

### علاقات العمل والبدائل الخلاقة

قال أحد المعلقين - من أقوياء الملاحظة - ذات مرة عن اينشتاين، أن أحد جوانب نبوغه هو عجزه عن فهم الأمور الواضحة. لقد كان اليابانيون - على الجانب الآخر - يتمتعون بالقدرة على استخدام الأشياء الواضحة استخداماً جيداً، عندما شرعوا في مكافحة الماء بالماء. فقد ابتكروا طريقة، يستخدمون فيها الأكياس البلاستيكية المملوءة بالماء، ويكديسونها في سدود على ضفاف نهر، تغمره الفيضانات.

إن البدائل الخلاقة تظهر بطرق غريبة إلى حد ما، ولكنها واضحة. وفيما يلي موقف، استخدم فيه اتحاد عمال، على دراية كبيرة للغاية باتجاهات أعضائه المحتملين، واتجاهات الأعضاء لضمان أنه سيفوز، باعتباره وكيلاً في التفاوض، عن شركة «كونسليديت سيجار» في بورتوريكو، ولم تكن الشركة منظمة، وتقدم الاتحاد بطلب إجراء انتخابات في الشركة.

وقبل إجراء الانتخابات.. استخدم الاتحاد السحر - بشكل بارع - للدعاية بين العمال. وقال العرافون إن أى شخص يدلى بصوته ضد الاتحاد سيصيب المرض عائلته، وقد سلمت رسالة بهذا المعنى إلى كل عامل شخصياً. والعلامة التي قال المنجمون إنها ستكون إمارة للعمال، هي أن المطر سيهطل يوم الانتخابات، ويستمر ساعات قبل بدء التصويت. ورأت الشركة - التي كانت على وشك خسارة الانتخابات - أنها تعرضت للخديعة، ورفعت

دعوى أمام المجلس القومي لعلاقات العمل. ولسوء الحظ.. وجدت حكومة بورتريكو أن هذه القضية معقدة، وتسبب قلقاً، وأرادت تسويتها بسرعة. ولذلك فإنه عندما قال المجلس القومي لعلاقات العمل أن مناخ الانتخابات كان مقبولاً، فقد أنهى هذا الحكم الأمر.

### البدائل الخلاقة

من الممكن استخدام البدائل الخلاقة، طوال أى عملية تفاوض بين الإدارة واتحاد العمال. وربما تكون هذه البدائل عبارة عن توليفات مختلفة من الأساليب الجديدة والحديثة أو القديمة والواضحة، التي من الممكن أن تتم بشكل بناء؛ لتؤدي إلى تحسين الظروف. ولندرس الآن بعض هذه الأساليب الخلاقة:

أولاً: استخدم التفاوض المستمر طوال اليوم والعام، وأخ الفرصة للأزمات، كى تتحول إلى أزمات صغيرة، عن طريق الحفاظ على المفاوضات مفتوحة وجارية.

ثانياً: استخدم اللجان الفرعية المنبثقة عن لجنة التفاوض فى تجزئة الأزمات، وأرسل لجنة فرعية لبحث الموضوعات محل الخلاف.

ثالثاً: عندما تشعر باحتمال وجود أزمة، مارس وساطة ما قبل نشوب الأزمة؛ بحيث تبدأ من بداية المفاوضات، وتمضى معها حتى النهاية.

رابعاً: كما ذكرنا فى الفصل الخاص بالإستراتيجية والتكتيكات.. فإنه وفقاً لإستراتيجية المشاركة، يعتبر التفاوض الجماعى وسيلة جديدة، أصبحت معروفة كنتيجة لإضراب صحيفه.. سان فرانسيسكو؛ فقد اجتمع الناشر وجميع اتحادات العمال سوياً فى وقت واحد. ويجرى - وفقاً لهذه الوسيلة - بحث كل عقد عمل على حدة، ولكن مع حضور جميع اتحادات العمال وصاحب العمل، خلال التفاوض على كل عقد. وتحتفظ الاتحادات باستقلال ذاتى - كل عن الآخر - ولايسمح لصاحب العمل إلا ببحث عقد واحد فى المرة الواحدة. وتستطيع أن تحدد أن ماقاله صاحب العمل، لا بد أن يكون منسقاً ويطرح على جميع الاتحادات.

خامساً: وخلال بحث أحد العقود.. فإنه من الممكن اتخاذ قرار بالتفاوض حول الجوانب غير الاقتصادية، على أساس فردى. وأنه إذا لم يتم تسويتها.. ففى الإمكان إحالتها للتحكيم الإلزامى.

