

s i n d i k a l h e z i k e t a

Negoziazio Kolektiborako Teknikak

LAB

Hezkuntza

Argitaratzailea

ipar•hegoa



LAN
IKASKETARAKO
FUNDAZIOA

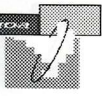
Azaroa - 1999

Laguntzailea

EUSKO JAULARITZA



GOBIERNO VASCO



AURKIBIDEA

AURKEZPENA3

I . M O D U L U A

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA SOZIOLOGIAREN IKUSPUNTUTIK: GATAZKA SOZIALAREN TEORIAK. BOTEREA NEGOZIAZIOAN. ALDAKETAK "NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA" KONTZEPTUAN

1. SARRERA5
 2. GATAZKAREN TEORIA. Gatazkaren teoria enpirikoak. Gatazkaren teoria dialektikoak. Dahrendorfen teoriari egindako kritikak (Karl Marx eta André Gunder Frank).....5
 3. GATAZKA: NEGOZIAZIO PROZEDUREN AURREKO EZINBESTEKO FAKTOREA. Boterea, negoziazioaren oinarritzko faktorea. Boterearen ezaugarriak negoziazio prozesuetan. Boterea negoziazioan.....9
 4. NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA DEFINITUZ.13
 5. ALDAKETAK "NEGOZIAZIO KOLEKTIBOA" KONTZEPTUAN.....15

I I . M O D U L U A

KOMUNIKAZIOA: NEGOZIAZIO PROZESUAREN FAKTORE ERABAKIGARRIA

1. SARRERA19
 2. KOMUNIKAZIOAN KONTUAN HARTU BEHAR DIREN ALDERDIAK19
 3. KOMUNIKAZIOAREN OINARRIZKO ESTRATEGIAK20
 4. ENTZUTEA. Entzuteko ohitura hobetzeko aholkuak.....21
 5. KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOA. Komunikazio ez-ahozkoaren eginkizunak. Jokabide komunikatibo ez-ahozkoen sailkapena.26
 6. KOMUNIKAZIOAREN PORROTA DAKARTEN BEDERATZI ARRAZOI.....28

I I I . M O D U L U A

NEGOZIAZIO ESTRATEGIAK

1. SARRERA29
 2. NEGOZIAZIOAREN OINARRIZKO ETAPAK30
 3. PERTSONEN JOKABIDEA NEGOZIAZIO EGOERETAN. Negoziatioaren aurreko jokabidea. Jokabidea negoziatioaren hasieran. Jokabidea negoziatioan zehar. Negoziatioaren eraginkortasuna 10 faktoreren menpe dago.31
 4. NEGOZIAZIO TAKTIKA BATZUK.39

I V . M O D U L U A

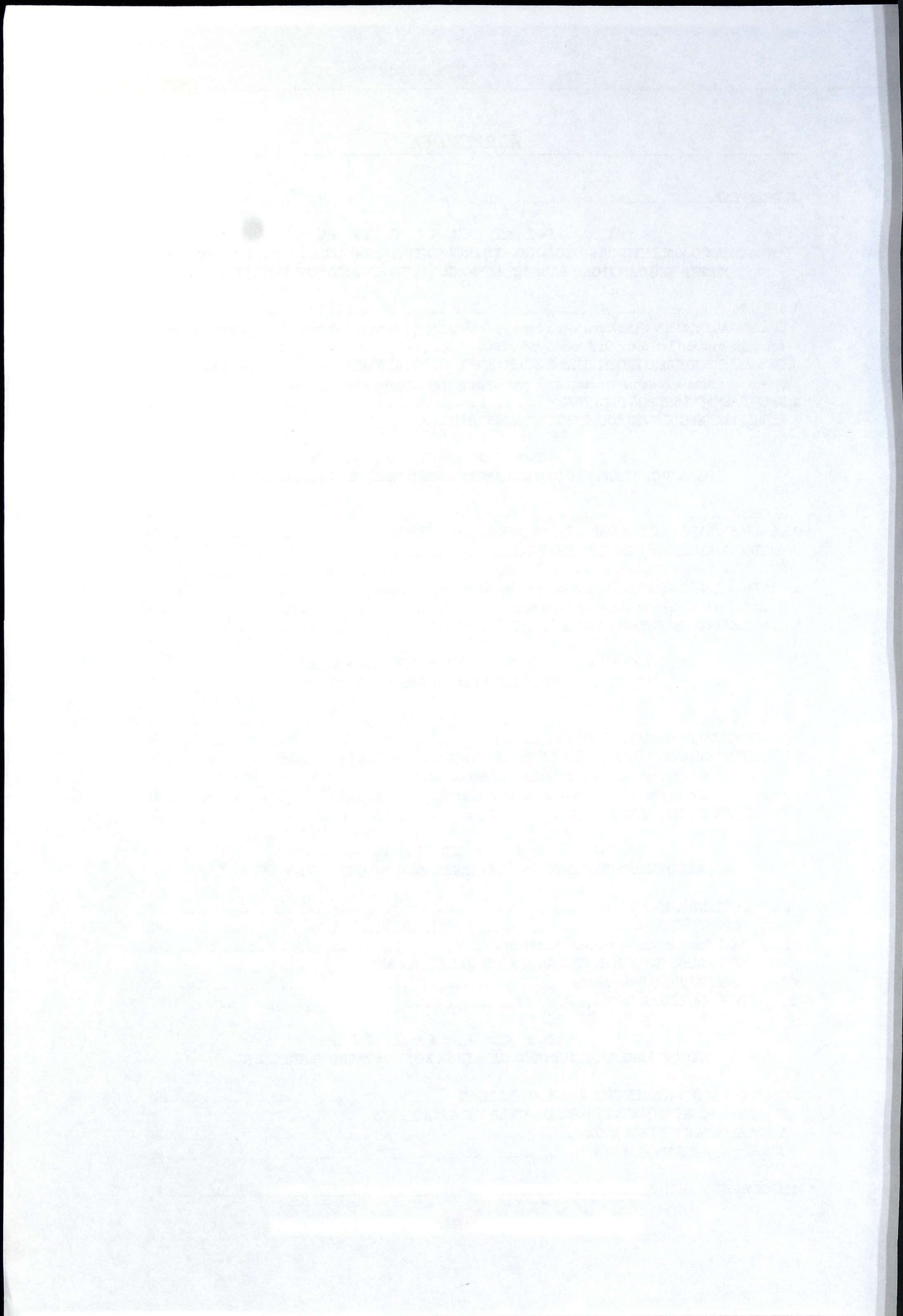
NEGOZIAZIO PROZESUETAKO GATAZKAK KONPONTZEKO TEKNIKAK (I)

1. SARRERA: TEKNIKAREN AZALPENA43
 2. "ROL JOKOAREN" XEDEAK43
 3. PROZEDURA. Prestakuntza. Antzezpena. Ebaluazioa.44
 - NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT
 GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA.46
 - ROL JOKOA BEHATZEKO PLANTILA.52

V . M O D U L U A

NEGOZIAZIO PROZESUETAKO GATAZKAK KONPONTZEKO TEKNIKAK (II)

1. XEDE BERRIAK ROL JOKOEN TEKNIKAREN APLIKAZIOAN53
 - NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT
 GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA.54
 - ROL JOKOA BEHATZEKO PLANTILA.60
BIBLIOGRAFIA61



Aurkezpena

Hona hemen "Negoziazio kolektiboaren teknikak" izeneko ikastaroa. Iparhegoa Fundazioak eskaturik prestatu dugu, eta beraren helburua hauxe da: sindikatuko liberatuek eta ordezkariak negoziazio kolektiboaren teknikari buruz duten ezagutza hobetzea.

Lan sindikalaren oztopo nagusietako bat sindikatuko ordezkarien informazio eza da. Sindikatuak berak eskaturik egindako azterlanek erakutsi dutenez: "*ordezkariek badakite hutsune nabarmenak dituztela euren prestakuntzan; horren eraginez, oso nabarmena eta orokorra da prestakuntza -bai orokorra eta bai legediari eta teknikeri buruzkoa- hobetzeko eskaera (...)*"¹. Sindikatuko emakumeen kasuan, berriz, prestakuntza ezinbestekoa da lan sindikaletan esperientzia eskuratzeko, horixe baita partehartze sindikalaren gakoa: "emakumeek ez dute inolako tradizioz lan sindikaletan; horra hor beraien partehartze sindikala oztopatzen duen faktore bat (...)"².

Prestakuntzara zuzendutako eskariak oso lotuta egon ohi dira -kasu gehienetan- lan sindikalaren alderdi teknikoekin. Hori horrela, hutsune nabarmenak antzeman dira negoziazio prozesuetan erabili beharreko teknika eta metodoen inguruan sindikatuko ordezkariak duten ezagutzan. Horrenbestez, ikastaro honen xedea honako hau da: Negoziazio Kolektiboa gauzatzeko eta negoziazio prozesuak bideratzeko ordezkari sindikalek duten ezagutza hobetzea.

Ikastaroa prestatzeko ezinbestekoa izan da alde aurretik informazioa jasotzea; horretarako, elkarrizketa sakonak egin dira LAB sindikatuaren izenean negoziazio prozesuetan parte hartu duten lagunekin. Horrekin batera, gai horri buruz eskura dagoen bibliografia kontsultatu eta laburbildu da, oso dokumentazio zabala baita. Informazio hori hainbat arlo zientifikotan aurki daiteke, psikologia eta soziologia industrialean batik bat.

Ikastaroa antolatzerakoan bi gauza hartu dira kontuan: alde batetik, elkarrizketatuen iritziak; bestetik, prestakuntza beharrei buruz egindako azterlanen ondorioak. Horiek guztiak bat datoz puntu batean, hots, ordezkariak behar dutena prestakuntza praktikoa dela, lan sindikalean egunero sortzen diren arazoei aurre egiten laguntzera zuzendua. Beraz, prestakuntza saio hau arrakastatsua izan dadin guztiz beharrekoak izango dira ikasleen inplikazioa eta partehartzea, ikastaroaren arrakasta partehartzaileen jarreraren menpe egongo baita.

Iritziak eta iradokizunak jendaurrean azaltzea lagungarria izango da, hainbat sektoretako negoziazio prozesuen jarraipena ere lagungarria izango den bezala, zeren horren bidez itxuratu ahal izango baita -ondorengo ikastaroetan- oinarritzko dokumentu bat: negoziazio kolektiborako gidaliburu bat, LAB sindikatuaren beharrianetan eta estrategia sindikalean oinarritua.

¹ "La Salud Laboral y el Medio ambiente en la Empresa", LAB sindikatuko Lan Osasuna eta Ekologia kabineteak *Tecnología y Desarrollo Consultores enpresari eskatutako azterlana (1998ko urrian argitaratua).*

² "La situación de las delegadas de LAB en el mundo laboral y el sindicato", LAB sindikatuko Emakume Arloak *Tecnología y Desarrollo Consultores enpresari eskatutako azterlana (1998ko maiatzean argitaratua).*

Dokumentuaren egitura modularra da, halako moldez non gaiak banan-banan irakats daitezkeen. Nolanahi ere, dokumentuaren atal guztiak elkarri lotuta daude barne logika batez: puntu orokorretatik abiatuak puntu zehatz eta praktikoetara lerratzen da. Hala, lehenengo moduluak negoziazioaren alderdi teoriko nagusiak jorratzen ditu, negoziazioa gatazkari buruzko teoria soziologikoen testuinguruan kokatzearen; II. eta III. moduluak konketuagoak dira, alderdi formal eta praktikoagoak jorratzen dituzte eta: komunikazioa eta negoziazio estrategiak. Bukatzeko, IV. eta V. moduluetan "rol jokoen" teknika proposatzen da; horren bidez aurreko moduluetan ikasitakoa praxira eraman nahi da, negoziazio kolektiboan zehar sortzen diren beldur, sentimendu eta zalantzekin batera.



I. Modulua

***Negoiazio kolektiboa soziologiaren ikuspuntutik: gatazka sozialaren teoriak.
Boterea negoziazioan. Aldaketak "negoiazio kolektiboa" kontzeptuan.***

1. Sarrera.

Gatazka gizartearen mailan guztietan aurki dezakegun fenomeno bat da. Desadostasunak gainditu eta hitzarmenak bilatu: eguneroko bizitzan denbora luzea ematen dugu negoziatzen. Negoiazioa gizartearen arlo guztietan dago, gizabanakoen arteko harreman mota iraunkor bat da. Nazioek negoziatu egiten dute, eta gauza bera egiten dute gobernuek, enpresariak eta sindikatuak ere; senarrek emazteekin negoziatzen dute, eta gurasoek seme-alabekin. Guztiok negoziatu behar izaten dugu, bakoitzak bere alorrean, baldin eta geure erabakiek gure gainetik dagoen norbaiten adostasuna eskatzen badute.

2. Gatazkaren teoria.

Negoiazio mota guztietan bada errepikatzen den zerbait, hots: tartean badela negoiazioa eskatzen duen gatazkaren bat. Hala, historian zehar gatazkak aztertu dituzten autoreen artean asko dira gatazka gizartearen berezko ezaugarria dela diotenak. Eraginik handiena izan duten azterlan eta teoriak Soziologiak gauzatu ditu, eta "Gatazkaren Teoria" deritzana osatzen dute.

Atal honetan azalduko dugu, laburbildurik, zein diren gizartearen gatazkak deskribatzeko hainbat autorek erabili dituzten ideia eta kontzeptuak. Gatazka aztertu duten autoreak bi tradizio handitan bildu dira: teoria enpirikoetan eta gatazkaren teoria dialektikoetan.

2.1.- GATAZKAREN TEORIA ENPIRIKOAK.

Gatazkaren teorizatzaileek gizartearen egitura eta instituzioak aztertzerako bideratzen dituzte euren lana. Autore horiek diotenez, gizarte guztietan aldaketa prozesuak gertatzen dira etengabe. Gatazkak sistema sozialaren leku guztietan ageri dira, eta, horrela, sistemaren osagai batzuek aldaketa eta suntsipena ekartzen dituzte, sistemaren osotasuna eta sendotasuna bultzatu beharrean. Gatazkaren teorizatzaileentzat, gizartearen ordenaren iturria goiko mailetan daudenen agintea da. Zentzu horretan, boterearen eginkizuna gizartearen ordena bermatzea da.

Gizarteak bi alde dituela dioten autoreen artean Ralph Dahrendorf da aipagarriena (bi alde horiek gatazka eta adostasuna dira). Dahrendorfek esan zuenez, bi elementu horiek ezinbestekoak dira elkarrentzat. Beraz, aurretik adostasunik ez badago ezin egon daiteke

gatazkarik. Alderantziz ikusita, gatazkak adostasunera eta integrazioa eraman dezake. Horren adibide garbia Japoniak eta Estatu Batuek II. Mundu Gerraren ostean egin zuten ituna da.

Dahrendorfek dioenez, "indarrez estuturik" dagoelako dirau baturik gizarteak. Horrek esan nahi du gizartearen posizio batzuek boterea dutela beste batzuen gainean. Bizitza sozialaren gertaera hori Dahrendorfen tesi nagusiaren oinarria da. Tesi horren arabera, agintea modu diferentzian banatzea izaten da -beti ere- gatazka sozial sistematikoen funtsezko faktorea.

Beraren tesian bada ideia guztiz garrantzitsu bat: gizartean dauden posizio desberdinek aginte maila desberdina dutela. Agintea ez dago gizabanakoei lotuta, gizabanakoek hartu dituzten posizioei baizik. Dahrendorfen iritziz, gizartearen gatazkak aztertzerakoan egin behar den lehenengo gauza aginte-rol desberdinak identifikatzea da. Dahrendorfek proposatzen zuen egitura handiak aztertzea, hala nola aginte-rolak, eta aurre egin zion gizabanakoen maila azpimarratzen zutenen jarrerari.

Dahrendorfek dioenez, gizarte historiko guztietan gertatu izan dira gatazka sozialak, nagusien eta menpekoen arteko gatazkak batik bat.

Desberdintasun forma guztiak (diru-sarrerak, jabetza...) eta haien eraginez sor daitezkeen gatazka guztiak oinarrizko gatazkaren forma bereiztuagoak dira: botere legitimoaren banaketan gertatzen den desberdintasunaren forma bereiztuak, alegia. Beraz, desberdintasunaren forma guztiak desberdintasun mota bakar batean bil daitezke: menperatzaileen eta menpekoen posizioen artean dagoen desberdintasunean.

Gatazkaren sustrai estrukturala menpekotasun-harremanetan dago, zeren beraietan gertatzen baita desberdintasun nagusia. Dahrendorfen elementurik garrantzitsuen menpekotasuna edo agintea da. Izan ere, menpekotasun edo aginte horrek bi posizio sortzen ditu, eta desberdintasun guztiak bi posizio horietan biltzen dira, desberdintasun historiko unibertsal moduan. Menpekotasunezko harreman bat sortzen den heinean jaiotzen da -aldi berean- gatazka estrukturalak ekarriko dituen sustrai estrukturala.

Nagusitasuna edo agintea hauxe da: agindu batek agindu hori bete beharko luketenen artean obediencia lortzeko duen probabilitatea.

Kontzeptu horrek bost ondorio nagusi dakartza berekin:

1. Bada menpekotasun harreman bat gutxienez bi gizabanako edo talderen artean. Horietako batek badu obediencia lortzeko probabilitaterik (menpekoek beraren aginduak bete ditzaten, alegia).
2. Badirudi menperatzaileak kontrolatu egingo duela menpeko posizio estrukturaletan daudenen jokabidea. Kontrol hori agindu, ohar, argibide edo debekuen bidez gauzatzen da. Aginduko duela espero da, beraz, azken batean.



3. Agintariak agindu egingo duelako uste hori, hortaz, haren posizioari lotuta dago, pertsona normahi delarik ere. Hortaz, harreman instituzionalizatuak dira.
4. Nagusitasun hori, nagusitasuna izan dadin, eduki jakin batzuetara mugatzen da; mugatu ere aginduak bete ditzaketen pertsonengana mugatzen da (ikus botere legitimoa versus boterearen gehiegizko erabilera).
5. Nagusitasuna erabiliz agindutakoa edo araututakoa ez betetzeak zigorra dakar berekin. Zentzu horretan, legezko arau sistema bat (zigorrek ezartzen dituen) edo arau "cuasi-juridikoak" badaudela azpimarratzen du Dahrendorfek.

Hori horrela izanik, menperatze-harremanetan parte hartzen duten pertsonak bi mailatan sailkatzen dira, euren posizio estrukturalen arabera: alde batetik, harremankide eskubideak dituztenak; bestetik, harremankide eskubideak ezezik gainerako harremankideei agintzeko eskubidea ere dutenak.

Ikusi dugunez, gatazkak sustrai estrukturala du, eta, horrenbestez, aldaketak sortuko ditu gizartean, beronen barnean menperatze-harreman ugari daudelako. Dahrendorfek ez du klase soziala kontzeptua ikuspegi funtzional batetik interpretatzen; ez du gizartean adostutako balio eta arauetatik interpretatzen, baizik eta gizartean errotuta dauden balio eta arauak (diru-sarrerak, ospe... desberdinak ematen dituzten balio eta arauak, hain zuzen ere) atxikitako menpekotasunari begira. Bere ustez, garrantzitsua da balio eta arau horiek menperatze-harremanen bidez ezarriak direla. Menperatze-harremanek desberdintasuna sortzen dute gizartearen baitan; balioak eta arauak agintetik eta boteretik ezartzen dira, eta horrek gizartea klase sozialetan zatitzera darama.

