всегда оказываются на шаг впереди: они предвидят новые перспективы для переноса производственных мощностей на Глобальный Юг, используют очередную волну технологических прорывов, создают прототипы разрушительных инноваций и мобилизуют огромные капиталы для спекуляций в новых отраслях. В условиях растущей неопределенности и волатильности работники и их организации сталкиваются со многими переломными моментами, такими как цифровизация, экологические изменения, исчезновение или появление целых секторов экономики. Кризис пандемии COVID-19 усугубил некоторые из этих проблем.

В этом контексте профсоюзы всегда шли в авангарде разработки политики реагирования на основные движущие силы перемен в сфере труда, в том числе во время кризиса и на этапе восстановления после пандемии COVID-19. В данном докладе основное внимание уделяется динамичному и устойчивому профсоюзному движению. В нем приводится ряд инновационных и позитивных примеров того, как профсоюзы предвидели и находили способы справиться с неопределенностью и переменами.

Результаты исследования, отраженные в данном докладе, показывают, что многие профсоюзы во всем мире активно реагируют на стоящие перед ними вызовы. Опираясь на стратегическое предвидение, технологическую грамотность и инновационные проекты, профсоюзы учатся находить новые пути преодоления турбулентности и неопределенности в сфере труда. Этот процесс заставляет всех нас, в том числе и профсоюзных активистов, выходить из зоны комфорта, переосмысливать свои представления и действия. Реализация новых идей, подходов и возможностей требует смелости и может встретить сопротивление, но мы убеждены в том, что если вся обширная профсоюзная «экосистема» примет в этом участие, мы сможем улучшить жизнь работников во всем мире.

► Об исследовании

Трансформационные преобразования ставят перед профсоюзами ряд важных задач. Чрезвычайная ситуация, связанная с изменением климата, требует масштабного перехода к низкоуглеродному будущему во всех секторах промышленного производства. *Как профсоюзы могут обеспечить справедливость этого перехода?* Передовые технологии, которые иногда называют «четвертой промышленной революцией», или «Индустрией 4.0», ведут к коренным изменениям в организации труда. *Как профсоюзы могут добиться получения работниками и обществом в целом справедливой доли выгод, обеспечиваемых применением этих технологий?* Значительные демографические изменения ставят под сомнение представления о том, кто может быть членом профсоюза и чего ожидать от членства в профсоюзе. *Как профсоюзы могут полнее понять, каков вектор перемен в сфере труда и как меняются работники, чтобы лучше удовлетворять потребности новых членов?*

Экспериментирование и реорганизация, происходящие в профсоюзном движении, свидетельствуют не только о масштабности стоящих перед профсоюзами задач, но и о наличии у них потенциала для осуществления глубоких перемен. Сегодня во всем мире и в разных отраслях применяются новые подходы.

Целью данного исследования является изучение новых практик, подходов, возможностей и методологий, которые могут помочь профсоюзам активизировать, переориентировать и формировать свою деятельность в свете ожидаемых изменений.

Настоящий доклад основан на обширном аналитическом исследовании, консультациях и интервью с экспертами, профсоюзными активистами и защитниками трудовых прав. В ходе исследования были выявлены высокоэффективные подходы, практики и методы, помогающие профсоюзам разных стран справляться с неопределенностью и переменами. Среди них было отобрано 20 показательных примеров, на которых другие профсоюзы могли бы учиться и перенимать аналогичные методы и подходы.

Представленная в докладе концепция управления организационными изменениями «Три А» (Triple A), основанная на трех ключевых способностях – предвидение, гибкость и адаптация, – дает представление о том, как профсоюзы могут преодолевать вызовы изменений и определять их направленность. Три «А» обозначают взаимодополняющие способности, которыми организации должны обладать для достижения своих целей в условиях растущей неопределенности и изменчивости. *Предвидение* – это способность понимать новые перспективы; *гибкость* – это способность всей организации подвергать сомнению и переосмысливать предположения о будущем; а *адаптация* – это способность организации воплощать предвидение и организационные знания в действия, которые эффективно приводят к желаемым изменениям.

В докладе показано, как методы, позволяющие предвидеть развитие событий и гибко и адаптивно реагировать на изменения, применяются на различных уровнях управления организацией, в том числе в отдельных профсоюзах, в региональных федерациях, на национальном уровне, а также в континентальных и глобальных конфедерациях.

В третьем разделе доклада обобщены основные выводы, сделанные на основе анализа приведенных примеров – они помогут профсоюзам выбрать методы, соответствующие их конкретной ситуации и целям. Для эффективного решения новых задач XXI века необходимы новые подходы. Мы не можем знать наверняка, что именно сработает, но мы можем анализировать, формулировать гипотезы и предлагать решения. В заключительном разделе рассматриваются инновационные подходы, которые профсоюзы уже применяют для управления вектором перемен, и предлагается простая схема определения методов, которые могут способствовать наращиванию потенциала профсоюзов на пути к будущему.

► Два архетипа изменений

Перед каждой организацией стоят две основные задачи: управление организацией и проведение организационных изменений. Первая заключается в эффективном ведении повседневной деятельности в интересах заинтересованных сторон. Организационное изменение предполагает введение новых (или постепенный отказ от лишних) услуг для удовлетворения меняющихся потребностей заинтересованных сторон. Одной из основных причин организационных неудач, как правило, кроется в неправильном подходе к изменениям. Организации, основанные на членстве, такие как профсоюзы, часто умеют решать эти проблемы, но и они не застрахованы от неудач.

Организации могут по-разному управлять балансом между привычной деятельностью и организационными изменениями. Опираясь на комплексное исследование (Gunderson and Holling, 2002) в области адаптивных систем, предлагаем рассмотреть два архетипа изменений, которые отражают условия, в которых осуществляются переходные процессы в организации – это (а) циклы стабильности и сохранения устойчивости; и (б) циклы упадка, быстрой реструктуризации и трансформации. Примеры, приведенные в разделе 3, иллюстрируют, как профсоюзы справлялись с этими двумя типами изменений. В одних случаях профсоюзы сами были инициаторами перемен, в других – реагировали на внешние воздействия. Эти примеры позволяют выявить новые потенциальные возможности и рассмотреть, как профсоюзы могут применять методы упреждающего управления «три А», чтобы повысить результативность мер, которые они принимают в ответ на изменения.

Первый архетип изменения: профсоюз пережил длительный период относительной стабильности и хорошо выполняет свои основные функции. Изменения во внешней среде (например, новые технологии, изменения в законодательстве, изменения отношения к органайзингу и методам протеста) не предвидятся (рис. а в разделе 3). Однако со временем между профсоюзом и внешней средой может возникнуть ощущение дисбаланса. За пределами профсоюза потребности его членов постепенно меняются, например, члены профсоюза начинают ожидать большего количества онлайн-услуг. Разочарованные группы внутри и вне профсоюза могут объединяться вокруг новых инициатив или структур, которые оперативно и лучше реагируют на их изменившиеся потребности.

Профсоюзы рассчитывают, что успех их текущей деятельности будет продолжаться и что потребности их членов останутся таким же, как сейчас (или были в прошлом). Однако со временем организации могут утратить способность замечать изменения, стать «слепыми» к ним. Тех людей в организации, которые ищут признаки перемен, скорее всего, будут либо игнорировать, либо исключать из процессов принятия решений и разработки стратегий. В отсутствие упреждающих действий возникает разрыв между деятельностью профсоюзов и меняющимися потребностями работников. Это часто проявляется в снижении численности членов профсоюза, в возникновении спроса на новые услуги и в появлении новых акторов. В конце концов, внешние признаки перемен становятся столь убедительными, что профсоюзы вынуждены признать необходимость перемен.

Организации, оказавшиеся в подобной ситуации, как правило, стоят перед стратегическим выбором:

- Либо самим встать на путь прорывных изменений либо ждать, когда это сделает кто-то вместо них?
- Управлять настоящим или создавать будущее?
- Что поддерживать и продвигать, а от чего отказаться?
- Как развивать новые возможности и услуги, сохраняя существующие?

С другой стороны, организации, предпринимающие упреждающие действия, способны «предвидеть будущие изменения», соответственно адаптироваться и экспериментировать с такими изменениями.

Второй архетип изменений, как правило, следует за первым или инициируется извне. В этом случае профсоюзы вынуждены реагировать на внезапные внешние изменения. Внешняя среда может выглядеть хаотичной (как во время кризиса пандемии COVID-19), инновации носят радикальный характер, мелкие и нетрадиционные организации быстро расширяют свое влияние, тогда как институционализированные субъекты, такие как правительства и традиционные профсоюзы, реагируют медленно. Возникает неудовлетворенность существующими услугами. Профсоюзы могут столкнуться с угрозой своему существованию и одновременно перед ними могут открыться большие возможности, но при этом у них может не хватать потенциала для принятия необходимых мер.

Здесь перед профсоюзами стоят другие стратегические вопросы:

- Как нам сохранить актуальность?
- Как формировать профсоюзные ценности – вместе с новыми партнерами и без них?
- Нужно ли профсоюзу менять свою идентичность и привлекать новых членов?
- Какие аксиомы в отношении профсоюзной деятельности необходимо пересмотреть в условиях стремительно меняющегося мира?
- С какими внешними акторами нам необходимо взаимодействовать и как определить, насколько они жизнеспособны?

Переломные моменты, на которые профсоюзы должны обратить внимание:

- внедрение новых технологий и бизнес-моделей (вспомните, например, влияние алгоритмического управления на практику управления персоналом и такие новые вопросы, как права на данные и наблюдение за поведением работников);
- новые категории лиц, которые раньше оставались вне поля зрения профсоюзов, в том числе работники гиг-экономики (MOT, 2021с), «зеленой» и «голубой» экономики, а также женщины-атлеты в профессиональных видах спорта;
- быстрое появление новых акторов, которые предоставляют услуги работникам – организации гражданского общества, низовые и общинные организации, рабочие центры для трудовых мигрантов, кооперативы, а также юристы, специализирующиеся на частном трудовом праве (урегулирование трудовых споров), или государственные субъекты (доступ на рынок труда, обучение в течение всей жизни и доступ к социальному обеспечению и т.д.);
- крупномасштабные кризисы, такие как пандемия COVID-19, реструктуризация экономики (например, закрытие целых отраслей), политическая нестабильность (например, смена режима или война).

Профсоюзы, способные адаптироваться, понимающие, как они сами или другие организации могут формировать «нарратив» изменений, и умеющие быстро реагировать на изменения, могут успешнее пережить беспокойные времена.

В приведенных ниже примерах профсоюзы реагируют на изменения, используя способности, предусмотренные **структурой упреждающего управления «Три А»** (см. врезку 1). Эти способности позволяют профсоюзам более эффективно реагировать на изменяющиеся обстоятельства.

► Способности, необходимые для управления изменениями

В основе данного доклада лежит тезис о том, что подходы, традиционно применяемые организациями, неэффективны в условиях неопределенности, изменчивости и прорывных перемен. Для того чтобы ориентироваться в стремительно меняющейся сфере труда, необходим новый набор подходов, которые должны быть продуманы заранее. Организациям всех типов – от производственных предприятий до государственных учреждений и организаций гражданского общества – приходится внедрять инновации и создавать новые возможности в новом контексте перемен. Профсоюзы – не исключение и, как и другие организации, они разрабатывают новые подходы, представленные в данном докладе.

► Врезка 1. Управление "Три А"¹

Предвидение – это способность понимать динамику изменений, которые могут повлиять на обозримое будущее. Предвидение позволяет организации подготовиться к изменениям, сократить «неизвестность» проблем (blind spots), которые могут иметь серьезные последствия для организации, и воспользоваться возможностями, которые возникают вследствие изменений.

Гибкость – это способность организации изменять свои установки и мышление в свете новой информации о происходящих в мире изменениях. Каждый человек в организации имеет свое представление о будущем – картину, или образ, того, как устроен или как должен быть устроен мир. У большинства организаций могут быть совершенно разные представления о будущем, но вместе они часто образуют общий нарратив или общую модель.

Адаптация – это способность воплощать общие представления о том, как меняется мир, в действия, которые будут способствовать успеху и жизнеспособности организации. К таким действиям относятся рутинные мероприятия, такие как реализация стратегических планов и планирование человеческих ресурсов/рабочей силы. Сюда же относятся мероприятия по реорганизации, такие как пилотные проекты, эксперименты и реорганизация (ре)дизайн услуг, которые позволяют проверить новые идеи том, как осуществлять изменения, и превратить их в жизнеспособные инновации.

¹ Концепция управления "Три А" была впервые сформулирована страновым офисом Программы развития ООН (ПРООН) во Вьетнаме в 2019-2020 годах в рамках деятельности ПРООН по упреждающему управлению и затем доработана в сотрудничестве с авторами настоящего доклада (Ramos, Uusikyla and Luong, 2020).

Концепция управления «Три А» предусматривает наличие у организации определенных способностей (Loorbach 2007; Ramos, 2014), каждая из которых полезна сама по себе, а в совокупности они позволяют организации успешно преодолевать изменения и направлять их в нужное русло.

Одной способности **предвидения** недостаточно. В этом отношении поучительна древняя легенда о Кассандре. Она обладала даром видеть будущее, но ее проклятие заключалось в том, что ей никто не верил. Так и в организации люди могут обладать знаниями о будущем и его потенциальных последствиях для организации, но если коллеги и руководители игнорируют или отвергают эти знания и поэтому установки и образ мышления организации остаются неизменным, они не смогут ничего изменить.

Гибкость имеет решающее значение для преобразования знаний о будущем в новые перспективы и опыт для организации. Гибкость позволяет усваивать знания и использовать их в качестве источника информации для лиц, принимающих решения, и для членов организации. Однако даже гибкость не меняет дела, если, несмотря на коллективное осознание внешних изменений, поведение организации остается неизменным. Это классическая ситуация «олень в свете фар»: организация видит приближение перемен, но чувствует себя парализованной и неспособной что-либо изменить. Если организация понимает динамику изменений и то, как будущее может отличаться от настоящего, она должна уметь **адаптироваться** и принимать для этого соответствующие практические меры, такие как кампании, пилотные проекты и эксперименты. Это позволит перейти от предвосхищения перемен к созиданию будущего через организационное обучение и действия, укрепляющие жизнеспособность организации в перспективе.

Инициативы по управлению «Три А» уже реализуются

Идея о том, что предвидение ведет к изменению в установках и образе мышления организации (гибкость) и к стратегическим и тактическим инновациям (адаптация), представляется здоровой. Очевидно, что ценность каждой из трех «А» (полезной самой по себе) находит отражение в инициативах, уже реализуемых в профсоюзном движении.

Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда в своем докладе *«Работать ради лучшего будущего»* (ILO, 2019b) и Американская федерация труда – Конгресс промышленных организаций (AFL-CIO, 2019) подчеркивают настоятельную необходимость в построении моделей будущего – форсайте. Европейский институт профсоюзов так же разработал всеобъемлющее пособие для профсоюзов по стратегическому форсайту и укреплению потенциала прогнозирования (Ponce Del Castillo, 2019). Ряд исследований по активизации деятельности профсоюзов и их обновлению поставили в центр внимания то, как профсоюзы переосмысливают свои стратегические предположения, чтобы ориентироваться в изменениях. Например, в докладе «Профсоюзы в трансформации», опубликованном Фондом Фридриха Эберта (Herberg, 2018), приводятся примеры гибкости профсоюзов, организационного обучения, изменений в культуре и установок в ответ на преобразования в сфере труда. Наконец, как отмечается в данном докладе, профсоюзы экспериментируют со стратегическими инновациями и создают их прототипы для адаптации к меняющемуся миру. Примеры, приведенные в разделе 2, иллюстрируют то, как профсоюзы реализуют предвидение, гибкость и адаптацию.

Технологический прорыв и сфера труда

Пандемия COVID-19 привела к поразительным технологическим трансформациям в сфере труда и бизнеса, повсеместному внедрению удаленной работы, физическому дистанцированию и другим медико-санитарным мерам. Автоматизация, права на данные, алгоритмическое наблюдение и платформенная работа, которые часто воспринимались как абстрактные и «футуристические», стали реальностью «здесь и сейчас» для работников и профсоюзов по всему миру.

Мы являемся свидетелями радикальной цифровизации компаний, превращающей физические товары, знания и опыт в данные и онлайн-сервисы. Многие из них требуют развития новых навыков и решения новых задач, а в некоторых случаях они «увеличивают» численность рабочей силы с помощью технологий или полностью заменяют работников. Более того, «дифференциация» труда вместе с масштабной удаленной работой трансформируют отношения между работниками и работодателями. По мере того как в период пандемии COVID-19 многие работники переводились на удаленную работу, увеличивались и инвестиции организаций в цифровые средства мониторинга и анализа, которые либо поддерживают процессы принятия решений людьми, либо заменяют людей при помощи искусственного интеллекта или алгоритмического управления.

Эти изменения негативно затрагивают работников, которые часто не имеют доступа к цифровым правам или могут пользоваться ограниченными возможностями для защиты своих персональных данных и права на неприкосновенность частной жизни. По данным опроса, проведенного профсоюзом Prospect, 48 процентов из более 7500 работников не знали точно, какие именно данные о них собирает работодатель, а 34 процента не были уверены в том, что эти данные используются в соответствии с действующими нормами (Prospect, 2020). В настоящее время алгоритмические методы управления играют важную роль в мониторинге поведения работников и деятельности профсоюзов.

Все эти изменения происходят на фоне долгосрочной и системной технологической трансформации. Так, мы наблюдаем массовое развитие платформ цифрового труда, число которых за последнее десятилетие увеличилось в пять раз (ILO, 2021c). С одной стороны, такие платформы предоставляют работникам, особенно тем, кто находится вне формального рынка труда, больше возможностей для заработка. С другой стороны, такие новые бизнес-модели часто позволяют организациям экономить на затратах, связанных с официальным оформлением трудового правоотношения с работниками, что в конечном итоге лишает работников правовой защиты и права на ведение переговоров.

Как отмечено в докладе (Mwamadzingu, Kisonzo and Chakanya, 2021), «до пандемии COVID-19 большинство профсоюзов (особенно в развивающихся странах) не стремились к освоению цифровых технологий и платформ для выполнения своего мандата и полагались в основном на личные встречи, общение и высокую мобильность». Однако в условиях, когда средства к существованию работников находятся под угрозой, растет обеспокоенность общественности, работников и профсоюзов последствиями технологических трансформаций, и от профсоюзов ожидают активных действий для обеспечения справедливости в сфере труда будущего.

Технологические трансформации через призму управления «Три А»

Профсоюзы по-новому реагируют на изменения в сфере труда, вызванные технологическими инновациями. Они все чаще используют цифровые технологии для реструктуризации своей деятельности, повышения качества и расширения перечня услуг, предоставляемых членам, а также для улучшения коммуникации и информационно-разъяснительной работы. Профсоюзы начинают более активно поддерживать процессы интеграции технологий на рабочих местах и использовать их для усиления голоса работников.

В данном разделе рассматривается подход к управлению «Три А», который может помочь профсоюзам по-новому взглянуть на технологические изменения. Один из ключевых выводов заключается в том, что недостаточно только лишь внедрения технологий, например перевода коммуникации с работниками в цифровое пространство. Стратегия защиты, поддержки и повышения квалификации работников в дигитализованном мире требует использования всего спектра возможностей, методов и знаний в области управления «Три А».

Как новые технологии влияют на профсоюзы и их организационную работу

В течение многих лет исследования будущего занимались проблемой прогнозирования последствий технологических изменений. Правительства многих стран мира учредили программы или даже специальные министерства по вопросам науки, технологий и инноваций, которые занимаются прогнозированием на основе различных методов (Miles, 2010). Профсоюзам необходимо отказаться от негативной политики, которая сводится лишь к реагированию на технологические инновации, и перейти к проактивному краткосрочному прогнозированию воздействия новых технологий на сектора, которые они представляют. Такое применение форсайта повышает готовность профсоюзов защищать права работников.

Технологическое предвидение в действии

Европейский институт профсоюзов проводит диалоги на высоком уровне о влиянии технологий на сферу труда и на профсоюзы (см. пример 4).

Консалтинговая компания Why Not Lab обеспечивает профсоюзы и работников по всему миру необходимыми навыками и знаниями для прогнозирования и управления коллективными правами в цифровую эпоху (Why Not Lab, n.d.).

Глобальный союз IndustriALL подготовил доклад о четвертой промышленной революции, в котором рассматриваются потенциальные краткосрочные и долгосрочные последствия технологических изменений для профсоюзов (IndustriALL, 2017; см. также пример 7).

Умение ориентироваться в новых технологиях

Технологическое прогнозирование часто позволяет выявить новые технологии, которые потенциально могут воздействовать на организацию и поэтому требуют внимательного рассмотрения. Однако это не гарантирует, что организация сможет отреагировать на их воздействие. Во-первых, последствия применения тех или иных технологий могут быть не до конца понятны, поэтому может потребоваться проведение дополнительных исследований. Однако в большинстве случаев ситуация бывает достаточно конкретной, и профсоюзам необходимо понять, как новая технология повлияет на сектор, отрасль или конкретную группу работников, которых они представляют.

Выше в докладе гибкость определялась как способность предвидеть будущее, разрабатывать пути достижения желаемого развития событий и менять установки и планы при изменении обстоятельств. Применительно к технологиям это означает развитие технологической грамотности в организации, постоянный диалог о том, какие технологии представляют собой угрозу, а какие – возможности, а также формирование культуры, готовности учиться и приобретать навыки, востребованные новыми технологиями.

Технологическая гибкость в действии

Национальный конгресс профсоюзов Сингапура совместно с правительством, компаниями и образовательным сектором разработал инновационные модели обучения в рамках программы "Готовность членов профсоюза к будущему". Для этого была создана платформа онлайн-обучения "точно в срок" с обширным каталогом учебных материалов, охватывающих ряд современных и новейших технологий, таких как наука о данных, кибербезопасность, блокчейн, Интернет вещей, искусственный интеллект и квантовые вычисления (см. пример 5).

Через аккаунт @PayGapApp был запущен бот в Твиттере, который оповещал о гендерном разрыве в зарплате в различных компаниях. Это стало толчком для расширения общественной дискуссии о необходимости обеспечения гендерного равенства в оплате труда (см. пример 8).

Адаптация к работе с новыми технологиями

Как отмечалось выше, знания о социальных или технологических изменениях сами по себе не могут гарантировать жизнеспособность организации в будущем. Организациям необходимо трансформировать эти знания в новые действия и мероприятия, которые приведут к новым результатам. В контексте профсоюзов это может означать, например, способность организации противостоять антипрофсоюзным технологиям, которые компании планируют внедрить. Профсоюзы, обладающие способностью предвидения, могут подготовиться и принять меры для противодействия внедрению новых технологий, угрожающих деятельности профсоюзов и работникам. Однако адаптация предполагает и использование новых технологий, поддерживающих профсоюзную деятельность, организационную работу и соблюдение трудовых прав.

Внедрение новых технологий возможно, если профсоюзы владеют достаточным уровнем технических знаний и компетенций. В частности, они должны обладать навыками проектирования новых решений и услуг, чтобы совместно с конечными пользователями тестировать и дорабатывать их. Этот процесс требует готовности к экспериментам и умения превращать неудачи в опыт, ведь прототипы обычно проходят несколько повторяющихся экспериментальных этапов, прежде чем будет создана окончательная модель. Важно также уметь распространять новые решения, когда они будут готовы.

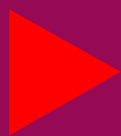
Технологическая адаптация в действии

Всеобщая федерация профсоюзов Палестины разработала приложение для поддержки своих членов в случае инцидентов и проблем, информирования о законных правах и улучшения условий труда (см. пример 16).

Профсоюз Prospect создал пособия для повышения информационной грамотности своих членов, в том числе инструментарий, помогающий работникам управлять своими данными (см. пример 17).

WeClock, называемое "Fitbit для работников", – это новое приложение с открытым исходным кодом, позволяющее работникам отслеживать собственные данные и управлять ими (см. пример 18).





2

**Опыт профсоюзов разных
стран мира**

В рамках данного исследования мы искали примеры того, как профсоюзные и правозащитные организации, сети, коалиции и платформы смогли адаптироваться к переменам, используя три «А» – предвидение, гибкость и адаптация. В данном разделе приведены некоторые из наиболее ярких примеров. Ниже представлена матрица классификации примеров по ряду параметров.

► Матрица классификации примеров

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другие (например, сети, коалиции, платформы)

Архетипы изменения

В основе данного исследования лежит предположение о том, что профсоюзы, как правило, стоят перед двумя вариантами трансформации:

(а) рост, стабильность и сохранение; и (б) быстрая реорганизация и перестройка:

- Рост, стабильность и сохранение – например, долгосрочная стабильность в энергетическом и горнодобывающем секторах, в которых все сильнее проявляются последствия изменения климата и которые должны удовлетворять требованиям энергетического перехода. Наши примеры показывают, как профсоюзы используют свой потенциал предвидения, а в некоторых случаях упреждают изменения и адаптируются к ним.
- Быстрая реорганизация и перестройка – например, в ответ на кризис пандемии COVID-19. Наши примеры показывают, как во время пандемии профсоюзы быстро осваивали технологии и новые способы взаимодействия.

Стратегии и методы управления изменениями могут быть успешными, если они учитывают характер этих двух моделей изменения.

Упреждающее управление «три А»

Для того чтобы справиться с изменениями, необходимо уметь предвидеть («способность понимать изменения»), проявлять гибкость («способность менять установки») и адаптироваться («способность действовать»). Мы искали примеры профсоюзных проектов, в которых проявлялась одна или несколько из этих способностей.

Географический масштаб

Профсоюзное движение представляет собой сложную экосистему, состоящую из местных отделений профсоюзов, региональных или отраслевых федераций, национальных конфедераций, континентальных и глобальных высших профсоюзных органов и организаций, которые взаимодействуют друг с другом, создавая синергетический эффект (и в некоторых случаях не используя его). Изучая динамику развития этих организаций, действующих на разных уровнях, мы сможем лучше понять, как должна выглядеть надежная экосистема будущего профсоюзного движения.

Тип организации

Хотя в данном докладе основное внимание уделяется профсоюзам, мы также рассмотрели более широкий круг субъектов гражданского общества, в том числе организации, сети, коалиции и платформы, защищающие трудовые права. Мы считаем, что приведенные ниже примеры могут стать ориентиром для укрепления межорганизационного обучения и наращивания потенциала профсоюзного движения.

► Примеры: предвидение

Приведенные ниже примеры иллюстрируют способность профсоюзов к предвидению, проявляемую в организационных проектах.

Пример 1. Южноафриканский типографский союз: Адаптация к меняющимся условиям¹

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Местный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другие

В 2019 году Южноафриканский типографский союз (SATU) при поддержке Института исследований будущего при бизнес-школе Стелленбошского университета инициировал многолетний процесс изучения будущего. Председатель SATU посетил один из семинаров, регулярно проводимых Институтом, и обратился к его сотрудникам с просьбой помочь в реализации подобного проекта.

Как и многие другие профсоюзы, SATU столкнулся с проблемой сокращения численности членов и перед ним встал вопрос о том, как привлекать, обслуживать и представлять интересы будущих членов. Поскольку в последние годы в издательской отрасли произошли значительные изменения, в том числе и связанные с развитием технологий, SATU поставил перед собой задачу заранее разработать план действий и подготовиться к будущим изменениям в отрасли.

Для преодоления текущей и будущей неопределенности SATU выбрал упреждающий подход и применил методы стратегического предвидения. На первом этапе было проведено тщательное исследование, охватившее как изменения, непосредственно касающиеся профсоюза, так и изменения в целом в издательской отрасли, а также их последствия для работников. Для выработки идей по методологии и содержанию исследования был организован исследовательский коллоквиум. Затем было проведено комплексное «трехмерное» сканирование горизонта с целью выявления движущих сил перемен, защитников статус-кво и «бомб» (проблем, способных разрушить всю систему). Далее команда SATU создала диаграмму времени, на которой отобразила прошлое, настоящее и будущее организации. Были тщательно отобраны ключевые факторы и разработаны три сценария развития полиграфической отрасли на основе «интуитивной логики». Затем был сформулирован вопрос: «Куда движется полиграфическая отрасль и что мы как профсоюз делаем в каждом из этих сценариев?». Далее были разработаны два сценария (утопический и радикально пессимистический) будущего SATU. Интересно, что в качестве наблюдателей в процессе разработки участвовали представители правительства, работодателей и отраслевых организаций. Они не руководили процессом как таковым, но могли высказывать свое мнение и рекомендации.

В процессе исследования были получены как вещественные, так и невещественные результаты. Был подготовлен доклад, который произвел настолько сильное впечатление на главную профессиональную ассоциацию полиграфистов страны, что она пригласила SATU выступить на своей ежегодной конференции с докладом о результатах исследования. Коммерческие партнеры проявили большой интерес также и к проведению последующего исследования, в котором SATU была вверена роль координатора. Исследование оказало большое влияние на сам профсоюз, в частности, на то, как SATU взаимодействует со своими членами. Были опровергнуты прежние представления о членстве в профсоюзе, в частности, выяснилось, что не существует безусловной причинно-следственной связи между ростом издательской индустрии и ростом профсоюзного членства. Полученные результаты позволили SATU выявить новых потенциальных членов и предложить работникам малого и среднего бизнеса инновационные услуги, такие как юридическая и профессиональная поддержка. Такая репозиция позволила SATU получить более четкое представление о траектории своего будущего развития и жизнеспособности.