سادساً: من أجل الحث على سرعة التصديق على الاتفاقات.. تستطيع أطراف الاتفاق على ألا تكون للقضايا المبحوثة أثر رجعى. وهذا يشجع على الإسراع بالإنتاج؛ لأنه فى حالة تأخر الاتحاد فى التصديق.. فإن العقد سيكون بأثر رجعى، حتى موعد التصديق فقط.

سابعاً: فى النشاط الفندقى بنيويورك، يسرى العقد لفترة طويلة، ربما لثلاث أو أربع سنوات. وبعد الأجر وساعات العمل الجزء الوحيد، الذى من الممكن طرحه من جديد، على أن يكون ذلك أمام رئيس محايد. وعلى الرغم من أنه يمكن إعادة النظر فى الأجر، وساعات العمل - طوال فترة سريان العقد - فإن هذه الوسيلة تقضى على عديد من القضايا الجانبية، التى من شأنها إثارة مشاكل للصناعة. وهذه الوسيلة قيمة بالنسبة للصناعات، التى تتعامل مع منتجات قابلة للتلف. ومن أمثلة هذه المنتجات: مقاعد شركات الطيران، ومقاعد المسرح، وغرف الفنادق. فما إن تطلع طائرة بمقعد شاغر، أو يبدأ عرض مسرحى بمقعد خال، وما إن يمر يوم على فندق وبه غرفة غير مشغولة.. فإن هذه تكون نهاية المنتج. ولا بد أن يدرك العاملون فى مجال الصناعات المتعلقة بالمنتجات القابلة للتلف - سواء الإداريين أو اتحاد العمال - ذلك.

ثامناً: لتشجيع التوصل لاتفاق سريع.. فهناك وسيلة يطلق عليها التأثير المسبق، وهى الوسيلة العكسية للأثر الرجعى. فعندما يتم الاتفاق على موضوع، محل نزاع بين صاحب العمل والموظف، فإنه عند موعد التصديق على الاتفاق، يبدأ سريان الشرط الجديد، ويتم ذلك قبيل فترة طويلة من تطبيق جميع الشروط الأخرى.

تاسعاً: عندما يتركز التفاوض ويجرى على مستوى عال، وعندما لا تكون الاتحادات المحلية ملزمة بتحديد كيفية توزيع الطرود أو محتوياتها.. فإنه يسمح لها بقبول الخيارات

الفردية، فمثلاً.. ربما يفضل الأعضاء الجنوبيون أن يأخذوا إجازة في يوم ذكرى الاتحادى (الموافق ٣٠ مايو)، وليس فى اليوم الذى يوافق عيد ميلاد لينكولن. وهذه الطريقة تشجع الاستقلال الذاتى، ومايستتبعه من إسهام العامل.

قارن التفاوض الخلاق (ذا البدائل المختلفة) مع ذلك النوع من التفاوض الذى تجسده جنرال موتورز؛ فقد تبنت شركة «جنرال موتورز» - حسبما يقال - أسلوب «خذه أو اتركه»، والذى مالبث أن أصبح معروفا باسم «بولوارزيم». وفى الوقت نفسه الذى اتبعت فيه «جنرال موتورز» أسلوب الـ «بولوارزيم»، تردد أنها تجرى اتصالات بالعاملين فى اطار برنامج، استهدف إضعاف اتحاد العمال. وكانت سياسة «جنرال موتورز» التفاوضية بسيطة. ففى بداية المحادثات، كانت تطرح عرضاً واحداً، يضع فى الاعتبار كافة العوامل، التى تتجه للتسوية النهائية، وقد تكون مستعدة لتعديل الشروط أثناء التفاوض، ولكنها لا تتجاوزها. وعلى الرغم من أن المجلس القومى لعلاقات العمل، قد أعرب - فى عام ١٩٦٤ - عن اعتقاده بأن جنرال موتورز لم تتفاوض بنية خالصة فى المفاوضات عام ١٩٦٠.. فإن الشركة قد شجعت باستمرارها فى هذه الوسيلة، ١٣ اتحاداً للتكاتف للقيام بإضراب عام ١٩٦٩ - ١٩٧٠.

