

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

Hezkuntza

ezkuntza

Negoziatorako

Teknika

Ikastaroa

LAB

Hezkuntza

Argitaratzailea

ipar•hegoa



LAN
IKASKETARAKO
FUNDAZIOA

Urria - 2000

Laguntzailea

EUSKO JAULARITZA



GOBIERNO VASCO



AURKIBIDEA

AURKEZPENA

I . M O D U L U A

KOMUNIKAZIO KONTZEPTUA
 KOMUNIKAZIOAN BESTEA HAUTEMATEKO MODUA
 KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOA
 ENTZUTE AKTIBOA
 BAIEZTAKORTASUNA
 Baieztakortasun azterketa
 Baieztakorrak izaten ikasteko
 GALDEREN BOTEREA
 ISILTASUNAREN ERABILERA

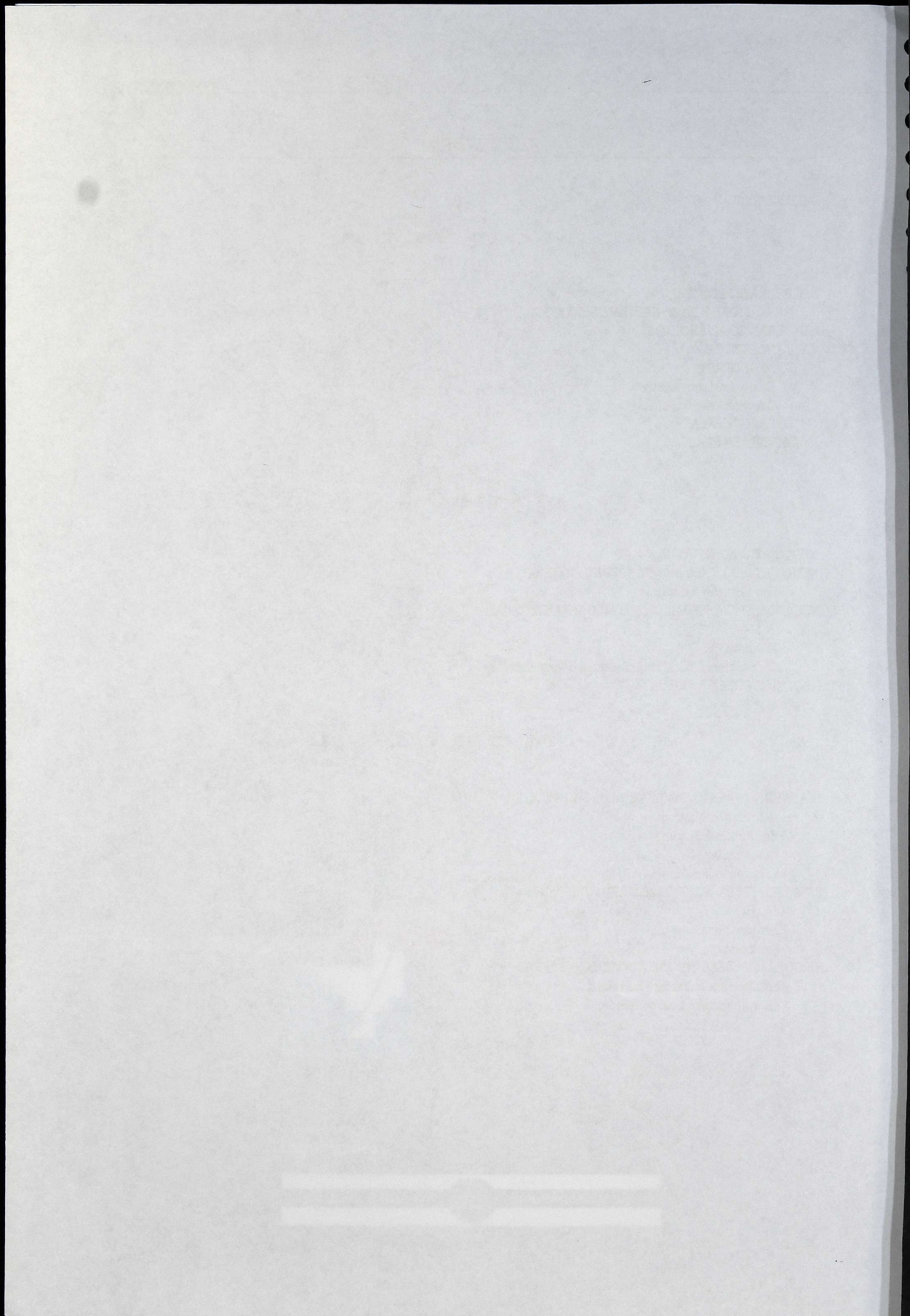
I I . M O D U L U A

NEGOZIAZIO KONTZEPTUA
 NEGOZIATZEKO GAITASUNARI BURUZKO AZTERKETA
 Azterketaren balorazioa
 NEGOZIAZIO PROZESUAREN OSAGAI GARRANTZITSUAK
 Boterea
 Denbora
 Giza faktorea: talde negoziatzailea divoen aurrean
 NEGOZIAZIOAREN INGURUA

I I I . M O D U L U A

LEHENENGO FASEA. NEGOZIAZIOAREN PRESTAKETA
 Informazioa bilatzea
 Helburuen finkapena
 Arrazoiak
 Taktiken aukeraketa
 BIGARREN FASEA. NEGOZIAZIOAREN GARAPENA
 Zeinuak
 Proposamenak
 Kontzesioak
 HIRUGARREN FASEA. NEGOZIAZIOAREN BUKAERA
 Prozesuaren bukaerara hurbilduz
 Akordioa ixteko bost gomendio

BIBLIOGRAFIA





AURKEZPENA

ADOS CONSULTING IKERTALDEAK^o LAB Sindikatuan dauden Formakuntza premiei buruz aurten egindako Diagnostikoaren emaitzetatik abiatuta zera ondorioztatu da, "formakuntza falta liberatu zein delegatuen arazo nagusia" dela. Formakuntza premia honek, gehienetan, lan sindikalaren alderdi teknikoekin zerikusia du. Gabezia nabarmenak somatu dira sindikatuko langileek aurre gin behar izaten dieten negoziazio prozesuetan erabili beharreko estrategia eta teknikei dagokienean. Negoziatorako Teknikak ikastaroa premia honi erantzuten saiatzen da, delegatuen eta liberatuen gaitasuna handituz. Edonola ere, lan hau beste formazio ekintza batzuk barne hartzen dituen proiektu zabalago baten barruan dago (Ahozko Adierazpenerako Teknikak, Idatzizko Adierazpenerako Teknikak, Bilerak Dinamizatzeko Teknikak). Den-dena Trebetasun Sindilakak izenarekin ezagutzen dugu.

Dokumentu honen edukiak bi iturritatik datoz: batetik, ikastaroaren aurreko saioetan parte hartu dutenen aportunatuetatik, eta, bestetik, dagoen bibliografia zabala aztertzetik. Material hau, beraz, aurreko ikastaroetan somatutako gabeziak osatzen ahalegintzen da sindikatuaren premien eta estrategien zerbitzuan eginiko negoziatorako teknikei buruzko eskuliburua eginez.

Formakuntza praktiko eskaerari erantzunez, ikastaro honek ariketa praktikoak ere baditu, Roll Playing edo Rol Jokuaren bidez landuak. Era honetan, eduki teorikoak lehenengo hiru egunetan emago dira eta alde praktikoa ikastaroaren bukaeran garatuko. Azken egunetan lehenengo egunetan ikasitako alde teorikoa praktikan jartzeko aukera egongo da.

Genero arazoaren tratamendua etengabeko kezka da ADOS CONSULTING IKERTALDEAren lanean eta, beraz, hau nabaria izan da ikastaroaren diseinuan eta eskola emateko orduan. Ildo honetan, izen eta adjektibo neutroetara jo izan da testuaren irakurketa erraztearren.

Azkenik, sindikatuko formakuntza arloari Negoziazio Kolektiborako Teknikak ikastaroa egiteko eskatzean ADOS CONSULTING IKERTALDEA taldeari emandako konfidantza eskertu besterik ez zaigu geratzen.

Bilbao, 2000ko urria
ADOS CONSULTING IKERTALDEAko Talde teknikoa

^o ADOS CONSULTING IKERTALDEA, "LAB Sindikatuan dauden Formakuntza premiei buruzko Diagnostikoa" (Txostena), LAB HEZKUNTZAK 2000ko ekainean zabaldua.

I. MODULUA

Komunikazioa negoziazio prozesuetan: komunikazio kontzeptua, komunikazioan bestea hautemateko modua, komunikazio ez-ahozkoa, entzute aktiboa, baieztakortasuna komunikazioan, galderen boterea, isiluneen erabileera.

*Beti gaude garaiz hitzak botatzeko,
ez, ordea, esandakoa zuzentzeko*
BALTASAR GRACIAN

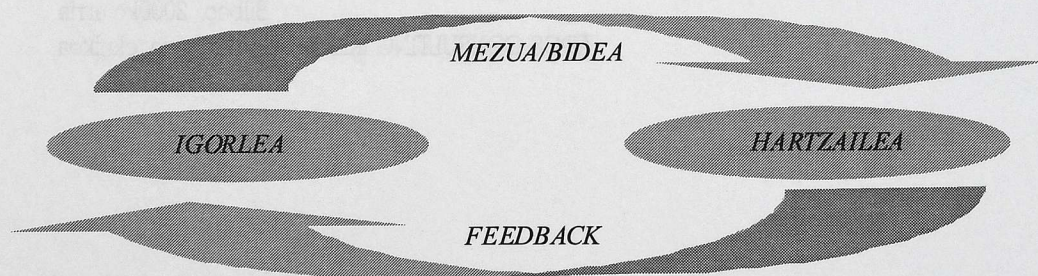
KOMUNIKAZIO KONTZEPTUA

Komunikazioa funtsezko faktorea da negoziazio prozesuetan. Ez da abilezia hutsa, negoziazioan kontuan hartu behar diren gainontzeko faktoreen aurreko baldintza baizik. Nahitaezko baldintza izateak komunikazioa ikastaro honen modulu oso batean aztertzeari egokia iritzi diogu. Honela, atal honetan negoziatzen ari diren bi pertsonaren edo gehiagoren artean dauden komunikazio molde eta prozesuak landuko dira: galderak, isiluneak, komunikazio ez-ahozkoa, entzute aktiboa eta baieztakortasuna.

Komunikazioak etengabe du eragina gure bizimoduan. Edozein portaeratan komunikazioa dago. Kontuan izan behar dugu ekintzak zein ekintza ezak, hitzek zein isiltasunak, den-denek mezu izaera dutela. Etengabe komunikatzen dugu. (Hariketa PRAKTIKOA: BEHAKETA).

Komunikazioa eta informazioa maiz nahasten dira. Komunikazioa da: "edozein komunikazio motatan dagoen mezua". Hala ere, komunikazioa egongo bada osagai berri bat behar da: feedback edo berrelikadura. (ARIKETA PRAKTIKOA: GALDERADUN KOMUNIKAZIOA VERSUS GALDERARIK GABEKO KOMUNIKAZIOA).

KOMUNIKAZIO PROZESUAREN ESKEMA



Eskemak adierazten duenez, komunikazioa egongo bada honako osagaiak behar dira: igorlea, bidea, hartzailea, berrelikadura eta zaratak.



Azken osagaiak, zaratak edo oztopoak alegia, komunikazioa zailtzen du. Honako oztopo motak daude:

- Kanpoko oztopoak: presa, inguruko zarata, argi edo eguraspn eza, etab.
- Izaera fisikoko oztopoak. Bidea ukitzen duten eta mezua behar bezala jasotzea eragozten duten interferentziak dira: idatzitako mezu nahasiak, telefono linearen interferentziak, etab.
- Adimen oztopoak: mezua heldu baina ez da ulertzen. Adimen oztopo nagusiak honako hauek dira: beste hizkuntza batzuetan igortzea, hizkera teknikoegia, etab. (HARIKETA PRAKTIKOA: ZURRUMURRUA).

KOMUNIKAZIOAN BESTEA HAUTEMATEKO MODUA

Komunikazioaren zailtasunetako bat zera da, denok ez dugula errealitatea berdin hautematen. Errealitatea hautemateko moduak egoera jakin batean eman dezakegun erantzuna edo besteekin ditugun harremanak baldintza ditzake. Era honetan, bestea hautemateko modua okerra da beti. Gizakia hautemateak interpretatzea dakar, eta horrexegatik subjektiboa da. Komunikazioa eraikitze prozesua da non nik, hautematean, osagaiak gehitu edo kentzen baititut. Hortaz, hautematea ez da errealitatea erreproduzitzea, berau eraikitzea baizik. Hautematen dugunean barneratu, ondorioztatu, asmatu, suposatu, exageratu edo gauzei garrantzia kentzen diegu. Portaera hauek ondorioak dituzte komunikazio prozesuetan.

Disonantzia Kognitiboaren Teoriak frogatzen digunez osotasuna apurtzen duenari jaramonik ez egiteko, globalizatzeko eta geure ideiak sortzeko joera nabarmena dugu. Gure oroimenak bat ez datozen elementuak ezabatu eta, aldi berean, bat datozen elementuak sortzen ditu. Joera honek askotan zuzenak ez diren korrelazioak ezartzera garamatza eta korrelazio hauek hautematea eta pertsoneri buruz ditugun iritziak desitxuratzen dituzte.

Rosenthal-ek asmatutako Pigmalión efektuak edo Bere burua betetzen duen Iragarpenak espero dugunak gainontzekoen portaeran izan dezakeen eraginaz hitz egiten digu. Era honetan, espektatiba baikorrek jarrera baikorrak edo desiratuak dakartzate eta espektatiba ezkorrek, ordea, jarrera ezkorrek edo ez desiratuak dakartzat. (ARIKETA PRAKTIKOA: AURREIRITZI LERROAK).

