

ДИСЦИПЛИНА



На работникот сигурно му било многу досадно, па го зел кастрачот и му ги скастрил ушите на нашето куче. Веднаш го отпуштив. Подоцна, ми пријде говедарот и ме замоли да го задржам работникот што го отпуштив да остане барем до крајот на денот. По некое време ми пријде и син ми, и тој ме убедуваше да го задржам работникот бидејќи бил незаменлив за нашата организација. Така, решив да го вратам на работа.

Сопственик на свињарска фарма од Централната Долина

Во претходните поглавја веќе доволно зборувавме за култивирањето на супериорните перформанси на работниците во рамките на една фарма. Секој процес за систематска селекција на работниците може многу да ни помогне за да успееме да избереме и да вработиме способни и квалификувани работници, кои ќе покажат неверојатни перформанси.

Така, како што е важен процесот на селекција на работниците, исто толку е важно и одржувањето на состаноците за оценување на перформансите на работниците што се дел од вашата фарма; исто толку се важни и отворената комуникација со работниците, добро дизајнираните и функционални платежни системи и, се разбира, вработувањето способни надзорници, кои ќе ви помагаат за промовирање добра работа и зголемена продуктивност во рамките на вашата фарма. Но, и покрај сето

ова, понекогаш се случува работниците едноставно да не ги исполнуваат нашите очекувања.

Секој работник, како прв свој механички чекор, најпрво ќе сака искрено да ја разгледа целата ситуација за да види дали тој со своето однесување придонел за појава на проблеми на работното место, односно на фармата. Кога работникот наоѓа поддршка кај својот надзорник, тогаш работникот има потенцијал да постигне многу на работното место, да се почувствува ценето и почитувано и постојано да напредува и да се развива на работното место, со што се зајакнува тој позитивен циклус во рамките на дадената работна организација.

За жал, и спротивното може да се покаже како жива вистина.

Првиот инстинкт на повеќето надзорници е да се „зауздат“ работниците и да се зголеми контролата врз оние што се перцепираат

како луѓе, односно работници што не успеале да ги исполнат очекувањата на раководството на дадената фарма. Ваквите навидум „неспособни“ работници набргу ќе увидат дека не уживаат големо количество доверба кај своите претпоставени и на работното место, а особено кога се работи за донесување одлуки, и токму тогаш се случува следното: (1) работниците заземаат силен *одбранбен став* и одбиваат да донесуваат одлуки за кои сметаат дека ќе бидат отфрлени од раководството, односно дека нема да бидат прифатени од нивните претпоставени; (2) физички и психички *се повлекуваат во себе*.

При дискутирањето за овој „одбранбен“ феномен, двајца француски бихејвиористи ваквото однесување го нарекоа синдром „*токмење да не се успее*“.

Жан Франсоа Мацони и Жан Луј Барсо¹ објаснуваат дека работниците се категоризираат од страна на своите надзорници како работници што се дел и работници што не се дел од фармата. „Припадниците на одредена група се сметаат за веродостојни колеги, односно колеги на кои човек може да им верува и од нив може да очекува поддршка, па затоа тие имаат поголема автономија, добиваат позначаен фидбек и позитивни експресији од страна на своите соработници и од раководството. Оваа врска раководство-работник во рамките на оваа група е всушност заемна доверба и реципрочно влијание. Припадниците на другата група работници, односно работниците што не се сметаат за дел од фармата, се сметаат само за вработени и со нив се постапува на поформален, далеку од личен, начин и фокусот таму паѓа на правилата, на прописите, на политиките и на авторитетот.“

Манцони и Барсо објаснуваат дека работниците лесно можат да почувствуваат кога членовите на оваа втора група, односно групата работници што не се сметаат за дел од работната организација, стануваат свесни за тоа во која група припаѓаат и најчесто веднаш по тоа се затвораат во себе, и физички и психички се повлекуваат во себе, а во однос на перформансите, веднаш се забележува дека не даваат сè од себе. Почнуваат да се заморуваат од тоа што секојдневно се потенцира тоа што се подолу од другите, од тоа што нивните одлуки не се прифаќаат и веќе почнуваат да губат волја за да се борат за своите идеи... почнуваат да ја посветуваат својата енергија на самооправдување. Исто така, треба да се напомене дека поради тоа што во секој момент очекуваат да бидат обвинети за секаков вид неуспех, па уште предвреме си бараат оправдување. Исто така, таквите работници имаат тенденција да

претераат со следењето на работата на оние што им се потчинети во рамките на фармата.

Колку често се случува да вработите еден ваков работник што страда од овој синдром, кој го добил на некое свое старо работно место, и колку често се случува ние, како сопственици на фарми или надзорници, да поттикнеме појава на такво однесување во рамките на нашата организација?

Без разлика за каков извор се работи, линијата на комуникација треба да е секогаш отворена и надзорникот и работникот треба секогаш правилно и непречено да комуницираат, бидејќи само правилната комуникација може да загарантира успешно преминување на одредени проблеми на работното место во рамките на фармата - ова особено се однесува за работниците што страдаат од овој „одбранбен“ синдром.

Други чести причини за слабите перформанси на работниците опфаќаат и слаби способности, слабо познавање на работата и слабо знаење, слаби вештини итн. Недоволната мотивација на работното место или намерното лошо однесување на работното место во рамките на фармата, исто така може да се вметне како причина за лоши перформанси на работниците.

Без разлика од што потекнува проблемот, доброосмислена и вградена дисциплинска постапка е уште еден од ефикасните методи за справување со предизвиците што се во врска со перформансите на работниците.

Но треба да се напомене дека претераната употреба на овој метод може да се земе како индикатор за слабостите што постојат во другите области на раководството. Во однос на дисциплината на работниците, еден сопственик на фарма од Русија рекол: „Ако често ја тепате кравата, нема да ви дава здраво и квалитетно млеко“.²

Ефикасните дисциплински постапки можат да ја заштитат фармата, можат да го заштитат надзорникот што ги спроведува правилата и оние што му одговараат на тој работник за кој е наменета дисциплинската постапка. Секој страда кога чувствата и пораките што се пренесуваат се навистина измешани и особено кога се работи за поведување дисциплински постапки во рамките на една фарма.

Кога дисциплинската постапка што е поведена во рамките на една фарма, ќе се покаже ефикасна, и треба да биде таква, тогаш предизвиците се решаваат пред да излезат од контрола. Најголема заслуга за подобрувањето, како што треба и како што е ред, му се дава на потчинетиот. Повеќето од сопствениците на фармите се чувствуваат лошо кога треба да поведат дисциплинска постапка против некој свој вработен или кога треба да отпуштат некој од својата фарма.

НЕПРИСТОЈНО ОДНЕСУВАЊЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Непристојното однесување може да се класифицира според одредени однесувања на работното место, на пример:

- вложувањето труд (на пример, работење со помала брзина од порано, лош квалитет на работа, губење време за време на работното време итн.);
- односот со колегите на работа (на пример, расправање или физички пресметки на работното место, недоволно квалитетна соработка);
- односот надзорник-работник (на пример, покажување склоности кон одредени работници, задржување круцијални информации што треба да бидат споделени, неправилен третман, злоупотреба на моќ);
- ракувањето со алатите или со имотот на фарма (на пример, небрежност при користењето на алатите, што резултира со нивно оштетување, неодржување на алатите и на имотот што ѝ припаѓаат на фармата);
- малтретирањето на колегите и насилното однесување на работното место (на пример, вербална или физичка злоупотреба и малтретирање, закани итн.);
- нечесноста и
- безбедноста и другите практики (на пример, непочитување на правилата за

носењето безбедносна опрема, носењето оружје на работното место, работењето под дејство на алкохол или дрога).

Нашата дискусија на темата поведување ефикасна дисциплинска постапка се базира врз основа на принципите за оправдана причина. Со оправданата причина се прави „збир на тестот што го користат работниците за да проценат дали раководството постапило фер и праведно и коректно при воведувањето и спроведувањето на основните правила на фармата“.³ Колегите, судиите, поротниците и арбитерите исто така може да направат своја процена во однос на тоа колку бил фер одреден работодавец. Правилата за праведност на арбитерите може да се дестилираат во пет групи:

1. Развивајте фер правила и резултати.
2. Јасно изнесувајте ги вашите политики.
3. Спроведете фер истрага.
4. Направете баланс помеѓу постојаноста и флексибилноста.
5. Користете корективна - а не казнена - акција.⁴

Развивајте фер правила и резултати

Вие како сопственик на фарма можете сам да ги донесете правилата односно да ги воспоставите, потврдите и спроведете основните правила и да одлучите кои ќе бидат последиците за нивното прекршување

Корисен водич за одредување на праведноста на последиците од прекршувањето на воспоставените правила во рамките на една фарма е следниот: „Што би сторил доколку треба да поведем дисциплинска постапка против мојот највреден работник?“ Дури тогаш можете да бидете сигурни дека правилото не направило повеќе зло од добро.





Еден надзорник што му овозможува на работникот или работничката што се обвинети дека прекршиле одредени правила на фармата, да даде објаснување зошто постапил на одреден начин, на крајот може да открие дека нема причини за поведување дисциплинска постапка. За време на прелиминарниот разговор со работникот, целта на надзорникот е да се обиде да ги увиди работите од перспектива на работникот.

сè додека овие правила се фер и одбранливи. За речиси секое непристојно однесување на фармата, постојат голем број видови злодела што може да се карактеризираат како непристојно однесување на работното место; еве да земеме еден пример: за непристојно однесување би можело да се земе спиењето на работното место. Човек може да припише различни степени на сериозност, на пример во случајот кога еден работник е болен, а заспал на работното место или, пак, кога возачот на трактор застанал на страната на нивата или на средината од нивата среде ноќ бидејќи не можел да се бори против сонливоста и работникот што се скрил во ќошот на фармата, си направил удобен кревет, си ги собул чевлите, па дури и си наместил аларм за да си се разбуди пред да му заврши работното време.