Hala eta guztiz ere, menperatze-estruturak gatazkaren bidez aldatu ahal izateko ezinbestekoa da gatazka hori agerikoa izatea. Menperatze-harremanetako posizio bakoitzak modu batean orientatzen du jokabidea, eta orientazio horien bidez interes ezkutua gara daitezke, hau da, posizioari berez atxikita dauden interesak gara daitezke. Kontrako aldetik, berriz, menperatzaileak egoera bere horretan uzteko ahaleginak egiten ditu, horren bidez eutsi egiten baitio bere interesari. Dahrendorfen ustez, menperatze-posizioa kolokan dago interesak agerikoak ez direnean edo menperatze-posizioei atxikita ez daudenean.

Posizio bakoitzari atxikitako ezkutuko interesek bi "cuasi-talde" sortzen dituzte (hau da, benetako talde izatera iritsi ez diren talde gisakoak); bi talde sortzea ahalbide dezaketen bi egoera, alegia. Ezkutuko interes horiek agerikoak izatera pasa daitezke, kontzientek izatera, eta hori gertatzen bada talde bihurtuko dira aipatutako "cuasi-taldeak".

"Cuasi-taldeak" talde bihurtu daitezke, ezkutuko interesak azalera daitezke eta taldekako ekintzak gara daitezke baldintza batzuk bete behar dira. Hona hemen baldintza horiek zein diren:

1. Antolakuntzako baldintza teknikoak: estatutu bat, ideia-multzo bat. "Cuasi-taldeko" kideak euren burua antolatzen bultzatzen dituzten balio batzuk behar dira. Baliabide materialak,

tresnak, biltokiak...

2. Baldintza politikoak. Biltzeko eta elkarteak sortzeko eskubidea.
3. Baldintza sozialak. Komunikazioa taldekideen artean. Oso faktore garrantzitsua izango da taldea osa dezaketen pertsonak euren posizioekin identifikatzea.

Baldintza horiek egotekotan, "cuasi-taldeak" talde bihur litezke. Normalena bi talde sortzea izaten da. Taldeak eratzekotan, ageriko gatazkan har dezakete parte.

Gatazka berriak bi ezaugarri nagusi izango ditu: intentsitatea eta indarkeria.

Intentsitateak gatazkan parte hartzen dutenen inplikazio maila adierazten du, hau da, galtzea edo irabaztea noraino ote den erabakigarria. Zenbat eta ezkutuagoa den gatazka, orduan eta handiagoa da haren intentsitatea. Hori gertatzen da baldintzaren bat falta zaiolako. Ageriko bihurtzen den heinean gero eta txikiagoa da gatazkaren intentsitatea. Era berean, gatazkaren intentsitatea are handiago izango da partehartzaileen lotura maila handia denean; mugitzeko aukera gutxiago dituztenean.

Indarkeriari dagokionez, honela definienez: gatazkak azaleratzeko eta norberaren interesak ezartzeko erabiltzen diren formak eta bitartekoak. Indarkeriaren mailarik txikiena elkarrizketa, eztabaida eta negoziazioa dira. Kontrako muturrean gerra aurkitzen dugu. Bien artean hainbat egoera ikus ditzakegu: debatea, mehatxua, ultimatum, greba... Dahrendorfek dioenez, indarkeria handiagoa izango da gatazka azaleratzeko edo bistaratzeko zailtasunak areagotzen diren heinean. Handiagoa izango da, halaber, gatazka arautzeko legerik ez dagoenean, joko-araurik ez dagoenean. Bukatzeko, gatazka handiagoa izango da menpekoen egoera larriagoa baldin bada.

2.2.- GATAZKAREN TEORIA DIALEKTIKOAK. DAHRENDORFEN TEORIEI EGINDAKO KRITIKAK (KARL MARX ETA ANDRE GUNDER FRANK)

Ralph Dahrendorfen teoria erreferentziatza hartuta, jarraian aurkezten dira dialektikaren ikuspuntutik beste autore batzuek egin dizkioten kritikak. Gatazkei buruz ikuspegi horretatik teorizatu duten beste autore horien artean bi aukeratu ditugu: Karl Marx eta André Gunder Frank.

Marxek dioenez, gatazkaren sustrai estrukturala ekoizpen-harremanetan gizabanakoek dituzten posizioen arteko aldea da (ekoizpen-baliabideen edo lan-indarraren jabetzan dauden desberdintasunak); Dahrendorfen ustez, aldiz, interpretazio hori XIX. mendeko kapitalismora mugatzen da. Zentzu horretan, eta gatazkaren forma historiko orokorretan kokatzen, Dahrendorfek menpetze-harremanetara eta agintera jotzen du faktore gisa, jabetzara jo beharrean. Dahrendorfek dioenez, gakoa gizabanakoek menperatze-harremanetan duten lekua da.

Idea horri jarraituz, Marxek esan zuen burgesak eta proletarioak direla gizartea gatazkaren bidez aldatzen dutenak. Dahrendorfek, berriz, menperatzaileak eta menpekoak bereizten



ditu, Historiaren kategoria unibertsalak direla esanez. Marxen ustez, posible zen gatazkaren sustraiak ezabatzea eta jabetza pribaturik, lan-banaketarik eta klaserik gabeko gizartera iristea. Dahrendorfek, aldiz, gatazka gizarte guztietan dagoela eta egongo dela esaten du.

Horrez gain, Dahrendorf ez dator bat gatazkari buruz Marxek duen ikuspegiarekin: gatazka gero eta bortitzagoa da -dio Marxek-, eta, gizarte kapitalistak maila gorena horretara iristen diren heinean, posible izango da klase antagonismoak gaindituko dituen gizarte berri bat sortzea. Dahrendorfen iritzia erabat bestelakoa da: gatazka ezin eragotz daiteke, baina bai arautu. Gatazkek intentsitate eta indarkeria maila desberdinak izan ditzake, baina ez da ezinbestean bortitza.

André Gunder Franken iritzia honela laburbil daiteke: marxismoa tresnarik onena da gatazka eta aldaketa soziala ulertzeko eta interpretatzeko. Berak dioenez, teoria marxista eta gatazkari buruzko teoriaren korrante batzuk uztartzeko ahaleginak alferrikakoak dira; hori gertatzen da, batez ere, dialektika marxistak "osotasun historiko" bati buruz hitz egiten duelako "osotasun sozialari" buruz hitz egiten duenean. Hau da, gizartearen osotasun historikoari buruz aritzen da, eta bertan baliabide eta egitura konkrituak ageri dira, agente sozialekin identifika daitezkeenak.

Ikuspuntu horretatik, Gunder Frankek gaur egungo sistema kritikatzeko du, historikoa izateagatik iraganeko baititu bere sustraiak. Era horretan, etorkizuna -edonolokoa delarik ere- ez da orainaldiaren estrapolazio hutsa, baizik eta orainaldi hori gainditzeko modu bat. Atal eta une guztiak garapen historikoaren osagaitzat hartu behar dira, hau da, Gunder Frankek kapitalismoaren garapenarekin identifikatzen duen garapen historiko horren osagaitzat.

Gatazkaren teorizatzaileek gatazka eta adostasuna jorratu badituzte ere, gizartearen deuseztapena, aldaketak eta iraultza politikoak aztertze dagoen modu bakarra ikuspegi dialektikoaz baliatzea da. Hala, dialektika soilik da egokia kohesioa eta gatazka era bateratuan ulertzeko, ikuspegi horixe delako historiaren interpretazio dialektikoa eskaintzen duen bakarra. Bera da sistema osoaren aldaketa interpreta dezakeen ikuspegia, eta, aldi berean, prozesu dialektikoa gizarte guztietan aztertzea ahalbidetzen duen bakarra.

Bukatzeko, Gunder Frankek dio teoria dialektiko marxista desorekaren teoria dela beste edozer baino lehenago. Gizartea bera da bere ukapena sortzen duena, bere baitan baitarama bere aldaketaren eta iraultzaren hazia.

3. Gatazka: negoziazio prozesuen aurreko ezinbesteko faktorea

Negoiazioa sor dadin gatazka bat behar dugu aurretik. Negoziatzen hasteko ezinbestekoa da gatazka-egoera bat egotea, egoera hori baldintza nahikoa ez bada ere. Bi alderdiren arteko gatazkek konpontzeke iraun dezake, edo negoziazio prozesu baten bitartez bidera daiteke. Gatazka honako kasuotan sortzen da: alderdien artean oztupoak sortzen direnean

euren helburuak eskuratzen saiatzean; edo jarduera bateraezinak sortzen direnean.

3.1.- BOTEREA, NEGOZIAZIOAREN OINARRIZKO FAKTOREA

Gatazka guztiak, edozein motatakoak direlarik ere, bilatzen diren xede edo helburuen arteko diferentzien eraginez sortzen dira. Halaber, gatazken bilakaera eta haien balizko konponbideak oso lotuta daude alderdiek duten boterearekin: nolako botere-banaketa, halako ondorioak. Hala, kasu gehienetan, negoziazio prozesu bat has dadin ezinbestekoa da gutxienezko elkarlana ahalbide dezaketean xede edo interes komunak egotea. Xede horiek era desberdinean interpretatzea edo horiei buruzko ikuspuntuak desberdinak izatea gatazka iturria dira, baina, aldi berean, desberdintasun horiek gutxienezko elkarlanaren oinarria dira: negoziazio prozesuaren oinarria, hain zuzen ere.

Xede desberdinak edukitzeak edo haiei buruzko interpretazioak desberdinak izateak sortzen duen tentsioaz gain, protagonistek izan dezaketean boterea ere hartu behar da kontuan. Bi faktore horiek (tentsioak eta boterea) baldintzatu egingo dituzte elkarlanari eta gatazkari lotutako harremanak.

Ikastaro honetan ikusiko denez, boterea funtsezko faktorea da negoziazio prozesuetan. "The Concept of Power" (Boterea Kontzeptua) liburuan honako eran laburbiltzen du Robert Dahlek kontzeptu hori: "B-ren jokabidean eragina izateko A-k duen ahalmena, B zerbait egitera edo egin nahi lukeen zerbait ez egitera bultzatzeko A-k duen ahalmena".

3.1.1.- BOTEREAREN EZAUGARRIAK NEGOZIAZIO PROZESUETAN

Pruitek modu orokorragoan formulatzen du boterea kontzeptu gisa: "beste alderdian eragina izateko ahalmena". Autore horrek hiru ezaugarri nagusi definitu ditu boterean: boterea erlazionala da; baliabideen arteko menpekotasunetik sortzen da; jokabide askatasuna dakar berekin eta potentzial bat da.

Boterea erlazionala da negoziazioaren alderdiek boterearen oreka alda dezaketelako prozesuan zehar; horixe da, hain zuzen ere, negoziazio estrategia guztien helburua. Ikus dezagun hori metal sektorearen hitzarmen kolektibo baten negoziazio prozesua adibidetzat harturik: lehenengo urratsa errebindikazioen inguruko adostasuna lortzea da, eta azkena hitzarmena sinatzea. Bi puntu horien artean aldatuz joango da sindikatuen eta enpresariaren arteko botere oreka, negoziazioak dirauen bitartean. Kontzeptu erlazionalak zera esan nahi du, boterea norbaitekiko edo zerbaitarekiko erlazioan aldatzen dela... Boterea alderdi batetik bestera joaten da, halako moldez non alderdietako batek kontrol gehiago eskuratzen duen -amaieran- negoziagai diren baliabideen gainean, eta, hortaz, bere aurkakoari nagusitzen zaion. Horrenbestez, boterea aldatu egiten da alderdien arteko erlaziotik sortzen delako.

Baliabideen menpekotasuna da harreman sozial guztien oinarria. Talde batek erabakitzen badu harreman bat hastea, eskura duen aukerarik onena dela uste duelako izaten da. Bi gertaera dira negoziazioaren abiapuntua: 1. Baliabideak urriak dira, eta horrek lehiatzera behartzen ditu baliabide berberak behar dituzten alderdiak; 2. Baliabideak berdintasunik gabe daude banatuta, eta horrek baliabideak trukatzera behartzen ditu alderdiak, bakoitzak behar duena lor dezan. Beste alderdiak niretzat beharrezkoa den zerbait duen heinean, eta



bera baldin bada gauza hori eman diezadakeen bakarria, orduan neu ere naiz haren menpekoa, eta, beraz, haren boterearen menpe nago. Metal sektorearen negoziazio kolektiboarekin jarraituz hauxe gertatuko litzateke: lanpostua zuzendaritzaren baliabide nagusia dela kontsideratzen badugu, eta lana langileen baliabide nagusia, greba eta kaleratzea izango dira, hurrenez hurren, langileen eta zuzendaritzaren presio-baliabideak. Tresna horiei esker mugatu egin daiteke negoziazioaren alderdien itxikeria, alderdi bakoitzak bestearen beharra baitu. Elkarrenganako menpekotasun horixe da, hain zuzen ere, negoziazioaren alderdi bakoitzaren boterearen oinarria.

Botereari atxikita erabakiak hartzeko jokabide libre dago. Izan ere, negoziazioaren alderdi bat gai izango da bere aurkakoaren jokabidea baldintzatzeko aurkako alderdi horrek askatasunik baldin badu bere jarrera malgutzeko eta eskaintzak eta kontraeskaintzak egiteko. Zenbat eta maniobratze askatasun handiagoa izan, orduan eta handiagoa izango da erabakiak hartzeko ahalmena; izan ere handiagoa izango da beste alderdiaren behar eta presioei egokitu ahal izango zaizkien proposamenak egiteko eta erabakiak hartzeko gaitasuna. Horrexegatik, hitzarmenen negoziazioak gauzatu behar dituztenek negoziazioaren gaien inguruan erabakiak hartzeko gaitasuna dutenek izan behar dute, hau da, benetako boterea dutenek izan behar dute negoziazioaren partaideak. Horixe da lan negoziazioak luzatu egiten dituzten faktoreetako bat: ordezkariak ez dutela erabakiak hartzeko botererik. Hala, baliozko mintzakideak bilatzea funtsezkoa da negoziazioak gauzatzeko. Mintegi honetan ikusiko ditugu mintzakideak gaizki aukeratzetik datozen beste arazo batzuk.

Boterea potentzial bat da, erabiltzen ez denean ere hor dagoelako. Boterea, hortaz, eragina izateko ahalmena da. Negoziatioak eskatzen duena zera da: erabiltzen den boterea benetako agintea izatea. Xedea, beraz, boteredunari agintea ematea da, zeren aginterik gabe zaila baita hitzarmenak egitea, hau da: legezko botererik eta legitimazio sozialik ez duen partaide batekin nekez negoziatu daiteke.

Soziologia klasikoaren arabera hiru modu daude boterea legitimatzeko. Max Weberren arabera hauexek dira boterea legitimatzeko erak:

- Tradizioa: Boterea betidanik edukitzea da boteredunari agintzeko eskubidea ematen diona, betidanik izan delako horrela da boteredun; ezarritako ordena soziala onartzen da, hala nola monarkien agintea, edo zaharren agintea zenbait kulturatan. Aginte mota hori da erakundearen eremuan gutxien agertzen dena.
- Karisma. Pertsona baten boterea onartzeko arrazoiak haren ezaugarriak dira -sinpatia, trebetasun soziala, enpatia...-; ezaugarri horiek pertsona horrekin identifikatzera eramaten gaituzte.
- Legezko legitimotasuna edo agintea. Boterearen onarpena hierarkikoa da, hau da, pertsona baten boterea legitimatzerakoan honako arrazoi hau erabiltzen du erakundeak: pertsona horren maila hierarkikoa. Aginte mota hori da ohikoena gaur egungo erakundeetan.

Nolanahi ere, sindikatueta erraza da euren boterea bi bide osagarritatik legitimatuta duten lagunak aurkitzea. Agintearen jatorria hierarkikoa denean, botere delegatutzat hartzen dugu; horren aurrean botere pertsonala aurkitzen dugu, hau da, buruzagiaren karisman edo ezaugarri pertsonaletan sortzen den boterea.

Zentzu horretan, negoziazioan adostasuna lortuko lukeen buruzagi idealak bi botere mota bildu beharko lituzke bere eskuetan: botere pertsonala eta botere delegatua. Legezko agintea duen negoziatzaileak eragin handiagoa izan dezake, baita adostasuna eskuratu ere, baldin eta bere ezaugarri pertsonalek botere pertsonal handia ematen badiote. Botere horren indarra bai ordezkatzan dituen pertsonak eta bai negoziazioaren beste alderdikoek ere sumatzen dute.

Aginte karismatikoa erakundearen aginte formaleko sistematik kanpo dagoen norbaiten esku baldin badago, ordea, disfuntzio nabarmenak sor daitezke negoziazio prozesuan. Hala, karisma handia izateaz gain berezko trebetasun sozialak eta negoziatzeko gaitasuna dituen langile bat oso egokia izan daiteke une batean, hitzarmenak lortzeko, baldin eta bere taldeak ordezkari formal gisa aukeratzen badu, eta, horrenbestez, ordezkari moduan parte hartzen badu negoziazio prozesuan.

3.1.2.- BOTEREA NEGOZIAZIOAN.

Negoiazioa gizartearen arlo guztietan dagoen zerbait da, gizabanakoen arteko harreman mota iraunkor bat da. Nazioek negoziatu egiten dute, eta gauza bera egiten dute gobernuak, enpresariak eta sindikatuek ere; senarrek emazteekin negoziatzen dute, eta gurasoek seme-alabekin. Guztiok negoziatu behar izaten dugu, bakoitzak bere alorrean, baldin eta geure erabakiek gure gainetik dagoen norbaiten adostasuna eskatzen badute. Egia esan, negoziatio mota horietan guztietan bada errepikatzen den gauza bat, hain zuzen ere negoziatioa beharrezko bihurtzen duena: inplikaturako alderdiek botere maila desberdinak dituztela, baina inoiz ere erabateko botererik beste alderdiaren gainean. Negoziatu egin behar dugu bestea ezin menpera dezakegulako eta besteak ezin menpera gaitzakeelako. Pertsona batek bestea erabat menperatzen duenean, ordea, ez du negoziatu beharrik.

Horrenbestez, botere konpartiturik ez dagoenean alderdi batek bere kabuz har ditzake erabakiak, beste alderdiarekin negoziatu beharrik gabe. Printzipio horrek zera adierazten du modu orokorragoan: boterearen banaketan dagoen desberdintasuna handituz doan heinean (hau da, alderdi batek bestea baino botere handiagoa duen heinean) aukera handiagoak egongo dira erabakiak alde bakarrekoak izan daitezzen; probableagoak dira negoziatorik gabeko erabakiak. Era berean, interesen arteko desberdintasunak deuseztu egingo dira, alderdi indartsuenak uko egingo baitie alderdi ahularen eskakizunei, azken alderdi horrek ezin izango duelako erreklamaziorik egin. Alde horretatik, elkarren arteko menperatze-harremana duten alderdiak negoziatzen hastea edo ez hastea oso lotuta dago boterearen banaketa mailari. Hau da, boterea alderdien artean banatuta edo konpartituta egotea eragin handiko faktorea da negoziatioari heltzeko.

