

Kdo drug, če ne sindikat

Kakšna morajo biti pogajanja, da dosežejo cilj? Kakšne lastnosti imajo uspešni pogajalci? Kdaj so pogajanja etična? Od česa je odvisna pogajalska moč? Zakaj in kako je treba konflikte reševati sproti? Kako se pripraviti na pogajanja? Ta in številna druga vprašanja si zastavljajo številni pogajalci na več ravneh sindikalnega delovanja. Nanje so si odgovarjali na seminarju ZSSS, ki ga je vodila uspešna pogajalka in usposobljena izobraževalka, predsednica sindikata v izlaški družbi Eti Mateja Gerečnik. Povzemamo nekaj osnovnih načel in poudarkov iz živahne razprave blizu 30 sindikalistov, ki so se udeležili tokratnega seminarja.

Pogajanja so del življenja

Pogajamo se tudi doma, otroci kmalu ugotovijo, da s sitnobo dosežejo več. Vztrajnost prinaša rezultate.

Sindikalni pogajalci so pogosto, zlasti na podjetniški ravni, ne-profesionalci s pomanjkanjem izkušenj. Toda taktik in tehnik pogajanj se je mogoče naučiti. Sindikalisti na vseh ravneh delovanja in organiziranja morajo poznati vsaj osnove.

Čeprav so delodajalci praviloma za pogajanja bolj usposobljeni in oboroženi z znanjem ter obkroženi z različnimi službami in strokovnjaki, imajo sindikalisti pred njimi veliko prednost, »srce in voljo«, in »če je še cilj pravi«, je uspeh blizu.

Največji izziv sindikalnih pogajalcev je, kako zadovoljiti pričakovanja članstva. Ta so praviloma velika in mnogokrat tudi nerealna. Zato morajo biti pogajalci predvsem dobri v komunikaciji, tako z nasprotno pogajalsko stranjo kot s člani. Misel, »kaj pa če bi lahko dosegli še več«, je preprosto treba odstraniti iz svoje glave.

Pri pogajanjih med sindikati in delodajalci gre vedno za tehtanje interesov dela in kapitala; delodajalci želijo čim nižjo ceno dela, sindikat pa čim več za svoje člane in posledično tudi za vse delavce.

Sindikalna moč je v njegovem članstvu. Koliko to sledi sindikatu in stoji za svojimi pogajalci, delodajalci praviloma ne vedo, zelo dobro pa morajo vedeti sindikalisti.

Zahteve je treba ovrednotiti

Pogajanja so večplastna zadeva. Breme pogajalcev je ogromno. Naložijo si ga sami oziroma naložijo jim ga tisti, za katere se pogajajo. Pogajalci so velikokrat v stresu.

Pogosto se sindikalisti srečujejo z jezo svojih članov, saj od njih pričakujejo in zahtevajo veliko. Sindikalisti morajo opredeliti tisto, kar bo zadovoljilo člane, kar je pogosto težko ali celo nemogoče. To je pomembna naloga pogajalske skupine. Zahteve je treba jasno definirati in spraviti v okvir, s članstvom pa ustrezno komunicirati.

Treba se je odločiti

Groba definicija pogajanj pravi, da gre za proces usklajevanja interesov, želja, zahtev, potreb in načrtov med (vsaj) dvema nasprotnima stranema, ki imata za cilj sklenitev dogovora. Pred pogajanjem se je treba odločiti, ali se želiš dogovoriti ali izzvati konflikt - to je neetično in na dolgi rok neproduktivno.

Cilj pogajanj mora biti, da obe strani odideta s pogajanjem z občutki, da sta nekaj dobili in nekaj dali. Če je ena od strani stalno nezadovoljna, se ne želi več pogajati in to vodi v resne konflikte.

Konflikte včasih iščeta obe strani. Tudi delodajalci igrajo na čustva, izsiljujejo in manipulirajo. Zanje je ugodno, če je med sindikati in podjetju ali na drugih



Mateja Gerečnik: »Bodite inovativni. Naj se vam delodajalci ne smilijo, za svoje delo so dobro plačani.«

Zdaj je čas za več

Pri pogajanjih je pomemben tudi kontekst. Ko gre družbi in gospodarstvu dobro in vse boljše, je čas za sindikalni pritisk za več pravic. Vsi delodajalci, z redkimi izjemami, bi lahko dali delavcem več, pa ne dajo. Vsaj ne sami od sebe. Zato je potreben sindikalni pritisk, za organiziranje slovenskega delavstva v večje gibanje, mogoče tudi za splošno stavko. Ta bi zadeve drastično spremenila. Če se to ne bo zgodilo kmalu, lahko med delavstvom tudi »poči«.

ravnih konkurenca in so neusklajeni, tako razmere pogosto izkoristijo, kdaj tudi za hujškanje sindikatov med seboj. Zato naj sindikati pred delodajalcem nastopijo kolikor le mogoče enotno in usklajeno. Tako lahko dobijo največ za tiste, ki jih zastopajo.