Исто како што постојат различни степени на вина, така постојат и различни степени на казна, односно казната што треба да ѝ се додели на личноста што прекршила некои од основните правила што ги воспоставил сопственикот на фармата. Методите што се користат како одговор на прекршувањето на основните правила во рамките на една фарма вклучуваат и:

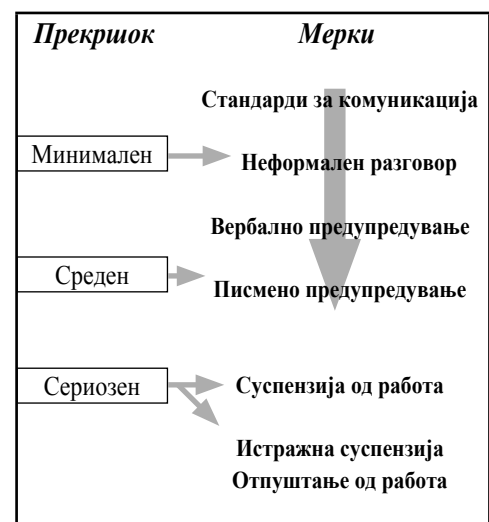
1. комуникација на стандардите;
2. неодобрување;
3. усно предупредување;
4. писмено предупредување;
5. суспензија;
6. отпуштање од работа на работникот што ги прекршил овие правила.

Доколку одредено правило е од особена важност за вас како сопственик на фарма тогаш последиците за прекршување токму на

тоа правило можат да бидат многу построги за разлика од последиците или казните што се доделуваат за прекршување за истото правило, но во рамките на соседната фарма или ранч. Еден надзорник што на обвинетиот работник му дава вистинска и фер можност да се објасни, значи да даде објаснување за некој негов прекршок пред да биде казнет, целта на поведувањето на дисциплинската постапка против работникот при првиот состанок со сомнителниот работник е да му се овозможи на надзорникот да се обиде да ги увиди работите од перспектива на работникот и полесно да разбере зошто се случило тоа што се случило.

Прогресивниот дисциплинарен пристап комбинира концепт од построги казни за построги прекршоци, со тоа што се зголемува сериозноста на казната со секој нареден прекршок. Еден сопственик на фарма е принуден да се справува со помалку сериозни прекршоци пред тие да станат вистински во рамките на фармата. Се разбира дека сите отпуштања од работа нема да бидат никакво изненадување за никого. Кога некој работник почнува неподносливо да се однесува на работното место и со своите колеги, тогаш има потреба од итни мерки, па и неговото отпуштање воопшто нема да биде изненадување за некој.

Со текот на времето работниците може да добијат шанса да си го обелат образот, односно досието. Да земеме еден пример, еден работник што бил предупреден дека со наредниот прекршок ќе добие отказ, наредниот пат прекршил некое не толку сериозно правило, па казната што требало да следува по неколку години му се намалила



СЛИКА 14-1

Водич за дисциплинска постапка. Адаптиран од Розенберг Х.Р. ет ал. (2002 год.) Ag Help Wanted: Guidelines for Managing Agricultural Labour (стр. 202).

поради неговото добро однесување од последниот прекршок.

За да бидат правилата *одбранливи* мора да укажуваат на рамнотежа помеѓу бизнис-потребата и правата на работниците. На пример, арбитерите ги препознаваат потребите на работниците да се воспостават основни правила со кои ќе им се загарантираат здравјето и репутацијата на фармата. Што се однесува до репутацијата, арбитерите се посклони да го прифаќаат правото на раководството да го регулира дрес-кодот за работниците, особено кога се работи за односите со јавноста - а повеќето од работниците во полето на земјоделството немаат никакви односи со јавноста.

Арбитерите сметаат дека работниците имаат право сами да си одредат како да се облекуваат на работното место. Неовластеното мешање од страна на раководството во однос на желбите на работниците за одреден начин на облекување и одредена должина на косата на работното место е строго забрането, значи раководството не треба да им наложува на работниците колку да ја пуштаат косата или како да се облекуваат на работното место. Арбитерите ја признаваат и ја потврдуваат потребата да се создаваат услови во кои работниците нема да можат да се сконцентрираат на работата поради строгите правила на однесување и облекување, односно правилата за некако чудно или разголено облекување. Но исто така сметаат дека како што се менуваат стилските стандарди на облекување што се одредува во одредена фарма.

Јасно изнесете ги вашите политики

Комуникацијата е клучот за успешна дисциплинска постапка. Правилата и последиците мора да бидат добропознати и за оние што ги спроведуваат и потврдуваат и за оние што се подложни на нив. Но сите знаеме дека едноставно не е можно да се знае што направил секој работник во секое време. На пример, за колку свињари знаете вие што му ги отсекле ушите на кучето на газдата?

Еден од најкорисните модели на комуникација е концептот за прогресивна дисциплина (т.е. построги казни за построги прекршоци и се построги казни за прекршоци што се повторуваат во рамките на една фарма) е претставен во Слика 11.

Да земеме еден пример, еден работник што се покажува како слаб берач на овошје може да се смета за работник што прави минимален прекршок на работното место. Пример за просечен прекршок може да е

играњето со коњи што може да доведе до повреда на коњот или, пак, оштетување на опремата. А, пак, за сериозен прекршок се смета: нечесноста (каков што беше случајот со млекарот со молзачот, кој се преправал дека редовно ги менува филтрите на лактофризерот), или закани за насилство на работното место.

Од аспект на модел, секој од овие прекршоци бара различно реагирање од страна на раководството. Минималните прекршоци на работното место во рамките на една фарма би требало да почнат да се решаваат со одржување еден неформален разговор со работникот што го направил прекршокот. Просечните и сериозните прекршоци треба да имаат и посериозни последици за работникот, како на пример пишано предупредување за отпуштање од работа или суспензија на работникот што го направил прекршокот.

Во случаите кога еден ист прекршок се повторува неколку пати сериозноста на прекорот прогресивно расте сè додека работникот не се отпушти од работа. Јас лично сметам дека треба да се адаптира моделот, односно според мене без разлика за колку тежок престап се работи, никој работник не треба веднаш да биде отпуштан од работа пред да се спроведе истражна суспензија, односно да се истражи детално неговото однесување и точно да се одреди каков бил прекршокот на работникот (види го делот за Корективна акција).

Спроведете фер истрага

Најпрвин се препорачува *да се ислуша работникот што е обвинет дека направил прекршок на работното место*. Прелиминарниот разговор со работникот што го направил прекршокот треба да биде приватен разговор помеѓу работникот и неговиот претпоставен пред да се одреди казната за него - без разлика дали се работи за минимален или најсериозен прекршок. Овој разговор може да биде дел од една многу подлабока и подетална истрага. Неретко се случува надзорникот да почне веднаш да му држи лекции на работникот што го направил прекршокот, да го злоупотребува, да го малтретира, да го обвинува или, пак, да го прекорнува и дури потоа, како на грешка, дури на крајот да биде подготвен да го ислуша. Но, за жал, со ваквиот пристап штетата е веќе направена. Работникот можеби имал многу добра причина зошто вака или онака се однесувал на фармата. Знаеме дека одредени надзорници може еднаш, односно во почетокот, да се извинат (но, и покрај тоа, сите знаеме дека со тоа не може да се

уништат или да се заборават лошите чувства ниту, пак, да се спречи ерозијата на довербата и добриот морал), други надзорници можат да продолжат да го малтретираат работникот, само за да не си ја нарушат репутацијата на претпоставен.

Секој надзорник што на работникот што е обвинет дека направил некој прекршок на работното место на една фарма, му дава можност детално да ја раскаже својата приказна во однос на прекршокот што го направил, може да дојде до заклучок дека нема потреба за поведување дисциплинска постапка против тој работник. Работникот не мора да ги знае сите мисли и сите обвинувања што му се вртат во главата на надзорникот додека размислува за конкретниот прекршок. *Со тоа што на работникот му дозволувате да ја објасни сопствената перспектива, се придржувате до еден од најважните принципи кога се работи за дисциплината на работниците*, а токму тој принцип е од најголема помош надзорникот да се спаси од лошата ситуација, со која најчесто се уништува довербата на работникот, и надзорникот ќе избегне да изгледа будалесто во очите на работниците. Со тоа што му се овозможува на работникот прв да ја раскаже својата приказна, прв да се објасни, пред надзорникот да почне да го обвинува, се намалува тензијата и се смируваат емоциите.

Доколку емоциите се набиени може да се појави можност за презакажување на тој прелиминарен разговор сè додека работникот не се смири. Ви се препорачува прелиминарниот разговор да му го доделите како задолжение на друг член на раководството, односно член којшто знае да си ги контролира емоциите и не е избувлив, за да може мирно да разговара со работникот. Така можеби ќе нема потреба од презакажување на прелиминарниот разговор. Доколку дозволите да помине многу време по инцидентот на фармата, фактите за конкретниот случај може лесно да се изобличат, да се променат и секој различно да гледа на ситуацијата.

Целта на ваквата истрага делумно е да се одреди дали постои цврста основа, односно дали постојат одредени аспекти со кои би можела да се намали сериозноста на дисциплинската постапка. Можеби дејствувањето на работникот има некакво оправдување. Како пример можеме да земеме еден сопственик на фарма кој секојдневно се справува со работник што секогаш му доцни на работа. Што ќе стори фармерот? Најпрво се објаснувањата. Работникот објаснува зошто доцни на работа, потоа следува усното предупредување, потоа следува писменото предупредување и на крајот следува

суспензијата на работникот што премногу доцни на работа. Вака работникот веќе знае дека наредниот пат кога ќе задоцни веднаш ќе биде отпуштен од работа. Еден неформален разговор со работникот може да покаже дека еден од тие пати работникот оправдано задоцнил на работа, на пример дека морал да застане додека доаѓал на работа, да застане на патот за да им даде прва помош на деца што доживеале сообраќајна несреќа со училишниот автобус.