4. Negoziazio kolektiboa definituz.

Lan harremanen funtsezko tresna den aldetik, definizio ugari egin dira negoziazio kolektiboari buruz; definizio bakoitzak osagai bat edo beste azpimarratzen du. Sindikalismotik datozen definizioek negoziazioaren alderdi konkrituak azpimarratu ohi dituzte. Kontzeptualizazio horiek kutsaturik daude, nolabait, negoziazio kolektiboari buruz sindikatu bakoitzak duen ikuspegia islatzen baita beraietan. Kapitulu honetan ez gara mugatuko sindikatuak terminoari ematen dioten esanahia azaltzera; zeren horrez gain beste kontzeptualizazio orokorrago batzuk ere aztertuko baititugu. Horren bidez aztertu ahal izango ditugu enpresako negoziazioetan sarritan ahazten diren zenbait gai.

Has gaitezen izaera instrumentaleko definizioekin, hau da, lan sindikalen ohiko zereginekin zerikusia duten definizioekin. Horretarako, sindikatuetakoa kideen prestakuntzarako erabili izan diren material batzuk hartu ditugu kontuan.

Hala, "Zer da negoziazio kolektiboa?" izenez ELA-STVk antolatu zuen prestakuntza-ikastaroan definizio hau ematen da:

"Langile multzo baten lan baldintzak ezartzera zuzendutako negoziazio prozesua da. (...). Negoziazio kolektiboan badira jarrera batzuk alde aurretik. Jarrera horiek ez ditu inork ezarri, zeren negoziatzaileen arteko harremanen bidez aldatu baitira. Prozesuaren funtsa "negoziazioa" hitzan datza: ez da ezarpena, baizik eta aldaketak gauzatuz akordioak eskuratzea ahalbidetzen duen elkarreragina. (...) Beraz, elkarreragin bat da, erabakiak-hartze bat, aldaketak dira, ez inposaketa, elkarreragina baizik (...)"¹.

Kasu horretan, negoziazio kolektiboa modu orokorrean definitu da. Azpimarratzen dena alderdien arteko elkarreragina da, akordioak eskuratzeko tresna baita.

Sindikalismoaren eremuan beste definizio batzuk ere aurki ditzakegu. LAB sindikatuak, adibidez, hainbat eratan definitu du negoziazio kolektiboa. Ondoko definizioetan, negoziazio prozesuaren alderdi desberdinak azpimarratzen dira, definizioa egin duen sindikalistak negoziazio kolektiboan izan duen bizipen konkretuan oinarritu direlako. Kontzeptualizazio horien abstrakzio maila apal samarra izan arren, sindikatuaren izenean negoziatzaile izan diren pertsonentzat negoziazio kolektiboa zer ote den azaltzen digute guztiek, era batean edo bestean:

"Langile talde bat interes orokor baten alde biltzen saiatzea. Aurrean ez dago inoiz ere interes partikularrik. Esan nahi dut pertsona baten edo batzuen eremu pribatutik haratago doala. Interes orokor bati buruz ari gara mintzatzen. Jakin badakigu, dena dela, interes hori kontrajar dakiokela pertsona baten edo pare baten interesari, zenbait unetan (...)"².

¹ ELA-STV. Prestakuntzarako materialak. "Zer da Negoziazio Kolektiboa?".

² Pilar Iñarritu. Corte Ingleseko Enpresa Batzordeko kidea.

"Nire ustez, negoziazio kolektiboa hitzarmenak lortzeko ahalegina da, ikusmolde eta xede batzuen inguruan. Sindikatuan ez dugu hori beti horrela bizi izan. Hau da, negoziazio kolektiboa errebindikazioak egiteko eta borroka formak markatzeko tresna bat izan da sindikatuarentzat, akordioak lortzeko tresna izan beharrean. Beste kontu bat da ea akordioak lor daitezkeen edo ez, baina beste alderdiarekin akordioak lortzea hartu behar dugu -nire ustez- beti ere xedetzat (...) ³ "".

"Negoziazio kolektiboaren bidez lana dutenen eskakizunak eta errebindikazioak jaso behar ditugu, baina baita langabetuenak ere. 35 lanorduko asteari buruz hitz egiten badut, negoziazio kolektiboan islatu behar dugu kalean hainbestetan aipatzen dugun elkartasun hori. Langileen eta langabetuen errebindikazio eta eskakizunak eremu jakin batera eraman behar ditugu, mahai batera; bertan, zeure eskaerak aurkezten dizkiozu enpresariari, eta berak, noski, bereak jartzen dizkizu aurrez aurre (...) ⁴ "".

Lehenengo definizio horietan negoziazioari lotutako hainbat alderdi desberdin azpimarratzen dira, eta terminoaren zehazgabetasuna adierazten duten "kontraesanak" agertzen dira beraietan. Lehendabiziko definizioan negoziazioaren izaera kolektiboa nabarmentzen da, interes orokorrak interes partikularren gainetik jarri behar direla esaten baitu. Negoziazio kolektiboaren bidez langile talde baten lan baldintzak ezartzen dira.

Hurrengo bi definizioetan nolabaiteko desadostasuna agertzen da, sindikatuaren barnean negoziazio kolektiboak izan beharko lukeen rolaren inguruan. Bada kontraesan bat izaera sozial eta politikoa duten errebindikazioen eta eskaera sindikal hutsen artean. Bigarren definizioak akordioa azpimarratzen du ideia nagusi gisa; hirugarrenak, berriz, izaera errebindikatioari ematen dio garrantzi gehien ("kalean hainbestetan aipatzen dugun elkartasuna islatu behar dugu negoziazioan").

Jarraitu baino lehen, eta ikastaro honetan partehartzea bultzatu nahi dugula gogoratu, iritzi horiek eztabaidatuko ditugu -denboratxo batez- hona etorri zaretenekin, eta egoki irizten badiozue beste definizioen bat ere erantsi diezaiekegu aurrean azal dutakoei.

Dena dela, definizio horien baliozkotasuna gora-behera, negoziazio kolektiboaz hitz egiterakoan egokia da lan sindikaletik pixka bat urruntzea, negoziazioarekin zerikusia duten beste gai batzuk sakonago aztertu ahal izateko.

Definizioak egiteko saio horietan guztietan gatazka ageri da elementu gisa. Hala eta guztiz ere, lan harremanetan negoziazio-faseak eta gatazka-faseak daudela onartuta, eremu akademikotik Miguelezek eta Prietok egiten duten definizioa ere erabil daiteke:

"Negoziazio kolektiboa lan harremanak autorregulatzeko prozesu bat da; izaera publikoa du eta parte hartzen duten alderdien autonomian oinarritzen da (...) ⁵ "".

³ Iñaki Murua, negoziazio kolektiboko arduraduna LAB sindikatuko IRAKASKUNTZAREN aldetik.

⁴ Lola Gomez, negoziazio kolektiboko arduraduna OSAKIDETZAN, LAB sindikatuaren aldetik.

⁵ MIGUELEZ Faustino eta PRIETO Carlos (zuz. eta koord.) (1999). "Las relaciones de empleo en España. Siglo XXI. Madril."



Definizio hori aurrekoak baino abstraktuagoa eta orokorragoa da eta lehen aipatu ez diren alderdi batzuk dakarzkigu gogora:

- Autorregulazio prozesua. Lan harremanek erregulazio propio eta berezia dute.
- Publikoa. Negoziazio prozesua irekia eta publikoa da.
- Alderdien autonomia. Negoziazioa egin ahal izateko alderdiek autonomia izan behar dute, independenteak izan behar dute.

5. Aldaketak "Negoziazio Kolektiboa" kontzeptuan.

Lan merkatuan eta -horren eraginez- eta lan harremanetan gertatu diren aldaketak ikusita, enpresetako negoziazio prozesuen testuingurua aldatu egin dela hasi dira esaten autore batzuk. Teoriaren ikuspuntutik, aurreko definizio guztiak negoziazio kolektiboari buruzko teoria klasikoaren testuinguruan koka daitezke: *agoniaren edo gatazkaren teorian*. Teoria horren arabera, negoziazio kolektiboan bi subjektu mota dira partehartzaile: enpresaria edo enpresariak eta langileak. Bi talde horien interesak ez dira berberak eta, funtsean, elkarri kontrajarriak dira. Horren ondorioz, bi talde horiek gauzatzen duten negoziazioan bada borroka bat, bada gatazka bat. Interes antagonikoak daude hor. Hori horrela, negoziatu egiten dute, jarrerak hartu, eta akordio bat lortzen saiatzen dira.

Agoniaren edo gatazkaren teoria iraultza industrialaren hasieran sortzen da ia, enpresari buruzko teoria idiliko edo tradizionalari erantzuteko, hau da, enpresa pitzadurarik gabeko osotasun organiko bat, familia handi bat dela zioen teoriari erantzuteko. Ikusmolde horri amarru ideologikoa izatea leporatu zitzaion, langileen ustiapena eta zapalketa ezkutatzera zuzentzen zela esanez, eta, hortaz, enpresa interes antagonikoen gerra-zelai moduan definitzen zuen teoria sortu zen. Teoria horrek bi alderdi definitzen zituen, baina aurrez aurre jarritako barrikadatzat hartzen zituen alderdi horiek.

Negoziazio kolektiboari buruz orain arte ikusi ditugun ikusmolde gehienak bat datoz, neurri batean, agoniaren edo gatazkaren teoriarekin. Hala eta guztiz ere, badirudi lan harremanak nolabait aldatu direla azken garai honetan, enpresen barruko kooperazioa handitu egin dela dirudi eta.

Hala, Sektore Industrialeko Langileei 1980an⁶ egin zitzaizen Inkestako datuak erabiliz, enpresarien eta langileen interes kontrajarriak uztar daitezkeela uste du Victor Perez Diaz Soziologiako katedradunak. Perez Diazek bestelako ikuspegi bat du enpresako bi alderdiei buruz, agoniaren edo gatazkaren teoriak duenarekin bat ez datorrena. Berak dioenez, enpresan badira bi alderdi desberdin, gatazkan murgilduak, baina haien interesak nolabait uztar daitezke, eta, hortaz, elkarlanean aritzeko gai dira.

⁶ PEREZ DIAZ Victor (1987), "El retorno de la sociedad civil, Instituto de Estudios Económicos, Madrid"

Autore horrekin jarraituz, ikus dezagun nola formula daitekeen paradigma berri hori:

- Enpresan badira bi alde desberdin, interes desberdinak dutenak. Desberdintasun hori ukatzea eta negoziazio kolektiboan azaleratzen diren interes kontrajarriak daudela ez onartzea kaltegarria izango litzateke enpresan berez dagoen gatazkarako: larriago bihurtuko luke.
- Interes kontrajarriekin batera badira interes komunak ere. Interes horiek ez dute beti antagonismo edo gatazkarik ekartzen; aitzitik, interesak osagarriak izan daitezke sarritan.
- Interes desberdinak eta haien eraginez gertatzen diren gatazkak ez daude nahitaezean interes komunen gainetik. Komunitate baten barnean dualtasunez bizi daiteke.
- Enpresaren izaeran ez dago komunitatea apurtzera behartzen duen ezer. Hori ondorengo arrazoiengatik gertatzen da: a) ekoizpena hazten denean alderdi guztiak izaten direlako onuradunak (soberakina era batean edo bestean banatzen baita guztien artean) eta b) enpresan badagoelako boterea banatzeko gutxienezko egitura bat, kide guztiengan edo batzuegan eragina duena.

Perez Diazen eredia zuzeneko ondorioak ditu, hala lan harremanetarako nola ekintza sindikalaren etorkizunerako:

- Langileek ez dute kuestionatzen enpresako botere-egituraren funtsa, eta, hortaz, enpresariaren nagusitasuna eta aginte morala onartzen dituzte.
- Langileek uste dute enpresa "komunitate moral" bat dela, halako moldez non enpresako kide guztiak xede komun ugari eta elkartasun lotura sendoak dituzten.
- Enpresan gauzatzen diren harremanen giro sozialean bertako jendearen poztasun edo adostasun sentimendu moderatuak antzematen dituzte langileek.
- Ekintza kolektibo edo sindikalaren tresnak enpresara zuzendutako presio-mekanismoetat hartzen dituzte, edo -zenbaitetan- enpresa aldatzera zuzendutako mekanismoetat, baina ez enpresa apurtzeko mekanismoetat. Hortaz, tresna horiek ez dute inolako eredu alternatibo erradikalik ekartzen.

Haren ondorioak gogor kuestiona badaitezke ere, Perez Diazek aldaketa nabarmenak islatzen ditu: langileen eskaeretan ezezik, negoziazio kolektiboa gauzatzeko forma berrietan ere. Beste alde batetik, errebindikazio politikoek garrantzia galdu dute negoziazio kolektiboko prozesuetan. Hori gertatu da, seguru aski eta beste faktore batzuk ahaztu gabe, "langileen klasea" desideologizatu egin delako, arian-arian, azken 10 urteotan.



LAB sindikatuaren izenean negoziazio kolektiboetan parte hartu duten arduradunekin egindako elkarrizketetan antzeman daitezke aldaketa prozesu horren ondorio batzuk. Hala, elkarrizketatutako lagun baten esanetan, aldaketa sozialak eragina izan du negoziazioa enpresetan planteatzeko formetan. (...) *Jendea zure alde egon daiteke, eta ados dago oraindik ere, baina ez du hainbeste egiten bere interesak eta eskubideak defendatzeko, ez da hainbeste inplikatzeko. Hori aldatu den neurri berean aldatu da negoziazioaren estrategia ere. Bidezkoztat jotzen duzun eskaera bat mahai gainean jartzen duzunean, ez duzu modu berean negoziatzen jendea atzetik eta erantzuteko prest duzunean sentitzen baduzu. Aldaketa sozial garrantzitsu bat geratu da, eta horren eraginez asko aldatu behar izan ditugu negoziatzeko erak; alternatibak bilatu behar izan ditugu (...).*

Langileak ez dira lehen bezainbeste inplikatzeko euren interesen defentsan, eta horrek negoziazio kolektiboaren estrategiak baldintzatzen ditu sarritan; askotan, bide "legalistagoak" hartzea behartzen gaitu, geure xedekak lortu ahal izateko. Mentalitate aldaketa horrek segurtasunik gabe uzten ditu sindikatuen ordezkariak negoziazio prozesuak hasterakoan, jakin ez baitakite noraino heldu nahi izango ote duten langileek euren interesak defendatzeko. (...) *Eskatzeko era aldatu ohi da jendea atzean duzunean; ez duzu eskatzen, exijitzen baizik. Zure jarrera eta egoteko era askoz indartsuagoak dira, sendoagoak. Indar hori ez duzunean, ordea, badirudi mesedeak eskatzen zabiltzala, eta enpresariak badaki hori, mahaiaren artean informazioa ematen zaielako langileei, batzarrak egiten dira, eta badakizu zein diren langileak mugitzera eraman ditzaketen proposamenak, badakizu zergatik mugituko diren, noraino mugitu daitezkeen, zer-nolako indarrez, eta horixe da nolabaiteko segurtasuna ematen dizuna. (...)*

Beraz, arazo nagusia errebindikazioak ezagutzea da, ahalik eta zehatzen, jakin behar da, halaber, euren interesak defendatzeko noraino helduko diren langileak, zer-nolako arriskuak onartuko dituzten. Kontu horrek lehengo eztabaidara garamatza, hots, negoziazio kolektiboaren prozesuak bilatu behar dituen xedeei buruzko eztabaidara. Alternatiba zeinahi delarik ere, ez dugu ahaztu behar errebindikazio mailan eta inplikazioari dagokionez langileak izan dituzten aldaketak. Enpresetan negoziatzeko ardura duten lagunek bertako langileen errealitateari begiratu behar diote etengabe.

2. Komunikazioan kontuan hartu behar diren alderdiak

Partziala gertatzen da komunikazioaren gara akzio berrak. Auzko hitzetan mesu bat egoten da, baina akzioaren doinuak, karmenak, jarrerak, degradatzen... beste mesu batzuk egon daitezke. Hitzaren mesu jasotzen dugu, baina beste partzialitateak ere.

Hitz berrak erabiltzen dira. Hala, elkarrizketak aite... hitz berrak dira eta mesu desberdinak. Hala, elkarrizketak berrak baina mesu batzuk erabiltzen dira.

- Nire hitzetan ulertzen dudana.

- Beraien esanetan ari naizela.



II. Modulua

Komunikazioa: negoziazio prozesuaren faktore erabakigarria

1. Sarrera.

Negoiazio prozesuen elementu nagusia komunikazioa da. Komunikazioa mezuak bidaltzeko eta jasotzeko prozesua da, eta komunikazioak zehatzak izan daitezen ez dago modu bat baino: igorleak egokiro igorri behar ditu mezuak, eta jasotzaileak distortsiorik gabe jaso behar ditu.

Komunikazioa gauzatzeko bi baldintza bete behar dira: igorleak mezu bat kodetu behar du, eta jasotzaileak deskodetu. Hala eta guztiz ere, mezua daraman linean "zarata" batzuk egoten dira, zeinen eraginez informazioaren garbitasuna eta zehaztasuna murrizten baitira. Adibidez, igorlearen mezua iluna izan daiteke, okerreko transmisio-bidetik hel daiteke (aurrez aurreko bilera bat egitea gutun bat bidaltzea baino hobea izan daiteke), edo konplikatuena izan. Jasotzailearen kasuan beste arazo batzuk egon daitezke: agian beste kezka batzuk ditu buruan, espero duena baino ez du entzuten, edo ez die jaramonik egiten informazio kontraesankorrei (edo ez ditu entzuten).

Komunikazioa prozesu konplexua da. Pertsona guztiok hitz egiten dugu, gehiago edo gutxiago, baina denok ez dugu beti lortzen pertsonen artean benetako komunikaziorik gauzatea. Pertsonarteko komunikazioa oso gauza konplexua da: iruzkinak egitea eta entzutea baino zerbait gehiago da.

2. Komunikazioan kontuan hartu behar diren alderdiak

- *Pertsona guztiok hainbat mailatan komunikatzen gara aldi berean. Ahozko hitzetan mezu bat egoten da, baina ahotsaren doinuak, keinuetan, jarreretan, begiradetan... beste mezu batzuk egon daitezke... Hitzaren mezua jasotzen dugu, baina baita sentimenduena ere.*
- *Hitz berberak esanahi ugari izan ditzakete. Hala, elkarrizketak alde anitzeko txanponak dira eta mezu desberdinak dituzte. Elkarrizketa berberari buruz hainbat interpretazio egon daitezke:*
 - Nik nire hitzetan ulertzen dudana.
 - Benetan esaten ari naizena.

- Nire mintzakideak entzuten duena.
- Beste pertsonak bere ustez entzuten duena.
- Nire ustez beste pertsonak entzuten duena.
- Beste pertsonak esaten duena.
- Nire ustez beste pertsona esaten ari dena.