KOMUNIKAZIO EZ-AHOZKOA

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

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

- Ordenagailu batek 10.000 xehetasun baino gehiago aurkituko lituzke bi gizakiren arteko seinuak aztertuko balitu.
- Buruz buruko komunikazioen esanahi sozialaren %75 komunikazio ez-ahozkoetan dago.
- Esanahi orokorraren %93 mezu ez-ahozkoei egotzi dakieke (batez ere aurpegi eta ahozko keinuak), eta ahozko mezuen esanahia %7 da.

Komunikazio ez-ahozkoak hiru funtzio oinarritzko ditu:

1. Pertsonen arteko jarrera eta emozioak adierazten ditu. Seinale ez-ahozkoek badute berezko oinarri biologiko bat; oinarri horrek berehalako erantzunu emozional eta ahaltsuak eragiten ditu, animaliengan gertatzen den bezalaxe.

2. Lagungarria da ahozko komunikaziorako. Keinua eta ahoaren seinale batzuen bidez lokuzioaren esanahia osatzen du; gainera, elkarrizketa erraztu behar duen sinkronizazioa kontrolatzen du, eta, horretaz gain, etengabeko eta berehalako berrelikadura ematen dio mintzakideari.

3. Hizkuntza ordezkatzen du. Hitz egitea ezinezkoa denean, keinuen bidezko hizkuntzak garatzen dira. Hitz egin nahi ez dugunean ere jokabide ez-ahozkoez baliatzen gara komunikazio tresna gisa.

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

1. Jokabide espaziala. Espazioa erabiltzeko erak eragin handia izan dezake komunikazio gaitasunean, hau da, helburu komunikatibo batzuk lortzeko gaitasunean, dela abentura erromantikoetan, dela iharduera diplomatikoetan, dela erasoetan. Pertsonabatek duen espazioaren kantitatea eta kalitatea informazio adierazgarria da mintzakideentzat, gainerako pertsonetikiko harremanetan espazioa erabiltzeko moduarekin batera; adierazgarria da, batez ere, pertsona horen estatusari eta gainerako pertsonekin harremanak izateko moduari dagokionez.

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

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

- Hurbiltasuna-urruntasuna. Egitura zurrunean inguruneetan -bulego edo lantegietan kasu- badira elkarrekintzetarako distantzia egokiak determinatzen dituzten gauzak: altzari, 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 metrora gelditu behar ote dute harekin hitz egiteko?

- Orientazioa. Elkarrizketako bi mintzakideek izan ditzaketan orientazio nagusiak hauexek dira:
- Buruz burukoa. Arruntena da mintzakideek maila hierarkiko ezberdinak dituztenean.



- Bata bestearen alboan. Kokapena hori mintzakideek alkarlan-harremanak dituztenean hartzen da.
 - 90 graduko angelua. Zutik gauzaten diren elkarrizketa gehienetan ageri da; konfidantza eta irekitasunaren adierazle da.

- Jarrera fisikoa. Jarrera fisikoaren bidez gure pentsamoldea erakutsi dezakegu. Adibidez: besteak ez bezala eseritzen bagara, formaltasun handiago edo txikiagoarekin. Ibiltzeko, zutik egoteko edo eseritzeko forma ere jokabideen adierazle da, norberak zein papera duen adierazten du eta.

2. Gorputzaren mugimenduak. Eskuez eta buruaz egiten diren keinuek, gorputzaren beste edozein atalekin egiten diren gainontzeko 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 komunikatzean eta harremanak finkatzean; gainera, estuki 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 elkarrekintzak dirauen bitartean. Hona hemen batzuk: aurpegia, konfigurazio fisikoa eta larruazalaren egoera.
- Dinamikoak: pertsonaren kontrolpean daude, eta, hortaz, -hein handi batean bada ere- aldatzeko modukoak dira: janzkera, orrazkera, eta aurpegiaren apainketa.

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

- Ahotsaren elementuetan: tonua, bolumena, durundia, abiadura eta erritmoa.
- Ahoskeran: jariotasuna, etenaldiak, ahozko beste ezaugarri batzuk (barrea, aharrausiak, negarra, etab.).

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

ENTZUTE AKTIBOA

Komunikazioa hobe dezaketen faktoreetako bat entzuteko ohiturak garatzea da. R.G. Nichols-en 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 somatzen den tentsioa edo etsaitasuna desagertarazteko.

2. Entzunez ikasi egiten da. Entzunez zerbait ikasi 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, hameran-ohiturak.).

3. Entzutea lagungarria da irizpideen arteko ezberdintasunak gainditzeko. Ados edo aurka egoteko ezinbestekoa da ikuspuntuak ulertzea. Mintzakideek elkarri ulertzen diotenean soilik bila daitezke konponbide adostuak.

4. Besteei entzunez 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. Entzunez mintzakidea estimulatzen dugu. Modu aktiboan, arretaz eta interesaturik entzutea estimulagarria da hitz egiten ari denarentzat; lagungarria zaio bere ideiak hobeto azaltzeko.

6. Erantzutea lagungarria da erabaki hobeak hartzeko. Entzunez eremu berean lan egiten duten beste pertsona batzuen esperientziak balia gaitzake; 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 zure ideia edoo egitasmoa.

8. Entzunez 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. Elkarrizketa arretaz entzunez gero, esaten duguna zentzuzkoa dela jakin dezakegu segurtasunez. Mintzakidearen argudioak entzunez eta ulertuz gero, segurtasunez jakin dezakegu era egokian erantzuten dugula. Entzutearen bidez antzeman ditzakegu beste pertsonaren argudioak dituen akatsak, eta horren bidez segurtasunez hornitzen dugu geure posizioa. Entzunez gero gauza bat jakin dezakegu segurtasunez: elkarrizketari buruz emango dugun informazioa besteek emango dutena baino zehatzagoa izango dela.

10. Entzuteak denbora ematen digu pentsatzeko. Minutu batean 125 hitz esan ditzakegu ahoz, batezbeste; entzun, berriz, 400-600 hitz entzun ditzakegu minutuko, 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.



Entzuteko ohiturak hobetzeko komenigarria da aholku hauei jarraitzea:

1. Giro atsegina sortu. Hau da, egoera atseginak sortu behar ditugu mintzakidea gustura egon dadin. Honek esan nahi du, batzuetan, mintzakidea eroso sentitzen den lekuan egin behar dugula elkarriketa. Edozein kasutan ezaugarri batzuk ezinbestekoak dira: era lasaian ihardun behar dugu, naturaltasunez, mintzakidearen eta gaiaren aldeko interesa erakutsiz, eta presa edo denbora laburra dugulako impresioa ez eman.

2. Mintzakidea beraren terminoetan entzuteko prest egon. Gaizki entzuten duenaren ezaugarrietako bat honako hau da: bakarrik dakiela entzuten era jakin batean edo ahots tonu zehatz batean aurkezten diotena; bestela ez daki entzuten. Arreta merezi duten mezuak ez dira beti era egokian eta modu atseginean aurkezten. Batzuetan, dela urduritasunagatik dela sentimenduengatik, mintzakideak modu bortitzean mintzatzen edo bere burua defendatzen hasten du elkarriketa, eta sarritan era monotonoan hitz egiten du.

3. Jorratzen den gaia ezagutu. Harrigarria da ikuste nola pertsona askok ez duten denborarik hartzen aurkeztuko zaien gai berri baten inguruko informazioa aztertzeko, ezta azaleko informazioa ere. Hori eginez gero, askoz hobeto entzungo lukete, azkarrago ebaluatuko lituzkete mintzakidearen hitzak, eta onura handiagoa lortuko lukete elkarriketan.

4. Mintzakidearen inguruabarrak ulertzen jakin. Edozein pertsonarekin elkartzen garenean iritzi bat eratzen dugu berehala pertsona horrek esango digunaren garrantziari buruz. Esan gabe doa -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.

5. Distrakzioak saihestu. Esan beharra dago, hasteko, entzuten dakienak elkarriketaren 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 desitxuratzen du, nahi gabe, gustoko ez duen ikuspuntu bati aurre egin behar ez izateko. Bigarrenik, entzuten dakiena ez da fantasiakerietan ibiltzen mintzakidea mintzo den bitartean. Burua hitza baino askoz ete 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. Oinarizko ideiak entzun eta laburbildu. Entzuten duguna gureganatzeko biderik onena haren puntu nagusiak buruan laburbiltzea da. Hori ohitura bihurtzen da berehala, eta bereziki erabilgarria da ideia inrteresgarriak azpimarratzeko eta argitu beharrekoak detektatzeko. Zenbaitetan, laburpenean puntu ilunen bat agertzen bada, entzuten duenak gai hori argitzeko eskatu behar izango 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 duenaren mamia errepikatu. Ahozko tekniken artean, entzun duguna errepikatze ohitura da erantzunak eta gaizki-ulertuak saihestea ondoen ahalbidetzen duen teknika.

8. 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.

9. Oharrak idatzi. Elkarrizketa pertsonal edo informaletan zaila edo desegokia izan ohi da, batzuetan, oharrak idatzea: giroa nahas dezake edo gogaikarria izan daiteke mintzakidearentzat. Klase, bilera eta antzeko egoeretan, ordea, ongi entzun ahal izateko oso garrantzitsua da oharrak idatzea. Horra hor entzute-teknika eraginkorrenetako bat.

10. Beste gomendio praktiko batzuk:

- Begietara begiratzea. Mintzakidea oso minbera (erraz haserretzen bada) edo barnerakoa baldin bada, sudurrean begiratzea gomendatzen da.
- Entzuten ari zarela adierazi, "bai" esanez eta burua mugituz.
- Hasieran ez duzu zure adostasuna edo esadostasuna adierazi behar; esaten dizutena ulertzen duzula adierazi besterik ez duzu egingo.
- Ez duzu elkarrizketa gaiaren muinetik desbideratu behar, ezadostasuna 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.

BAIEZTAKORTASUNA

Baieztakortasuna gainerako pertsonekin harremanetan sartzeko era bat da eta, beraz, komunikatzeko modua da. Baieztakortasuna EZETZ esateko gaitasuna bezala definitu da, edo berdina dena: norberaren ideia eta jarrerak gainerakoek errespetatuz defendatzeko birtutea. Batzuentzat baieztakorra izatea erraza da, nortasunean daramate eta; beste batzuek, aldiz, arazoak dituzte gatazkei era baieztakorrean aurre egiteko; azkenik, oldarkortasunez jokatzeko dute honelako egoeretan. Ondoko adibidearen bidez negoziazio bateko egoera zail baten aurrean egon litezkeen hiru erantzun jasotzen dira.

Egoera

Negoiazio baten bigarren bilera da. Aurreko bileran patronalaren ordezkariak adostasuna lortzeko ezinbestekotzat jo ziren zenbait datu ekartzeaz arduratu ziren. Bileran hasi bezain pronto, enpresaren ordezkaria barkamena eskatu du txostena ekarri ez izanagatik.

Balitzko erantzunak

- Hau da begirune falta. Urte osoa daramazue guri adarra jotzen. Gu ez gara negoziazioen porrotaren eta adostasun faltak ekar ditzakeen ondorioen erantzuleak izango, ezta gutxiago ere. Nahikoa da, koño.
- Hara, ez genuen honelako arazorik espero. Ahaleginak egingo ditugu adostasunera iristeko nahiz eta



txostena ez eduki. Hobe dugu lasaitu eta lanean hastea.

- Leku honetan bertan egindako lehenengo bileraren aktaren arabera zure gain hartu zenuen falta ditugun datuak ekartzeko ardura. Ados geunden denok datu horiek ezinbestekoak zirela. Beraz, hobe genuke bilera hau datuak mahai gainean egon arte atzeratzea.

Sarri askotan, negoziazioan egindako proposamen bati aurre egiteak kemena eskatzen digu edo, besterik gabe, erosoagoa da baiezkoa eman eta beste gatazka bat sortzea saihestea. Hala era, batzuentzak EZETZ esatea erraza da eta ez dute horregatik neurririk gabe jokatzeko, ezta gaizki sentitu ere.

Gure haurtzaroan zehar gure portaera moldatu duten mezuak jaso eta esperientziak bizi izan ditugu. Beharbada, atseginak izaten irakatsi ziguten eta eskaera bati ezetz esateak gure pentsamoldearekin apurtzen duela pentsa dezakegu. Litekeena da, aldiz, gure buruan dugun mezua honen antzerakoa izatea: Ez dira nitaz hain erraz aprobetxatuko!!, eta horregatik oldarkortasunez jokatzeko dugu.

BAIEZTAKORTASUN AZTERKETA

Gure baieztakortasun maila neurtzeko Fernando de Manuel Dasi eta Rafael Martinezek¹ proposatutako Baieztakortasun Azterketaz baliatuko gara. Ez diogu emandako puntazioari erreparatu behar, baieztakorrek izatea zaila zaigun egoerei baizik. Hartara, gure zailtasunez jabetu eta baieztakortasuna hobetzeko aukera izango dugu. Erantzun bakarria aukeratu behar duzue galdera bakoitzeko. Ez gehiegi pentsatu. Egia adierazi.

Demagun lankide batekin zoazela enpresa bilera garrantzitsu batera eta hark lohidura nabarmen bat duela alkondaran...

1. Esaten diozu hori ez dela horrelako bilera batera joateko modu egokia
2. Ez diozu ezer esaten txarto sentitu ez dadin
3. Alkondaran duen lohiduraz ohartu ote den galdetu besterik ez diozu egiten

Zure kotxea gasolinarik gabe geratu da hiriko kale garrantzitsu batean eta enbarazu egiten ez duen leku baterantz bultzatzeko arazoak dituzu...