وأسلوب «بولوارزيم»، وهو السخط التفاوضى لجنرال موتورز، ينسب إلى ليمويل ر. بولوير، الرئيس السابق لعلاقات العمل بالشركة. ومن المفترض أن هذا الأسلوب يقوم على مفهوم، مؤداه أن الإدارة تفكر جيداً فى قوانين الضمير والعدالة والقانون غير الموضوعية، ثم تطرح عرضاً مبكراً، تعتبره عادلاً للعمال والمساهمين والشركة. والحقيقة المهمة هى أن قضية البولوارزيم لم تناقش فى المحكمة العليا الأمريكية، ولم يعارض اتحادات العمال أسلوب البولوارزيم، الذى استخدمته «جنرال موتورز» فى التفاوض عام ١٩٦٣. أما المهم هو تكرار شركة جنرال موتورز لوسيلة واحدة فى موقف تفاوضى مستمر، لم يستفد بعدد من البدائل الخلاقة الممكنة، وابتكار الحلول المحتملة، التى يحقق بها الجانبان نجاحاً، ويشعران أن كليهما قد خرج بشئ ما من التفاوض.

## علاقات العمل والاتصال

إن أحد واجبات المدير هو الحفاظ على اتصال ناجح ومفتوح مع العمال، وأن يستخدم عدداً من الأشخاص الآخرين لمساعدته في أداء هذه المهمة، مثل: رؤساء العمال وأى شخص آخر على إتصال بهم، ومن الممكن أن يوضع هذا الإجراء في إطار إستراتيجية المشاركة. وفي كثير من الحالات.. لا يتم توعية العمال بالجهة التي تمول المنافع المختلفة، التي يحصلون عليها في خلال صناديق الزمالة ومشروعات التقاعد والتأمينات.. إلى آخره. وقد تأتي بعض المنافع من الاتحاد وغيرها من الحكومة، ولكن العامل هو الذى يمول معظمها. وقد تم إنشاء شركة استشارية تقدم لأصحاب العمل الخدمات التالية: تجرى الشركة مقابلات مع كل عامل، وتضع له برنامجاً لتخطيط المبانى بالكمبيوتر، كى يستخدمه بنفسه. ويعد العاملون في الشركة خبراء في مجالات الصناديق المشتركة، وتخطيط المنشآت، والتأمين الصحى، والتأمين على الحياة. ويناقش العامل مع - مصمم المنشآت - استثماراته ومدخراته ومنزله، علاوة على الفوائد التي تتدفق من وظيفته، وعندئذ.. يتمكن العامل من تخطيط مستقبله الاقتصادى بجميع جوانبه. ومن الممكن تعريف العامل بالجهة، التي تمول معظم منفعه من الوظيفة. ويسهل الحصول على رؤية اقتصادية أوسع لتحقيق الرضا الوظيفى، ويجعل العاملين أقل عرضة لتغيير الوظيفة.

وهناك نوع مختلف تماماً من الاتصال، الذى قد يكون ضرورياً فى سير المفاوضات بين العمال والإدارة، يشمل الاستعداد لاحتمال القيام بإضراب. وهنا تستطيع الشركة القيام بأشياء معينة، تمثل إشارات مباشرة تعكس قوتها فى مواجهة الإضراب. ويجب على الشركات أن تعد نفسها لتشغيل المصنع بعاملين آخرين أو بالموظفين الإداريين، وتبدأ فى إعداد قوائم جرد، ووضع استعدادات لتحويل الإنتاج، ومحاولة تأمين الموارد المالية التي ستمكثها من الصمود لأى إضراب. وعلى الجانب الآخر.. قد يقوم اتحاد العمال - استعداداً لبدء إضراب بإصدار الأوامر - بإعداد لافتات، وتسريب المعلومات - عمداً إلى الصحافة - عن الصعوبات والمشكلات القائمة، وربما يصبح العمال أكثر عنفاً فى

مشاعرهم، كما أنهم يضعون ترتيبات لجمع الأموال؛ لتمويل الإضراب من الاتحاد الوطني أو مصدر آخر.

### تغيير المستويات فى علاقات العمل

فى مفاوضات العمل.. من السهل لجانب وآخر تغيير المستويات، إذا تم إدراك مختلف عناصر المستويات المختلفة، لناخذ شركة من الشركات وعلى سبيل المثال: ربما تكون إدارتها العليا مهتمة بالمبادئ والمال، وتهتم الإدارة المركزية بالسياسات واللوائح والإجراءات القانونية بينما تهتم الإدارة - على مستوى المصنع والشركة - بالانسجام من إدارة العمل.

