

**Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet**

**László Gyula**

**A kollektív  
tárgyalások  
folyamata és  
taktikai megoldásai**

**Pécs, 2020**

Szerző: László Gyula

© László Gyula, PTE KTK, 2020

Felelős kiadó: a PTE KTK dékánja

ISBN: 978-963-429-575-4

Készült: Pécs, 2020  
Online kiadás

## Tartalom

<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>1. A KOLLEKTÍV MUNKAÜGYI KONFLIKTUSOK TÁRGYALÁSOS MEGOLDÁSA</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 A munkaügyi kapcsolatok és a kollektív tárgyalások lényege</b>	<b>7</b>
<b>1.2 A konfliktus okai és feloldása</b>	<b>10</b>
1.2.1 Az erő alkalmazása vagy kooperáció a munkaügyi kapcsolatok modelljeiben .....	11
1.2.2 A konfliktusok lehetséges okai a tárgyalási folyamatban.....	13
1.2.3 Konfliktus-megoldási módok .....	16
<b>2. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK ÁLTALÁNOS KERETEI</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Kinek (és miért) fontos a kollektív tárgyalás?</b>	<b>18</b>
<b>2.2 A kollektív tárgyalások működési elvei, magatartási szabályai</b>	<b>24</b>
<b>2.3 A kollektív tárgyalások struktúrája</b>	<b>25</b>
2.3.1 A kollektív tárgyalások makro szintje .....	26
2.3.2 A kollektív tárgyalások ágazati szintje .....	28
2.3.3 A kollektív tárgyalások vállalati szintje.....	29
<b>3. A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 A kollektív szerződéses partnerek</b>	<b>31</b>
<b>3.2 A kollektív szerződés hatálya</b>	<b>35</b>
<b>3.3 A kollektív szerződés tartalma</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Mérlegelési szempontok</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Jogszabályi korlátok</b>	<b>46</b>
<b>3.6 A kollektív szerződés megszüntetése</b>	<b>49</b>
<b>4. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK EREDMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1 Gazdasági befolyásoló tényezők</b>	<b>50</b>
4.1.1 A gazdasági alap-összefüggések szakszervezeti oldalról .....	51
4.1.2 A gazdasági megalapozó összefüggések munkaadói oldalról .....	52
<b>4.2 Szervezet-specifikus befolyásoló tényezők</b>	<b>53</b>
4.2.1 Szervezeti keretek .....	53
4.2.2 Szervezeti célok.....	57
4.2.3 Erőviszonyok .....	58
<b>4.3 A megegyezési folyamat tárgyalás-specifikus befolyásoló tényezői</b>	<b>61</b>
<b>5. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁS FOLYAMATA</b> .....	<b>63</b>
<b>6. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK ELŐKÉSZÍTÉSE</b> .....	<b>66</b>
<b>6.1 Az előkészítés feladatai</b>	<b>66</b>
<b>6.2 A tárgyalási szituáció elemzése</b>	<b>67</b>
6.2.1 A környezeti szituáció vizsgálata .....	68
6.2.2 Az érdekeltek elvárásainak felmérése.....	72
6.2.3 A tárgyaló felek vizsgálata .....	73
<b>6.3 A tárgyalási pozíció és taktika meghatározása</b>	<b>75</b>
<b>6.4 A tárgyaló delegáció összeállítása</b>	<b>76</b>
<b>6.5 A tárgyalás megszervezése</b>	<b>77</b>
<b>6.6 Előzetes kapcsolatfelvétel</b>	<b>79</b>
<b>7. A TÁRGYALÁSI AJÁNLAT ÉS A LEBONYOLÍTÁS TAKTIKAI KÉRDÉSEI</b> .....	<b>80</b>
<b>7.1 A tárgyalási ajánlattal kapcsolatos taktikai kérdések</b>	<b>81</b>
7.1.1 A napirend meghatározása.....	81
7.1.2 A tárgyalási pozíciók, mozgástér meghatározása .....	82

7.1.3 Csomag-módszer .....	89
7.1.4 Valós és látszat-pozíciók felépítése .....	89
7.1.5 Érvényességi idő.....	90
<b>7.2 A tárgyalások lebonyolításával kapcsolatos taktikai kérdések</b>	<b>90</b>
7.2.1 Tárgyalási szint.....	90
7.2.2 A tárgyalások időszaka.....	91
7.2.3 A tárgyalások helye .....	91
7.2.4 Asztal- és ülésrend.....	92
7.2.5 A technikai feltételek biztosítása.....	92
7.2.6 A tárgyaló bizottság összeállítása.....	93
7.2.7 A tárgyalások elnöklése.....	94
<b>8. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA.....</b>	<b>95</b>
<b>8.1 Az első tárgyalási fázis: a közgazdasági megalapozás</b>	<b>96</b>
<b>8.2 A második tárgyalási fázis: a részletek tisztázása</b>	<b>98</b>
<b>8.3 A harmadik tárgyalási fázis: a konfrontáció és érlelődés</b>	<b>100</b>
<b>8.4 A negyedik tárgyalási fázis: áttörés, a megoldások keresése</b>	<b>102</b>
<b>8.5 Az ötödik tárgyalási fázis: döntési krízis</b>	<b>105</b>
<b>8.6 A hatodik tárgyalási fázis: egyeztetés, megállapodás</b>	<b>107</b>
<b>8.7 A megállapodás elfogadtatása</b>	<b>108</b>
<b>8.8 A megállapodás utóélete</b>	<b>110</b>
<b>9. A TÁRGYALÁSI FOLYAMAT SORÁN ALKALMAZOTT TAKTIKAI ELEMEEK.....</b>	<b>111</b>
<b>9.1 A pozíciószerezésre, nyomásgyakorlásra irányuló taktikák</b>	<b>112</b>
9.1.1 Pozíciószerezés szakmai érvekkel .....	112
9.1.2 Ragaszkodás az eredeti állásponthez.....	114
9.1.3 Agresszivitás, fenyegetés.....	115
9.1.4 Az indirekt nyomásgyakorlás taktikája.....	117
9.1.5 A tárgyalás-pszichológiai nyomásgyakorló taktika: a blöff .....	119
<b>9.2 Az integratív, közös platform keresésére irányuló taktikák</b>	<b>120</b>
9.2.1 Meggyőzés.....	120
9.2.2 Közös megoldás-keresés: az „érdekalapú” tárgyalás.....	121
<b>9.3 Az attitűdökre, a tárgyalási légkörre irányuló taktikák</b>	<b>125</b>
9.3.1 Kooperatív tárgyalási légkör.....	126
9.3.2 A felelősség kívülre helyezése.....	128
9.3.3 A kompromisszum-készség jelzése .....	128
<b>9.4 A MEGÁLLAPODÁS ELÉRÉSÉRE IRÁNYULÓ TAKTIKÁK .....</b>	<b>129</b>
9.4.1 Engedmények .....	129
9.4.2 Csomag-taktika.....	134
9.4.3 Differenciálás és módosítás .....	136
<b>9.5 Az idő szerepe</b>	<b>136</b>
9.5.1 Határidők, az idő szorítása.....	137
9.5.2 A megfelelő időpont kiválasztása.....	137
9.5.3 A kifáradás és az éjjeli órák hatása.....	138
<b>9.6 A tárgyalási eredmény elfogadtatására irányuló taktikai lépések</b>	<b>140</b>
9.6.1 Közbenő egyeztetés.....	141
9.6.2 A megállapodás elfogadtatása .....	142
<b>10. NÉHÁNY SAJÁTOS KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS.....</b>	<b>143</b>
<b>10.1 A nyomásgyakorlást támogató kommunikációs stílusok</b>	<b>143</b>
10.1.1 A „nyilvánosságnak szánt előadás” .....	143
10.1.2 Elterelés .....	144
10.1.3 Angolna-taktika .....	145
10.1.4 Az érvek, álláspontok jelentőségének csökkentése .....	145
10.1.5 Nyomásgyakorlás, vádaskodás .....	146

<b>10.2 A kooperációt támogató kommunikációs stílusok</b>	<b>147</b>
10.2.1 Szakmai stílus .....	147
10.2.2 Együttműködő légkör építése .....	148
10.2.3 Figyelmes hallgatás .....	149
10.2.4 Megértés, azonosulás .....	150
10.2.5 Közvetett beszéd .....	151
10.2.6 Nyílt beszéd .....	152
10.2.7 Humor .....	152
<b>10.3 A sajtó kiszolgálása</b>	<b>153</b>
<b>Sztrájk miatt leállt a Pick pécsi gyára</b>	<b>154</b>
<b>11. A TÁRGYALÓ SZEMÉLYE.....</b>	<b>155</b>
<b>11.1 A szükséges személyes kompetenciák</b>	<b>155</b>
<b>11.2 Ajánlás a tárgyalóknak</b>	<b>158</b>
<b>Irodalomjegyzék</b>	<b>161</b>

*„Az üzleti életben nem azt kapjuk, amit megérdemlünk, hanem amit tárgyalással el tudunk érni.” (Karrass)*

*A nyerő tárgyalás filozófiája: úgy nyerünk egy tárgyaláson, hogy közben a másik is úgy érezze, ő nyert. (Dawson)*

*„Nem az a művészet, ha az ember képes fejjel menni a falnak, hanem az, ha megtalálja a kijáratot.” (Kilian)*

## BEVEZETÉS

A munkaerőpiac a maga „spontán” működésével nagyon racionális és hatékony lehet, de ezzel együtt is maga után von olyan foglalkoztatási, jövedelmi feszültségeket, amelyeket indokolt és szükséges a munkavállalói (társadalmi, szociális) érdekek és értékek alapján – előre, vagy legalább utólag – korrigálni. A fejlett piacgazdaságok rendszerében erre szolgálnak az ún. munkaügyi kapcsolatok, és ezen belül a kollektív tárgyalások, kollektív szerződések rendszere.

A kollektív tárgyalások arra szolgálnak, hogy a munkaadók és munkavállalók közötti, a munkaviszonnal kapcsolatos érdek-vitákat egy külön erre a célra kialakított egyeztetési rendszerben, tárgyalásokkal oldjuk fel, így megelőzve a konfliktusok olyan felerősödését, ami már nyílt konfrontációhoz, harchoz vezetne.

Meggyőződésünk, hogy a harc – akár nyílt sztrájk formájában, akár az elégedetlenség, csalódottság, kiszolgáltatottság miatti rejtett teljesítmény-visszatartás formájában jelenik meg – végső soron káros mind a munkaadóknak, mind a munkavállalóknak. Az egyeztetési folyamat eredményeként született megállapodás viszont mind a két fél számára hasznos: elősegíti, biztosítja a munkavállalói érdekek érvényesítését, de az elégedettséggel és biztonsággal a munkaadók számára is stabil vállalaton belüli viszonyokat teremt, és elvezethet a vállalattal való azonosuláshoz, ami viszont kifejezett versenyelőnyt biztosíthat a vállalkozás számára.

