![A green tag with white text

Description automatically generated]()

**مسرحية تقمص أدوار**

**المفاوضات النقابية**

11/2024-6922

كتب هذه المسرحية ماركوس برونو، خريج ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*The Union Negotiation*” (06/2024-6922), Copyright © 2024 INSEAD

شركة كونكرير هي منشأة صناعية تقع في أمريكا الوسطى، أسسها دييغو موراليس، وما زالت تملكها وتديرها عائلة موراليس. ويتولى أندريس موراليس (25 عامًا)، الابن الأصغر للعائلة، مسؤولية العلاقات العمالية. وكان أندريس قد شعر بالإحباط في السابق بسبب اتحاد العمال الفاسد الذي تدعمه الحكومة والذي يمثل جميع عمال المصانع تقريبًا في هذه الدولة الصغيرة. وتتلقى النقابات في هذه الدولة أموالًا تُخصم تلقائيًّا من أجور العمال المنتسبين إليها، وفي الوقت نفسه تحصل على أموال من الحكومة الوطنية. كما تخضع هذه النقابات لقدر ضئيل للغاية من الرقابة. وقد أدى ذلك إلى تفشي الفساد والإضرابات المستمرة والانتهاكات على كل مستويات المؤسسات النقابية.

وفي السنوات التي سبقت تولي أندريس لمنصبه، أصبح فساد مندوب النقابة المحلية مشكلة كبرى. ومن الأمثلة على ذلك عندما ضبط أفراد عائلة موراليس مندوب النقابة وموظفين آخرين يسرقون مواد البناء عن طريق دفنها في الرمال التي كان من المقرر التبرع بها للنقابة. وعندما تم تحميل الشاحنات في وقت لاحق، لم يأخذوا الرمال فحسب، بل أخذوا أيضًا مواد البناء الثمينة المدفونة. كما تمكن مندوب اتحاد العمال من إبرام اتفاق مع مدير المصنع السابق لزيادة ساعات العمل المستحقة للموظفين ثم إجبار الموظفين على منحهم الأجور الإضافية. إن قدرة النقابة واستعدادها للسرقة، ليس فقط من الشركة ولكن أيضًا من موظفيها، يُظهر مدى قوة وفساد اتحاد العمال.

في الماضي، كان المدير التنفيذي والمؤسس، دييغو موراليس، والد أندريس، يدير المفاوضات النقابية، وكان يتبنى نهجًا لينًا حيث كان يميل إلى التنازل عن أي مطالب حتى يتمكن من العودة إلى إدارة بقية العمل. وبعد أن أقنع أندريس والده بالسماح له بتولي المفاوضات، شعر أنه تحت ضغط ليُظهر لوالده أنه يمكن إنجاز الأمور بشكل أفضل. ومع ذلك، لم يكن أندريس واثقًا من نفسه عند توليه المنصب، حيث كان يعلم أن إستراتيجية والده السابقة من شأنها أن تقلل من قدرته على التفاوض بفعالية مع النقابة وأن قلة خبرته في الإدارة من شأنها أن تقلل من قدرته على جعل الموظفين يفهمون أنه كان يحاول العمل لصالح الجانبين.

خلال العام الأول الذي تولى فيه أندريس إدارة المفاوضات النقابية، كانت الشركة تعاني من ضائقة مالية، وهو ما يعني أن المفاوضات السنوية بشأن الرواتب الوطنية التي تضطلع بها الهيئة الوطنية لاتحاد العمال والحكومة، بمجرد تقليصها إلى مستوى الشركة، من شأنها أن تضع شركة كونكرير في خطر شديد يهدد بخروجها عن العمل. وقد أتاح هذا الفرصة لمحاولة التفاوض على صفقة من شأنها إنقاذ الشركة والسماح لأندريس بإثبات نفسه لوالده. إذا كنت مكان أندريس، فماذا كنت ستفعل:

1. الانتظار حتى ظهور نتائج المفاوضات الوطنية، وفقط في حالة ما إذا كانت الصفقة سيئة بالنسبة لكونكرير، قم بالمطالبة بمواجهة مخاطر الإفلاس للحصول على تنازلات من النقابة.
2. البدء بإجراء مفاوضات مع النقابة على الفور لاستباق الاتفاق الوطني وتجنب الاضطرار إلى العمل في ظل سابقة سلبية.
3. تجاوز النقابة والتواصل مع صديق للعائلة داخل الحكومة للتفاوض على شروط حصرية أفضل في الصفقة الوطنية بسبب خطر الإفلاس الخاص بك.
4. طلب النصيحة من والدك حول كيفية التعامل مع هذا الموقف.

