**مذكرة التدريس**

**المفاوضات النقابية**

11/2024-6922

كتب هذه المذكرة التعليمية ماركوس برونو، خريج ماجستير إدارة الأعمال من INSEAD، تحت إشراف مارتن شواينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD، كوسيلة مساعدة للمُحاضرين عند مناقشة مسرحية "*المفاوضات النقابية*" في الفصول الدراسية.

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 teaching note is entitled “*The Union Negotiation*” (06/2024-6922), Copyright © 2024 INSEAD

هذه المذكرة التعليمية مخصصة لمُحاضر الدورة، وينبغي عدم توزيعها على الطلاب. تحتوي الحالة الخاصة بإستراتيجية التفاوض هذه على عدد من النقاط الرئيسية التي يمكن مشاركتها مع الفصل.

الثقة المفرطة، والتفكير بالتمني، والإجهاد

في هذه الحالة، وقع أندريس في كثير من الأحيان ضحية لما يبدو أنه مزيج من الثقة المفرطة والتفكير بالتمني والإجهاد. فعندما واجه أندريس القرار المروع بالتفاوض مع النقابات التي كان يحتقرها، الأمر الذي سيستغرق شهورًا من وقته وسيكون تعاملًا مزعجًا للغاية، غالبًا ما اختار أندريس أن يفعل شيئًا مختلفًا حتى لو كان يعلم أن التحدث إلى النقابة هو مسار العمل الصحيح. كان أندريس واثقًا بشكل مفرط من أنه يمكن أن ينجح -من خلال مسار عمل مختلف وأقل عقلانية- في التحدث إلى النقابات، ثم كان واثقًا مرة أخرى بشكل مفرط من أن النقابات لن تكتشف الأمر أو لن تفعل شيئًا حيال ذلك ( هوفراج، 2004؛ وينشتاين، 1980).

وربما لم تكن الثقة المفرطة هي المتهم الوحيد، بل كان تفكيره المتمني أيضًا (كوندا، 1990)، لأنه كان يرغب عاطفيًا في تجنب المحادثات مع النقابة، لدرجة أنه كان سينخرط في أي مسار عمل معقول آخر تحت أي ذريعة، بينما كان يتمنى من كل قلبه أن يفعل الشيء الصحيح.

ولكن حتى التفكير بالتمني لا يمكن أن يكون مسؤولًا وحده، لأن أندريس، على الرغم من صغر سنه وقلة خبرته، ربما كان مثقلًا بعبء معرفي وعاطفي في وقت اتخاذ بعض هذه القرارات، لأنه كان يحاول إثارة إعجاب والده، وإدارة شركة ذات أداء ضعيف، والتعامل مع النقابات التي يكرهها، دون الكثير من الدعم أو التوجيه.

أخيرًا، وجد أندريس نفسه في بعض الأحيان بلا نوم، ويقود سيارته لساعات من موقع إلى آخر، ويعقد ما بدا كأنه اجتماعات لا نهاية لها، ولا يزال يرى النقابة تخلق كل أنواع المشاكل غير الضرورية في أسوأ اللحظات. وليس من المستبعد أن أندريس قد عانى من التوتر والإجهاد، مما قلل من قدرته على اتخاذ قرارات جيدة وحفزه على التغاضي عن التفاصيل التي ثبت أنها خطيرة للغاية بعد ذلك (دانزيجر، ليفاف، وأفنيم بيسو، 2011؛ كروجلانسكي وويبستر، 1996). كان من الممكن أن يكون الإجهاد والضغط معًا بمثابة مزيج إداري خطير للغاية بحيث لا يستطيع أندريس توليه.

**خلاصة القول:** عند اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة تحت وطأة الضغط أو العاطفة أو الإجهاد، حاول التحقق من صحة اختياراتك مع طرف ثالث محايد أو من خلال اعتماد أطر معتمدة لضمان التفكير السليم واتخاذ القرارات الجيدة.

البدائل الخيالية لاتفاقات التفاوض (FATNAs)

إن البدائل الخيالية لاتفاقات التفاوض (FATNAs) هي النقطة التعليمية الرئيسية التي يجب مشاركتها بعد الوصول إلى النقطة في القصة حيث يجد أندريس نفسه في محطة الوقود و"الثور" يصرخ في وجهه (تقريبًا في نهاية الجزء الثاني، قبل الأسئلة الخاصة بمناقشة الفصل). في افتتاح مصنع كونكرير الثاني في منطقة نائية، وعلى أمل عدم مشاركة النقابة، اعتمد أندريس على FATNA أو البديل الخيالي لاتفاقية التفاوض، بدلًا من BATNA أو أفضل بديل لاتفاقية التفاوض. في حالات أندريس، كان بديله الحقيقي هو المخاطرة التي انتهت بنقابة أكثر عدوانية وعدائية في مصنع كونكرير الثاني.