Magyarországon is működik ugyan a kollektív tárgyalások rendszere, de ennek kiterjedtsége és hatása még jóval elmarad a fejlett európai piacgazdaságok gyakorlatától. Ott a kollektív szerződéssel lefedettség aránya (vagyis az, hogy a munkavállalók hány százaléka tartozik valamilyen kollektív szerződés hatálya alá) többnyire 70-80%, de egyes országokban 90% fölötti. Nálunk a gazdaság egészére számítva ez legfeljebb 30-40%-os, a vállalati bérmegállapodásokkal „védett” munkavállalók aránya pedig kb. egyharmadra tehető. Ezek a kollektív szerződések is gyakran csak a Munka törvénykönyvében megfogalmazott szabályokat ismétlik, kevés az adott vállalati feltételekre alapozott, és a munkaadói/munkavállalói érdekek egyeztetése alapján megfogalmazott konkrét megállapodás. Gyakran nincs is olyan vállalati érdekképviselő, amelyik egyáltalán jogosult lenne kollektív szerződés kötésére, vagy ha lennének is tárgyaló felek, hiányzik közöttük a partneri kapcsolat, a megegyezés készsége. Vagyis azt az eszközt, amelyet a piacgazdaságok eredményesen alkalmaznak a jövedelmek, munkafeltételek szabályozására, valójában nem használjuk megfelelő mértékben és eredményességgel.

Ezzel a könyvvel a kollektív tárgyalási gyakorlat fejlesztése a célunk. Ezt formálisan is indokolja a Munka törvénykönyve azzal, hogy a kötelező erejű szabályozás mellett kifejezetten tág teret kínál az adott gazdasági helyzethez rugalmasan igazodó vállalati szabályok meghatározásának, amennyiben az egy helyi megállapodáson alapul. Vagyis a kollektív tárgyalásoknak, a kollektív szerződésnek sokkal nagyobb a jelentősége, mozgásteret, mint az előző években. Másrészt valóban alapvető meggyőződésünk, hogy a gazdasági szervezetek számára az egyeztetések, megállapodások hiánya hosszú távon inkább verseny-hátrányt jelent majd, míg egy jó kollektív megállapodás nemcsak a munkavállalók számára biztosít előnyöket, hanem segítheti a vállalkozás stratégiai céljainak megvalósítását is.

Azt látni kell, hogy a munkaerő-piaci folyamatok, a munkaügyi kapcsolatok (és benne a kollektív tárgyalások) vizsgálatának három „irányzata” működik Magyarországon. Az egyik a munkajogi, amely alapvetően az európai és hazai jogi szabályozás oldaláról közelíti az érintett felek mozgásterét, kapcsolatrendszerét. A másik a közgazdaságtani, amelyik elsősorban az angolszász szakirodalomra épít, fejlett módszertani apparátusra, modellekre valamint empirikus felmérésekre támaszkodva vizsgálja a trendeket és a változások okait. A harmadik inkább praktikus oldalról közelít, a gyakorlati tapasztalatokból épít modelleket (és ehhez inkább a német nyelvű szakirodalomra tud támaszkodni), a tárgyalók helyére ülve, fejével gondolkozva mutatja be a folyamatokat és a lehetséges stratégiákat, taktikákat, megoldásokat. Ez a könyv ez utóbbi közelítésmódot követi.

Bemutatjuk először is a kollektív tárgyalások lényegét, az itt is megjelenő konfliktus természetét és feloldásának általános sémáit, majd a kollektív szerződés lehetséges tartalmát, és a tárgyalás folyamatát. Elsősorban a német nyelvű és hazai szakirodalomra, valamint saját tapasztalatokra és megfontolásokra építve külön is kitérünk a felkészülés feladataira, a lehetséges taktikai megfontolásokra, taktikai eszközökre.

Úgy gondoljuk, hogy ez a könyv így hasznos és alkalmazható lesz mind a két fél, a munkaadók és a szakszervezetek számára is. (Egy azonos beállítódású és felkészültségű partnerrel mindig könnyebb tárgyalni és megállapodni, mint egy kiszámíthatatlan és irreális elképzeléseket követő, felkészületlen ellenféllel.)

A könyv a KJK Személyzeti Osztály sorozatában megjelent Kollektív tárgyalások c. tanulmányra épül, annak jelentősen bővített, továbbfejlesztett változata.

Pécs, 2015. szeptember

A szerző

## 1. A KOLLEKTÍV MUNKAÜGYI KONFLIKTUSOK TÁRGYALÁSOS MEGOLDÁSA

A munkaadó és a munkavállalók közötti érdek-ütközések feloldását tárgyaló *munkaügyi kapcsolatok* keretében a munkaügyi konfliktus abból keletkezik, hogy az eleve eltérő munkaadói és munkavállalói érdek szükségszerűen ütközik egymással. A munkaügyi kapcsolatok rendszere pedig azért alakult ki, hogy kezelni tudja ezt az ütközést. Olyan mechanizmusokat teremt, amelyek segítségével az ütközés feloldható, jobb esetben egymást is segítő erőkké alakítható, de legalábbis kezelni tudja a két érdek szembenállását, harcát. Ezek közé tartozik – kiemelt szerepkörrel – a kollektív tárgyalás is.

A következőkben először azt mutatjuk be, hogy egyáltalán mi a munkaügyi kapcsolatok és a kollektív tárgyalások lényege, konfliktus-feloldó szerepe, majd mielőtt ezek részletesebb bemutatásába kezdenénk, általánosságban is beszélünk a konfliktusok természetéről, kialakulásának indítékairól és feloldásának általánosan alkalmazott módjairól. A következő fejezetek pedig majd tovább részletezik a kollektív tárgyalások célját, folyamatát, lebonyolításának módját, konfliktusfeloldó szerepének megvalósulását.

### 1.1 A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK ÉS A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK LÉNYEGE

A munkaerőpiac (avagy a munkaviszonyok) két oldalát igen sajátos szereplők alkotják, és ebből adódóan különlegesen a közöttük kialakult kapcsolatok is.

Egyrészt nyilvánvalóak az **ellentétek**: a munkaadó és a munkavállaló egyaránt saját – és a másik féltől eltérő – érdekeit követi. A munkaadói funkciót betöltő vállalati menedzsment számára a vállalati érdek (a vállalati stratégia megvalósítása, a vállalkozás eredményessége, fejlődése) az elsődleges, a munkavállaló pedig természetesen azért létesít munkaviszonyt, hogy saját egyéni érdekét (létbiztonság, megélhetés, életszínvonal, szakmai sikerek) érvényesíthesse. Ebből adódik a potenciális ellentét: ami az egyik oldal számára hozam, az a másik oldalnak áldozat, ráfordítás. A munkavégzés „áldozat”, erőkifejtés a munkavállaló részéről, annak eredménye pedig hozam a vállalat számára. A munkabér, a megfelelő munkafeltételek biztosítása költség a vállalatnak, és hozam a munkavállalónak.

Másrészt ezt a sajátos kapcsolatrendszert nem egyszerűen két, különböző érdeket követő fél alkotja, mert ők egyúttal a vállalkozás két alapvető termelési tényezőjének, a tőkének és a munkának a képviselői, megtestesítői is. Márpedig ez a két termelési tényező egyszerre alkotja a vállalkozás lényegét, **egy más nélkül nem létezhetnek**. Csak megfelelő kombinációjukkal és **együttműködésükkel** lehet maga a vállalat is eredményes, és keletkezhet olyan vállalati hozam (termelés, árbevétel, eredmény), amelyből finanszírozható külön-külön és együttesen is a két szereplő saját érdekének érvényesítése.

A munkaerő-piaci kapcsolatrendszerben, a munkaviszony keretei között több olyan tényező is működik, amelyik az ellentéteket erősíti. A munkaerőpiac a piacgazdaság egyik szegmense, ezért szükségszerűen erre is érvényesek a piac alapvető működési elvei és szabályai: a verseny, a racionális döntések, a hatékonyság kényszere. Eredeti és tiszta állapotában a piac – mint olyan – érzéketlen minden más szempontra, így arra is, hogy ennek következtében milyen társadalmi-szociális feszültségek keletkeznek (pl. munkanélküliség, létbizonytalanság, a jövedelmek szélsőséges differenciálódása). A munkaerőpiac ugyanakkor – többek között – ebben különbözik a többi piactól: a munkaerő ára nem pusztán egy termelési tényező értékelését jelenti, nemcsak gazdasági kérdés, hanem társadalmi-szociális tényező is, mert ez jelenti a munkavállalók megélhetésének, életszínvonalának forrását is. A munkaerőpiac – ha abszolút racionálisan működik – többé-kevésbé törvényszerűen hoz létre társadalmi-szociális feszültségeket.



A két szereplő érdek-konfliktusát még külön is felerősíti az, hogy bár mindkét fél rendelkezik saját érdekérvényesítő képességgel, ezek nem azonos súllyal jelennek meg. Jogi szempontból a munkaadó és a munkavállaló egyenrangú, ténylegesen viszont az erőviszonyok eloszlása „aszimmetrikus”, vagyis nem egyenlő. A munkaadó eleve erőfölényben van a külső és a belső piacon is. A vállalat és a munkaerőpiac közötti kapcsolatrendszerben megjelenő, a vállalat szempontjából „külső” munkaerőpiaci fölényt általában a kínálati túlsúly teremti meg, ami abból is származik, hogy a tőkével nem rendelkezők számára nincs más választási lehetőség, mint a munkavállalás, míg a tőke szabadabban választhat az érvényesülési lehetőségek (illetve a munkára jelentkezők) között. A „belső” (vállalaton belüli) munkaerőpiacon pedig már eleve erőfölényben van a munkaadó, mert a munkaszerződés aláírásával a munkavállaló automatikusan átadja a munkaeje fölénti rendelkezési jogot – adott szerződéses feltételek keretei között – a munkáltatónak.

Az erőfölény – piaci keretek között – többé-kevésbé törvényszerűen ahhoz vezet, hogy a jobb érdekérvényesítési pozícióban lévő munkáltató érdeke elnyomja a munkavállalók ezzel ellentétes érdekeit. Ez pedig ugyancsak szükségszerűen vezet a munkavállalók elégedetlenségéhez, akár a kemény ellenálláshoz, a munkaharc eszközeinek alkalmazásához is. Egy sztrájk viszont – könnyen belátható – ebből adódóan végső soron elkerülhetetlen, de összességében senkinek sem jó megoldás.

A **munkaügyi kapcsolatok rendszere** épp ezért jött létre. Azt akarja elérni, hogy a munkaadói és munkavállalói érdekek ütközése ne vezessen harchoz, kölcsönös károkozáshoz, a konfliktust az eltérő érdekek egyeztetésével, „békésen” lehessen feloldani.