4. Beste oinezkoren baten laguntza eskatzen duzu
5. Zuregana hurbiltzen den ezagunen baten laguntza besterik ez duzu eskatzen
6. Ahal duzun moduan moldatzen zara laguntzarik eskatu gabe

Zure auzokideek altuegi ipini dute musika eta, ondorioz, ezin zara kontzentratu etxera eraman duzun lan garrantzitsua egiteko...

7. Haserretzen zaren arren haserrea ez agertaraztea erabakitzen duzu
8. Horma jotzen duzu musikaren bolumena jaisteko
9. Atea jotzen duzu arazoa azaltzeko

Zure bikoteak jantzi berria estreinatzen du eta bikai doakio...

10. Ez zara konturatu ere egiten

¹ MANUEL DASI DE Fernando eta MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", ESIC Arg., Madril, 2000, 3. Argitalpena, 147. orr.

11. Konturatzen zara baina ez zaizu burutik pasatzen ezer esaterik
12. Naturaltasunez, ondo doakiola esaten diozu

Zure sexukoa ez den lankide bati hitz goxoren bat esateko orduan...

13. Ez zara gai horrelakorik egiteko
14. Gibel-asmotan egiten duzu
15. Ahalegin handiak eginez gero egiteko gai zara
16. Egiteko gogoia duzunez esan egiten diozu naturaltasunez

Norbaitek egiterik ez duzun mesederen bat eskatzen dizunean...

17. Adeitasunez ezetz esaten diozu eta zergatiak azaldu
18. Zure esku dagoena egingo duzula esaten diozu
19. Mesedea eskatzen dizunari ezezkoari buruzko azalpen luzeak ematen dizkiozu
20. Ezetz esaten diozu beste azalpenik eman gabe

Berri txarren bat eman behar baduzu...

21. Uko egiten diozu honelakorik egiteari beste norbaitek egin dezan
22. Urduri sentitzen zaren arren berria txarra ematen diozu.
23. Naturaltasunez egiten dakizu

Seriotasun gutxiko proposamen baten aurrean zaudela...

24. Oldarkor erantzuten duzu
25. Zure kontrako jarrera agertzen duzu, besterik gabe
26. Lana ematen dizu ezetz esateak

Espero ez zenuen kritika jasotzerakoan...

27. Onartu eta horren inguruko gogoeta egiten duzu
28. Ez diozu jaramonik egiten eta errefusatu egiten duzu
29. Txarto sentitzen zara eta aldartea aldatzen zaizu

Ordubeteko hegaldi batean...

30. Kostatzen zaizu ondokoarekin hitz egiten hastea ezagutzen ez duzulako
31. Ondokoarekin hitz egin dezakezu, bakarrik berarekin zerbait amankomunean duzula uste baduzu
32. Ez duzu inolako eragozpenik ondokoarekin hitz egiten hasteko

Lagun batek mesede bat egitea behar duzu...

33. Ez diozu eskatzen larrituko zinatekeelako
34. Ez zaizu erraz egiten, baina egingo zenuke
35. Oso gauza naturala dela uste duzu eta eskatu egiten duzu horregatik larritu gabe

Gainerakoak zutaz aprobetxatzen dira...

36. Halaxe da eta ez duzu gustoko
37. Edonori gertatzen zaion bezalaxe, nahi duzunean bakarrik gertatzen da
38. Ez duzu uzten inoiz inor zutaz aprobetxatzen

Jendaurrean hitz egin behar baduzu...

39. Hainbeste larritzen zara ezen ez egiten saiatzen baitzara



40. Atsegina ez den tentsioa sentitzen duzu
41. Ez zara larritzen eta naturaltasunez egiten duzu

Zure iritzia ematen duzunean ez dizute aditzen...

42. Ez duzu berriz errepikatzen interesgarria izanda ere
43. Beharrik badago mahaian ukabilkada bat ematen duzu jendeal zuri aditzeko
44. Arreta zureganatu eta iritzia errepikatzen dakizu

Enbarazu egiten dizun zerbait egiteko baimena eskatzen badizute...

45. Eman egiten duzu aurre ez egitearren
46. Ez duzu uzten inor zuri enbarazu egiten, edozer egiten duzu zure jarrera defendatzeko
47. Adeitasunez zure jarrera azaltzen duzu
48. Zure jarrera azaltzen duzu, baina errudun xamar sentitzen zara zurruntasunagatik

Negoiazioan isilune luzerik gertatuko balitz

49. Zerbait esan behar duzu. Isilune luzeak jasanezinak dira zuretzat.
50. Badakizu, jakin, ixildu egin behar duzula baina larri sentitzen zara
51. Badakizu isilik egoten inolako traumarik gabe

Zure inguruan jende garrantzitsua dago eta ez norbaiten iritzia ez duzu ulertu...

52. Ez duzu esaten baina isildu egiten zara inork ez gutxiestearen beldur
53. Galdetu egiten duzu, nahiz eta horregatik txarto sentitu
54. Badakizu azalpena eskatzen horregatik erruduna sentitu gabe

Aztertzen ari den gairen baten inguruan duzun iritzia eskatzen dizute eta mintzakideek txarto hartuko luketeelakoan zaude...

55. Ez zara iritzia emateko gai eta beste gairen bat ateratzen duzu
56. Naturaltasunez ematen duzu
57. Sarritan gezurra esatea nahiago duzu arazoari aurre egitea baino

Zurekin erabat suminduta eztabaidatzen saiatzen ari den norbaiten aurrean...

58. Modu berean erantzuten duzu
59. Nahiago duzu amore ematea arazoari aurre egitea baino
60. Badakizu zure jarrerai eusten oldartu ere egin gabe

Demagun zure menpe norbait duzula eta hark okerren bat izan duela...

61. Garratzi gutxikoa denez hobe da ezikusiarena egitea
62. Agudo erreakzionatu eta erreprimitu egiten duzu
63. Txarto jokatu duela jakinarazi eta gertakariari ez diozu garrantzirik ematen
64. Okerraz ohartarazten duzu hala egin behar duzulakoan, baina ez zaizu erraza egiten larrituko zarelako

Baieztakortasun Azterketaren Ebaluazioa

Aukeratutako erantzun hauetako bakoitzari puntu bana eman: 5, 15, 22, 31, 34, 40, 48, 50, 53, 64

Aukeratutako erantzun hauetako bakoitzari puntu bina eman: 3, 4, 9, 12, 16, 17, 23, 25, 27, 32, 35, 37, 41, 44, 47, 51, 54, 56, 60, 63.

- 10 puntu baino gutxiago. Zure portaera ez da oso baieztakorra. Aztertu itzazu hobetu beharreko alderdiak puntuaziorik jaso ez duzuneko erantzunei begiratuz
- 11 eta 25 bitartean. Baieztakortasun maila ertaina. Aztertu itzazu erantzunak hobetzeko.
- 26 puntu baino gehiago. Baieztakortasun maila altua. Aztertu ezazu non hobetu zenezakeen.

BAIEZTAKORRAK IZATEN IKASTEKO

Baieztakortasuna portaera ohitura den aldetik, ikasi egin daiteke. Baieztakortasunaren kontrakoak diren bi ohiturak (pasibitatea eta oldarkortasuna) aldatu egin daitezke behar den denbora eta ahaleginei esker. Era baieztakorrean EZETZ esaten ikasteak autokontrola eskatzen digu, gure joera pasibitatea nahiz oldarkorra izan. Norberaren buruarekiko kontrola ez da bakarrik gustokoa ez dugunari ezetz esatea baizik eta era baieztakorrean egitea. Horretarako gure sentimenduak gorputz adierazpenaren bitartez azalerazi behar ditugu.

- Mintzakideari zuzen begiratzea. Gora-behera edo alde batera begiratzea portaera oldarkor edo pasiboa adierazten du, hurrenez hurren.

- Gorputz eta aurpegiaren adierazpena ahoz adierazitakoarekin bat etortzea. Buruari tente eta gorputzari artez eustea jarrena natural eta egokia da, esku eta besoen mugimenduak naturalak, errazak. Portaera oldarkorrek mugimendu exageratuak, aurpegi ez-adierazkorrek eta jarrera behartuak eragiten ditu. Pertsona pasiboak mugikortasun gutxikoak izaten dira, jarrera uzkurra dute eta irri behartuak erakusten dituzte.

- Paralengoaia (tonua, erritmoa, bolumena, etab.). Egokiena mezuarekin batera modulatuak ahotsa da. Paralengoaia indartsuegia, ahots ozena edo, alderantziz, ahots zalantzakorra, ez dira portaera baieztakorrek. Gainera, ahozko komunikazioaren mezuak laburra, argia, zintzoa eta irmoa izan behar du.

Faktore hauek gain bi sistema daude era baieztakorrean jokatzen laguntzen digutenak:

- Diska urratua. Ezezkoa behin eta berriz errepikatzea da, diska urratu batek ondoko esaldiarekin egiten duen bezalaxe:

1. Gustatuko litzaidake baina ez daukat modurik ...
2. Ulertzen dut baina ezinezkoa da...
3. Badakizu, Enpresa Batzordean gehiengoa duen sindikatua gara...
4. Hala eta guztiz ere ezinezkoa da...

- Arrazoiketa onartu eta gurea erantzun. Norbaitek bere arrazoiketez baliatuz sakatzen gaituenean gutxien espero duen erantzuna BAIEZKOA da. Bere arrazoiketa edo beronen zatiren bat onartzen badugu mintzakidearen jarrera aldatu egingo da eta, ondorioz, arreta handiagoz entzungo du gure arrazoiketa. Zenbait egilek teknika honi fogging deitu diote (ingeleraz lainoa esan nahi du), eta beste alderdiaren temakeriaren kontra gortina bat zabaltzean datza.

GALDEREN BOTEREA

Galderak negoziatzaileen bitartekorik garrantzitsuenetako bat da. Jakin behar dugu noiz eta nola egin



galderak, baita negoziazioa kontrolatzeko erabili ere. Hona hemen galderen garrantzia funtsatzen duten arrazoiak:

- Galderek erantzunak sortarazten dituzte. Eskolan ikasitakoa, hein handi batean, galderei erantzutea da. Galdera batek erantzuna eragiten du berehala gure baitan.
- Galderek informazioa azaleratzen dute. Negoziazioan proposamenak egiten hasi aurretik gure aurkariari buruzko ahalik eta informazio gehiena lortzen ahalegindu beharra dugu.
- Galderek pentsarazten digute. Galderek entzutera baino ekintzara bultzatzen gaituzte. Ukitzen gaituztenez gure pentsamendu sortzailea martxan jartzera bultzatzen gaituzte. Galderek gure arazoak konpontzera bultzatzen gaituzte.
- Galderek konbentzitu egiten gaituzte. Negoziatzaile finek galderen bidez konbentzitzen dute. Galderez baliatzen dira beste alderdiaren buruan ideiak planteatu eta, ondoren, ideia hauek barnera ditzaten. Galderei esker negoziazioak aurrera egiten duen bitartean, baieztapenen erruz barrikadak altxatu eta, ondorioz, itzulinguruka ibiltzera behartzen dute.
- Galderek gatazkak ekiditzen dituzte. Galderak lagungarriak dira komunikazioa zabalik egoteko. Negoziatzaile finak galderez baliatzen dira alternatiba gisa, ezadostasuna sortarazteko.
- Galderak lagungarriak dira kontrolari eusteko. Negoziazioaren martxa zenbait faktoreren menpe dago, giroa, tonua eta bileraren martxa kasu. Gainera, galdera egokiak eginez haria berreskura daiteke, norabidea galtzekotan.
- Galderek premiak azaleratzen dituzte. Negoziazioaren lehenengo faseetan beste alderdiaren premia eta gabeziak aztertzen dira. Galderak horretarako egokiak dira. Behin premiak ezagutuz gero egoera hobean gaude gure proposamenak aurkezteko bestearen premiei egokitu ahal izan ditugulako.
- Galderek gazki ulertuak argitzen dituzte. Egon litezken gazti ulertuak galderen bidez konpon daitezke.
- Galderek suposizioak egiaztatzen dituzte. Eskaintza edo proposamen bat aurkezten denean xehetasun guztiak aztertu behar ditugu kontraproposamena aurkeztu aurretik. Galdera onak, berriro ere, lagungarriak dira horretarako.
- Galdera motak. Galderak jaso nahi ditugun erantzunen arabera sailka daitezke. Era honetan, bi galdera mota bereiz daitezke: irekiak eta itxiak.
 - Galdera irekiak. Galdera irekiaren helburua erantzun xehea jasotzea da. Honelako galderak negoziazioaren hasieran egiten dira informazioa jasotzeko. Negoziazioa lokatzera doanean galdera irekiak egin behar dira: Zeintzuk dira gure proposamenak dituen arazoak?
 - Galdera itxiak. Honelako galderak bigarren urrats batean egiten dira. Xehetasun zehatzak ezagutzeko, elkarrizketaren norabidea aldatzeko edo beste alderdiarengandik konpromisoak lortzeko egiten dira: Eskuduna zara akordioa sinatzeko?

• Saihestuko diren galderak. Zenbait galderak etsaitasuna sortarazi edo negoziazioaren krispazioa handiagotzen dute. Kontua zera da, hizkera zuzena ordezkatzeraz zuzendutako galderak alde batera uztea.

- Akusazioa: Ordubietan itzuli zinen berriz ere?
- Errepresioa: Zergatik ez zenuen txostena garaiz bukatu?
- Amarrua: Oraindik beste eskaintzaren baten zain?
- Akordioa behartu: Hau akordiorik onena da, ez da hala?
- Gezurra: Emankortasuna hobetzen bada, Plantilaren lan baldintzak hobetzerik izango duzu?
- Mehatxua: Zer dela eta utziko dugu greba honelako baldintza txarrak eskaini ondoren?