وبشكل عام، لا يمكن تقييم جودة الخيارات إلا في ضوء البدائل المتاحة. على سبيل المثال، لا يكون فصل موظف ضعيف الأداء أو تجنب نقابة فاسدة منطقيًا إلا إذا كان من الممكن استبدال هذا الخيار بشخص أفضل نسبيًا. وإذا كانت البدائل تشمل العديد من الموظفين غير المرغوب فيهم أو النقابات الأكثر تشددًا، فقد يكون الخيار الأفضل هو ترك الشخص في وظيفته أو التفاوض مع النقابة الفاسدة.

**خلاصة القول:** عند التفكير في البدائل، ينبغي للمفاوضين أن يقيِّموا بشكل واقعي ما سيحدث بالفعل إذا انسحبوا أو قرروا عدم المشاركة في المفاوضات.

مشاكل الوكيل والمدير

كان إدراك مشكلة الوكيل والمدير المفتاح لنجاح مفاوضات أندريس هنا (يتضح هذا في نهاية القضية). فالوكيل الذي يتفاوض نيابة عن المدير غالبًا ما يكون لديه حوافز مختلفة عن الشخص أو المؤسسة التي يمثلها. ومن مصلحة "الثور" أن يحصل على اعتراف رسمي باتحاد "العمل الجماعي" وبمكانته كزعيم له، وأن ينسب لنفسه الفضل الشخصي في النتائج الجيدة ويتجنب اللوم عن النتائج السيئة، وأن يقضي على المعارضة السياسية والمنافسين المحتملين داخل النقابة. ولا شيء من هذا بالضرورة يصب في المصالح الأيديولوجية لاتحاد "العمل الجماعي" الذي كان متشددًا في البداية، أو في مصلحة جميع العمال الذين يمثلهم. ونتيجة للصفقة، فقدَ اتحاد "العمل الجماعي" سمعته كنقابة خارجة عن القانون لم "تبِع" نفسها للحكومة، وتم تسريح العديد من العمال، في بعض الحالات لأسباب سياسية وليس بسبب أدائهم في العمل. ووفقًا لنظرية تبادل الأعضاء القياديين (LMX)، فإن تصرفات "الثور" في هذا الصدد نموذجية للقادة، الذين يستخدمون موقعهم القوي لتوجيه الموارد التنظيمية نحو المؤيدين السياسيين وبعيدًا عن المعارضين (جراين وأول-بين، 1995؛ جراين وكانيدو، 2016).

**خلاصة القول:** إن فهم هياكل الحوافز الفردية لجميع الأطراف المعنية يمكن أن يكون مفتاحًا للتوصل إلى اتفاق ناجح.

أخلاقيات التفاوض

وتثير هذه القضية أيضًا قضايا صعبة تتعلق بأخلاقيات التفاوض، وهو الموضوع الذي يمكن طرحه خلال الجزء الخامس (العرض) أو السادس (النهاية) ومناقشته في ضوء مشاكل الوكالة. وكثيرًا ما تنشأ المعضلات الأخلاقية عندما تكون لدى الأطراف حوافز غير متوافقة وصراعات مصالح. وقد حل أندريس الإضراب والاضطرابات العمالية بالتواطؤ مع "الثور" لإرضاء مصالحهما على حساب مجموعة فرعية من العمال (المعارضون السياسيون لـ"الثور" داخل اتحاد "العمل الجماعي"). وكان البديل الذي طرحه أندريس هو الصدام المطول مع نقابة متشددة وعدوانية بشكل متزايد، وهو ما كان من شأنه أن يؤدي بسهولة إلى إغلاق مصنع كونكرير الثاني، وفقدان جميع العمال لوظائفهم، وإحباط أفراد الأسرة الذين وثقوا به في تحمل مسؤولية التعامل مع علاقات العمل. فهل يبرر هذا تصرفاته؟

هناك ثلاث وجهات نظر فلسفية حول الأخلاق تنطبق على أي قرار أو عمل.

1. النفعية. من هذا المنظور الفلسفي، المرتبط بجون ستيوارت ميل وآخرين (ميل، 1863/1998؛ سمارت وويليامز، 1973)، فإن الأفعال الأخلاقية هي تلك التي تنتج أفضل النتائج (تعظيم المنفعة). وينعكس هذا المنظور في القول المأثور "الغاية تبرر الوسيلة". هل أدت تصرفات أندريس إلى تعظيم المنفعة الإجمالية؟ هل الموافقة على السماح للثور باختيار من سيتم تسريحه تعتبر نتيجة أفضل من فقدان جميع العمال لوظائفهم؟
2. الأخلاقيات. هذا المنظور، المرتبط بإيمانويل كانط (1796/1996)، يزعم أن الأخلاقيات هي مسألة مبدأ. من حيث المبدأ، هل يجوز للمدير أن يعقد اتفاقية جانبية غير رسمية مع مسؤول نقابي على أساس المصلحة الشخصية للمسؤول لا مصلحة ناخبيه؟
3. نظرية الفضيلة. هذا المنظور، المرتبط بأرسطو وهيوم (أرسطو، القرن الرابع قبل الميلاد/1998؛ هيوم، 1739/1888)، يتساءل عما سيفعله الشخص الصالح. هل يتصرف الشخص ذو الشخصية الأخلاقية الجيدة كما فعل أندريس؟ هناك فكرة ذات صلة وهي اختبار المرآة: إذا فعلت هذا، فكيف ستشعر عندما تنظر في المرآة؟