A munkaügyi kapcsolatok rendszere két nagyon fontos alapelvet fogalmaz meg:

- a.) *A munkaerőpiac szereplőinek maguknak kell megoldaniuk* a közöttük kialakuló konfliktust. A piacgazdaság lényege az, hogy a piaci mechanizmusok lehetőleg korlátozások nélkül érvényesülhessenek. Viszont azt is tudjuk, hogy ez együtt járhat – a gyengébb pozícióban lévő munkavállalók kárára – társadalmi, szociális feszültségekkel. Ezeket csak a piac korlátozásával, illetve a piac árszabályozó (béreket és munkafeltételeket meghatározó) hatásának korrigálásával, a piac működése feletti szabályozással lehet feloldani. Ha erre – társadalmi szempontok miatt – szükség van, akkor is az jelenti a piacgazdasággal leginkább összeegyeztethető megoldást, ha ezt a korrekciót maguk a piaci szereplők hajtják végre, egy külön megállapodás keretei között. Ha a piaci mechanizmusok automatikusan nem biztosítják az egyenrangú felek közötti megállapodást, akkor még az a leginkább piackonform megoldás, ha a külön alku kizárólag a piaci szereplők között zajlik. Más szóval: a piac szabadsága mellett a piac társadalmi-szociális szempontból negatív hatásainak korrekciójában is egyedül maguk a közvetlen érintettek az illetékesek.
- b.) A konfliktusokat *békés úton, tárgyalásokkal* kell feloldani. A kollektív tárgyalás és megállapodás ezeket a funkciókat, követelményeket csak akkor tudja érvényesíteni, ha a munkaadók és munkavállalók kölcsönösen partnerként, egyenrangú félként fogadják el a másik oldalt, és tárgyalások útján jutnak el az elosztási, munkaviszonyhoz és egymáshoz való viszonyhoz kapcsolódó kérdések konszenzuson alapuló szabályozásához. Ez szinte rákényszeríti a piaci szereplőket a kapcsolattartásra és együttműködésre, kölcsönös elismerést és egymásrataltságot fejez ki. Még ha ez nem is vezet azonnal eredményre, akkor is először a békés, tárgyalásos konfliktuskezelő megoldásokat kell alkalmazni: *a munkaharc eszközeihez csak végső esetben szabad nyúlni.*

A tárgyalások közvetlen, elsődleges szereplői a munkaadók (illetve képviselőik) és a munkavállalók érdekképviselői, a szakszervezet; a tárgyalások eredményét pedig a kollektív szerződés rögzíti, amelynek betartása - legalábbis a kontinentális Európában - kötelező a felekre, jogszabály-erővel rendelkezik.

A munkaadó és munkavállaló közötti érdekvitát „tárgyalásos” feloldása történhet egyéni szinten is (egy adott munkavállaló közvetlen a munkaadóval tárgyalja meg saját szerződéses feltételeit, a jövedelmet, munkaidőt, munkafeltételeket), de ezt így nem tekintjük a munkaügyi kapcsolatok keretei közé tartozónak, ez „csak” a HRM, az emberi erőforrás menedzsment integráns része. A munkaügyi

kapcsolatok rendszere nem az egyéni, individuális, hanem a kollektív érdekérvényesítés mechanizmusaival foglalkozik. Amikor a tárgyalás a munkavállalók közös képviselője (pl. egy szakszervezet) és a munkáltató (vagy több munkáltató közös képviselője) között folyik, akkor beszélünk **kollektív tárgyalásról**.

Az ILO 1981. évi 154. egyezménye szerint a **kollektív tárgyalás** terminust alkalmazzuk minden olyan tárgyalásra, amely egyik oldalról a munkavállalók egy csoportja vagy legalább egy munkavállalói szervezet (érdekképviselő), a másiktól pedig legalább egy munkáltató, vagy munkáltatói szervezet között folyik abból a célból, hogy

- a) meghatározzák a foglalkoztatási és munkafeltételeket és/vagy
- b) szabályozzák a munkáltató és az alkalmazottak közötti kapcsolatokat,
- c) szabályozzák a munkáltató vagy szervezetei és az alkalmazottak szervezete vagy szervezetei közötti kapcsolatokat.

A kollektív tárgyalás célja a munkaadó/k/ és munkavállalók között megállapodás, az ún. **kollektív szerződés** megkötése a munkavállalók – munkaviszonyhoz kapcsolódó – igényeiről, a munkavállalói érdekek érvényesítéséről, a munkaadó és a munkavállalók kölcsönös jogairól és kötelességeiről. Tartalmát tekintve ez

- \* elsősorban a *jövedelem* nagyságának vagy növekedési ütemének, a bérfizetés alapjának, a jövedelemhez jutás formájának, módjának (bértarifa-rendszerek, a béremelés üteme, különböző pótlékok, prémiumok, egyéb juttatások), és
- \* a tágabban értelmezett *munkafeltételek* egyes elemeinek (munkaidő, szabadság, képzés, alkalmazási és elbocsátási eljárások), valamint
- \* a két fél közötti *kapcsolatok* elveinek, normáinak és szabályainak meghatározását jelenti.

A kollektív tárgyalások az elosztási viszonyokban megjelenő ellentét feloldására irányulnak, egy eredendően konfliktusos folyamatot próbálnak békés, tárgyalásos úton kezelni azáltal, hogy az aszimmetrikus, egyenlőtlen, hierarchikus (hatalmi) viszony helyett a *tárgyalási folyamat keretében szimmetrikus, azonos pozíciójú érdekérvényesítési eszközt tudunk biztosítani*, vagyis a gyengébb, „alárendelt” pozíciójú munkavállalók számára egyenrangú partner-pozícióban nyílik lehetőség érdekeik érvényesítésére.

A kollektív tárgyalások mindezekben megjelenő lényege, **társadalmi-gazdasági funkciója:**

- ⇒ egyrészt az eredetileg gyengébb hierarchikus pozícióban lévő *munkavállalók érdekeinek elismerése* és érvényesítése,
- ⇒ másrészt a gazdaság (a vállalkozás) stabilitásának védelme, *a munkaadó számára is biztos, kalkulálható* (és a szerződés hatálya alatt nem vitatható) feltételek megteremtése,
- ⇒ illetve mindkét fél számára *a munkabéke megőrzése*, korrekt együttműködési kapcsolatok fenntartása, a harc és az ezzel együtt járó károkozás megelőzése.

A kollektív tárgyalások ezeket a funkciókat, követelményeket csak akkor tudja érvényesíteni, ha a munkaadók és munkavállalók *partnerként, egyenrangú félként* fogadják el (kölcsönösen) a másik oldalt, és tárgyalások útján jutnak el az elosztási, munkaviszonyhoz és egymáshoz való viszonyhoz kapcsolódó kérdések konszenzuson alapuló szabályozásához. A kollektív tárgyalásokat annak tudatában kell lefolytatni, hogy a megkötendő (megkötött) kollektív szerződés egyrészt *egyaránt fontos a munkaerőpiac mindkét szereplőjének* (ideértve esetleg harmadikként a munkáltatók és a munkavállalók mellett a kormányzatot is), másrészt csak akkor eredményez stabil megoldást, ha *lehetővé teszi mindkét (mindhárom) szereplő szempontjainak, érdekeinek érvényesítését*.

1/1. tábla: A kollektív tárgyalások alapvető jellemzői

A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁS	
Funkciója	érdekképviselő, érdekvédelem, az eltérő érdekek egyeztetése
Tárgya	az elosztási, munkaviszonyból származó jogok és kötelezettségek, illetve a felek közötti kapcsolatrendszer elveinek és normáinak szabályozása
Célja	kollektív szerződés megkötése, ezzel egy tartós, folyamatos érdekérvényesítés biztosítása („előre szabályozás”, norma-alkotás)
Jellege	az elosztási érdekellentét miatt kialakult konfliktusos helyzet tárgyalásos feloldása, konszenzuskeresés (de ha kell, végső soron annak kikényszerítése is)
Résztevői	egyenrangú partnerek (munkaadó/k/ és szakszervezet/ek/)

## 1.2 A KONFLIKTUS OKAI ÉS FELOLDÁSA

A kollektív tárgyalásokra tehát egy – a munkaadói és munkavállalói érdekek ütközésében kialakuló – konfliktusos szituációban, annak feloldása érdekében kerül sor. A következőkben nézzük meg, hogy mit kell tudnunk általában az ilyen jellegű konfliktusokról.

A **konfliktus** az emberek, vagy emberek csoportjai közötti **versengés** egyik formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek ténylegesen – vagy legalábbis az ő észlelésük szerint – nem érhetőek el mindannyiuk számára. (Boulding, 1962<sup>1</sup>) Más megfogalmazásban konfliktus alatt két- vagy több fél verseny-szituációját értjük, amelyben a felek tudatosan vesznek részt és az a szándékuk, hogy a maguk számára tárgyalási pozíciót vívjanak ki, amelyik az ellenfél megfelelő szándékával inkompatibilis, nem egyeztethető össze. Boulding szerint a konfliktus-szituáció kialakulásának két kritériuma van<sup>2</sup>:

- (1) A konfliktusossá váló partnerek közötti pozíció össze nem egyeztethető volta. Ezzel azt feltételezik, hogy egy pozíció nyeresége szükségszerűen ugyanilyen nagyságú veszteséget jelent az ellentétes oldal számára. Amennyiben a konfliktus egy pótlólagos, eddig nem az egyik fél által birtokolt jószágra vagy szolgáltatás elosztására vonatkozik, az inkompatibilitás azt jelenti, hogy az egyik fél részéről egy pozíció elérésének igénye szükségszerűen a másik fél részéről erről a pozícióról való lemondással kapcsolódik össze. A játékelmélet mindkét szituációt **kompetitív** (vagyis egymást korlátozó) játéknak nevezi.
- (2) A két fél azon akarata, hogy inkompatibilis pozíciót érjen el, vagy legalább az egyik fél szándéka ennek a pozíciónak az elérésére az ellenoldal egyidejű azon szándékával, hogy neki a számára következő rosszabb helyzetet ne kelljen elviselnie.

A szociális **kooperáció** fogalma az előzőekkel szemben azt tartja, hogy az egyik fél által egy pozíció elnyerésére való törekvés az ellenoldal hasonló pozícióra való törekvésével **kompatibilis (vagyis összeegyeztethető)**. A játékelmélet fogalmai szerint ebben az esetben egy nem kompetitív játékról van szó. A pozíciók kompatibilitása mellett ehhez az szükséges, hogy mindkét fél **kooperatív** szándékkal lépjen fel ennek a pozíciónak elérése érdekében. Egyidejűleg a közös aktivitás összege magasabb hatékonysági fokot érjen el, vagyis a kooperáció magában az elosztás céljára rendelkezésre álló javak és szolgáltatások összegében tartalmaz egy stratégiai változást.

<sup>1</sup> Készségfejlesztő tréning az érdekegyeztetésben résztvevők számára. In: Az érdekegyeztetés tapasztalatai és aktuális kérdései, ÉT Titkársága 1997.

