



**Pogajalske veščine
za uspešno kolektivno dogovarjanje**

Kako s komunikacijo soustvariti kvaliteten in učinkovit pogajalski proces



Pogajalske veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje – zbirka

Drugi snopič: Kako s komunikacijo soustvariti kvaliteten in učinkovit pogajalski proces

Projekt Krepitev kompetenc socialnih v procesu kolektivnega dogovarjanja 2017-2021

Izdajatelj:

Gospodarska zbornica Slovenije, Dimičeva 13, 1504 Ljubljana

Za izdajatelja:

Marko Djinić, direktor Pravne službe GZS

Založnik:

Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba

Avtorji:

Metka Penko Natlačen, Igor Knez, prof. dr. Matej Tušak, Urška Sojč

Urednica:

Metka Penko Natlačen

Oblikovanje in priprava za tisk:

Samo Grčman

Fotografije:

Depositphotos

Tisk:

Present d.o.o., Ljubljana

Naklada:

1.500 izvodov

Publikacija je brezplačna

Ljubljana, november 2019



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

349.222.4:005.574

POGAJALSKE veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje. [Sn. 2], Kako s komunikacijo soustvariti kvaliteten in učinkovit pogajalski proces / [avtorji Metka Penko Natlačen ... [et al.] ; urednica Metka Penko Natlačen ; fotografije Depositphotos]. - Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba, 2019. - (Projekt Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu 2017-2021)

ISBN 978-961-6986-38-0 (brezplačno)

1. Penko-Natlačen, Metka

COBISS.SI-ID 302593792

Kazalo

Uvod	5
I. Kolektivna pogajanja kot strukturiran proces	6
II. Pravne podlage za kolektivno dogovarjanje	9
III. Veščine, ki naj odlikujejo pogajalce v kolektivnem dogovarjanju - Kompetenčni model	10
IV. Pogajalski proces kot komunikacijski izziv za obe strani	14
V. Poslovnik – varen okvir pogajalskega procesa	20
VI. Pogajalski proces kot stres	30
VII. Etični kodeks pogajalcev	45



Uvod

Sodobna pogajanja od nas zahtevajo, da poleg naših ustrezno zadovoljimo tudi potrebe nasprotne strani. S tem bomo zagotovili dolgoročnost pogajalskega dogovora, obenem pa **ustvarili trajno zadovoljstvo** strank.

Sodobna pogajanja vodimo kot **sodelovalna** in sproti uravnavamo stresne situacije, ki nastopajo - predvidljivo, a nepredvideno. Smeh in pozitivna naravnost, dostojna komunikacija ter skrbna izbira besed in etika pogajalcev so pri tem nenadomestljivega pomena.

Nekdaj zelo priljubljene pogajalske taktike, ki so vplivale na delno diskvalifikacijo druge pogajalske strani, so preživete ravno zato, ker povečujejo stres in osebno neugodje članov pogajalske skupine. Te taktike zlahka blokirajo pogajanja v celoti. Nezadovoljen pogajalec ne more sklepati dobrih kompromisov.

Končni uspeh pogajanj bo, tako kot dober športni rezultat, sam po sebi navtralizator stresa - kljub stresnosti samega procesa, dolgotrajnosti pogajanj samih, zahtevnosti njihove vsebine in zahtevnosti procesa samega.

Prednost pogajanj je, da lahko **problem obravnavata in uravnavata obe strani, ki sta v dogajanje vpleteni, istočasno. In rezultat nastopi istočasno za obe strani.** In obe imata na rezultat vpliv.

Pri tem se je treba zavedati, da gre pri pogajanjih za dostojno in kvalitetno komunikacijo. Da brez nje ni mogoče doseči uravnovešenega stanja in zadovoljstva za obe strani. Nekje v miselno ozadje se pogajalcu prikrade spoznanje, da je komunikacija kot kruh in voda; kot zrak naš vsakdanji. Ko postane do tega spoštljiv, ko postane del njegove osebne etike, postane dober pogajalec.

Želja tega drugega snopiča je, da je droben pripomoček vsakomur od nas na poti do takega »dobrega pogajalca«.

Metka Penko Natlačen
urednica

I. Kolektivna pogajanja kot strukturiran proces¹

Pogajanja za sklenitev kolektivne pogodbe morajo imeti značilnosti konstruktivnega dialoga, ki vodi do usklajenih rešitev v skupnem interesu. Pogajanja imajo svoja pravila. Pravila pogajalskega procesa morajo potekati v okviru petih načel. Pogajanja morajo biti sodelovalna, če naj imajo dolgoročen vpliv in morajo biti v svojem poteku natančno strukturirana, od priprav do izvršitve sporazuma. Ni pravil, kako dolgo posamezna faza traja – med strankama pa mora biti jasno, da trajanje faz opredeljujeta sami.

Načela integrativnih pogajanj so:

- **Prvo načelo:** Zavedajmo se skupnega končnega cilja.
- **Drugo načelo:** Konceptualna nasprotja niso naša osebna nasprotja.
- **Tretje načelo:** Znati je treba popustiti za zmagovalno kombinacijo.
- **Četrto načelo:** Vedeti moramo, kaj je naša alternativa, če dogovor ni dosežen.
- **Peto načelo:** Uporabljajmo objektivna merila.

Pogajanja so natančno strukturiran proces; faze v procesu sodelovalnih pogajanj so:

1. Priprava

- Imenovanje pogajalske skupine – število, sestava po funkcijah in stroki, izbira vodje, določitev strokovnih podpornih služb pogajalcem;
- opredelitev naših dolgoročnih ciljev;
- zbiranje informacij o drugi strani;
- določitev meja pogajanj oziroma opredelitev elementov, ki so za nas nujni in bistveni oziroma pri katerih bomo popuščali le izjemoma;
- opredelitev začetnih ponudb in korakov popuščanja;
- hipotetično preverjanje vseh alternativ obeh strani;
- zavedanje mogočih izhodov, če dogovor ne bo sklenjen;
- podelitev vlog in izbor strategije.

¹ Pripravila Metka Penko Natlačen, dopolnjeno na podlagi izhodišč iz Priročnika KOLEKTIVNA POGAJANJA, GZS 2014

2. Začetek

- Seznanitev vsakega z vsakim – rokovanje in pozdrav;
- predstavitev pogajalcev vsake od strani;
- ugotovitev pristojnosti;
- določitev dnevnega reda;
- oblikovanje poslovnika o delu s podrobnimi vsebinami poteka vsakokratnih pogajanj;
- artikulacija skupnega dolgoročnega cilja obeh strani;
- predstavitev začetnih pozicij ali oris stanja;
- ob morebitnih nadaljevalnih srečanjih vsakokrat pregled že doseženega.

3. Raziskovanje

- ugotavljanje dejstev;
- ugotavljanje pravih interesov vsake pogajalske strani;
- odkrivanje morebitnih osebnih zgodb, zamer, ovir;
- zmanjševanje frustracij in zniževanje čustvene napetosti;
- ugotavljanje skupnih dolgoročnih interesov.

4. Iskanje rešitev in pogajanja o rešitvah

- kreativno iskanje novih rešitev;
- izbiranje mogočih rešitev;
- izbor objektivnih meril ali postopkov;
- trgovanje;
- prvi sklepi in strinjanje glede delov rešitve;
- odkrivanje in reševanje morebitnih dodatnih ugovorov;
- strinjanje o celotni rešitvi;
- preverjanje realnosti ugotovitev;
- potrditev celotne vsebine sporazuma/kolektivne pogodbe;
- parafiranje s strani vodij pogajalskih skupin.

5. Zaključek

- sklenitev dogovora s podpisom s strani pristojnih podpisnikov;
- dogovor o prihodnosti sodelovanja – letna, dvoletna srečanja in vzajemna poročila;
- sklepni rituali: izjava za javnost, objava, promocija KP;
- Izvršitev sporazuma/kolektivne pogodbe;
- analiza pogajalskega procesa;
- načrt o spremljanju izvajanja sporazuma v obdobju, za katero je sklenjen;
- ocena možnih kolektivnih sporov;
- ocena možnih individualnih sporov;
- opredelitev aktivnosti za kvalitetno izvajanje sporazuma/kolektivne pogodbe.



II. Pravne podlage za kolektivno dogovarjanje

Kolektivno dogovarjanje temelji na pravnih predpisih, pravnih podlagah, ki so opredeljene v zakonodaji.

Za proceduro kolektivnega dogovarjanja so pomembni:

- Ratificirane konvencije MOD, zlasti o prostovoljnosti kolektivnega dogovarjanja;
- MESL;
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov (Ur. list RS, št. 13/93, 13/98);
- Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. list RS, št. 43/06);
- Zakon o stavki (Ur. list RS, št. 23/91);
- Zakon o inšpekciji dela (Ur. list RS, št. 38/94 in 32/97, 36/00);
- Zakon o arbitraži, UL RS št. 45/2008;
- Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, UL RS št. 56/2008.

Za vsebino kolektivnega dogovarjanja pa so pomembni:

- Zakon o delovnih razmerjih (Ur. list RS, št. 42/02, 103/07);
- Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/10, 92/15 in 83/18);
- Zakon o določitvi minimalne plače (Ur. list RS, št. 114/06, 69/07, 36/2008);
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. list RS, št. 72/06 UPB-3, 91/07);
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (Ur. list RS, št. 94/07 UPB1);
- Zakon o urejanju trga dela (Ur. list RS, št. 80/10, 40/12 – ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14).

Za opredelitev posameznih pravic delavca pri delodajalcu je pomembna Kolektivna pogodba dejavnosti, ki zavezuje delodajalca glede na njegovo glavno/pretežno dejavnost in članstvo v delodajalskem združenju. Vsakokratno veljavno stanje kolektivnih pogodb dejavnosti v gospodarstvu najdete na spletnem mestu GZS Plačni kažipot (http://www.gzs.si/skupne_naloge/pravni_portal/vsebina/Si-delodajalec/Plačni-kažipot) in Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (http://mdsz.arhiv-spletisc.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb).

III. Veščine, ki naj odlikujejo pogajalce v kolektivnem dogovarjanju - Kompetenčni model²

1. Uvod - o socialnem dialogu

Socialni dialog kot eden temeljev demokratične družbe je tudi v Sloveniji postal ključnega pomena za oblikovanje poslovnega okolja, v katerem deluje slovensko gospodarstvo. Od vsega začetka svojega obstoja je GZS zakonsko zavezana k uveljavljanju interesov gospodarstva in je posebno od leta 1991 aktivna v bipartitnem, od 1994 pa tudi tripartitnem socialnem dialogu.

Socialni dialog poteka na bipartitni in tripartitni ravni. Bipartitna raven socialnega dialoga je vzpostavljena na nivoju predstavnikov delodajalcev in delojemalcev (socialni partnerji), in se primarno izkazuje v obliki kolektivnega dogovarjanja na ravni dejavnosti in ravni posameznega podjetja. Tripartitni socialni dialog pa poteka med predstavniki delodajalcev, delojemalcev in države, praviloma o strateških vprašanjih razvoja države in družbe. Organ njegovega delovanja je Ekonomsko socialni svet.

Vloga socialnih partnerjev, bodisi na bipartitni bodisi na tripartitni ravni, terja posebno odgovornost, da se zastopanje interesov izvaja profesionalno, etično in družbeno odgovorno, integrativno in s ciljem sklepanja kompromisov, ki prinašajo največjo možno korist za največ deležnikov socialnega dialoga.

V nadaljevanju se osredotočamo na bipartitni socialni dialog na področju kolektivnega dogovarjanja v dejavnostih gospodarstva (ki v svojih temeljnih značilnostih velja enako tudi za javni sektor)

2. Kolektivno dogovarjanje

Kolektivno dogovarjanje kot postopek dogovarjanja glede pravic in obveznosti delavcev in delodajalcev nadgrajuje zakonsko ureditev. Z njimi se uresničuje eno izmed temeljnih načel delovnega prava – pogodbeni svoboda (avtonomija) socialnih partnerjev.

² Osnovno analizo stanja, ki je podlaga kompetenčnega modela za kolektivno dogovarjanje, je pripravil Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, dr. Katarina Kresal Šoltes s sodelavci. Prispevek sta po raziskavi povzela Igor Knez in Metka Penko Natlačen.