ISILTASUNAREN ERABILERA

Isiltasunari erantzutea izugarri zaila da. Isiluneak betetzeko joera dugu, antsietatearekin, etsaitasunarekin edo lotsarekin erlazionatzen ditugulako, hau da, zerbait txarra dela uste dugulako. Isiltasunak txarto sentiarazten bagaitu bestearen gorputzaren lengoaiari erreparatu behar diogu: bere keinuak, begiradak, posturak, etab. Isiltasunaren hotsa, askotan, burrunbantsua izatera hel daiteke: urduak eta orduak dirauela dirudien isiltasunak oso gutxitan irauten du 60 segundu baino gehiago. Negoziatzaile adituak isiltasunaz baliatzen dira bestea nahi baino informazio gehiago ematera behartzeko. Hitz egiten utzi behar dugu. Isisik egongo gara bestea berehala hitz egiten hasi arte, honakoa egin ondoren: proposamen edo eskaintza eskaini, hitz egindakoa laburbildu eta galdera bat egin.



II. MODULUA

Sarrera. Negoziazioa kontzeptua. Negoziatzeko gaitasunari buruzko azterketa. Negoziazio prozesuen osagai garrantzitsuak.

*Zuhaitz bat bederatzi orduan moztu beharrea banengo
sei ordu emango nituzte aizkora zorrozten.*

ABRAHAM LINCOLN

NEGOZIAZIOA KONTZEPTUA

Ikastaro honen nondik norakoak negoziazioa iharduera sindikalari besterik ez dagokion zerbait dela pentsaraz liezaguke, oker baina. Negoziazioa gure gizarte iharduera guzti-guztietan dago. Gizarte harremanak nolakoak diren zehaztu eta hauek baldintzatzen dituzten adostasunak negoziazio prozesu adierazi edo adierazi gabeko askoren gainean eraiki izan dira. Era honetan, esparru pribatuan gure seme-alabekin ere negoziatu ohi dugu etxeratze ordua finkatzeko; gure bikotearekin harremanaren alderdi askoren inguruan ere negoziatu beharrea gaude. Esparru publikora joz gero zeraz oharitzen gara, nazioen artean ere negoziazioa dagoela eta merkatuak arautzen dituzten faktoreetako bat negoziazio prozesu korapilatsuen ondoriozko merkataritza hitzarmena dela; izaera politikoko gatazka urtetan zehar beste bitarteko batzuk erabiliz defendatutakoari buruzko negoziazioan amaitzen dira; eta lan baldintzak lan indarraren eta kapitalaren ordezkarren arteko negoziazioaren bidez finkatzen dira.

Negoziaziorik egongo bada, ezadostasuna alde aurretiko baldintza da. Honela, gatazka ezinbesteko baldintza da negoziazio prozesua egoteko, ez bakarra baina. Ildo honetan, gatazkak ez du zertan txarra edo kaltegarria izan behar. Askotan, gatazka egoerek bidegabekeriak azaleratzen dituztenez aldaketaren eragileak dira. Gizarte aldaketa handien aurretik gatazkak egon dira, sarritan bortitzak izan direnak. Esparru pribatuan sarri askotan egoera latzak bizi beste aukerarik ez dugu izaten, etorkizunean, une txarren ondoren, gure egoera hobetuko delakoan. Erakundeak indartsuagoak eta finkatuagoak dira beren partaideen artean balore berak sortarazteko gaitasun handia dutenean. Hau bakarrik lor daiteke den-denak batu eta mugiaraz ditzaketan adostasunen bidez.

Gatazkarekin batera beharrezkoa da alderdien artean interes berdinak egotea. Beraz, negoziazio guztietan interes berdinak eta interes kontrajarriak daude. Bi osagaiok ez badaude, negoziazioak ez du zentzurik. Berrogeita hamar eta hirurogeiko hamarkadetan EE.BB. eta Sobietar Batasunaren artean ezadostasun eta interes kontrajarri asko zeuden. Hala era, bi nazioek negoziazioa nahiago izan zuten gerraren ordez, izan ere, biek saihestu nahi zituzten balizko nazioarteko gatazka batek sortaraziko lituzkeen kostu eta arriskuak.

Dena den, negoziazioa ez da gaztakei eman dakiekeen irtenbide bakarra. Ezadostasuna dagoenean bide askotatik jo dezakegu: gatazka ukatu, ezkutatu edo horri aurre egitea saikestu, edo sutuki bizi, borrokatu edo, askotan, ezadostasunak ulertzen ahalegindu. Hautaketaren atzean kultura edo hezkuntza arrazoiak daude.

Aztertutako bibliografian negoziazioa modu askotan definitzen da. Francesc Beltrik² definizioarik adierazgarrienak biltzen dituen kontzeptualizazioa proposatzen du. Honela Beltrirentzat negoziazioa zera da "interes berdinak eta interes ezberdin eta gatazkak dituzten bi alderdi adostasunera eraman nahi dituen menpeko prozesua (...)" .Autore honek proposatutako definizioaren bost hitz garrantzitsuak aztertzeari ekin dio: prozesua, interesa, gatazka, menpekotasuna eta adostasuna.

- Prozesua. Negoziatioa dinamikoa dela ulertu beharra dago. Ez da hizketan ari gareneko unea soilik, baizik eta adostasunean bukatzen den mailakako garapena.
- Interesak. Negoziatioak esan nahi du bi alderdiek onartzen dutela elkarri hurbiltzeko behar den gutxieneko adostasun maila badagoela. Mintzakideak zerbait lortu nahi dutelako eta, aldi berean, zerbait eskaintzeko moduan daudela uste dutelako biltzen dira.
- Gatazka. Ezadostasun maila nahikoa da bi alderdien arteko harremanak zaindu eta, hartara, negoziatioa ez hausten ahalegintzeko. Ez da ahaztu behar ezadostasuna ez dela beste bitartekoen bidez gainditu eta, beraz, ezadostasunak adierazi egin behar dira. Negoziatioan ari diren alderdien arteko harremanak okertu egin daitezke eta beti dago txarto bukatzeko arriskua.
- Menpekotasuna. Adierazi nahiz adierazi gabe, bi alderdiek onartzen dute bestearen menpe beharra dutela helburuak lortzeko. Alderdi baten lorpena ez da posible bestearen lorpenik gabe, horretantxe datza batasuna.
- Adostasuna. Bi alderdie gogoan betetzen du, eta halaxe onartzen dute, eta, beraz, prozesuan horretara hurreratzeko saiatuko dira.

NEGOZIATZEKO GAITASUNARI BURUZKO AZTERKETA

Ikastaroaren aztergai sakondu aurretik negoziatiozko dugun gaitasunari begiratu behar diogu. Honetarako Fernando Manuel Dasik eta Rafael Martínez-Vilonak³ diseinatutako Negoziatiozko Gaitasunari buruzko Azterketaz baliatuko gara.

Egileen arabera, negoziatioan dutenek sarri uste izaten dute horretarako gaitasuna denboraren poderioz ikasi eta hobetu eta, aurreko prozesuetako esperientziei esker, osatzen dela. Hala ere, negoziatioarekiko grina beharrezkoa da. Azterketa honen bidez norbera horretan trebea ote den jakin daiteke.

Azterketak negoziatioarekin zerikusia duten hainbat alderdiri buruzko 23 galdera ditu. Azterketa egiteko orduan komenigarria da negoziatio duguneko iraganeko egoerak gogoan izatea. Horretarako modulu honen hasieran esandakoa kontuan izan behar dugu, hau da, negoziatioa egunero eta esparru guztietan gertatzen den zerbait dela. Era honetan, negoziatioa adostasunera iristeko modua izan zeneko egoerak ekar ditzakegu gogora: mailegu bat eskatzeko negoziatioa, kotxe bat erostekoa,

² BELTRI Francesc, "Aprender a negociar", Paidós. Arg., Madrid, 2000

³ MANUEL DASI DE Fernando eta MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", ESIC Arg., Madrid, 2000, 3. Argitalpena,



etxean lanak egiteko aurrekontuak aukeratzeko, gure seme-alabekin edota bikotearekin izandako elkarrizketak.

Era berean, iharduera sindikalean sortutako negoziazioetan egon direnek beren erantzunak, ekintzak eta negoziazio mahaietan nola jokatu zuten gogora ditzakete, baita lanean beren nagusiekin duten harreman mota ere.

Azterketa egitea eta datuak aztertzeak negoziatzeko dugun gaitasunaren berri emango digu eta gure abantaila eta desabantailak erakutsiko. Jasotako emaitzen gaineko ebaluazioa ikastaroaren segimendurako abiapuntu egokia izan daiteke, izan ere, zailtasun gehien ditugun negoziazioaren alderdietan sakontzeko aukera emango digu: komunikazioa, baieztagarritasuna, estrategiak, argumentazioak, entzungarritasuna...

AZTERKETAREN BALORAZIOA

Ez gehiegi kezkatu lortutako balorazioarengatik, negoziazioarekiko norberaren grina handiagoa ala txikiagoa den adierazi besterik ez du egiten eta. Kontuan izan edozein disziplina ikasi eta menperatu daitekeela baldin eta bi baldintza betetzen badira: ahalegintzeko gaitasuna eta borondatea.

- 0 eta 15 bitartean. Printzipioz, ez zara oso negoziaziozalea. Ez kezkatu, negoziatzeko zure gaitasuna hobetu behar duzula ikasten hasi zara eta. Parada ezin hobeia izan daiteke ikastaro honen hurrengo ataletan sakontzeko.
- 16 eta 36 bitartean. Zure puntuazioa goiko muturretik hurbil badago (36 puntu) negoziatzea atsegin duzu eta trebe xamarra zara negoziatzen. Puntuazio zuzena ez duten galderak berrikusi behar izango zenituzke, espezializazio maila altuagoa lortzearren.
- 37 eta 46 bitartean. Negoziatzea gustokoa izan ez ezik etengabe hobetu ere egin nahi duzu. Honetaz gain, negoziazio prozesuetan zure aurkariak parekotzat hartzen dituzu eta alderdi guztiak irabazle irtetzen saiatzen zara.

NEGOZIAZIORAKO TEKNIKA IKASTAROA

Galderak	Bai	Nola-hal.	Ez
1. Negoziazioaren bati ekiteko orduan eroso sentitzen zara.			
2. Negoziazioaren prestaketa lanak azken ordura arte atzeratzen dituzu			
3. Zure aurkariari buruzko ahalik eta informazio gehien biltzen ahalegintzen zara negoziazioa hasi baino askoz lehenagotik			
4. Behin negoziazioa bukatuz gero honen inguruan hausnartu eta ondorioak ateratzen dituzu			
5. Ahal izanez gero zure ordeaz beste bat bidaltzen duzu negoziatzera			
6. Negoziazio prozesu bati ekiten diozunean argi dituzu zure helburuak			
7. Prozesua ahalik eta lasterren bukatu behar dela uste duzu, nahiz eta horregatik uste baino gehiago galdu			
8. Prozesuan aurkariak eragozpenak jartzen baditu arrazoibideak prest dituzu.			
9. Negoziazioan irabazi behar duzula uste duzu			
10. Normalean, zure aurkaria kosta ahala kosta irabazi behar duzun etsaitzat hartzen duzu			
11. Zure ustez, negoziazioa teknika bilduma besterik ez da, honetaz ondoen baliatzen dena manipulatu eta probetxu ateratzeko balio duena			
12. Komunikazio prozesuan mintzakidearen begiradari ihes egiten diozu aurrez aurre zaudetenean.			
13. Xehetasunez emandako azalpenek nekatu egiten zaituzte, labur eta zehatzak izatea nahiago duzu.			
14. Ez duzu gustoko beste pertsona baten hizkerari egokitu beharra			
15. Ezagutzen zaituztenen ustez pazientzia gutxiko pertsona zara besteek entzuteko orduan			
16. Egoera latzetan nekez eusten diozu lasaitasunari eta berehala hasten zara oihuka			
17. Nahiago duzu hitz egin entzun baino			
18. Negoziazioa galduko duzula uste duzunean jarrera zalantzakorra duzu beroni hasiera ematean			
19. Negoziatu behar duzunean leku eta bitarteko egokiak aukeratzen dituzu bestea eroso sentiarazteko.			
20. Badakizu, jakin, zure helbururen batean edo bestean amore eman behar duzula bestearen mesedetan adostasunera iristeko			
21. Negoziazioan porrot egitekotan zure esparru profesional edo sozialean daudenek esan dezaketenen beldu zara			
22. Negoziatzaile ona izatea jatorriz daukagun dohai bat da, eta ez dago ikasterik edo nekez ikas daiteke.			
23. Negoziatioetan espero baino arrakasta handiagoa duzunean harro sentitzen zara eta etengabe aipatzen duzu.			
Galderei ondoren agertzen diren zenbakiak eman erantzunen arabera	Bai	Nola-halako	Ez
Galderak: 7, 10, 11, 16, 22	0 puntu	0 puntu	2 puntu
Galderak: 2, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 23	0 puntu	Puntu 1	2 puntu
Galderak: 1, 3, 6, 19, 20	2 puntu	Puntu 1	0 puntu
Galderak: 4, 8	2 puntu	0 puntu	0 puntu
Puntuak guztira			



NEGOZIAZIO PROZESUEN OSAGAI GARRANTZITSUAK

Negoiazio prozesuetan zenbait faktore sartzen dira. Faktore hauetaz modu batean ala beste batean baliatzeak negoziazioaren norabidea edo, baita ere, bukaera baldintzatu ditzake. Negoziazioan dauden aldagaririk garrantzitsuenak aztertzea prozesu bakoitzaren dinamikak eta ahalmena ezagurtu eta, aldi berean, hauek erabiltzeko arrastoak ematen dizkigu.

Atal honetan ondoko aldagaien ezaugarri nagusiak erakusten dira: boterea, denbora, komunikazioa, baieztagarritasuna, giza faktorea eta negoziazioaren testuingurua.