Kaj storiti, ko poteze posameznikov slabijo moč sindikata, ko se sindikalisti srečujejo s škodljivci in skeptiki? Ti so v vseh delovnih okoljih. Prepričevanja velikokrat ne pomagajo, saj ti pogosto niso pripravljeni poslušati in slišati. Trdnost sindikalnega delovanja izhaja iz trdnosti sindikalistov, ki naj hvaležnosti za svoje delo ne pričakujejo, zavedati pa se morajo, da je njihova naloga, da zahtevajo več. Saj ni nikogar drugega, ki bi to storil. »Kdo drug, če ne sindikat,« je treba vprašati delavstvo.

Odnosi so ključni

Pri etičnih pogajanjih naj bi vsaka stran vztrajala z dobrim namenom. Pogajalci naj se med seboj spoštujejo.

Napredek pri pogajanjih je odvisen od osebnih vrednot, sposobnosti, odnosov in čustev vseh za pogajalsko mizo. Čustva ne spadajo na pogajanja, razen če so del pogajalske taktike. Z očitki in slabimi občutki se nima smisla pogajati.

Obe strani se morata zavedati, da imata vsaka svojo nalogo in cilje, da ne gre za nič osebne. Spušcanje na osebno raven na pogajanjih ni dobra taktika, čeprav v Sloveniji in še posebej v manjših delovnih okoljih »vsi o vsem vse vemo«. Vsak od nas ima točko, ki ga zaboli, in ko kdo dregne vanjo, se branimo in napademo nazaj, kar ne vodi k cilju, tj. dogovoru. Problem je treba ločiti od ljudi in se osredotočiti na iskanje rešitev in ne na pogajalce.

Konflikti kažejo na probleme, ki zahtevajo reševanje. In vendar so konflikti del in sol življenja, »brez njih je dolgčas«. Nezadovoljstvo vodi k iskanju rešitev in novih poti, to pa v spremembe in napredek.

Če konfliktov ne rešujemo sproti, so posledice lahko destruktivne. Komunikacija je oslabiljena, sproščata se agresija in sovražna čustva. Ko ta prevzamejo vodilno vlogo, pride do do-

Z višine se marsikaj ne vidi

Delodajalski pogajalci so pogosto direktorji ali druge osebe visoko na hierarhični lestvici odločanja. Pričakovati, da bo taka oseba vedela za vse probleme, dileme in težave delavstva, je nemogoče. Sindikalisti so zato glasniki, ki jih s tem seznanijo. Pogosto se, zlasti na podjetniški ravni, izkaže kot dobro, da se v pogajalsko skupino sindikata vključijo tudi kdo iz neposredne proizvodnje oz. procesa dela, saj lahko verodostojno in jasno opredeli probleme delavk in delavcev. To je dobra sindikalna pogajalska taktika zlasti tam, kjer sindikat naleti na trše nerazumevanje problemov, ki jih želi rešiti s pogajanjem. Preprosto sporočilo delavke in delavca je namreč lahko zelo učinkovito, seveda pa mora biti dogovorjeno v pogajalski skupini.

kazovanja »svojega prav«, tako da je pot k približevanju nasprotni strani in dogovoru težja.

Poslušajmo se

V komunikaciji na pogajanjih z nasprotno stranjo je pomembno poslušati, kaj nam ima ta povedati. Če povedanega ne razumemo ali pa bi lahko razumeli drugače, kot je bilo mišljeno, vprašajmo. Nihče ne ve vsega in tega ne smemo pričakovati niti od sebe. Če ne razumemo zapletenih bilanc in poslovnih izkazov, povejmo delodajalcu, naj nam jih razloži, in ko jih uporablja kot argument za to, da neke pravice ne more povečati, mu povejmo, naj bo on tisti, ki bo te svoje »argumente« razložil delavstvu. Sindikalist naj ne bo nikoli poštar, ki delavstvu sporoča delodajalska stališča. Naj direktor stopi pred delavce.

Nobene firme, dejavnosti ali države ne morejo zamajati nekaj odstotkov višje plače delavcev. Še nobena ni propadla zaradi tega, vzroke je treba iskati v slabem vodenju in slabih poslovnih odločitvah. Te ne smejo in ne morejo biti sindikalni problem, tj. »njihov problem«. Vzbujanje »slabe vesti« pri sindikalistih in delavstvu ni prava pot in to morajo delavski predstavniki nasprotni strani tudi jasno povedati.

Pogajajmo se, ne pogovarjajmo

Zapravljanje časa jemlje energijo in izčrpa. Potrebno je imeti v mislih tudi, da pogajanja niso pogovarjanja in neskončne dolge tirade govorov. Pogajalska srečanja je smiselno časovno omejiti. Osem in več ur trajajoča pogajanja ne morejo biti učinkovita. Ura ali dve pa čim več srečanj, to je nekje prava doza, pravijo izkušeni pogajalci.

Določitev rokov za doseg sporazuma je potrebna, sicer se kar hitro lahko zapletemo v zavlačevanja, razen če je to naša pogajalska taktika.

Zahteve za pogajanja in pogajalski (proti)predlogi naj bodo podani pisno. Na pogajanjih se je treba držati zahtev in se argumentirano pogajati o njih.