¹ Источники: интервью Хосе Рамоса с Дорис Вильджоен 8 февраля 2022 года в режиме онлайн; Viljoen and Samson (2019).

² В третьем разделе доклада более подробно рассматриваются методы, которые могут быть использованы для решения различных задач, связанных с неопределенностью и изменениями.

Пример 2. Форсайт-проект CISL Veneto³

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Местный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

CISL Veneto, региональное отделение Итальянской конфедерации профсоюзов (CISL) в области Венеция, представляет интересы работников 19 отраслей экономики. В течение последних трех лет CISL Veneto реализует амбициозный форсайт-проект, охватывающий все отрасли и все провинции, в которых действует профсоюз. После мирового финансового кризиса 2008 года повсеместное сокращение рабочих мест заставило профсоюз занять оборонительную позицию и сосредоточить усилия на защите занятости. Однако осознание необходимости активизации своей деятельности, пришедшее под влиянием семинара по использованию стратегического прогнозирования, организованного Европейским институтом профсоюзов (см. также пример 4), привело к запуску в 2019 году форсайт-проекта, который преследует две цели: подготовить организацию к будущему и обучить молодых членов профсоюза стратегическому и долгосрочному мышлению.

► Врезка 2. Основные внутренние и внешние проблемы, с которыми сталкивается CISL Veneto

Форсайт-проект CISL Veneto выявил четыре основные внутренние и внешние задачи профсоюза:

- (a) возобновление и расширение участия в коллективных переговорах;
- (b) укрепление профсоюзной системы социальной защиты;
- (c) укрепление системы управления организационными рисками;
- (d) совершенствование управления взаимоотношениями и коммуникациями.

В проекте приняли участие около 20 профсоюзных активистов (в основном в возрасте до 40 лет) из пяти провинций и 14 секторов экономики. Они составили основную команду проекта. Среди других организаций, участвовавших в проекте, были Фонд Тарантелли, Исследовательский центр CISL, Европейский институт профсоюзов, Фонд Кораццина, а также другие эксперты и ученые. Первоначально временным горизонтом проекта был 2035 год, однако в начале кризиса COVID-19 стало ясно, что изменения будут происходить быстрее и целесообразнее перенести срок на 2025 год.

Используя методологию форсайта и заручившись поддержкой эксперта в этой области, проектная команда сначала сформулировала вопрос: «Как представлять интересы работников в меняющемся мире?». Однако позднее вопрос был пересмотрен и сформулирован так: «Как должен измениться наш профсоюз, чтобы усилить представительство и лидерство?». Отталкиваясь от этого вопроса, команда изучила тенденции и зарождавшиеся признаки изменений и сгруппировала их в ключевые внутренние и внешние задачи, стоящие перед организацией (см. врезку 2). Затем последовал этап стратегического планирования, охвативший 10 макроцелей, действия по их достижению и инновационные проекты, направленные на решение стоящих перед профсоюзом задач.

Особенностью форсайт-проекта CISL Veneto стало широкое участие представителей различных уровней управления (исполнительный комитет, центральный комитет, генеральный секретарь, сектора и территории) на различных этапах проекта (см. врезку 3).

³ Источник: интервью Хосе Рамоса с Джанфранко Рефоско, Паолой Винчигуэрра и Элизой Понцио 14 марта 2022 года в режиме онлайн.

► Врезка 3. Этапы проекта

Этапы реализации форсайт-проекта CISL Veneto:

- (a) учебный курс и сопутствующие мероприятия по стратегическому мышлению по тематике представительства профсоюзов (май-ноябрь 2020 г.);
- (b) презентация на заседании Исполнительного комитета CISL Veneto с привлечением участников учебных мероприятий (январь 2021 г.);
- (c) обсуждение в Исполнительном комитете CISL Veneto (февраль-июль 2021 г.);
- (d) представление стратегического плана Центральному комитету CISL Veneto и согласование с Генеральным секретарем CISL Луиджи Сбарра (сентябрь 2021 г.);
- (e) распространение стратегического плана в секторах и территориальных подразделениях профсоюза (в процессе).

В результате этого коллективного процесса с широким участием членов профсоюза, завершившегося в сентябре 2021 года, была создана рамочная стратегия – карта стратегического мышления, которую могут использовать руководители отраслевых и территориальных подразделений CISL Veneto. Этот процесс помог познакомить молодых лидеров и других членов профсоюза с новыми способами мышления и планирования и стал мощным стимулом для наращивания потенциала и развития лидерских качеств. Различные инновационные проекты способны активизировать деятельность профсоюза во многих областях. Еще более важно то, что форсайт-проект CISL Veneto вызвал интерес у других региональных профсоюзов, рассматривающих возможность применения аналогичных подходов. Этот вопрос также рассматривается и на уровне национальной конфедерации.



Пример 3. Международная федерация ассоциаций профессиональных футболистов: Игра на опережение⁴

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Местный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Международная федерация ассоциаций профессиональных футболистов (FIFPRO) является выразителем интересов профессиональных футболистов и их национальных союзов. Она представляет интересы футболистов во всем мире – от игроков самых известных команд до футболистов низших лиг.

В последние годы FIFPRO осознала, что предоставляемые ею услуги не учитывают интересы футболистов, в том числе проблемы психического здоровья, условия игры в экстремальных погодных условиях, вызванных изменением климата, а также возможности игроков планировать свое будущее после завершения карьеры. Явно ощущалось несоответствие между интересами игроков и переменами, происходящими в спорте. Многие идеи, выдвигаемые относительно будущего футбола, не учитывали точку зрения игроков. FIFPRO становилась все менее эффективной и утрачивала актуальность для игроков. Как в таких условиях Федерация может управлять настоящим и создавать будущее для себя и своих членов?

Новое руководство FIFPRO встало на путь «предпринимательства» и решило изучить опыт консалтинговых компаний по решению аналогичных вопросов, ориентированных на будущее. Это усилило понимание важности форсайт-процессов, изучения тенденций и прогнозирования сценариев будущего. Рост активности FIFPRO сопровождался наймом новых сотрудников, повышением квалификации персонала и расширением исследовательского потенциала. Ключевой движущей силой этих перемен стало усиление внимания к потребностям и мнениям футболистов. Другим фактором стал пересмотр мирового спортивного календаря на 2024 год. В результате FIFPRO расширила свое исследовательское подразделение, включив в него форсайт-команду.

Сегодня «Лаборатории инноваций» определяют инновационную повестку дня различных футбольных клубов. На уровне национальных и международных ассоциаций ведется работа по форсайту, но она определяется коммерческими интересами и перспективами клубов, а не игроков. Наоборот, FIFPRO стремится использовать форсайт для того, чтобы:

- выдвигать на первый план потребности игроков;
- помочь им принимать информированные решения с помощью форсайт-докладов;
- научить их предлагать в ходе переговоров свои варианты, а не «просто жаловаться»;
- предоставить игрокам то, что их может интересовать, например, программа Meta (ранее Facebook), которая создает виртуальную реальность для взаимодействия участников друг с другом.

FIFPRO видит преимущества применения форсайта в переговорах. Она намерена расширять и углублять свой потенциал в области форсайта и готова сотрудничать с другими глобальными профсоюзами в этой области, а также использовать результаты исследований национальных профсоюзов и локализовать свою работу, чтобы повысить ее актуальность и на национальном уровне.

Еще одно преимущество форсайта – возможность анализировать варианты изменений, которые в случае прямого внедрения могут привести к принципиальным разногласиям.

Как и в случае с Южноафриканским типографским союзом (см. пример 1), в ответ на эти вызовы FIFPRO встала на сторону членов (игроков) и использует форсайт для изменения отношения и формирования нарративов внутренних и внешних изменений.

⁴ Источник: интервью Гарета Придея и Рианны Браунс с Александром Билефельдом и Майклом Лихи, 9 марта 2022 года.

Пример 4. Отдел форсайта Европейского института профсоюзов⁵

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Европейский институт профсоюзов (ETUI) является независимым исследовательским и учебным центром Европейской конфедерации профсоюзов. В центре его внимания стоят вопросы производственных отношений, экономической, трудовой и социальной политики, условий труда и безопасности и гигиены труда. Обеспокоенный неуклонным снижением численности членов профсоюзов, ETUI принял решение о создании специального форсайт-отдела для изучения долгосрочных проблем, стоящих перед европейским профсоюзным движением.

С целью снижения рисков и неопределенности форсайт-отдел изучает основные неблагоприятные факторы, например, будущие последствия изменения климата и новых технологий, и их влияние на профсоюзы. Отдел адаптировал методологию форсайта, разработанную Манчестерским институтом инновационных исследований, к условиям профсоюзов. С 2019 года отдел проводит учебные курсы для профсоюзных работников со всего Европейского союза (ЕС). Предлагаются курсы двух типов: один для профсоюзных лидеров по наращиванию потенциала долгосрочного мышления и его применению в профсоюзном контексте и другой курс по методологии форсайта для тех, кто намерен реализовать форсайт-проекты в своих организациях. С 2019 года в этих учебных курсах приняли участие более 80 профсоюзных активистов.

Форсайт-отдел опубликовал ряд докладов, в том числе доклад «Предвидеть изменения, сохраняя актуальность: Почему профсоюзы должны заниматься форсайтом» (Ponce Del Castillo, 2019). Проводимые им учебные курсы способствовали появлению форсайт-проектов в профсоюзах стран ЕС, таких как проект CISL Veneto (см. пример 2).

Создание исследовательского форсайт-отдела стало упреждающим ответом ETUI на увеличивающийся разрыв между профсоюзным движением и средой, в которой осуществляется деятельность профсоюзов в Европе. Более того, это была коллективная инициатива на региональном уровне (ЕС), поскольку исследовательскую работу такого масштаба было бы трудно выполнить силами отдельных национальных или отраслевых профсоюзов.

⁵ Источник: интервью Хосе Рамоса с Айдой Понсе дель Кастильо, 3 февраля 2022 года.

► Примеры: Гибкость

Приведенные ниже примеры иллюстрируют гибкость профсоюзов в проведении организационной работы.

Пример 5. Национальный конгресс профсоюзов Сингапура: Готовность членов профсоюза к будущему⁶

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Национальный конгресс профсоюзов (NTUC) – это национальная конфедерация профсоюзов, охватывающая большинство отраслей сингапурской экономики.

В 2019 году NTUC признал, что стоит на пороге стратегического выбора: либо встать на путь трансформации самим, либо ждать, когда это сделают вместо них другие. Как и у многих федераций профсоюзов, успех первоначальной организационной модели NTUC приближался к закату по причине существенных изменений в макроэкономической среде (спад в некоторых отраслях, или «угасание отраслей»), изменений на рынке труда (выражающихся ростом числа ИП и самозанятых работников) и меняющихся потребностей членов (цифровая грамотность и повышение квалификации рабочей силы).

В целях сохранения своей актуальности NTUC совместно с образовательными учреждениями и работодателями провел исследование тенденций спроса на профессиональные навыки в ближайшее десятилетие. Эта исследовательская работа включала в себя элементы развития и прогнозирования. Чтобы укрепить отношения со своими членами, NTUC изменил свою внутреннюю культуру и идентичность. Полученные в ходе исследования результаты были использованы для обновления модели обучения NTUC (как с точки зрения организации обучения, так и его содержания) так, чтобы расширить текущие и будущие перспективы трудоустройства работников (врезка 4).

► Врезка 4. Инновационная модель обучения: Обеспечение готовности работников к будущему

В рамках своей программы трансформации Национальный конгресс профсоюзов хотел выйти за рамки традиционной поддержки в таких областях, как коллективные переговоры и защита занятости, и взять на себя более активную роль в формировании будущего работников. В партнерстве с правительством, бизнесом и образовательным сектором NTUC создал образовательную платформу Learning eXperience Platform (LXP) на базе NTUC LearningHub. LXP – это крупнейшее в Сингапуре мобильное приложение для онлайн-обучения с доступом по подписке. Оно предоставляет работникам, работодателям и широкой публике краткие учебные материалы для развития востребованных навыков и обучения "точно в срок".

Каталог содержит 75 000 учебных курсов по 135 направлениям обучения, в том числе материалы курсов от мировых технологических компаний по актуальным и новым направлениям развития компетенций в таких областях, как наука о данных, блокчейн, облачные технологии, кибербезопасность, Интернет вещей, искусственный интеллект и квантовые вычисления.

6 Источник: интервью Рианны Браун с Фредериком Хо и Энг Ки Н, 14 марта 2022 г.

Пример 6. Конгресс профсоюзов ЮАР: Глубокий переход⁷

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Конгресс профсоюзов Южной Африки (COSATU) поручил Институту экономической справедливости изучить особенности справедливого перехода в условиях Южной Африки. В свете изменений, которые могут коснуться членов профсоюзов в ближайшем будущем в результате трансформационных преобразований в секторе промышленного производства, перед профсоюзами встала задача, с одной стороны, решить проблемы переходного периода, а с другой – помочь членам профсоюза найти работу с равными или лучшими условиями и оплатой труда. Исследование, проведенное Институтом экономической справедливости, должно было дать ответ на пять основных вопросов COSATU:

- Что такое справедливый переход?
- Почему тема справедливого перехода должна интересовать работников?
- Каковы основные условия справедливого перехода в горнодобывающей промышленности, энергетике, транспорте и сельском хозяйстве?
- Какие возможности открываются перед работниками в результате справедливого перехода?
- Каковы возможности для секторов и соответствующих цепочек создания стоимости?

Исследование проводилось на основе материалов, предоставленных экспертной группой, анализа документов, анализа данных и, что особенно важно, были организованы обсуждения в фокус-группах с работниками. Заинтересованные стороны активно участвовали в процессах разработки и применения методологии исследования. Исследовательская группа сосредоточила свое внимание на справедливых переходах в горнодобывающей промышленности, энергетике, сельском хозяйстве и на транспорте не только потому, что эти отрасли являются крупнейшими работодателями, но и в силу взаимосвязи между ними (например, сокращение добычи полезных ископаемых оказывает прямое воздействие на объем перевозок в транспортном секторе). В исследовании также рассматривалось влияние изменения климата, особенно на молодых женщин, которые отвечают за сбор воды для своих семей или работают в таких отраслях, где последствия изменения климата проявляются особенно ярко, например, в секторе туризма. Исследование охватывало как отраслевые переходы, так и более широкий экологический и социальный контекст. Информирова работников и получая от них информацию, исследование способствовало изменению образа мышления и отношения людей. Гибкость нашла отражение в межсекторальном подходе, который позволил исследованию выйти за рамки традиционной замкнутой системы взглядов.

На основе полученных результатов COSATU разработал предпочтительную концепцию будущего, предусматривающую «глубокие переходные процессы», которые учитывают перспективы работников, меняющих место работы, и направлены на содействие более глубоким социальным изменениям на основе таких ценностей, как справедливость, общественная собственность и достойный труд. Концепция COSATU предлагает кратко-, средне- и долгосрочные меры в каждой отрасли, а также общенациональный «билль о правах».