BOTEREA

Boterea faktore giltzarria da edozein negoziazio prozesutan. Robert Dahl-ek⁴ honelaxe definitzen du, "A-k B-ren portaeran eragina izateko duen ahalmena, hartara B-k zerbait egin ez dezan edo egingo ez zuen zerbait egin dezan". Era errezagoko batean esanda, boterea beste baten portaeran eragina izateko ahalmena da. Ondorioz, boterea ez datzekio pertsona edo postu bati, baizik eta, batik bat, eragin harremana da. Botereak ez du zertan izan behar portaera agerikoa. Ez du agertu edo erreala izan behar erreala balitz bezala iharduteko.

Boterea eraginkorra izateko ez da beharrezkoa erreala izatea. Horretantxe datza, hain zuzen ere, negoziazioaren jokua, hau da, norberak erreala ez den zerbait daukala itxura ematean. Garrantzitsuenak ez da zerbait erreala den ala ez; portaeran aldaketak eragiten dituen zera da, besteek somatzen dutena.

Negoiazio prozesuetan botereak dituen ezaugarriak

Beste autore batzuen ustez, Pruitt-en⁵ ustez kasu, negoziazio prozesuetan botereak lau ezaugarri hartzen ditu: boterea harremanari dagokio, baliabideekiko menpekotasunetik sortzen da, portaera askatasuna dakar eta ahalmena da.

- Boterea harremanari dagokio, izan ere negoziazioan ari diren alderdiek boterearen oreka aldarazi dezakete. Boterea harremanari dagokio norbait edo zerbaitekiko aldatzen delako. Beraz, boterea alderdien arteko harremanean sortzen da.
- Baliabideekiko menpekotasuna gizarte harreman oinarrria da. Negoziazioa bi gertakaritatik sortzen da: baliabide urritasuna, baliabide berak behar dituztenen arteko lehia sortarazten duena, eta baliabideak era ezberdinean banaturik egotea, nork behar dituen baliabideak trukatzeko premia sortarazten duena. Besteak niretzat oso garrantzitsua den eta berak bakarrik eman diezadakeen zerbait daukan heinean, neu ere bere menpe nago eta, beraz, berak niregan boterea du.
- Boterea portaera askatasuna dakar erabakiak hartzeko, izan ere negoziazioan zehar edozein taldek bere aurkariaren portaeran eragina izan dezake, baldin eta honek askatasunez ihardun badezake eskaintzak eta kontraeskaintzak egin zein amore emateko. Negoziazioa luza dezaketen faktoreetako bat zera da, negoziatzen ari diren ordezkariak erabakiak hartzeko adinako boterea ez dutela.

⁴ DAHL Robert, "The Concept of Power"

⁵ PRUITT Dean G. & CARNEVALE Peter J. "Negotiation in Social Conflict", Open University Press, Buckingham. 1993.

- Boterea ahalmena da honetaz baliatu gabe ere egon daitekeelako. Eragina izateko gaitasuna da. Boterea izatea eta botereaz baliatzea ez da berdina. Negoziazioan boterea agintea izatea da helburua. Helburua, zehatzago esanda, botereaz baliatzen denak agintaritzea izatea da, izan ere nekez iritsi daiteke adostasunera agintaritzarik gabe, hau da, guztiek ontzat emandako legezko botererik duen partehartzailerik ez badago.

Botere motak negoziazioan

Boterea eta honek dituen agerpideak soziologiak behin eta berriz aztertutako gaia izan da. Disziplina honen aitzindariak egindako lanetatik (Marx, Weber eta Durkheim) botereari buruzko ikerketak espezializatu egin dira, boterea esparru askotan aurki baitaiteke. Era honetan, ikerlan klasikoak ahaztu gabe, Harry A. Mills-ek⁶ negoziazioarekin zerikusia duten sei botere mota proposatzen ditu: eskupekoaren boterea, botere hertsatzailea, botere zilegia, informazioaren boterea, adituaren botere eta botere pertsonala.

- Eskupeko boterea. Guraso guzti-guztiak gozoki eta beste opari batzuez baliatu dira inoiz beren seme-alaben portaeran eragina izateko. Umeentzat gozokiaren boterea da hau. Nagusientzat, berriz, eskupekoaren boterea da. Eskupekoa eman ala ez emateko gaitasuna duenak nolabaiteko boterea du. Beste negoziatzaile bat gure kontra eskupekoaren botereaz baliatzen denean gure erreparoa adierazi besterik ezin dugu egin.

- Botere hertsatzailea. Eskupekoaren boterearen kontrakoa da. Guri zigorra ezarri edo zerbait kentzeko boterea duen edozein pertsona edo erakundek botere hertsatzailea du. Botere honetaz baliatzean etorkizunean izan ditzakeen ondorioak ekarri behar ditugu gogora. Harremana errez kaltetu dezake. Nicolas de Maquiavelo estatista ospetsuak zioenez, zigorrek labur eta zehatzak izan behar zuten. Eskupekoek, aldiz, luze eta zehaztugabeak behar zuten. Botere hertsatzaileari aurre egiteko gure beldurrak gainditu eta bidezkotzat daukaguna defendatzeko prest egon behar dugu. Zigorrari diogun beldurrak ez digu zentzua itsutu behar. Behin eta berriz errepikatu behar dugu gure proposamen guztiak beren merituen arabera baloratu behar direla.

- Botere zilegia. Stanley Milgram-ek Yale Unibertsitatean egindako esperimientuek frogatu dutenez nagusiok zilegitzat daukagun aginteak eskatuta urrun baino urrunago joan gintezke. Norbait kargu, paper edo erantzunkizunen bat egozten diogunean botere zilegia ematen ari gatzaizkio. Soldaduek beren ofizialen aginduak betetzen dituzte galdetu ere egin gabe, izan ere honela egitea beharrezkoa edo zilegia dela irakatsi zaie. Tituluren bat daukatenak beren mailaren botereari indarra emanten dioten apaindura eta ikurrez baliatzen dira. Prest egon behar dugu botere zilegia gure kontra modu ez zuzenean erabiltzen denerako. Titulu, posizio edo bulegoek, edota honekin batera doan parafernaliak ez gaitu isutu behar. Joseph Kennedy diplomatiko eta negozio gizonak zera gomendatu zuen: "Pertsona garrantzitsu bat aurrean daukazunean, imagina ezazu azpiko jantzi gorritan eserita dagoela. Halaxe nabil ni negoziotetan."

- Informazioaren boterea. Negoziazio guztietan, partehartzaileek beren jarrena finkatu eta gertakariak, datuak eta beste mota bateko informazioa aurkezten dute berea defendatzeko. Beraz, bi alderdiak informazioaz baliatzen dira bestearen posizioa aldarazteko adostasunera iristea

⁶ 6 MILLS A. Harry, "Negociar, el arte de ganar", De Vecchi Arg., S.A. Bartzelona, 2000, 143. Orr.



ahalbidetuko duen esparru amankomuna egon arte. Arretaz ibili beharra dago informazioa eztratatu edo manipulatu ez dadin. Zenbat eta informazio gehiago izan orduan eta boteretsuagoak izango gara.

- Adituaren boterea. Botere mota honek zerikusi handia du aurrekoarekin. Aditu batengandik datorren informazioa askoz ere sinesgarriagoa da, askoz ere konbentzigarriagoa. Adituek beren kredentzialen bidez adierazten dute agintaritzza. Gure arloan adituak izatekotan frogatu egin beharra dugu. Adituak izan ezean, eta kostuak merezi badu, jo dezagun aditu batengana. Beste alderdiak, adituaren laguntza ez duenean, ez du eraso-jarrerarik hartzen, ez da hain dogmatikoa. Adituari aurre egiteko gure estrategia behar bezala prestatu behar dugu.

- Botere pertsonala. Botere erreferente izenarekin ere ezagutu ohi da. Zenbait kualitate pertsonalek norbanakoari besteengan eragina izateko ahalmena ematen diote. Kualitate zerrenda amaigabea izan liteke, fisikoak zein psikikoak dira, emakume eder eta gizon erakargarriek errezagoa ohi zaie adiskidetzeari. Badira beste kualitate batzuk: prestutasuna, irekia izatea, zintzotasuna, lagunkoia izatea, xarma izatea, etab. Nortasun karismatikoek, sarritan, kualitate asko biltzen dituzte eta, hartara, besteengan eragina izan dezakete. Gure botere pertsonala handitzeko harrreman pertsonalak sortzeko gure abilezia hobetu behar dugu. Fede txarrean erabilitako botere pertsonaletik babesteko, lantzean behin, harreman pertsonala berrikusi behar izango genuke.

DENBORA

Denbora garrantzi handikoa da giza prozesu guztietan, etengabe aurrera baitoa. Negoziazioei dagokienean, besteak beste, denbora gure aurkariari so egin eta hausnartzeko erabili behar dugu. Gainera, gure aurkarien erritmoa errespatatu egin beharra dago.

Antsietatea eta presaka ibiltzea negoziazioaren kontrakoak dira. Ildo honetan, aztertu behar izango genuke ea gure nortasunak honelako jokaerarako joera ote duen edo, aitzitik, arazoak azkarregi konpontzeko irrika menperatzeko gai ote garen. Irrika menperatzeko gauza ez bagara, edozein formulaz baliatuko gara antsietateari aurre egiteko. Negoziazioan denbora gestionatzean bi faktore hartu behar dira kontuan: epeak eta pazientzia.

- Epeak. Bi alderdiak daude epeen presioaren menpe. Adostasun edo kontzesio gehienak epea agortu baino lehenxeago lortzen dira. Epeak adostasunera iristeko presioa handiagotzen dute. Negoziatzaileek errezago aldatzen dute beren jarrera denboraren presioa dagoenean.

- Pazientzia. Epearen presioa gora-behera, negoziazioan lasaitasunari eutsi eta pazientziaz jokatu behar dugu. Denbora luzea bagenu bezala jokatu behar dugu. Vietnamgo gerraren bakerako elkarrizketetan Lyndon Johnson presidenteak EE.BB.eko negoziatzailea Parisa bidali zuen. Hauteskunde garaia zenez Johnson presidenteak irtenbide azkarra nahi zuen. Negoziatzaile estatubatuarrek, bertan aste osoa egingo zuelakoan, astebeterako alojeratu zuen hoteleko gela. Ipar Vietnamgo negoziatzaileek bi urte t'erdirako alojeratu zuten etxea. 30 urte burrukan eman ondoren, vietnamdarrak prest zeuden nahi zutena lortzeko behar zen denbora emateko.

GIZA FAKTOREA: TALDE NEGOZIATZAILEA DIVOEN AURREAN

Negoiazioa pertsonen arteko gizarte elkarrekintza prozesua da. Beraz, kulturak, ideologiak, aurreiritziek, konplexuek, eta abarrekoek negoziazio prozesuak baldintzatzen dituzte. Begibistakoa

eman dezakeen baieztapen honek ikastaroan behin eta berriz agertuko den ideia bat aipatzeko aukera ematen digu.

Nahiko zabaldua dago negoziatzailea pertsona hotza dela eta negoziazioan parte hartzen duten elementu guztiak kontrolatzen dituelako irudia, bere helburuak inolako laguntzarik gabe, bere ahalmenez baliatuz, lortzeko gai bailitza. Negoziazioetan divoak ez dira gomendagarriak. Negoziazioan gehiegi nabarmentzeak ondorio kaltegarriak izan ditzake, negoziazioaren porrota edo negoziatzaileen nekea esaterako. Aurreko saioretan ikusitakoan oinarrituta, zera uste dugu, negoziatzaileek negoziatzen hasi aurretik beren mugak onartu eta laguntza bilatu behar dutela, bai negoziatori begira, bai negoziatu baino lehenagoko uneari begira, bai negoziatu ondoreneko uneari begira. Hortaz, divo edo supernegoziatzaile irudiaren aurrean negoziazio taldea proposatzen dugu.

Kastaro honen hurrengo moduluan ikusiko den bezalaxe, negoziazio taldeak prozesu osoaren fase guztietan parte hartzen du: prestaketan, garapenean eta bukaeran. Une hauetako bakoitzean taldekideek negoziazioaren hiru osagai batera landu behar dituzte: ideologikoa, teknikoa eta afektiboa.

- Ideologikoa. Esparru sindikalean negoziazioaren helburuak sindikatuak finkatu eta Eskuhartzerako Irizpide Konfederaletan jasotako lerro estrategikoez ezartzen dituzte. Hala ere, helburuotan aldaketak egon daitezke negoziazioa gertatzen deneko sektore edo enpresaren egoeraren arabera, indar orekaren arabera edo mahaian dauden sindikatuen arteko aliantzen arabera. Honegatik, taldeak lehentasunezko zatitza adierazitako helburuak eta erakundeak ezarritakoak bat ez etortzea. Honelako erabakiak taldean eztabaidatu eta adostu egin behar dira eta hartutako erabakiaren gaineko erantzunkizuna banatu.

- Teknikoa. Maila teknikoak taldeak lehentasunezko zatitza adierazitako helburuak lortzeko martxan jarritako estrategia eta taktikekin zerikusia du. Taldeak aho batez aukeratu behar ditu bere estrategiak, eta horretarako abantaila eta desabantailak hartu behar ditu kontuan. Behin estrategia aukeratu gero, taldeak hau aztertu eta bere egingo du.

- Afektiboa. Sarritan, negoziazio taldearen energiak helburu eta estrategiak zehaztera zuzentzen dira eta, ondorioz, negoziazioaren maila afektiboa alde batera utzi. Negoziatzen ari diren pertsonak ehundaka eta, askotan, milaka langileren lan baldintzak finkatzeak dakarren erantzunkizunetik sortutako tentsioa bizi dute. Tentsio hau handiagoa da hainbat hilabetetan zehar egindako bilerak burutu ohi diren negoziazio luzeetan. Kasutan taldea funtsezkoa da, izan ere, pertsonen lasaitasuna aurkitzen duten foroak izan behar du, bere sentimenduez, beldurrez, segurtasun ezaz eta konplexuez hitz eginez.