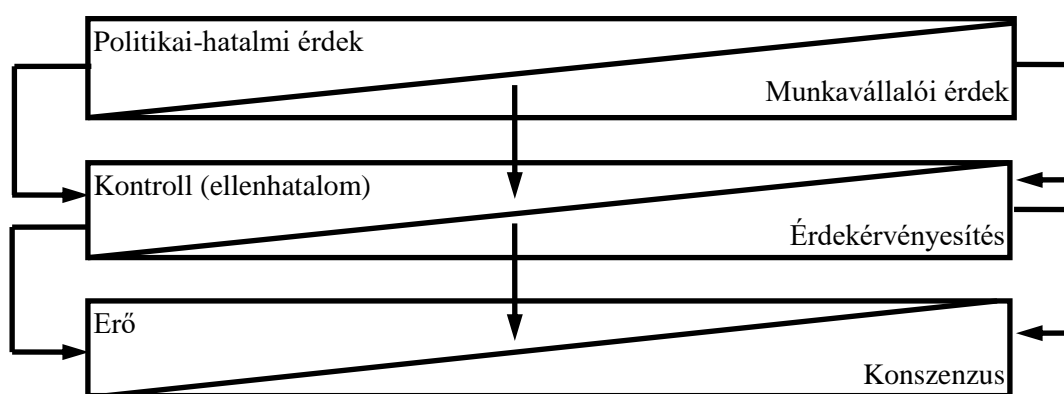
<sup>2</sup> Idézi Wolters (1976) p. 30-31.

### 1.2.1 Az erő alkalmazása vagy kooperáció a munkaügyi kapcsolatok modelljeiben<sup>3</sup>

A munkaügyi kapcsolatok elméleti vizsgálata során különböző dimenziókban többféle modellt fogalmaztak meg, többek között arra vonatkozóan is, hogy a kapcsolatrendszerben megjelenő kiinduló konfliktust a felek miért, milyen tényezők által befolyásoltan próbálják inkább **kompetitív** módon, versengve, harcolva, az erő alkalmazásával, vagy inkább **kooperatív** módon, együttműködve, közös megoldásokat keresve megoldani.

#### A) A *küldetés-tudat*

A munkaügyi kapcsolatok viszonylag egyértelmű és többé-kevésbé egységesen elfogadott filozófiája mellett - és ellenére - a gyakorlatban a kapcsolatrendszer elég sokszínű megvalósulási módját tapasztalhatjuk. Ezek a különbségek alapvetően és elsődlegesen arra vezethetők vissza, hogy a szereplők milyen küldetés-tudattal rendelkeznek, és ennek alapján hogyan fogalmazzák meg saját céljaikat és eszközeiket.



1/1. ábra: A küldetés - cél - eszköz modell

Ha egy szervezetet (érdekképviselőt) politikai-hatalmi érdekek mozgatnak, az nagy valószínűséggel a másik fölötti uralmat megszerezni kívánó, kontroll jellegű célokat tűz ki maga elé, ellenhatalomként lép fel, kompetitív stratégiát követ azzal másik féllel szemben, aki (ami) ezen politikai-hatalmi érdekek útjában áll. Ebből ugyanilyen valószínűséggel következik az erő alkalmazása a másik féllel szemben.

A "tisztá" munkavállalói érdek képviselőének szándéka<sup>4</sup> ugyancsak tartalmazza potenciálisan azt, hogy az érdekképviselő hatásosabbnak ítéli meg az ellenhatalomként való fellépést és az erő alkalmazását, de az érdekképviselői filozófiában inkább benne van a másik oldal érdekképviselőként való elismerése, akit partnerként kell elfogadni. Az egyenrangú partnerrel való tárgyalás során pusztán „csak” a saját érdek képviselőjeként lép fel, és megállapodásra, konszenzusra fog törekedni.

Egy adott érdekképviselő tehát *saját eredeti küldetése (filozófiája), illetve a két fél célja és erőviszonya* alapján választ az erő vagy a konszenzus-keresés taktikája, eszközrendszere között.

#### B) *Funkcionális összefüggés, stratégiai választás*

Ez a modell alapvetően arra keresi a választ, hogy mitől függ az erő vagy a konszenzus-keresés eszközének, taktikájának alkalmazása.

A felek cselekvése stratégiai célokat követ, minden akció és minden stratégia a felek önértékének megvalósítására irányul. De az is indokolt, hogy a felek vegyék figyelembe a másik fél céljait,

<sup>3</sup> László Gyula: A „szociális Európa” és a magyar munkaerőpiac III. A munkaügyi kapcsolatok makro szintje, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs, 1997. pp. 49-61.

<sup>4</sup> Ugyanez értelemszerűen igaz a munkaadói érdekképviselőre is!

mégpedig nem a másik fél pusztá léte, vagy az általa birtokolt források, hanem a felek céljainak összefüggése miatt. Ebben a kapcsolatrendszerben ugyanis két egymást feltételező termelési tényező jelenik meg ugyanazon szervezet keretei között, az egymásra hatásuk ezért természetes és elkerülhetetlen. A funkcionális összefüggésre alapozó megközelítésben három tételt fogalmaznak meg:

1. Céljaik megvalósításában a felek egymás eredményeitől függenek. Következésképp az egyik fél céljai csak akkor valósíthatók meg, ha akciói közben megfelel a másik fél céljainak is.
2. A felek egy szélesebb összefüggésrendszer, a vállalkozás, illetve a nemzetgazdaság részei. A felek viselkedése következményekkel jár az adott gazdálkodó szervezet, illetve áttételesen a gazdaság egészére nézve (például piaci pozíció, árbevétel, vásárlóerő, beruházások), másrészt visszahat a felek mikro- és makrogazdasági kapcsolataira. Ez kiszélesíti a felek és kapcsolataik összefüggését.

Vagyis az első két tétel alapján a felek nem kerülhetik ki egymást, mert ugyanazon a terepen működnek és egymáshoz vannak kötve. Egyikük sikerességének esélyei közvetlen vagy közvetve együtt járnak a másik sikerességének esélyeivel. Ezt a széles értelemben vett kapcsolódást nevezzük *funkcionális összefüggésnek*.

3. Ezen összefüggés alapján a stratégiai akciók két formája lehetséges: *ez a stratégiai választás*. Az egyikben a felek tekintetbe veszik a kölcsönös függésüket: ezt konszenzus-stratégiának hívjuk. A másikban a felek figyelmen kívül hagyják a fennálló funkcionális összefüggést, vagy úgy gondolják, hogy annak ellenére is győzhetnek: ez az erő-stratégia.

Ha valaki kizárólag az *erő* stratégiáját alkalmazza, csak a saját céljait akarja elérni, és nem hajlandó figyelembe venni mások érdekeit. Az erő itt nem egyszerűen a másik fél viselkedésének befolyásolására való képességet jelent, hanem cselekvési irányultságot, szándékot. Úgy irányul egy cél elérésére, hogy nem veszi számításba a másik fél céljait, a saját cél elérésének következményeit a másik fél oldalán. Ez a funkcionális összefüggés figyelmen kívül hagyása, vagy tudatos tagadása. A felek vitatják egymás legitimitását, kirekesztésre törekednek. Vagy az egymásmellettségéből azt a következtetést vonják le, hogy a másik fél akadályozza a saját érdekek érvényesítését, ezért először az erő fegyverével le kell győzni az ellenfelet.

A *konszenzus*-stratégia olyan cselekvési formát jelent, amelyben a résztvevők figyelembe veszik a másik oldal céljait, kölcsönösen elismerik a közöttük fennálló funkcionális összefüggést. Ezért tekintik természetesnek, hogy nem törekedhetnek a másik oldal kizárására, együtt kell működniük.

Bár úgy tűnik, mintha ez a stratégia az integráció vagy az érdekek harmóniája felé mutatna, ez azonban nem teljesen, nem feltétlen igaz. A felek mindenképp az érdekek közötti alapvető ellentétet ismerik el. Ez a stratégia nem feltétlen azonos a korporatista gondolkodással, amely a feleket egyetlen, azonos érdekekkel rendelkező közösség tagjainak tekinti. A funkcionális összefüggés megközelítésében éppen az érdekek funkcionális *különbözősége és kapcsolata* alapján magyarázható meg a cselekvésnek ez a módja. A konszenzus-stratégia a felek jól felfogott önértékén alapszik. A konszenzus fogalma itt nem az érdekek összhangját jelenti, hanem a különbözőség és egymásrautaltság elfogadását.

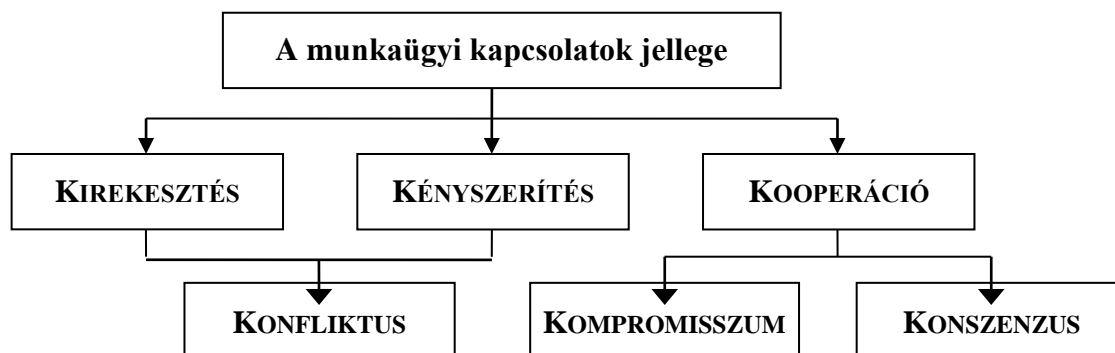
### **C) Konfliktus, kompromisszum, konszenzus**

Ha a kapcsolatok szemléletmódját, "filozófiáját", vagyis a másik féllel szemben kialakítandó alapvető viszonyt nézzük, három alapvető típust különböztethetünk meg, amelyek ugyancsak három lehetséges kimenetelhez vezetnek (ld. 1/2. ábra).

Az erő alkalmazásának célja lehet a másik fél (általában a szakszervezet) **kirekesztése**. A munkaadó arra törekszik, hogy kizárja a szakszervezetet, mint a hatalmát, döntési kompetenciáját korlátozó tényezőt. Arra törekszik, hogy ne is alakulhasson meg, vagy ha létrejött, szűnjön meg, illetve olyan mértékben marginalizálódjon, hogy már ne jelentsen érdemi, figyelembe veendő tényezőt.

Az erő alkalmazásának ehhez képest „enyhébb” fokozat az, amikor a munkaadó elfogadja/eltűri a szakszervezet jelenlétét, még tárgyaló partnernek is elfogadja, de – ugyancsak a hatalom, az erő

eszközeinek alkalmazásával – arra **kényszeríti**, hogy a munkavállalói oldal fogadja el a munkaadói oldal által meghatározott elveket, szabályokat, feltételeket. (Hasonló eset fordított irányban is megjelenhet, amikor egy militáns szakszervezet igyekszik akaratát rákényszeríteni a munkaadóra.)