Kolektivno dogovarjanje v praksi praviloma poteka v obliki pogajanj. Pogajanja so strukturiran proces, sestavljen iz posameznih faz. Gre za faze, ki se vse ne realizirajo vedno v procesu pogajanj, večkrat se med sabo prepletajo in celo podvajajo. Avtonomija strank omogoča socialnim partnerjem, da se prosto odločijo ali se bodo pogajali, s kom se bodo pogajali, ali bodo sklenili kolektivno pogodbo, koliko časa bodo kolektivno pogodbo obdržali v veljavi, kakšne vsebine bodo urejene v kolektivni pogodbi in kakšen bo obseg pravic pri posamezni vsebini.

3. Kompetence za kolektivno dogovarjanje

Kvalitetno kolektivno dogovarjanje zahteva določene kompetence oz. veščine pogajalcev za izvajanje pogajalskega procesa. Kompetence splošno predstavljajo nabor (zbir) znanja, veščin, sposobnosti in značilnosti, ki so povezane z učinkovitostjo izvajanja določenega poklica oziroma nalog. Samo **vedenje, poznavanja ali razumevanje** določene vsebine pa še ne predstavlja kompetence. Šele **uporaba** tega znanja, vedenja ali razumevanja v praksi ter zmožnost povezovanja in aplikacije tega znanja za izvedbo določene naloge, predstavlja dodano (uporabno) vrednost z vidika uporabnika **kompetenčnega modela**.

V zvezi z identificiranjem potrebnih znanj, spretnosti in sposobnosti za kolektivno dogovarjanje je treba izhajati iz splošnega cilja kolektivnega dogovarjanja, ki je sklenitev kolektivne pogodbe ter iz konkretnega vsebinskega cilja, ki mora biti vsakič jasno artikuliran že ob začetku pogajanj. Praviloma se ta nanaša določanje pravic zaposlenih in določanje najnižje ravni prejemkov za delo v določeni dejavnosti ali podjetju. Gre torej za vsebinski del kolektivnega dogovarjanja.

Glede na vsebino lahko znanja, izkušnje in sposobnosti za kolektivno dogovarjanje razdelimo na tri skupine:

- a. poznavanje relevantne zakonodaje
- b. znanja in spretnosti za vodenje kolektivnih pogajanj in uveljavitev dogovorov
- c. pogajalska in komunikacijska znanja.

Če so določene kompetence povezane z vsebino, ki jo kolektivne pogodbe naslavlja, so druge predvsem tehnične, organizacijske in osebnostne kompetence, ki pomembno vplivajo na sam proces oziroma postopek kolektivnega dogovarjanja. Zato so poleg ustreznih kompetenc potrebne tudi ustrezne osebnostne lastnosti, kot so integriteta, vztrajnost, poštenost, pogum, zmožnost empatije in nekonfliktnega obnašanja.

Ustrezne kompetence za kolektivno dogovarjanje pomembno prispevajo h kakovosti kolektivnega dogovarjanja, pa tudi h kvaliteti oblikovanja določb normativne in obligacijskega dela kolektivnih pogodb.

Poleg ustreznih kompetenc in osebnih lastnosti pogajalca, pa je pri oblikovanju kompetenčnega modela po naših izkušnjah treba posebno pozornost nameniti tudi uravnoteženi zastopanosti obeh spolov. Pogajalska skupina, ki jo sestavljajo osebe samo enega spola, ne korespondira dobro ne znotraj sebe ne z drugo pogajalsko skupino.

4. Kompetenčni model za kolektivno dogovarjanje³

V zvezi z oblikovanjem kompetenčnega modela je treba izhajati iz kompleksnosti, obsežnosti in časovne komponente kolektivnega dogovarjanja. Ni mogoče pričakovati, da bi vsak pogajalec posedoval vse kompetence. Zato je smiselno **opredeliti dve ravni intenzivnosti oziroma kakovosti funkcionalnih kompetenc** glede na vlogo posameznika v samem procesu kolektivnega dogovarjanja.

Raven 1: Splošne kompetence: naj bi imeli vsi pogajalci/sodelujoči v postopku kolektivnega dogovarjanja;

Raven 2: Posebne kompetence: naj bi imeli pogajalci/sodelujoči v postopku kolektivnega dogovarjanja odvisno od funkcije oziroma aktivnosti, ki jih v pogajanjih opravljajo (vodja pogajalske skupine, pisanje pravnih določil, organizacijske zadeve, priprava strokovnih podlag), ter deloma lahko tudi odvisno od ravni kolektivnega pogajanja (podjetniška raven, raven dejavnosti, panoge, nacionalna raven). Sem sodijo posebna znanja ali pa višja stopnja zahtevane splošne kompetence.

Raven 2 torej pomeni Raven 1 in dodatno posebna znanja ali pa višjo stopnjo zahtevane splošne kompetence.

Opravljen analiza⁴ je pokazala štiri možnosti tveganj in vrzeli:

- z vidika časovne stabilnosti in prožnosti prilagajanja spremenjenim gospodarskim razmeram je priporočeno, da se teži k ustreznemu ravnotežju med stabilnostjo in možnostjo prilagajanja spremembam v gospodarskem okolju;
- z vidika interesa močnega in stabilnega članstva;
- z vidika možnosti decentralizacije in odstopanja od enotnih minimalnih standardov;
- z vidika fleksibilnejšega urejanja delovnih pogojev od zakonskega minimuma.

³ Povzetek kompetenčnega modela je objavljen na spletni strani projekta *Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu* https://www.gzs.si/skupne_naloge/pravni_portal/vsebina/Krepitev-kompetenc-na-podrocju-kolektivnega-dogovarjanja

⁴ Dr. Katarina Kresal Šoltes, str. 26, *Analiza stanja na področju usposobljenosti za kolektivno dogovarjanje*, IDPF, 2014

Analiza stanja z vidika identifikacije ključnih kompetenc za kolektivna pogajanja je povzela ugotovitve domačih in mednarodnih referenc in na tej podlagi predlaga, da se pri oblikovanju kompetenčnega modela za pogajalce v procesih kolektivnega pogajanja identificira kot ključne kompetence zlasti naslednje:

- spretnosti in sposobnosti dobre komunikacije,
- spretnosti in sposobnosti obvladovanja napetosti in premagovanja stresa,
- poznavanje in obvladovanje pogajalskih tehnik in načel,
- poznavanje strategij reševanja konfliktov in sposobnost reševanja konfliktov,
- izkušnje in sposobnosti priprave na kolektivna pogajanja,
- izkušnje in sposobnost dolgotrajnejšega sodelovanja na kolektivnih pogajanjih,
- sposobnost identificiranja in razumevanja ciljev in interesov pogajanj,
- osnovna ekonomska in finančna znanja,
- osnovna znanja s področja človekovih pravic,
- znanja in sposobnost razumevanja delovnopravne zakonodaje,
- znanje in sposobnost interpretirati kolektivne pogodbe,
- znanja in izkušnje glede arbitraže in mediacije.



IV. Pogajalski proces kot komunikacijski izziv za obe strani⁵

1. Uvod

Pogajanja so komunikacija; so pravzaprav preizkusni kamen kvalitetne komunikacije.

V pogajalskem procesu so na preizkušnji zaupanje, znanje, medsebojni odnosi, osebna drža, sodelovanje. Zato je **etika pogajalcev** ena od bistvenih sestavin komuniciranja v pogajalskem procesu. Samo medsebojno spoštovanje, pozitivna naravnost in pošten namen skleniti dober dogovor so jamstvo za to, da bo dogovora res prišlo; pa tudi zagotovilo, da bo ta uspešno zaživel v praksi.

V pogajanjih je lahko komunikacija bolj ali manj formalizirana. Smiselno je, da pogajalci na začetku oblikujejo **pravila**, na podlagi katerih bodo pogajanja potekala. To opredelijo s **poslovnikom**, ki zagotavlja obema pogajalskima stranema potrebno varnost v procesu, etičnost obravnavanja morebitnih zapletov ter obenem pa ponudi rešitve v primerih, ko pride do zastoja v pogajanjih.

2. Komunikacija

Komunikacija je po strokovni definiciji prenos lastnih misli in občutkov drugi osebi. Smisel komunikacije je v **odzivu oseb**, s katerimi komuniciramo. Zato je prava komunikacija vedno **dvostranska**. Če naše sporočilo ni bilo sprejeto, potem ne gre za dialog.

Ko ne komuniciramo verbalno, govorita naše obnašanje in geste; tudi molk. **Nebesedno komuniciranje je najstarejši način komunikacije med ljudmi in zato deluje primarno.**

Čeprav se zdi, da zlasti v poslovnem svetu prevladuje besedno komuniciranje, raziskovalci opozarjajo, da igra v npr. povprečnem poslovnem razgovoru pomen besed relativno manjšo vlogo – ima le 7% delež. Pomembnejši je zvok, to je ritem, glasnost in dinamika govora. Največjo vlogo ima **nebesedno komuniciranje** – 55% delež, ki obsega celovito govorico telesa: držo, kretnje, mimiko, pogled, pozicijo v prostoru, geste, dotik in tudi vonj. Iz nebesedne komunikacije bodo zlasti razvidna tista sporočila, ki jih hočemo prikriti, npr. čustva.

⁵ Metka Penko Natlačen, povzeto po Priročniku za kolektivno dogovarjanje, GZS 2014

Posebej pomembno pa je, da se zavedamo, da če gre za kontradikcijo med govorjeno in nebesedno komunikacijo, **sobesednik nezavedno verjame in sledi neverbalnim sporočilom, ker so ta močnejša od verbalnih.**

V dialogu je pred nami le delček tistega, kar ta dialog sestavlja. Kar **vidimo** v razgovoru, je le vrh ledene gore. To so: besede, ton, barva glasu, geste, govorica telesa.

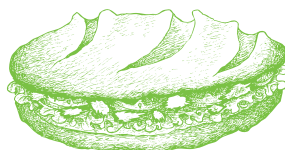
Kar je očem skrito, pa je tisto, kar daje **vsebino dialogu**: vrednote, prepričanja, predsodki, izkušnje, sanjarjenja, strahovi, želje, občutki.



Komuniciranje ima svoje zakonitosti, ki so jih strokovnjaki (omenjamo ime Paul Waclawick) združili v pet aksiomov. Med njimi je potrebno izločiti zlasti pravilo, da ni **mogoče ne komunicirati**, čeprav ne govorimo ničesar ter da je **način odvijanja dialoga je pomembnejši od vsebine dialoga.**

3. Vrnitveno sporočilo – čarobna formula

Obstaja odlična metoda pozitivnega predajanja sporočila, ki so ga kot skoraj čarobno formulo izumili psihologi in ki sam po sebi uravnoveša komunikacijo. Imenuje se **vrnitveno sporočilo ali sendvič sporočilo**. Predlog naših sprememb v pogajanjih lahko nekonfliktno sporočimo tako, da jih zavijemo v nevtralen uvod s pozitivnimi ugotovitvami in opogumljajoč zaključek z napotki za naprej. Vsak pogajalec ga bo lahko varno uporabil pri komentiranju predlogov druge pogajalske strani, dajanju lastnih predlogov v vseh fazah pogajalskega procesa.



4. Prepričanja in vrednote sooblikujejo komunikacijo

Pogajalci zaznavajo svoj položaj preko **vrednot** – svojih in pogajalske skupine in **prepričanj** – prav tako svojih in okolice, v kateri delajo.

Prepričanja nam **postavljajo nezavedne meje**. V nas oblikujejo neutemeljena **pričakovanja**, zlasti do sopogajalcev. Večinoma bo tako pričakovanje ustvarilo le nezadovoljstvo, ker se ni izpolnilo to, kar je prva stran povsem neutemeljeno pričakovala od druge strani.

Vrednote so naše predstave o tem, kako naj nekaj bo. Naše vrednote so ključ do naših odločitev. Legitimno je, da so vrednote delodajalcev in sindikatov različne – to pa ne pomni, da ni mogoče najti **skupnega interesa**. Skozi vrednote si tudi pogajalski skupini delodajalcev in sindikatov torej legitimno postavljata cilje. Zato je pomembno, da pogajalski skupini predstavita že pogajanje samo kot **vrednoto skupnega oblikovanja rešitev za prihodnost**.