За време на првиот разговор со работникот, надзорникот има за цел да ја разбере перспективата на работникот што е обвинет дека направил прекршок на работното место. Приватноста на разговорот и почитта и професионалната атмосфера треба да преовладуваат за време на состанокот. Надзорникот може да ја контролира околината со поставување прашања на работникот за да може со него да се сретне на една понеутрална територија односно надзорникот треба да го избере местото каде да биде воден тој разговор со работникот (на пример, надзорникот може да го покани работникот да одат да прошетаат низ овоштарникот или, пак, надзорникот може да го одржи состанокот на своја територија т.е. да го викне да поразговараат во неговиот камион. Потребата од приватност за време на овој разговор мора да биде избалансирана со потребата да се заштити безбедноста на надзорникот, но и да се заштити неговата репутација. Да земеме еден пример: доколку вие како надзорник сакате приватност во рамките на ситуација што вклучува некој од спротивниот пол, не е лоша идејата да се оддалечите доволно далеку од другите работници за да не можат да ви го слушаат разговорот ама да не одите предалеку, за да не почнат да претпоставуваат дека нешто се случува, туку гледајте да останете во границите на нивното видно поле. Исто така, не треба да заборавиме дека добра одлука е да поканиме трета личност што ќе присуствува за време на разговорот со работникот што е обвинет дека направил прекршок на работното место во рамките на фармата).

За време на разговорот, работникот или работничката може да побара некој од колегите да присуствува во текот на разговорот за да му даде морална поддршка. Доколку сопственикот на фармата внимателно ги следел упатствата што ги изнесовме во рамките на ова поглавје, тогаш нема да има причина зошто едно такво барање од страна на работникот или работничката да биде одбиено. Но сите ние знаеме дека работниците не сакаат да бидат цел на дисциплински постапки, особено не

пред своите колеги, па дури и да се работи за колега што го сметаат за некој што би можел да им даде морална поддршка во тие незгодни моменти. Работниците треба да поканат некој свој колега од работа да присуствува на еден ваков разговор само тогаш кога: (1) веруваат дека се неправедно обвинети и дека намерно против нив се повела дисциплинската постапка; (2) надзорникот се однесува сосема неетички; (3) надзорникот знае да биде вербално насилен кога се работи за вакви случаи.

Една личност што често била жртва на заплашување во минатото се довери: „Се разбира дека ќе прифатев да одам да разговарам насамо со мојот надзорник, да не ми беше страв дека ќе ме стори пепел внатре.“

Во САД можноста секој работник да побара присуство на некој свој колега за време на прелиминарниот разговор за утврдување дали има или нема причина за поведување дисциплинска постапка се базира врз основа на случајот „Вајнгартен“⁶. Националниот одбор за работни односи НОРО одлучи дека барањето на еден работник за присуство на друг колега за време на прелиминарниот разговор пред да се поведе дисциплинска постапка се однесува и важи за сите работници, дури и за оние што не се опфатени од колективниот договор за преговарање.⁷ Одредени консултанти што ги најмува раководството ги советуваат сопствениците на фармите, дека не е мудро да им се пренесува таа информација на работниците. Но ова е сосема погрешен пристап, бидејќи доколку работниците дознаат за ова нивно право од раководството, ќе имаат уште поголема доверба во праведноста на фармата во која работат.

Првичната истрага што треба да се спроведе за да се дознае и потврди дали постојат основа и причини за поведување дисциплинска постапка против работник или работничка од дадена фарма, за кои се тврди дека направиле прекршок на работното место, не треба временски да се развлекува ниту, пак, да вклучува психичко и физичко заробување на работникот или работничката. Доколку работникот или работничката се согласи, за време на прелиминарниот разговор може да се користи аудиорекордер.⁸ Работниците што се познати како молчаливи работници, треба да ги охрабрите токму за време на овој прелиминарен разговор да се опуштат и да се отворат, но внимавајте да не бидете премногу нападен, односно никако не смеете да дозволите да им наметнете конкретен одговор. За време на овие дисциплински разговори, на површина

може да излезат чувства во форма на непријателство, вознемиреност, депресија, а може да се пролеат и солзи - затоа ви се препорачува да им дозволите на работниците да си земат онолку време колку што им треба за да се средат, односно да се приберат и коректно да настапат. Не се обидувајте да ја намалите сериозноста на прекршокот. Истражете колку е запознаен работникот со основните правила на фармата, и дали ги разбира како што треба. Дејствувајте како непристрасен судија, а не како обвинител. На моменти може да се појави потреба да го контролирате работникот, односно директно да се соочите со него за да не заземе одбранбен став и да почне да поставува прашања од типот на: „Зар не е можно да грешите?“ или „Јас поинаку знам, поинаку ми кажаа.“ Никако не смеете да заборавите на објективноста. Покажете се како добар слушател и избегнувајте да донесувате избрзани заклучоци, избегнувајте расправи и избегнувајте претерани и предолги искази - или, со други зборови, не зборувајте премногу.

Колку сте поблиски до одредена ситуација, толку потешко ќе ви биде да ја спроведете истрагата без да покажете барем трошка пристрасност. Со тоа што можеби лично се познаваме со сите вмешани лица во приказната, може да си влијаеме на самиот наш мисловен процес и на самото наше однесување, па затоа нема да можеме да донесеме правилна одлука во врска со тоа дали има оправдани причини за поведување дисциплинска постапка против одреден работник или одредена работничка во рамките на нашата фарма.

Лажните обвинувања треба да се избегнуваат на секое можно ниво во рамките на една фарма. Колку е посериозно обвинувањето, толку е поголема потребата од докази и толку е поголема потребата од повеќе докази и поцврсти докази за потврдување и докажување на обвинувањето¹⁰. Едни од посериозните случаи може да вклучуваат потенцијална криминална активност во рамките на фармата, и таа да претставува уште толку поголем предизвик за нас. Доколку се соочите со една ваква сериозна ситуација во рамките на вашата фарма, ви се препорачува да се консултирате со вашиот адвокат и, доколку има услови, да ја спроведете препорачаната постапка. Доколку се донесе одлука одреден работник или одредена работничка да биде отпуштен/а од работа поради нечесност, кражба, сексуална злоупотреба, физички напад на колега или колешка, закани на работното место или насилно однесување на работното место или дејствување под дејство

на алкохол или дроги, тогаш раководството мора да биде сигурно во донесената одлука, односно вината на работникот во фармата да биде потврдена со факти и со докази. Да земеме еден пример, во рамките на една фарма било поднесено обвинение против еден од операторите на машинска опрема за сексуално малтретирање колешка и во почетокот било јасно дека човекот е виновен, па се подготвувале документите за неговото отпуштање од работа. Била поведена детална истрага на целосната ситуација за да се најдат причините за обвинението. По завршувањето на истрагата се покажало дека „жртвата“ на сексуалното малтретирање му испраќала нејасни сигнали за заинтересираност на операторот на машинска опрема што одлучил да преземе нешто во врска со тоа. Така, човекот бил ослободен од сите обвиненија и продолжил да работи за истата фарма.

Заштита на обвинетите? Тереза, новата молзачка во рамките на земјоделската организација, го обвинила Флојд, долгогодишен работник во истата работна организација, дека ја малтретирал на работното место. Тереза рекла дека Флојд бил совршено културен центлмен на работното место за време на работното време. Но, и покрај ова, Тереза навела оправдани причини да верува дека Флојд правел шеги на нејзина сметка, и тоа зад нејзиниот грб. Малтретирањето кулминирало во нејзиниот дом, а не на работното место во рамките на фармата. Злоделото немало никаква врска со млекарницата, па раководството било убедено дека Флојд е невин и дека обвинувањата на Тереза не се битни. Но дали треба да му се каже на Флојд дека некој се пожалил во врска со неговото однесување, односно дека некој поднел обвинение против него? Или човекот можеби треба да се поштеди и да се заштити? Ова не е едноставно и просто прашање.

Штом се поднесе обвинение против одреден работник или одредена работничка во рамките на една фарма, тоа веднаш резултира со психичка штета за работникот или работничката против кој/а е поднесено обвинението.

Адвокатот Џон Меклахан, во врска со ова прашање, вели: „Секој работодавец, без разлика дали се работи млекар или за каков било вид раководител на земјоделска организација, е обврзан веднаш и без одложување да ги истражи наведените обвиненија против одреден работник или одредена работничка од рамките на неговата работна организација и, по спроведената истрага, веднаш да ги примени и спроведе сите потребни мерки за дисциплина во зависност од обвинението или од сериозноста на прекршокот. Спроведувањето на една

детална и длабоко внимателна истрага најчесто се интерпретира како истрага во која истражителот, директно разговара со сите засегнати странки во дадената ситуација.“ Што значи ова? Ова значи дека и Флојд има право да знае дека Тереза го обвинила за нешто. Исто така, треба да се напомене дека доколку се вметне и Флојд во процесот на истрага, тогаш и самиот тој може да си помогне за да се разјаснат сите нејаснотии и да се донесе правилната одлука.¹¹

Но ова не треба да се сфати како тврдење дека треба да се застане на страната на обвинетата личност и таа уште од самиот почеток да се заштитува. Како прво мора да напоменеме дека не постои онаа „вистинска заштита на работниците“.