1/2. ábra: A munkaügyi kapcsolatok jellege és eredménye

Értelemszerűen – ha valamennyire eltérő mértékben is – mindkét eset egyoldalúan csak az egyik fél érdekét hagyja érvényesülni. A kizárt vagy térdre kényszerített fél érdekei nem érvényesülhetnek, ami fenntartja, felerősíti a nyílt vagy rejtett **konfliktust** a két fél között.

A konfliktusok megszüntethetők a két fél közötti **kooperációval**, együttműködésre és mindkét fél érdekének figyelembevételére törekvő megállapodásokkal. Ugyanakkor még ezen belül is meg kell különböztetnünk két variációt. A kooperáció egyik eredményeként **kompromisszumról** akkor beszélünk, amikor a két fél „alkudni kezd” egymással, mindkettő enged saját álláspontjából, mert látja, hogy egyébként nem jönne létre megállapodás. Az alku eredményeként megszületik az egyezség, de belül mind a két fél elégedetlen marad, mert „kénytelen” volt engedni, nem tudta elérni saját eredeti célját. A **konszenzus** ezzel szemben itt azt jelenti, hogy a két fél közösen olyan megoldást keres, amelyben megjelenhet mindegyikük érdeke, célja. Úgy jön létre megállapodás, hogy azzal mind a két fél elégedett lesz, mindketten úgy érzik, hogy „nyertek”. A munkaügyi kapcsolatoknak ez lehet a – bár tudjuk, hogy nehezen elérhető – legjobb eredménye.

### 1.2.2 A konfliktusok lehetséges okai a tárgyalási folyamatban

Azt evidensnek tekinthetjük, hogy a munkaügyi kapcsolatok két alapvető szereplőjének, a munkaadónak és a munkavállalónak eltérőek az érdekei, és mivel ezek ugyanarra a szervezetre és erőforrás-tömegre irányulnak, törvénytörően ütköznek is egymással, vagyis konfliktusokat okoznak. A tárgyalásoktól pedig azt várjuk, hogy ezek a konfliktusok a tárgyalás eredményeként feloldódjanak, és mindkét fél elégedetten álljon fel a tárgyalóasztaltól.

Ez viszont már önmagában sem egyszerű, mert a tárgyalással való elégedettségnek is legalább három, egyaránt fontos dimenziója van<sup>5</sup>:

- a) a **szubsztantív (lényegi, tartalmi) szükségletek kielégítése**: a tárgyalás céljára, tartalmára vonatkozó szükségletek (megszerezhető/megszerzett javak, előnyök, értékek)
- b) a **procedurális (eljárási) szükségletek kielégítése**: a tárgyalás menetére vonatkozó szükségletek (hogyan születnek a döntések, milyenek a tárgyalás keretei)
- c) a **pszichológiai (személyre irányuló) szükségletek kielégítése**: a tárgyalás során az emberi viszonyokra vonatkozó szükségletek (bizalom, igazságosság, kölcsönös tisztelet).

<sup>5</sup> Készségfejlesztő tréning az érdekegyeztetésben résztvevők számára. In: Az érdekegyeztetés tapasztalatai és aktuális kérdései, ÉT Titkársága 1997.

Az első tényező az, amelyet általában természetesnek tekintünk: érjünk el megfelelő eredményt a tárgyalás során. Ha a tárgyalási folyamatban nem érvényesíthetők megfelelő szinten, mértékben a saját érdekek, az nyilvánvalóan konfliktushoz vezet, (vagy fennmarad, nem oldódik fel a kiinduló konfliktus). A fenti három dimenzió arra hívja fel a figyelmet, hogy ez természetesen nagyon fontos, de nem abszolútizálható. A tárgyaló feleknek azt is figyelembe kell venniük, hogy az érdekek nem pusztán, nem csupán a tárgyalási témaként megjelenő követelésben, az ún. szubsztantív, tehát a lényegre, a tartalomra vonatkozó érdekekben jelennek meg (pl. abban, hogy hány százalékos lesz a bérfejlesztés), hanem a tárgyalási folyamat egészéhez is kötődnek.

A tárgyalással való elégedettség második vetülete ezért magához a tárgyalási folyamathoz kapcsolódik: hogyan szerveződött a tárgyalási folyamat, mennyire tudtam abban szabadon kifejezni saját érveimet, akadályozott-e engem valamiben a tárgyalás folyamata, vezetése. A végeredmény megítélése szempontjából ez is fontos: ha úgy érzem, hogy ezirányú elvárásaim nem teljesülhettek, nem tudom elfogadni az egyébként jó megállapodási javaslatot, vagy legalábbis nem leszek maradéktalanul elégedett a tárgyalás eredményével. (Ezeket nevezzük procedurális, vagyis az eljáráshoz kapcsolódó érdekeknek.) Vagyis a tárgyalási folyamat önmagában is hitelesíti az eredményt, alátámasztja annak elfogadhatóságát.

Az elvárások harmadik fontos dimenziója a szubjektumhoz kötődik: hogyan kezeltek engem a tárgyalás során a tárgyaló delegációk tagjai, tisztességes bánásmódban részesítettek-e. (Ezek az ún. pszichológiai szükségletek.) Ennek fontossága és szerepe hasonló az előzőhöz: ha úgy érzem, hogy „nem vetek emberszámba”, „megsértettek, lekezeltek” stb., akkor az ezek miatt érzett elégedetlenség miatt bizalmatlanul fogadom a még oly jó javaslatokat is. És fordítva: ha egy korrekt tárgyalási eljárás során korrekt volt a kapcsolat, a légkör, a hangnem, akkor bizalommal és elégedetten, kevesebb kétellyel fogadom be ugyanazt az eredményt.

A konfliktus elkerüléséhez-feloldásához tehát az kell, hogy a tárgyalások során mindhárom érdekdimenzió egyaránt érvényesülhessen, illetve folyamatosan figyelni kell arra is, hogy az adott fél szubsztanciális érdekeit megcélzó javaslatainak pozitív vagy negatív fogadtatása nem pusztán a javaslat tartalmától függ, hanem attól is, hogy emellett érvényesültek-e, érvényesülhettek-e a másik fél procedurális és pszichológiai elvárásai is.

Más közelítésben a konfliktus okai lehetnek:

a) A **résztevők**ből adódó okok:

- \* kik alkotják az adott tárgyaló **delegációt**: konfliktusokat indukálhat akár egyes kulcsfontosságú személyek hiánya, akik miatt nem lehet dönteni, vagy éppen nem megfelelő (nem kompetens) személyek jelenléte, akik akadályozzák az álláspontok közeledését, egyes személyek pedig lehet, hogy kifejezetten a konfliktus fenntartásában érdekeltek;
- \* a tárgyalókat egyes **személyiség-jegyeik** eleve közelebb vihetik a konfliktus- vagy együttműködés-orientáltsághoz (ld. 1/2. tábla)
- \* egyes tagok **hozzállása**, az adott oldal **tárgyalási filozófiája**: vannak, akik kifejezetten versengő, hatalmi játszmának tekintik a tárgyalást, és nem törekednek konstruktivitásra, együttműködésre, nem figyelnek a másik oldal szempontjaira, csak saját értékeik és érdekeik mentén lépnek, biztosan erősíteni fogják a felek közötti konfliktust;
- \* az adott tárgyalók **felkészültsége**: a tárgyalási témában jártas tárgyaló korrekt szakmai keretek között tudja tartani a tárgyalást, a felkészületlen viszont téves következtetésekre jut, lehetetlen válaszokat ad; a rutinos tárgyaló képes kezelni a kialakuló feszültséget, a járatlant könnyen elragadja az indulat<sup>6</sup>;

<sup>6</sup> Conrath szerint a tapasztalt tárgyaló szignifikánsan magasabb kooperációs fokkal rendelkezik, mint a "naiv". Conrath ezt arra vezeti vissza, hogy kell egy bizonyos idő, amíg az adott személy az össz-racionalitásnak megfelelően cselekszik. (D. W. Conrath: Experience as a Factor in Experimental Gaming Behavior, in: Journal of Conflict Resolution 14. évf., 1970, pp. 195-202. Idézi Wolters, i.m.)

- \* a tárgyalás **stílusa**: a vádaskodás, a leereszkedő viselkedés, gyanakvás, bizalmatlanság stb. értelemszerűen erősíti a szembenállást a felek között.

**1/2. tábla: Személyiség-jegyek, amelyek inkább konfliktus-, vagy inkább konszenzus-orientáltságot eredményezhetnek**

Konfliktus-orientáltságot	Kooperativitást, konszenzus-készséget
eredményező személyiség-jegyek, belső motiváltság	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* hatalom,</li> <li>* agresszivitás,</li> <li>* autonómia</li> <li>* magas fokú önbecsülés</li> <li>* bizalmatlanság</li> <li>* az azonosulási készség hiánya</li> <li>* tárgyalási rutin hiánya</li> <li>* félelem</li> <li>* korábbi konfliktusos tapasztalatok <sup>x</sup></li> <li>* mostani konfliktusos várakozások <sup>x</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* partnerség</li> <li>* tolerancia</li> <li>* alárendeltség, az önállóság hiánya</li> <li>* alacsony szintű önértékelés</li> <li>* bizalom</li> <li>* empátia</li> <li>* tárgyalási rutin</li> <li>* magabiztosság</li> <li>* korábbi megegyezési tapasztalatok <sup>x</sup></li> <li>* mostani megegyezési várakozások <sup>x</sup></li> </ul>

<sup>x</sup> ab ovo konfliktus-orientáltan vagy kompromisszum-készen indul

b) A  **folyamatból** következő okok:

- \* elégtelen **előkészítés**: az adott tárgyaló úgy ül le tárgyalni, hogy nem kapott meg minden szükséges információt, felkészítést vagy bármilyen eszközt: amikor szembesül ezzel, az őt magát biztosan frusztrálja, az adott oldalt gyengíti, és inkább akadályozza, mint segíti a tárgyalások továbbvitelét;
- \* nem megfelelő, nem korrekt **szabályok**: ha nem sikerül előre pontosan tisztázni a szabályokat, utólag, többnyire már csak későn derülhet ki, hogy valami hiányzott, valamit nem rögzítettünk, valaki visszaélt a szabályokkal (vagy azok hiányával);
- \* a felek közötti **kapcsolat**: az agresszív, lekezelő stílus, a rossz kommunikáció, a nem korrekt tárgyalás-vezetés feszültséget gerjeszt, sokszor **úgy élezi a felek közötti konfliktust**, hogy az egzakt módon nem is tudatosul a felekben;
- \* az egymást kizáró **megközelítések és célok**, az információk eltérő **értékelése** elvileg lehetne tisztán szakmai kérdés, amelyet szakmai vitában tisztázni lehet, de a tárgyalások feszült légköre ezt nem mindig teszi lehetővé, - viszont alkalmat kínál heves vitákra és a szembenálló pozíciókhoz való ragaszkodásra;
- \* Terhune<sup>7</sup> vizsgálata szerint a személyiség és a szituáció befolyásoló hatása függ **a tárgyalás fordulóinak** számától is. Ha csak egy forduló lehet, ott a személyiség-faktor a fontos, míg több fordulónál a személyiség szerepe halványabbá válik, és előtérbe kerül pl. a kommunikáció. (Mivel a bértárgyalásoknál ez a tipikus, ez a személyiségbeli tényezők leértékelődését jelenti.)