5. Komunikacijski šum

Komunikacijski šum je stanje, ki se ga je treba v pogajanjih izogibati, saj **ustvari nezaupanje in zastoje pogajalskega procesa**. Razlogi za njegov nastanek so lahko različni: **različna sposobnost pogajalcev za dojetje podatkov**, pretirano kopičenje strokovnih izrazov, neznanih pojmov, uporabe žargona ali slenga; **zmedenost, trema, strah** pred javnim nastopanjem; **slabo mnenje** o sogovorniku - njegove informacije štejejo za nezanesljive; pa tudi **fizične motnje okolja** – kot so hrup, svetloba, vročina, smrad, neustrezna svetloba, napake in okvare na napravah, ki skrbijo za prenos informacij.

Vse možnosti diskomunikacije lahko tudi sami neetično izrabimo zoper pogajalce. Delovalo bo, vendar se moramo zavedati, da smo s tem dali dovoljenje za enako neetično ravnanje nasprotne strani zoper nas.

6. Komunikacija znotraj posamezne pogajalske skupine

Pri kolektivnih pogodbah dejavnosti, ki jih sklepajo združenja/zbornice dejavnosti Gospodarske zbornice dejavnosti, je 95% pogajalskih skupin na delodajalski strani dvodomna, kar pomeni, da pogajalsko delodajalsko skupino sestavljata dve delodajalski organizaciji. Vodjo pogajalske skupine bodo tako na konstitutivnem sestanku skupno izvolili skupno pogajalci obeh podpisnikov. Obenem to pomeni, da je vodja pogajalske skupine nosilec komunikacije znotraj pogajalske skupine in ne samo navzven do sindikatov.

Možno je, da bodo pogajalci med sabo oblikovali protokol sestave pogajalske skupine v smislu opredelitve razmerja števila pogajalcev iz posamezne delodajalske organizacije. V začetku devetdesetih let (po letu 1994, ko je bilo ustanovljeno Združenje delodajalcev Slovenije, je bilo to razmerje vedno v deležu 60% v korist pogajalcev GZS).

7. Kaj vodi pogajalce

Pomembno se je zavedati, kaj je tisto, kar vodi pogajalce pri pogajanjih. Strokovnjaki pri tem naštevajo naslednje:

-  **Pričakovanja pogajalcev** – pogajalci, ki imajo bolj optimistična pričakovanja, so v pogajanjih bolj uspešni od tistih, ki imajo negativna pričakovanja;
-  **Vrednote pogajalcev** – Razumevanje vrednot, ki jih upošteva nasprotna stran, lahko razelektri zategnjeno klimo na pogajanjih in poveča učinek pogajanj.
-  **Čustva pogajalcev** – Pogajalec, ki je pod močnim stresom, bo udaril nazaj z vsaj enako mero ali bo zablokiral pogajanja, mogoče jih celo zapustil. Pogajalec pod vplivom močnih čustev bo imel bistveno zmanjšano sposobnost sooblikovanja za obe stranki sprejemljivih rešitev in bo tudi odklonilen za kompromisne rešitve.
-  **Poznavanje nasprotne strani** – Čim bolj pogajalci med sabo poznajo osebne in strokovne lastnosti nasprotne pogajalske skupine, tem bolj bo verjetno, da pride do končnega kompromisa.

8. Najpogostejše napake pogajalcev

Da bomo pri pogajanjih uspešni, da se bomo izognili povečevanju napetosti in s tem stresnim situacijam, moramo vedeti, katere so najpogostejše napake pogajalcev. Tem je smiselno posvetiti posebno pozornost, saj so lahko usodne in obrnejo potek pogajanj v za nas neželjeno smer.

Na kratko naštevamo nekatere najpomembnejše napake pogajalcev:

- **dajanje prednosti kratkoročnim rezultatom pred dolgoročnimi**
- **spoprijemanje z ljudmi namesto s problemi**
- **nezadostna pripravljenost na pogajanja**
- **prevelika domačnost na pogajanjih**
- **nestrpnost na pogajanjih**

- prehitro popuščanje
- nepripravljenost na popuščanje
- podcenjevanje pogajalskih partnerjev
- vztrajanje na sporazumu za vsako ceno
- povečevanje vpliva stresa na pogajalsko skupino in pogajanja.

Nekaj PRIPOROČIL za dobra pogajanja

Izkušnje so najboljša šola. Oblikovali smo nekaj priporočil o tem, kaj vedno dobro učinkuje v pogajanjih in česa se je v vsakem primeru dobro izogibati.



Dobro je, da:

- izberemo primeren **prostor za pogajanja** – dovolj velik, a ne preveč prostoren;
- pogajalske mize postavimo v medsebojno **primerno razdaljo**, ki ne sega v osebni prostor pogajalcev;
- pogajanja vedno **pričnemo s pozdravom** – osebni pozdrav je rokovanje, vljuden nagovor in nasmeš;
- ves čas soustvarjamo **dobro, pozitivno klimo**;
- izberemo **ustrezna oblačila**, ki izražajo primeren odnos do dogodka;
- **se držimo bontona**, zlasti v razmerju do članic lastne in nasprotne pogajalske skupine;
- previdno oblikujemo stavke in **tehtno izbirajmo besede**;
- **namesto** predvidevanja, kaj namerava druga stran, vedno vljudno **vprašamo**;
- **postavljamo usmerjena in jasna vprašanja**, da dobimo jasne odgovore;
- **spremljamo** telesno in obrazno govorico sopogajalcev;
- kot pogajalci **priznajmo morebitne napake** in se zanje **opravičimo**;
- **poslušamo, poslušamo** in šele nato odgovarjajmo;
- **sprašujemo** in ne predpostavljamo odgovora;
- pri pogajanjih naj nas vodi **etičnost pogajalca in spoštljivost do sogovornika**.

Naše stalne usmeritve naj bodo:

- **prednosti poudarjajmo** večkrat in na več načinov;
- opredelimo **časovne meje** posameznega pogajanja, da sami ne postanemo izčrpani;
- jasno **definirajmo cilje**;
- ohranimo **osredotočenost na cilj**;
- **iščimo skupen interes pogajalskih strani**, ki je zagotovilo za **uspešnost pogajanj**;
- končni obojestranski cilj naj bo **win-win** situacija.

Če se kljub kvalitetnemu vodenju pogajanj zgodi, da nepredvidene situacije ali ravnanja pogajalcev **povečajo napetost** na pogajanjih do te mere, da je nemogoče ponovno vzpostaviti delovno klimo in regenerirati pogajalsko vzdušje, ukrepajmo konstruktivno – predlagajmo **odmor**. Zato je bistveno, da kot pogajalci znamo take situacije **prepoznati in pravilno reagirati**.

9. Za zaključek

Zdrava, kvalitetna in pozitivno naravnana komunikacija, oblikovana kot enakovreden etično naravnan dialog, je tudi na pogajanjih prva in prava vrednota, ki vedno najde kvalitetne rešitve za obe pogajalski strani.

V. Poslovnik – varen okvir pogajalskega procesa

Poslovnik o poteku pogajanj je dokument, odlično orodje, ki zagotavlja kontinuiteto pogajanj, enakopravnost pogajalskih skupin, etično obnašanje obeh skupin in uravnovešen zaključek. Poslovnik je **vnapijrejšnja struktura pravil za vodenje konstruktivnega dialoga** in usmerjeno vodi k skupnemu cilju.

Vsebina Poslovnika o vodenju pogajanj naj zajema:

- uvodno navedbo, da se s poslovníkom ureja **potek in način dela** Pogajalske skupine delodajalcev in pogajalske skupine sindikatov za Kolektivno pogodbo.....
- **navedbo delodajalskih skupin podpisnikov kolektivne pogodbe in sindikatov, podpisnikov kolektivne pogodbe**; sestavo pogajalske skupine po številu članov (lahko tudi poimensko sestavo); kako potekajo nadomestna imenovanja članov in njihova verifikacija v pogajalsko skupino;
- **trajanje mandata** članov pogajalske skupine (ali traja ves čas trajanja kolektivne pogodbe ali je vezan na volitve organa, ki je pogajalsko skupino imenoval);
- **pogoje za sklepčnost** posameznega zasedanja in sklepčnosti za odločanje;
- vlogo in naloge vodje posamezne pogajalske skupine pri vodenju in sklicovanju pogajalskih sestankov ter poročanju organom, ki so jo imenovali in dodelili mandat;
- **cilj** pogajanj – sklenitev nove KP ali njenih sprememb in dopolnitev;
- **postopek poteka** pogajanj: kako se pogajanja pričnejo, kako vodijo, katere sklepe se povzema za zapisnik, kdo je dolžan pripraviti zapisnik posameznega pogajanja;
- način **pridobitve mandata** posamezne pogajalske skupine;
- **vlogo strokovnih delavcev** obeh pogajalskih strani na pogajanjih, lahko tudi njihovo število;
- časovno opredelitev pogajanj in **dnevna omejitev pogajalskega srečanja**;
- **vsebino zapisnika** o pogajanjih in njegova bistvena vsebino;
- **okvirno vsebino in način dajanja skupne izjave za javnost**;
- zavezo **socialnega miru** v času pogajanj;

- **način parafiranja besedila** KP s strani vodij pogajalskih skupin;
- **proceduro podpisa pogodbe** po pridobitvi verifikacije – način, kraj in čas
- procedura prijave v Evidenco na MDDSZ in način objave;
- od kdaj dalje velja poslovnik ter podpis vodij obeh pogajalskih skupin;
- določbo, da poslovnik velja že za pogajanja, na katerih je sprejet.

Objavljamo vzorec Poslovnika o vodenju pogajanj za kolektivno pogodbo dejavnosti. Za potrebe na ravni delodajalca ga je treba posebej prilagoditi v delu, ki se nanaša na pogajalski skupini in verifikacijo in objavo kolektivna pogodbe.



POSLOVNIK O VODENJU POGAJANJ
za sklenitev kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti
Vzorec

UVODNE DOLOČBE

1. člen

S tem poslovnikom se ureja način in postopek delovanja na skupnih pogajalskih sestankih Pogajalske skupine delodajalcev in pogajalske skupine delojemalcev za Kolektivno pogodbo

2. člen

Pogajalski skupini v pogajanjih samostojno zastopata svoje interese.

Pogajalski skupini si ves čas pogajanj prizadevata za miren način reševanja medsebojnih nesoglasij in za čim večjo stopnjo usklajenosti medsebojnih interesov.

Pogajalska skupina delodajalcev in delojemalcev imata vsebinski in časovni mandat skladno s sklepi organov pogodbenih strank o njunem imenovanju.

Če s tem poslovnikom ni drugače določeno, velja, da ima posamezna pogajalska skupina mandat ves čas trajanja posamezne kolektivne pogodbe dejavnosti.

Poimenska sestava pogajalske skupine se lahko spreminja skladno s sklepi organov, ki so jo imenovali.

POGAJALSKI SKUPINI

3. člen

Pogajalski skupini na skupnem pogajalskem sestanku sodelujeta kot pogajalska skupina delodajalcev in pogajalska skupina delojemalcev.

Vsaka pogajalska skupina ima 5 (7) članov. Člani pogajalske skupine imajo lahko svoje namestnike.

Seznam članov posamezne pogajalske skupine je priloga tega poslovnika.

Vsaka od pogajalskih skupin je dolžna drugi strani sporočiti vsako spremembo sestave pogajalske skupine. Podatek o poimenski spremembi pogajalske skupine postane nova priloga tega poslovnika.

4. člen

Na posamičnem skupnem pogajalskem sestanku pogajana izmenično vodita predstavnika pogajalskih skupin delodajalcev in sindikatov, oziroma njuna namestnika. Prvi sestanek vodi predstavnik pogajalske skupine

5. člen

Vsakokratni predstavnik pogajalske skupine, ki je vodil zadnja pogajanja, poskrbi za sklic in vodenje naslednjega sestanka pogajalske skupine in za administrativno tehnične pogoje za izvajanje pogajanj.