Aipatutako abantailaz gain, negoziazio taldeak eratzeko, neurri batean bederen, sindikatuak dagoen giza baliabide arazoa konpontzen du, zeren eta talde lanak partehartzea eta apurka-apurka ikastea ahalbidetzen du. Beraz, negoziazio prozesua bukatutakoan jende gehiagok izango du negoziazio ahalmena eta esperientzia.

Negoziazio taldearen egitura

Ikusi dugun bezalaxe, ez da erreza aldi berean entzun, hitz egin, pentsatu eta begira dezakeen negoziatzailea aurkitzea; banatu behar diren zereginak dira hauek. Gertakarien mamia eta negoziazio



mahaitik pasatu diren datu teknikoak aztertzeko ordua iritsitakoan bi buru bakarra baino hobeto.

Aztertutako bibliografia zabalean hainbat modu agertzen dira negoziazio taldea egituratzeko. Molde guztiak sindikatuaren ezaugarrietara egokitzen saiatu da eta egokitzapenaren emaitza hiru funtzio osatutako eredua da: bozeramailea, analista eta behatzailea.

- Bozeramailea. Negoziazioan hitz egiteaz arduratutako pertsona da, taldearen aurpegia. Bozeramaileak jokoa zuzendu, elkarriketak eraman, proposamenak egin eta gai berriak negoziatzen ditu. Taldeak bozeramailearena egiten duenak esaten dituenak ezagutu behar ditu, baina honek prozesuan badu iharduteko margenik.

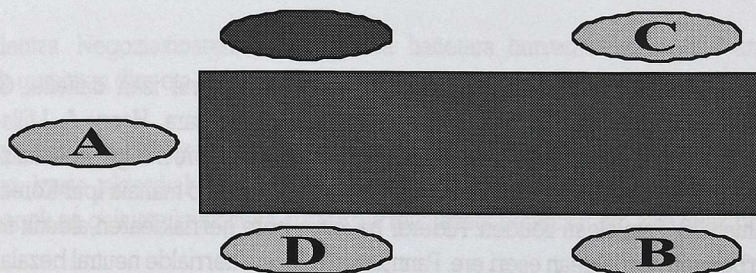
- Anlista. Analistaren zeregina negoziazioan agertu diren datuak jaso eta aztertzea da. Analistak ez du gai berririk edo kontzesiorik ekarriko, bozeramailearen agintaritza gutxietsi eta, baita ere, nahasmena sortaraziko bailuke bozeramailearen irudiaren inguruan.

- Behatzailea. Behatzailearen arreta ahozko eta ahozkoak ez diren mezuetan dago, aurkariaren helburu, lehentasun eta arazoak hobeto ezagutzearren. Esaterako, proposamenen batek sortarazten dituen erreakzioei edo aurkariaren arteko elkarrekintzei erreparatzen die.

Negoziatio taldeek atseden uneak hartu behar dituzte barruko eztabaidetarako. Atsedenetan, bozeramailea behatzailearen eta analistaren informazioaz baliatuko da hurrengo saioa prestatzeko.

NEGOZIAZIOAREN INGURUA

Ingurua negoziatio prozesuetan kontuan hartzeko elementua da. Biltoki zabala eta ondo egurastua eta argiztatuak alderdien arteko elkarrekintza erreztan du. Inguru fisikoaren osagai garrantzitsuenetako bat altzarien kokapena da. Eserlekuak berdinak izateak besteekiko begirunea eta parekotasuna adierazten du. Gainera, mintzakideak mahaiaren inguruan eseritzeko moduak, sarritan, egongo den elkarrekintza mota isladatzen du. Hiru lagun (elipse urdinak) beste pertsona batekiko (elipse gorria) eseritzeko modua adibidetzat hartuta, honako egoerak sor daitezke:



- Angelua (Aren kokapena). Elkarriketa lagunkoia eta informala ahalbidetzen du. Paperak truka daitezke. Ez dago bestearen espazioa ibaditzen. Mahaiaren izkinak muga lana egiten du.

- Lankidetzeta (Cren kokapena). Harreman ona duten bi pertsona halaxe eseri litezke. Bestea inbaditua

ez sentitzeko ahaleginak egin behar ditugu. Irudi gorria bozeramailea balitz C kokapena egokiena da analistentzat.

- Lehiakorra-defentsa (Dren kokapena). Negoziazioetan gehien erabilitako kokapena. Distantziak eta sortaraz dezakeen tentsioa gora-behera, kokapen egokia da gure espazioa kontrolatu eta paperak babesteko. Bi alderdien artean dagoen irudizko lerro distantzikidea bi eremuak banatzen dituen muga ikustezina da. Bozeramaileak honela eseri ohi dira.

- Independientea (Bren kokapena). Harremanik nahi ez dutenek edo negoziazioan partehartze eskasagoa dutenek aukeratutakoa.

Hala ere, ez dago banaketa finkorik negoziazio mahaiaren inguruan, izan ere agenteen kokapena finkatzeko beste aldagai batzuk hartu behar dira kontuan, mahaiaren luze-zabala, partehartzaile kopurua, besteekiko harremana (sindikatuaren arteko aliantzak) eta negoziazioa hasi baino lehenagoko harremana esate baterako. Halaber, askotan, aztertuko diren gaiek negoziazioaren giroa baldintzatzen dutenez hurbiltasun edo urruntasunak ernegazio mailarekin zerikusia dute.

Negoziazioa egingo den lekua ere garrantzitsua da. Negoziatzaile askok "etxean" negoziatzea nahiago dute. Honek seguruago sentiarazten ditu eta, ondorioz, indartsuago daude negoziazioan. Hala ere, gure etxetik kanpo negoziatzeak abantailak ere baditu.

- Norberaren esparruan negoziatzearen abantailak.

- Segurtasuna ematen digu.

- Negoziazioan behar dugun edozer eskura daukagu.

- Inguru fisikoa gure nahaiaren arabera molda dezakegu.

- Protokoloarekin zerikusia duten zenbait baliabidez balia gaitzke negoziazioaren giroa hobetzeko: opariak, bazkariak, bestea eskaratzean itxaronaraztea, etab.

- Bestearen esparruan negoziatzearen abantailak.

- Erosoago daudenez gehiegi fidatzeko arriskuan daude.

- Inguruari erreparatuz nolakoak diren eta nolako estrategiak erabiliko dituzten imagina dezakegu.

- Bilera atzeratzeko eskatzea sinesgarriagoa izan daiteke, zenbait datu falta ditugula esan dezakegu eta.

- Hizketalariari bere nagusiari kontsultatzeko eska diezaiokegu eta, bien bitartean, denbora irabaziko dugu.

- Inguru neutralean egindako negoziazioa. Inguru neutrala oso lagungarria izan daiteke. Gure bulegoko ohiko etenaldietatik urrun gaudenean errezago kontzentratzen gara. Harry A. Mills-ek⁷ dioen bezala, biltokirik muturrekoena Panmunjonek izan behar du. Bertan Koreako gerra bukatzeko elkarrizketak burutu ziren. Bakerako elkarrizketetarako eraikina eta negoziazio mahaiak Ipar Korea eta Hego Korea zaitzen dituen 38. Paraleloan zeuden. Alderdi bakoitza bere herrialdearen aldetik sartu zen gelara eta baita norberaren herrialdean eseri ere. Panmunjon edozein herrialde neutral bezalakoa zen.

⁷ MILLS A. Harry, "Negociar, el arte de ganar", De Vecchi Arg., S.A. Bartzelona, 2000



III. MODULUA

Negoiazio prozesuaren faseak: negoziazioaren prestaketa, garapena eta bukaera.

*Industri harremanak sexu harremanak bezalakoak dira:
hobeak dira bi alderdiek baiezkoa ematen dutenean
LORD VIC FEATHER*

Negoiazioa zenbait urratsetan egituraturiko prozesua da. Ez dago adostasun garbirik prozesuak bete behar duen urrats kopuruaren inguruan. Era honetan, zenbait egileren aburuz zazpi urrats edo etapa daude, batzuen ustez, berriz, bi une besterik ez dago. Sindikatuaren lan dinamika kontuan hartu eta hiru unetan banatutako negoziatio prozesua proposatzen da: negoziatioaren prestaketa, garapena eta bukaera. Jarraian, fase haueta bakoitza azalduko da, baita bakoitzaren helburuak eta horiek lortzeko zereginak azaldu ere.

LEHENENGO FASEA. NEGOIZAZIOAREN PRESTAKETA

Denbora gestionatzea garrantzitsua den prozesu guztietan prestaketaren beharra azpimarratzen da. Era honetan, prestaketan denbora emanten den prozesuetan normala da burutzapena arina eta emaitzak onak izatea, baina, aitzitik, prestaketan denbora laburregia ematen denetan prozesuak motelak eta emaitzak txarrak izaten dira. Beraz, prestaketa negoziatioaren urratsik garrantzitsuena da, izan ere, ondorengo faseak baldintzatuko ditu.

Litekeena da ideia hau bat ez etortzea ikastaro honen aurreko saioetan parte hartu duten zenbaiten ohiturarekin, esperientzian eta inprobizazioan konfidantza handiegia zutela aitortzen baitzuten. Negoiazioa behar bezala prestatzeak honako abantailak emango dizkigu:

- Konfidantza. Negoiazioaren helburuak eta hauek hurreratzeko modua ezagutzen direnean zalantzak gutxitzen dira eta konfidantzaz arituko gara.
- Pentsamendu zehatza versus pentsamendu abstraktoa. Gure plan estrategikoaren lerroak ezagutzen ditugunez beste alderdiak dioena arretaz aditu ahal izango dugu eta, gainera, egon litezkeen eragozpenek ez gaituzte kezkatuko, hauek aurreikusi eta defentsarako arrazoiak prest baititugu.
- Hizkera baikorra. Negoiazioa prestatu dugunean errazago ulertuko ditugu beste alderdiaren arrazoiak eta jarrerak (enpatia). Honela, gure komunikazio elkarrizketak eta arrazoiketak besteak negoziatzeko duen erari egokituak izango dira.
- Denbora optimizatzea. Negoiazioa prestatu dugunean, helburuak eta taktikak zehaztu ditugunean, ez dugu zehaztasunik gabeko gogoetan denbora alferrik galduko eta mamira joango gara zuzenez.

INFORMAZIOA BILATZEA

Ikastaro honen azken saioetan negoziazio kolektibo kasu praktiko batean lan egingo dugu. Horretarako, beharrezkoa da empatia martxan jartzea. "Bestearen lekuan jartzeko gaitasuna" bezala definitutako kontzeptu honek informazioa eskatzen du. Gure aurkariari buruz jasotako informazioa lagungarria izango da arrazoiketak eraikitzen hasteko, prozesuak dirauen bitartean guk proposatutako helburuen kontra jar litezkeen eragozpenei erantzun ahal izateko. Besteari buruzko informazioa bilatzeko metodo gisa, eta elkarrizketatu aurretik, honako galderek osatutako hausnarketa ariketari ekingo diogu:

1. **Zeintzuk dira elkarrizketaren bidez lortu nahi ditudan helburuak?**, Egokituta al daude bere premiei?, Bere eskaintzarekin bateragarriak izan al daitezke?, Nire helburuak negoziatzeko jarri dituen mugen barnean daude?
2. **Norekin negoziatuko dut, eta zer dakit berari buruz?**, Ba al dut bere esparru pertsonal eta profesionalari buruzko behar beste informaziorik?, Noraino ezagutzen nau ni eta nire taldea?, Ba al du aditu osperik?
3. **Nolako eskuduntza du akordioak ixteko?**, Ba al du aginpide nahikorik?, Gure proposamena onartzeko pertsonarik egokiena da?, Alternatiba ezberdinak onar ditzake edo galdetu beharko du?, Zein botere maila eman diezaikete?
4. **Negoziatu al dugu inoiz haiekin?**, Nolako esperientziak izan genituen orduan?, Nola ikusten gaituzte?, Zein asetasun mailatan geratu ziren??
5. **Gure proposamenari dagokionean, onartzen diren betekizun guztiak betetzeko moduan gaude?**, Zein gaitasuna dugu eskaintzen duguna betetzeko?, Noraino egon litezke prest hitzarmenean dagokiena betetzeko?
6. **Egokia al da negoziatzeko erabiliko dugun estiloa?**, Aurreikusten al dut nire arrazoiketak bestearen molde eta estiloei egokituko direla?, Bere eragozpenen aurrean, gure arrazoiketa behar bezain frogatuta eta egiaztatuta dago?
7. **Negoiazteko unerik egokiena aukeratu dugu?**, Unea eta lekua beste alderdiarentzat egokiak dira?, Bere esparruan ala gurean negoziatuko dugu?, Nolakoa da ingurune fisikoa?
8. **Prest al gaude gure eskaintza aldatzeko?**, Aurreikusi al dugu konpentsazio estrategiarik?, Aurreikusi al ditugu gure proposamen onartzeak dituen abantailak besteari ikustarazteko elementurik?

HELBURUEN FINKAPENA

Helburuak finkatu behar ditugunean errealistak izango gara eta gairen batean amore emateko prest egon behar dugu. Helburu irrazionalak negoziazioen porrotera daramate. Honek ez du esan nahi gure eskaeren maila jaitsi behar dugunik. Zenbat eta jomuga handinahiagoak orduan eta emaitza hobekoak lortzen dira negoziazioan eta, alderantziz, jomugan maila jaistean emaitzak ere jaitsi egiten dira. Hiru galderak lagunduko digute gure helburuak zehazten: Negoziatzean zer lortu nahi dugu benetan?,



Malguak dira eta jokatzeko askatasuna dute?, Zer proposatuko dugu adostasunik egon ezean?