c) A **háttérben** meghúzódó, gyakran **technikai jellegű** okok:

- \* az alapvető **információk** hiánya, téves információk megjelenése. A felek a rendelkezésükre álló információkból készülnek fel a tárgyalásra, reagálnak a másik fél lépéseire. Ha nincs megfelelő információjuk, nem tudnak megfelelően felkészülni, illetve reagálni a tárgyalás során. Ezzel önmagukban és önmagukkal is elégedetlenek lesznek, gyengének érzik majd magukat, rossz válaszokat adnak, ami biztosan konfliktusokat idéz majd elő. Ha ráadásul a meglévő információ még téves is, és ez ki is derül a tárgyalás során, különösen rossz pozícióba kényszeríti az adott felet, könnyen törést idézhet elő a tárgyalás folyamatában.
- \* hiányos, rossz **strukturális feltételek**: később majd sok példát hozunk fel arra, hogy a tárgyalás háttér-feltételei: a környezet, a helyszín, a szükséges technika rendelkezésre állása, a kényelmi feltételek, az ülések levezetése stb. látszólag sokadrangú tényezők, de mégis képesek lehetnek

<sup>7</sup> K. W. Terhune: The Effects of Personality in Cooperation and Conflict, in: P. Swingle (kiadó) The Structure of Conflict, 1970, pp. 193- 234. Idézi Wolters, i.m.



segíteni is a tárgyalást, de ugyanúgy – ha nem is tudatosulva – frusztrálni is a tárgyalókat, vagyis láthatatlan tényezőként ugyancsak okozhatnak, felerősíthetnek konfliktusokat.

d) A **háttérben** meghúzódó, **társadalmi-gazdasági** jellegű okok:

- \* **a munkaerőpiac állapota, a munkaügyi kapcsolatok kiépítettsége:** a munkaügyi kapcsolatok a társadalom tagjain és a társadalom intézményrendszerén keresztül működik, szükségszerűen *beleágyazódik egy adott rendszerbe*, a rendszer többé-kevésbé a maga képére formálja. Ha a partnerség része a társadalmi értékrendnek, a kollektív tárgyalások is inkább konszenzuskeresők. Ha hiányzik a partnerség szelleme, nem működik annak intézményrendszere, akkor a kollektív tárgyalások is inkább konfliktusosak lesznek. Ha működik a konfliktus-kezelés társadalmi intézmény-rendszere, könnyebb feloldást találni a konfliktusokra, ha ez hiányzik, több lesz a konfliktus, megnő az erő jelentősége.
- \* **adott társadalmi szituáció, környezet:** a társadalmi rendszer előbb említett hatását felülírhatja az adott, konkrét tárgyalás körül valamilyen sajátos társadalmi szituáció kialakulása, ami felerősíthet egy spontán összefogást, vagy ellenkezőleg, kiválthat erős tiltakozást, mozgósíthat társadalmi szervezeteket stb. Ezek megjelenése a háttérben – még ha nem is mindig tudatosan és szervezeten – befolyásolhatja a tárgyalások stílusát.

### 1.2.3 Konfliktus-megoldási módok

Szűkebb értelemben, az érdekek különböző intenzitású és jellegű érvényesítésének „mátrixa” alapján a következő konfliktus-megoldási, viselkedési formákat különböztetjük meg.

Boulding a konfliktusfeloldás öt módját különbözteti meg:<sup>8</sup>

1. A **kivonulás** módszere (die Abzugsmethode, avoidance), ahol a felek visszavonulása adja a megoldást. Itt a kapcsolat hiányában fejeződik be a konfliktus.
2. A **meghódítás** (die Eroberung, conquest) a kivonulás extrém formája, amelyik azt jelenti, hogy az egyik fél tökéletesen eliminálódik, felszámolódik, megszűnik.
3. **Kibékülés** (die Versöhnung, reconciliation), vagyis az értékrend korrigálása, közelítése a célok közös rendszeréhez.
4. **Kompromisszum**, amelyben bár divergáló célok jelennek meg, de a felek mégis előnyben részesítik a saját optimumtól való eltérést (lemondást) a tartóssá váló konfliktussal szemben.
5. **Ítélet** (der Urteilsspruch, award) olyan konfliktus-megoldási módszer, amelyik a kompromisszumtól annyiban különbözik, hogy egy kívülálló szervezet döntését ismeri el megoldásnak.

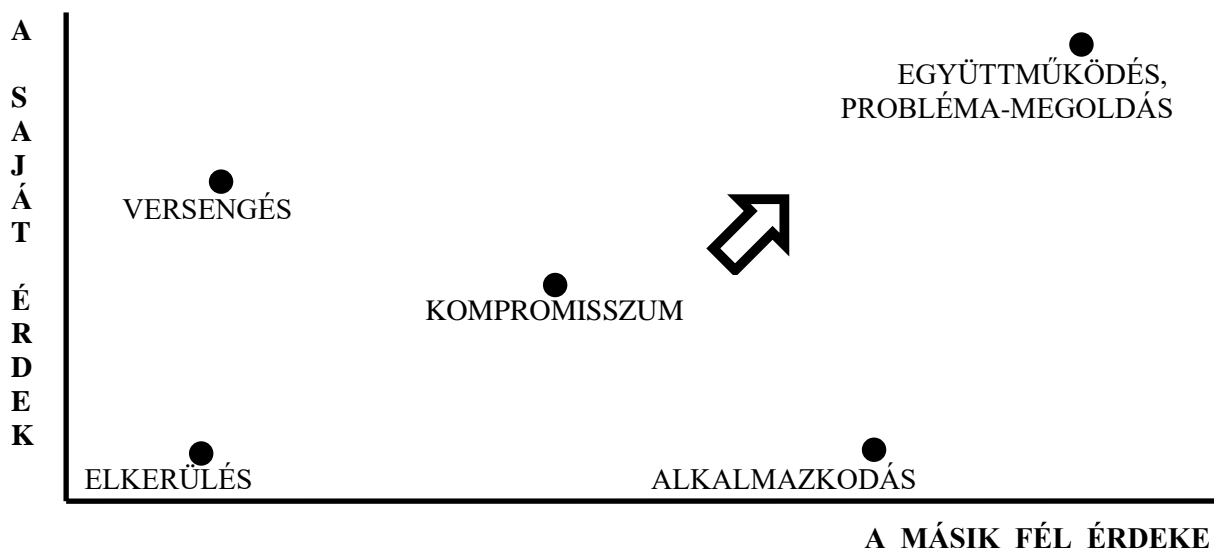
A kollektív tárgyalások köréből az 1.-2. modellt lényegében ki lehet zárni, mivel többnyire mindkét félnek egyaránt érdeke a saját és a másik oldal (egymást is legitimáló) fennmaradása. (Bár ez elsősorban a szövetségek közötti, vállalatföldönti kapcsolatokra igaz; vállalati szinten már láthatunk példákat a saját erőfölénynek a másik fél teljes ellehetetlenítését célzó érvényesítésére.) Az a fél, amelyik a kooperatív magatartással kapcsolatos együttes előnyt mindkét fél számára érvényesíteni akarja, a kapcsolatok fennmaradásában érdekelt.

A kibékülés sem képes megfelelő módon figyelembe venni a konfliktus motivációs elemeit, ha az az eredeti célokról való lemondást, a harc befejezését igényli. Lehetséges megoldásként marad még a kompromisszum és a külső ítékezés. A kompromisszum az autonóm kollektív tárgyalási modell keretei között a leggyakoribb konfliktuskezelési mód. Az ítékezés is lehetséges megoldás a tárgyalások meghiúsulása esetén, bár ehhez kell egy erre szervezett külső intézményrendszer, és számolni kell azzal is, hogy a „külső” ítélet nem feltétlen jelenti azt, hogy a felek „belül” is

<sup>8</sup> K. E. Boulding: Conflict and Defense, A general Theory, New York 1963, 308. és köv. oldalak. Idézi Wolters, i.m.

megoldottnak érzik a konfliktust. Ezért ezt inkább "konfliktuskezelésnek" (Konflikthandhabung) tekintjük.

Egy másik – napjainkban széles körben, sok tudományterületre adaptált – modell az 1/3. ábrában látható öt megoldási módot különbözteti meg<sup>9</sup>:



1/3 ábra: A konfliktus-megoldás viselkedési formái

### A) VERSENGÉS

⇒ asszertív, nem együttműködő, hanem hatalom-orientált viselkedés

⇒ valaki kiáll jogaiért, győzni akar, ehhez mindenféle hatalmi eszközt felhasznál

#### Alkalmazása:

- \* gyors döntésre van szükség
- \* fontos témában népszerűtlen döntést kell hozni vagy végrehajtani
- \* létfontosságú kérdéseknél, amikor tudjuk, hogy igazunk van
- \* meg akarjuk védeni magunkat azokkal szemben, akik kihasználják az együttműködő magatartást

### B) ALKALMAZKODÁS

⇒ együttműködő, de nem asszertív viselkedés

⇒ valaki figyelmen kívül hagyja a saját szempontjait és a másokénak ad elsőbbséget

#### Alkalmazása:

- \* rájöttünk, hogy nincs igazunk
- \* demonstrálni akarjuk, hogy hajlandóak vagyunk együttműködni
- \* ezzel megfelelő alapot akarunk teremteni a további tárgyalásokhoz
- \* az ügy a másik félnek sokkal fontosabb, a jószándékunkat demonstráljuk
- \* fontos a kapcsolat, megszakadása számunkra veszélyt jelentene
- \* a versengés tovább rontaná az ügyet
- \* vesztesre állunk

### C) ELKERÜLÉS

⇒ nem asszertív és nem együttműködő viselkedés

⇒ diplomatikus "félreállítás" vagy a kérdés "elnapolása"

<sup>9</sup> Forrás: Készségfejlesztő tréning az érdekegyeztetésben résztvevők számára. In: Az érdekegyeztetés tapasztalatai és aktuális kérdései, ÉT Titkarsága 1997.