CILJ POGAJANJ

6. člen

Cilj pogajanj je sklenitev nove Kolektivne pogodbe
..... dejavnosti oz. njenih sprememb in dopolnitev.

POTEK POGAJANJ

7. člen

Pogajalski skupini se praviloma sestaneta enkrat na dva tedna/vsak mesec enkrat/vsak drugi teden v mesecu, in sicer predvidoma ob /predvideti dan v tednu/ od ure dalje v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije/ sindikata.

Vsakokratni sestanek pogajalskih skupin traja praviloma najdalj tri ure. Pogajalski skupini se lahko glede posameznega pogajalskega sestanka dogovorita tudi drugače.

Uvodoma pogajalski skupini sprejmeta zapisnik prejšnjih pogajanj. Na zaključku vsakega pogajanja se določi datum za naslednji sestanek.

Osnutek zapisnika predhodnih pogajanj se praviloma pošlje vsem članom obeh pogajalskih skupin v roku treh dni/osmih dni po zaključku posameznih pogajanj.

8. člen

Pogajanja potekajo o posameznih sklopih določb, ki so vnaprej dogovorjeni.

Če pogajalski strani ne najdeta soglasja za posamezno določbo znotraj sklopa določb, jo lahko pustita odprto in nadaljujeta s pogajanji za nadaljnje sklope določb. S takšno zapisniško ugotovitvijo se pogajanja glede posameznega člena ali določbe pustijo odprta in se določi rok, v katerem bosta pogajalski strani nesoglasje uskladili.

V primeru, da pogajalski skupini najdeta soglasje za posamezno določbo ali sklopa določb, jo oziroma ga predstavnik pogajalske skupine prebere in ugotovi enotno besedilo. S takšno ugotovitvijo se pogajanja glede posamezne določbe ali sklopa določb zaprejo.

Ko pogajalski strani posamezno določbo ali sklop določb pogajalsko uskladita, je ne moreta več odpreti brez soglasja nasprotnega partnerja. Izjemoma se posamezna določba ali sklop določb lahko odpre enostransko, takrat, kadar je vsebinsko ali strokovno neustrezna in nasprotuje kakšni drugi določbi ali poglavju ali če se v pogajanjih ugotovi novo za pogajanja pomembno dejstvo.

Pogajalski skupini se lahko dogovorita, da za med pogajalskima skupinama izpogajani tekst velja, da ni nič usklajeno, dokler ni vse usklajeno.

Na vsakem pogajalskem sestanku predloge, spremembe in usklajene določbe predloga kolektivne pogodbe pogajalski skupini praviloma spremljata preko računalnika in projekcije.

Če ena od pogajalskih skupin prekine pogajanja, o tem obvesti nasprotno pogajalsko skupino na sami seji ali pisno.

ZAPISNIK

9. člen

O vsakem pogajanju se vodi zapisnik. Za vodenje zapisnika poskrbi vsakokratni vodja pogajanj tako, da določi zapisnikarja.

10. člen

Zapisnik vsebuje:

- i. datum, kraj in čas pogajanj;
- ii. imena in priimke vabljenih, prisotnih in upravičeno odsotnih;
- iii. ime in priimek vodij pogajalskih skupin, vodje pogajalskega sestanka in zapisnikarja;
- iv. oznako soglasno sprejetih členov ali sklopov določb;
- v. oznako nesprejetih členov in rok za njihovo izpogajanje;
- vi. besedilo dopolnjenih in spremenjenih členov oziroma spremenjenega in dopolnjenega dela člena;
- vii. morebitna različna mnenja glede posameznih členov ali delov členov, ki niso bila oz. bili usklajeni;
- viii. besedilo sprejetih dogovorov glede splošne vsebine pogodbe;
- ix. navedbo morebitnih prilog zapisnika, ki so bile podlaga oz. pripomoček za pogajanja;
- x. določitev termina za naslednja pogajanja.

Sestavni del vsakokratnega zapisnika je do tedaj pogajalsko usklajeno besedilo kolektivne pogodbe, na katerega se mora zapisnik sklicevati.

Zapisnik se verificira na začetku naslednjega sestanka pogajalskih skupin.

STIKI Z JAVNOSTJO

11. člen

Pogajanja so za javnost zaprta, razen, če se pogajalski skupini dogovorita drugače.

Pogajalski skupini se dogovorita, da bosta za javnost o poteku pogajanj pripravljali samo skupne izjave, ki jih bosta predhodno uskladili.

ZAGOTAVLJANJE SOCIALNEGA MIRU

12. člen

Pogajalski skupini se dogovorita, da bosta v času trajanja pogajanj za novo kolektivno pogodbo zagotavljali socialni mir.

ZAKLJUČEK POGAJANJ, PARAFIRANJE IN OBJAVA

13. člen

Po zaključku pogajanj pogajalski skupini ugotovita skladnost besedila kolektivne pogodbe zapisniško in s posebno izjavo, ki jo podpišeta vodji obeh pogajalskih skupin. Izpogajano besedilo je sestavni del te izjave. Besedilo parafirata vodji pogajalskih skupin na vsaki od strani kolektivne pogodbe.

Usklajeno besedilo Kolektivne pogodbe za.....člani pogajalskih skupin predložijo v verifikacijo/sprejem svojim pristojnim organom.

Predstavnika pogajalskih skupin v nadaljevanju poskrbita, da se sprejeta kolektivna pogodba v enaki vsebini podpiše, vpiše v evidenco kolektivnih pogodb pri Ministrstvu za delo, družino in socialna razmerja in objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

ZAKLJUČNA DOLOČBA

14. člen

Poslovnik je sprejet, ko ga sprejmeta obe pogajalski skupini.

Poslovnik velja ves čas trajanja Kolektivne pogodbe.....

Poslovnik se uporablja od pogajalske seje dalje, na kateri je sprejet in podpisan.

V Ljubljani, dne

V Ljubljani, dne

Vodja pogajalske skupine
delodajalcev:

Vodja pogajalske skupine
delojemalcev:



VI. Pogajalski proces kot stres⁶

1. Uvod

Pogajalski proces, bodisi da je ta namenjen poslovnim, družinskim ali drugačnim pogajanjem, zaznamujejo mnogi psihološki dejavniki in neredko prav ti lahko odločilno vplivajo na uspešnost pogajanj. Že izhodišče pogajanj je samo po sebi stresno, saj gre za stanje nesoglasja pogajalskih strani v stališčih, ciljih, interesih pogajalcev. Predvsem psihoregulacija stresa in samokontrola čustev pogajalcev pomembno vplivajo na učinkovitost pogajalskega procesa. **Dvostransko usklajevanje stresa pri sebi in pogajalcih**, je lahko mnogo bolj učinkovito, kot če stresne situacije uravnavamo samo enostransko. Rezultati so bolj dolgoročni in stabilni ter obenem vodijo v perspektiven sodelovalen proces v prihodnosti.

Prepoznavanje stresne situacije in pravočasno odreagiranje nanjo lahko prepreči tudi blokado v nadaljnjih pogajanjih. Podobno je s čustvi, ki pravzaprav na pogajanja ne sodijo, posebno ne v njihovih negativnih manifestacijah.

Pogajanje je **oblika produktivne komunikacije med stranema**, ki imata neusklajena stališča, interese, ...Sta v relaciji različnih interesov, prepričanj, stališč, ciljev, vrednot...In pogajanja so pravzaprav odlično sredstvo za preprečitev ali izravnavo morebitnega konflikta, ki bi v nadaljevanju lahko kulminiral in dobil tudi že zunanjo manifestacijo.

Obvladovanje stresa je tako kot obvladovanje čustev ena od najmočnejših nalog vsakega posameznika, ki **je za svoja čustva in njihovo izkazovanje odgovoren sam**. Prepoznavanje in obvladovanje konflikta v čustveno pozitivni pogajalski klimi samo po sebi privede do nevtralizacije stresne situacije same.

2. Psihološke osnove stresa

Človekov organizem ima široke sposobnosti prilagajanja, ki mu omogočajo preživetje številne neprijetne in nepričakovane situacije. Stres je neizogibna posledica človekovega odnosa z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu mora posameznik prilagoditi. Zaradi zelo hitrih sprememb na področju tehnologije so pred človeka postavljeni mnogi vedno novi izzivi, ki od njega zahtevajo čim hitrejšo

⁶ Povzeto po članku M. Tušak in M. Penko Natlačen, *Vpliv stresa in čustev na pogajalski proces*, *Priročnik za kolektivno dogovarjanje*, GZS, 2014, stran 101 do 127.

prilagoditev, obenem pa se intenzivirajo in spreminjajo tudi medsebojni odnosi, ki prav tako ustvarjajo stresne situacije.

Pri psihološkem stresu je reakcija posameznika odvisna od človekove ocene nevarnosti ali grožnje, pri fiziološkem stresu pa je stanje posameznih organov odvisno od stopnje škodljivosti zunanjih dejavnikov. Pomembni psihološki dejavniki, ki **definirajo posameznikov stresni odziv**, so zlasti: pričakovanja, motivacija, vrednote, samozavest in samospoštovanje, ocena situacije oz. tveganja, osebnostna čvrstost, stili soočanja s stresom, pretekle izkušnje s podobnimi dražljaji, priprava na stres, stresna toleranca, anksioznost, čustvena stabilnost in zrelost, optimizem, socialna podpora in mnogi drugi.

2.1. Stresorji

Dejavnike, ki izzovejo stresno reakcijo, imenujemo **stresorji**. Stresorje lahko v splošnem razdelimo v tri skupine: fiziološke, kognitivne in psihogene.

Med **fiziološke stresorje** uvrščamo pomanjkanje spanja, močan, ponavljajoč hrup, vročino, mraz, bolečino, utrujenost, telesne poškodbe.

Kognitivni stresorji so kognitivni dogodki ali operacije, ki presegajo nivo povprečne delovne kapacitete.

Psihogeni stresorji pa so neprijetni, ogrožajoči notranji dražljaji. Lahko so tudi anticipirani ali realni dogodki, ki imajo neugodne posledice za posameznika.

Proces kognitivnega ocenjevanja je set psiholoških procesov, ki vodijo do emocionalnih in prilagoditvenih izidov. Situacijo lahko posameznik oceni kot škodo ali izgubo, ki je že storjena, kot grožnjo, ki se nanaša na potencialno škodo ali izgubo, kar imenujemo **distres**, ali kot izziv, ki se nanaša na možnost za osebnostno rast, kar imenujemo **eustres**. Na primarno oceno poleg zunanje dražljajske situacije vplivajo vsi psihološki dejavniki, zaradi česar je posameznikova zaznava situacije subjektivna. Kar je nekomu negativni stresor izjemnih razsežnosti, je drugemu močan pozitiven stresor-motivator.

Ministresorji in drobni pozitivni stresorji so pomembna sestavina našega dobrega počutja in kakovosti našega življenja, saj je za učinkovito funkcioniranje posameznika potrebna neka optimalna količina stresa.

Rezultati dolgotrajnega delovanja stresorjev so skrajno neugodni. Zajemajo negativen vpliv na razvoj različnih obolenj, pojavljanje motenj razpoloženja, pogosti so napadi **anksioznosti in depresivnosti**, precej pogost je tudi pojav **izgorelosti ali burn-out**, ki ima pomembne negativne posledice tudi na delovnem, poklicnem in socialnem področju, nenazadnje pa tudi v poslabšanju človekovega splošnega psihološkega blagostanja in počutja, ki se lahko stopnjuje v psihosomatska obolenja in duševne krize.

2.2. Prepoznavanje stresa

Psihologi navajajo širok krog telesnih in duševnih indikatorjev stresa.

Telesna znamenja škodljivega stresa se včasih kažejo tudi v nekaterih spremenjenih **vedenjskih reakcijah**, ki so: razbijanje srca, povečan srčni utrip, zasoplost, cmok v grlu, pospešeno, plitvo dihanje, suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, bruhanje, diareja, zapeka, vetrovi, splošna mišična napetost, zlasti v čeljustih, škripanje z zobmi, stiskanje pesti, povešena ramena, bolečine in krči v mišicah, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, bobnanje s prsti, prestopanje, tresočé dlani, potenje dlani, nenadni vročinski valovi, pogosta potreba po uriniranju, pretirana ješčost ali izguba teka, pretirano kajenje, povečano uživanje alkohola.