O čem se sindikalisti pogajamo?

Praktično o vsem se lahko pogajamo, ne le o plačah, regresih, božičnicah (tarifni del) ..., ampak tudi o povsem nematerialnih pravicah (normativni del), ki pa so za delodajalca tudi lahko velik strošek. Tudi te pravice lahko delavstvu pomenijo veliko. Recimo prerazporejanje delovnega časa za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, boljše delovne razmere ipd. Delodajalcem je treba (do)povedati, da tudi te zadeve vodijo k zadovoljstvu zaposlenih.

Pri pripravi na pogajanja naj sindikalisti identificirajo probleme in opredelijo cilje, razvijejo strategijo ter predstavijo in utemeljijo nasprotni strani svojo začetno pozicijo in proučijo pozicijo nasprotni strani. Ker sta ti poziciji pogosto na nasprotnih bregovih, je treba v pogajalskem procesu doseči popuščanje delodajalske strani, pogajanja pa kronati z dosegom sporazuma.

Uspešni pogajalci so iznajdljivi, potrpežljivi in odločni

Hitro razmišljanje in reagiranje na spreminjajoče se informacije, negotovosti in izzive nasprotne strani je ključna lastnost uspešnega sindikalnega pogajalca, ki mora za to, da bi svoje rešitve vsilil delodajalski strani, biti potrpežljiv in vztrajen. Trdnost in odločenost braniti svoja stališča sta povezana z marsičim, tudi s tem, kje so točke, ko sindikat ne želi več popuščati. Te je treba vnaprej določiti, če pa se razmere za pogajalsko mizo zelo spremenijo, je potrebno pridobiti nov mandat izvršnega odbora sindikata oz. tistih, v imenu katerih se sindikalisti pogajajo.

Velikost pogajalske skupine je odvisna od okoliščin. Manjše so bolj operativne, če so prevelike, je večja možnost konflikta med pogajalci. Običajno so na višji ravni pogajanj pogajalske skupine večje. Velja pa si zapomniti, da naj na sindikalni strani ne bi bil nikoli le en sam pogajalec. Pogajalsko skupino naj vodi tisti, ki je tudi sicer po svoji funkciji najbolj odgovorna oseba sindikata.

Kaj smo se dogovorili?

Ob koncu pogajanj mora biti nedvoumno jasno, da to, kar smo se dogovorili, vsi razumemo enako. Zaključke pogajalci napišejo in jih preberejo vsi, da povedo, kaj razumejo. Neusklajeno razumevanje lahko vodi v nove konflikte.

Ena najtežjih zadev ob koncu pogajanj je mnogim pogajalcem tudi to, kako članom povedati, kaj so se dogovorili. Če je stik s člani pristen in stalen, to ni takšna težava, kot če je stika manj. Če so pogajalci slišali zahteve in pričakovanja članov in se o njih

Načela pogajanj

Pogajanja so prostovoljna dejavnost, od katere lahko vsaka stranka odstopi. Začnejo se, ko želi ena stran spremeniti stanje in verjame v to, da je sporazum možen. Če si sporazum želita obe strani, si prizadevata za soglasje.

Pomembna je tudi časovna dimenzija pogajanj. Dolgotrajna in mukotrpna pogajanja običajno niso uspešna. Tisti, ki pozove k pogajanjem, naj opredeli rok, v katerem želi doseči dogovor, na prvem pogajalskem srečanju pa je dobro, da se strani dogovoriti tudi za dinamiko pogajanj in roke za dogovor.

z delodajalcem uspeli dogovoriti, je seveda lažje, kot če jim to ni uspelo. Prav redko pa jim to uspe v celoti, še več, pričakovanja članov so pogosto nerealna in težko uresničljiva.

Sindikalist naj si zapomni, da nikoli ne sme nastopiti v imenu in za delodajalca; če ima delodajalec delavcem sporočiti kaj neprijetnega in jim pojasniti razloge, zakaj nekaj »ni mogoče«, naj to stori sam. »Preveliko razumevanje« delodajalca ni dobro. Delodajalci se bojijo upora in stavke, želijo si socialni mir. Tega jim pogajalci nikoli ne smejo obljubiti vnaprej. Vsaka zaveza sindikata delodajalcu, da bo zagotavljal v času pogajanj ali nekem drugem dogovorjenem času socialni mir, je napačna in škodljiva.

Nima smisla računati na hvaležnost

Čeprav so vse pravice izbrjane, in to zato, ker jih izbirajo sindikati, sindikalisti ne morejo računati na hvaležnost delavk in delavcev. Tako tudi nima smisla nikomur nehvaležnosti očitati. Nekaj običajnega je, da si vsi želimo več pravic, da nismo zadovoljni in želimo še.

Tudi tega, zakaj se je nekdo včlanil v sindikate, ne kaže nikomur zameriti, čeprav je to le sindikalni izlet, blagajna vzajemne pomoči, pravna pomoč ... in ne višji cilji, kot so solidarnost in zavest, da smo skupaj močnejši v boju s kapitalom.

Mojca Matoz