والآن.. لنبحث وضع اتحاد العمال؛ حيث يكون عامة العمال أكثر اهتماماً ببذل جهود؛ للحصول على أجر أعلى من إهتمام قيادة الاتحاد. كما تعد قضايا التوظيف وقواعد العمل والقوانين التأديبية من اهتمامات عامة العمال. وكذلك تهتم قيادة الاتحاد - على المستوى - المتوسط بالمساواة بين الأعضاء، حتى فى المصانع المختلفة فى مجالات متباعدة. ويهتم مسئولو القيادة على هذا المستوى - بالسمة العامة، واللوائح، والسياسة، والصورة العامة، وحجم العضوية. وربما تركز القيادة القومية للاتحاد اهتمامها - فى الجانب الآخر - على هيكل الأجور القومى. وإدراك ذلك فى المفاوضات يسمح لك - فى أوقات معينة - بتغيير المستوى، واستخدام الضغط على المنطقه الأكثر تلاؤماً لذلك.

وعلاوة على ذلك.. هناك اختلاف فى مصالح مختلف الأشخاص فى حالة القيام بإضراب. أولاً: قد يكون كبار مسئولى الاتحاد عرضة للانتقاد فى حالة فشل الإضراب، ويتسم هؤلاء بأنهم أقل استعداداً للمقاومة بمصير الإضراب، ثانياً: قد لا يكون هناك ميل لأن يشترك عمال الإضراب فيه، وهناك مستويات فى المعلومات. ومن الممكن أن ينظر مختلف الأشخاص - المسيطرين على إضراب ما - إلى الموقف فقط فى زاوية المعلومات المتاحة لهم، على أساس خبرتهم وجدة الموقف.

فيما يلى أمثلة محددة لتغيير المستويات فى علاقات العمل، فبدلاً من القيام بإضراب

فى أحد المطاعم.. قرر بعض أعضاء اتحاد العمال أن يدخلوا المطعم قبيل ساعة الغذاء، وأن يطلبوا قهوة ثم يجلسوا. وهناك طريقة أخرى لتغيير المستويات هى الخروج عن نطاق العلاقة بين العمال والإدارة. وبدلاً من القيام بإضراب.. يتم رفع دعوى أمام المجلس القومى لعلاقات العمل أو المحاكم. أما الطريقة الثالثة.. فإنها تقضى بأن يوزع الاتحاد صحيفة، ينشرها على العاملين بالإدارة؛ للتأثير على أسلوب تصرفهم.

## تشكيل المراحل فى علاقات العمل

### ١ - مرحلة الإنشاء والتكوين:

من الممكن وصف ردود فعل الإدارة خلال مرحلة التنظيم بأنها قلقة ومرتبكة؛ فالإدارة غير ميالة إلى السماح للاتحاد بمشاركة الإدارة فى نطاق اختصاصها، أو فى عمليات توزيع أى من مكافآت العمل الأخرى. وتجدد الإدارة أنه من الصعب أن تصدق أن العمال - الذين فعلت الكثير من أجلهم - قد تحولوا للوقوف ضدها الآن. وبعض الإدارات لا تتخذ سوى أقل إجراء قانونى، وهو الجلوس للتفاوض والاستماع فقط لرؤساء الاتحاد، ثم يتخذون قرارات تعسفية، متوقعين أن الاتحاد سيتصرف على أساسها.

وتتصف ردود فعل الاتحاد - خلال هذه المرحلة - بأنها طفولية حمقاء، وتركز بعض أنشطته على مجرد تكبير المؤسسة أقصى حجم من الأضرار، دونما حصول أى من الأعضاء، أو الاتحاد على مكسب نتيجة لذلك.

### ٢ - مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة تصنيف الخلافات، ويبحث كل فرد فى سبب المشاكل، غير أن الاتحاد والإدارة يعلمان - بدرجة تزيد أو تقل - أنهما سيضطران لاتفاق سوياً، ويصبح العقد أهم وثيقة على الإطلاق، وقد يقع أحياناً فى مئات الصفحات. وتحاول الإدارة دعم حقوقها، ويجرى استغلال شروطها المختلفة لاحتواء الاتحاد. أما الاتحاد فيسعى لتوسيع نطاق قوته التفاوضية، وكلاهما يحاول الحد من حرية تصرف الطرف الآخر، فى التعامل مع مشاكل العمل.