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. المفاوضات الأولى

كانت إستراتيجية أندريس هي تجنب مندوبي النقابات والتفاوض مباشرة مع أحد أفراد الأسرة في الحكومة، الذي يشارك بشكل مباشر في المفاوضات على المستوى الوطني (الخيار 3). وهذا يعني أنه بمجرد أن حاول أندريس التفاوض بشأن صفقة مواتية للعمال والشركة، قام مندوب النقابة بإدخال الشركة بأكملها في إضراب لإثبات قوته. وتمكن أندريس بشق الأنفس من إحضار النقابة إلى طاولة المفاوضات والتوصل إلى اتفاق بشأن الرواتب من شأنه السماح للشركة بمواصلة نشاطها مع مراعاة الإنصاف في التعامل مع الموظفين.

لقد استغرقت هذه التفاعلات السلبية مع النقابة شهورًا من وقت تولي أندريس الذي كان من الممكن أن يركز على تنمية الأعمال وكسب المزيد من المال للجميع. لكن النقابة لا ترى الأمر بهذه الطريقة - بالنسبة لهم، أندريس هو العدو، ومن الواضح أنه يتم التعامل معه بهذه الطريقة. وعند سؤاله، قال أندريس إن الأيام التي يتحدث فيها إلى النقابة هي بوضوح أسوأ أيام وظيفته. إن الاستيقاظ مع العلم أن اليوم محجوز لعقد اجتماعات مع النقابة هو وسيلة رائعة لإفساد يوم مشمس جميل!

وبعد مرور عامين على الإضراب الأخير، تعمل الشركة الآن على توسيع عملياتها وبدأت في بناء منشأة إنتاج ثانية في منطقة نائية بها عدد قليل من المصانع ووجود نقابي محدود. ويدرس أندريس عدة خيارات الآن بعد أن قررت شركة كونكرير تعيين 80 موظفًا لمصنعها الثاني.

تخيل أنك أندريس ماذا ستفعل؟

الاتصال بسلطات اتحاد العمال في المنطقة التي يقع بها المصنع الجديد في أقرب وقت ممكن. دعوتهم لإجراء محادثات مبكرة حول كيفية تطوير العلاقة لصالح المصنع الجديد.

بدء الأعمال، والانتظار حتى يصل المصنع الثاني إلى الحد الأقصى لعدد الموظفين الذي حددته النقابة والذي يمكنك تعيينه دون اختيار مندوب نقابي (15 شخصًا) ثم التواصل مع سلطات اتحاد العمال المحلي لمناقشة كيفية العمل معًا في المستقبل.

محاولة تجنب النقابات تمامًا في المنطقة النائية، مع تجاوز الحد الأقصى الذي حددته النقابة لعدد الموظفين غير المنتمين إلى نقابات (15). فقد تم تحديد الحد الأقصى الإلزامي البالغ 15 موظفًا من قِبل النقابة، وليس الحكومة، وبالتالي فإن القيام بذلك لا يُعد خرقًا للقانون.

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. الفشل‎

قرر أندريس محاولة تجنب النقابات تمامًا (الخيار 3). وبعد مرور عام، لم تكن هناك نقابة في مصنع كونكرير الثاني. ولكن في الوقت نفسه، أدى الركود الاقتصادي العام إلى انخفاض الطلبات الواردة من الحكومة، العميل الرئيسي للشركة. وأدرك أندريس أن كونكرير وظفت عددًا أكبر مما ينبغي من العمال، مما جعل تسريح ما لا يقل عن 40 شخصًا ضروريًا.

بعد بضعة أسابيع فقط من اتخاذ القرار بتسريح جزء كبير من القوة العاملة، اكتشف أندريس أن شخصًا ما كان يسجل العمال في اتحاد عمالي متشدد يسمى العمل الجماعي. غير أنه لم يتم الاعتراف باتحاد "العمل الجماعي" كنقابة شرعية من قِبل الحكومة.