В докладе, подготовленном Институтом экономической справедливости по поручению COSATU, также рассматриваются возможные изменения в численности профсоюзов в случае расширения секторов и предлагаются стратегии мобилизации для повышения осведомленности, расширения профсоюзного членства и приверженности справедливому переходу.

Этот пример отражает способность профсоюзов предвидеть изменения и гибко реагировать на них. Хотя концепция «справедливого перехода» ориентирована на будущее, исследование, проведенное по заказу COSATU, уже сегодня позволило профсоюзу переосмыслить свою нынешнюю идентичность.

Пример 7. IndustriALL: глобальный профсоюз решает глобальные задачи⁸

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Национальным и отраслевым профсоюзам, ограниченным географическими рамками, сложно представлять интересы работников транснациональных компаний. Потенциал этих профсоюзов недостаточен для решения проблем, вызванных новой промышленной революцией и глобализацией. Действуя только на национальном уровне, профсоюзы рискуют вступить в конкурентную борьбу друг с другом. В ответ на это были созданы глобальные федерации профсоюзов, такие как Глобальный союз IndustriALL, основанный в 2012 году. В настоящее время IndustriALL представляет свыше 50 миллионов работников в 140 странах мира, занятых в горнодобывающей, энергетической, перерабатывающей и тяжелой промышленности.

IndustriALL – это межотраслевой профсоюз глобального масштаба. Признавая важность транснациональных компаний в обеспечении занятости на глобальном уровне, организация заключила глобальные рамочные соглашения с такими международными компаниями, как Bosch, Ford и Siemens. Однако в 2019 году IndustriALL приостановил реализацию соглашения с Volkswagen в связи с тем, что компания не обеспечивала американским работникам такие же предусмотренные соглашением права, какими пользуются работники компании в других странах мира.

В то время IndustriALL не обладал собственным потенциалом прогнозирования, поэтому для обоснования своего подхода использовал материалы других организаций, например, доклад Глобальной комиссии по вопросам будущего сферы труда «Работать ради лучшего будущего» (ILO, 2019b). В унисон с IndustriALL этот доклад подчеркивает необходимость трансграничного сотрудничества и переосмысления профсоюзами своей идентичности. В одной из статей, посвященных докладу, IndustriALL поставил перед своими членами вопрос: «Можно ли переосмыслить роль профсоюза как борца за справедливость, права и равенство не только в сфере труда, но и в обществе в целом? Два слова, которые должны ассоциироваться у людей с профсоюзами – это актуальность и доверие» (Kohler 2019, 21).

Близость к видению, представленному в докладе «Работать ради лучшего будущего», отражена и в руководстве по справедливому переходу для профсоюзов, подготовленном IndustriALL: «Цель справедливого перехода – обеспечить обнадеживающее и оптимистичное будущее для всех работников, особенно в тех отраслях, которые могут быть затронуты мерами по ограничению выбросов парниковых газов или по внедрению новых технологий» (IndustriALL, 2019, 2). Практическим примером такого подхода стал обмен опытом между представителями профсоюзов из Дании, Германии и Украины и коллегами из Грузии в целях оказания грузинским профсоюзам помощи в формулировании их собственных мер в отношении энергетического перехода. Аналогичные стратегии реализуются в Австралии и Испании. Хотя иногда изменения могут казаться далекими, IndustriALL призывает отраслевые профсоюзы во всех странах участвовать в таких инициативах, чтобы иметь возможность предлагать свои решения в процессе преобразований.

Для решения глобальной проблемы отраслевые профсоюзы создали новую структуру с общими ценностями и задачами, на которую они могут ориентироваться. Этот оперативный ответ открыл путь для таких адаптивных мер, как глобальные рамочные соглашения и другие упреждающие подходы на глобальном уровне.

⁸ Источники: интервью Гарета Придеея и Хосе Рамоса с Дианой Хункера Куриэль, 9 февраля 2022 года; веб-сайт IndustriALL, <https://www.industriall-union.org/>.

Пример 8. @PayGapApp: изобличение компаний в социальных сетях⁹

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Международный женский день приобрел новый импульс после стремительного распространения движения #MeToo по всему миру в 2019 году, которое раскрыло в социальных сетях нестабильность положения женщин в сфере труда, где они сталкиваются с самыми разными проблемами – от неравенства в оплате труда до сексуального насилия.

Призывы к обеспечению гендерного равенства и более широкого представительства женщин в различных отраслях быстро распространились в социальных сетях и побудил компании улучшать льготы для сотрудников, способствовать инклюзии, повышать заработную плату, поддерживать и создавать пространство для женщин на рабочем месте. Ежегодно, 8 марта, в день празднования Международного женского дня многие компании начали рекламировать свои усилия в этом направлении через Twitter и другие социальные сети.

Международный женский день в 2022 году не был исключением. Однако на этот раз бот Twittera по гендерному разрыву в оплате труда @PayGapApp разоблачил лицемерие нескольких брендов и компаний в Великобритании, показав разницу в оплате труда женщин и мужчин. Когда компания указывала в Twitterе хэштег #IWD2022, в ответ бот автоматически выдавал данные о гендерном разрыве в оплате труда в этой компании.

Автоматизированная система @PayGapApp извлекает из общедоступной государственной базы данных информацию, позволяющую рассчитать различия в оплате труда женщин и мужчин в британских компаниях с численностью сотрудников более 250 человек. В список также включены организации государственного сектора, университеты, школы, советы и благотворительные фонды.

Такой прямой и мгновенный ответ на гендерное лицемерие (gender washing) компаний и организаций привлекает внимание к проблеме неравенства не только пользователей социальных сетей, но и работников этих организаций, которые раньше могли и не знать об общедоступной информации о гендерных различиях в оплате труда. Этот пример подчеркивает возможности социальных сетей просвещать и предоставлять людям доступ к информации одним нажатием кнопки. Публичные интернет-форумы – это одно из основных пространств, где можно подвергать сомнению и корректировать давно устоявшиеся представления о мире и о будущем, а это – важнейший аспект социальной гибкости.

⁹ Gender Pay Gap Bot (@PayGapApp), <https://twitter.com/PayGapApp>, 10 марта 2022 года.

Пример 9. Конфедерация профсоюзов Грузии: изменения на местах под давлением со стороны международного сообщества¹⁰

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

В начале 1990-х годов, когда в Грузии произошел скачкообразный переход от плановой к рыночной экономике, перед Конфедерацией профсоюзов Грузии (КПГ) встало множество задач. В советский период деятельность профсоюзов определялась интересами государства, а не интересами своих членов. В настоящее время в законодательство вносятся существенные изменения, ущемляющие права работников, в том числе права, предусмотренные международными соглашениями, которые Грузия ранее подписала. Правовые меры против дискриминации или несправедливого увольнения неэффективны из-за отсутствия законов и институтов, защищающих интересы работников. Даже вопросам охраны труда не уделяется достаточно внимания. Несмотря на учреждение трудовой инспекции, работодатели выполняют требования по технике безопасности исключительно на добровольной основе. Переход к рыночной экономике привел к смене руководства в профсоюзах и к возрождению традиционной профсоюзной деятельности, включая оказание юридической помощи. Однако в этих неблагоприятных условиях подобные услуги не были эффективными. КПГ пришлось менять свою культуру и применять совершенно новые подходы.

КПГ начала налаживать связи с другими федерациями, такими как Американская федерация труда – Конгресс промышленных организаций (AFL-CIO), и с такими авторитетными организациями, как МОТ и другие учреждения ЕС. Годы непрерывного сотрудничества с этими учреждениями позволили ГПК добиться медленной, но планомерной гармонизации внутреннего законодательства Грузии с международными нормами. В рамках долгосрочной стратегии КПГ потребовалось почти десять лет неустанных усилий, чтобы добиться первой небольшой уступки – введения института местных инспекторов по охране труда, которые, однако, по-прежнему носили добровольный характер. Тем не менее, было положено начало реализации международных соглашений, и возрос авторитет КПГ, получившей юридическую поддержку за пределами страны. Стремление Грузии к членству в ЕС дает дополнительный импульс для повышения стандартов. Обмен опытом с другими национальными федерациями по-прежнему является краеугольным камнем наращивания внутреннего потенциала КПГ и создает возможности для оказания внешнего давления на правительство.

КПГ предприняла ряд инновационных мер по поддержке прав работников «гиг-экономики» и рыночных работников. В случае с рыночными работниками основное внимание уделялось предоставлению нефинансовой поддержки (самозанятым работникам): предотвращение запугивания со стороны властных органов, обеспечение надлежащих санитарно-гигиенических условий и предоставление парковочных мест. КПГ также помогает неформальным работникам участвовать в накопительных схемах пенсионного обеспечения, а работникам, потерявшим работу и оставшимся без доходов в период кризиса пандемии COVID-19, была оказана помощь в получении соответствующих пособий.

9 Источник: интервью Гарета Придея с Раисой Липартелиани, 7 апреля 2022 года.

Пример 10. Австралийский совет профсоюзов: Сеть будущего¹¹

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

На форуме Австралийского совета профсоюзов (ATCU) в 2016 году профсоюзные лидеры признали неэффективность практикуемых ими подходов. Профсоюзы страны столкнулись с враждебной законодательной повесткой дня, сокращением численности членов, их стали воспринимать как организацию, лишенную инициативы. Это заставило ATCU встать на путь активного реагирования на меняющиеся условия. С целью расширения членства была создана Сеть будущего. Изначально она представляла собой площадку, на которой профсоюзы обменивались тематическими исследованиями и практическими примерами успехов и неудач. В 2019 году в рамках Сети был создан собственный инновационный центр для проведения исследований и распространения их результатов среди 36 членских профсоюзов ATCU. Она организует вебинары с участием докладчиков, не связанных с профсоюзным движением. Исследовательская работа центра осуществляется во взаимодействии с академическим сообществом, которое раньше было ограничено.

Одно из исследований показало, что молодые люди разделяют ценности профсоюзов, но подавляющее большинство из них никогда не вступали в профсоюз. Для оперативного и гибкого решения этой проблемы была создана инициативная молодежная группа, которая должна была изучить восприятие профсоюзов молодыми людьми и определить, что можно сделать, чтобы привлечь их в профсоюз. В результате появилось несколько новых моделей профсоюзов, и повысилась активность профсоюзов в секторах, где преобладает молодежь.

Одним из примеров является Hospro Voice – онлайн-профсоюз работников гостинично-ресторанного бизнеса, созданный Объединенным профсоюзом работников (AWU). Он предлагает низкие размеры членских взносов и бесплатный пробный месяц членства. Если у членов профсоюза возникают какие-либо вопросы, они могут получить квалифицированную консультацию с помощью чатбота в онлайн-приложении. С помощью других онлайн-ресурсов можно узнать о своих трудовых правах, вести учет рабочего времени, сообщать об инцидентах и проверять уровень оплаты труда. Предусмотрена возможность давать оценку работодателям своего сектора в рамках кампании Fair Plate – онлайн-платформе для поиска ресторанов, где можно читать отзывы работников об оплате и условиях труда в точках общепита. Программа Hospro Voice была впервые развернута в Мельбурне, а затем получила распространение по всей стране.

Членами ATCU стали еще два подобных профсоюза, созданные под эгидой AWU и объединяющие работников «гиг-экономики» и секторов с высокой долей молодежи – это Австралийский профсоюз парикмахеров и Ассоциация инструкторов по плаванию. Последняя представляет собой нетрадиционную модель: она является ведущей ассоциацией инструкторов по плаванию и пользуется поддержкой профсоюза. Такое сотрудничество помогло разрешить несколько трудовых споров и привело к повышению зарплаты тренеров и инструкторов по плаванию.

¹¹ Источник: интервью Гарета Придея с Полом Дуоти, 24 марта 2022 года.

Пример 11. IndustriALL: членские организации в странах Африки к югу от Сахары

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Кризис COVID-19 повлек за собой ряд изменений в членских организациях Регионального офиса IndustriALL для стран Африки к югу от Сахары. Не имея возможности организовывать работу традиционным способом, профсоюзы были вынуждены быстро осваивать цифровые технологии для поддержания своей деятельности. Это было особенно важно, например, в горнодобывающем секторе, где многие шахты находятся в географически удаленных районах. Были разработаны онлайн-приложения, пользователи которых могли участвовать в курсах обучения и сообщать о проблемах, с которыми они сталкивались. Особенно сложной группой для профсоюзов оказались старатели кустарных и мелкомасштабных шахт. Многие из них проживают в населенных пунктах, где живут и работники, занятые на крупных шахтах. Из существующих членских взносов были выделены средства на инициативы, направленные на привлечение кустарных и мелкомасштабных старателей, на выявление потенциальных организаторов и оказание им поддержки в обучении, подготовке и вступлении в профсоюз. К числу других факторов, способствовавших такому взаимодействию, относятся:

- ▶ глобальный спрос на полезные ископаемые, имеющие ключевое значение для перехода к возобновляемым источникам энергии, многие из которых добываются кустарными и мелкомасштабными старателями;
- ▶ повышение осведомленности о Конвенции 1995 года о безопасности и гигиене труда на шахтах (№ 176);
- ▶ озабоченность шахтеров вопросами охраны труда.

В результате реализации этой инициативы многие молодые люди пришли в профсоюзное движение, принеся с собой такие преимущества, как знание информационных технологий и новые способы проведения кампаний. Была создана система управления обучением, в рамках которой молодые профсоюзные лидеры четырех стран при поддержке наставников разрабатывают и размещают в приложении новые учебные материалы. Эти новые подходы следует рассматривать в контексте более широкого перехода профсоюзов к активным исследованиям и взаимодействию с правительством и работодателями в процессах разработки политики.

В последние годы в членских организациях IndustriALL к югу от Сахары наблюдается возврат к идеям феминизма. Женщины-члены профсоюзов используют цифровые технологии для обмена материалами о феминистских подходах. Они задаются вопросом, что значит быть феминисткой в их странах с их культурными и религиозными особенностями, и, в частности, что это значит для женщин-представительниц цветного населения. Все это позволяет женщинам лучше понять, какую роль они могут играть в профсоюзном движении. IndustriALL поддержал проведение первой региональной конференции по феминистской профсоюзной повестке дня в странах Африки к югу от Сахары, запланированной на конец 2022 года.

Пандемия COVID-19 побудила профсоюзы региона укрепить свои отношения с местными сообществами и охватить новые отрасли, такие как кустарная и мелкомасштабная добыча полезных ископаемых, и активно поддерживать широкое феминистское движение как в сфере труда, так и за ее пределами.



► Примеры: Адаптация

Приведенные ниже примеры иллюстрируют организационные проекты, демонстрирующие способность профсоюзов адаптироваться.