HELBURUAK FINKATZEKO HONAKO URRATSAK BETE BEHAR DIRA:

- Helburuak garrantziaren helburua hierarkizatzea.
- Paperean idatzi, eta zehaztu zeintzuk diren lehenengo mailakoak eta zeintzuk bigarren mailakoak.
- Helburekin malguak izatea eta konpentsaziorako alternatibak aurreikusi
- Helburuak ebaluatu egokiak ala ez errealistak ote diren jakiteko.
- Helburuak laburbildu, eta balioa, zenbakiak, bitartekoak eta burutzapenerako epeak eman.

ARRAZOIKETAK

Arrazoiketak prestatuz zera lortu nahi da, mezu arrazionalak komunikatuz eta mintzakideen emozioez baliatuz konbentzitzea. Arrazoiketak bi alderdien benetako motibazioei, interesei eta premiei zuzenduta egongo dira. Azpimarratu behar da azaldutako arrazoiketa orok mintzakideari proposatutako ideiak dituen abantailak jakinarazi eta hau onartzeak ekarriko dituen onurak frogatu behar dizkiola, baita proposatutako ideia bere premiei egokitu ere.

Arrazoiketa benetan sinesgarria izateko hiru osagai izan behar ditu:

- Esakunea. Aurkariak konbentzitzeko erabiliko ditugun asmoen proposamena da: "Aurten pixkanaka 35 orduko astea ezarri behar da enpresaren egoitza guztietan".
- Froga. Esakunea funtsatzen duen lekukotza da: "...iaz 10.000 aparteko ordu baino gehiago lan egin izanak 35 orduko astea lortzera zuzendutako neurriak hartu beharra funtsatzen du. Gainera, nabaria da lana handitu egin dela, emankortasuna %20 igo baita..."
- Arrazoiketa. Froga esakunea funtsatzen duela azaltzen du: "...honegatik guztiagatik zera uste dugu, enpresaren egungo egoera parada ezinhobea dela lanaldia laburtzeko eta langileak kontratatzeko, etekinak gutxitu gabe..."

TAKTIKEN AUKERAKETA

Prestaketa fasearen ekintzarik garrantzitsuenetako bat negoziazioan martxan jarriko diren estrategiak eta taktikak aukeratzea da. Estrategia helburuak lortzeko erabilikodiren bitartekoek osatzen duten bitartean, taktika, bestearekiko abantaila izango bada, hauetaz baliatzeko modua da. Estrategiaren xedea beste alderdiak aurka egiteko aukera gutxitzea da. Taktikak erabiltzean komenigarria da aurkaria ez itotzea eta, ahal bada, irtenbide duina ematea. Izan ere, hala egin ezean borrokatu egingo du eta askoz ere lan gehiago emango du negoziazioa ixteak. Sunz Tzu filosofo ekialdetarrak honelaxe laburbiltzen du ideia hau: "Urrezko zubia eraiki etsaiak atzera egin ahal izateko".

Beraz, estategia informazioa biltzea, helburuak ezartzea, arrazoiketa prestatzea eta taktikak aukeratzea barne hartzen dituen kontzeptu zabalagoa da.

Jarraian aurkeztuko diren taktikez baliatzeko kontuan hartu behar dugu aukeratutako taktikek eta strategiaren diseinuak bat etorri behar dutela. Halaber, gure aurkariak aukeratutako eta erabilitako taktikak identifikatzen ahalegindu behar dugu. Horretarako, komunikazio ez-ahozkoari eta keinuei erreparatu eta taktika bat baino gehiago erabil dezaketela susmatu behar dugu.

Hona hemen negoziazio prozesuetan gehien erabilitako taktiken zerrenda. Taktikak aukeratzeko lan baldintzen inguruko negoziazioaren ezaugarriak kontuan hartu dira.

1. Harresi handia. Amore ez ematean datza. Helburua kontrako alderdia gure proposamena alternatibarik gabekoa dela esanez ahultzea da. Taktika hau erabiltzeko bi alderdien artean dagoen botere harremana xehetasunez aztertu behar da: "Zinez sentitzen dut zure eskaerei ezezkoa erantzun beharra. Ni zure enpresaren langileen ordezkaria besterik ez naiz eta beren eskaeretan ez da jasotzen proposatzen ari zaren hori. Ulertzen dut aukera ona dela plantilak datorren urtean izango dituen lan baldintzei buruz hitz egiteko, baina planteatzen duzuna ez da langileek espero dutena".

2. Eraso zuzena. Helburua aurkako alderdia harrিতa uztea eta presionatzea da. Horretarako arrazoi boteretsu eta egiaztatuez baliatzen gara. Xedea beldurtzea da, ez, ordea, iraindu edo humilatzea: "Alderdi sozialetik zera uste dugu, zu ez zarela pertsonarik egokiena negoziazioa eramateko. Adierazi behar diguzu norainoko akordioa eskaintzeko moduan zauden".

3. Etenaldia. Atzerapena eskatzen da negoziazioaren zenbait alderdi aztertu ahal izateko. Taktika honek bi abantaila ditu. Batetik, negoziazioen erritmoa kontrakoa dela ikusiko bagenu atzerapena eskatuz erritmo hori apurtuko genuke. Bestetik, lortzen ari garena berrikusi eta bigarren faserako arrazoiketa prestatzeko aukera ematen digu: "Biok akordiora iristeko ahalegin handiak egiten ari garela uste dut, minutu batzuetako etenaldia egiteko proposatzen dut adostasunera iristeko bideak bilatzeko".

4. Informazio engainagarria. Sarritan, pertsona batzuek beren interes eta lehentasunei buruzko informazio engainagarria ematen diote besteari. Era honetan nahastu egiten dute okerreko bidetik sararazteko. Negoziazioa xehetasunez prestatzea honelako informaziotik babesteko modurik onena da.

5. Hasierako eskaera sinesgaitzak. Gure aurkariak hasierako eskaera sinesgaitza egiten duenean, espero genuen eskaritik askoz harago doana. Talka taktika hau aurreikusi genuen eskaintzatik askoz harago joateko diseinatuta dago. Muturreko jarrera harturik, besteak bere posiziorik onenerantz mugiarazten gaitu. Hasiera proposamen sinesgaitza gezurra izan ohi da. Gure hasiera posizioari eutsi eta horrek dituen abantailak azaldu behar ditugu.

6. Gure arrazoiketak tratatu. Gai bat baino gehiago dituen edozein negoziaziotan (lansariaren igoera, kaleratzeak, aparteko orduak, etab.) gai bakoitza banaka edo denak batera negoziatuko dugun erabaki beharra dago. Arrazoiketak tratatzean aldagaiak eta posibilitateak ugaltu egiten dira eta bataren mugimendua beste gai baten mugimenduarekin trukatzeko aukera dago. Batzuetan, gai asko dituen negoziazio konplexu batean lagungarria izan daiteke hasieran munta txikiko zenbait gai adostu eta banantzea komunikazio giroa sortzeko.

7. Salamia. Salamia xerra finetan saltzen da. Salamiaren teknikaz baliatzen diren negoziatzaileek nahi dutena lortzen dute salamia xerraz xerra eskuratuz. Teknika honetatik babesteko xerra bakoitza ematearekin batera mugapen zehatz eta esklusioen bidez erasoko dugu.

8. Mutiko gaizkoa, mutiko zintzoa. Zinema feltzako zenbait filme eta serieri esker zabalduak antzezpena da. Lehenengo galdetzaileak, polizia gaiztoak, presoak ikaratu eta koakzionatzen ahalegintzen da honek etsi dezan. Atxilotua lur jota dagoenean polizia gazitza alde batean geratu eta polizia onak hitz egiten du. Honek jarrera hurbil eta atseginagoa hartu, askoz ere adiskidetsua da eta



barkamena eskatzen du bere lankidearen portaeragatik. Lan negoziazioetan gorrarena egiten duena jarrera itxia har dezake: "ez gaude prest lansaria %7ren azpitik igotzea onartzeko eta aste honetan zehar akordioa lortu beharra dago, hala egin ezean neurri gogorrak hartu besterik ezin dugu egin". Beste negoziatzaileak jarrera irekiagoa hartzen du: "Tira Gotzon, izan zaitetz zentzuduna, nik bezain ondo dakizu gure jendeak %5eko igoera onartuko lukeela behar bezala aurkeztuz gero". Estrategia arrakastatsua bada enpresaren ordezkariak mutiko onaren eskaintza ontzat emango dute, eskaintza errealista baino baxuagoa izan arren. Defentsarik onena taktika igartzea da. Mutiko gaiztoak eta mutiko onak talde bakarra osatzen dute. Behin honetaz ohartuz gero askoz errezago izango da hobe era zentzuzkoagoa den gure hasierako posizioa defendatzea.

9. Norberaren esparrua mugatu. Hasi aurretik mugak zehaztea da. Negoziazio esparrua txikiagotzea eta hasi aurretik zenbait abantaila lortzea ahalbidetzen du: "eztabaidagai ez diren zenbait gaitan ados jarriko gara". Taktika hau ez dugu erabiliko gure boterea nabarmenki handiagoa ez bada. Taktika honen aurrean zera egin behar da, interesatzen ez zaizkigun mugak ez onartu: "ziur nago hori baino askoz ere garrantzitsuagoak diren beste gai batzuk aurkituko ditugula. Aurrerago ikusiko dugu". Beste aukera bat hipotesian uztea da: "nahi baduzu, alternatiba hori azter liteke".

10. Lagundu iezadazu onartzen. Hurbiltasunaz eta identifikazioaz baliatzea postura bat aldatzeko. Bestearen esku uzten dugu posizioa aldatzeko erabakia: "errezago jarri eta zertxobait lagundu". Harremanean eta akordioa azkar ixteko borondatean oinarritzen da. Taktika hau erabiltzen denean ez dugu proposamena onartuko: "egin nezakeen guztia egin dut".

Prestaketa fasearen laburpen gisa Fernando de Manuelek eta Rafael Martinezek⁸ diseinatutako honako koadroa aurkezten da, non honaino ikusitakoa laburbiltzen baita.

NEGOZIAZIOAREN PRESTAKETARAKO LABURPEN KOADROA

Aztergaiak	Ekintza plana
1. Negoziazioaren helburu zehatzak:	
2. Beste alderdian honako premiak eta akordietara iristeko aginpidea dituztela aurreikusten dit:	
3. Daukadan informazioaren arabera honako estrategia eta taktika aurreikusten ditut:	
4. Nola jokatu beste alderdiaren negoziatzeko estiloa eta boterea kontuan hartuta:	
5. Arrazoiketa eta froga plana kontuan hartu eta ondokoan ahaleginduko naiz:	
6. Honako eragozpenak baleude :	
a)	
b)	
Erantzungo luke:	
7. Beste alderdiarengandik lortu nahi ditudan helburuak:	
Lehen mailakoak:	
Bigarren mailakoak:	
8. Zein bitarteko osagarri aurreikusten ditudan nire proposamenak funtsatzeko:	

⁸ MANUEL DASI DE Fernando eta MARTINEZ-VILONA MARTINEZ Rafael "Técnicas de negociación. Un método práctico", ESIC Arg., Madril, 2000, 3. Argitalpena, 22. orr.

BIGARREN FASEA. NEGOZIAZIOAREN GARAPENA

Negoiazioaren bigarren fasea bi alderdien arteko elkarrekintza gertatzen deneko unea da. Lan baldintzei buruzko negoziatioetan elkarrekintza ingurune gutxi-asko formaletan gertatzen da, erabaki esparruaren arabera edo akordioek ukitzen duten pertsona kopuruaren arabera. Era honetan, inguruneak alda daitezke, partehartzaile asko dauden sektorekako negoziatio mahai batetik enpresan egindako pertsona gutxiren arteko negoziatioa. Bi kasuetan prozesuan sartzen diren zenbait osagai daude: Zeinuak, proposamenak eta kontzesioak.

ZEINUAK

Negoiazioak maiz hasten dira itxuraz mugiezinak diren jarrerekin. Hala ere, aurreko ataletan ikusi dugun bezalaxe, negoziatioa alderdien elkarren menpekotasun prozesua da. Akordioa lortzeko ezinbestekoa da hasierako posizioak aldatzea. Beraz, ideiak azaldu eta eztabaidatu ondoren, sarritan alderdiren batek hizkera zotiltasunez aldatzen du mugiko dela adierazteko, bere jarrera edo planteamendua aldatzeko alegia. Mugitu nahia adierazten duten mezu hauek zeinuak dira. Pertsona gehienek ez dituzte zeinuak antzematen aditzen eta arretaz behatzen ez daudelako. Hau gertatzen da zeinuak, izatez, hizkeraren aldaketa zotilak direlako eta, beraz, erraz antzematen ez direlako. Askotan esaldi luze eta korapilatsuetan ezkutaturik agertzen dira.

- Hasierako jarrera: "Ez da posible izango datorren urteko kontratazioak gehitzea"
- Zeinua: "Zaila da guretzat datorren urteko kontratu kopurua gehitzea"

Zeinuak ematen dituenak ez dugu esaldi gogorrez zigortu behar: "behingoz zure eskaintza barregarria aldatzea erabaki duzu, nonbait". Honen ordean, zeinuen hizkera indartuko dugu. Zeinua bestea mugitzeko prest dagoela adierazten duen mezua ez ezik geu ere hurbiltzeko deia ere bada.

PROPOSAMENAK

Zeinuen ondoren negoziatioaren egoera aldatu egiten da. Elkarriketaren tonua irekiagoa da. Proposamenen ordua da. Oro har, proposamena ezadostasunak konpontzeko iradokizuna da. Proposamenek baldintza dakarte. Lehenengo eta behin baldintzak azaldu behar dira eta argi eta garbi mintzatu: "Gasoleoaren prezioak negoziatzea onartzen baduzu, gu prest gaude garraioaren grebaren aurrean dugun jarrera aldatzeko". Proposamen eta kontraproposamenak egitea lagungarria da jarrerak argitzeko eta akordioranzko aurrerapausoa dira. Gure proposamenak labur aurkeztu behar ditugu.