ويشعر كثيرون - في هذه المرحلة - أن حلول المشاكل بين الإدارة والعمال تكمن في تفسير حرفي للعقود، ولا يعبأون بحقيقة أن العلاقات بين الأطراف أسمى دائماً من الاتفاق. غير أنه - من سوء الحظ - عندما تنشأ مشكلات، تتعلق بحقوق الأطراف في هذه المرحلة (مرحلة التطور) .. فإن الكلمات المكتوبة على الورق، تكون أكثر أهمية من استمرار العلاقة، ولا بد أن يخضع روح الاتفاق للسيطرة. وعندما تقام علاقة مرضية .. فإن العقد المكتوب لا يعد وكونه ثانوياً؛ إذ إنه لم يوجد إلا لتلافي ضعف الذاكرة والجيلولة دون حدوث أى لبس آخر. وقد رأيت عقداً واحداً معمولاً به في ٢٠ متجراً، وقد استطاع أصحاب ١٩ متجراً منها التعايش معها، غير أن صاحب المتجر العشرين كانت لديه مشكلات يومية متعلقة بتفسير العقد.

ومن المحتمل أن تسبق علاقات العمل الدبلوماسية محاولة مواصلة المفاوضات بعد التوصل لنتائج محددة لتوقيع عقد .. وكل مافى الأمر هو: كيف يتم ذلك؟، ورغم أن محامى العمال يأتون بمفردات واسعة للغة معينة، تتناول نزاعات العمل، ورغم استخدام هذه اللغة في العقود .. فإن الطريقة التى تستخدمها الأطراف - بالتالى - تسمح لها بمواصلة التفاوض، وأحياناً تُختم العقود بعبارات غامضة عمداً للسماح ببحث أى مشكلة بعد توقيع العقد. وإذا كانت لغة العقد غير غامضة .. فإن تصرفات الأطراف تؤدي إلى غموض .. فإن المحكمين والوسطاء سيخرجون عن نصوص العقد.

ومع استخدام هذا الأسلوب فى مفاوضات العمل .. فإنه ليس من الصعب رؤية كيفية استخدام مصادر الغموض بكل أنواعها - التى توجد فى الطبيعة المجردة للغتنا - فى الوصول لنتائج تكون غير متوقعة، عندما يتم توقيع العقد. وعندما يختلف الطرفان حول وجود معانى مختلفة لفقرة معينة .. فإنه يمكنك أن تطلب - من كل منهما - أن يقرأ الفقرة للطرف الآخر بصوت عال، وسوف تلاحظ أن نغمات الكلام تختلف حسب المعنى، الذى يرغبه كل طرف.

### ٣ - مرحلة التوحيد:

إن السؤال الآن يصبح: كيف تستطيع الإدارة والعمال تطبيق هذا الأسلوب وهذه العلاقة. ولا تصبح التعبيرات المحددة هي الأمور المهمة، فالطبيعة العامة للعلاقة هي المهمة الآن. وتتغير هذه الطبيعة من اختبار القوة إلى اختيار الحيز المتفق عليه، والذي يستطيع فيه الجانبان التفاهم والتعاون مع بعضها. ويبدأ الجانبان التفكير في وضع العلاقات، وفي توازن بين مختلف المحددات، كما يختاران التصرف على أساس ما يمكنهما الوصول إليه، وإمكانية ممارسة تأثير أفضل على الموقف.

وحتى في المرحلة الأخيرة.. فإنه هناك آثاراً للمراحل الأخرى، وأن فهم هذه العلاقات والمراحل المختلفة يتيح للأطراف انتهاج إستراتيجيات تفاوضية مناسبة لكل مرحلة. وعلى سبيل المثال.. هناك عديد من أشكال ردود الإدارة. وسيؤدي الرد العدواني إلى نزاع مستمر. أما الرد الاسترضائي الهادئ.. فإنه يسهل الأمور كثيراً، والنوع الثالث هو الرد الصارم ولكنه عادل، وهو ادراك اهتمام اتحاد العمال بتلبية احتياجات العمال، عن طريق التفاوض الجماعي وكذلك احتياجات الإدارة. ولنسمح لأنفسنا بأن نأمل بالأ تهتم الإدارة واتحادات العمال في المستقبل بالمشكلات فقط، بل تهتم بنفس القدر أيضاً بالأهداف التي يمكن تحقيقها بصورة مشتركة.

## تطبيقات الفصل السادس عشر

- ١ - استخدم نظرية الحاجة للتفاوض، والإستراتيجية والأسئلة في وضع تصور مسبق على كيفية تعاملك مع مفاوضات، تجرى بين الإدارة والعمال.
- ٢ - فكر في طرح بدائل خلاقية إضافية، في التفاوض بين الإدارة واتحاد العمال؟
- ٣ - في أى علاقات عمل تكون طرفاً فيها.. حدد مرحلة التشكيل مع ذكر الأسباب.