Пример 12. Глобальный союз UNI: Лаборатория рабочей молодежи¹²

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Лаборатория рабочей молодежи – это новый исследовательский центр в подразделении «Будущее сферы труда» Глобального союза UNI. Создание Лаборатории стало ответом на глобальное распространение алгоритмического наблюдения и контроля за молодыми работниками и подтверждением стремления профсоюза демократизировать цифровые технологии для улучшения жизни рабочей молодежи.

Методология Лаборатории основана на совместном проектировании (создании и тестировании новых цифровых инструментов совместно с профсоюзами-партнерами) и на приверженности принципам информированного согласия и «минимизации данных», т.е. хранения минимального количества пользовательских данных. Партнерами по исследованиям и разработкам являются молодые работники, ученые и активисты, технологи, профсоюзы правительства, гражданское общество и бизнес.

Лаборатория рабочей молодежи решает следующие задачи:

- расширение взаимодействия между молодыми профсоюзными активистами;
- использование технологии сбора данных для поддержки коллективных переговоров;
- изучение возможностей «интероперабельного» управления данными.

Появление Лаборатории можно рассматривать как адаптивную реакцию профсоюза, поскольку она создает прототипы технологий и услуг, которые в будущем могут получить распространение. Примером может служить участие Лаборатории в создании приложения для самомониторинга WeClock (см. пример 18).

¹² Источник: UNI Global Union (n.d.).

Пример 13. Coworker.org: Органайзинг там, где нет профсоюза¹³

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Предвидение	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

На своем сайте Coworker.org позиционируют себя как «лаборатория, где работники экспериментируют со стратегиями построения влияния и добиваются значимых изменений в экономике XXI века». Она была основана для апробирования и создания цифровых инструментов и платформ, которые могут помочь работникам, не состоящим в профсоюзах и занятым на предприятиях, препятствующих организации профсоюзов и ущемляющих трудовые права работников. Coworker.org это некоммерческая организация, сотрудники и офисы которой расположены по всей территории Соединенных Штатов Америки.

Основатели Coworker.org, бывшие профсоюзные органайзеры, активно использовали платформу Change.org для размещения петиций, призывающих к более масштабным изменениям в обществе. Они заметили, что среди работников растет спрос на цифровые ресурсы и инструменты, помогающие создать профсоюз. Так, некоторые работники на предприятиях, где нет профсоюзов, использовали для этих целей группы Facebook и подфорумы на сайте reddit.com, но, помимо функциональных ограничений, одной из проблем этих платформ было то, что они принадлежали крупным технологическим компаниям. Такие группы часто распадались, не дойдя до стадии объединения в профсоюз. Поэтому идея Coworker.org заключалась в создании нескольких цифровых платформ именно для защиты трудовых прав и учреждения профсоюзов, их активной поддержки и наставничества.

Хотя сама Coworker.org не является профсоюзом, организация тесно сотрудничает с профсоюзами в проведении важных кампаний и уже много лет финансируется ими. Coworker.org предоставляет возможность частным лицам и профсоюзам создавать на своем сайте страницы кампаний. Как местные, так и национальные профсоюзы активно используют этот сайт. На нем были запущены петиции, которые привели к улучшению условий труда в таких компаниях, как Wells Fargo, Albertsons-Safeway, Starbucks, Publix и REI (Coworker.org, n.d.).

Coworker.org оказала значительное влияние на различные отрасли, особенно на «гиг-экономику». Организация провела ряд исследовательских проектов, в том числе всесторонний анализ так называемых «малых технологий», которые работодатели используют для мониторинга и контроля за работниками, что имеет значительные последствия для прав работников и профсоюзного строительства в XXI веке (Negrón, 2021).

Coworker.org – это пример быстрой и решительной адаптации к изменениям, основанной на анализе и прототипировании технологий для поддержки работников. Профсоюзам необходимо решить одну из своих ключевых задач – использовать новые технологии, такие как онлайн-кампании, в интересах существующих членов и для привлечения новых. Им также необходимо подумать о разработке новых полезных услуг, которые соответствовали бы методам органайзинга, поддерживаемым Coworker.org, и которых, похоже, ожидают большинство новых членов.

¹³ Источник: интервью Хосе Рамоса и Гарета Придея с Тимом Ньюманом, 21 февраля 2022 года.

Пример 14. Action Network и Actionbuilder.org: Кампании в действии¹⁴

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Actionbuilder.org – это инструмент органайзинга для отслеживания хода профсоюзных кампаний и развития лидерских качеств. Разработанное в сотрудничестве с такими профсоюзными организаторами, как AFL-CIO, приложение предоставляет в удобном формате данные и аналитику относительно географического места, организационной структуры, задач и количества участников кампаний. Оно повышает эффективность и удобство организационной работы, а также обеспечивает автономию профсоюзных организаторов и защиту от систем наблюдения, используемых предприятиями.

Actionbuilder.org – это проект некоммерческой организации Action Network, деятельность которой направлена на «усиление потенциала прогрессивного движения посредством использования цифровых инструментов органайзинга». Action Network разработала комплексный цифровой инструментарий для органайзинга, в который входят: обмен мобильными сообщениями, автоматическая рассылка сообщений, электронная почта и аналитика пользователей, цифровая мобилизация, петиции, почтовые и телефонные кампании, сбор средств, мероприятия, база данных пользователей и сетевое взаимодействие.

Пример 15. Революция хэштегов способствует успехам профсоюзов

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

В 2007 году пользователи Twitter ввели в социальной сети хэштеги для обмена твитами и их классификации. С тех пор хэштеги стали одним из самых популярных способов обмена контентом и охвата широкой аудитории в Instagram, TikTok и Twitter. Они стали важным механизмом объединения работников для достижения общей цели, привлечения внимания к трудовым проблемам и информирования профсоюзов о новых потребностях работников в режиме реального времени.

В 2011 году Национальный профсоюз писателей использовал социальные сети и хэштеги для организации кампании против нескольких американских интернет-изданий, нарушавших условия труда внештатных журналистов и принцип справедливой оплаты труда. Для решения этой проблемы профсоюз предлагал информацию, ресурсы и советы своим членам непосредственно через специальный аккаунт в Twitter¹⁵.

В Латинской Америке профсоюзы используют хэштеги для распространения информации о трудовом законодательстве, а также для продвижения приложений и инструментов, помогающих работникам создавать профсоюзы или привлекать в них новых членов. В Мексике, например, хэштеги используются для коллективного выступления против несправедливого обращения со стороны работодателей. Это важно, поскольку работодатели в Мексике часто используют незаконные стратегии, чтобы помешать работникам вступать в профсоюзы или создавать их (de Buen, 2011). Социальные сети помогают выявлять систематические нарушения в отношении мексиканских работников.

Ниже приведены наиболее актуальные примеры хэштегов, использовавшихся с 2019 года по настоящее время:

- **#MeTooMexico** – Глобальное движение #MeToo показало, насколько важно для компаний и организаций внедрять комплексную политику по борьбе с насилием и домогательствами на рабочем месте, проводить оценку рисков, меры по предупреждению злоупотреблений и обучению (Begum, 2019).

¹³ Источники: Crusinberry (2019); Action Network (n.d.).

¹⁴ NationalWritersUnion (@paythewriter), <https://twitter.com/paythewriter>.

В Мексике движение повысило осведомленность о сексуальном насилии и домогательствах, которым подвергаются женщины, особенно в творческой индустрии (ILO, 2020). Были созданы специальные аккаунты в Twitter, такие как @MeTooAgenciasMx и @MeTooEscritoresMX, а аккаунт #MeTooMx использовался для сбора соответствующих заявлений и это привело к созданию «кооперативов поддержки» для женщин.

- **#TerrorRestaurantesMX** – Когда пандемия COVID-19 обрушилась на Мексику, одними из первых были закрыты рестораны, бары и кафетерии, поскольку их услуги не считались жизненно необходимыми. Это усугубило нестабильное положение работников мексиканской индустрии общественного питания, которая характеризуется самым высоким уровнем неформальной занятости в Латинской Америке (García, 2021; Quicaña, 2021). В январе 2021 года Родриго Диас на личной странице в Twitter описал свой опыт работы в различных ресторанах, используя хэштег #TerrorRestaurantesMX. Это вызвало многочисленные отклики со стороны людей, поделившихся похожим опытом, и тогда Родриго вместе со своей командой решил создать в Twitter аккаунт @TerrorRestMX для распространения информации среди работников ресторанного бизнеса и сферы услуг и для проведения организационной работы. Это дало возможность публично заявить о плохих условиях труда и несправедливой заработной плате в этих отраслях (Ramírez, 2021).
- **#NiUnRepartidorMenos¹⁶** – это группа, успешно объединившая в сеть поддержки более 3 000 водителей доставки по всему Мехико. Согласовывая действия через социальные сети и группы WhatsApp, они установили связи с компетентными организациями и властями, через которые они добиваются улучшения условий труда. Сеть оказывает помощь также и велосипедистам и мотоциклистам, которые не являются водителями доставки, но попали в ДТП. Благодаря быстрому реагированию и расширению зоны действия сети по всему городу ей удается спасать жизни людей. Участники сети помогают друг другу, подсказывая, как платить налоги или как вести себя с трудными клиентами, а также предоставляя техническую помощь в ремонте транспортных средств (Nosotrxs, 2019).

В Национальный конгресс было подано несколько инициатив по внесению изменений в Федеральный трудовой кодекс в отношении работников цифровых платформ и признания трудовых отношений между платформами и курьерами. Мехико еще предстоит пройти долгий путь к достижению этой цели, но он стал первым городом в Латинской Америке, где осуществляется регулирование деятельности цифровых платформ (González Cuevas 2021; Hernández, 2021).

Использование социальных сетей может показаться не таким уж инновационным, учитывая, что развитые страны уже автоматизировали некоторые процессы с помощью более совершенных технологий, таких как Интернет вещей и искусственный интеллект. Тем не менее, наиболее популярными видами цифровой деятельности в Латинской Америке являются социальные сети, игры, видео и электронная коммерция (Ramírez, Terfer and García Jiménez, 2022).

По мнению эксперта в области производственных отношений Ричарда Хаймана, профсоюзам необходимо противостоять последствиям цифровизации. Хотя кризиса профсоюзного движения не наблюдается, важно понимать, что традиционная профсоюзная иерархия должна уступить место сетям работников и перейти к модели «виртуального профсоюза» (Ramírez, Terfer and García Jiménez, 2022).

Социальные сети могут помочь в решении проблем, связанных с будущим сферы труда, и проложить путь к упреждающему управлению «Три А» (Ramos, Uusikyla and Luong, 2020):

- предвидение – создание образа «виртуального профсоюза», охватывающего всех работников, а также препятствий на пути его реализации;
- гибкость – понимание будущих потребностей работников путем обмена информацией и обсуждения волнующих их вопросов в социальных сетях;
- адаптация – создание пространства для экспериментов с прототипами профсоюзов, которые в будущем могут привести к официальному объединению в профсоюз.

15 **#NiUnRepartidorMenos (@repartidorr)**, <https://twitter.com/repartidorr>.

Пример 16. Всеобщая федерация профсоюзов Палестины: Трансграничный контекст¹⁷

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Всеобщая федерация профсоюзов Палестины (PGFTU) оказывает поддержку палестинским работникам, многие из которых заняты по ту сторону границы в Израиле. Их работа может проходить во враждебной обстановке, где права палестинцев часто игнорируются. Традиционные «цеховые» методы оргайзинга не давали результатов, и PGFTU признала необходимость в новых способах коммуникации с работниками, например, через современные и удобные мобильные приложения, подобные тем, которыми они пользуются в других сферах своей жизни. PGFTU разработала приложение, позволяющее работникам сообщать об инцидентах и напрямую общаться с Федерацией через границу. В ответ на просьбы работников PGFTU ввела услугу юридического представительства, которой работники могут пользоваться через приложение или через колл-центр. Такой подход позволяет PGFTU быстрее оказывать помощь своим членам при возникновении инцидентов или проблем.

Приложение дополнено контентом с информацией о трудовом законодательстве, соответствующих соглашениях и трудовых правах. Такие образовательные материалы можно распространять через Facebook, Twitter и YouTube.

Приложение и поддерживающие его веб-сайты способствуют повышению осведомленности, оказанию прямой поддержки и улучшению условий труда палестинских работников.

Пример 17. Профсоюз «Перспектив»: Защита работников и их данных¹⁸

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Британский профсоюз Prospect объединяет более 150 тысяч работников различных отраслей, таких как госслужба, ИКТ и технологии, культура, образование, оборонный комплекс, сельское хозяйство, судостроение, творческие отрасли, телекоммуникации, телерадиовещание, транспорт, экология и энергетика.

Стремясь к позитивному и удовлетворительному будущему сферы труда, Prospect прокладывает новые пути в деле защиты работников, уделяя особое внимание тому, как технологии и аналитика данных изменяют отношения между работниками и работодателями. Prospect выступил с широкомасштабной инициативой по обеспечению активного участия работников в принятии решений относительно того, как собирать, использовать и распоряжаться их данными.

¹⁶ Источник: переписка Гарета Придея с Шахером Саедом и Раной Шахин, 20 апреля 2022 года.

¹⁷ Источники: Prospect Union (n.d.); Prospect Union (2020).

Направления деятельности Prospect:

- ▶ ведение переговоров о коллективных правах на данные в сфере труда и об эффективном правовом регулировании обработки и защиты данных работников;
- ▶ борьба за «право на отключение» для преодоления искажений, вызванных культурой «всегда на связи» и размытием границ между трудовой и личной жизнью;
- ▶ введение ограничений на использование программного обеспечения, обеспечивающего наблюдение и мониторинг поведения работников;
- ▶ обеспечение наличия компетенций и доступа к обучению;
- ▶ разработка внутренних инструментов и ресурсов для работы с данными.

Для разработки нового подхода к расширению возможностей работников по управлению своими персональными данными, Prospect объединил усилия с коалицией профсоюзов, экспертов в области технологий и исследователей.

Prospect внедрил новый онлайн-инструмент Lighthouse, который помогает профсоюзам проверить, как они используют и обрабатывают данные в своих проектах¹⁸. Lighthouse включает в себя тесты, позволяющие сотрудникам и руководителям профсоюзов получить представление о надзоре за использованием данных и соответствующих рисках, чтобы они могли стать более ответственными менеджерами данных. Инструмент можно применять для оценки проектов и технологий работы с данными, которые используются профсоюзами, а также для проверки или пересмотра практик работы с данными, распространенных в профсоюзах.

Пример 18. WeClock: Заставить данные работать на работников²⁰

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

Новое приложение с открытым исходным кодом WeClock помогает работникам отслеживать свои данные и управлять ими. Приложение было разработано профсоюзами и активистами (Лаборатория рабочей молодежи Глобального союза UNI [см. пример 10 выше] совместно с Guardian Project и их партнером по дизайну Okthanks). WeClock использует результаты исследований Гарвардского Центра Беркмана Кляйна «Интернет и общество», опыт мировых экспертов в области цифровых технологий и профсоюзных организаторов, чтобы дать работникам возможность оценивать длительность своего рабочего дня.