Постојат најмалку три различни начини како обвинетиот може да дознае дека некој од неговата или нејзината работна организација поднел обвинение против него или неа, а тоа се следните: (1) директна конфронтација, или послужување на покана за суд од страна на личност што во случајот се квалификува како жртва; (2) од веќе раширените гласини во врска со таа тема; (3) поради променетата меѓучовечка динамика во рамките на фармата, особено промената на динамиката помеѓу двете засегнати личности, односно обвинетиот и жртвата.

Во случајот на Флојд и Тереза, Флојд му пришол на говедарот за да го праша да не знае зошто Тереза повеќе не го поздравувала на работа. Вам како сопственик на фармата во чии рамки се појавила една ваква ситуација, ви се препорачува да ги документирате фактите, разговорите и сите донесени одлуки во врска со настанатата ситуација и во однос на тоа како таа се одвива. Кој точно е вмешан? Какви правила биле прекршени и на каков начин? Кога настанал проблемот (датум и време)? Дали имало сведоци на конкретната ситуација?¹² Џон Стајнс, консултант за безбедност на работни организации од секаков вид¹³, им наложува на сите засегнати страни да напишат краток писмен исказ. Доколку се испуштат некои од важните елементи, може да се направи потсетник за тоа и да се потсетат засегнатите страни за истите елементи да бидат вметнати во исказот. Исто така, оној што е задолжен за спроведување на истрагата за надминување на настанатата конфликтна ситуација во рамките на една фарма, треба да ја замоли секоја засегната страна да ги разгледа неговите или нејзините белешки и, доколку има потреба, да се направат сите потребни поправки и дополнувања.

Стајнс исто така препорачува нецелосно разоткривање на фактите за да останат во тајност идентитетите на засегнатите страни

во конфликтната ситуација што искрснала во дадена фарма. „Сведоците имаат поголем кредибилитет доколку забележале сексуално малтретирање без да им биде кажано дека е поднесена жалба против конкретната личност.“ Оној што е задолжен за спроведување на истрагата за разјаснување и надминување на конфликтната ситуација во рамките на една фарма може да го постави следното прашање: „Дали некогаш сте биле сведок на непристојно и некоректно однесување од страна на таа личност на работното место, односно дали некогаш сте биле сведок на некакво однесување што може да се квалификува како сексуално малтретирање?“

Дали воопшто постои анонимно поднесување жалба против колега или колешка на работното место поради сексуално малтретирање? „Сопственикот на фармата има обврска, како кон својата работна организација, така и кон своите работници да спроведе детална и внимателна истрага на таквите обвинувања, без разлика дали тоа е желба на жалителот или не“, вели Ден Томсон од „Ед системи за обука“. „Никогаш не ветувајте доверливост и тајност доколку тоа не можете да го спроведете. Кога некој работник или некоја работничка ќе ве праша: „Може ли да ви кажам нешто, ама да ми ветите дека нема да кажете на никој?“, тогаш вие како сопственик на фармата сте обврзан да одговорите на следниот начин: „Зависи од тоа што ќе ми го кажете. Вие треба да ми верувате дека јас ќе постапам правилно со информациите што ќе ги споделите со мене.“¹⁴ Стајнс потенцира дека обвинетиот мора детално и целосно да ги знае обвиненијата, односно да биде целосно свесен за што е обвинет.¹⁵

„Дискрецијата, односно доверливоста, односно тајноста, на целата постапка е од најголема важност, а ова тврдење досега се покажало како точно во апсолутно секоја од моите спроведени истраги“, вели Хауи Рајт, поранешен народен правобранител, експерт за справување и решавање жалби во врска со прекршување на основните човечки права во рамките на една фарма.

„Порано прелиминарните разговори ги почнував со тоа што на едната од засегнатите личности во конфликтната ситуација веднаш ѝ давав до знаење дека целиот процес е дискретен процес и дека сè што ќе биде кажано ќе остане меѓу нас. На првата засегната личност што беше повикана на прелиминарен разговор не ѝ се откриваше идентитетот на втората засегната личност во конфликтната ситуација во рамките на дадената фарма, и исто така не се откриваа детали за кои немаше потреба

да се дискутира. Исто така, за време на овој прелиминарен разговор, јас ги подучував засегнатите личности како да им одговараат на љубопитните колеги во однос на конкретната ситуација, односно ги учев да велат дека работата се разгледува, се следи и се третира со внимателност и со дискреција и дека нема потреба од понатамошна дискусија. Во повеќето случаи сопственикот на фармата воопшто не знаеше со кого работам и за што се работи, а го известував само во случаи на сериозни обвинувања. Сите документи беа доверливи. Сите други, не толку засегнати страни, беа редовно информирани за текот на процесот и ги добиваа само најпотребните информации.“¹⁶

Понекогаш едноставно не е доволно да им се каже на работниците да не зборуваат за конкретната ситуација или едноставно не треба да претпоставуваме дека нема да зборуваат за одредената тема што се потенцирала како дискретна односно доверлива тема. Во рамките на една млекарница, еден од молзачите зборувал со

Направете работниците да се чувствуваат како вие да им служите ним. Штом почнете со наложување распореди, делење копии со наведени правила и прописи што не смеат да се прекршат и штом почнете да им раскажувате какви казни следуваат за различните прекршоци во рамките на вашата фарма, веднаш треба да ви стане јасно дека сте ја оплескале работата и нема назад - Питер Млајнек.



РАМКА 14-1**Млајнеков пристап¹⁷: Луѓето се поважни од постапката, па третирајте ги како такви**

Често се случува некој да посака да разговара за нешто (дали се работи за расно или за сексуално малтретирање), а во таквите случаи човек не треба да избрзува, туку треба внимателно да ѝ пристапи на ситуацијата и убаво да ја испита површината на она што се случило пред да се навлезе во деталите. На пример, може да ви дојде една работничка и да ви рече: „Не се чувствувам удобно кога зборувам или кога сум во присуство на тој колега... не знам дали ова може да се нарече сексуално малтретирање или не... ама не знам, помислив дека треба да ви кажам...“

Во таквите случаи треба да ги убедете работниците, без разлика дали се работи за работник или за работничка, дека може да ви ја раскажат ситуацијата во доверба, односно детално да ја изнесат случката што ги збунила на работното место, но треба да внимавате да не бидете наметливи и работниците да се почувствуваат неудобно и да се повлечат во себе. Не треба уште од самиот почеток да донесувате одлуки дали работникот е во право или не, и дали е пречувствителен. Потоа, треба да ги прашаме работниците што очекуваат од нас, односно какви чекори очекуваат да преземеме, а деведесет проценти од сите работници што доаѓаат со вакви проблеми сакаат да разговараме со другата засегната страна во конфликтната ситуација што искрснала во фармата. И во основа речиси сите ние што треба да се справуваме со такви проблеми, односно ние што треба да им помогнеме на засегнатите страни да го надминат проблемот, го правиме токму тоа што се очекува од нас.

Откако ќе го преземеме тој чекор, ги повикуваме работниците што се пожалиле повторно да дојдат на разговор за да ги увериме и да ги информираме дека сите потребни чекори се преземени и дека не треба да се грижат и дека секогаш треба да ни се обратат доколку се соочат со слична ситуација во иднина во рамките на фармата. Но иако работниците можеби никогаш повторно нема да ни се обратат во однос на тоа прашање, ние треба да ги прашуваме нив како напредува ситуацијата, бидејќи никогаш не треба да претпоставуваме дека работникот или работничката ги надминале чувствата

на гнев и лутина спрема колегата или колешката на работното место. Доколку откриеме дека проблемот не е надминат, треба да продолжиме со решавање на конфликтната ситуација.

Што треба да сториме?

Како прво, не смееме да заборавиме да го решиме проблемот додека сè уште е во зачеток, односно додека не почне да „гние“. Не настапувајте нападно, и не треба да ги притискате работниците (не треба веднаш да се почне со закажување сослушувања, со истражувања итн.). Иако можеби се работи за мали проблеми, никако не треба да заборавиме дека и таквите мали проблеми може да имаат уништувачки ефекти врз работните односи. Никако не дозволувајте да му придадете преголемо значење на проблемот, со што ќе постигнете само подлабоко и полошо оддалечување на двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во фармата. Доколку веднаш почнете со закажување официјални состаноци на кои почнувате со наложување на документирање на сè што ќе биде кажано (доколку настапите на следниот начин: или поднеси жалба или замолчи), со тоа ги претворате обичните луѓе во гневни чудовишта, а од таквата ситуација секако некој ќе излезе како губитник, а слободно можеме да заклучиме дека фармата, ќе биде најголемиот губитник од сите.

Сите други во рамките на нашата фарма, ги гледаме како наши муштерии, а наша обврска е да се справуваме со проблемите. Никако не треба да забораваме дека и двете засегнати страни од конфликтната ситуација што се јавила во рамките на фармата, треба да бидат задоволни со решението на проблемот, односно дека проблемот е само недоразбирање и дека нема потреба од влошување на ситуацијата и нема потреба од зголемување на сериозноста со закажување сослушувања, пополнување документи итн.

Комуникацијата со сите работници е особено круцијална. Никако не смеете да заборавете и да дозволите да се затворите за другите работници - секогаш треба да бидете тука и за нив. Треба да ги уверите дека вие работите за нив, исто како што тие работат за вас. Штом ќе почнете да наложувате да се закажуваат состаноци (не заборавајте дека секој пријател секогаш треба да има време за својот пријател), ќе почнете да им делите копии со правила што треба да се следат и штом

ќе почнете да им ги објаснувате постапките за поднесување жалба во рамките на една фарма, веднаш треба да ви биде јасно дека сте ја оплескале работата. Дајте им го вашиот домашен телефонски број за да можат да ви се јават во секое време доколку имаат потреба да разговараат со вас. Ваша обврска е да ѝслужите на фармата, со тоа што ефикасно ќе се справувате со ваквите ситуации.