**Alkalmazása:**

- \* az ügy nem igazán fontos, illetve vannak fontosabb kérdések
- \* egyértelmű, hogy úgyszem tudunk kielégítő megoldást elérni
- \* a konfliktus felvállalása nagyobb veszélyt jelent, mint a megoldása
- \* csökkenteni akarjuk a feszültséget, higgadságot akarunk elérni
- \* további információkra van szükségünk
- \* az elkerülés nyeresége nagyobb, mint az azonnali döntése
- \* mások eredményesebben tudják megoldani a konfliktust

**D) KOMPROMISSZUM**

⇒ az aszertivitás és az együttműködés szempontjából is közepes értékű

⇒ mindkét fél igényei csak részben teljesülnek

**Alkalmazása:**

- \* a cél nem igazán fontos
- \* a két fél megközelítőleg egyenlő hatalommal rendelkezik és mindkettő egyformán akarja kizárni a másik felet
- \* időleges eredményt akarunk elérni
- \* nagy az idő nyomása
- \* az együttműködés vagy versengés nem célravezető

**E) EGYÜTTMŰKÖDÉS**

⇒ aszertív és együttműködő viselkedés

⇒ úgy próbáljuk bevonni a másik felet is a megoldás kialakításába, hogy mindkettőnk igényei teljesüljenek

**Alkalmazása:**

- \* olyan integratív megoldásra van szükség, amelynél a kompromisszum megengedhetetlen veszteség lenne
- \* a cél maga a másik fél megértése, illetve a saját vélemény tesztelése
- \* szeretnénk többféle látásmódot, álláspontot integrálni
- \* szeretnénk a másik oldalt is bevonni a döntésbe, hogy ezáltal elkötelezettek legyenek a döntés végrehajtása során
- \* nehéz érzelmi állapotokkal kell dolgoznunk

**2. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK ÁLTALÁNOS KERETEI****2.1 KINEK (ÉS MIÉRT) FONTOS A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁS?**

Érdemes általában (és az adott tárgyalási szituációban konkrétan is) végiggondolni, hogy az egyes szereplőknek, érintetteknek miért lehet fontos a kollektív tárgyalás és a megállapodás:

**◆ Az államnak (a kormányának)**

A vállalati szintű munkabéke, a kiegyensúlyozott partnerkapcsolatok rendszere és működése társadalmi-politikai stabilitást, konfliktus-megelőzést, illetve konfliktus-feloldást biztosít. A munkaerőpiac viszonylag harmonikus, társadalmi és gazdasági szempontokat egyaránt érvényesítő működése anélkül biztosítható, hogy a kormánynak keményebb, közvetlenebb eszközökkel közbe kellene avatkoznia.

A kormány számára, makrogazdasági szempontból is fontos, hogy a tulajdonosi, vállalkozási érdekek, és ezzel a gazdasági-gazdaságossági szempontok érvényesülése a megállapodásban összhangot teremtsen a gazdasági teljesítmény és a kiáramló keresetek, a vásárlóerő között. Automatikusan hozzájárulhat a kereslet szabályozásához, a gazdasági egyensúly megteremtéséhez, ezzel közvetve az antiinflációs politika megvalósításához is. A megállapodásban – elsősorban munkavállalói oldalról megjelenő –

jövedelmi, foglalkoztatási szempontok pedig segítik a foglalkoztatáspolitikai és életszínvonal-politikai célok érvényesülését.

Továbbá a kölcsönösen elfogadott, konszenzuson alapuló megállapodás minden bizonnyal jobban megfelel a társadalmi „igazságosság” kritériumának, mint ha azt csak a piac, vagy csak az állami akarat döntené el.

Emellett az állam maga is munkáltató: egyrészt közvetlen résztvevője a közalkalmazotti szféra bértárgyalásainak, másrészt „elszenvedője”, a piacgazdaságok gyakorlatában általában többé-kevésbé egyenes követője a piaci (magán-gazdasági) szférában a tárgyalások nyomán kialakult béreknek. Ez utóbbi dimenzióban a versenypiaci megállapodások lehet, hogy nem a kormány közvetlen (költségvetési) elképzelései szerint alakulnak, de a szabad piaci megállapodások többé-kevésbé automatikus követése legalább azt biztosítja, hogy az állami szféra bérei nem szakadnak el a piaci szféra béreitől. Ezáltal itt is biztosítható a szociális béke, a béremelés adott mértékét a társadalom (az érintettek) inkább elfogadják, mint ha az egyoldalú kormányzati döntés eredményeként születne.

#### **ILO 154. sz. Egyezmény a kollektív tárgyalások előmozdításáról**

a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet Általános Konferenciája a mai napon, 1981. június 19-én, elfogadja az alábbi Egyezményt, amely „A kollektív tárgyalásokról szóló 1981. évi Egyezmény” néven idézhető:

##### *3. cikk*

1. Ahol a nemzeti jogalkotás vagy gyakorlat a munkavállalói képviselőkről szóló 1971. évi Egyezmény 3. cikkének (b) albekezdésében foglaltaknak megfelelően elismeri a munkavállalók üzemi képviselőinek létezését, a nemzeti jogalkotás vagy gyakorlat azt is meghatározhatja, hogy a „kollektív tárgyalások” kifejezés a jelen Egyezmény szempontjából milyen mértékben foglalja magában az e képviselőkkel folytatandó tárgyalásokat.

2. Amennyiben az e cikk 1. bekezdésének alkalmazásával a „kollektív tárgyalások” kifejezés a munkavállalóknak az abban a bekezdésben említett üzemi képviselőivel folytatandó tárgyalásokat is magában foglalja, szükség esetén megfelelő intézkedéseket kell tenni annak érdekében, hogy e képviselők léte ne legyen felhasználható az érintett munkavállalói szervezetek helyzetének gyengítésére.

##### *5. cikk*

1. A kollektív tárgyalások elősegítésére a nemzeti körülményeknek megfelelő intézkedéseket kell tenni.

2. A jelen cikk 1. bekezdésében jelzett intézkedéseknek az a célja, hogy

- (a) a jelen Egyezmény alá tartozó tevékenységi ágakban működő valamennyi munkaadó és munkavállalói csoport lehetőséget kapjon a kollektív tárgyalások folytatására;
- (b) a kollektív tárgyalások rendszere fokozatosan ki legyen terjesztve a jelen Egyezmény 2. cikkének (a), (b) és (c) albekezdésekben foglalt összes kérdésre;
- (c) elősegítse a munkaadói és munkavállalói szervezetek közötti konzultáció szabályainak kialakítását;
- (d) kollektív tárgyalások folytatását ne gátolhassa az alkalmazandó eljárási szabályok hiánya, vagy azok elégtelen vagy nem megfelelő volta;
- (e) a munkaügyi viták rendezésére szolgáló szervek és eljárási módszerek oly módon legyenek kiépítve, hogy hozzájáruljanak a kollektív tárgyalások előmozdításához.

##### *7. cikk*

A hatósági szervek a kollektív tárgyalások ösztönzésére és előmozdítására szolgáló intézkedéseik megtétele előtt kötelesek a munkaadói és a munkavállalói

szervezetekkel előzetes tárgyalásokat folytatni, és velük – lehetőség szerint – megállapodásra jutni.

#### 8. cikk

A kollektív tárgyalások elősegítésére szolgáló intézkedések nem hozhatók meg, vagy nem alkalmazhatók oly módon, hogy azok gátolják a kollektív tárgyalások szabadságát.

#### ◆ A gazdaságnak (a munkáltatóknak)

A megállapodás stabilitást biztosít, mind a belső üzemi viszonyokat tekintve (mert megszűnik a konfliktus), mind a gazdasági kalkuláció feltételeit tekintve (mert biztos, vagyis a kollektív megállapodás érvényességének ideje alatt már nem vitatható bérekkel és juttatásokkal, költség-szintekkel és munkaerő-alkalmazási feltételekkel számolhat).

A vállalati gazdasági-gazdaságossági szempontok érvényesülése, a munka költségeinek reális, kölcsönösen elfogadható szintre történő beszabályozása hozzájárulhat a vállalkozás versenyképességének növeléséhez.

Kooperatív tárgyalási taktikával a munkafeltételek rugalmasan hozzáigazíthatók az adott (változó) üzleti-gazdasági lehetőségekhez és követelményekhez. Megfelelő konszenzussal a munkavállalók megnyerhetők a számukra egyébként inkább többlet-terhet jelentő stratégiai akciók, mint a technológiai-, termékszerkezeti váltás, a rugalmasabb munkaidő-rendszer elfogadására és támogatására.

Ágazati szintű kollektív szerződéssel (vagy a megállapodások szélesebb körű egyeztetésével, a meglévő megállapodáshoz való csatlakozással) pedig ágazati szinten is egységes követelményrendszerek, jövedelem-szintek alakíthatók ki. Így a vállalat versenysemleges foglalkoztatási (bérezési, munkakörülmény- és munkaidőbeli stb.) feltételek között működhet, ami javíthatja üzleti esélyeit. (Ez egyfajta kartellt is jelent, amellyel kiküszöbölhető az ágazaton belüli bérverseny.)

#### ◆ A munkavállalóknak

A kollektív szerződés a közös érdekérvényesítés lehetőségét biztosítja. Az eredetileg gyengébb pozícióban lévő munkavállalók a kollektív tárgyalások során – szükség esetén a munkaharc eszközével is élve – „méltányos” feltételeket tudnak elérni, eredményesebben, mint ha egyénileg alkudoznának.

A kollektív szerződésben maguk is alakíthatják saját munkafeltételeiket: a béreket, a munkaidő és pihenőidő hosszát és beosztását, a foglalkoztatási színvonalat, a munkakörülményeket stb. (A versenyképesség és a munkanélküliség miatt is a bérek mellett/helyett világszerte a kollektív tárgyalások tárgya, témája lett a munkaidő csökkentése, a részmunkaidős foglalkoztatás, a munkakörmegosztás, az előmeneteli kritériumok meghatározása, a szakképzés, az elbocsátási kritériumok meghatározása.) Munkavállalói szempontból ezért kap különös hangsúlyt a kollektív szerződések védelmet nyújtó, elosztó és a döntési folyamatot alakító funkciója.

A kollektív szerződésben megjelenhet a szolidaritás eszméje is. Az ágazati szinten kötött megállapodás egyaránt érvényes az ágazat erősebb és gyengébb érdekérvényesítési pozícióval, befolyással rendelkező munkavállalói csoportjaira, illetve a saját kollektív szerződéssel befolyásolhatják a szakma, az ágazat más munkavállalói csoportjainak bérezési, alkalmazási feltételeit is. Ugyanez érvényes a vállalati belső munkaerőpiacra is: a kollektív szerződésben kialakított kedvező feltételek nemcsak az erős érdekérvényesítési képességgel rendelkező csoportokat érinti (bár valószínűleg épp ezek miatt születhetett meg egy kedvező megállapodás), hanem a gyengébb csoportokat is részesíti az előnyökből.

## A munkaerőpiac működési szempontjai

Bár az eddigiekből az derült ki, hogy - végső soron, hosszú távon - a munkaerőpiac mindhárom szereplője számára fontos és hasznos funkciókat hordoz a kollektív tárgyalás és a kollektív szerződés, a „tisztá és szabad” piacgazdaság, illetve „a tulajdon szabadsága”, a „menedzsment kompetenciáinak korlátozása” nézőpontjából közelítve ezt mégis gyakran vitatják. A polémia lényege az, hogy - az eddigiekben vázolt funkciói ellenére is - mennyire piacokonform a kollektív tárgyalás, mennyire egyeztethető össze a piacgazdaság elveivel az, hogy a szabad piaci árszabályozást (bér-meghatározást) egy külön megállapodás „felülírja”, módosítja.