Бесплатное приложение с открытым исходным кодом, иногда называемое «Fitbit для работников», позволяет работникам создавать и управлять собственными профилями данных, которые затем могут быть использованы для проведения профсоюзных кампаний. Например, собранные данные позволяют работникам определить, сколько времени у них уходит на дорогу до места работы, как далеко они ездят для решения трудовых вопросов и в какое время они работают по телефону вне своего рабочего дня. Агрегирование этих данных может дать информацию о неоплачиваемой сверхурочной работе или предоставить объективное доказательство того, что работники вынуждены отвечать на телефонные звонки или проверять электронную почту в ночное время.

¹⁸ См. сайт «Lighthouse», <https://lighthouse.prospect.org.uk/>.

¹⁹ Источник: WeClock (n.d.).

Пример 19. Интернационал работников строительства и деревообработки (в странах Африки и Ближнего Востока): Молодежь в центре внимания²¹

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

В течение длительного периода в Африке и на Ближнем Востоке Интернационал работников строительства и деревообработки (BWI) сохранял стабильность и оказывал поддержку своим членам. В этом регионе во многих членских организациях BWI сохранялась низкая численность молодежи и женщин, а кризис пандемии COVID-19 сопровождался появлением не только новых возможностей, но и проблем: традиционные способы оргнаизинга и протеста стали невозможными, поэтому необходимо было найти новые способы ведения этой работы.

В Африке и на Ближнем Востоке BWI использовала социальные сети для привлечения в профсоюз новых членов и для организации акций протеста. Это позволило охватить молодежь, наиболее пострадавшую от кризиса. BWI призвал свои членские организации привлекать в свои ряды больше молодежи и женщин, используя для этого онлайн-музыкальные видеоклипы. Такой подход оказался успешным и вызывал активный отклик со стороны рабочей молодежи, особенно когда речь шла об охране труда и технике безопасности. С учетом достигнутых успехов, но и ограничений, налагаемых пандемией, было активизировано использование цифровых технологий, в том числе:

- онлайн-классов для проведения мероприятий по наращиванию потенциала;
- онлайн-пространства для оргнаизинга;
- региональные и глобальные онлайн-конференции и программы обмена.

Ранее такие возможности были доступны лишь ограниченному числу людей. Благодаря онлайн-формату в этих мероприятиях теперь может участвовать намного больше желающих. В частности, больше молодых людей и женщин смогли узнать о профсоюзах и найти в них свое место. Они смогли лучше понять роль и значение профсоюзов, особенно в период кризиса. В некоторых членских организациях BWI наблюдался рост численности и многообразия членов, и это усилило легитимность этих организаций. Результатом программ обмена стали регулярные встречи по выработке подходов к взаимодействию с государственными и частными транснациональными компаниями. Это привело к заключению трансграничных соглашений с некоторыми ТНК.

Программа обмена также привлекла повышенное внимание к способности предвидеть изменения, связанные с переходом к Индустрии 4.0 и с энергетическим переходом. BWI совместно с другими федерациями и профсоюзами, предприятиями, научными кругами и государственными структурами работает над пониманием последствий этих переходов и планированием подготовки кадров будущего.

Параллельно продолжается развитие технологий: отделения BWI в Африке и на Ближнем Востоке тестируют новые обучающие приложения для профсоюзных работников, занимающихся вопросами охраны труда.

²⁰ Источник: интервью Гарета Придея с Гариканаи Шоко, 3 марта 2022 года.

Пример 20. Unidapp: Переосмысление управления в профсоюзах Колумбии²²

Тип изменения	Рост, стабильность и сохранение		Быстрая реорганизация и перестройка	
Элементы модели «Три А»	Ожидание	Гибкость		Адаптация
Географический масштаб	Местный	Региональный	Национальный	Глобальный
Тип организации	Профсоюз	Организация по защите трудовых прав		Другое

В связи с потерей традиционных рабочих мест в последние годы наблюдается бурное развитие цифровых платформ. Они предлагают новые возможности трудоустройства, обещая гибкость, большую независимость, более рациональное и эффективное использование ресурсов, а также экономические преимущества, особенно для иммигрантов. Однако на практике такие платформы, как правило, способствуют созданию нестабильной занятости (ILO, 2022).

Примерами таких платформ являются Rappi, вышедшая на колумбийский рынок в 2015 году, а также Uber, DiDi Food и iFood. С 2018 года Rappi начала игнорировать соглашения, заключенные с работниками, и даже блокировать их доступ к приложению. Следует отметить, что у тех, кто работает в Rappi, нет официально оформленного договора, есть только одна страница текста с условиями труда, которые практически невозможно прочитать. Во время пандемии COVID-19 неустойчивость положения этих работников усугубилась, поскольку, помимо прочего, они не были обеспечены необходимыми индивидуальными средствами защиты от возможного контакта с патогеном.

В связи с этими негативными событиями Андрес Барбоса подал жалобу в органы власти. Поскольку никаких действий с их стороны предпринято не было, он обратился с публичной жалобой через группы в WhatsApp и Facebook, в которые входили курьеры Rappi и работники доставки с других платформ. Было создано Национальное движение платформенных работников доставки, которое возглавило протесты за трудовые права на цифровых платформах в Колумбии в 2020 году (Padilla Quevedo 2020). Среди основных требований, выдвинутых платформенными работниками, приведем следующие:

- признание платформенных работников именно наемными работниками, а не «партнерами» ;
- принятие платформами цифрового труда необходимых мер для повышения безопасности своих работников;
- принятие законодательства, регулирующего трудовые отношения между платформами и работниками.

В сложных для профсоюзов условиях Обсерватория труда Университета Росарио в Боготе, Национальная школа профсоюзов, Центр солидарности крупнейшей Федерации труда США (AFL-CIO) и другие организации предложили Андресу Барбоса и другим лидерам движения создать профсоюз через приложение. В результате был создан Unidapp, деятельность которого финансирует Центр солидарности AFL-CIO. В настоящее время профсоюз насчитывает около 2000 членов.

Unidapp, появившийся в ответ на стремительные изменения на рынке труда, служит примером адаптации ко второму архетипу изменений, рассматриваемому в данном докладе. В настоящее время повсеместно распространена озабоченность проблемами, связанными с переходом к Индустрии 4.0 (Ramírez, Terfer and García Jiménez, 2022). В Колумбии, как и в других странах мира, работники платформ до сих пор не добились признания в качестве «наемных работников» ни со стороны правительства, ни со стороны компаний. Тем не менее Unidapp готовится к этому и информирует своих членов об их трудовых правах. Он также ожидает возникновения среди работников опасений по поводу возможного негативного влияния многообразия и миграции на рынки труда.

Unidapp стал катализатором профсоюзных преобразований в Колумбии во многих отраслях, помогая создавать новые профсоюзы, которые помогут направить в правильное русло цифровую революцию в стране и в Латинской Америке в целом. В стране действует группа поддержки, состоящая из лидеров отраслевых профсоюзов из разных регионов Колумбии. Профсоюзные взносы можно оплачивать через приложение, которое отвечает потребностям многих работников «гиг-экономики», не имеющих банковских счетов. Приложение принимает SMS-платежи через таких провайдеров, как DaviPlata и Ahorro a la Mano.

²² Источник: интервью Абриль Чимал с Сандрой Муньос, 27 апреля 2022 года.



► 3

**К новым навыкам для
преодоления вызовов
и влияния на изменения**

► Основные выводы из примеров

Приведенные в докладе примеры показывают, как профсоюзы решают ключевые задачи. Анализ этих примеров позволил выявить действия, соответствующие каждому из трех элементов упреждающего управления «Три А».

Предвидение

Предвидение – это способность понимать динамику изменений, которые могут повлиять на организацию в долгосрочной перспективе. Предвидение как вид деятельности часто ассоциируют с более формальными методами стратегического прогнозирования. По сути, подобные концепции и подходы к «форсайт-грамотности», предлагают структурированный и систематический способ предвосхищения изменений, изучения вероятных вариантов будущего и прогнозирования влияния каждого из них на действия организации в настоящий период (Miller, 2018).

Способность предвидения использовалась различными профсоюзами, например, Южноафриканским типографским союзом (SATU), Европейским институтом профсоюзов, CISL Veneto, Национальным конгрессом профсоюзов Сингапура (NTUC), IndustriALL и Международной федерацией ассоциаций профессиональных футболистов (FIFPRO). Деятельность по предвидению, как правило, осуществляется на высшем уровне организации или аналогичными региональными/глобальными структурами, ориентированными на долгосрочную перспективу. В целом деятельность по предвидению ставит перед собой четыре основные цели: (а) повышение эффективности прогнозирования изменений (например, изменение потребностей членов профсоюза и появление новых бизнес-моделей); (б) оспаривание нынешних предположений и представлений о будущем (например, в отношении когорты членов профсоюза или роли профсоюзов); (с) определение вариантов инноваций и связанных с ними рисков; (д) стресс-тестирование существующих или предлагаемых стратегий, услуг или программ.

Была выявлена связь между предвидением и контекстом, в котором действуют профсоюзы. В целом профсоюзы, которые стремятся преодолеть собственную негибкость, а не влиять на изменения во внешней среде (первый архетип изменений), чаще прибегают к предвидению. Такие профсоюзы используют стратегическое предвидение для формирования желаемого образа будущего в настоящем. Другими словами, они предвосхищают будущее, пытаясь отказаться от неэффективных способов работы и самим проложить путь к радикальным преобразованиям, не дожидаясь, что кто-то сделает это вместо них.

Гибкость

В данном исследовании гибкость определяется как способность людей менять свои взгляды и представления о мире и будущем в зависимости от изменения обстоятельств. Это сложная задача для любой организации, поскольку организационное поведение определяется таким нематериальным фактором, как культура организации. Исследование «справедливого перехода», проведенное по заказу Конгресса профсоюзов ЮАР (COSATU), показывает, как многосторонние процессы могут привести к переосмыслению установок и отношения заинтересованных сторон. Организации, построенные на культуре открытости, диалога и обмена опытом, так называемые «обучающиеся организации» (Senge, 2006), обладают большими возможностями в этом отношении.

Организациям может быть трудно переосмыслить свою идентичность. Многие профсоюзы занимают прочные позиции в определенных отраслях, но постоянные изменения в сфере труда требуют от них способности «взламывать» свою собственную идентичность, т.е. «забыть» и затем снова «усвоить» определение того, кем является или может быть работник или член профсоюза, а также то, какие услуги представляет профсоюз своим членам и как профсоюз представляет и отстаивает их интересы. Столь же трудно бывает подвергать сомнению существующие модели управления, глубоко укоренившиеся стили руководства и организационную культуру.

За исключением нескольких примеров (COSATU и SATU), нам не удалось найти случаи применения каких-либо конкретных методов повышения гибкости профсоюзов. Форсайт-проекты могут способствовать изменению установок и отношения, но они не обязательно направлены на внедрение новых моделей поведения в организации. Более того, как отмечено в разделе, посвященном архетипам изменений, гибкость еще более необходима в периоды быстрых перемен и реорганизации. Слишком часто, когда нужны «свежие идеи», организации действуют поспешно, в то время как им следовало бы уделить время целенаправленному построению и развитию обучающейся организации.

В системе «Три А» гибкость выступает в качестве опосредующего фактора, то есть организация переходит от предвидения к гибкости, а затем к адаптации, или наоборот. В случае первого архетипа изменений, когда присутствует элемент стабильности и негибкости, профсоюзы (например, FIFPRO) стремятся предвидеть изменения и постепенно перестраивать свою идентичность. Затем проявляет гибкость, за которой следуют адаптивные изменения. Во втором архетипе адаптивная реакция приводит к изменениям, опосредованным гибкостью, и тогда организация развивает новые внутренние возможности, а ее внешняя идентичность изменяется под воздействием новых подходов.

Адаптация

Адаптация – это способность трансформировать знания организации об изменяющемся мире в действия, которые приводят к новым результатам. Многие из рассмотренных примеров подчеркивают роль адаптации в реагировании профсоюзов на стремительные внешние изменения, такие как реструктуризация экономики или последствия кризиса COVID-19. Другими словами, адаптация является основным умением организации по отношению ко второму архетипу изменений, когда требуется быстрая реорганизация и перестройка.

Адаптивные меры, как правило, были направлены на внедрение технологий, создание новых партнерств и предложение новых услуг. Например, использование Facebook или WhatsApp позволило Всеобщей федерации профсоюзов Палестины и Интернационалу работников строительства и деревообработки напрямую общаться с членами профсоюза. Формирование нетрадиционных партнерств, например с правительствами, и активное взаимодействие с представителями гражданского общества повлияли на появление таких платформ, как Actionbuilder.org, которые можно использовать в целях органайзинга. Эти формы адаптации позволили укрепить взаимодействие с членами организации, проводить более сложную организационную работу и предоставлять новые услуги, например, онлайн-вые юридические консультации или новые формы обучения.

Адаптивные меры привели к созданию широкого спектра нетрадиционных преимуществ для членов профсоюза, такие как программы медицинского страхования (Конфедерация профсоюзов Грузии) и переподготовки и повышения квалификации (NTUC), где применялись новые цифровые образовательные технологии.

Использование таких технологий предоставляет профсоюзам ряд преимуществ: они могут напрямую общаться со своими членами и вовлекать их в разнообразные мероприятия. Это имело особое значение в период пандемии COVID-19, когда многие мероприятия переместились в Интернет. Это также способствовало привлечению новых членов, особенно молодежи и женщин. Активное участие членов в профсоюзных мероприятиях обеспечивает совместное пользование знаниями и полномочиями в принятии решений, а иногда это может приводить к переосмыслению традиционных ролей, например, роли цехового профсоюзного представителя.

Были также приведены примеры нетехнологической адаптации, например, использование соглашений глобального и регионального уровня для решения проблем переходного периода и управления взаимоотношениями с транснациональными компаниями.

► Опираясь на полученные знания

На пути к Трем А

Большинство примеров действий профсоюзов, приведенных в разделе 2, касались мер только в одной из трех областей «А» – предвидение, гибкость или адаптация. Профсоюзы, как правило, обладали определенными навыками в каждой из них, но редко применяли формальные методы реализации этих способностей. Эти примеры показывают, что в ответных мерах профсоюзов преобладала одна из способностей «Трех А», и редко наблюдалось одновременное проявление всех способностей.

В разделе 1 были рассмотрены два архетипа изменений, отражающие общие характеристики перехода организации из одного состояния в другое: (1) циклы стабильности и сохранения устойчивости и (б) циклы спада, быстрой реструктуризации и трансформации. Анализ приведенных примеров выявил соответствие между архетипом изменений и характером ответных мер профсоюзов. Так, организации, считающие, что их текущее состояние соответствует первому архетипу изменений, чаще применяли предвидение, а те, кто идентифицировал себя со вторым архетипом, чаще прибегали к адаптации.