ومن الجدير بالذكر أن الأبحاث تُظهر أن الأفراد ذوي المكانة العالية يميلون بشكل خاص إلى تبني وجهة نظر نفعية بشأن الأخلاق (كوتي، وبيف، وويلر، 2013)، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن مسؤوليتهم كقادة هي تعظيم القيمة لأعداد كبيرة من أصحاب المصلحة (مولينسكي ومارجوليس، 2005؛ أولمان، وتشو، وتانينباوم، 2013). بالنسبة للطلاب الذين يتجهون نحو مناصب إدارية أو تنفيذية، قد ينطوي مستقبلهم ليس فقط على معضلات أخلاقية صعبة مثل تلك التي واجهها أندريس، ولكن أيضًا على مَيل متزايد للتركيز على تحقيق نتائج جيدة بدلًا من المسائل المتعلقة بالمبادئ.

**خلاصة القول:** إن هناك ثلاث وجهات نظر فلسفية للأخلاق، وهي النفعية (التي تركز على النتائج)، والأخلاقيات (التي تركز على المبادئ)، ونظرية الفضيلة (التي تركز على الشخصية)، وهي تنطبق على أي موقف. وكل هذه التصورات تتمتع بالشرعية، وكثيرًا ما تقدم إجابات مختلفة حول ما ينبغي القيام به من أخلاقيات، ولهذا السبب فإن القرارات الأخلاقية قد تكون صعبة للغاية.

كيفية استخدام هذه الحالة؟

يمكن تدريس هذه الحالة بعدة طرق:

* **الأستاذ هو الطرف المنسق:** يقوم الأستاذ بتوزيع الحالة، وتسهيل الأسئلة والمناظرات، ثم يقدم ما حدث بعد ذلك في الحالة ونقاط التدريس.
* **الطلاب كفرق مختلفة للمناظرة:** يقوم الأستاذ بتوزيع الحالة، ويشكل فرقًا من الطلاب ثم يطلب من كل فريق أن يناقش سؤالًا مختلفًا، مع الاستفادة من مزايا (المخاطر / المكافآت) لكل إجابة لتسليط الضوء على نقاط التعلم.

ملاحظة هامة: اطبع هذه الوثيقة على وجه واحد إذا تم توزيعها على الطلاب، بحيث عندما يُطلب منهم الانتقال إلى الصفحة التالية، فإنهم يرون الصفحة التالية (على النحو المنشود)، بدلًا من صفحتين لاحقًا في الحالة.

المراجع

Aristotle (4th Century, B.C.E./1998). *The Nicomachean ethics*. Oxford: Oxford University Press.

[Côté, S](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Côté%20S%5bAuthor%5d&cauthor=true&cauthor_uid=23276265)., [Piff, P.K](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Piff%20PK%5bAuthor%5d&cauthor=true&cauthor_uid=23276265)., & [Willer, R](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Willer%20R%5bAuthor%5d&cauthor=true&cauthor_uid=23276265). (2013). For whom do the ends justify the means? Social class and utilitarian moral judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(3), 490-503.

Danziger, S., Levav, J, & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 108*, 6889–6892.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly,* *6*(2), 219–247.

Falcão, H. (2012). *Value negotiation: How to finally get the win-win right*. FT Press.

Graen, G. B., & Canedo, J. (2016). *The new workplace leadership development.* Oxford Bibliography on Management. Oxford University Press, N.Y., New York.

Hoffrage, U. (2004). Overconfidence. In R. Pohl, (Ed.) Cognitive illusions: a handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory. Psychology Press.

Hume, D. (1739/1888). *A treatise of human nature.* Oxford: Oxford University Press.

Kant, I. (1796/2002). *Groundwork for the metaphysics of morals*. New York: Oxford University Press.

Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing". *Psychological Review, 103*, 263-283.

Kunda, Z. (1990). [The case for motivated reasoning](http://cogsci.uwaterloo.ca/ziva/psychbul1990.pdf). *Psychological Bulletin, 108*, 480-498.

Molinsky, A.L., & Margolis, J.D. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. Academy of Management Review, 30, 245-268.

Mill, J.S. (1863/1998). Utilitarianism. Oxford University Press.

Smart, J. J. C., & Williams, B. (1973). *Utilitarianism: For and against.* Cambridge, UK:Cambridge University Press.

Uhlmann, E.L., Zhu, L., & Tannenbaum, D. (2013). When it takes a bad person to do the right thing. *Cognition, 126,* 326-334.

Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology, 39(5), 806–820.