Psihični znaki stresa pa so lahko obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči in obupa, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija, nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdražljivost, jeza, agresivnost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, dolgočasnost, občutek krivde, odrinjenosti, pomanjkanje pozornosti, pretirana občutljivost, pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje samospoštovanja, nezanimanje za ljudi, naglica, puščanje nedokončanih stvari, nerazsodno lotevanje novih nalog, pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljivost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, nagnjenost k spodrsaljajem in nezgodam, ki bi jih bilo možno preprečiti, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, neučinkovitost, neuspešnost.

3. Stres in zdravje

Negativne posledice stresa so vidne tako na duševnem področju kot tudi v telesnem zdravju. Ponavadi stres najprej prizadene tiste organe, ki so pri človeku slabotnejši. Večina ljudi najbolj stresno doživlja prav odnose z ljudmi. Zato ne smemo zanemariti konflikta interesov in stresne situacije, kar sama po sebi lahko pogajanja.

3.1. Obvladovanje stresa

Človek za razvoj ustreznih odzivov na stres nujno potrebuje nekatera nova znanja in pripomočke. V zadnjih letih lahko opazimo razmah ponudbe številnih farmakoloških pripomočkov, ki predvsem **blažijo negativne posledice delovanja stresa**. Mnoga izmed sredstev pa imajo žal številne neugodne stranske učinke, ki dodatno obremenjujejo porušeno homeostatično stanje in zato predstavljajo novo grožnjo.

Stremimo k uporabi različnih postopkov ali sredstev, ki bi posredovala podporno in brez dodatnih obremenilnih učinkov. Psihologi so razvili najrazličnejše **relaksacijske tehnike**, ki se razprostirajo od povsem nesistemskih (sprehod, športna rekreacija, tek, savnanje, masaža, kopanje, poslušanje glasbe) do bolj sistemskih, ki majo specifične relaksacijske in terapevtske učinke (avtogeni trening, hipnoza, Jacobsonova tehnika sistematične desenzitizacije, dihalne tehnike, tehnike vizualizacije, biofeedback metoda sproščanja ipd.). Uporaba teh tehnik ima malo ali skoraj nič kontraindikacij, skupaj s sistemskim učinkom pa **razvija tudi različne vedenjske vzorce, ki so drugačni od tistih problematičnih**. Skupno delovanje podpornih sredstev ne le blaži negativne učinke stresa, pač pa tudi omogoča prevzeti aktivno vlogo pri borbi s stresorji. Na ta način prodremo v preprečevanje oz. zmanjševanje stresa in ne le v gašenje njegovih posledic.

3.2. Stres na delovnem mestu in izgorelost

Večina ljudi najbolj stresno doživlja prav odnose z ljudmi, bodisi doma v službi ali s prijatelji. Delovno mesto je lahko pravo žarišče stresa, ki ga povzroča splet številnih dejavnikov. Najpogostejši vzroki stresa na delovnem mestu so konfliktnost vloge, nejasnost vloge, izmensko delo in slaba organizacija dela.

Pojma izgorelosti in stresa sta tesno povezana, vendar pa ju ne smemo enačiti. Stres se nanaša na stanje, ko je posameznik izpostavljen psihičnim ali fizičnim obremenitvam, izgorelost pa se pojavi kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti stresu in previsokih zahtev okolice.

Izgorelost sindrom, za katerega so značilni čustvena izčrpanost, razosebljenje in zmanjšan občutek osebne izpolnitve. Razvoj izgorelosti se v delovnem okolju kaže skozi niz sprememb: zniža se delovna zavzetost, delovno zadovoljstvo upade, zvišajo se želene in dejanski predčasni odhodi z dela, pogostejši so fizični in čustveni simptomi, zmanjša se skupinska povezanost, znižajo pa se tudi kazalci delovne učinkovitosti.

3.3. Program in trening samoregulacijskih spretnosti - telesne in mentalne

Z mentalno pripravo na stres se naučimo pridobiti kontrolo nad seboj ter na ta način omogočimo maksimizacijo sposobnosti realizacije lastnih potencialov, kadar je to potrebno. Pripravo na stres lahko vadimo samostojno ali pod nadzorom psihologa.

Spretnosti samoobvladovanja spadajo med najosnovnejše vrline socializiranega človeka. Omenjene spretnosti prištevamo k naučenimi spretnostim, ki vplivajo na našo samozavest, komunikacijo z drugimi, upravljanje s stresom, procese (samo)

motiviranja in doseganja osebnostne zrelosti. **Gre torej za nadzor nad lastnimi mislimi, čustvi in posledično vedenjem.** Izjemno velik pomen imajo tako-imenovane **samoregulacijske spretnosti pri razvoju pozitivnih stališč do sveta in življenja, pri razvoju motivacije in znanjem postavljanja ciljev, pri obvladovanju napetosti in soočanju s stresom, pri nadzoru nad lastno impulzivnostjo in agresivnostjo ter obvladovanje v procesa učinkovite komunikacije.**

Na nekaterih področjih so tako-imenovane samoregulacijske spretnosti še bistveno bolj pomembne kot druge. Tako npr. morajo imeti zelo dobro razvite te spretnosti vrhunski športniki, politiki, pogajalci, vrhunski gospodarstveniki in podjetniki, piloti, kirurgi, torej vsi tisti, ki morajo umirjeno in preudarno ter odločno pravilno reagirati v nekih stresnih situacijah. Razvoj samoregulacijskih spretnosti vključuje osnovno teoretsko spoznavanje spretnosti ter vadbo na sebi, ki vključuje postopno pridobivanje nadzora nad lastnimi mislimi, čustvi, stališči in vedenjem.

V nadaljevanju na kratko predstavljamo osnovne tehnike in metode za razvoj samoregulacijskih spretnosti.

3.3.1. Tehnike relaksacije

Za obvladovanje napetosti pred, med in po pogajanjih lahko uspešno uporabljamo različne relaksacijske oz. sprostilne tehnike. Med najpogostejše uporabljenimi tehnikami sproščanja so različne oblike samosugestije, dihalne tehnike, hipnoza in avtohipnoza, nekatere behavioristične tehnike (npr. tehnika sistematične desenzitizacije), biofeedback metoda sproščanja, Jacobsonova metoda progresivne relaksacije, razne oblike meditacije ter najbolj učinkovita in najbolj znana tehnika sproščanja avtogeni trening. Seveda pa ne smemo pozabiti vsakodnevnih aktivnosti, ki imajo že same po sebi sprostilni značaj. Takšno je npr. tuširanje v vroči vodi ali savnanje, lahen tek ali sprehodi, včasih pa tudi že samo običajna zabava v prijetni družbi. **Človek mora v trenutkih največjih telesnih in psihičnih obremenitev znati poskrbeti za sprostitev, sicer se količina stresa povzpne čez mejo tolerance.**

a. Dihalne tehnike

Dihalne tehnike predstavljajo najpogostejši način sproščanja napetosti. Izhajajo iz joge. Najpogostejše jih uporabljamo skupaj z vsemi ostalimi relaksacijskimi tehnikami. Obenem so tudi izredno praktične, saj jih človek zelo lahko vključi v svojo psihično pripravo kar na terenu, kjer pričakuje začetek nastopa, stresnega dogodka ipd. Pomembna skrivnost je v tem, da človek za optimalno funkcioniranje **potrebuje ogromno količino energije, ta pa lahko nastaja samo ob zadostni količini kisika.** Pomanjkanje kisika povzroča utrujenost, padec koncentracije, občutek težkega telesa, pomanjkanje aktivacije in pogosto slaba, depresivna razpoloženja. Dobra preskrba s kisikom pa obratno pospeši kroženje krvi in omo-

goča večjo mobilizacijo energije, zato se človek tudi počuti močnejšega, pogosto postane zaradi vsega tega tudi bolj samozavesten.

V stresnih dogodkih postaja dihanje plitvejše in še manj učinkovitejše. Bistvo uporabe dihalnih tehnik je, da človek umiri in sprosti dihanje; da se nauči da dihanje prihaja samo od sebe, da gre skozi telo v vsak najmanjši del, ga napolni z energijo in umiri ter možgane pripravi za stanje koncentracije. Med vajami dihanja lahko omenimo naslednje:

- **umirjenost dihanja** (training počasnega, enakomernega in globokega dihanja, s katerim človeka usmerimo vase),
- **dihanje s štetjem** (vključuje umirjeno dihanje skupaj s štetjem npr. od 1 do 10 ali 100),
- **kontrola ritma dihanja 4:2:4 ali 6:3:6, s katero poudarimo trening dihanja, posebej izdihov, ki jih pogosto zanemarjamo** (človek se osredotoči na dihanje, globoko vdihne in šteje do 4, za dve dobi zadrži izdih in nato dolgo izdihne, šteje do 4, potem vse skupaj ponovi še nekajkrat; ritem 6:3:6 je principiелно enak, a zahteva več vadbe, še težje so kombinacije ritma 10:5:10),
- **dihalni sprehod po telesu** (kjer oseba globoko vdihne in si predstavlja, kako gre vsak izdih v posamezen del telesa, prvi izdihi gredo v prste na rokah in nogah, nato v dlani in stopala ter tako naprej do sredine telesa, do srca; moramo se usmeriti v posamezni del telesa in poskušati začutiti, kako je kisik prišel do njega).

b. Jacobsonova metoda progresivne relaksacije

Tehnika **progresivne relaksacije E. Jacobsona** ima za cilj, da se naučimo sistematično sprostiti celotno telo, s čimer dosežemo tudi uskladitev delovanja vegetativnega živčnega sistema. Sprostitev poteka v naslednjih stopnjah: sprostitvev v rokah, sprostitvev v nogah, dihanje, sprostitvev v čelu in sprostitvev govornih organov. Proces poteka tako, da oseba sprosti posamezni del telesa tako, da ga najprej intenzivno napne, nato pa počasi popušča. Ob vsem tem se moramo osredotočiti na občutke ob aktiviranju napetosti in na občutke sproščanja. Če posamezni del telesa ni zadovoljivo sproščen, naj se cela procedura ponovi.

c. Avtohipnoza in avtosugestije

Avtohipnoza, sugestija in avtosugestija so v športu in sicer pogosto uporabljene tehnike **psihične priprave**.

Pri avtohipnozi oseba samo sebe pripelje v sproščena stanja. Takrat postane močnejše dojemljiva za katerekoli sugestije, ki si jih je vnaprej pripravi. S pona-

vljanjem takih sugestij (poslušanje s kasete ali pa jih bere nekdo drug) doseže isti učinek, kot bi ga dosegel hipnotizer.

Tudi *sugestije* so največkrat skupno izbrane glede na problem, ki je pri človeku prisoten (npr. pomanjkanje samozaupanja). Najpogosteje v teh sproščenih stanjih človek vizualizira nalogo, se miselno uči nove tehnike ipd. Hkrati pa s pomočjo sugestij poskušamo odstranjevati možne strahove in fobije ter anksioznost. Ko govorimo o sugestijah, je dobro, če na konkretnih primerih razložimo njihov namen. Uporaba sugestij je vsakodnevno prisotna v življenju, npr. „Zdaj si sproščen, veš, da boš zmogel, to je tvoja naloga, ipd.“ Dolgotrajno ponavljanje teh sugestij, še posebno, če imajo neko realno osnovo, lahko privede do spremembe posameznikovih čustvenih stanj, npr. povečanja samozaupanja. Uporabo hipnoze in avtohipnoze štejemo h konkretnim metodam psihične priprave na stresne dogodke.

d. Avtogeni trening

O avtogenem treningu imajo ljudje zelo nejasno predstavo. **Gre za znanstveno metodo, ki temelji na nekakšni samosugestiji, samohipnozi, s katero poskušamo prenesti moč nekaterih predstav na človekov organizem.** Gre za sistematično in najbolj učinkovito celostno metodo globalnega telesnega in duševnega sproščanja. Raziskave potrjujejo, da s pomočjo AT, ki vključuje šest osnovnih vaj (za sproščeno roko, za toplo roko, za umirjeno dihanje, za umirjeno bitje srca, za sproščen sončni pletež in za hladno čelo), dosežemo najmočnejša stanja sprostitve, s čimer postavimo najboljšo možno osnovo za kakršenkoli mentalni trening, za učenje vplivanja nase. Na ta način se naučimo »samoodklopitve«, s čimer smo sposobni tudi v stresni ali grozeči situaciji osredotočiti se le na zelene (pozitivne) vidike in ne na nevarnost, ki predstavlja grožnjo.

e. Meditacija

Meditacija označuje razmišljanje, poglobljanje v problem, hkrati pa predstavlja tehniko obvladovanja in kontroliranja našega uma in misli. Zaradi njenega pozitivnega učinka na sprostitev in koncentracijo ter miselno kontrolo se je pogosto poslužujejo tudi ljudje, ki doživljajo veliko stresa.