Кога се соочуваме со сериозни проблеми, полесно можеме да се справиме со ситуацијата, бидејќи располагаме со сите можни методи за решавање на ситуацијата,

односно методи што сме ги користеле и во минатото и се покажале како ефикасни, па затоа ги известуваме двете засегнати страни во конфликтната ситуација што искрснала во рамките на фармата, дека доколку сакаат, сериозноста на ситуацијата ќе биде одржана и со неа ќе се справуваме со прикладните методи. Но мора да се напомене дека ваквиот пристап е скап, и финансиски, и временски, и морално. Мал е бројот на оние што сакаат да пристапат кон решавање на проблемите на ваков начин; голем е бројот на оние што сакаат да го решат проблемот.

својот колега во однос на тоа како поминал и што се случувало на прелиминарното интервју, а колегата бил исто така директно вклучен во истрагата. За жал, така и двајцата молзачи си се договориле за одредени аспекти на истрагата што веќе била во тек. Да се вложеше барем малку труд, сето тоа ќе можеше да се избегне. На пример, еден член на раководството можеше да остане со првиот молзач додека вториот молзач не влезеше во канцеларијата каде што требаше да биде испрашувач и така ќе се избегнеше контактот помеѓу двајцата и истрагата ќе можеше да продолжи по својот нормален тек.

Питер Млајнек тврди дека оние што се задолжени за истрагата во рамките на една фарма, се склони кон избрзување во однос на тоа каде се позиционира фокусот: односно најпрвин се фокусираат на механиката на истрагата, како на пример на документацијата, со цел да се направи она што според нив е најважно - а најважно од сè е слушањето на засегнатите страни и покажувањето сочувство, односно да им се даде до знаење дека некој се грижи за нивниот проблем. Млајнек тврди дека речиси сите минорни случаи завршиле како што треба и засегнатите страни биле задоволни со постигнатите решенија, а нивната репутација останала недопрена. Пристапот на Питер Млајнек ги става луѓето пред постапките (Рамка 14-1), и токму овој пристап треба да се практикува што е можно почесто. Често се случува да нема доволно човечност во рамките на секторот за човечки ресурси, а и адвокатите од истите сектори често може да се опишат како луѓе со многу карактеристики, но човечноста не е една од нив. Со цел да се заштити работодавецот, од секторот за човечки ресурси веднаш преземаат чекори за дисциплинска постапка, веднаш се повикуваат на правила и на декрети. А решението е многу едноставно, помалку зборување и повеќе слушање.

Доколку буквално ги прочитате сугестиите на Питер Млајнек, може да ви

се чини дека, според него, работодавците не треба да се мачат да ги документираат дисциплинските постапки. Јас мислам дека тоа не е неговата намера и неговите тврдења не треба така да се сфаќаат. Документацијата на дисциплинските постапки не може да го постигне истото што може да се постигне со слушањето. Повеќето од работниците претпочитаат да фаќате белешки додека зборуваат. Доколку не фаќате белешки, може да претпостават дека не се грижите и не им придавате значење на нивните проблеми. А исто така не треба да се заборава дека тие белешки може да ни се најдат подоцна во текот на процесот на решавање на проблемот што искрснал во рамките на фармата.

Доколку ги слушате работниците како што треба, односно доколку им покажете дека се грижите, документирањето на случаите ќе биде само природен секундарен аспект од целиот процес. Доколку оддаваме впечаток дека се грижиме само за тоа како да ја заштитиме репутацијата на фармата од идна судска постапка, и дека воопшто не се грижиме за луѓето што се вмешани во целата ситуација, големи се шансите дека нема да се покажеме како успешни истражители, односно воопшто нема да придонесеме за надминување на конфликтната ситуација во рамките на фармата.

Треба ли да препорачаме посредништво во случаи на сексуално или на расно малтретирање на работното место? И ова е тешко прашање. Поголем е бројот на луѓето што сметаат дека не е добра идејата да се соочат жртвата и обвинетиот. Зошто воопшто да ја притискаме жртвата повторно да се најде во ситуација да се почувствува ранливо и повредено? Но мора да се напомене дека во одредени случаи токму ваквите состаноци се препорачуваат за полесно надминување на проблемот што се јавува во рамките на една фарма. Самиот чин на нудење решение, дури и ако другата засегната страна не ја прифати понудата, помага за жртвата да се

почувствува сигурно, односно да почувствува дека повратила барем дел од контролата врз сопствениот живот.

„Јас бев жртва на сексуална злоупотреба на работното место“, објаснува Ребека Лопез, раководителка на обука на работници. „Доколку се направеше барем трошка обид за посредништво во самиот почеток на проблемот, односно кога почна да се насетува дека нешто не е во ред, мислам дека ќе имаше шанси да се најде заедничко решение и одделот ќе се спасеше. Голем број од работничките ми се налутуваа што не презедов ништо за човекот да плати за тоа што ми го стори. Но, според мене, ние како општество станавме премногу зависни од судскиот систем па веднаш ја препуштаме работата во рацете на судските власти, и покрај тоа што понекогаш самите можеме да си го решиме проблемот. Јас само сакав тој да престане со таквото однесување и мислам дека доколку се спроведеше процесот на посредништво, јас сигурно ќе придонесев за наоѓање заедничко ефикасно решение.“¹⁸

„Во зависност од должината на временскиот период, сериозноста на малтретирањето и во зависност од тоа што бара жалителот како решение, процесот на посредништво може да се покаже како вистинско решение за сите“, вели Хауи Рајт. „Имам големо искуство во однос на решавање жалби, по чие завршување ни една од засегнатите страни не заврши со трауми. Доколку жалителот се согласуваше со процесот на посредништво, тогаш процесот на посредништво секогаш беше мојот прв избор во однос на тоа каков пристап да се

примени за надминување на проблемот.

Прво почнував со подучување на жалителот во однос на тоа што треба да каже (како на пример, како се чувствувал/а кога се случил инцидентот), што очекува (на пример, барање да се престане со конкретното однесување). Исто така, често спроведував и практика на играње и менување на улогите, за засегнатите страни да се навикнат на целиот процес и да го разгледаат од сите можни аспекти.

„Исто така го подучував обвинетиот и со него практикував играње и менување на улогите за да добие каква-таква претстава во однос на тоа што ќе се случува“, објаснува Рајт. „Дури потоа договарав состанок со двете засегнати страни во конфликтната ситуација, односно соочување на обвинетиот и на жалителот. Обично јас бев тој што го почнував разговорот, но потоа самите засегнати страни ја преземаа водечката улога. Најчесто се случуваше да откриеме дека обвинетиот немал никакво сознание дека со своето однесување го повредувал или навредувал жалителот. Доколку се уверев дека ситуацијата е навистина таква, го подучував обвинетиот во однос на тоа што треба му каже на жалителот за време на соочувањето. Тоа што им помагате на луѓето да се соочат со другата страна е од голема корист за сите засегнати лица, бидејќи така се намалува тензијата и се додава поголемо количество контрола во рацете на жалителот.“¹⁹

Понекогаш случаите на расни или сексуални малтретирања може да бидат навистина комплицирани и нејасни, како што беше случајот со жртвата што потсвесно флертувала со обвинетиот. Исто така, не треба да забораваме дека во рамките на конкретниот случај меѓукултурните разлики уште толку ја искomплицираа работата. Затоа не треба да претпоставувате дека еден процес на посредништво е успешен и завршен доколку едната засегната страна се извини.

Процесот на посредништво може да се покаже како особено терапевтски процес за сите засегнати страни во конфликтната ситуација што се појавила во рамките на една фарма. Но тоа не значи дека и еден неправилно спроведен процес на посредништво може да даде исти резултати. Затоа треба да внимавате. Не ѝ го наметнувајте целиот товар на жртвата да донесе одлука како фармата треба да постапи со обвинетиот доколку се докаже неговата вина. Во еден случај жртвата може да сака само извинување од обвинетиот и тој да престане со конкретното однесување. Но, и покрај тоа што на обвинетиот може да му се даде шанса да ѝ се извини на жртвата, самата фарма, може да преземе дополнителни чекори

Слика: За разлика од регуларната суспензија, целта на периодот за „смирување“ односно целта на истражната суспензија е да се направи подготовка за можно отпуштање од работа, а не да му се даде уште една шанса на работникот за да се поправи. За време на ваквиот период на суспензија на работникот, можете да спроведете дополнителни испрашувања и да се договорите со вашиот адвокат и со вашиот експерт за раководење со работната рака во рамките на вашата фарма.



во однос на конфликтната ситуација: писмено предупредување за обвинетиот, суспензија, па дури и отпуштање од работа доколку се работи за навистина сериозен прекршок на работното место.

Во друг случај, пак, жртвата може да побара обвинетиот да биде отпуштен од работа. Доколку се работи за навистина сериозен прекршок, односно малтретирање, и доколку организациските можности се ограничени (двете личности да се принудени, поради условите во фармата, секојдневно да се среќаваат), тогаш треба да им се посвети особено внимание на потребите на жртвата. Во рамките на сличен случај, но случај што се случил во рамките на една фарма со повеќе локации, се разгледуваат сериозни можности за преместување на работникот што го извршил прекршокот проследен со прикладна дисциплинска постапка (како на пример, суспензија, писмено предупредување). Се разбира дека одмаздата не треба да се охрабрува и да се зема предвид.

Јас би препорачал да се понуди можноста за посредништво пред да се утврди и да се спроведе дисциплинската постапка наменета за обвинетите странки. Јасно е дека клучот за надминување на овие проблеми што се јавуваат во рамките на една фарма е интервенцијата, и тоа навремената интервенција во однос на работилници за превенција на појава на прекршоци на работното место и забележување и справување со проблемите пред да почнат да гнијат и да ја „заразат“ целата организација.