- *Igortzen diren mezueta faktore askok dute eragina.* Asko dira gure komunikazioa baldintzatzen duten faktoreak: gure iritziak, heziketa, jarrerak, idealak, interesak, sentimenduak, defentsa-mekanismoak, antsietatea, beldurra...
- *Komunikazio guztietan motibazio bat baino gehiago egoten dira.* Horregatik esaten duguna ez da beti guk uste dugun "bezain logikoa", "bezain garbia" izaten. Kasu horietan, logikak barne-lotura inkontzienteak ditu. Kasu horiek uste duguna baino maizago gertatzen dira, eta haien inguruko galdera nagusia honako hau da: Zer esan nahi ote du niretzat, afektiboki, ni une honetan esaten ari naizena esateak?
- *Sarritan ez gara konturatzen komunikatzen dugun guztiaz.* Gainerakoek ez dute gure hitzen mezua soilik jasotzen, baizik eta baita hitz horien inguruan dauden sentimenduen mezua ere. Etsaitasun, nahasmendu, antsietate, adiskidetasun, autoafirmazio mezuak... Entzuten duguna ere faktore askok baldintzatzen dute: geure aurreiritziek, heziketak, jarrerak, interesek, idealek, sentimenduek, defentsa-mekanismoek, antsietateak, beldurrak. Geuk aukeratu dugun zer entzuten dugun, geure motibazioen arabera. Nahi duguna entzuten dugu. Gure aurkako komunikazio kritikoari ihes egiten diogu. Defentsazko jarrera dugunean zaila gertatzen zaigu besteak dioena entzutea, mezuak guretzat izan ditzakeen ondorioei erreparatu diegulako gehienbat, komunikazioaren berezko edukari erreparatu beharrean. Horrelako egoeretan ez dugu objektibitatez entzuten, geure defentsa prestatzea garrantzitsuagoa izaten zaigulako. Gauza bera gertatzen zaigu hitz egiten dugunean. Geure azalpen pertsonalak guretzat izan litzakeen ondorioen beldur gara, eta, beraz, sarritan klabeak erabiliz hitz egiten dugu. Agerian ezer ez uzteko moduan hitz egiten dugu kasu horietan.

3. Komunikazioaren oinarritzko estrategiak.

Nolanahi ere, komunikazio prozesu guztietan badira ondorengo estrategien bidez gaindi daitezkeen gatazka-arriskuak edo gora-beherak.

- *Mezua "ni" bezala ("nire izenean") igorritz.* Nire ikuspuntutik hitz egiten dut, esku artean dugun gaiak niretzat duen esanahia oinarritzat harturik.
- *Mezua "zu" bezala ("zure izenean") igortzea saihestuz.* Zeren orduan epaile bihurtzen bainaiz. "Nik uste dudana" esaten badut, beste pertsonak "zer esan behar duten" esatea saihesten dut.



- *Galtzailerik gabeko konponbideak negoziatuz.* Komunikazio akats bat ez da galtzaileak eta irabazleak dituen gerra bat; aitzitik, guztiok irabaziz gero konpontzen da. Konpondu ezean alderdi guztiak dira galtzaile.
- *Lau urratsen estrategia.*
 1. *Lehenengo urratsa.* Era aktiboan entzuteko jarrera hartu, mintzakideak pentsatu eta sentitzen duena ongi jasotzeko.
 2. *Bigarren urratsa.* Mintzakidearen ideiak eta sentimenduak ulertu eta onartzen ditugula adierazi behar diogu argi eta garbi, beraiekin (batzuetan) ados ez egon arren.
 3. *Hirugarren urratsa.* Norberaren sentimendu eta ideiak deskribatzea mintzakideari, "nire izenean" edo "ni" bezala mintzatzen.
 4. *Laugarren urratsa.* Galtzailerik gabeko konponbide bat proposatu.
- *Rolak alderantziz jartzea.* Gatazka bi alderdiren artean planteatzen denean, erabilgarria izan daiteke bestearen lekuan jartzea eta egoera horretan egingo lukeena egitea.
- *Sintesi partzialak.* Esandakoa laburbiltzea, mintzakideak gustukoa duen eran, hurrengo gaia jorratzen hasi baino lehen; hitzarmen partzialak lortzen saiatzea, negoziazio guztia hitzarmen orokor bat lortzearen menpe ez jartzeko.
- *"Hiru arauen" estrategia.*
 - Erresumina: gatazka zergatik sortu den azaltzea.
 - Eskakizuna: gatazka konpon dezakeen eskakizun bat azaltzea.
 - Onarpena. Zer egingo nuke zure alde, zer-nolako gauza positiboak ikusten ditut zuegan?
- *Bitartekari bat.* Inplikazio pertsonal handia duten komunikazio-gatazka batzuk konpontzeko egokia izan daiteke bi alderdiek onartzen duten bitartekari baten eskuhartzea.
- *Talde barneko bilera.* Talde bereko kideak bildu, komunikazioan erabilitako formak aztertzearen.
- *Arrakastak azpimarratzea.* Komunikazio prozesuan eskuratutako lorpenak, puntu komunak, hitzarmenak eta arrakastak indartzea.

4. Entzutea.

Komunikazioa hobe dezaketen faktoreetako bat entzuteko ohiturak garatzea da. R.G. Nicholsek arabera, 14 arrazoi daude garrantzi hori azaltzeko. Jarraian 10 arrazoi azalduko ditugu, hau da, negoziazio prozesuekin zerikusirik handiena dutenak:

1. *Entzuteak tentsioa moteltzen du.* Beste pertsonari bere iritzia edo kezka azaltzen uztea lagungarria izan daiteke sumatzen den tentsioa edo etsaitasuna desagertarazteko.
2. *Entzutearen bidez ikasi egiten da.* Entzutearen bidez zerbait ikas daiteke, dela jorratzen dugun gaiari buruz dela mintzakideari buruz, baldin eta arretaz aztertzen badugu:
 - Hitzen esanahia.
 - Hitzen atzean ezkutatzen diren gertaerak.
 - Norberak egiten dituen galderei emandako erantzunak.
 - Esandakoaren testuingurua.
 - Mintzakidearen ezaugarriak (kontuan hartu behar ditugu haren sentimenduak, adimena, izaera, ahozko trebetasuna, harreman-ohiturak).
3. *Entzutea lagungarria da irizpideen arteko desberdintasunak gainditzeko.* Ados edo aurka egoteko ezinbestekoa da ikuspuntuak ulertzea. Mintzakideek elkarri ulertzen diotenean soilik bila daitezke konponbide adostuak.
4. *Besteei entzutearen bitartez elkarlana bultzatzen da.* Pertsona batek beste bat beragatik benetan interesatzen dela ikusten duenean, bere kezka, ideia eta iritziak -eta bere enpresarenak- interesatzen zaizkiola eta begirunez tratatzen dituela ikusten duenean, orduan elkarlanerako prest azalduko da.
5. *Entzutearen bitartez mintzakidea estimulatzeko dugu.* Modu aktiboan, arretaz eta interesaturik entzutea estimulagarria da hitz egiten duenarentzat; lagungarria zai bere ideiak hobeto azaltzeko.
6. *Entzutea lagungarria da erabaki hobeak hartzeko.* Entzutearen bidez eremu berean lan egiten duten beste pertsona batzuen esperientzia aprobetxa dezakegu; horri esker informazio gehiago lortzen dugu eta gure ikuspuntua hobetu.
7. *Entzutea lagungarria da "saltzeko".* Egin galdera onak eta entzun ezazu. Utzi besteei hitz egiten eta sal iezaiezu aldi berean zeure ideia edo egitasmoa.
8. *Entzutearen bidez arazoak saihesten dira.* Beste alderdiak dioena entzun baino lehen hitz egiten duenari hainbat arrisku sortzen zaizkio: gero baliogabetu nahi izango dituen erabakiak har ditzake; gero damutuko zaizkion kritikak egin ditzake; edo ezin egin ditzakeen gauzak hartuko ditu bere gain. Horregatik, hitz egin baino lehen komenigarria da entzutea.
9. *Entzuteak segurtasuna ematen digu.* Elkarriketa arretaz entzunez gero, esaten duguna zentzuzkoa dela jakin dezakegu segurtasunez. Mintzakidearen argudioak entzunez eta ulertuz gero, modu egokian erantzuten dugula jakin dezakegu segurtasunez. Entzutearen bidez antzeman ditzakegu beste pertsonaren argudioak dituen akatsak, eta horren bidez segurtasunez hornitzen dugu geure posizioa. Entzunez gero gauza bat jakin dezakegu segurtasunez: elkarriketari buruz emango dugun informazioa besteek emango dutena baino zehatzagoa izango dela.



10. *Entzutearen bidez denbora gehiago lortzen dugu pentsatu ahal izateko.* Minutu batean 125 hitz esan ditzakegu ahoz, batezbeste; entzun, berriz, 400-600 hitz entzun ditzakegu minuturo, gutxi gora-behera. Hortaz, entzuten dugunean denboraren %75 geratzen zaigu libre. Denbora hori entzuten duguna hobeto ulertzeko erabil dezakegu, baina baita beste gauza batzuk egiteko ere: erantzunak hausnartzeko, erabakiak hartzeko, ekintzak asmatzeko, edo pentsatzeko denbora irabaztera zuzendutako galderak egiteko.

4.1.- ENTZUTEKO OHITURA HOBETZEKO AHOLKUAK.

Entzuteko ohiturak hobetzeko komenigarria da aholku hauei jarraitzea:

1. *Giro atsegina sortu.* Hau da, egoera atseginak sortu behar ditugu mintzakidea gustura egon dadin. Horrek esan nahi du, batzuetan, mintzakidea eroso sentitzen den lekuan egin behar dugula elkarrizketa. Edozein kasutan, ezaugarri batzuk dira ezinbestekoak: era lasaian jardun behar dugu, naturaltasunez, mintzakidearen eta gaiaren aldeko interesa erakutsiz, eta presa edo denbora gutxi dugulako inpresioa ez eman. Oso lanpeturik egon arren entzuten dakiena inpresio atsegina sortzen du bere mintzakidearengan, beste zereginik ez duelako inpresioa ematen dio eta. Giroa lasaia da, baina xedeak lortu egiten dira.
2. *Mintzakidea beraren terminoetan entzuteko prest egon.* Gaizki entzuten duenaren ezaugarrietako bat honako hau da: bakarrik dakiela entzuten era konkretu batean edo ahots tonu konkretu batean aurkezten diotena; bestela ez daki entzuten. Arreta merezi duten mezuak, baina, ez dira beti era egokian eta modu atseginean aurkezten. Batzuetan, dela urduritasunagatik dela sentimenduengatik, mintzakideak modu bortitzean mintzatzen edo bere burua defendatzen hasten du elkarrizketa, eta sarritan era monotonoan mintzatzen da. Ongi entzuten duenak gai da bere mintzakidea lasaitzeko, segurtasuna ematen dio, arretaz entzungo diola jakinarazten baitio.
3. *Jorratzen den gaia ezagutu.* Harrigarria da ikustea nola pertsona askok ez duten denborarik hartzen aurkeztuko zaien gai berri baten inguruko informazioa aztertzeko, ezta azaleko informazioari begiratzeko ere. Hori eginez gero, askoz hobeto entzungo lukete, era azkarragoan ebaluatuko lituzkete mintzakidearen hitzak, eta onura handiagoa lortuko lukete elkarrizketan.
4. *Mintzakidearen zirkunstantziak ulertzen jakin.* Edozein pertsonarekin elkartzen garenean, juzku bat egiten dugu berehala pertsona horrek esango digunaren garrantziari buruz. Ez dugu esan behar -sen onak diosku eta- entzuten dakien pertsona entzuten ez dakiena baino toleranteagoa dela, aurreiritziak saihesteko ahaleginak egiten dituela, eta, ahal duen neurrian, lehenago entzun eta geroago epaitzen duela. Entzuten dakienak kontuan hartu behar ditu mintzakidearen zirkunstantzia partikularrak. Entzuten jakiteko ulerkorrak izan behar dugu.
5. *Distrakzioak saihestu.* Esan beharra dago, hasteko, entzuten dakienak elkarrizketaren atal nagusiak bereganatzen dituela, eta, aldi berean, tirabirak sor litzaketen hitzak baztertzen

dituela. Hala eta guztiz ere, ez du saihesten gustatzen ez zaiona edo zaila iruditzen zaiona, hori ere entzuten daki eta. Entzuten ez dakienak, ordea, gustatzen ez zaionari buruzko aipamenak egiten ditu buruan, edo haien esanahia distortsionatzen du, inkontzienteki, gustatzen ez zaion ikuspuntu bati aurre egin behar ez izateko. Bigarrenik, entzuten dakiena ez da fantasiakerietan ibiltzen mintzakidea mintzatzen den bitartean. Burua hitza baino askoz ere azkarrago doa. Beraz, pertsona adimentsuak gai dira pentsamenduak osatzeko mintzakidearen azalpena bukatu baino lehen. Hortaz, denbora modu eraginkorrean erabil dezakete, pentsamenduen balioa neurtzen edo haien balizko ondorioak aztertuz.

6. *Oinarrizko ideiak entzun eta laburbildu.* Entzuten duguna geureganatzeko biderik onena haren puntu nagusiak buruan laburbiltzea da. Hori ohitura bihurtzen da berehala, eta bereziki erabilgarria da ideia interesgarriak azpimarratzeko eta argitu beharrekoak detektatzeko. Zenbaitetan, laburpenean puntu ilunen bat agertzen bada, entzuten duenak gai hori argitzeko eskatu beharko lioke mintzakideari, aurrera jarraitu aurretik. Horrelako etenek, sarritan gertatzen ez badira, ez dute mintzakidea deskonektatzen; aitzitik, lagungarri izaten zaizkio esaten ari denaren inguruan bere burua ere argitzeko. Beste alde batetik, entzuten ari denaren interesa adierazten dute eten horiek.
7. *Mintzakideak esan duen guztiaren funtsa errepikatu.* Ahozko tekniken artean, entzun duguna errepikatzeko ohitura da errakuntzak eta gaizki-ulertuak saihestea hoberen ahalbidetzen duen teknika.
8. *Mintzakidearen diskurtsoaren barne egitura ulertu.* Pertsona batek hitz egiten duenean -batez ere hitzaldi formal eta antolatua egiten bada- entzuleak berehala ikusten du diskurtsoaren barne egitura. Galdera hau egin behar dio bere buruari: nola antolatu ote du pertsona horrek bere hitzaldiaren edukia? Azalpen baten edukia antolatzeko lau forma komun eta natural daude:
 - Lehenengoa da hitzaldia zenbakidun atalen bidez ordenatzea: lehenengo puntua, bigarren puntua, etab.
 - Bigarrenak "arazoa-konponbidea" ordenari jarraitzen dio: arazoa hau da eta modu honetan konpon daiteke.
 - Hirugarren ereduak denborazko ordena du: zortzi eta erdietan hasten gara, batzargelara goaz...
 - Laugarren ereduak espazio-ordena du: azalpenaren materiala ahozko pintura baten gisara aurkezten da.
9. *Txosten bat egin behar bagenu bezala entzun.* Entzuteko modu on bat, ahal den kasuetan, esan denari buruzko txosten bat egingo bagenu bezala entzutea da (txostena guretzat edo beste interesatu batzuentzat izango balitz bezala).
10. *Galdetu.* Galderak oso tresna onak dira entzuteko, baldin eta modu adeitsuan eta egokian egiten badira. Izan ere, mintzakidea esaten ari dena argitzeko balio dute, eta, aldi berean, gaia interesgarria dela eta arretaz entzuten ari garela erakusten diogu besteari.



11. *Oharrak idatzi*. Elkarrizketa pertsonal edo informaletan zaila edo desegokia izan ohi da, batzuetan, oharrak idaztea: giroa nahas dezake edo gogaikarria izan daiteke mintzakidearentzat. Klase, bilera eta antzeko egoeretan, ordea, ongi entzun ahal izateko oso garrantzitsua da oharrak idaztea. Horra hor entzute-teknika eraginkorrenetako bat. Elkarrizketak eta ahoz adierazitako pentsamenduak haizeak eramaten ditu. Oroimenak ahal duena egiten du, baina entzundakoa benetan garrantzitsua denean oso baliagarria da idatzita uztea.

Negoiazio prozesuetan entzuteko erak hobetzera zuzendutako aholkuek gain, beste aholku praktiko batzuk emango ditugu. Berauek zehatzagoak dira, eta lagungarriak izan dakizkiguke akordioak lortzera zuzendutako elkarrizketetan hobeto jarduteko. Ikus ditzagun:

- Begietara begiratzea. Mintzakidea oso minbera (erraz haserretzen bada) edo barnerakoia baldin bada, sudurrera begiratzea gomendatzen da.
- Entzuten ari zarela adierazi, "bai" esanez eta burua mugituz.
- Hasieran ez duzu zure adostasuna edo desadostasuna adierazi behar; esaten dizutena ulertzen duzula adieraztera mugatuko zara.
- Ez duzu elkarrizketa gaiaren muintetik desbideratu behar, desadostasuna adieraziz edo zeure buruari buruz mintzatuz.
- Ez itzazu bete isiluneak. Aprobetxa itzazu mintzakidea hitz egitera animatzeko.
- Egin itzazu galderak; horren bidez mintzakidea hitz egitera edo gogoetak egitera bultzatzen duzu.
- Noizean behin laburbil ezazu hitz egiten duenak dioena, ulertu egin diozula jakin dezan.

Geure elkarrizketetan sarritan erabiltzen ditugun adierazpen batzuk kaltegarriak izan daitezke entzunaldirako, eta, beraz, komunikaziorako. Adierazpen horien ordez beste batzuk erabil ditzakegu, alderdien arteko elkar-ulertzea erraztearren:

ERA DESEGOKIA	ERA EGOKIA
Oker zaude	Normala da horrela pentsatzea, baina...
Ez	Bai, baina...
Ez nago ados	Ondo ulertzen dut, baina, hala ere...
Ezin da	Sinesten dizut, baina...
Hor huts egin duzu	Zure ikuspuntua logikoa da, baina...
Ez didazu ulertu	Agian ez dut ondo azaldu
Ez beldur izan	Atsegina izango zaizu
Agian...	Ziur naiz...
Nire ustez...	Ziur dakit...
Uste dut...	Zuk diozuna entzunda hauxe bururatzen zait...
Kontuan hartu beharko zenuke...	Har ezazu kontuan...
Hori erabakiko bazenu...	Zeuk erabakitzen duzu eta...
Eskatuko bazenu...	Eska ezazu eta...
Ez didazu ulertu	Ez dut ondo azaldu
Ez duzu gehiagorik nahi?	Beste zer edo zer nahi duzu?

5. Komunikazio ez-ahozkoa.

Erakundeen kulturaren azalaren azpian garbi ikus daiteke, eta oso nabarmena da, bertan badela kultura bat, talde soziala osatzen duten pertsonen jokabide ez-ahozkoan adierazten dena. Jokabide ez-ahozkoaren oinarriak hauek dira: gorputzaren, aurpegiaren eta eskuen mugimenduak, mintzakideen gorputzek espazioan hartzen duten jarrera, ahotsaren doinua, hizketaren erritmoa eta inflexioak. Gainera, testuinguru bakoitzak baditu jokabide ez-ahozko batzuk bere baitan, inplizituki; egoera bakoitzaren komunikazio-gakoa eskaintzen duten arau inplizitu batzuk.

Ondorengo datuak baliagarriak zaizkigu horretarako, gizakien komunikazio ez-ahozkoaren garrantzia adierazten digute eta:

- Gizakiok emititzen ditugun seinaleak erregistratuz gero, 10.000 xehetasun baino gehiago erregistratuko lituzkete konputagailuek.
- Aurrez aurreko komunikazioen esanahi sozialaren %75 komunikazio ez-ahozkoetan dago.
- Esanahi orokorraren %93 mezu ez-ahozkoetan dago (aurpegiaren eta ahoaren mugimenduetan batik bat); ahozko mezuen esanahia, berriz, %7 da.

5.1.- KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOAREN EGINKIZUNAK.