Tehnika meditacije je v marsičem podobna avtogenemu treningu. Tehnika meditacije pomirja simpatični živčni sistem, upočasnjuje srčni utrip, zmanjšuje frekvenco dihanja, znižuje krvni pritisk in upočasni presnovo. Meditacija umiri naše telo in misli, naredi zasuk v koncentraciji od zunaj vase in na ta način omogoča dostop do notranjih virov moči, ki največkrat ostajajo neizkoriščeni. **Meditacija nas uči nadzirati misli in čustva.** Meditacija omogoča pomoč pri reševanju problemov, saj naše raztresene misli usmeri na problem.

Danes poznamo različne vrste meditacije:

- **Koncentrirana dihalna metoda** vključuje predvsem osredotočanje na dihanje, na gibanje trebušnega in prsnega koša ter pretok zraka skozi nosnici.
- **Metoda s štetjem dihov** vključuje koncentracijo na dihanje in štetje od ena do deset (ali sto) in nazaj.
- **Mantra meditacija** zajema tiho ponavljanje kake besede (ali sugestije) z vsakim vdihom in izdihom. Najbolj znana beseda oz. mantra je „om“.
- **Meditacija s koncentracijo** vključuje strmenje v majhen predmet, ki leži v višini oči. Pogled je sproščen in traja eno minuto. Potem zapremo oči in si predmet predstavljamo. Ko slika izgine, postopek ponovimo. Največkrat uporabljen predmet je goreča sveča.
- **Transcendentalna meditacija** je najbolj razširjena oblika meditacije, omogoča prehod iz enega psihičnega stanja v drugo, drugačno psihično stanje z uporabo „čudežnega reka oz. sugestija oz. mantre“. Je pravzaprav sodobna in Zahodnemu svetu prilagojena različica mantra meditacije.
- **Meditacija z vizualizacijo** temelji na predstavljanju slik, procesov in aktivnosti, ki naj bi pomagale rešiti naše težave. Pozitivne predstave aktivirajo sile, ki nam dajejo dodatno energijo za reševanje problemov (npr. za nastop na tekmovanju).

3.4. Kognitivne tehnike priprave na stres in samoobvladovanja

Kar **verjamemo**, močno vpliva na naša čustva in na naše obnašanje. Glavna naloga kognitivnih tehnik je, da **najdemo poti, ki bi spremenile uničujoč način razmišljanja**. Naš namen ni izločiti razmišljanja. Skozi kognitivne tehnike želimo **doseči, da bi ljudje v svojih mislih našli korist** in ne da bi z mislimi uničevali to, kar so si s trdom pridelali. **Negativno razmišljanje je neposreden vzrok za stres**, kar pripelje do slabega nastopa.

Pozitivne misli so kot nejasno posplošeno zdravilo, ki mu primanjkuje ena od sestavin. Razmišljati realistično in konstruktivno ter glede na to potem pridno delovati v smer cilja ustvari do fizično in psihično moč, ki pripelje do zaželenega rezultata. Kljub temu pa še vedno ni stoodstotnega zagotovila, da bo takšen način res v vseh primerih pripomogel k dosegu cilja.

Najprej predstavljamo tehnike, ki predstavljajo most med telesnimi in mentalnimi tehnikami.

a. Tehnika praznjenja glave

Neka skrb, bojazen, nevarnost ali grožnja nas zelo obremenjuje tako, da zaposluje naše misli, ki povzročajo stres, strah ali samo doživljanje neugodja. Kaj kmalu take negativne misli postanejo izvor dvomov, slabega počutja, anksioznosti, napetosti in povzročijo upad samozavesti in dolgoročno motivacije. S tehniko praznjenja glave se naučimo odstraniti take negativne misli ali dvome ter strahove in s tem pripraviti naše misli oz. glavo na to, da se napolni s pozitivnimi slikami in predstavami, s katerimi bomo naše vedenje usmerili, motivirali ali stabilizirali.

b. Tehnika vizualizacije in senzorizacije

V pripravi na negativne učinke stresa je verjetno najpogostejše uporabljena tehnika **vizualizacije**. **Vizualizacija je oblika mentalnega predstavljanja**. Gre lahko za predstavljanje nekega objekta, aktivnosti, nastopa, dogodka, procesa, treninga ipd. Uporabljamo jo kot pomoč pri učenju novih motoričnih spretnosti in gibanj; kot pomoč pri učenju oz. postavljanju strategije opravljanja stresne naloge; kot tehniko treninga koncentracije, kot tehniko priprave na stresne dogodke (predstavljanje začetka pogajanj, kritičnih trenutkov v procesu pogajanj, ipd.); kot tehniko priprave na stresen nastop (mentalno ponavljanje nastopa povečuje gotovost v optimalno izvedbo, povečuje samozaupanje ipd.).

c. Razvoj pozitivnega mišljenja

Vizualizacijska tehnika

Najpogostejše **vizualizacijsko tehniko** uporabljamo za vplivanje na razvoj pozitivnih stališč, mnenja o sebi, za dvig samozavesti, za pridobitev bolj aktivne vloge, bolj pozitivne samopodobe. Pomagamo si tako, da si **predstavljamo pozitivna gesla, napisana na belo prazno steno**.

Zavedanje negativnega samogovora

Ljudje na enake dogodke gledamo različno. Vsak človek ima svoj pogled in svoje mnenje o okolju, ki ga obdaja. Z mnenjem si ustvarimo tudi določena čustva. Določena mnenja postanejo s časoma avtomatizirana. Tako se zgodi, da svoje mnenje zelo težko spremenimo.

Ljudje se razlikujemo tudi po tem, kako zaznamo negativne misli. **Ko smo v stresni situaciji, postanejo negativne misli manj določene, bolj verjetne in središče naše pozornosti**. Zavedanje negativnih misli, je pri ljudeh zelo pomemben korak, ki pomaga pri zmanjšanju stresa.

Pet glavnih kategorij negativnih misli je naslednjih:

- zaskrbljenost zaradi nastopa, še posebno v primerjavi z drugimi ljudmi,
- nezmožnost odločanja, ker je preveč različnih možnosti,

- preokupacija s fizičnimi znaki, ki kažejo na stres,
- premišljevanje o možnih posledicah zaradi slabega nastopa, kar vključuje tudi neodobravanje, kazen, izgubo zaupanja, položaja, znižanje plačila, ...
- misli o neustreznosti, ki lahko vključujejo samo-kritiko ali samo-krivdo

Zaustavljanje misli

Ko ljudje spoznajo, da so njihove misli neproduktivne, jim lahko pomagamo s **tehniko zaustavljanja misli**. Ko se znajdeš v položaju s polno glavo negativnih misli, si moraš zavpiti: 'Stop!'. S tem ustaviš negativni val in ga zamenjaš s produktivnimi mislimi. Produktivne misli moramo imeti vnaprej pripravljene. Uporaba tehnike:

- človeku je treba pomagati pri odkrivanju dogodkov, ki mu povzročijo negativne misli,
- spoznati mora, da so negativne misli uničujoče,
- določiti jasen znak, ki človeku pomeni STOP (glasna beseda, tlesk s prsti, rdeča zastavica...),
- pomagaš si najti realistične misli, ki nadomestijo negativne misli,
- tehniko je potrebno vaditi tudi v namišljenih okoliščinah,
- uporaba tehnike v realni situaciji.

Razumno razmišljanje

Tehnika je uporabna v primerih, ko se posameznik ne more znebiti negativnih misli in jih zamenjati s konstruktivnimi. V takšnih primerih so negativne misli že tako zakoreninjen, da ljudje slepo verjamejo, da so resnične. Nerazumne misli imajo naslednje oblike:

- uspešni ljudje ne delajo napak, jaz sem pravkar naredil napako, zato nisem uspešen,
- vse kritike so slabo namerne, nekdo me je pravkar kritiziral, torej mi hoče škodovati,
- zmaga je glavni cilj v poslu, nisem zmagal, torej sem poraženec...

Prvi korak k soočenju z nerazumnimi mislimi je **odkrivanje** teh misli. Ključ do rešitve je v tem, da posameznik spozna, da so nekateri dogodki in stvari izven njegovega vpliva in dosega.

Pametni govor (vcepitev stresa)

Ta tehnika pomaga razviti hierarhijo stresa. Vključuje deset do petnajst specifičnih dogodkov, ki povzročajo različno stopnjo napetosti. Dogodki so rangirani od

najmanj stresnega do najbolj stresnega. Ljudje dogodke povežejo z negativnimi mislimi, ki so jih doživeli ob njih. Nato morajo razviti pozitivne samougotovitve in jih zamenjati z negativnimi, ki so napisani na listu. Oseba začne z najmanj stresno situacijo. Nato uporabi **tehniko sproščanja in tehniko zamenjave negativnih misli s pozitivnimi**. To nadaljuje toliko časa, dokler ne občuti več napetosti ob tem dogodku.

Predstavljene so osnovne tehnike in strategije za **izboljšanje samoregulacijskih spretnosti in čustvene zrelosti in stabilnosti**. Potrebno pa se je zavedati, da gre za proces, ki potrebuje veliko vaje, veliko podpore ljudi okrog nas. Predvsem pa doslednost samega sebe ter jasno in močno motivacijo, željo, da resnično dosežemo napredek v stopnji samokontrole.

3.5. Psihološke tehnike reševanja konfliktov

Pri razreševanju konfliktov nam zelo prav prideta zlasti dve komunikacijski tehniki, ki ju lahko uporabimo takrat, ko imamo nek problem in se o njem poskušamo pogovoriti s sogovornikom, ali takrat, ko poslušamo sogovornika, ki nam skuša nekaj pojasniti. S temi tehnikami samimi po sebi še ne odpravljamo konflikta, vendar pa postavljamo pozitivne okvire za učinkovito reševanje konfliktov in proces pogajanja. To sta tehniki **aktivnega poslušanja** in tehnika uporabe »jaz sporočil«.

a. Tehnika aktivnega poslušanja

-  **Pritrjevanje** – v prvi fazi sogovornika le poslušamo, prikimamo. Tako sogovorniku pokažemo, da se zanj zanimamo in mu ob tem damo čas, da predstavi in pojasni svoje stališče.
-  **Parafraziranje** – povzemanje sogovornikovih besed. Na ta način dosežemo na eni strani to, da sogovornik bolj natančno pojasni svoje mnenje, mi pa pridobimo čas za dodatno razumevanje in si ustvarimo boljšo sliko za oblikovanje odgovora ali nadaljevanje pogovora.
-  **Spraševanje** – to popelje pogovor na nove teme, pri čemer gre lahko tudi že za iskanje rešitve. Pogosto prehitro preidemo na iskanje rešitev, ne posvetimo pa se dovolj spoznavanju težave.