Proposamenak egiteko orduan oso estrategia erabilgarria izaten da aldi berean aldagai askorekin jokatzeko. Negoziatioan sartzen diren aldagaiak edo osagaiak konbinatzeak multzoak egiteko aukera ematen digu. Asteko 35 orduetako buruzko negoziatio batean hainbat osagai hartu behar dira kontuan: aparteko orduak, kontratazio berriak, proposatutako neurriak ezartzeko epeak eta lan ordutegia moldatzea. Negoziatioan gure egoera hobetzeko modu bat negoziatioarekin erlazionaturiko aldagaiekin jokatu eta, hartara, proposamen ezberdinak egitea da. Honen ondorioz, akordioa lortzeko posibilitateak handitu egiten dira.

Kontraproposamenak egindako proposamenei erantzunak dira. Hala era, bestearen proposamenak



hartzen ikasi behar dugu. Honetarako honakoa hartu behar dugu kontuan:

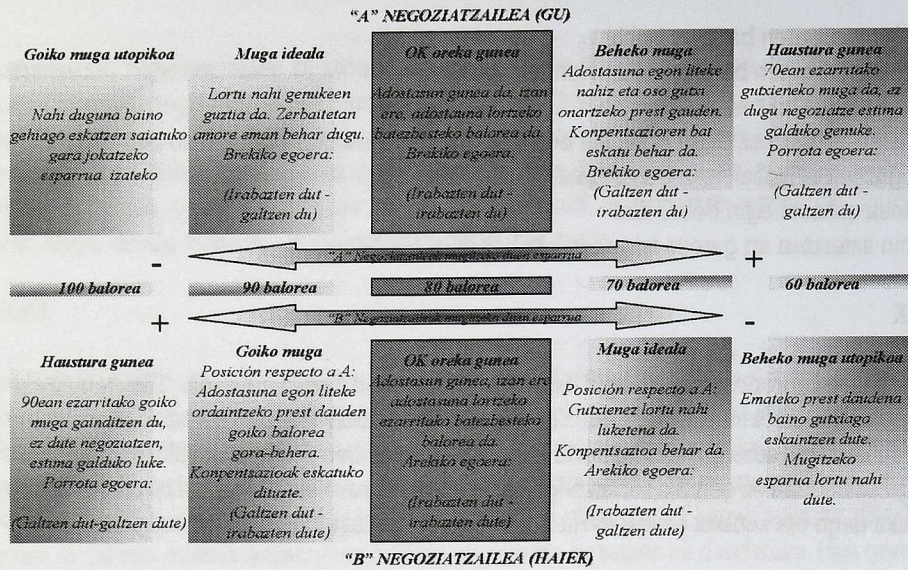
- Inoiz ez dugu proposamen bat eten behar.
- Inoiz ez dugu proposamen bat berehala errefusatu behar
- Komeni da ezezko biribilik ez ematea
- Proposamenaren aurrean ez dugu berehala beste proposamen batekin kontraeraso behar
- Proposamen guztiek zehatzak izan behar dute
- Akordio guneak zehaztu egin behar dira
- Noizean behin aztertzen ari garena laburbildu behar dugu

KONTZESIOAK

Proposamen eta kontraproposamenak egin ondoren kontzesioen ordua iritsi da. Elkarrenganako menpekotasuna kontzesioekin zerikusia du. Era honetan, bestearen aurrean gairen batean amore ematea ez da ahuleziaren adierazgarritzat hartu behar, negoziazioaren ezinbesteko alderdizat baizik. Amore emango ez bagenu ez genuke zertan negoziatu behar. Aurreko elementuetan bezalaxe, amore emateko teknika dago eta zenbait osagai hartu behar ditugu kontuan. Hona hemen osagaiak:

- Kontzesioak baldintzatu. Amore eman aurretik argi utzi behar dugu horretarako ezinbestekoa dela beste gai batzuetan akordioa lortzea.
- Gairik garrantzitsuenean amore ematea saihestu. Amore eman behar izatekotan garrantzi gutxiko gaiak hautatuko ditugu.
- Kontzesioen mailakatzea kontrolatzea. Behin kontzesioen mailakatzea erabakiz gero garrantzi gutxienekoetatik hasiko gara. Astiro eta luzaz egingo dugu. Kontzesioen mailakatzea kontrolatzeko beste modu bat asko eta txikiak hautatzea da. Kontzesio txikiak tinkotasun adierazgarri dira.
- Gogoz kontra trukatu. Besteak ahaleginak egin behar ditu guk amore emateko. Kontzesioari ematen diogun garrantzia kontuan hartu gabe (oso garrantzitsua edo hutsala) besteak ahaleginak egiten saiatu behar dugu. Jendeak ondo kostata lortutako kontzesioak estimatzen ditu.
- Pazientzia izan eta amore emateko astiro ibili. Ez dugu arineketan amore eman behar.
- Elkarrekikotasuna. Inoiz ez dugu amore eman behar besteak trukean amore eman ezean. Ez dugu ezer eman behar ezerean truke.
- Amankomuneko interesak azpimarratu. Kontzesioak alderdi bietan egoteko bi alderdiek dituzten amankomuneko interesak azpimarratuko ditugu etengabe, baita lortutakoa laburbilduko eta trukatzeko jarraitzeko gure borondatea agertuko ere.
- Kontzesioak estimatuko ditugu. Besteak amore ematen duenean estimatu egin behar diogu, oso hutsala izanda ere: "gure arteko ezadostasunak gutxitzen ari gara, jarrai dezagun".

Negoziatzen hasi aurretik gure mugak zehaztu behar ditugu, bai goitik bai behetik. Era honetan, posizio horietatik negoziatzen hasiz eta adostasuna bilatuz, geure burua babestuko dugu. Komenigarria da bestea lehena izatea proposamenak aurkezten, izan ere, era honetan bere eskaintza gure goiko mugatik harago dagoen jakingo dugu. Honela gure muga egokitu egingo dugu.



Litekeena da kontzesioak trukatzean besteak gezurrezko eskaintza egintzen saiatzea aurkariaren erantzuna ezagutzeko. Benetan ari den jakiteko modu bakarra eskaintza egiteko modua eta lengoia ez-ahozkoa arretaz aztertzea da.

HIRUGARREN FASEA. NEGOZIAZIOAREN BUKAERA

Behin gure helburuei egokituriko estrategiak eta taktikak garatuz gero akordioaren ordua edo negoziazioaren bukaera iristen da. Bada negoziazioaren azken helburua akordioa sinatzea dela uste duenik, oker baina. Benetan nahi duguna akordioa betearaziko dela bermatzea da.

PROZESUAREN BUKAERARA HURBILDUZ

Askotan zaila da negoziazioa ixteko ordua zein den jakitea. Bestearengan somatzen ditugun zeiniek negoziazioa ixteko ordua noiz den adieraz diezagukete, hona hemen horietako batzuk:

- Besteak gero eta eragozpen gutxiago eta gure arrazoiketen aurrean erreparatu gutxiago jartzea. Aditu batzuek diotenez, behin lau eragozpen baino gehiago indarririk gabe utziz gero negoziazioa ixteko ordua da.
- Arrazoiketa aldiaren ondoren giroa baretzen dela ikusterakoan. Zehaztu gabeko gogoetak egiten dira, adiskidetasun giroa dago eta eskatutako datuak garrantzi gutxiagoak dira.
- Besteak akordioarekin zerikusia duten xehetasunak eskatzen hasten denean: langileen konpromiso zehatzak, grebaren bukaera, etab.



AKORDIOA IXTEKO BOST GOMENDIO

Parte hartzen duten alderdien konpromisoa eskatzen duten akordioak lortzea zaila da eta nolabaiteko beldurra dago. Beraz, komeni da honako gomendioak kontuan hartzea:

1. Aurkaria lasaitu. Akordioaren bidez lortu dituen gauza onak laburbildu behar dzkiogu.
2. Jarrera apala izan. Ez zaigu interesatzen arrakasta lortu dugulako itxura ematea. Litekeena da etorkizuneko negoziazioetan berak jarrera zurrunagoak agertzea.
3. Ahalik eta lasterren agurtu. Ez dugu luzamendutan ibili behar agurraren orduan. Onena zera da, altxatu eta adeitasunez agur esatea.
4. Aipamen baikorra egin bukatzeko. Lan negoziazioetan maiz gertatzen da etorkizunean ere berriko negoziatu behar izatea.
5. Prozesua ebaluatu. Bizitako esperientzia zorrotz azartu behar dugu. Ikas dezagun gauza on eta txarretatik, ondo esanetatik zein txarto esanetatik, hurrengo negoziazioei begira.

BIBLIOGRAFIA

- **AXELROD Robert (1984)**, La evolución de la cooperación, **Alianza, Madrid**.
- **BAZERMAN, MAX y NEALE MARGARET A.** La negociación racional en un mundo irracional Paidós, Empresa 2.000. **Bartzelona 1997**.
- **BECK Phyllis (1998)**, La negociación en una mesa despareja, **Granica, Buenos Aires**.
- **COMISIÓN 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)**, Egonomics. 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 (comp)**. Negociación 2.000, **Mcgrawhill, Kolonbia 1996**.
- **FERRER Miguel Ángel (1995)**, Casos prácticos sobre relaciones colectivas de trabajo, **Ediciones Deusto, Bilbao (2. arg.)**
- **FISHER, ROGER y ERTEL DANNY.** Obtenga el sí en la práctica . Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación, **Ediciones Gestión 2.000 S.A. Bartzelona 1997**.
- **FISHER, ROGER; URY WILLIAM y 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 José Antonio y 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, 1991**.
- **LAB EMAKUMEAK.** Guía frente a la discriminación sexual.
- **LE MOUËL Jacques (1992)**, Crítica de la eficacia, **Bartzelona, Pai-dós**.
- **MANUEL DE, FERNANDO y MARTINEZ-VILLANOVA RAFAEL.** Comunicación y negociación comercial, **Editorial ESIC. Manuales prácticos de marketing, Madrid, 1996**



- **MANUEL DE FERNANDO Y MARTINEZ VILANOVA RAFAEL.** Técnicas de negociación, un método práctico. Editorial ESIC. **Manuales prácticos de marketing, Madril, 1996.**
- **MIGUÉLEZ Faustino y PRIETO Carlos (dir. y coord.) (1999),** Las relaciones de empleo en España, Siglo XXI, Madril.
- **MOORE, CHRISTOPHER.** El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires, 1995.
- **PÉREZ DÍAZ Víctor (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, en Educación social, nº8.
- **REX John (1985),** El conflicto social, Siglo XXI, Madril.
- **RITZER GEORGE (1.993).** Teoría sociológica contemporánea McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- **RODRIGUEZ MAURO y SERRALDE, MARTHA.** Asertividad para negociar, McGraw-Hill, México 1990.
- **SALA Tomás (Dir.) (1997),** Guía práctica de la negociación colectiva, Tirant Lo Blanch, Valentzia.
- **SENLE, ANDRES.** Negociación ISO 9.000 en la práctica, Ediciones Gestión 2.000 S.A, Bartzelona, 1997.
- **SERRANO, GONZALO y RODRIGUEZ, DAMASO.** Negociación en las organizaciones, Eudema Psicología. Recursos Humanos, Madril, 1993.
- **TECNOLOGÍA Y DESARROLLO CONSULTORES.** La situación de las delegadas y delegados en el mundo laboral y en el sindicato (Txostena), 1998ko maiatzan kaleratua.
- **TECNOLOGIA Y DESARROLLO CONSULTORES.** La salud laboral y el medio ambiente en la empresa (Informe), 1998ko urrian kaleratua.
- **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, Bilbao, 1998.
- **ZUBERO IMANOL.** Curso de negociación colectiva, 1999ko martxoa
- **ZUBERO Imanol (1998),** El trabajo en la sociedad. Manual para una sociología del trabajo, Universidad del País Vasco, Bilbao.

- MIGUÉLEZ Faustino y PRIETO Carlos (dir. y coord.) (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, 1.995.
- PÉREZ DÍAZ Víctor (1987), *El retorno de la sociedad civil*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- POUNDSTONE William (1995), *El dilema del prisionero*, Alianza, Madrid.
- PRUITT Dean G. & CARNEVALE Peter J. (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press, Buckingham.
- REDORTA Josep (1998), *La mediación y el mundo laboral*, en *Educación social*, nº8.
- REX John (1985), *El conflicto social*, Siglo XXI, Madrid.
- RITZER GEORGE (1.993). *Teoría sociológica contemporánea*, Mcgraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- RODRIGUEZ MAURO y SERRALDE, MARTHA. *Asertividad para negociar*, Mcgraw-Hill, México 1.990.
- SALA Tomás (Dir.) (1997), *Guía práctica de la negociación colectiva*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SENLLE, ANDRES. *Negociación ISO 9.000 en la práctica*, Ediciones Gestión 2.000 S.A, Barcelona, 1.997.
- SERRANO, GONZALO y RODRIGUEZ, DAMASO. *Negociación en las organizaciones*, Eudema Psicología. Recursos Humanos, Madrid, 1.993.
- TECNOLOGÍA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La situación de las delegadas y delegados en el mundo laboral y en el sindicato (Informe)*, difundido en mayo de 1.998.
- TECNOLOGIA Y DESARROLLO CONSULTORES. *La salud laboral y el medio ambiente en la empresa (Informe)*, difundido en octubre de 1.998.
- URY, WILLIAM. *De la negociación al acuerdo. Claves para superar cualquier negociación*, Parramón Ediciones S.A. Gestión de Empresa, Barcelona, 1.993.
- WINKLER, JOHN. *Cómo negociar para mejorar resultados*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1.998.
- ZUBERO IMANOL. *Curso de negociación colectiva*, marzo de 1.999.
- ZUBERO Imanol (1998), *El trabajo en la sociedad. Manual para una sociología del trabajo*, Universidad del País Vasco, Bilbao.