Komunikazio ez-ahozkoak hiru eginkizun nagusi ditu:

1. *Pertsonen arteko jarrera eta emozioak adierazten ditu.* Seinale ez-ahokoek badute berezko oinarri biologiko bat; oinarri horrek berehalako erantzun emozional eta ahaltsoak eragiten ditu, animalienengan gertatzen den bezalaxe.
2. *Lagungarria da ahozko komunikaziorako.* Keinu eta ahoaren seinale batzuen bidez lokuzioen esanahia osatzen du; gainera, elkarrikeria erraztu behar duen sinkronizazioa kontrolatzen du, eta, horrez gain, etengabeko eta berehalako atzeraelikadura (feedback) ematen dio mintzakideari.
3. *Hizkuntza ordezkatzan du.* Hitz egitea ezinezkoa denean, keinuen bidezko hizkuntzak garatzen dira. Hitz egin nahi ez dugunean ere jokabide ez-ahozkoak erabiltzen ditugu komunikazio tresna gisa.

5.2.- JOKABIDE KOMUNIKATIBO EZ-AHOZKOEN SAILKAPENA.

Jokabide komunikatibo ez-ahozkoen sailkapenak bost faktore nagusi ditu: jokabide espaziala, gorputzaren mugimenduak, aurpegiaren espresioa, begirada, kanpo itxura eta diskurtsoaren alderdi ez-linguistikoak.

1. *Jokabide espaziala.* Espazioa erabiltzeko erak eragin handia izan dezake pertsonen komunikazio gaitasunean, hau da, helburu komunikatibo batzuk lortzeko gaitasunean, dela abentura erromantikoetan, dela jarduera diplomatikoetan edo erasoetan. Pertsona



batek duen espazioaren kantitatea eta kalitatea informazio adierazgarria da mintzakideentzat, gainerako pertsonetik harremanetan espazioa erabiltzeko moduarekin batera; adierazgarria da, batez ere, pertsona horren estatusari eta gainerako pertsonekin harremanatzeko moduari dagokienez.

- *Lurraldetasuna*. Espazio pertsonala (idazlekua edo bulegoa) eta espazio horrek norberaren zuzeneko kontrolpean dauden eremuekin batera osatzen duen espazioa - hala nola beraren menpekoen lantokiak, bilera-aretoak, aparkalekuak, etab.- botere sinbolo dira erakundeen eremuan.

- *Kontaktu fisikoa*. Ukitzearen bidez gauzatzen den komunikazioa ekintza sozialik oinarritzkoena eta primitiboena da, seguruenik. Gorputz osoan du eragina, eta mota askotakoa izan daiteke: txaloak sorbaldan, bultzakadak, etab.

- *Hurbiltasuna - urruntasuna*. Egitura zurruneke inguruneetan -hala nola bulego edo lantegietan- badira elkarreraginaren distantzia egokiak determinatzen dituzten gauzak: altzarien, makina eta instalazioen antolaketa. Nolanahi ere, posible da erakunde bakoitzaren kulturari buruzko gauza batzuk igartzea. Adibidez: hurbildu ote daitezke langileak nagusiarengana, beharko luketen bezala, euren arazoei buruz modu pertsonalean hitz egiteko? Ala, tartean mahai bat dagoenez, bi metrotara gelditu behar ote dute harekin hitz egiteko?

- *Orientazioa*. Elkarrizketako bi mintzakideek izan ditzaketen orientazio nagusiak hauek dira:

- Aurrez aurrekoa. Arruntena da mintzakideek maila hierarkiko desberdinak dituztenean.
- Bata bestearen alboan. Jarrera hori mintzakideek elkarlan-harremanak dituztenean hartzen da.
- 90 graduko angelua. Zutik gauzatzen diren elkarrizketa gehienetan ageri da; konfiantza eta irekitasunaren adierazle da.

- *Jarrera fisikoa*. Jarrera fisikoaren bidez gure pentsamoldea erakuts dezakegu. Adibidez: besteak ez bezala jesartzen bagara, formaltasun handiagorekin edo txikiagorekin. Ibiltzeko, zutik egoteko edo jesartzeko forma ere jokabideen adierazle da, norberak zein rol duen adierazten du eta.

2. *Gorputzaren mugimenduak*. Eskuez eta buruaz egiten diren keinuek, gorputzaren beste edozein atalarekin egiten diren gainerako mugimenduek bezala, eragina izaten dute mezuaren esanahian; kontuan hartu behar da, dena dela, ezin interpreta daitezkeela bakarturik, testuinguru orokor baten barnean baizik.

3. *Begirada*. Begiradak eginkizun garrantzitsua du pertsonen arteko jarrerak komunikatzerakoan eta harremanak finkatzerakoan; gainera, estu lotuta dago komunikazio ez-ahozkoarekin. Izan ere, komunikazio horretan etengabe erabiltzen baita begirada, dela mintzakideak dituen erreakzioei buruzko informazioa jasotzeko hitz egiten dugun bitartean, dela esaten denari buruzko informazioa lortzeko entzuten dugun bitartean.

4. *Kanpo itxura*. Bi seinale mota bereiz daitezke:

- Estatikoak: ez dira aldatzen elkarreraginak dirauen bitartean. Hona hemen batzuk: aurpegia, konfigurazio fisikoa eta larruazalaren egoera.
- Dinamikoak: pertsonaren kontrolpean daude, eta, hortaz -heinean bada ere-, aldatzeko modukoak dira: janzkera, orrazkera eta makilajea.

5. *Diskurtsoaren alderdi ez-linguistikoak*: Ondoko alderdietan ezaugarri desberdinak bereiz ditzakegu:

- Ahotsaren elementuetan: tonua, bolumena, durundia, abiadura eta erritmoa.
- Aholkatzeko eran: jarioetasuna, etenaldiak, ahozko beste ezaugarri batzuk (barrea, aharrausiak, negarra, etc.).

6. *Beste alderdi batzuk*: Izan ere badira desberdintasun oso interesgarri batzuk erakundeen artean, hizkuntzaren erabilerari dagokionez. Adibidez: konputagailuekin lan egiten dutenen hizkera, ospitaleetan lan egiten dutenena, edo Eliza baten kideena.

6. Komunikazioaren porrota dakarten bederatzia arrazoi.

- Gauzak era nahasian esatea.
- Hitz egitea mintzakidea adi ez dagoenean edo ezin entzun dezakeenean.
- Entzuleen ulermen-mailaren gainetik dauden mezuak ematea.
- Gainerako pertsonen gure mezua onartu behar dutela pentsatzea eta horretan tematzea.
- Mintzakideak onartzen ez duen rol bat hartzea.
- Arrazoi dugula sinestea, besteek oker gaudela uste duten arren, eta ezer gertatuko ez balitz bezala jarraitzea.
- Mintzakidearen ikuspuntua ikusteko ezintasuna.
- Gainerako pertsonen ohitura, sinesmen eta "maniak" gutxiestea zerbait komunikatu nahi diegunean.
- Bidaltzen diren mezu guztiak barneratu baino lehen buruak denbora eta energia behar dituela ahaztea.

III. Modulua

Negoiazio estrategiak

1. Sarrera.

Negoiazio prozesu batean parte hartzen duenak lehentasun bat du: zer lortu nahi duen erabakitzea. Jakin behar du, dena dela, helburua ezin izan daitekeela nahi lukeen guztia lortzea. Aurrean dugun alderdiari dena ezartzeko modua dugunean zentzugabea da negoziatzea. Kontuan hartu behar da, baina, era horretan jarduten dugunean besteen eskubideak ukatzen ditugula, eta, horren bidez, datu oker, nahasi edo desitxuratuak erabiltzen ditugula erabakiak hartzeko.

Ez dugu pentsatu behar negoziazio prozesua gauza txarretan dagoen onena dela, hau da, ezin saihas daitekeen gauza txar -txarretan onena- bat dela; aitzitik, gure xedeak lortzeko ezinbesteko tresna dela pentsatu behar dugu, eta jakin behar dugu horretarako itunak egin behar ditugula beste pertsona batzuekin, haien laguntza beharrezkoa zaigulako.

Xedeak dira taktiken abiapuntua (informatzea, konbentzitzea, presionatzea).

Iraganean egindako azterlan batzuen ondorioak oso erabilgarriak dira negoziazio prozesuak ulertzeko:

1. Negoiazio prozesuetan bi mailatan mugitzen gara beti:

- Maila formala: prozedurak, egutegia, erritualak.
- Maila estrukturala: edukiak, bilakaera, azpiegitura; ez da maila formala bezain agerikoa izaten, normalean.

2. Negoiazioetan parte hartzen duten pertsonak ez dute euren izenean hitz egiten; beste batzuen izenean aritzen dira, besteek zer nahi duten esatera etortzen dira. Hortaz, negoziatzaileak bere rola bete behar du, berez duen eginkizuna justifikatu behar du; berarengandik espero dena egin behar du, horregatik aukeratu dute eta.

3. Negoizaten duen pertsonaren jokabideak eta jarrerak bere rolaren eginkizunekin eta berarengandik espero denarekin dute loturarik handiena, bere ohiko izaerarekin bainoago. Hori are nabarmenagoa da negoziazioetan esperientzia txikia duten pertsonengan. Izan ere, pertsona horiek gogorrago azaldu ohi dira, horren bidez "ospea" irabazi nahi baitute esperientzia handiagoko negoziakideen artean.

4. Ondo hasten diren negoziazioak izaten dira gaizki amaitzeko probabilitaterik handiena dutenak.

5. Etsaitasuna lagungarria izan daiteke aurrera jotzeko. Negoziazioa hastean badirudi hobe dela manera onak erabiltzea, hasieran akordioak lortzearen bidez gero ere beste batzuk lortuko ditugula uste dugu eta. Hori ez da beti horrela izaten praxian; izan ere, hasieran agresiboak izatea oso onuragarria izan daiteke akordioak eskuratzeko.

- Negoziatzen duen pertsonak jarrera gogorra baldin badu hasieratik, agresiboak izateko gai dela erakutsi du, eta, beraz, aukeratu dutenek eskatu dioten jarrera hori bete ondoren, jarrera malguagoa eta irekiagoa izan dezake geroago.
- Hasiera gogorra baldin bada, arazoa hobeto definitzen da. Hori eginda, konponbideari heldu ahal zaio.

Negoziazioetan gogorrak eta agresiboak izan behar dugula esatea ez da zuzena (batez ere beste negoziakidea esperientzia handikoa baldin bada), baina egokia da erne egotea: etsaitasuna itxurazkoa izan daiteke, taktikak hala eskaturik, edo esperientziarik ezatik etor daiteke.

2. Negoziazioaren oinarritzko etapak.

Negoziazioa abiatzen da egoera ezegonkor bat gertatzen delako edo gertatzera doala ikusten dugulako, orain edo gero oreka galduko dela sumatzen dugunean.

Hortik aurrera hauexek dira ibili beharreko faseak:

1. Lehenengo etapa: prest egon.

- Egoeraren testuingurua eta gertaerak ondo ezagutu.
- Jorratuko diren gaiak ondo aztertu.
- Mintzakidearen taktikei aurrea hartu.
- Mintzakidearen argudioak aurreikusi.
- Haren posizioak garatu.
- Haren argudioak garatu.

2. Bigarren etapa: alternatibak maximizatu.

- Oinarritzko xedeak zerrendatu.
- Xede horiek eskuratzeko aukerak kontuan hartu.
- Gure nahiak lortzerakoan agertuko zaizkigun puntu nagusiak kontuan hartu.
- Mintzakidearen xedeak zein ote diren pentsatu.
- Mintzakidearen aukerei aurrea hartu.
- Berak ere aurrea har dezakeela kontuan hartu.

3. Hirugarren etapa: pertsona egokiarekin negoziatu.

- Beste pertsonak zer-nolako erabakiak har ditzakeen ikertu.
- Erabaki horien mugak zein diren ikertu.



- Mintzakidearen agintearen arabera jardun.
- Erabakiak hartzeko benetako ahalmena norik ote duen ikertu.
- Hitzarmen seguruak hartzeko zenbat denbora behar ote den kalkulatu.

4. *Laugarren etapa: maniobratzeko esparrua lortu eta erabili.*

- Xede nagusiak berraztertu.
- Mintzakidearen xedeak berraztertu.
- Gutxienez zenbat xede lortu behar dituzun erabaki.
- Gauza bera egin zure mintzakidearen xedeekin.
- Interes komunak zerrendatu.
- Kontuan hartu zein diren mintzakideak zugana hurbiltzeko dituen alternatibak.
- Kontsideratu noraino zauden konpromisoak hartzeko prest, xedeak lortu ahal izateko.

5. *Bosgarren etapa: ez gehiegi ez arinegi amore eman.*

- Zerrendatu zein gauzatan onartuko zenukeen amore ematea.
- Ordena itzazu garrantziaren arabera.
- Azter ezazu zer espero ote den haien truke.

6. *Seigarren etapa: "ez" esateko prest egon.*

- Xede nagusiak berriz aztertu.
- Erabaki zer den gutxienez onartu behar dena.
- Azal ezazu, modu razional batean, zein diren "ez" esateko arrazoiak.
- Zentzuzko alternatibak proposatu.

7. *Zazpigarren etapa: konpromisoak betearazi.*

- Konpromisoak zerrendatu.
- Konpromisoak betetzeko zer egin behar ote den erabaki.
- Konpromisoak betearazteko ahalmena (agintea) duzula segurtatu.
- Sostengua eskatu zure laguntzaileei.

3. Pertsonen jokabidea negoziazio egoeretan.

Negoiazio egoeretan pertsonak duten jokabidea ez da beti berdina izaten, negoziatzen den gaiaren arabera aldatzen da eta. Nolanahi ere, badira orokorrean erabil daitezkeen aholku batzuk. Ikus ditzagun:

3.1.- **NEGOIAZIOAREN AURREKO JOKABIDEA.**

- Puntu batzuk definitu behar dira: xedeak, eguneko gai-zerrenda tratatzeko era eta alde zurretiko kontuak.
- Negoiazio-mahaian zenbat aliatu izango ditugun aurreikusi.

- Arduradunekin soilik negoziatu. Ez eztabaidatu baldintzak bitartekariekin, bitartekari horiek ahalik eta gehien irabazi nahi baitute euren nagusiak mahaira etorri aurretik.
- Plan orokor bat prestatu. Negoziazio askotan huts egiten dugu plan orokorrik ez dugulako. Plan garbi batekin eta ongi definitutako xede batzuekin ederki neur dezakegu konpromiso bakoitzak zer-nolako eragina izango duen.
- Zenbat eta partehartzaile gutxiago, orduan eta errazago elkarren arteko adostasuna lortzea. Edozein bileratan garrantzitsua da partehartzaileen kopurua murriztea, legeren batek kontrakoa ez dioen kasuetan behintzat.
- Garrantzitsua da xehetasunei arretaz begiratzea. Komenigarria da bilera hasi baino lehentxeago heltzea, egoera lekuan bertan aztertu ahal izateko.
- Prestakuntzaz joan behar dugu. Ez dugu negoziazioan sartu behar ondo prestaturik egon arte eta mintzakideei buruz ahalik eta informazio gehien eskuratu arte.
- Taldea ondo aukeratu. Bilera sorta baten hasieran, bileren ildoak ezarri behar da. Horretarako, ideia praktikoa eta eraginkorra dituzten partehartzaileak aukeratu behar dira. Teknikariak gelatik kanpo geratuko dira, baina hurbil, beharrezkoak direnean etor daitezten.
- "Etxean negoziatu". Ahal izanez gero, "etxean" negoziatzea aukeratu behar dugu. Etxetik kanpo biltzea ona da lehenengo kontaktuak egiten direnean.
- Ordua oso faktore garrantzitsua da. Jende gehiena goizeko hamarretan dago sasoi betean. Negoziazioa hasteko edo lehenengo kontaktua egiteko ordua aurretik erabakitako estrategiari dago lotuta.
- Datu guztiak ditugula segurtatu behar dugu. Informazioa modu maltzurrian egon daiteke prestatuak, halako moldean non alde onak neurrikanpo nabarmendu eta akatsak erabat ezkututzen diren.
- Ez dugu ezer lotu gabe utzi behar. Negoziazioak arreta handiz prestatu behar dira, xehetasun niumiñoak barne.

3.2.- JOKABIDEA NEGOZIAZIOA HASTERAKOAN.

- Mintzakideen erreakzioak arretaz behatu. Horri esker neur ditzakegu, nolabait, haien gaitasunak.
- Prest egon behar dugu tratuak egiteko (errekardaritzan aritzeko). Negoziazioetako bi alderdiek amore eman behar izaten dute ia beti. Negoziatzaile onen taktikari eutsi behar diogu: gehien behar duguna eskatzen hasi.



- Bilera hasi aurretik kontaktuak pertsonalizatu behar dira: parte hartuko duten pertsona guztien izenak ikasi behar ditugu, eta gero sarritan erabili.
- Garaiz heldu. Ezinezkoa baldin bazaigu garaiz heltzea alde aurretik jakinarazi behar dugu. Atzerapenak hasiera txarrak izaten dira negoziazioetan.
- Biltokia eta haren ezaugarriak azertu. Bilera etxetik kanpo egiten denean, oso garrantzitsua da bileraren tokia arretaz behatzea. Pista ugari eman diezaguke.
- Ez pentsatu bor-bor dagoen gatazka bat lasaitu egin daitekeela gauza guztietan eta berehala amore emanez.

3.3.- JOKABIDEA NEGOZIAZIOAN ZEHAR.

- Mintzakideek diotena arretaz entzun behar dugu, aurreiritzirik gabe eta juzku arinegirik egin gabe. Gogoan gorde behar ditugun argudio bakarrak geure proposamenen aldekoak dira.
- Helburuak jakinarazi eta modu garbian azaldu (benetako helburuak edo helburu hanpatuak). Ez dago inolako arazorik helburuak behar bezainbeste aldiz errepikatzeko, mintzakideek uler ditzaten.
- Geure boterea erakutsi behar dugu, baina lasai (mehatxua eta txantajea saihestu, ahal izanez gero). Botereen arteko oreka gure alde mugitzen da. Irteera bat utzi behar diogu beti mintzakideari. Garaipen basati eta erabatekoek inoiz ahazten ez diren ondorio latzak uzten dituzte betirako.
- Lasai iraun behar dugu. Itxuraz lasai egotea abantaila garbia da. Ez zaitez inoiz ere zeure onetik atera (edo, gutxienez, ez azaleratu).
- Saldu egin behar da. Emaitza oneko negoziazioen sustraia geure burua eta geure ideiak besteei saltzen jakitea da.
- Ez dugu erraz amore eman behar helburuen kontuan. Negoziazioaren berotan ez dugu onartu behar geroago onartezin iritziko diogun baldintzarik. Hobe da traturik ez egitea ezin onartuzko baldintzak onartu baino.
- Geure triunfoekin negoziatu behar dugu. Negoziatzaile eraginkorrek badakite zein diren euren triunfoak, zein diren karta onak, eta badakite estrategiaren arabera erabiltzen.
- Txostena. Egoera gehienek informazio idatzia behar dute. Mintzakideak ulertzen digula segurtatu behar dugu. Arretaz behatu behar ditugu haren erreakzioak.