Tehnika aktivnega poslušanja ima poleg navedenih treh stopenj tudi dva dodatna »pogoja«. Potrebno je **izkazovanje zanimanja in odzivanje tudi na nebesedni ravni**. Če bomo med pogovorom sicer pritrdjevali in kimali, a obenem pisali na mobilni telefon sporočilo, ne bomo delovali verodostojno. Drugi zelo pomemben pogoj pa je, da **sogovornika poslušamo** do konca stavka, da ne segamo v besedo in ne kažemo želje, da bi zaključili pogovor na tak način, kot smo si mi zamislili. Prav pri aktivnem poslušanju se kaže naša pripravljenost na sklepanje kompromisa.

b. Tehnika »jaz sporočil«

Ta tehnika je uporabna zlasti, ko želimo sogovorniku nekaj pojasniti. Jaz sporočila« so vsa tista sporočila, ki vključujejo besede kot npr. jaz, moje mnenje, moje želje, mislim, da ... in v katerih so jasno razmejena dejstva in mnenja govorca. To so sporočila, ki kažejo sprejemanje odgovornosti, pokažejo odprtost v komunikaciji, ponudijo možnost drugemu, da nam odgovori. Nasprotno »ti sporočila« - izkazujejo etiketiranje, ukazovanje, moraliziranje. Tipično »ti sporočilo« bi lahko bilo »To si naredil narobe«, »Ti si kriv!« »Ti nisi prinesel dokumentacije«, »Tvoje mnenje je napačno«.

Z uporabo »jaz sporočil« zvišamo sogovornikovo pripravljenost, da se vključi v komunikacijo, kar deluje kot povabilo v pogovor. Uporaba takšnih sporočil ne poškoduje odnosa s sogovornikom, izražanje lastnega mnenja pa daje sogovorniku tudi možnost, da izrazi svoje nasprotovanje.

3.6. Pogajanja uravnovešeno rešujejo konflikt med udeleženci

V smislu komunikacije moramo konflikt razumeti kot **motnjo v komunikaciji med vsaj dvema udeležencema te komunikacije**. Razlogi za diskomunikacijo so različni – zunanji, pa tudi enostransko ali obojestransko odvisni od oseb, ki so vključene v komunikacijo.

V sporih, ki so posledice konfliktov, želimo ljudje uresničiti svoje **interese**. Te lahko uresničimo v **interesno usmerjenih pogajanjih**, ki se bodo zaključila tako, da bosta lahko obe stranki pomirjeni glede svojih temeljnih potreb oz. interesov. Obenem pa je vsak pogajalski proces močan nevtralizator stresa, ki nastane zaradi konflikta.

Strategije pogajalcev so lahko:

- **tekmovalna** – ta strategija je usmerjena v uresničevanje lastnih ciljev na škodo ciljev nasprotne strani;
- **sodelovalna** – ta strategija je usmerjena v uresničevanje ciljev obeh strani in temelji na zaupanju in dolgoročnem nadaljnjem sodelovanju.

Z vidika obvladovanja stresa so nedvomno prava strategija samo sodelovalna pogajanja.

Podrobnejša orodja, s katerimi bomo lahko uresničevali izbrano strategijo kot pogajalci, imenujemo **pogajalske taktike**. Te so lahko verbalne, neverbalne in razne kombinirane oblike. Verbalna vključuje elemente verbalne komunikacije in dejstvo, da svojo ponudbo ali odgovor na dano ponudbo druge strani verbalno izrazimo: z glasom, tonom, izbiro besed, besednimi figurami, ipd. Pri neverbalnih

tehnikah pa se poslužujemo neverbalne govorice, kamor štejemo način obnašanja, telesno govorico, obrazno mimiko, kretnje ipd.

Za dobrega pogajalca je potrebno, da se odloči za pravilno strategijo in da dobro pozna taktike, s katero bo uresničil zastavljeno strategijo.

PRIPOROČILA

Nekateri praktično napotki za ravnanje v primerih, ko dejansko pride do izraženega konflikta:



- zelo velik pomen ima sprostitvev in miren vstop v pogovor;
- ni potrebe po težnji k popolnosti – prepoznamo in priznamo napake;
- upoštevajmo pomen začetka in zaključka komunikacije – začetek in zaključek sta pomembnejša kot sredina pogovora – največ si zapomnimo z začetka in konca pogovora ali pogajanj, tisto v sredini pa radi pozabimo,
- pomembna je uporaba vseh spretnosti in pravil uspešnega sporočanja, upoštevanje neverbalne komunikacije, še posebej prav nam lahko prideta tehniki aktivnega poslušanja in uporaba »jaz sporočil«;
- sogovorniku je potrebno pokazati spoštovanje, zlasti s tem, da ga brez prekinitev poslušamo do konca;
- izkažimo pripravljenost na kompromis – stopimo na pol poti do sogovornikovega mnenja, na ta način zagotovimo, da se nihče ne počuti kot zmagovalec ali poraženec, temveč oba nekaj dobita;
- spremljanje morebitnih močnih, burnih reakcij sogovornika na način, da ne povzročamo pretirane napetosti;
- sami imamo pod nadzorom svoja čustva;
- vedno v kritičnih trenutkih pomaga upoštevanje bontona in etike komuniciranja.

4. Za zaključek

Ko obravnavamo vpliv stresa na pogajalski proces, lahko ugotovimo, da je pogajanje kot proces sam po sebi stresen; že klasična doktrina **pogajanja označuje kot umetnost preprečevanja in razreševanja konfliktov**. Tudi latentna prisotnost konfliktnega interesa med stranjo delodajalcev in sindikatov, kar je sicer povsem legitimno v kolektivnih pogajanjih, je stresna.

Iz kompleksnosti prikazane vsebine pojavnosti stresa pri razreševanju konfliktov, kar pogajanja so po definiciji, lahko ugotovimo, da **so pogajanja sama po sebi učinkovita metoda nevtralizacije stresa**. Pri tem mislimo na sodelovalna pogajanja, pogajanja ki potekajo v spoštljivem in produktivnem duhu, s cilji, ki so naravnani v dolgoročno sodelovanje med delodajalci in sindikati.

Stres nastopa individualno in skupinsko. Stres tudi deluje individualno in skupinsko. V pogajalski skupini lahko neobvladan stres zaradi npr. stiske s časom, nepreverjenih pričakovanj, neuravnovešene moči obeh pogajalskih strani ipd. **povzroči blokado pogajanj**.

Pogajalec, ki spreminja pogajalsko mizo v bojišče ali tekmovalni poligon, je pogajanjem nevaren. Pogajalec je pod vplivom stresa, ki ga ne obvladuje, slabovoljen, nestrpen, revanšističen, ne zna poslušati nasprotne strani, je nesposoben iskati dobre rešitve, ne loči pomembnih od nepomembnih stvari, pogajalsko dogajanje jemlje osebno, svojo slabo voljo in anksioznost kaže navzven tudi z obnašanjem, ki je lahko povsem nesprejemljivo, saj ni vsaka oseba enako odporna na stres. Dober pogajalec se bo znal na stresno situacijo pripraviti najprej v smislu vsebinske priprave na pogajanja. Dodatno bo uporabil eno ali več individualnih tehnik za razbremenitev stresne situacije. Če niti to ne pomaga, je modro pogajalski sestanek v spoštljivem vzdušju prekiniti in preložiti na drug termin, do takrat pa se na naslednji pogajalski sestanek celovito pripraviti individualno in v okviru pogajalske skupine, vsebinsko in postopkovno. Če pa posamezen pogajalec dolgoročno ne zna ali noče nadzorovati manifestacij svojega stresa, je bolje, da iz pogajalske skupine izstopi.

Pogajanja so tudi **preizkus iz komunikacijskih veščin za vse pogajalce** – ne samo za vodji pogajalskih skupin, ki nosita največje breme: pogajanja usmerjata, skrbita za sodelovalno klimo, iščeta kompromise med danimi predlogi svoje in druge strani in vodita pogajanja k cilju. Vsak član pogajalske skupine je pomemben člen.

Pogajanja so zaradi svoje kompleksnosti odgovorna in celovita naloga za obe pogajalski strani, zato se jih morajo pogajalci lotiti resno in to resnost izkazovati s svojim aktivnim delovanjem od začetka do zaključka pogajanj in še potem - z odnosom do sprejetega sporazuma. Dejstvo, da **je komunikacija, torej pogajanje, zdravilo za stresne situacije in obenem preventiva pred nastankom morebitnih nadaljnjih konfliktov**, pa je načelo, ki naj si ga odgovoren pogajalec postavi na prvo mesto.



VII. Etični kodeks pogajalcev⁷

Uvod

Etični kodeks pogajalcev za sklenitev kolektivne pogodbe je dokument, ki predstavlja, na podoben način kot kolektivna pogodba, avtonomni pravni vir, ki ga ustvarita pogajalski skupini, predstavnici strank skleniteljic kolektivne pogodbe. Temelji na Zakonu o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/06 in 45/08 – ZArbit) in njegove posamezne določbe je treba razlagati skladno z zakonom.

Etični kodeks vsebuje minimum etičnih in moralnih pravil pogajalca.

Etični kodeks sprejmeta pogajalski skupini delojemalcev in delodajalcev. Vsi pogajalci, ki sodelujejo kot člani pogajalske skupine, na strani delodajalcev in na strani delojemalcev, naj se zavzemajo za spoštovanje in delovanje skladno s tem etičnim kodeksom in z njegovim namenom.

Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati kot združenja na strani delavk in delavcev in delodajalke in delodajalci oziroma združenja delodajalcev kot stranka na strani delodajalcev. Kadar nastopa kot stranka več sindikatov ali njihovih združenj oziroma več delodajalcev ali njihovih združenj, določi stranka za pogajanja pogajalsko skupino, podpisnik pogodbe pa je skladno z zakonom vsak od njih.

Delovanje pogajalskih skupin v procesu pogajanj opredeljuje Poslovnik o vodenju pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe.....

⁷ Urška Sojč, pripravljeno po vzoru Etičnega kodeksa za mediatorje in Etičnega kodeksa za arbitre, iz publikacije Alternativno reševanje delovnih sporov s podporo socialnega dialoga, GZS, 2011

Etični kodeks pogajalcev za sklenitev kolektivne pogodbe (vzorec)

Preambula

Ta etični kodeks določa temeljna etična načela, pravila in standarde v postopku pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe in služi kot vodilo članom pogajalskih skupin pri medsebojni interakciji med potekom pogajalskega procesa.

Ta etični kodeks vsebuje minimum načel, ki so potrebna za uspešno pogajanje in ne izčrpa vseh etičnih in moralnih pravil. Njegov namen je, da osebe, ki sodelujejo kot pogajalci v pogajanjih za sklenitev kolektivne pogodbe, delujejo z visoko stopnjo osebne integritete.

Pogajalski proces je postopek, ki traja od prvega pisnega predlog ene od strank za sklenitev ali spremembo kolektivne pogodbe do sprejetja/podpisa kolektivne pogodbe ali njene spremembe. Njegov potek opredeljuje Poslovnik o vodenju pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe..... ki ga sprejmeta pogajalski skupini.

Etični kodeks je potrebno razlagati v povezavi s Poslovnikom o vodenju pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe.....

1. Integriteta in skrbnost

Pogajalci ves čas pogajalskega procesa delujejo z najvišjo stopnjo osebne integritete.

Zavedati se morajo svojih obveznosti do strank, katerih interese zastopajo, drugih udeležencev pogajalskega procesa in do javnosti.

Do drugih pogajalcev, strokovnih sodelavcev in morebitnih drugih udeležencev pogajalskega procesa pogajalci v komunikaciji delujejo potrpežljivo in spoštljivo. Enako vedenje pogajalci spodbujajo tudi pri drugih udeležencih pogajalskega procesa.

Vodja pogajalske skupine svoje obveznosti izpolnjuje še posebej skrbno. Postopek vodi kar se da učinkovito in gospodarno, da se lahko zaključi v naj-

krajšem možnem času glede na dane okoliščine. Vodja pogajalske skupine spodbuja vse ustrezne ukrepe, ki imajo namen, da se prepreči zavlačevanje pogajalskega procesa.

2. Strokovnost in usposobljenost

Predlagani član pogajalske skupine sprejeme imenovanje v pogajalsko skupino le, če odgovorno oceni, da mu bo nalogo uspelo opraviti strokovno in brez nepotrebnega odlašanja.

3. Poštenost postopka

Vodja posamezne pogajalske skupine zagotavlja, da imajo vsi pogajalci uravnotežene možnosti za sodelovanje v postopku. Stališča pogajalske skupine se oblikujejo na podlagi skupnega mnenja vseh članov.