في يوم الثلاثاء التالي بعد الظهر، دخل فرانسيسكو، العامل الذي كان يتأخر في العمل بشكل عام، ويؤدي عمله بشكل سيئ، ويتحدى السلطات، في جدال مع مدير المصنع، كارلوس. فبدا الأمر كأن فرانسيسكو أهان كارلوس من لاشيء، وغادر المصنع في منتصف نوبة العمل. فرد مدير المصنع بإنهاء خدمة فرانسيسكو.

وفي صباح يوم الأربعاء، تلقى أندريس اتصالًا من كارلوس، مدير المصنع: إن المصنع بأكمله في إضراب، بسبب فصل فرانسيسكو! وعندما وصل أندريس إلى المصنع، استقبلته كومة من الإطارات المحترقة خارج مدخل المصنع، وأعلام كبيرة لاتحاد "العمل الجماعي" معلقة على البوابات الأمامية.

وعند وصوله، تلقى أندريس مكالمة على هاتفه المحمول من قيادة اتحاد "العمل الجماعي" تدعوه إلى المجيء إلى محطة وقود قريبة ونائية لعقد اجتماع. من أين حصلوا على رقمه؟ على أي حال، ماذا كنت ستفعل في موقف أندريس في هذه اللحظة بالذات؟

1. هل ستتوجه بسيارتك وحدك إلى محطة الوقود؟

هل تتصل ببعض أعضاء الإدارة ليأتوا معك إلى محطة الوقود؟

هل تتصل ببعض رجال الشرطة ليأتوا معك إلى محطة الوقود، على سبيل الاحتياط؟

هل تقول إنك سوف تقابلهم في مكتبك فقط وتحدد لهم موعدًا لذلك؟

هل تتصل بالشرطة لفض الإجراء غير القانوني في مصنعك واعتقال مثيري الشغب الذين دعوك للقاء في مكان مشبوه بقصد واضح لاختطافك أو الضغط عليك؟

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. الثور‎

ذهب أندريس إلى محطة الوقود بمفرده بسيارته (الخيار 1) وقابلته أربع شاحنات صغيرة تحمل خمسة عشر رجلًا ضخمًا وعدواني المظهر. تحدث أكبرهم حجمًا أولًا. وقدم نفسه باسم راؤول، لكن الجميع أطلقوا عليه اسم "الثور". كان يزن نحو 130 كجم من العضلات، ولديه وشم على ذراعيه، علاوة على وشم إضافي بالقرب من مؤخرة رأسه الأصلع على غرار وشم السجون. وقد صرخ على الفور في أندريس، متهمًا كونكرير بالتصرف بشكل غير أخلاقي وطالبهم بإعادة توظيف فرانسيسكو والاعتراف باتحاد "العمل الجماعي" كنقابتهم الرسمية.

تخيل أن راؤول، المعروف باسم "الثور"، يصرخ في وجهك سعيًا لتلبية مطالبه. ماذا ستفعل؟

1. هل تسير بهدوء عائدًا إلى سيارتك، وتخبرهم أنهم يعرفون عنوان مكتبك ويمكنهم مقابلتك فيه، ثم تنطلق بالسيارة؟
2. هل تتصل بالشرطة وتقول إنك تتعرض للترهيب غير القانوني من قِبل مجرمين؟

هل تعيد توظيف فرانسيسكو وتعترف باتحاد "العمل الجماعي" كنقابة رسمية لهم؟

هل تعيد توظيف فرانسيسكو فقط؟ أم تعترف فقط باتحاد "العمل الجماعي" باعتباره نقابتهم الرسمية؟

هل تقول إنك ستفعل أيًا من هذين الأمرين فقط إذا وافق اتحاد "العمل الجماعي" على وقف الإضراب الآن؟

هل تتواصل مع اتحاد العمال في مصنع كونكرير الأول لإخبارهم بأن اتحاد "العمل الجماعي" يتعدى على اختصاصاتهم وتطلب منهم التحدث إلى الرجل "الثور"؟

هل تبدأ في التفاوض مع "الثور" لفهم مطالبه بشكل أفضل؟ علنًا أم على انفراد؟ بمفردك أم في مجموعات؟

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. استمرار الإضراب

قرر أندريس التفاوض مع الرجل "الثور" (الخيار 7). وقد صاحب المفاوضات إضراب، واستمرت المفاوضات أسبوعًا كاملًا. ودعا أندريس "الثور" إلى اجتماعات فردية في مكتبه في وقت لاحق أثناء المفاوضات، ووافق "الثور". ما مصالح "الثور" التي تتوقعها؟