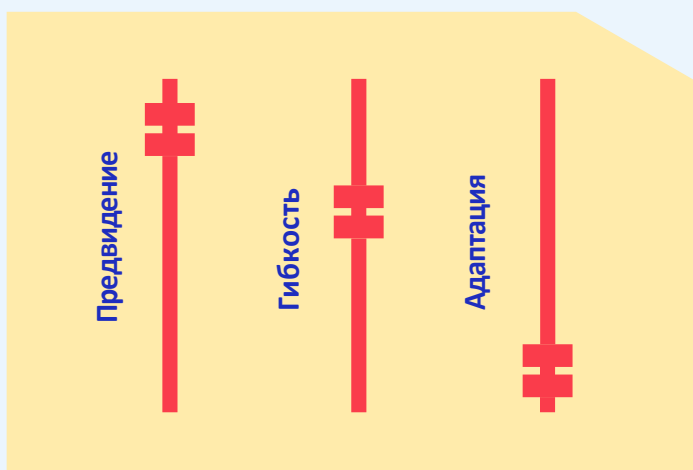
Ниже излагается методология выбора ответных мер на изменения и соответствующих подходов к их реализации в зависимости от характера изменений и условий, в которых действует профсоюз. Это можно рассматривать как шаг к формированию полного набора навыков, которые позволят профсоюзам управлять изменениями и формировать будущее независимо от обстоятельств.

Методы, применимые к первому архетипу изменений: рост, стабильность и сохранение

Если перед вашим профсоюзом стоят задачи подобные тем, которые должны решать IndustriALL, COSATU или FIFPRO (см. раздел 2), то, вероятно, у вас еще есть время подумать о долгосрочной перспективе и вовлечь в процесс изменений своих членов и другие заинтересованные стороны. Возможно, на ваш профсоюз влияют преобразования, происходящие в отрасли, работников которой он объединяет, или же его членская база сокращается, поскольку члены профсоюза находят альтернативные пути удовлетворения своих потребностей.

В этом случае профсоюз может, полагаясь прежде всего на «предвидение», лучше понять динамику происходящих в мире изменений и в зависимости от этого пересмотреть свои предположения и свою идентичность (это проявление гибкости). Последующие адаптивные корректировки могут быть небольшими и основываться на обучении и методе проб и ошибок.

► Рисунок а. Модель «Три А» для первого архетипа изменений



Шаг 1. Предвидение: принимать вызовы будущего

Для предвидения характерны большие временные горизонты и широкий охват, однако важно помнить, что профсоюзы не располагают неограниченным временем для подготовки к изменениям и для реагирования на них. На практике используется множество методов предвидения – больше, чем можно было бы охватить в данном докладе. Здесь приводятся лишь некоторые из тех, которые могут быть полезными для профсоюзов, приступающих к наращиванию своего потенциала (врезка 5).

► Врезка 5. Методы предвидения

Сканирование горизонтов

Это подход к выявлению и картированию сигналов потенциальных изменений. Он включает в себя кабинетные исследования, интервью и опросы. Чтобы охватить широкий спектр областей и не сосредотачивать внимание исключительно на технологиях, часто используются такие схемы сканирования, как PESTLED («политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические и демографические» факторы). Сканирование горизонтов может включать в себя поиск зарождающихся признаков изменений и устоявшихся тенденций на основе информации из источников, отличных от тех, которые обычно используются в организации. Полученные знания могут лечь в основу других процессов и систем перспективного анализа. Например, в качестве дополнительного следующего шага для анализа возникающих проблем можно использовать методы анализа S-кривой или системного картирования.

Три горизонта изменений

Модель «трех горизонтов изменений» (Curry and Hodgson, 2008) – один из самых популярных и удобных методов исследования долгосрочных изменений. На оси «х» в этой модели представлено время от настоящего до будущего, причем шкала времени зависит от скорости изменений в исследуемой области. Ось «у» представляет собой стратегическое соответствие системы целям. Высокое значение на оси «у» указывают на то, что система (или «способ ведения дел») очень хорошо отлажена. На оси отложены три линии. Линия «Горизонт 1» (Н1) изначально имеет высокое значение по оси «у» и обозначает стабильность и отлаженность системы; предполагается, что со временем эта система утратит свою полезность, но может сохранить определенную степень функциональности. Линия «Горизонт 3» (Н3) представляет собой идеальное далекое будущее, в котором преобладают новая система или способ ведения дел. Его предвестником часто становятся слабые сигналы изменений в настоящем. Линия «Горизонт 2» (Н2) обозначает «переходное пространство», где часто происходит борьба идей, а также события, вызывающие перемены, и используются как новые, так и уже устоявшиеся инновации. Этот метод можно сочетать со сканированием горизонтов или использовать отдельно как мощный инструмент для анализа воздействия долгосрочных изменений.

Совместное будущее

Форсайт, или прогнозирование будущего, обычно предполагает определенную степень участия заинтересованных сторон, однако Рамос и др. (2019) призывают к расширению масштабов такого участия. Примеры широкого вовлечения членов различных структур в создание образа будущего можно найти на национальном и даже на международном уровне. В ходе таких мероприятий членам сообщества предоставляется определенная информация и затем собираются их творческие идеи о желаемом образе будущего. Для профсоюзов это новый способ охвата больших групп членов; он позволяет исследовать будущее, получить представление о том, какое будущее предпочитают их члены, и выработать коллективные решения, которые могут способствовать осуществлению перемен.

Шаг 2. Гибкость: Изучение культуры и идентичности

Второй шаг в этом процессе – увязывание результатов предвидения с гибкостью, иными словами: организация должна пересмотреть свою нынешнюю идентичность и культуру и «отвыкнуть» от них. Это может происходить спонтанно, как показал пример FIFPRO: построение сценариев будущего (см. врезку 6) в процессе предвидения может создать «безопасное пространство» для обсуждения потенциальных образов будущего, что в иной ситуации может быть неприемлемым. Подходы, кратко представленные во врезке 6, имеют сопоставимые преимущества, поэтому ваш профсоюз может применить один или несколько из них. Данный перечень является скорее отправной точкой, а не исчерпывающим списком.

► Врезка 6. Методы реализации гибкости

Многослойный причинный анализ

Многослойный причинный анализ (Inayatullah, 2008) – это метод форсайта, который, помимо прочего, рассматривает вопросы идентичности. Он включает в себя четыре уровня анализа, на которых конструируются представления о будущем: уровень «констатации факта», «социально-системный уровень» «мировоззренческая парадигма» и «мифы и метафоры». Констатацию фактов можно представить как поверхностное обсуждение членами организации, например, того, что печатают в СМИ. Более глубокий социально-системный уровень равнозначен переходу от СМИ к The Economist или New Scientist, где более глубокий анализ событий выявляет социологические модели или системные закономерности. Мировоззренческая парадигма лежит в основе предыдущих уровней понимания происходящего – например, проблемы, анализируемые журналом The Economist, трактуются в отношении капиталистической системы. Наконец, наиболее глубокий уровень – метафорический, он образно характеризует исследуемую проблему. Рефрейминг позволяет группе по-новому взглянуть на перспективы и дискурсы, которые открывают новые стратегические пути. Такой подход позволяет глубоко понять существующие и невыраженные идентичности, а также то, как они могут измениться.

Теория U (отвыкание)

Теория U (Scharmer, 2009) – это подход, который помогает организациям «увидеть себя», отказаться от неэффективных практик, выявлять сопротивление изменению и совместно создавать предпочтительное будущее. Любопытство, сопереживание и смелость сначала позволяют группам выявить факторы, ограничивающие настоящее, а затем построить видение, прототипы и исполнение как единое целое. Данный метод помогает лидерам и руководителям преодолеть как собственные ограничения, мешающие им прислушиваться к своим членам, так и отказаться от неэффективных процессов принятия решений.

Коллективное воздействие

Коллективное воздействие (Kania and Kramer, 2011) – это подход к координации межсекторального сотрудничества для решения системных проблем, которые ни одна организация не может решить в одиночку. Цель заключается в формировании общего видения и гибкого понимания укоренившихся проблем, на основе которых затем вырабатываются ответные меры, опираясь на сильные стороны организации. Существует пять условий коллективного воздействия:

- общая повестка дня – определяется четкое видение проблем и путей их решения;
- совместные действия – согласование путей решения проблемы;
- взаимодополняющие действия – координация деятельности различных организаций для достижения максимального воздействия;
- постоянная коммуникация – построение доверия и взаимопонимания; и
- ресурсное обеспечение – объединение ресурсов для координации и управления действиями по достижению коллективных целей.

Профсоюзы часто объединяют усилия для достижения коллективных целей. Обеспечение справедливого перехода и решение других задач в будущем, будут все чаще требовать координации действий с правительствами, неправительственными организациями и другими сторонами. Коллективные усилия обеспечивают базу для решения системных проблем, требующих трехстороннего, многостороннего и сетевого реагирования.

Шаг 3. Адаптация: Достижение больших результатов за счет меньших усилий

Отдаленные горизонты перемен позволяют организации постепенно и за счет относительно небольших затрат вносить коррективы в свою деятельность и при этом наращивать свои знания и опыт (см. врезку 7). Адаптация организации, способной упреждать перемены и изменять свою культуру и идентичность, не обязательно должна происходить быстро. В процессе адаптации организация может открыть для себя новые возможности, которые могут определять общее направление ее дальнейшей деятельности и принимаемых решений.

► Врезка 7. Методы, связанные с адаптацией

Прототипирование

Это процесс создания идеи, построения модели и тестирования новых услуг, стратегий, технологий и организационных форм. Они могут быть концептуальными и моделированными (например, сделаны из Lego). Создание прототипов предполагает проведение экспериментов. Такие недорогостоящие методы, как «А/В-тестирование», помогают организациям учиться и адаптироваться. Это первый шаг на пути к более масштабным инициативам, таким как проектирование услуг (см. врезку 8).

Совместное творчество

Совместное творчество (Keirnan, Priday and Pedell, 2019) – это процесс вовлечения заинтересованных сторон и членов организации во все этапы инновационной деятельности вплоть до реализации новой идеи. Здесь все люди признаются «экспертами своей жизни» и полноправными участниками любого процесса преобразований. Существует множество способов реализации совместного творчества. Привлечение более широкого круга заинтересованных сторон позволяет выявить больше потребностей и повысить вероятность того, что новые услуги будут хорошо восприняты участниками. Хотя на начальном этапе этот процесс часто бывает «хаотичным», его результаты охотно принимаются заинтересованными сторонами, а сам процесс оказывается менее затратным.

«Стресс-тестирование» сценариев

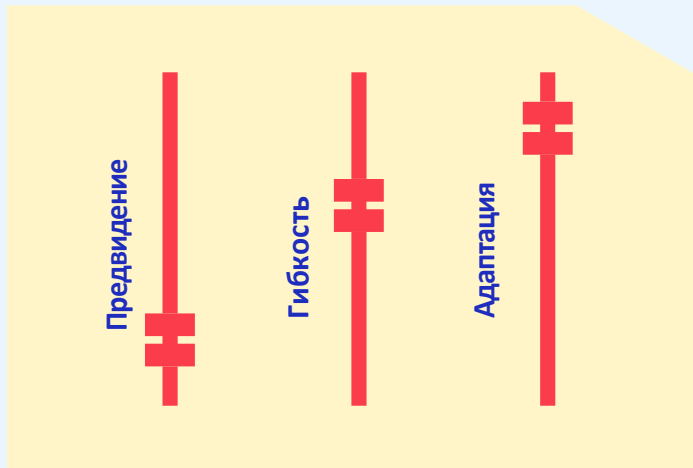
Стресс-тестирование сценариев относится к форсайтному прогнозированию. В данном контексте его можно использовать как адаптивный механизм для тестирования стратегий и политик. Сценарии (см. врезку 10) – это представление различных возможных вариантов будущего. Они могут быть разработаны собственными силами или основываться на сценариях, ежегодно публикуемых в соответствующих изданиях. Стратегии и политики проверяются на соответствие различным сценариям, как правило, путем постановки вспомогательных вопросов, например: Как определенный сценарий опровергает предположения, на которых построена данная политика? Какие изменения необходимо реализовать, чтобы сделать эту политику более эффективной в будущем? Стресс-тестирование можно адаптировать к различным инициативам, не только к проектированию услуг.

Методы, применимые ко второму архетипу изменений: Быстрая реструктуризация и трансформации

Если перед вашим профсоюзом стоят задачи подобные тем, которые должны решать Actionbuilder.org и Глобальный союз UNI (см. раздел 2), то скорее всего вы действуете в стремительно меняющейся среде, что, в свою очередь, требует от профсоюза быстрого реагирования. Возможно, на ваш профсоюз влияют быстрые изменения в технологии, структуре, занятости рабочей силы, членстве, представительстве работников и в ожиданиях членов профсоюза.

В этом случае принцип «в первую очередь – адаптация» побуждает профсоюз проявить инициативу и гибко проводить изменения, вводить новшества и изменять установки. Способность предвидеть развитие событий направлено на решение неотложных задач, например, планирование сценариев и анализ последствий, которые могут определять направленность краткосрочных мер.

► Рисунок в. Модель «Три А» для первого архетипа изменений



Шаг 1. Адаптация: Реагирование на изменения

Прототипирование, экспериментирование и совместное творчество могут быть применены в процессе проектирования услуг (см. врезку 8). Эта тема рассматривается здесь потому, что часто возникает необходимость в быстрой разработке новых услуг.

► Врезка 8. Методы адаптации

Cynefin

Cynefin черпает данные из социального контекста и описывает типы «социальной системы»: простые, упорядоченные, сложные или хаотичные. Как правило, менеджеры имеют собственные предпочтения и принимают решения на основе допущений, а не фактических данных. В Cynefin данные отражают состояние системы, а механизмы осмысления данных помогают принимать решения о том, как реагировать и взаимодействовать с ней, например, какие практики применять: хорошие, лучшие или новые методы.

Проектирование услуг

Проектирование услуг – это процесс разработки и представления определенной полноценной услуги (Stickdorn et al., 2018) клиентам или сотрудникам организации. В ходе проектирования всегда предусматривается, каким образом будет осуществляться контакт между персоналом поставщика и потребителем услуги на техническом и личном уровне (точки соприкосновения), и как будет осуществляться поддержка процессов и данных, обеспечивающих предоставление услуги в целом. При проектировании услуг можно применять методы совместного творчества и широкий спектр других инструментов. В идеале все это должно быть подумано и создано до возникновения потребности в услуге, однако так бывает редко. Использование этих инструментов может улучшить результаты и задать направление действий в условиях дефицита времени.

Лаборатории теплых данных

«Теплые данные» (Bateson, 2017) раскрывают взаимосвязи в сложных системах. «Лаборатории теплых данных» позволяют разобраться в динамике живых систем и в том, как люди ощущают свою принадлежность к ним. Это дает возможность контекстуализировать данные и соотносить их с конкретным местом и людьми. Это коллективный процесс, не требующий предварительного знания теории систем.