- Egiten diren proposamenak direla-eta zalantzaren bat baldin badugu, gerorako utzi behar dugu erabakia. Pertsona batzuek jarrera zapaltzaileak hartzen dituzte, erabakiak lehenbailehen hartzera behartu nahi gaituzte, nahiz eta erabaki horiek -normalean- ez diren premiazkoak.
- Ez dugu promesa gehiegirik egin behar. Epe luzerako xedeak lortzeko gogoak ez gaitu promesa gehiegi egitera eraman behar. Negoziazio gehienek izaten dute tentazio hori; jakin behar dugu, baina, etorkizuneko porrotek erabat desegin dezaketela oraingo arrakasta. Era horretan, huts egiten dugu epe luzeko helburuak lortzeko lanean.
- Emozioak ezkutatu behar dira. Ez dugu poztasuna aurpegian erakutsi behar. Positiboak izan behar dugu, baina jarrera adeitsu eta aldaketarik gabeari eutsi behar diogu, emaitza onak lortuko genituela betidanik jakin izan bagenu bezala.
- Ez dugu mintzakidea gutxietsi behar. Badu indar nahikorik, gurekin negoziatzeko gai da eta.
- Isilmandatasuna errespetatu behar dugu. Batzuetan, mintzakideak ezkutatu nahi du gurekin ari dela tratuetan, edo ez du nahi ordezkatzeko duen jendeak zer negoziatzen ari garen jakitea.
- Negoziazioetan txarrak dira distrakzioak edo lasakeriak. Hiru ordutan bikain negoziatutakoa minutu gutxitan gal dezakegu gehiegi lasaituz gero. Mintzakideak aukera horren zain egoten dira maiz.
- Negoziazioa ukitu on batez amaitu behar dugu beti. Emaitza zeinahi delarik ere, edozein negoziaziok badu bere balioa bertan parte hartu duten guztientzat. Egoera gehienek eskerrona adieraztea merezi dute. Merezi duenari biziki eskertu behar zaio egindakoa.
- Malguak izan behar dugu. Gauza txikietan amore emateak arrakasta handiak lortzeko atea ireki dezake.
- Berri txarrak ez dira atzeratu behar. Jende gehienak ezusteak gorrotatzen ditu. Negoziazioan zehar gauza txarren bat gertatzen baldin bada, naturaltasunez jakinarazi behar da lehenbailehen. Erabat ezin ezkuta daitekeen berri bat atzeratzeak ez du inolako alde onik eta ahuldu egiten du gure posizioa.
- Puntu nagusien inguruan dugun jarrera geroago hartu. Hori baino lehen denbora hartu behar dugu datu guztiak aztertzeko eta egoera zein mintzakideak ondo ezagutzeko. Agian taktika eta xedeak aldatu behar ditugu, eta hobe da hori jakitea puntu nagusiren batean adostu baino lehen.
- Bilera bakoitza partida berri bat da. Negoziazioak bilera bat baino gehiago eskatzen dituenean, ez harritu argituzat jotzen genituen puntuak berriz ere agertzen badira eztabaidan. Gauzak hausnartzeko denbora dutenean, erraz aldatzen dira iritziz pertsonak.



- Kontuz ibili promesekin. Negoziazioetan erraza da promesa asko egitea, eta hori bezain erraza da promesa horiek gero ez betetzea.
- Beste pertsonak lanean jarri behar ditugu. Batzuetan, bilera bat arin desegiteko modurik onena norbait lanean jartzea da (lan egitera bultzatzea).
- Baldintzak ondo zehaztu behar dira. Ez dugu zenbaki zehazgaberik erabili behar; mintzakideak pentsatuko du berarentzat hoberenak diren zenbakiak onartzen dituzula zeuk ere.
- Agresiboa izan behar duzu. Aurrea hartu behar duzu, horixe baita helburuak lortzeko bidea. Inork ez du gure ordeztatzeko eta jarduteko lana bere gain hartuko.
- Isiltasunak balio izugarria du. Gainera, eskaera onartezin bati eman dakiokkeen erantzunik onena ere bada.
- Tentsioa hautsi behar da. Mintzakidea urduri jartzen edo haserretzen ari dela nabaritzen baduzu, sar ezazu umore pixka bat edo atsedenaldi bat proposatu.
- Gai zailak gerorako utzi behar dira. Puntu batzuetan arazorik egon daitekeela sumatzen baduzu, saia zaitez gainerako puntuei buruzko akordioak lortzen, desadostasunen inguruko eztabaida gerorako uzteko.
- Ez amaitu bilerak ukitu txar batez. Bestela sentsazio txarra utziko duzu mintzakideengan. Gainera, hauek iritziz alda litezke gero, zure eskaintza lasai hausnartu ondoren.
- Ondorengo urratsa zein izango den zehaztu behar da. Bilera gehiago egitea beharrezkoa baldin bada, ez duzue alde egin behar harik eta hurrengo bileraren eguna eta lekua zehaztu diren arte.
- Gauzak erraztu. Mintzakideek gogoia handiagoa izango dute elkarlanean aritzeko eta gusturago egongo dira gauzak errazten zaizkien heinean.
- Kontra jarri behar badugu, era positiboan azaldu behar dugu. Besteei ez diegu esan behar oker daudela. Proposatzen ari garenak dituen abantailak azpimarratu behar ditugu areago.
- Bilera aztergai dagoen gaiaren barruan mantendu behar dugu. Kontuz ibili behar dugu gaia aldatu nahi dutenekin. Helburuak izan behar ditugu beti gogoan, elkarrizketa hortik desbideratzen utzi gabe.
- Gure errakuntzen aurrean ez dugu erreakzio zakarregirik izan behar. Bitzta negoziazio handi baten antzekoa da, eta, gizakiak garen aldetik, errakuntzak izaten ditugu. Ahalik eta errakuntza gutxien egiten saiatu behar dugu.

- Ez atzera egin. Sinatzera goazenean baldintzak aldatzen saiatzea oso arriskugarria izan daiteke jadanik hitzartuta zegoenerako.
- Talde izpiritua izan behar dugu. Negoziazioa gauzatzen duena talde bat denean, harrotasuna eta "divismoa" baztertu behar dituzte taldekide guztiek, plana garatzera mugatuz. "Divoak" oztopo izaten dira negoziazio gehienetan, eta oso gutxitan arrakastatsuak.
- Erantzun egokiak eman behar dira hasieratik beretik. Zerbaiten inguruan seguru ez bagaude, zalantzak argitu behar dira jarraitu baino lehen. Atzera egitea edo aurretik esandakoa aldatu behar izatea oso kaltegarria da, gure posizioa ahultzen duelako.
- Ez dugu presarik izan behar. Arinegi gauzatzen diren negoziazioak ezin dira inoiz ere eraginkorrak izan; normalean zer edo zer ahaztuko zaigu.
- Kontzentratu beharra dago. Besteek hitz egiten duten bitartean adi egon behar dugu, belarri eta begiak erne eduki eta arretaz entzun.
- Gauzak diren bezala esan behar dira. Mintzakideak asko bide daki guri buruz, eta badaki gugandik zer espero dezakeen. Gezurretan harrapatzen bagaitu ez digu aurrerantzean sinetsiko.
- Ez dugu kilika edo erretxinak izan behar. Punturik garrantzitsuak negoziatzeko lanean kontzentratu behar dugu; hau da, ez dugu horren arrakasta arriskatu behar tontakeriak eztabaidatzen.
- Esan nahi duguna esan behar dugu zehatz-mehatz. Argitasun falta da negoziazioen porrotaren faktore nagusietako bat.
- Ez dugu inoiz ere "esan nizun" esan behar. Arrazoi bagenuen arrazoi genuen, ez dugu zertan berriz aipatu. Badakigu horrela dela, eta besteek ere bai.
- Baldintzak aurrez aurre eztabaidatu behar dira. Gainerakoen erreakzioak arretaz behatzea arrakastaren gako bat da. Urrundik edo telefonoz negoziatzea saihestu beharreko zerbait da.
- Boterea duena benetan nor den ikertu behar dugu. Taldekako batzarretan, benetako agintea nork ote duen igarri behar dugu. Agian ez da hitz egiten duen pertsona.
- Ezezko adierazpen bat "argi berde" bat izan daiteke. Mintzakideak zerbait ez egiteko arrazoi bat ematen baldin badu, agian konponbide bat eskatzen ari da.
- Gutxitan ezagutzen dira datu guztiak. Lehenik eta behin informazioaz jabetu behar dugu, juzku arinegirik egin gabe. Erreakzio arinegiek baldintzatu egin dezakete negoziazioaren arrakasta.



- Kontuz ezjakintasunarekin. Mintzakidea ez badago behar bezain informaturik, horren arabera aldatu beharko ditugu planak.
- Esaten digutena egiaztatzeko modua bilatu behar dugu. Negoziazioetan zehar ematen diren datu ugari gehiegizkoak edo neurritz kanpokoak dira; modu asko daude informazioak segurtatzeko.
- Mintzakideak tematzen direnean gaiz aldatzeko edo punturen bat saihesteko, hortxe tematu behar dugu guk, erantzun bat lortu arte.
- Negoziazioaren pertsona nagusia justifikaziorik gabe ez agertzea edo prometitutako datu bat ez eskaintzea ("ekarri nahi nituen dokumentu horiek, baina...") ahultasun zantzu larria da.
- Naturalak izan behar dugu. Itxurakeriak berehala antzematen dira; hasieratik itxurak egiten ari garela nabarituko dute gainerakoek.
- Besteen arazoak eztabaidatzean positiboak izan behar dugu. Eskertu egingo digute, eta erosoago sentituko direnez zerbait irabaziko dugu.
- Kontuz iritzi pertsonalekin. Ez dago iritzi eta teoria pertsonalak zertan azaldu. Gainerako pertsonak sarritan egongo dira horren aurka, eta, beraz, askoz ere gehiago gal dezakegu irabazten duguna baino.
- Kontuz besteen aldartearekin. Egoera guztiak, negoziazio guztiak bezala, desberdinak dira eta modu desberdinean gauzatu behar dira. Pertsona guztiak desberdinak dira, eta pertsona bakoitzaren baitan ere umore aldaketa asko gertatzen dira.
- Pazientzia izan behar dugu. Batzuetan, bileraren edo bileren amaieran, adostutako guztia laburbiltzen eta sinatzeko prestatzen ari garenean, adostutakoa gaizki jaso dela ikusten dugu. Hori gertatzenkotan, idatzi ditugun oharra atera eta puntu horiek berriz ere negoziatzeari ekin behar izango diogu.
- Ez gara pasatuko. Negoziazioetan aritzen diren pertsona guztiek badute euren muga. Sentiberak izan behar dugu, mintzakidearekin noraino iritsi ote gaitezkeen igartzeko eta ez pasatzeko. "Zurren sakelak bi zulo ditu", hau da, bestea zapaltzeak pikutara bidal dezake negoziazioa.
- Egon prest aurkako erreakzioak ikusteko. Eskaintzen duzuna edozer delarik ere, zure aurkariari gutxiegi irudituko bide zaiou.
- Hitz egin baino lehen pentsatu egin behar da. Besteen zaletasun pertsonal eta profesionalak errespetatu beharrekoak dira. Negoziazio asko joan dira pikutara lekuz kanpoko komentario pertsonalen erruagatik.
- Jorratutako eta hitzartutako puntu guztiak idatziz jaso behar dira, banan-banan. Gero makinaz idatzi eta partehartzaile guztiei pasatu behar zaizkie ahalik eta arinen.

- Ez dugu probokazioen tranpan erori behar. Negoziatzaile askok zentzurik gabeko adierazpenak egiten dituzte geu sumintzeko. Tentuz kontrolatu behar ditugu erreakzioak; zer esan nahi dugun ongi jakin arte isilik eutsi behar diogu.
- Negoziazioan parte hartzen duten pertsona guztiek alderantziz irakur dezaketela jakin behar dugu (baita paperean zehar ere). Ezkutatu behar diren gauzak ez dira ikusgai utzi behar.
- Itxurak dioena ez dugu sinetsi behar. Txosten asko zarata handiz aurkezten dira, ezer berezirik esaten ez badute ere.
- Beste alderdiko mintzakideekiko tratuan ez dugu txotxolokeriatan ibili behar. Negoziazioa oso gauza garrantzitsua da beraientzat. Umorea edo ironia gehiegi adieraztea kaltegarria izan daiteke negoziazorako. Izan ere, beste negoziatzaileek arinkeriatzat har dezakete, gutxienez, edo negoziatzearen aurkako jarreratzat.
- Eraso pertsonalak eta intentzio-prozesuak saihestu behar dira. Gaitzespena erabat beharrezkoa denean soilik erabili behar da. Intentzio-prozesuak beste intentzio-prozesu bat sortzen du mintzekidearengan.
- Mintzakideak gaitzespenik eginez gero, ez dugu geure burua horren aurrean justifikatu behar. Gehiegi justifikatzeak zalantzak sortzen ditu fede onaren inguruan.
- Erabakiak atzeratzeko maniobrak saihestu beharrekoak dira, ahal izanez gero ("aztertu egingo dut zeuk proposatutakoa", "ikusiko dugu", etab.). Horrek ez du esan nahi erabakiak arinegi hartu behar direnik. Gai bati dagozkion datuak ez ditugunean hauxe egin behar dugu: mintzakidearen errebindikazioaren edukia zein ote den galdetu behin eta berriro.

3.4.- NEGOZIAZIOAREN ERAGINKORTASUNA 10 FAKTOREREN MENPE DAGO.

Sintesi moduan, negoziazio prozesuak 10 faktoreren menpe daudela esan daiteke. Faktore horietan lehen esandako guztia laburbiltzen da:

1. *Negoziazioa prestatu, beti.*
2. *Komunikazioa eta entzute-teknikak menperatu.* Negoziazioa komunikazioan oinarritutako prozesu bat da; ideia, mezu eta argudioen transmisioan oinarritutako prozesu bat.
3. *Enpatia erabili.* Beste alderdiaren ikuspuntua objektibitatez ulertzen saiatu behar dugu, baita haren jarrera errespetatu ere.
4. *Ez gutxietsi mintzakidea.* Negoziazioan erabiltzen dituen estrategiak aztertu.



5. *Originaltasuna erabili besteak harritzeko.* Froga eta adibide originalekin adieraz daitezkeen alternatiba eta argudioak prestatu, mintzakideak harritzeko.
6. *Jokoaren arauak errespetatu.* Aldez aurretik hartutako erabakiak errespetatu behar dira, indarra edo boterea erabiltzen sailhesteaz batera. Konbentzitu behar da, ez inposatu.
7. *Iraunkortasuna.* Pazientziaz aritu, negoziazioak luze jo dezakeela onartuta. Prozesuak bizkortzea ez da zentzukoa, erabaki okerrak hartzera eraman gaitzake eta.
8. *Malgutasuna.* Hasieran aurreikusita ez zeuden konponbideak onartzeko prest egon behar dugu.
9. *Gutxienezko helburuei eutsi, amore eman gabe.* Etsi beharrean hobe da mahaia uztea.
10. *Negoziazioak "irabazi - irabazi" posiziotik amaitu, beti.* Negoziazioaren arrakasta bi alderdien beharrak asetzen dituzten akordio positiboak lortzea dela pentsatu behar dugu; hori gutzia giro atseginean, ondorengo negoziazioei atea zabalik utzita.

4. Negoziazio taktika batzuk.

Negoziatioetan parte hartzen duten pertsona guztiek xede berbera dute, hots: euren proposamenak beste alderdiaren proposamenen gainetik utzi nahi dituzte. Hori horrela izanik, ekintza taktikoez bi norabide izango dituzte:

1. Geure proposamenen alde onak azpimarratu.
2. Beste alderdiaren proposamenen alde onak gutxietsi.

Eraginkortasuna irabazteko eta alferrikako indarkeria saihesteko, argudioak proposamen, planteamendu, arrazoi edo datuetara zuzenduko dira, ez pertsonengana.

Hona hemen proposamen batzuk:

1. Beste alderdiak dioenari aurre egin, fermuki eta amore eman gabe. Horren eraginez, nahi zuen baino urrunagora eramango ditu bere proposamenak, eta orduan, muturrekoak direla esanez, gaitzetsi egin ahal izango ditugu.
2. Beste alderdia probokatu, terminoren bat gehiegizko moduan erabiliz. Horren bidez beste muturrera eramango du bere argudio (eta, beraz, gaitzetsi beharreko posizio batera).
3. Beste alderdiaren argudio eta ondorioak seguru sentitzen ez garen eremu batean mugitzen badira, gure posizioarentzat sendoagoa den beste eremu batera eraman ditzakegu.

4. Eremu konkretuan posizio ahulean baldin bagaude, balioen edo orokortasunaren eremura jo dezakegu.
5. Beste alderdiak itotzen bagaitu bere datu eta argudioekin, galdera ximpleak egitea komeni da. Horren bidez, eremua noraino menperatzen duen ikus dezakegu.
6. Beste alderdiari egiten dizkiogun galderak bere argudioen haria edo indarra ken diezaiokete; edozein kasutan, kontraerasoa prestatzeko denbora irabaziko dugu.
7. Argudio on bat dugunean hobe da argudio ahulago batzuekin hastea; sendoena geroko utziko dugu, beste alderdiak argudio ahulen kontra bideratzen duen erasoari aurre egiteko.
8. Arrazoi eta indar osoa izan arren ez da komeni hasieratik erabiltzea; aitzitik, hobe da posizio ahul batean hastea.
9. Ondo dago beste alderdiaren argudioak epaitzea, balioa kenduz, baina erdeinuzko adierazpenik erabili gabe.
10. Ondo dago gure argudioak neurritz kanpo baloratzea, nahi dugun eragin positiboa lortzeko, baina ez dugu gehiegizko adierazpenik erabili behar.
11. Bere ikuspuntuei eusteko zertan oinarritzen ote den beste alderdiari galdetzea eraginkorra izan daiteke: kolokan jar dezake, eta, gutxienez, denbora irabazteko balio du.
12. Ea bere jarrerari eusten ote dion galdetzen diogunean mintzakideari (jarrera zentzugabea, justifikaziorik gabea, baztertzalea), bere erantzuna txarra izango da bere posizioarentzat, erantzun hori edozein delarik ere.
13. Aurrekoa ganoraz eta indarrez esaten baldin badu, iritzi propioa izan beharrean adierazi den iritzi bat dela esanez atera daiteke kinka horretatik.
14. Argudio bat baino gehiago erabili direnean, eragin handiagoa lortzen da ondorengo eran erabiliz gero:
 - . Hiru baldin badira: lehenengo indar ertainekoa, gero ahulena, eta amaieran indartsuena.
 - . Bi baldin badira: lehenengo ahulena eta amaieran indartsuena.
15. Beste alderdiarengan eta negoziazioaren giroan eragin positiboa lortzeko modu bat autokritika egitea da, gure jarrera edo tesi bati buruz. Kasu horietan, interes edo indar txikiko tesi edo argudioak aukeratu behar ditugu autokritikarako.
16. Negoziazio guztietan aurreikusita izan behar dugu zein puntutan amore eman dezakegun (eta zein neurritan). Hala, gai horiek agertzen direnean aprobeixatu egin behar ditugu, malgutasunaren eta elkarrizketaren aldeko jarrera indartzeko.