Ko vodja posamezne pogajalske skupine poroča o skupnem mnenju članov svoje skupine, mora to mnenje izražati stališče pogajalske skupine.

4. Zaupnost

Ker so pogajanja praviloma zaprta za zunanjo in notranjo javnost, razen za člane pogajalskih skupin, njihove namestnike in strokovne sodelavce, so vsi člani pogajalske skupine dolžni varovati zaupnost pogajalskega procesa.

Celotno gradivo, ki je predmet pogajanj ter zapisniki in ostala dokumentacija, ki nastaja v času pogajanj mora biti varovano kot zaupno. Pogajalci morajo kot zaupne varovati tudi vse informacije, ki jih pridobijo v zvezi s pogajanjem.

Med potekom pogajanj nobena pogajalska stran niti član pogajalske skupine ne daje izjav za javnost, ki bi se nanašala na vsebino pogajanj. Izjava za javnost se oblikuje kot skupna, skladno s poslovníkom o vodenju pogajanj.

V primeru prekinitve pogajanj lahko vsaka stran avtonomno in objektivno obvešča javnost o razlogih in posledicah prekinitve.

5. Potek pogajalskega procesa

Pogajalci morajo ravnati v skladu z interesom svoje pogajalske skupine, dogovorom strank, s sprejetim poslovnikom in zakonodajo Republike Slovenije.

Člani pogajalskih skupin se morajo zavedati odgovornosti, ki so jo sprejeli z sprejetjem imenovanja v pogajalsko skupino ter se čimbolj redno udeleževati pogajanj, tako, da je zagotovljena sklepčnost pogajalske skupine.

Komunikacija med pogajalskima skupinama izven pogajanj poteka praviloma med vodjema pogajalskih skupin.

Vodja posamezne pogajalske skupine se mora usklajevati z vodjem druge pogajalske skupine glede primernih datumov za pogajanja.

Vodja posamezne pogajalske skupine mora skrbeti za sklepčnost pogajalske skupine na posamezni seji. Če sklepčnost ni dosežena, mora to pred pogajanjem javiti vodji pogajalske skupine druge strani.

Pogajalski skupini si ves čas pogajanj prizadevata za približevanje medsebojnih stališč ter miren način reševanja morebitnih medsebojnih nesoglasij s ciljem sklenitve kolektivne pogodbe.

6. Konec postopka

Pogajalski skupini sprejmeta in izvajata vse potrebne ukrepe, da se uskladi vsebina kolektivne pogodbe na podlagi popolnega poznavanja dejstev ter da se ta vsebina tudi pravilno in nedvoumno zapiše.

Po parafiranju končnega besedila kolektivne pogodbe pogajalski skupini sprejmeta vse ukrepe, da se kolektivna pogodba verifikira pred pristojnimi organi ter v dogovorjenem roku objavi v Uradnem listu RS.

7. Končna določba

V primeru nespoštovanja tega etičnega kodeksa se pogajanja lahko prekinejo.

Predstavniki strank kolektivne pogodbe se glede na nastalo situacijo dogovorijo o možnem načinu nadaljevanja pogajanj.

Ta etični kodeks stopi v veljavo z dnem sprejema obeh pogajalskih skupin in se uporablja obenem s Poslovnikom o vodenju pogajanj za sklenitev kolektivne pogodbe na pogajalskem sestanku, na katerem je sprejet.

Etični kodeks pogajalcev za sklenitev kolektivne pogodbe se objavi na spletnih straneh delodajalske in delojemalske strani.

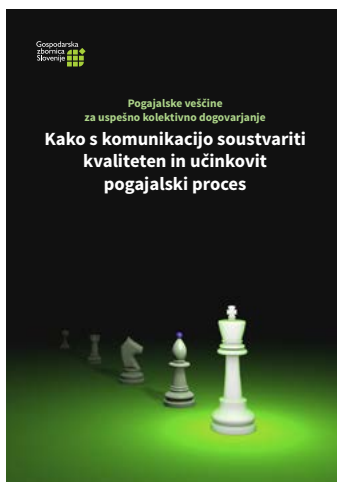
Vodja pogajalske skupine
delodajalcev:

....., dne.....

Vodja pogajalske skupine
sindikata:

....., dne.....

Pogajalske veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje – zbirka



Drugi snopič:

Kako s komunikacijo soustvariti kvaliteten in učinkovit pogajalski proces

- Kolektivna pogajanja kot strukturiran proces
- Pravne podlage za kolektivno dogovarjanje
- Veščine, ki naj odlikujejo pogajalce v kolektivnem dogovarjanju - Kompetenčni model
- Pogajalski proces kot komunikacijski izziv za obe strani
- Poslovnik – varen okvir pogajalskega procesa
- Pogajalski proces kot stres
- Etični kodeks pogajalcev

Predvidene vsebine naslednjih snopičev iz zbirke

Pogajalske veščine za uspešno kolektivno dogovarjanje:

- **Prejemki iz delovnega razmerja kot pomembna vsebina vsake kolektivne pogodbe**
- **Moč in pomen mediacije kot nesodnega načina reševanja sporov**

Sodelujoči na projektu:

Metka Penko Natlačen, vodja projekta

Cvetka Furlan, strokovna sodelavka

Urška Sojč, strokovna sodelavka

Aleš Bortek, strokovni sodelavec, KSS PERGAM

Predstavniki združenj/zbornic dejavnosti:

Irma Butina, MZ

Petra Prebil Bašin, ZPPPI in ZTOUPI

mag. Vida Kožar, PTZ

Zdravko Kafol, ZKZK

mag. Jože Renar, ZGIGM

Boštjan Udovič, ZPN

Podatki o avtorjih

Metka Penko Natlačen, univ. dipl. prav. s pravniškim državnim izpitom, specialistka za področje individualnega in kolektivnega delovnega prava. Ima večletne delovne izkušnje v gospodarstvu, nato v sodstvu in raziskovalni dejavnosti. S področja kolektivnega delovnega prava se je strokovno izpopolnjevala v Dublinu, Torinu in Varšavi, Pragi, Firencah, Lyonu; s področja mirnega reševanja sporov pa na tovrstnih institucijah v Pragi, Dublinu, Londonu in Birminghamu.



Nekajkrat je sodelovala kot članica državne delegacije na zasedanju Mednarodne organizacije dela. – Redno deluje v posameznih projektih kot mednarodni ekspert Evropske komisije za področje kolektivnega dogovarjanja in mirnega reševanja delovnih sporov, kot npr. 2013 v Črni gori, 2015 v Ukrajini, 2017 v Peruju.

Ima status certificirane pooblaščenke za preprečevanja mobbinga na delovnem mestu in je certificirani NLP praktik, NLP praktik coach in NLP mojster. Je aktivna mediatorica in vodi Mediacijsko skupino pri Gospodarski zbornici Slovenije, ki je specializirana za delovne spore. V letih 2003-2006 je bila vodja oddelka za kolektivno dogovarjanje na GZS, sedaj je namestnica direktorja Pravne službe in sekretarka Strateškega sveta za kolektivno dogovarjanje. Vsa leta deluje kot sodnica porotnica na delovnem in socialnem sodišču, kot članica strokovnih komisij za pripravo delovnopravne zakonodaje in komisij za razlago nekaterih KP dejavnosti ter je pri MDDSZ imenovana na listo arbitrov za postopke arbitraž med sveti delavcev in delodajalci.

Predava in objavlja zlasti s področij individualnega in kolektivnega delovnega prava, nenasilne komunikacije, pogajalskih veščin ter mirnega reševanja delovnih sporov. Je urednica in soavtorica Študije in Zbornika o mirnih načinih reševanja sporov v delovnem okolju (GZS, 2010), Vodnika po delovnih razmerjih (GZS, 2013) strokovna urednica in soavtorica Priročnika o kolektivnih pogajanjih (GZS, 2014) ter urednica in soavtorica zbirke Pogajalske veščine za kolektivno dogovarjanje (GZS, 2018). Je vodja projekta Krepitev kompetenc na področju kolektivnega dogovarjanja.

Igor Knez, univ. dipl. pravnik. Na GZS je deloval kot samostojni svetovalec, namestnik direktorja pravne službe za področje zakonodaje in direktor pravne službe. Ukvarja se s področjem gospodarskega in delovnega prava. V letu 2013 je bil urednik Vodnika po delovnih razmerjih (GZS, 2013). Trenutno je zaposlen kot direktor za lobiranje in pravne zadeve na Klubu slovenskih podjetnikov.



Prof. dr. Matej Tušak je prof. za psihologijo na Ljubljanski univerzi, predstojnik katedre za humanistiko in družboslovje, vodja laboratorija za psihodiagnostiko na Inštitutu za šport, psihoterapevt in hipnoterapevt ter avtor preko 500 knjig in član-
kov. Je član odbora za vrhunski šport pri Olimpijskem Komiteju Slovenije, predsednik strokovnega sveta za šport pri SUSA (uni-
verzitetna športna zveza) in vodja psihodiagnostičnega labo-
ratorija na Inštitutu za šport. Aktiven je na področju mednaro-
dnega raziskovalnega dela. V zadnjih letih je bil vodja ali aktivni
sodelavec pri cca 30 raziskovalnih projektih ter odgovorni nosilec 20 projektov.



V zadnjem času dela kot predavatelj in svetovalec v mnogih domačih in tujih podjetjih, svetuje upravam in managerjem podjetij, je član mednarodnega teama za promoci-
jo zdravja na delovnem mestu, sodeluje pri sanaciji slovenskih bolnišnic, sodeluje
z ameriško Mayo kliniko in raziskuje šport, zdravje in psihologijo, izvaja coachinge,
psihoterapijo in svetovanja.

Urška Sojč, univ. dipl. prav, je diplomirala na Pravni fakulteti v Ljubljani. Med študijem je dva semestra opravila v tujini, na pravnih fakultetah Evropske Univerze Viadrina v Frankfurtu in Univerze v Črni gori. Med študijem in po končanem študiju je de-
lala v kemijsko-gumarski in svetovalni dejavnosti. Delo v Pravni službi GZS je nastopila leta 2016 in se kot samostojna svetovalka pri delu v pretežni meri ukvarja z individualnim in kolektivnim delovnim pravom. Je članica nacionalne mreže za sodelovanje z Evropsko agencijo za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA). Sodeluje kot namestnica članice v senatu razsodišča pri Združenju zavarovalnih po-
srednikov Slovenije.



Objavlja strokovne prispevke v glasilih GZS in v Pravni praksi ter predava na dogodkih GZS, zlasti na temo napotovanja v tujino in zaposlovanja tujcev. Sodeluje kot strokov-
na sodelavka v projektu Krepitev kompetenc na področju kolektivnega dogovarjanja.

O gospodarski zbornici Slovenije

Gospodarska zbornica Slovenije kot učinkovit gospodarski lobi in renomirana delodajalska organizacija zastopa podjetja – člane kot gospodarske subjekte in delodajalce. Zastopa člane v odnosih z državo in sindikati pri uveljavljanju oblikovanja pogojev dela in poslovanja ter zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj. Članom zagotavlja nove priložnosti za razvoj, konkurenčnost in prodor na tuje trge. Kot delodajalska organizacija sooblikuje 22 kolektivnih pogodb dejavnosti glede vsebin pogojev dela in zaposlovanja. Pri GZS deluje Strateški svet za kolektivne pogodbe v gospodarstvu, ki združuje 25 kolektivnih pogodb dejavnosti. GZS si prizadeva oblikovati vzoren bipartitni socialni dialog na ravni dejavnosti.

Znotraj GZS deluje Pravna služba, ki se ukvarja z gospodarskim statusnim, pogodbenim in delovnim pravom. Pravna služba zagotavlja pravno in ekonomsko podporo pogajalskim skupinam pogodb dejavnosti ter delu Strateškega sveta za kolektivne pogodbe.

Pravna služba GZS je nosilka projekta Krepitev kompetenc socialnih partnerjev v socialnem dialogu 2017-2021.



Gospodarska zbornica Slovenije

Dimičeva 13, Ljubljana

T: 01 5898000

F: 01 5898100

info@gzs.si

www.gzs.si