Избалансирајте ги конзистентноста и флексибилноста

Една дисциплинска програма треба да е насочена кон тоа како треба да се постапува со работниците. Само неколку прекршоци се апсолутно исти. Факторите што треба да се разгледаат вклучуваат: сериозност на инцидентот, односот на работникот и неговото претходно искуство и олеснителните околности. Голем број исклучоци може да ги намалат или целосно да ги уништат обидите да се постигне праведност и да се подобри моралот. Исклучоците треба да бидат јасно одбранливи. И уште еднаш треба да се напомене дека од голема помош за организацијата е да се воспостават и утврдат правила со консултирање на најдобриот работник од дадената фарма.

Доколку се најдете во ситуација да мора да се извинувате поради спроведувањето на одредено правило, тогаш токму тоа правило не треба да се применува во вакви случаи. Пред неколку години имав можност во практика да ја научам оваа лекција, и тоа на

потешкиот начин. Бев судија на фудбалски натпревар помеѓу два тима составени од млади работнички. ФИФА имаше донесено ново правило, според кое црвениот картон му се дава на играч што фаулирал друг играч во моментот кога вториот играч имал јасна шанса да постигне гол. Една од девојките сопна една друга девојка, ама не дека сакаше, туку си беше, да речам, малку смотана и самата се сопна, па ја сопна и другата девојка. Наместо да извадам жолт картон и да ја казнам, јас морав да ѝ се извинам бидејќи морав да ја извадам од игра, односно морав да ѝ дадам црвен картон. Толку ми падна тешко и никако не можев да престанам да мислам на таа ситуација, па уште пред да заврши натпреварот, ја викнав девојката да се врати во игра (ниедно фудбалско правило не дозволува такво нешто, па потоа ме казнија мене).

Конзистентноста на примената може да се подобри со тоа што раководителите меѓусебно ќе се договорат како да се постапува со одредени инциденти што би можеле да се појават во рамките на една фарма. Секогаш кога е можно, појавата на инцидент на работното место, треба да се држи во тајност и идентитетот на вмешаните страни во конфликтната ситуација треба да остане анонимен. За справување со инциденти најчесто се назначуваат надзорниците. По извршената детална процена на инцидентот, треба да се утврдат и воспостават основни правила, и тие, доколку има потреба, да се дополнуваат, разјаснуваат, изменуваат или укинуваат.

Користете корективни, а не казни активности

По спроведената истрага во рамките на фармата, доколку се заклучи дека *инцидентот е доволно сериозен да се документира*, тогаш може да се каже дека е доволно сериозен за да се поведе официјална дисциплинска постапка. Мора да се формулира последица, без притоа да се заборава на тоа која е целта на дисциплинската постапка. За да се искористат сите бенефиции и за раководството и за работниците, но и за да се искористат и правните бенефиции од дисциплинската постапка, последицата не треба да биде од казнена природа. Надзорникот мора да го увери работникот дека е вистински заинтересиран за да му помогне да се надмине проблемот што се јавил на работното место. За да можете да ги уверите работниците во тоа, ќе мора да одржувате пријателски тон на обраќање за време на целиот процес. Откако ќе го сослушате

работникот, или работничката, и откако ќе се одлучи дека работникот ќе мора да биде подложен на дисциплинска постапка, ви се препорачува да истакнете дел од добрите квалитети на работникот или работничката пред да се почне со дисциплинската постапка. Така, ќе го поставите правилниот тон за позитивна дискусија без конфронтација. Исто така, не треба да се заборава дека откако ќе се комплетира процесот, повторно треба да се фокусираат на позитивните аспекти на работникот.

Работникот или работничката мора да знае дека надзорникот се грижи за него/неа. Позитивните коментари за работникот или работничката може да бидат потребни во наредните неколку дена. Големите разлики во однос на статусот помеѓу еден надзорник и еден работник може да придонесат работникот или работничката во почетокот на процесот да прифати секаков вид критика, а подоцна да го замрази надзорникот. Никако не треба да се заборава дека надзорникот што јасно кажува дека самиот процес нема ни трошка личен аспект, значи не е лична работа, туку официјална работа, односно постапка поведена против работникот и некое негово конкретно однесување, е надзорникот што ќе се покаже како успешен ментор и подучувач. Надзорникот не треба да има мек пристап, но тоа не значи дека треба да си создава непријатели за време на процесот.

Една од највредните лекции што ги имам научено за време на мојата кариера, особено во ова поле, е дека човек секогаш треба да им верува на сопствените чувства. Доколку не се чувствувам убаво кога треба да скокнам со навредување, односно со потенцирање одредени маани, или кога треба да дисциплинирам некој работник или некоја работничка, се терам себеси да се потсетам дека сето тоа поради одредена причина е сосема оправдано. Од најголема важност за вас како надзорници задолжени за водење на оваа дисциплинска постапка е да ги одржите здравата комуникација и интеракција со работниците и да успеете да се поврзете на одредено ниво пред да почнете да зборувате за конкретното негово или нејзино однесување поради кое се појавила потребата од поведување дисциплинска постапка. Доколку не постапиме на тој начин во точно одреденото време, тоа може лошо да се одрази врз процесот малку подоцна, и тоа во вид на стрес и намалена меѓучовечка ефикасност и намалена доверба.

Јасната комуникација во однос на тоа остава навистина мал простор за недоразбирања, особено кога се работи со работник што има богато минато во однос на причинувањето инциденти на работното место. Луѓето можат и најчесто го прават

следното: ѝ даваат сосема ново значење на фразата „нејасна изјава“. Во рамките на еден ранч, една работничка им кажала на своите колешки дека немала претстава зошто добила отказ од работа и покрај тоа што поседувала официјално известување од цели две страници, издадено од раководството на конкретната фарма, во кое биле изнесени деталите и причините зошто работничката мора да ја напушти таа работна организација - поради екстремно слабите перформанси.

Со цел да се избегне навредување на работникот, раководството најчесто се труди на поблаг начин да ги изнесе причините зошто се постапило на одреден начин и зошто се донела одредена одлука. На пример, доколку им кажувате на работниците што треба да се стори, не значи дека работникот згрешил при спроведувањето на тоа работно задолжение. Исто така, кога на работниците им велите да завршат одредена работна обврска најбрзо што можат, сигурно сте свесни дека со тоа не нагласувате дали сакате работата да биде завршена денеска, утре или пред ручекот. Затоа, доколку навременото извршување на работните обврски ви е од особена важност, бидете конкретни при издавањето на работната обврска, точно кажете му на работникот што треба да стори, до кога треба да биде направено тоа и известете го дека слободно може да ве побара и да ви каже доколку не може навреме да ја заврши работната задача. Исто така, ви се препорачува убаво да му објасните на работникот зошто одредена работа треба да се заврши за брзо време.

Уште една работа што е директно поврзана со комуникацијата е одржувањето контрола за време на целиот процес. Надзорникот никако не смее да заборава дека тој е главен и дека тој го води целиот процес и ги донесува одлуките. Еден раководител на млекарница објасни како по завршување на дисциплинската постапка, работникот се свртел против него и почнал да му се заканува. Раководителот за тоа го известил сопственикот на млекарницата и од него побарал да го отпушти работникот. Сопственикот на фармата бил подготвен за претстојниот разговор со конкретниот работник и за време на целиот разговор одржувал мирен тон на гласот додека му објаснувал дека разговорот не е со цел работникот да се отпушти, туку со цел да му се укаже на недостатоците и да се подобрат неговите перформанси на работното место.

Една формална дисциплинска постапка мора да вклучува четири елементи (од голема помош ќе биде доколку работникот биде вклучен во објаснувањето на ситуацијата што се смета за инцидент, односно за конфликт на

работното место и да придонесува во однос на идеи за тоа како треба да се подобри²⁰);

Четири елемента што мора да бидат вклучени во рамките на секоја дисциплинска постапка се следните:

- Бидете особено конкретни во однос на објаснувањето на ситуацијата за која е обвинет/а работникот или работничката. Објаснувањето на причините за потребните промени што треба да се направат од страна на обвинетиот работник или обвинетата работничка треба да се направи во овој дел од разговорот.
- Бидете особено конкретни во однос на тоа што треба да стори работникот или работничката за да се подобри на работното место, во рамките на вашата фарма (толку неправилното изнесување на овие прашања е честа причина за недоразбирања и за нејасноти).
 Советувајте го/ја работникот/ работничката во однос на официјалната природа на дисциплинската постапка (дека целиот процес ќе се документаира и дека копии од сите документи ќе бидат внесени во досието на работникот и во досието на фармата).
- Информирајте го/ја работникот/ работничката во однос на идните последици од поведената дисциплинска постапка доколку не покаже подобрување на работното место. (Друга опција: откако ќе ги известите работниците што следува понатаму како последица на дисциплинската постапка доколку нема подобрување на работното место, треба да им објасните дека случајот најверојатно ќе се затвори со нивно отпуштање од работа).

Доколку се работи за усно предупредување, сумирајте ги четирите елемента и вметнете ги во работното досие на работникот, а една копија треба да му се даде на работникот. Специфичните датуми, закажаните распореди и сите други важни информации (како на пример, кои биле сведоци) треба да се вклучат, доколку се релевантни. Сите други аспекти и прашања за коишто не се разговарало за време на интервјуто не треба да се вклучат во досието.