17. Gure argudioak ahulak baldin badira zera esan behar dugu: ez diegula garrantzi handiegirik eman nahi; hizpide dugun gaiak merezi duena soilik.
18. Umorea eta ironia erabiltzeak sutan jar dezake mintzakidea, halako moldez non hoztasunez hitz egiteko behar duen lasaitasuna kentzen dion.
19. Batzuetan, geure tesiak frogatzeko eskatzen digutenean, froga hori aurkako iritzia duenaren aurka eraman dezakegu.
20. Mintzakidearen iritzi, tesi edo argudioak absurdura eraman daitezke.
21. Hobe izaten da beti beste alderdiari lehenago hitz egiten uztea.
22. Argudio asko erabiltzea edo galdera asko egitea onuragarria da mintzakidearen jarrera ahultzeko. Izan ere, argudio ahulak izan arren besteak aurre egin behar die, baita garrantzi gutxiko galderei erantzun ere.

2. "Rol jokoaren" xedeak

Rol jokoen bidez hauxe egiten dugu: parte-hartzailei zor dazkieen egoera edo akintza beti hartu eta egia dela balitz bezala biziarazi. Kontua da egoera hori bai behar dugula, ez buruz soilik baizik eta baita seminendu eta gorputzarekin ere. Teknikak sortzeko da hori. Gure eguneroko lanari eskatzen zaion alternatiba bai da. Gainera, rol jokoak une baten baurantzeko eta trebatzeko teknika da eta, horrez gain, eguneroko trebatze gisa erabili daiteke bilarrak eta topaketak prestatzeko.

Hona hemen lortu nahi diren helburuak:

- Esagutzen ditugun egoerak antzestu, haren inguruko ezagutza eta kontrola hobetuz, idia berriak erkiu jadanik ezagutzen gaituen topaketetara buruz.
- Gure kerkasak heldu, jarrera, ideia eta argudio berri edo desberdinak bilatzeko.
- Konfiantza edo arabalarak hartzea ostopatu edo errazten duten jantzi antzemateko (bai guren bai besteengan).
- Aukeratzin diren roletan norberaren burua proiektatzea, rolak ulertzea (argudioak, erreakzioak...), proiektatuak ekintza hobetuz (errikuntzak zuzendu, egoera baktuzkoen guzabanako edo talde moduan dugun kontrola handitzea), emozioei antzemateko, koloreak eta talde konfiantza gertatzea, norberarekiko konfiantza handitzea (egia desakiegunaz konfiantza).



Handwritten text, likely a title or header, appearing as a faint line at the top of the page.

Handwritten text, possibly a date or a short introductory sentence.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

Handwritten text, continuing the notes or a list item.

Handwritten text, possibly a section header or a specific point.

IV. Modulua

Negoiazio prozesuetako gatazkak konpontzeko teknikak (I)

1. Sarrera: teknikaren azalpena.

Modulu honetan, negoziazio kolektiboetan gehien gertatzen diren gatazka eta egoerak aztertuko ditugu. Horretarako, Rol Playing ("rol joko") izeneko teknikaz baliatuko gara. "Rol Joko" beste teknika batzuekin erabili ohi da taldeak dinamizatzeko eta euren barne gatazkak konpontzeko. Teknika honen bidez errealitateko egoerak hartu eta antzezten ditugu, bertan parte hartzen dutenen jokabidea aztertzeko asmoz. Teknika hori eguneroko lan-tresnatzat hartu dute mota desberdineko talde batzuek; adibidez: bilerak prestatzeko, bilera horien bilakaera zer-nolakoa izango den ezin jakin daitekeenean.

2. "Rol jokoaren" xedeak.

Rol jokoaren bidez hauxe egiten dugu: partehartzaileei sor dakiekeen egoera edo ekintza bat hartu eta egiazkoa balitz bezala bizi arazi. Kontua da egoera hori bizi behar dugula, ez buruz soilik, baizik eta baita sentimendu eta gorputzarekin ere. Teknika sortzailea da berez. Geure eguneroko lanari eskaintzen zaion alternatiba bat da. Gainera, rol jokoak une batez hausnartzeko eta trebatzeko teknika da, eta, horrez gain, eguneroko tresna gisa erabil daiteke bilerak eta topaketak prestatzeko.

Hona hemen lortu nahi diren helburuak:

- Ezagutzen ditugun egoerak antzeztu, haien inguruko ezagutza eta kontrola hobetzeko.
- Ideia berriak aurkitu jadanik ezagutzen genituen topaketei buruz.
- Gai konkretuei heldu, jarrera, ideia eta argudio berri edo desberdinak bilatzeko.
- Komunikatzea edo erabakiak hartzea oztopatu edo errazten duten jarrerari antzematea (bai gudan bai besteengan).
- Aukeratzen diren roletan norberaren burua proiektatzea, rola ulertzea (argudioak, erreakzioak...), proiektatutako ekintza hobetzea (errakuntzak zuzendu, egoera bakoitzean gizabanako edo talde moduan dugun kontrola handitzea), emozioei antzematea, kohesioa eta talde konfiantza garatzea, norberarekiko konfiantza handitzea (egin dezakegunaz konturatzea).

3. Prozedura.

Rol jokia modu espontaneoan gertatzen diren egoerak behatzeko eta bizitzeko teknika bat da; lagungarria da egoera horien inguruan hausnartzeko. Teknika hori bi eratan erabil daiteke:

1. Urruneko egoerak antzeztu (adibidez: auzokideen arteko bilera bat), gure jarrera eta jokabideak zer-nolakoak diren ikusteko. Kasu horietan, arreta aktoreen jokabidean kontzentratzen da, eta, hortaz, beste alderdi batzuek indarra galtzen dute: antzezten dugun egoeraren egiazkotasuna edo hurbiltasuna.
2. Partehartzaileen bizitzatik hartutako egoera erreal eta hurbil bat antzeztu (negoiazio kolektiboko mahai bat, lantegiko bilera bat...). Teknikaren bigarren erabilera honetan garrantzitsuak dira sortutako egoeraren egiazkotasuna eta hurbiltasuna. Horrenbestez, denbora gehiago eman behar dugu pertsonaiak eta eszenatokia eraikitzen, ahalik eta errealean izan behar dutelako.

Geure kasuan bigarren erabilera aukeratu dugu. Izan ere, negoziazio kolektiboetan gehien agertzen diren rolak ahalik eta ondoen errepikatzen saiatuko gara.

Rol jokoen garapenean hiru une edo etapa daude: prestakuntza, antzezpena eta ebaluazioa.

3.1.- PRESTAKUNTZA.

- Gaia aukeratu. Aztertu nahi dugun gaia aukeratzen da.
- Rolak prestatu. Egoera eta pertsonaien ezaugarriak definitzen dituzten rol idatziak eman daitezke. Horretarako, garrantzitsua da hurrengo minutuetan izango dituzun eginkizun, rol eta jarrerak definitzen dituzten ildo batzuk eranstea. Garrantzitsua da egoeraz jabetzeko eta argudio eta ideiak prestatzeko behar den denbora ematea. Pertsonaien prestakuntza taldeka egin daiteke, rolek horrela eskatuz gero. Beste aukera bat jokia sortzen diren ideietatik eraikitzea da, egoera, pertsonaiak, jarrerak eta rolak hortxe bertan itxuratuz.
- Eszenatokia prestatu. Antzezpenaren eszenatokia prestatu behar da. Errealitateko eszenatokia ongi errepikatzeak sinesgarritasuna emango dio antzezpenari.

3.2.- ANTZEZPENA.

Antzezpena egiteko, dinamizatzaileak bi taldetan sailkatuko ditu partehartzaileak: alde batetik, aktoreak; bestetik, antzezpenaren ikusleak (behatzaileak).

Antzezpena alde aurretik ezarritako denbora-tartean gauzatuko da, edo, bestela, dinamizatzaileak eta ikusleak aztertu nahi ziren ideiak agertu egin direla erabakitzen dutenean. Rol jokoak dirauen bitartean, ikusleek oharrak idatziko dituzte ebaluatu nahi diren puntuei buruz. Hori egiteko, plantilak presta daitezke.



Behaketa-plantiletan behatu nahi diren alderdiak bildu behar dira. Orientazio moduan honako hauek proposatzen ditugu:

- Hizkuntzaren eta komunikazio formen erabilera. Erabilitako hizkuntza mota, axiomak, komunikazioa erraztu edo oztopatzen duten ahozko elementuak, komunikazioa erraztu edo oztopatzen duten elementu ez-ahozkoak (jarrerak, keinuak, mahian dugun lekua...).
- Eztabaidaren edukia.
- "Bestearen" pertzeptzioa. Pertzeptzio legeak, estereotipoak, etiketak.
- Erabakiak hartzeko prozesua. Mintzakidea, elkarlana, eztabaida, ikuspegi sortzailea, malgutasun-ahalmena, alternatibak bilatzeko gaitasuna, negoziazioa, behar desberdinak, xede desberdinak.

3.3.- EBALUAZIOA.

Antzezpena bukatutakoan, dinamizatzailerak aktoreen lana eskertu eta antzezpenean sentitu dutenari buruzko informazioa biltzen saiatzen da.

Euren inpresioak entzun ondoren, antzezpenean parte hartu dutenei egoeratik urruntzeko eskatzen zaie. Antzeppen bat da, eguneroko egoera bat, baina haiek ez dira derrigorrez identifikatzen euren rolekkin; beraz, agian arazoak izan dituzte egokitu zaizkien pertsonaiekin.

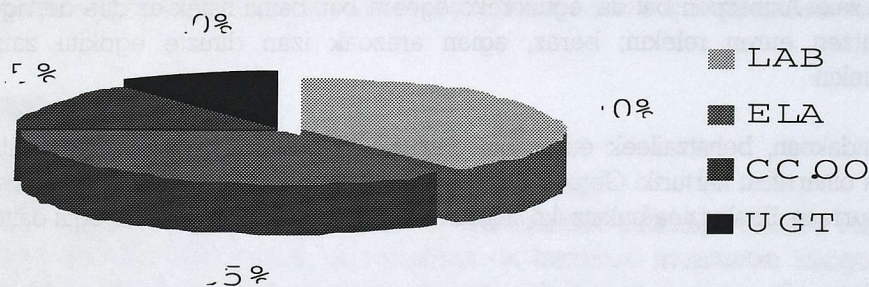
Hori egindakoan, behatzaileek euren ikuspuntuak azaltzen dizkiote elkarri, plantiletan jasotakoa oinarritzat harturik. Gero, antzokitik kanpo egon direnek ikusitakoa azaltzen da guztien aurrean. Ebaluazioa bukatzeko, iruzkin eta galderak egiten dira edo egin daitezke.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rolaren koordinaden barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaiak, saia zaitez ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioko langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzen zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldaketak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratu erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoiazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: pertsonal-burua.

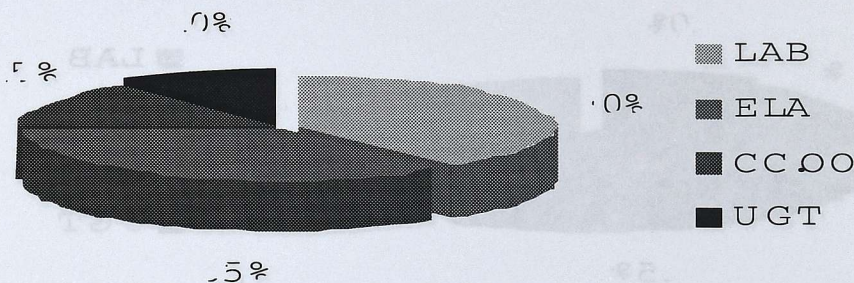
Enpresako pertsonal-burua eta jabearen semea zara. Unibertsitatean ikasi duzu (psikologian lizentziatua). Etorkizunean enpresaren zuzendaria izango zara, eta beraren produkzioa nazioarteko merkatuetara orientatzeko asmoa duzu. Ondo ezagutzen dituzu enpresak kudeatzeko teknika berriak. Zure ikuspuntutik ezinbestekoa da 25 langile kaleratzea, berez txarra izan arren, eta gainerako langileek neurri hori erraz onar lezaketela uste duzu.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rola koordenatu barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaiak, saia zaitetz ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioko langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzea zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldatetak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratua erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoziazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: aholkularia.

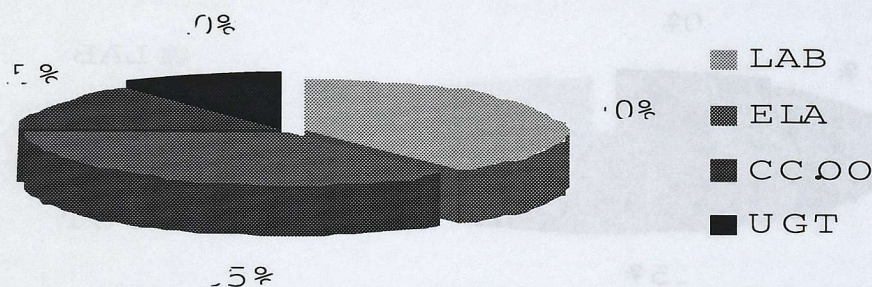
Zuzendaritzaren aginduz enpresa berregituratu behar duen aholkulari-taldearen kidea zara. Bileretan ez duzu inoiz ere hitz egiten, eta idatzizko oharren bidez komunikatzen zara pertsonal-buruarekin. Zure eginkizuna negoziazioaren bilakaera etengabe aztertzea eta zuzendaritzari aholkuak ematea da, idatzizko oharren bidez argudioak emanez. Hasitako prozesuaren arrakasta nahi duzu, zure bezeroa pozik egon dadin. Azken batean, zerbitzu bat saltzen ari zara.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rolaren koordinaden barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaiak, saia zaitez ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioko langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzen zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldaketak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratua erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoziazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: LABen ordezkaria.

Aurre egiten diozu, irmotasunez, enpresaren zuzendaritzari. Zure afiliatuak ados daude grebara jotzeko, eta aukera hori negoziazioan presionatzeko erabil dezakezu. Sindikatuaren ordezkaria izateaz gain zure herriko Amnistiaren Aldeko Batzordeen kidea zara. Talde hori bete-betean dago murgilduta presoak hurbiltzearen aldeko kanpaina, eta gai hori ere negoziazio mahaira eraman behar dela uste duzu.

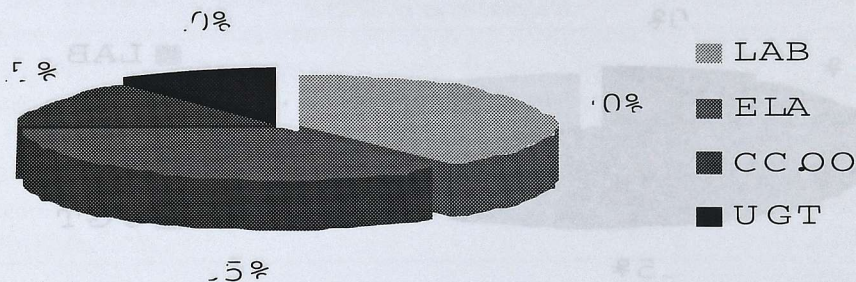


NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rolaren koordinaden barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaiak, saia zaitez ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioako langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzea zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldaketak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratua erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoziazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: ELAren ordezkaria.

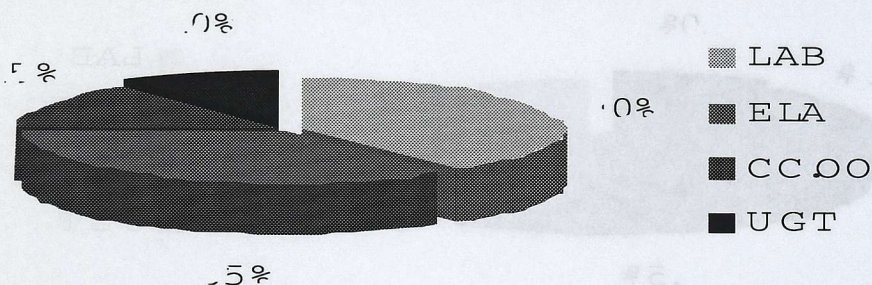
Enpresako bigarren indar sindikalaren ordezkaria zara. Gatazkaren bilakaerak konplikatu egin du zure egoera pertsonala: alde batetik, ados zaude sindikatuen eskaerekin (baita grebaren aldeko deialdiarekin ere); bestetik, harreman onak dituzu enpresaren zuzendariarekin, aspalditik ezagutzen duzu eta. Jarrera horren eraginez urrundu egin zara negoziaziotik, ez zara gehiegi inplikatu. Nahiago zenuke mahaian ez egotea.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rolaren koordinaden barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaiak, saia zaitez ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioko langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzea zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldaketak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratua erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoiazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: CC.OOren ordezkaria.

Langileen errebindikazioak bidezkoak direla uste duzu, baina ez zaude ados eskatutakoa lortzeko proposatzen diren bitartekoekin (greba deialdiarekin). Zure afiliatuak erdibiturik daude: batzuk grebaren alde daude, eta beste batzuk grebaren aurka. Beste alde batetik, sindikatuaren zuzendaritza ez da grebaren aldekoa, eskualde horretako CCOOren ekar liezaiokeen kostu politikoari beldur dio eta.

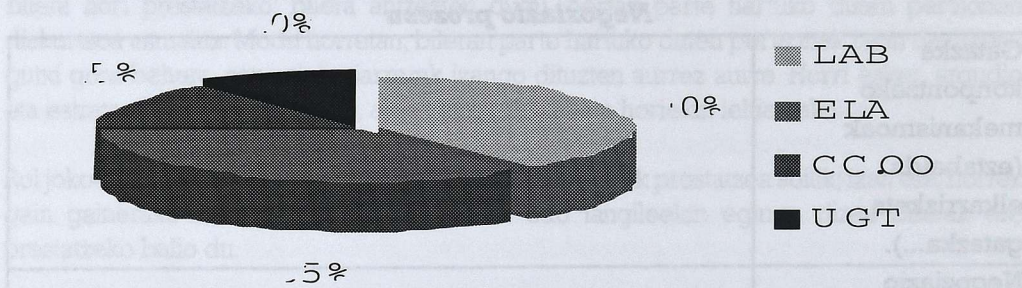


NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Negoiazio kolektiboaren prozesuan sortzen den gatazka bat gainditzeari buruzko simulazio bat egingo dugu. Teknika hau prestatzeko elkarrizketa batzuk egin ditugu sindikatuaren izenean -hainbat sektoretan- negoziazio kolektiboetan parte hartu duten pertsonekin. Hala eta guztiz ere, taldean banatu diren rola fikziozkoak dira, eta rol horiek betetzen dituzten pertsonak ez dituzte interpretatzen, hau da, ez dira derrigorrez haiekin identifikatzen, ezta haiekin ados egon behar ere. Eskatzen dizuguna hau da: erabil itzazu ahal dituzun argudio guztiak zure egoera defendatzeko, zure rola koordenatu barruan. Ez baduzu informazio handirik aurkitzen, edo ez badakizu nondik jo dezakeen zure pertsonaia, saia zaitez ezagunen bat edo gisa horretako norbait gogoratzen. Xedea da ikuspuntu desberdinak ikustea eta egoera normal bat (ahalik eta normalena den egoera bat) aztertzea. Eskerrik asko.

Hasierako egoera

Automobilgintzako osagaiak fabrikatzen dituen enpresa batean negoziazio kolektiboari ekin behar zaio. Enpresak 5.000 milioiko fakturazioa du urtean, eta 250 langile. Langileen artean lau talde profesional daude: lehen mailako ofizialak, bigarren mailako ofizialak, langile soilak eta administrazioko langileak. Enpresa batzordean sindikatu abertzaleak dira nagusi, alde handiz. LAB da lehenengoa, eta berarengandik hurbil ELA dago.