1. "الثور" مجرم لا يريد سوى السلطة والبقاء في الهامش/اللاشرعية ومساومة الإدارة.
2. إن "الثور" هو مجرد يساري مثير للمشاكل، يكره الإدارة ويعتبرها العدو الأكبر، وبغض النظر عما تفعله الإدارة، فإنه ونقابته سيتخذون دومًا موقف المعارض للإدارة.
3. يعتقد "الثور" حقًا أنه بعمله يتولى حماية العمال من عدم المساواة التي تبديها الإدارة.
4. يريد "الثور" الحصول على الاعتراف، وتعزيز موقعه القيادي ومكانة نقابته، فضلًا عن حماية أصدقائه.
5. يريد "الثور" المال، حتى لو كان ذلك يعني استغلال منصبه القيادي للمطالبة برشوة كبيرة لإنهاء الإضراب.
6. لقد بدأ "الثور" عملية لم يكن يعرف حقًا كيف ينهيها وهو الآن بحاجة إلى حلول تساعده على حفظ ماء وجهه والظهور بمظهر المنتصر.

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. العرض‎

اكتشف أندريس أن التفاوض مع "الثور" بمفرده كان أسهل كثيرًا من التفاوض معه في العلن، حيث إن دوره كزعيم نقابي كان يتطلب منه التصرف بعدائية تجاه ممثلي إدارة الشركة. وفي المواقف الفردية، تبين أن "الثور" كان مقبولًا ومستعدًا للمناقشة.

لقد أدرك أندريس أن مصالح "الثور" كانت تختلف في بعض الأحيان عن مصالح النقابة التي يمثلها. لقد أراد أن يحصل على اعتراف الحكومة باتحاد "العمل الجماعي" وأن يتم الاعتراف به كزعيم رسمي له، وهو ما من شأنه أن يمنحه القوة وراتبًا أفضل بكثير من كونه زعيمًا لنقابة مهمشة وغير قانونية حاليًا. وكأي زعيم، كان "الثور" يريد رعاية مؤيديه السياسيين والقضاء على المعارضين داخل مؤسسته. ومع ذلك، كان "الثور" بحاجة أيضًا إلى صفقة مع كونكرير تسمح له بالظهور كأنه انتصر، وتجنب اللوم على المستوى الشخصي بسبب أي نتائج سلبية للعمال.

وعلى هذا النحو، يطلب "الثور" من أندريس إعادة توظيف فرانسيسكو، والمساعدة في تسجيل قاعدة الموظفين بأكملها في المصنع الثاني في اتحاد "العمل الجماعي"، ومساعدة اتحاد "العمل الجماعي" في الحصول على اعتراف رسمي من الحكومة، والاعتراف بـ"الثور" كزعيم له، والموافقة على زيادة صغيرة في الأجور في المصنع الثاني. وفي المقابل، يعرض "الثور" إنهاء الإضراب والسماح بالتسريحات اللازمة للتعويض عن الركود الاقتصادي العام. وأضاف "الثور" أنه إذا وافق أندريس على هذه الصفقة، فسوف يحول اللوم عن تسريحات العمال إلى الحكومة بسبب سوء إدارتها للاقتصاد الوطني.

كما نص عرضه على أن يكون "للثور" رأي في تسريح العمال، حتى يتمكن من إنقاذ وظائف أنصاره السياسيين مثل فرانسيسكو، وطرد المعارضين السياسيين والمنافسين المحتملين على منصب زعامة اتحاد "العمل الجماعي". وفي المقابل، يضمن "الثور" أن يقوم أنصاره بأداء وظائفهم.

لو كنت مكان أندريس، فهل ستقبل هذه الصفقة؟

1. نعم
2. لا

*ملاحظة: يرجى عدم الانتقال إلى الصفحة التالية حتى يطلب منك أستاذك ذلك.*

1. "النهاية"

وافق أندريس على الصفقة، ونفذ "الثور" وعده. وبعد ست سنوات، أصبح اتحاد "العمل الجماعي" الآن نقابة معتمدة من الحكومة، ويعمل المصنع الجديد بنجاح دون أي إضرابات كبرى أخرى. واستمرت شركة كونكرير واتحاد "العمل الجماعي" في العمل معًا بشكل فعال وفقًا لمعايير العلاقات بين العمال والإدارة في أمريكا الوسطى. وأصبح أندريس و"الثور" صديقين شخصيين.