Добро е да се запамети дека информациите што се содржани во досието на работникот понекогаш може да послужат како извор на непотребен стрес за работниците. И позитивните и негативните извештаи за критични инциденти предизвикани на работното место од странана работниците, како и официјалните извештаи за поведување дисциплинска постапка треба

да се споделат со работниците пред тие да бидат вметнати во досието. Сопственикот на фармата треба редовно да ги ажурира работните досиеја во рамките на својата работна организација, односно да исклучува непотребни материјали и застарени предмети. Треба да ги охрабрувате работниците да си ги прегледуваат своите работни досиеја секогаш кога ќе посакаат, односно работниците треба да знаат дека можат да побараат да си го видат досието без да се плашат дека за тоа некој ќе ги казни или ќе ги прекори. Вам како сопственик на фарма ви се препорачува да одредите одреден период од годината кога работниците ќе можат да си ги разгледаат своите работни досиеја, бидејќи повеќето од нив никогаш нема сами да си ги побараат иако можеби сакаат.

Иако писмените предупредувања и суспензиите на работниците се посериозни чекори во споредба со усните предупредувања, ваша должност е да ги вклучите истите четири елемента што веќе ги споменавме. Тонот на она што го кажувате со писменото предупредување или со суспензијата е истиот што треба да се користи при усното предупредување. Секој пишан документ треба да биде јасен за секој што не е целосно запознаен со комплетната ситуација. Не финализирајте пишан израз додека не се консултирате со

ОФИЦИЈАЛНО ИЗВЕСТУВАЊЕ ЗА ПОВЕДУВАЊЕ ДИСЦИПЛИНСКА ПОСТАПКА	
До _____ Датум _____ Во однос на _____ _____ _____	
Инцидент (помалку сериозен) 1-2-3-4-5 (екстремно сериозен)	
Очекувано подобрување на работното место: _____ _____ _____	
Усно предупредување/Писмено предупредување/ Суспензија: резултати __ Истражна суспензија: резултати __ __ Отпуштање од работа	
<i>Доколку работникот или работничката продолжи со ваково однесување, случајот се затвора со отпуштање на работникот или работничката.</i>	
Секој нареден инцидент од ваков вид ќе резултира со: [] Писмено предупредување [] Суспензија [] Отпуштање од работа	
Потпис на овластено лице _____	Потпис на работник _____ Се согласувам _____ Не се согласувам _____

Слика 14-2:
Официјално известување за поведување дисциплинска постапка



Доколку се најдете во ситуација да сте принудени да се извинувате поради спроведувањето на одредено правило, тогаш тоа правило не важи за дадената ситуација. Дисциплината никогаш не треба да подразбира изненадување за работниците.

некој што е поспособен од вас и сè додека не ги чуete сите негови или нејзини сугестии. Оваа личност, во рамките на вашиот пишан израз, пред тој да се финализира, треба да ги провери следните работи:

- Дали тонот и содржината на предупредувањето јасно покажуваат дека се грижите за работникот?
- Дали се понудени позитивни искрени коментари во однос на работникот за кој е наменето пишаното предупредување? (Ваквите коментари треба да бидат конкретни и искрени: „Навистина ги цениме вашите способности за заварување“, а не треба да кажете: „Вие сте одличен работник“).
- Дали јазикот на писменото предупредување е доволно јасен за секој да може да го разбере?
- Дали се вклучени сите четири основни елементи?

Замолете го работникот да ги внесе своите иницијали или да се потпише на долниот дел од писменото предупредување за да се потврди дека го примил (што не мора да значи дека се согласува со изнесеното).

Друга алтернатива е испраќање заверено писмо на нотар или да повикате сведоци при доставување на таквото писмо. Доколку работникот не сака да го прифати писменото предупредување, не треба да се форсира.

Се разбира дека се работи за премногу информации, па затоа формуларот во рамките на Слика 14-2 може да ви служи како потсетник за сите елементи што веќе ги споменаваме. Но не треба да заборавите дека овој формулар не може да ја надомести важноста на комуникацијата со работникот и не е поважен од неа. Се разбира дека секогаш ќе има потреба од разбирање и слушање. Формуларот е само потсетник за она за што треба да се разговара. Затоа, надзорникот не треба веднаш да му пристапи на работникот со формуларот во рака, а уште полошо со пополнет формулар. Формуларот треба да се пополни при крајот на дискусијата и да се користи како потсетник за клучните работи. Дури потоа треба да го замолите работникот да ги внесе своите иницијали или да се потпише на формуларот. Една копија добива работникот, а другата копија треба да се вметне во досието на работникот.

Надзорникот може да се изненади кога ќе види дека работникот се покажува како многу покооперативен откако ќе добие писмено предупредување. Но ова не треба да се злоупотребува и не треба да се расфрлате со официјални извештаи за поведување дисциплински постапки против работници само за да поттикнете послушност кај работниците. Доколку претерате со официјалните извештаи за поведување дисциплинска постапка, тие почнуваат да ја губат својата моќ. Работодавецот не треба да посакува работниците да му грешат на работа само за да може да добие шанса да издаде официјален извештај за поведување дисциплинска постапка. Напротив, прво се препорачува да се разговара за проблемот, а потоа тој, доколку е навистина сериозен, да се пренесе напишено.

Активностите на раководството може да се сметаат за казни активности доколку со нив се заплашува, доколку се агресивни, доколку се провокативни, непрофесионални, избрзани или сосема несоодветни на прекршокот направен од страна на работникот. Исто толкава неправда е кога работникот што е виновен поминува неказнето. Доколку не се почитуваат и следат правилата, тогаш се доведува во прашање кредибилитетот. Еден раководител на фарма постојано го предупредувал работникот да се подобри на работното место или да си замине од неговата работна организација. На крајот работникот бил отпуштен од работа, ама веднаш потоа повел судска постапка против

работната организација, бидејќи не верувал дека сопственикот на фармата бил сериозен во однос на своите закани.

Ненадејните и преизразени спроведувања на правилата најчесто се случуваат откако: (1) се случува сериозен и скап проблем во рамките на фармата; (2) се зголемува посветеноста кон спроведувањето на правилата на фармата; (3) се вработува нов надзорник.

Доколку во минатото имало слаба дисциплина кај работниците во рамките на една фарма, треба да се промени персоналот на организацијата за да биде во согласност со намерната промена во однос на спроведувањето на правилата. Оние правила што повеќе немаат смисла, треба веднаш да се повлечат.

Истражна суспензија на работник.

Доколку одреден инцидент бара отпуштање на работникот од работа, прво треба да се суспендира работникот на неколку дена. Доколку се работи за загрозување на безбедноста на работникот, назначете некој друг работник да го однесе првиот работник дома. И уште еднаш да напоменеме: без разлика колку е сериозен прекршокот, работникот не треба веднаш да се отпушта од работа. Но кога отказот не е поттикнат од специфичен настан или инцидент на работното место, туку со текот на времето станало јасно дека работникот не е способен за вршење на работните должности на начин како што се наложува од страна на самата работа (или со други зборови, работникот нема доволно мотивација, ги нема потребните квалификации и способности, или едноставно не може да работи сам без постојан надзор), тогаш истражната суспензија може да придонесе за зголемување на драматичноста на ситуацијата.

Во вакви случаи се препорачува отпуштање на работникот без претходна суспензија, но тоа не значи дека работодавецот повеќе нема обврска да спроведе детална истрага, да го документира случајот и да го подучи работникот во однос на ситуацијата.

За разлика од регуларната суспензија, целта на периодот за „смирување“ односно целта на истражната суспензија е да се направи подготовка за можно отпуштање од работа, а не да му се даде уште една шанса на работникот за да се поправи. Работникот мора да разбере дека откако ќе се врати на работа, дури тогаш ќе биде информиран во однос на тоа дали ќе остане на работа или ќе биде отпуштен - токму оваа мисла може да го отрезни.

Суспензијата може да трае само неколку дена, но најчесто работниците се

суспендираат на една недела, освен ако се работи за суспензија без укинување на платата. Работниците најчесто знаат кога заслужуваат да бидат отпуштени од работа. За време на ваквиот период на суспензија на работникот, можете да спроведете дополнителни испрашувања и да се договорите со вашиот адвокат и со вашиот експерт за раководење со работната рака во рамките на вашата фарма. Доколку е потребно, подгответе се за завршното интервју со работникот кога ќе го известите дека го отпуштате од работа (Глава 15).

ПРИМЕР ЗА ДИСЦИПЛИНСКО ИНТЕРВЈУ

Тука ќе го наведеме примерот со работникот Рогелио, за кого била поведена дисциплинска постапка од страна на неговиот надзорник Едуардо, бидејќи Рогелио често доцнел на работа.

Едуардо: Добро утро, Рогелио!

Рогелио: Добро утро, извинете што доцнам.

Едуардо: Што се случи? Зошто доцниш?

Рогелио: Морав да одам во болница. Син ми се разболе синоќа, па цела ноќ бев со него.

Едуардо: Кутриот тој! Како е сега? Подобро е?

Рогелио: Па, да, фала му на Бога. Ми олесна, да ви кажам право. (И така некое време зборуваат за синот).

Едуардо: Значи, око не склопи синоќа, а?

Рогелио: Па, да бидам искрен, не се наспав многу.

Едуардо: Па, оди дома, одмори се малку.

Рогелио: Не, не, не мора, добро сум.

Едуардо: Ама, ти можеби се чувствуваш добро во моментов, ама јас мислам дека треба да се наспиеш, па потоа да работиш, инаку нема да бидеш способен за ништо. Сигурно и вечерва ќе мора да одиш кај син ти, па пак нема да можеш да спиеш. Ќе земеш некој слободен ден?

Рогелио: Имате право. Воопшто не размислив. Навистина сум уморен, не верувам дека ќе можам да работам.

Доколку Едуардо настапеше агресивно, немаше да има можност да му даде до знаење на Рогелио дека се грижи за него и ќе се засрамеше, бидејќи ќе избрзаше пред да дознае каква трагедија му се случила на човекот.