Enpresa familiarra da. Orain dela gutxi berregituratze-prozesu bat hasi du, kalitatea egiaztatzerantz zuzendutako auditoretza bat gainditzeko xedez (ISO Arauak), horren bidez zabalik izango baititu Europako merkatuak. Horretarako, zuzendaritzak aholkularitza-enpresa bat kontratatu du, eta beronek funtsezko aldaketak hasi ditu enpresan. Beste neurri batzuen artean teknologia aurreratua erostea gomendatu du, eta horrek prestakuntza ikastaroak egitea eskatuko du. Gainera, langileen %10 kaleratu nahi du, hau da, 25 langile. Bi astez negoziatu ondoren zuzendaritzak bere horretan dirau langileak kaleratzeko asmoekin. Negoziazioak ez du ez aurrera ez atzera egiten. Giroan tentsioa sumatzen da, ezinbestekoa baita datozen egunetan hitzarmen bat lortzea.

Zure rola: UGTren ordezkaria.

Bat zatoz gainerako sindikatuen errebindikazioekin, baina bai zeu eta bai zure afiliatuak grebara deitzearen aurkakoak zarete. Negoziazioaren elkarrizketetan zera adierazten duzu: egoeraren erantzulea ez dela enpresaren zuzendaritza, berak kontratatutako aholkularitza-enpresa baizik. "Kale borrokako" ekintza batean inguruko herri bateko PSOEren egoitzari eraso diote, eta horren eraginez jarrera gogorra duzu LABen ordezkariarekin.

ROL JOKOA BEHATZEKO PLANTILA

Pertsonak

Diskurtsoen edukia.	
Behar desberdinak.	
Interes desberdinak.	
Jarrerak, jokabideak... gatazkaren inguruan (inposatzea, abandonatzea, arreta...).	
Buruzagaitza (liderrak).	

Negoiazio prozesu

Gatazka konpontzeko mekanismoak (eztabaida, elkarrizketa, gatazka...).	
Negoiazio estrategiak.	
Akordioa errazten duten ahozko alderdiak	
Akordioa oztopatzen duten ahozko alderdiak	
Akordioa errazten duten alderdi ez-ahozkoak	
Akordioa oztopatzen duten alderdi ez-ahozkoak	

V. Modulua

Negoiazio prozesuetako gatazkak konpontzeko teknikak (II)

1. Xede berriak rol jokoaren teknikaren aplikazioan.

Ikastaroaren bosgarren modulu honetan, negoziazio kolektiboan sortutako beste gatazka-egoera bat hartu eta antzeztuko dugu, rol jokoaren teknika aplikatuko dugu, beraz, bigarren aldiz.

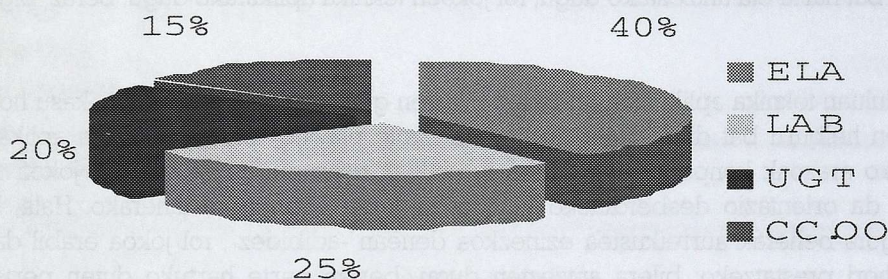
IV. Moduluan teknika aplikatzearen bidez bilatzen genituen helburuez gain, kasu honetan bigarren helburu bat dugu, hots: "rol jokia" (role playing) prestatzean eta aplikatzean sortutako arazoak konpontzea. Aurreko moduluan esan dugun bezala, rol jokia tresna egokia da orientazio desberdineko hainbat talderen eguneroko lanerako. Hala, bilera baten gora-beherak aurreikustea ezinezkoa denean -adibidez-, rol jokia erabil daiteke bilera hori prestatzeko: bilera antzezten dugu, bertan parte hartuko duten pertsonen diskurtsoa asmatuz. Modu horretan, bileran parte hartuko duten pertsonak jakin dezakete, gutxi gora-behera, zer nolako jarrerak izango dituzten aurrez aurre. Horri esker, argudio eta estrategiak presta ditzakete, aldez aurretik, jarrera horiekin lehiatzeko.

Rol jokoaren erabilera, beraz, ez da negoziazio prozesuak prestatzea soilik; izan ere, horrez gain gainerako sindikatuekin, instituzioekin edo langileekin egingo diren bilerak ere prestatzeko balio du.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den privatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EAJren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumurruek dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziazio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuen ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziazio-mahaian azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

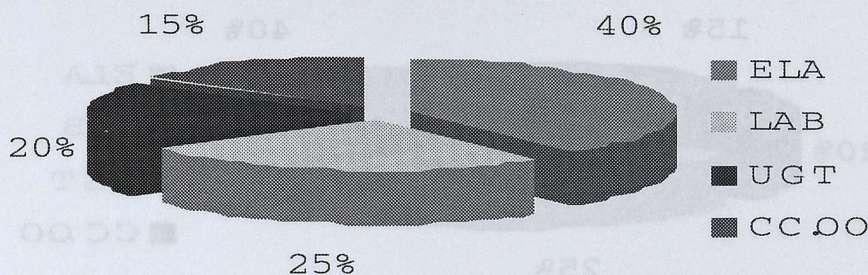
Zure rola. Administrazioaren ordezkaria (eleduna).

Administrazioaren ordezkaria zara; sindikatuek zurekin negoziatu behar dute. Ekonomilaria zara. Jakintsu harroputzen moduan hitz egiten duzu, zenbaki eta portzentaiak etengabe aipatuz. Zure nagusien presioa handia da, izan ere, ultimatum bat eman dizute datozen asteetan akordio bat lor dezazun. Oraingo gobernuaren egoera nahiko ahula da, eta, berriki jakin duzunez, osasun sektoreak grebara joko balu agian ez luke iraungo.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den pribatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EAJren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumurruak dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziatio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuen ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziatio-mahaietan azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

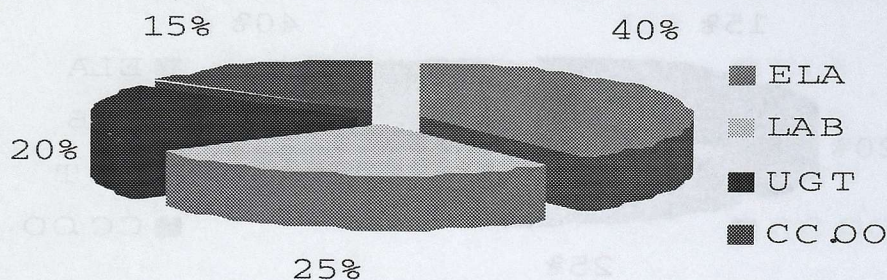
Zure rola. Eledunaren aholkularia.

Administrazioaren eledunaren ondoan zaude, aholkulari moduan. Negoziatioan ez duzu normalean hitz egiten, zuzenean galdetzen dizutenean izan ezik. Negoziatioaren bilakaera aztertzen duzu denbora osoan, eta idatzizko oharren bidez komunikatzen zara eledunarekin. Zure jarreraren tentsioa eta urduritasuna nabaritzen dira, baina harreman ona duzu eledunarekin.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den privatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EJA)ren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumuruak dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziazio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuaren ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziazio-mahaian azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

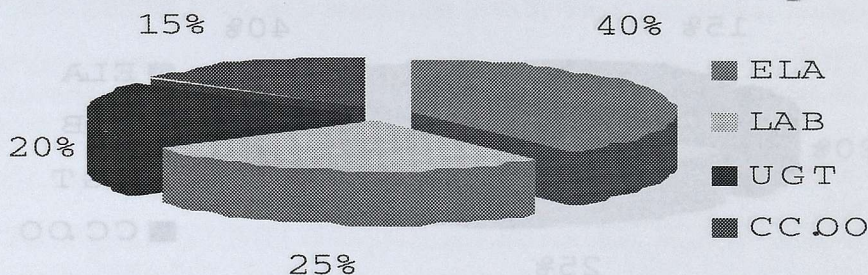
Zure rola. ELAren ordezkaria.

Eskarmentu handia duzu negoziazioetan. Ez zara asko fidatzen mahaiian lor daitezkeen akordioez, eta horregatik bildu zara zure kabuz administrazioaren ordezkariekin. Horri dagokionez, zure afiliatuen eskarien inguruko akordio bat ia lortuta duzula uste duzu. Ez duzu gutziz sinesten LABekin berriki hasitako elkarlanean.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den privatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EAJren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumurruek dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziazio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuen ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziazio-mahaian azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

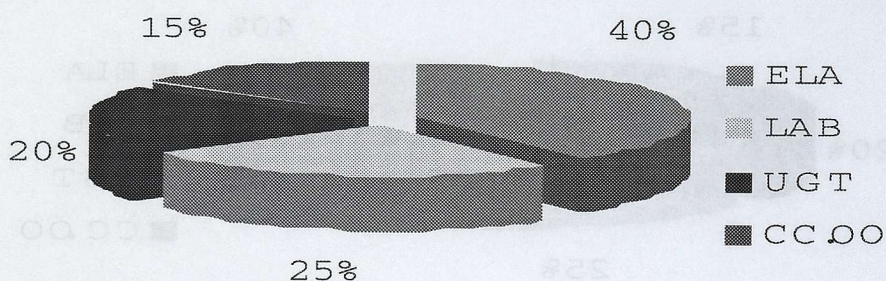
Zure rola. LABen ordezkaria.

Negoziazioa geldirik dagoela uste duzu. Ez doa ez atzera ez aurrera, eta, beraz, presionatu egin behar dela deritzozu. Egoera greba baten bidez gaindi litekeela hasi zara pentsatzen. Greba egiteko mehatxua tresna ona izan liteke, zure iritziz, baina horretarako gainerako ordezkari sindikalak konbentzitu behar dituzu. Modu horretan astindu egingo zenukete negoziazioa. Hala eta guztiz ere, bakarrik sentitzen zara; nolabait, ELAren estrategia traizioa dela uste duzu, pikutara bidali baitu ekimen bateratua.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den privatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EAJren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumuruak dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziazio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuen ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziazio-mahaian azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

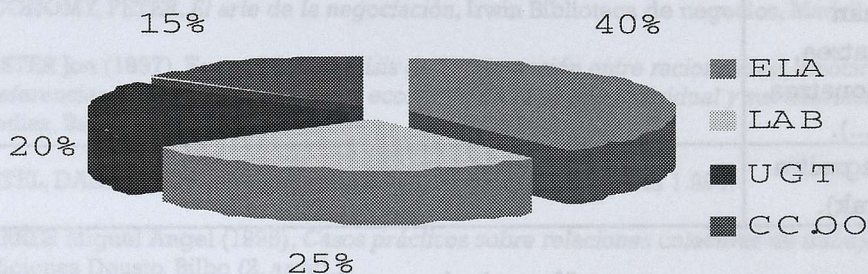
Zure rola. UGTren ordezkaria.

Negoziazio-mahaian jarrera nahiko pasiboa duzu, mahaitik kanpo akordio bat lortuta duzula uste duzu eta. Prozesua bukatuta dago, zure iritziz, eta sindikatuko afiliatuen eskakizun gehienak eskuratu dituzu. Hortik begiratuta, konplizitatezko jarrera duzu administrazioaren ordezkariekin.

NEGOZIAZIO KOLEKTIBOAREN PROZESUAN SORTUTAKO GATAZKA BAT GAINDITZEARI BURUZKO ROL JOKOA

Hasierako egoera

Osakidetzan negoziazio prozesu bat hasi da. Beraren bidez hitzarmen kolektibo bat lortu nahi da, ondorengo gaiak xedetzat hartuta: Osakidetzan gertatzen ari den privatizazio prozesua geldiaraztea (zenbait zerbitzu enpresa pribatuaren esku geratzen ari dira, gero eta sarriagotan); lanaldia asteko 35 lanordutara murriztea; eta soldatak %7 igotzea. Negoziazioa sektore publikoan gauzatzen denez, mintzakideak Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailekoak dira (EAJren esku garai horretan).



4 hilabetez negoziatu ondoren, soldaten igoera eta lanaldiaren murrizketa dira punturik zailenak. Garai horretan zehar, komunikabideek egunero informatzen dute negoziazioaz, bai bileren hasieran eta bai bukaeran. Prozesua interes publikoko kontua izatera iritsi da, euskal osasun sektore osoko langileek grebara jo dezaketela esaten da eta (zurrumuruak dira, deialdi formalik ez dago-eta inoren aldetik). Negoziazioa bilera-gunez aldatu da, ELA eta UGT "ezkutuan eta euren kabuz" negoziatzen ari baitira Administrazioarekin, negoziazio-mahaitik kanpo, akordioak lortzeko. Azken gertaera horrek sutan jarri ditu sindikatuen ordezkariak. Egoera hori bereziki mingarria da ELA eta LABen artean, euren ekimenak bateratzea erabakita dutelako.

Administrazioak, berriz, prentsara jotzen du bere eledunen bidez; sindikatuak langileen interesetatik urrundu direla esaten du, negoziazio-mahaian azaltzen dituzten jarrerak politikoak dira, dio, sindikalak izan beharrean. Adierazpen horiek susmo txarrak sortu dituzte langileen batzarretako sektore batzuetan. Tentsioa eta mesfidantza nagusitu egin dira.

Zure rola. CC.OOren ordezkaria.

Egoera zertan den garbi ikusten duzu, ondo konturatzen zara. Administrazioarekin zuzenean negoziatzea komenigarria izan litekeela hasi zara pentsatzen. Zure tresnak agortu egin direla sentitzen duzu, eta, hortaz, mahaian duzun partehartzea eduki eskasekoa dela uste duzu. Negoziazio horrekin zerikusirik ez duten gaiak aipatzen hasi zara, hala nola indarkeria politikoaren eremuan berriki gertatu diren erasoak.

ROL JOKOA BEHATZEKO PLANTILA

Pertsonak

Diskurtsoen edukia.	
Behar desberdinak.	
Interes desberdinak.	
Jarrerak, jokabideak... gatazkaren inguruan (inposatzea, abandonatzea, arreta...).	
Buruzagzaitza (liderrak).	

Negoiazio prozesu

Gatazka konpontzeko mekanismoak (eztabaida, elkarrizketa, gatazka...).	
Negoiazio estrategiak.	
Akordioa errazten duten ahozko alderdiak	
Akordioa oztopatzen duten ahozko alderdiak	
Akordioa errazten duten alderdi ez-ahozkoak	
Akordioa oztopatzen duten alderdi ez-ahozkoak	



BIBLIOGRAFIA

- AXELROD Robert (1984), *La evolución de la cooperación*, Alianza, Madrid.
- BAZERMAN, MAX eta NEALE MARGARET A. *La negociación racional en un mundo irracional*, Paidós, Empresa 2.000. Bartzelona 1997.
- BECK Phyllis (1998), *La negociación en una mesa desapareja*, Granica, Buenos Aires.
- COMISION CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (1998), *La nueva función de la negociación colectiva y los acuerdos interconfederales sobre el empleo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- DAWKINS Richard (1994), *El gen egoísta*, Salvat, Bartzelona.
- ECONOMY, PETER. *El arte de la negociación*, Irwin Biblioteca de negocios, Madrid, 1994.
- ELSTER Jon (1997), *Economics. Análisis de la interacción entre racionalidad, emoción, preferencias y normas sociales en la economía de la acción individual y sus desviaciones*, Gedisa, Bartzelona.
- ERTEL, DANNY (bild.). *Negociación 2.000*, Mcgrawhill, Kolombia 1.996.
- FERRER Miguel Angel (1995), *Casos prácticos sobre relaciones colectivas de trabajo*, Ediciones Deusto, Bilbo (2. argitl.).
- FISHER, ROGER eta ERTEL DANNY. *Obtenga el sí en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación*, Ediciones Gestión 2.000 S.A. Bartzelona 1.997.
- FISHER, ROGER; URY WILLIAM eta PATTON BRUCE. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Ediciones Gestión 2.000, S.A., Bartzelona, 1996.
- FONT BARROT, ALFRED. *Negociaciones, entre la cooperación y el conflicto*, Grijalbo, Bartzelona, 1997.
- FUNDACION EDE. *Curso para la dinamización de equipos de voluntariado*.
- GARMENDIA Jose Antonio eta PARRA Francisco (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*, Madrid, Taurus.
- GOMEZ-POMAR, JULIO. *Teoría y técnicas de negociación*, Editorial Ariel S.A., Bartzelona, 1.991.
- LAB EMAKUMEAK. *Guía frente a la discriminación sexual*.
- LE MOUËL Jaques (1992), *Crítica de la eficacia*, Bartzelona, Paidós.
- MANUEL DE, FERNANDO eta MARTINEZ-VILLANOVA, RAFAEL. *Comunicación y negociación comercial*, Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1996.
- MANUEL DE, FERNANDO eta MARTINEZ-VILANOVA, RAFAEL. *Técnicas de negociación, un método práctico*. Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1996.
- MIGUELEZ Faustino eta PRIETO Carlos (zuz. eta koord.)(1999), *Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI*, Madrid.

- MOORE, CHRISTOPHER. *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 1995.
- PEREZ DIAZ, Victor (1987), *El retorno de la sociedad civil*, Instituto de Estudios Económicos, Madril.
- POUNDSTONE William (1995), *El dilema del prisionero*, Alianza, Madril.
- PRUITT Dean G. & CARNEVALE Peter J. (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham.
- REDORTA Josep (1998), La mediación y el mundo laboral, *Educación social*, 8. zkia.
- REX John (1985), *El conflicto social*, Siglo XXI, Madril.
- RITZER GEORGE (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- RODRIGUEZ MAURO eta SERRALDE, MARTHA. *Asertividad para negociar*, Mcgraw-Hill, Mexiko, 1990.
- SALA Tomás (Zuz.) (1997), *Guía práctica de negociación colectiva*, Tirant Lo Blanch, Valentzia.
- SENLLE, ANDRES. *Negociación ISO 9.000 en la práctica*, Ediciones Gestión 2.000 S.A., Bartzelona, 1997.
- SERRANO, GONZALO eta RODRIGUEZ, DAMASO. *Negociación en las organizaciones*, Eudema Psicología. Recursos Humanos, Madril, 1993.
- TECNOLOGIA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La situación de las delegadas y delegados en el mundo laboral y en el sindicato* (Txostena), 1998ko maiatzean argitaratua.
- TECNOLOGIA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La salud laboral y el medio ambiente en la empresa* (Txostena), 1998ko urrian argitaratua.
- URY, WILLIAM. De la negociación al acuerdo. *Claves para superar cualquier negociación*, Parramón Ediciones S.A. Gestión de Empresa, Bartzelona, 1993.
- WINKLER, JOHN. *Cómo negociar para mejorar resultados*, Ediciones Deusto, Bilbo, 1998.
- ZUBERO IMANOL. *Curso de negociación colectiva*, 1999ko martxoa.
- ZUBERO IMANOL (1998), *El trabajo en la sociedad. Manual para una sociología del trabajo*, Euskal Herriko Unibertsitatea. Bilbo.