Шаг 2. Гибкость: Изменение убеждений в процессе деятельности

По мере того как профсоюзы реагируют на изменения, предпринимая новые действия, меняется их идентичность, а также установки и убеждения внутри организации (см. врезку 9).

► Врезка 9. Методы реализации гибкости

Постановка стратегических вопросов и вызов «привычному будущему»

Стратегические вопросы – это простой подход к осмыслению изменений (Peavey, 1994) в быстро меняющейся среде. Примеры типичных вопросов: Куда это нас ведет? Это то, чем мы хотим стать? Как это изменит нас через пять или десять лет? Другой важный вопрос связан с концепцией «привычного будущего», т.е. когда устоявшийся или предпочтительный образ будущего «заимствован» из другого контекста без учета того, соответствует ли он условиям, в которых происходит изменение (Inayatullah, 2008). Не ведут ли наши действия к «привычному» будущему? Инаятулла (2008) предложил шесть основных вопросов:

- Как вы думаете, каким будет будущее?
- Какого будущего вы боитесь?
- На каких невысказанных предположениях строится ваше прогнозируемое будущее?
- Имеются ли альтернативы вашему прогнозируемому будущему или будущему, которого вы боитесь?
- Каким вы видите ваше предпочтительное будущее?
- И, наконец, как в него попасть?

Эти вопросы служат отправной точкой для дискуссий об образе будущего.

Неприятие перемен

Преодоление «иммунитета к изменениям» (Kegan and Lahey, 2009) – это подход к управлению изменениями в организациях. Индивидуальные и коллективные системы убеждений могут создавать барьеры, или «иммунный ответ», препятствующий изменениям. Данный подход предлагает диагностические инструменты и техники, позволяющие людям и организациям понять свой «иммунный ответ» и выработать новые модели поведения, способные изменить организационную динамику. Как объясняет один из авторов, этот подход – «своего рода ментальный рентген, снимок собственного мышления, ... [позволяющий увидеть] как ментальная система... допускает ошибки и создает искаженные представления, не позволяющие принять новые идеи, которые на самом деле могут позволить изменить свое поведение»¹. Этот процесс выявляет скрытые установки людей, которые могут препятствовать изменениям. Соппротивление изменениям обусловлено инерцией, возникающей из-за конкурирующих установок по аналогии с одновременным нажатием на педали тормоза и акселератора.

Теория надежды

Теория надежды обычно трактуется применительно к индивиду, а понятие «надежда» определяется как «воспринимаемая способность находить пути к желаемым целям и мотивировать себя через агентское мышление для использования этих путей» (Snyder 2002, 249). Здесь же эта концепция применяется к групповому контексту. Надежда подразумевает наличие цели, поиск путей ее достижения и укрепление необходимых для этого автономии и уверенности. Этот подход может использоваться в дополнение к постановке стратегических вопросов (см. выше). Первым шагом является определение целей. Затем разрабатываются стратегии, позволяющие оценить возможные пути достижения целей, и благодаря проактивному или мотивационному мышлению активируются сильные стороны коллектива. В качестве примера можно привести следующие вопросы: Каковы пути достижения нашей цели? Чему мы учимся, приблизившись к цели?

¹ См. <https://www.gse.harvard.edu/hgse100/story/changing-better>.

Шаг 3. Предвидение: концентрация усилий на ближайших перспективах

В этом случае предвидение может иметь более короткий временной горизонт и более узкую сферу применения. Для получения ответов на вопросы, связанные с гибкостью (см. врезку 9), можно использовать кратко описанные ниже методы (см. врезку 10).

► Врезка 10. Методы, связанные с предвидением

Сценарии

Сценарии описывают несколько возможных вариантов развития событий; как правило, составляются от трех до пяти вариантов. Они могут быть достаточно подробными и опираться на всесторонние исследования и тщательный анализ. В условиях стремительных преобразований мы предлагаем использовать четыре типовые сценария будущего, предложенные Даторм (2009). На их основе можно быстро разработать свои сценарии, не тратя время на подробный анализ данных, и использовать их для проверки гипотез и решения задач, которые могут возникнуть в будущем. Четыре сценария будущего:

- Рост – сохранение текущей экономической модели («делать как раньше») способствует росту;
- Дисциплина – введение финансовых, экологических или социальных ограничений для всего общества;
- Коллапс – крах в результате коллапса экологической или финансовой системы;
- Трансформация – преобразование в духовной, экономической и общественной сферах жизни, вызванное осознанием того, что общество находится на краю пропасти.

Колесо будущего

«Колесо будущего» (Glenn, 1972) – это метод выявления будущих последствий, возникающих в результате наступления гипотетического события «Х» (например, принятие нового трудового законодательства или внедрение новой технологии наблюдения за поведением работников на рабочем месте). Сначала определяется центральная тема, затем вокруг нее отмечаются прямые последствия (или воздействия) первого порядка. Затем этот процесс повторяется и выявляются последствия второго порядка, вытекающие из последствий первого порядка, образуя паутинообразную диаграмму. После выявления последствий третьего порядка можно определить закономерности и положительные обратные связи (усиливающие петли). Это полезный способ экспресс-анализа последствий будущих событий.

Игры в будущее

Существует множество наборов карт для «игры в будущее», которые можно использовать для исследования возможных вариантов будущего и для развития перспективного мышления, даже если игра не имеет прямого отношения к теме, интересующей участников. Эти игры позволяют строить образы будущего и развивать стратегическое мышление. В качестве примера можно привести игру «Вещь из будущего» (Candy and Watson, 2014), развивающую умение по-разному осмысливать будущее в различных сферах жизни; игру «Наше будущее» от провайдера форсайт-услуг Participatory Futures Global Swarm для совместного исследования тем будущего; а также игру «Work Futures Trends Deck», которая одновременно является и учебным пособием: на картах описаны тренды будущего сферы труда вместе со стратегическими вопросами, которые помогают участникам переходить от воображаемого образа будущего, к его пониманию и определению действий, которые необходимо выполнить в настоящее время, чтобы приблизить себя к образу будущего.

Справочные материалы

Action Network. n.d. "Toolset". <https://actionnetwork.org/toolset>.

AFL-CIO (Американская федерация труда – Конгресс промышленных организаций) Комиссия по будущему сферы труда и профсоюзам. 2019. Доклад Генеральному совету.

Bateson, Nora. 2017. "Warm Data: Contextual Research and the Evolution of Science". *Rocznik Naukowy Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy. Transdyscyplinarne Studia o Kulturze (i) Edukacji* 12: 35–40.

Begum, Rothna. 2019. "Two Years After #MeToo: New Treaty Anchors Workplace Protections". Human Rights Watch, 20 декабря 2019.

Buen, Néstor de. 2011. "La autonomía sindical, el registro, de los sindicatos en México y otras trampas novedosas". *Revista Latinoamericana de Derecho Social* 13: 39–55.

Candy, Stuart, and Jeff Watson. 2014. "The Thing from the Future" (card game). Situation Lab, <http://situationlab.org/project/the-thing-from-the-future/>.

COSATU (Конгресс профсоюзов Южной Африки). 2021. "Just Transition Blueprint for Workers".

Coworker.org. n.d. "Victories». <https://home.coworker.org/victories/>

Crusinberry, Michael. 2019. "What Is Action Network?" Action Network.

Curry, Andrew, and Anthony Hodgson. 2008. "Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy". *Journal of Futures Studies* 13 (1): 1–20.

Dator, Jim. 2009. "Alternative Futures at the Manoa School". *Journal of Futures Studies* 14 (2): 1–18.

Dodd, Vivek. 2020. "Remote-working Compliance YouGov Survey" Skillcast, 25 ноября 2020.

Fleming, Sean. 2020. "This Is How COVID-19 Is Affecting Informal Workers". World Economic Forum, 29 июля 2020.

García, Ana Karen. 2021. "La crisis de la industria restaurantera fue tres veces más profunda que la de la economía nacional". *El Economista*, 31 октября 2021.

Glenn, Jerome C. 1972. "Futurizing Teaching vs. Futures Course". *Social Science Record* (Сиракузский университет) 9 (3): 26–29.

González Cuevas, Isaías. 2021. "Iniciativa que adiciona diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en materia de trabajadores de plataformas digitales". Мексика, Министерство внутренних дел, Sistema de Información Legislativa, 17 марта 2021.

Gunderson, Lance H., and C.S. Holling, eds. 2002. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, DC: Island Press.

Herberg, Mirko, ed. 2018. *Trade Unions in Transformation: Success Stories from All over the World*. Friedrich Ebert Foundation.

Hernández, Gerardo. 2021. "Incluyen regulación del trabajo en plataformas digitales en agenda legislativa". *El Economista*, 11 November 2021.

- MOT. 2019a. *Декларация столетия MOT о будущем сферы труда. Международная конференция труда*. 108-я сессия.
- . 2019b. *Работать ради лучшего будущего – Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда*.
- . 2020. “Policy Brief on Sexual Harassment in the Entertainment Industry”, ноябрь 2020 г.
- . 2021a. *Доклады Рабочей группы по общему обсуждению: Неравенство и сфера труда*. MKT. 109/ Record No. 98.
- . 2021b. *Глобальный призыв MOT к действиям в целях ориентированного на человека восстановления после кризиса COVID-19, которое носит инклюзивный, стабильный и устойчивый характер*. Международная конференция труда. 109-я сессия.
- . 2021c. *Перспективы занятости и социальной защиты в мире: Роль платформ цифрового труда в трансформации сферы труда*.
- . 2022. *El trabajo en las plataformas digitales de reparto en Colombia: Análisis y recomendaciones de política*.
- Inayatullah, Sohail. 2008. “Six Pillars: Futures Thinking for Transforming”. *Foresight* 10 (1): 4–21.
- IndustriALL. 2017. “The Challenge of Industry 4.0 and the Demand for New Answers”.
- . 2019. *A Just Transition for Workers: A Trade Union Guide*.
- ITCILO. 2021. “The Power of VR for Adult Learning”. 13 апреля 2021.
- Kania, John, and Mark Kramer. 2011. “Collective Impact”. *Stanford Social Innovation Review*. Зима 2011: 36–41.
- Kegan, Robert, and Lisa Laskow Lahey. 2009. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Keirnan, Alen, Gareth Priday, and Sonja Pedell, S. 2019. “It’s to Create With» (card deck). Swinburne University of Technology, Future Self and Design Living Lab.
- Kohler, Brian. 2019. “The Future of Work, and IndustriALL Global Union”. *Global Worker*, No. 1 (май 2019): 19–21.
- Loorbach, Derk. 2007. *Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development*. Utrecht: International Books.
- Miles, Ian. 2010. “The Development of Technology Foresight: A Review”. *Technological Forecasting and Social Change* 77 (9): 1448–1456.
- Miller, Riel, ed. 2018. *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*. Paris, Abingdon and New York: UNESCO and Routledge.
- Mwamadzingo, Mohammed, Sylvester Kisonzo, and Naome Chakanya. 2021. “Digitalize, Adapt and Innovate: Challenges and Opportunities for Trade Unions amidst the COVID-19 Pandemic and the Recovery Period”. *International Journal of Labour Research* 10 (1–2): 108–111.
- Negrón, Wilneida. 2021. “Little Tech Is Coming for Workers: A Framework for Reclaiming and Building Worker Power”. Coworker.org.
- Nosotrxs. 2019. “Ni Un Repartidor Menos”. 3 декабря 2019.
- Padilla Quevedo, María Fernanda. 2020. “Andrés Barbosa, el repartidor que se le enfrentó al gigante Rappi”. Las2Orillas.co, 2 ноября 2020.

- Peavey, Fran. 1994. "Strategic Questioning". В *Insight and Action: How to Discover and Support a Life of Integrity and Commitment to Change*, by Tova Green, Peter Woodrow and Fran Peavey. Philadelphia: New Society Publishers.
- Ponce Del Castillo, Aída. 2019. "Anticipating Change, Staying Relevant: Why Trade Unions Should Do Foresight – A Foresight Field Guide". European Trade Union Institute.
- Prospect Union. 2020. "Union Reveals That Half of Workers Don't Know What Data Their Boss Collects about Them". Prospect Union, 12 февраля 2020
- . n.d. "Who Are Prospect and What Do We Do?". <https://prospect.org.uk/about/who-are-prospect/>.
- Quicaña, Efraín. 2021. "Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe", Техническая записка MOT, июнь 2021 г.
- Ramírez, Frida. 2021. "Terror Restaurantes y los movimientos por visibilizar los abusos laborales". Coolhuntermx.com, 12 октября 2021.
- Рамирес, Хульета, Моника Тепфер и Хесус Гарсия Хименес. 2022. Материалы для регионального учебного курса программы АКПРАВ-Турин для стран Латинской Америки и Карибского бассейна по укреплению профсоюзов в интересах демократии, Турин, 14 марта – 8 апреля 2022.
- Ramos, José M. 2014. "Anticipatory Governance: Traditions and Trajectories for Strategic Design". *Journal of Futures Studies* 19 (1): 35–52.
- Ramos, José, John A. Sweeney, Kathy Peach, and Laurie Smith. 2019. "Our Futures: By the People, for the People – How Mass Involvement in Shaping the Future Can Solve Complex Problems". Nesta.
- Ramos, José, Ida Uusikyla and Nguyen Tuan Luong. 2020. "Anticipatory Governance: A Primer". UNDP Vietnam (blog). 18 февраль 2020. <https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/blog/AnticipatoryGovernance.html>.
- Scharmer, C. Otto. 2009. *Theory U: Leading from the Future As It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday and Currency.
- Snyder, C.R. 2002. "Hope Theory: Rainbows in the Mind". *Psychological Inquiry* 13 (4): 249–275.
- Stickdorn, Marc, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence, and Jakob Schneider. 2018. *This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media
- Судаков, Дмитрий, Павел Лукша, Ольга Стриецка-Ильина, Кон Грегг, Кристин Хофман, Лиана Хачатрян. 2016. Руководство по применению технологического форсайта для определения будущих потребностей в компетенциях. MOT.
- Глобальный союз UNI. n.d. "Introducing: The Young Workers' Lab". <http://www.thefutureworldofwork.org/the-lab/introducing-the-young-workers-lab/>.
- Viljoen, Doris, and Deirdré Sampson. 2019. Report to SATU: Futures of the South African Printing Industry. Университет Стелленбоша, Институт исследований будущего.
- WeClock. n.d. "The Story behind WeClock". <https://weclock.it/about/>.
- Why Not Lab. n.d. "About the Why Not Lab". <https://www.thewhynotlab.com/about>.

► **Контакты:**

**Бюро МОТ по деятельности
в интересах работников (ACTRAV)
Международное бюро труда**

4 route des Morillons
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

Тел. +41 22 799 70 21
e-mail: actrav@ilo.org