А сега, да претпоставиме дека по само неколку недели, Рогелио повторно доцнел на работа, и тоа неколку пати поради сосема неповрзани причини. Секоја причина, сама по себе, би била сосема добар изговор, но кога ќе се соберат во рамките на еден навистина краток временски период, доцнењето на

Рогелио почнало навистина да има негативно влијание на одредени аспекти од работната организација. При повторниот разговор со Рогелио станува јасно дека „проблемчето“ станало „проблемиште“. Денеска Рогелио повторно задоцни на работа.

Едуардо: Добро утро, Рогелио.

Рогелио: Добро утро!

Едуардо: Еј, го гледаше натпреварот Мексико:Уругвај?

Рогелио: Како не! Каков гол, а? И тоа во последните пет минути!

Едуардо: Да, да. А ти како си? Гледам, задоцни на работа. Да не се случило нешто?

Рогелио: Извинете што доцнам, алармот нешто не ми е во ред. Пак не го слушнав и не станав навреме.

Едуардо: Штета. Минатиот пат разговаравме со тебе во однос на тоа дека не треба да се доцни на работа, така? И што мислиш? Можеш да преземеш нешто за да го решиме овој проблем што го имаме со тебе, Рогелио?

Рогелио: Па, мислам дека треба повеќе да внимавам, и толку.

Едуардо: Немаш некоја конкретна идеја?

Рогелио: Па... можеби треба да си легнувам порано.

Едуардо: Ете ти добра идеја. Да ти кажам нешто. Јас си местам два аларма кога треба да станам порано за некоја обврска. Едниот часовник го оставам до мене, а другиот дури во бањата. Така, откако ќе го исклучам првиот аларм, за вториот нема друг избор освен да станам од креветот.

Рогелио: Добар план. Можеби и јас треба да почнам така. Навистина не ми е убаво кога доцнам на работа.

Едуардо: Рогелио, сакав да ти кажам и дека те ценам како работник. Ти си еден од нашите најдобри режачи - и не само поради тоа што режеш брзо туку и поради тоа што гледаш да си сработиш како што треба, т.е. квалитетно. Исто така, сакав да ти напоменам дека те почитувам поради тоа што често те гледам како им помагаш на новите работници за полесно да се навикнат. Ти благодарам.

Рогелио: Не, вам ви благодарам. Верувајте, ќе дадам сè од себе за никогаш повеќе да не задоцнам на работа.

Едуардо: Ти благодарам, Рогелио. Треба да доаѓаш навреме, бидејќи знаеш дека штом ви ги поделам задолженијата на вас, режачите, треба да се фатам за друга работа. Исто така, вака кога доцниш не можам да ти ја пресметам брзината на режење на час за да ја внесам во дневните извештаи. Ќе заведем во записникот дека јас и ти сме разговарале за ова и ќе те замолам да се потпишеш. Ова ќе се важи како усно предупредување, а

наредниот пат, доколку повторно доцниш на работа, ќе морам да ти дадам писмено предупредување.

Рогелио: Разбирам, нема да се повтори.

Едуардо: Знам дека нема да се повтори.

И уште еднаш би сакал да ти се заблагодарам за трудот што го вложуваш. Секогаш ми е задоволство да те гледам како работиш. Се гледаме подоцна, Рогелио.

Едуардо успеа да ги покрие сите основни елементи на еден формален дисциплински процес и тоа го стори без да се налути или без да користи навреди или негативен тон во гласот. Едуардо со право му ги прости минатите задоцнувања на Рогелио, за кои тој имаше добри причини, и воопшто не му го префрли тоа додека разговараа. Си стоеше на ставот и беше фер. Отпрвин му пристапи на начин за да се осигури дека Рогелио ќе сака да разговара на таа тема. Потоа му понуди шанса да ги изнесе причините зошто доцни на работа. Дури откако Едуардо одлучи дека причината не може да се прифати како оправдан изговор за доцнење на работа поведе дисциплинска постапка против Рогелио во вид на усно предупредување. Но, пред да го стори тоа, Едуардо му понуди шанса на Рогелио да даде некој предлог за надминување на проблемот. Исто така, пред да ја назначи последицата, Едуардо го издигна малку Рогелио со тоа што ги истакна неговите позитивни страни како работник и дека не дејствува против личноста Рогелио, туку против неговото неприфатливо однесување.

Едуардо беше јасен дека инцидентот ќе биде документиран и јасно му даде до знаење на Рогелио што ќе следува доколку продолжи да доцни на работа. Кога се разделуваа, Едуардо се фокусира на позитивните страни на Рогелио.

ПРЕГЛЕД

Поведувањето ефикасна дисциплинска постапка против работниците во дадена фарма, може да значи целосна заштита на работната организација, надзорникот што ги спроведува правилата на работната организација и потчинетите што се подложни на прописите на фармата. Сите имаат корист кога правилата и последиците за прекршоците внимателно се формулираат, јасно се изнесуваат и доставуваат и пренесуваат и конзистентно се спроведуваат. Голем број потенцијални предизвици се решаваат пред да излезат од контрола доколку го применувате овој пристап.

Соочувањето со работниците за време на еден дисциплински процес (или при

отпуштање од работа, Глава 15) подразбира внимателно осмислување и спроведување на правилата и поседување на потребните квалификации и добра поткованост од страна на задолжениот за спроведување на дисциплинската постапка во рамките на една фарма. За време на целиот процес од голема важност е да се направи разлика помеѓу работникот како личност и несаканото однесување на работното место поради кои се пведува дисциплинската постапка, со цел да се избегне градење вештачки сидови помеѓу надзорникот и работникот против кој се поведува дисциплинската постапка во дадената фарма. Доколку работникот треба да се дисциплинира или да се отпушти од работа, тоа треба да се направи на начин на кој нема да се повреди неговото основно човечко достоинство.

Раководството може да помогне при обука и подучување на работниците за тоа како можат да си ги подобрат перформансите на работното место, но на крајот работникот е тој што треба да одлучи дали тоа работно место вреди за да се вложува труд да се задржи. Одговорноста и обврската за подобрување мора да останат во рацете на работникот и никој друг.

ГЛАВА 14 Користена литература

- Manzoni, J., and Barsoux, J. (1998, March-April). How bosses create their own poor performers: The Set-Up-to-Fail Syndrome (pp. 101-113). Harvard Business Review.
- Yevgenii Vasilievich, Nizhnedevitskii State Farm, Nizhnedevitskii Rayon, Voronezh Oblast, Russia. (1994, June 1).
- Grievance Guide. (1992) (8th ed.). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc.
- See guidelines developed by arbitrators in Grievance Guide. (1987) (7th ed.) (pp. 1-2). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., and Koven, A. M., and Smith, S. L. (1992). Just Cause: The Seven Tests (2nd ed.) (pp. ix-xvii). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc.
- Grievance Guide (1992) (8th ed.) (p. 103). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc.
- Grievance Guide (1992) (8th ed.) (p. 67). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc.
- The extension of this privilege has quite an interesting story, beginning with the U.S. Supreme Court decision in *NLRB v. J. Weingarten*, 420 U.S. 251, 88 LRRM 2689 (1975), giving union employees the right to have a representative in attendance when subjected to a disciplinary interview. In *Materials Research Corp.*, 262 NLRB 1010, 110 LRRM 1401 (1982), this privilege was extended to non-union settings, only to be reversed a few years later in *E.I. Du Pont & Co.*, 289 NLRB 627, 128 LRRM 1233 (1988).
- Most recently, the privilege was re-extended by the NLRB in *Epilepsy Foundation of Northeast Ohio* (331 N.L.R.B. No. 92, 164 LRRM 1233; 134 DLR AA-1, E-1, 7/12/2000). The question now remains as to whether the ruling will be upheld. The Weingarten privilege is limited. For instance, in non-union settings employees are limited to a co-worker. Such a co-worker is allowed to likewise play a limited role, unless the employer allows a more extended one. Because laws change frequently, and are affected by current cases, farm employers who have concerns about their rights, as well as the rights of their employees, should contact a qualified labor attorney.
- Long, T. J., and Berk, J. (1991, March 4). Employee Misconduct: Detection and Discipline. In *Employment Law Update* (pp. 5-6). Law Offices of Orrick, Herrington, and Sutcliffe, San Francisco, California.
- Donaghy, W. C. (1984). *The Interview: Skills and Applications* (pp. 362-369). Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Grievance Guide (1987) (7th ed.) (pp. 1-2). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., and Koven, A. M., and Smith, S. L. (1992). *Just Cause: The Seven Tests* (2nd ed.) (pp. ix-xvii). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc.
- McLachlan, J. Duty to Investigate in Protecting the Accused. *Agricultural Labor Management Website, Articles*. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/>.
- Donaghy, W. C. (1984). *The Interview: Skills and Applications* (p. 362). Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Steines, J. (2000, June). *Analyze This* (p. 100). Security Management.
- Thompson, D. That depends on what you tell me. *Confidential Complaint of Sexual Harassment, Agricultural Labor Management Website, Articles*.
- Steines, J. (2000, June). *Analyze This*. Security Management.
- Wright, H. Face-to-face discussion is very rewarding. *Confidential Complaint of Sexual Harassment. Agricultural Labor Management Website, Articles*.
- Mlynek, P. Do not pull out your big guns. *Confidential Complaint of Sexual Harassment. Agricultural Labor Management Website, Articles*. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/>.
- Lopez, R. I would have liked assistance early on. *Confidential Complaint of Sexual Harassment. Agricultural Labor Management Website, Articles*. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/>.
- Wright, H. Face-to-face discussion is very rewarding. *Confidential Complaint of Sexual Harassment. Agricultural Labor Management Website, Articles*. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/>.
- Although we often speak about involving employees, I had the opportunity to observe how Guadalupe Sandoval put this into practice in a workshop for farm foremen, in his presentation on employee discipline, in San Diego, California (November 20, 2002).