### *A budapesti nyomdászok kollektív szerződése*

*Az 1848-ki majus 13-án a buda-pesti könyvnyomda tulajdonosok, illetőleg igazgatók között egy részről, és a nyomda személyzetek megbízott küldöttei között küldőiknek nevében más részről, az iparügyi ministerium iparosztályi hivatalnokai előtt tartott egyeztető értekezés alkalmával.*

*A nyomdák személyzetének küldöttei megkérdeztetvén, kinyilatkoztatták: miképen küldőik mindent elvállalni kötelezik magokat, mit küldötteik az értekezésben elfogadandanak.*

*Ennek folytában a benyújtott petitióban a munkabérekre nézve előadott kívánatok pontonként fölvétetvén; a munkabérek kölcsönös megvitátás után következőleg alapítottak meg:*

*...18. A napi munkaidőnek 10. óra vétetik. Esti 8. órától kezdve az éjjeli munka kezdődik. Az éjjeli és vasárnapi munkánál minden órára 6. kr. fizettetik, minden szedésnél, tehát az ujságok szedésénél is.*

*...20. A javításoknál: az első, házban történő javításért nem jár fizetés. A második olly javításért, melly nem a szedő által okoztatott, óránként 8. kr. fizettetik. Ellenben minden szedő, ki a javítás megtételére felszöllittatik, vonakodás nélkül tartozik e munkát teljesíteni.*

*...Különösebb és nehéz munkák kölcsönös egyezkedésre hagyatnak.*

*Minden kétségek elhárításául egyébbiránt minden revisionalis ívre rá fog iratni hogy mellyik osztály szent leszen fizetendő.*

*A napi munkaidő óra száma; - az éjjeli és vasárnapi munkák óra dijjai úgy értetnek a nyomóknál is mint főlebb a szedőknél.*

*A felmondási idő kölcsönösen 14. napban állapítottatott meg.*

*Azon esetben, ha a nyomda tulajdonos munkát nem tud adni: a segédeknek szabadság adatik a nyomdából ki állani; ha azonban a nyomdatulajdonos elereszteni nem akarná a munka üres napokon minden órájára a napi munka időnek 8. krt fizetend.*

*A kifizetés ideje minden szombaton este történik; a felszámítással reggel 7. órakor a munkások már készek legyenek, hogy azt az illető factor átnézhesse, s hogy délután 3. órakor kiadathassék, és este 7. órakor a kifizetés megtörténhessék.*

*Forrás: Népszabadság, 1996. március 14.*

Az ellenérvek legfontosabb csomópontjai a következőkben foglalhatók össze<sup>10</sup>:

- \* Nem a munkaerőpiac közvetlen szereplői között folyik az áralku, hanem intézményesített érdekképviseletek (szakszervezetek, munkaadói szövetségek) között, amelyek így „munkaerő-piaci kartelleket” képeznek, ez pedig nem piacokonform.
- \* A megállapodás eredményeként megnő a (reál)bér-szint, amelynek hatására csökken a vállalatok munkaerő-kereslete, ez pedig akadályozza a teljes foglalkoztatás elérését.

<sup>10</sup> Kleinhenz: Perspektiven der Tarifautonomie - aus volkswirtschaftlicher Sicht. In: Rübelmann - Döding - Kleinhenz - Rühthers : Zukunft der Tarifautonomie. B.I. Wissenschaftsverlag, Mannheim/Wien/Zürich, 1988. p. 29-41.

- \* A megállapodások torzítják (általában inkább nivellálják) a bér-szinteket, nem alakul ki azok megfelelő differenciáltsága a különböző ágazatok, régiók, cégek, illetve teljesítmény-szintek között.
- \* A megállapodások, hosszabb időszakra szóló szerződések következtében a bérek (legalábbis lefelé és átmenetileg) rugalmatlanokká válnak, nem képesek gyorsan és hatékonyan igazodni a munkaerő-piaci feltételek változásaihoz.
- \* A rugalmatlanság, a késői (késleltetett) reagálás kényszere megnehezíti a piaci mechanizmusok érvényesülését, a kereslet és kínálat igazodását, az egyensúly megteremtését.
- \* A megállapodások - ugyancsak nem piacokonform módon - a szerződések által érintettség mentén megosztják a munkaerőpiacot védettekre és nem-védettekre, „belül” és „kívül” lévőkre.
- \* A kollektív szerződések az országok többségében minden munkavállalóra érvényesek, nemcsak a szakszervezeti tagokra. A kollektív szerződés ezért - az emberi szabadságjogok, a koalíciós szabadság elvéből kiindulva - korlátozza az egyén szabadságát.

Mindez még gyakran kiegészül azzal az elítélő állásponttal, hogy a kollektív tárgyalások abszolút szubjektív, hatalmi, politikai stb. dimenziót is képviselnek. A kollektív tárgyalásokat zsidvásárhoz hasonlítják, sőt egyenesen holdkórosságnak (Traumtänzerai) tekintik<sup>11</sup>, amelyek korlátozzák a munkaerőpiacot, és csak az osztályharc, a retorikai szólamok, a konzervativizmus, az egymás térdre-kényszerítésének stb. színterei.

Mások viszont - ugyancsak elvi közelítés alapján, pl. a szakszervezetek elméleti kutatói - azt hangsúlyozzák, hogy épp a szakszervezetek jelenléte és a kollektív megállapodás az, ami megteremti az egyensúlyt a munkaerő-piaci szereplők között, helyrebillenti az aszimmetriát (a munkaadók erőfölényét), és lehetővé teszi - vagy legalábbis elősegíti - a "normális" piaci működést. Emellett - az elvi közelítésektől függetlenül - a korábbiakban megfogalmazottak sokféle gyakorlati hasznot is tulajdonítanak a kollektív megállapodásoknak.

Mivel egyaránt relevánsak az érvek és ellenérvek is, "értékmentes" és cáfolhatatlan válasz nemigen adható erre a dilemmára. A magunk részéről mindenesetre azt az álláspontot követjük, hogy a kollektív tárgyalások - minden potenciális és tényleges negatívumukkal együtt is - *feltétlen szükséges és hasznos kiegészítői* a munkaerő-piaci mechanizmusoknak.

Másrészt kizárólag a vállalati (profit) érdekek oldaláról közelítve is indokoltnak látszik a kollektív szerződéses gyakorlat széleskörű alkalmazása. A profit-érdek és a munkavállalói érdek a menedzsment-filozófiák többségében (az elméletben és a gyakorlatban is) általában ellentétpárt alkot. Sok érv szól amellett, hogy ez így is van. A tulajdonos tőkét fektet a vállalkozásba, amellyel megszerezhetők és mozgásba hozhatók a különböző erőforrások, és ennek eredményeként megfelelő nagyságú profit kell, hogy keletkezzen. Az erőforrások, termelési tényezők egyike a munkaerő, amelytől a profit-cél megvalósítása érdekében meg kell követelni a termelékenység magas szintjét és növekedését, a rugalmasságot, költség-hatékonyt. A munkavállalói érdek megjelenése ennek látszólag ellentmond: a béremelési igény költség-növekedést jelent, a munkavállalói szempontok figyelembevétele a döntésekben (vagy a feltételrendszer alakításában) korlátozza a menedzsment-kompetenciák érvényesítését és a szervezet rugalmasságát.

Vállalati stratégiai és üzemgazdasági szempontból ez azért fontos kérdés, mert az emberi (munkavállalói) teljesítmény, az emberi tőke az elmúlt évek társadalmi-gazdasági változásai során egyértelműen felértékelődött, és már nem egyszerű termelési tényező, pusztán költség-tétel. Az emberi erőforrás az, amelyiktől a leginkább függ a kihívásoknak való vállalati megfelelés eredményessége. (Ld. a funkcionális összefüggés modelljét.) Az emberi tőke, a „szürke állomány” az, amelyik képes lehet az alkotó, stratégiai választ megtalálni a belső és külső társadalmi-gazdasági környezet változásaira, megfogalmazni és megvalósítani a vállalati stratégiát. A szervezeti kultúra, a szervezeti-

<sup>11</sup> Rübemann: Die Tarifparteien gefährden die Tarifautonomie. In: Rübemann - Döding - Kleinhenz - Rütters : Zukunft der Tarifautonomie. B.I. Wissenschaftsverlag, Mannheim/Wien/Zürich, 1988. p. 54.

vezetési struktúra és a munkavállalók érték- és kapcsolatrendszere az, amelyik meghatározza a munkavállalók hozzáállását, azonosulását, elkötelezettségét vagy passzivitását a vállalati célokkal szemben. A szerződéses rendszerek, a munkaidő szabályozása, a döntési hatáskörök telepítése, a képzettségi struktúra, az érdekeltségi rendszerek kialakítása alapvetően meghatározza a vállalat rugalmasságát, teljesítőkéességét.

A hierarchikus (holisztikus) szemléletmódban a munkavállalók a vezetői-szervezeti döntések végrehajtói. Beosztottak, akiknek magatartását a szervezeti keretek, munkaköri leírások, utasítások határozzák meg. Ezzel szemben azt állítjuk, hogy a szervezet és tagjai, a munkaadó és a munkavállalók kapcsolat-rendszere egy „**kétszemélyes játék**”. Nemcsak a munkáltató rendelkezik hatalommal, érdekérvényesítő képességgel – bár a munkaszerződés egyoldalú rendelkezési joggal ruházza fel –, hanem a munkavállalók is aktív szereplői a szervezeti működésnek, munkafolyamatoknak. Magatartásukat *nemcsak a szervezet alakítja, hanem önmaguk is*, amelyben nyilvánvalóan saját értékeik, érdekeik vezérlik, és ennek érvényesítésére kihasználják saját (egyéni és kollektív) érdekérvényesítő képességüket. A rendelkezésükre álló mozgásteret ennek alapján töltik ki. A két eltérő pozíciójú (és érdekű), de egyaránt aktív fél egy szervezeten belüli találkozása miatt nevezzük ezt „kétszemélyes játék”-nak.

Ha a munkavállalók a szervezeti működésben megtalálják saját számításaikat, saját érdekeik érvényesítési lehetőségeit, akkor saját érdekeik alapján is azonosulnak a szervezeti kultúrával, célokkal. Saját képességeik szerint mindent megtesznek a szervezeti célok megvalósításáért, önként is „hajtanak”, igyekeznek legjobb tudásukat adni, hajlandók többlet-feladatok elvégzésére is - gyakran az ellenszolgáltatástól függetlenül is -, egyszerűen azért, mert ez a saját céljuk, elkötelezettségük is. Ha viszont saját érdekeik, értékrendjük érvényesítését nem látják megvalósíthatónak, lehetőségeik függvényében vagy kilépnek, és máshol, más vállalatnál keresnek jobb feltételeket, vagy maradnak az adott szervezetben, de már az azonosulás többlete nélkül. (A szakirodalom ezt nevezi „belső felmondásnak”). Csak annyit tesznek meg, amennyit feltétlen muszáj, amit a „főnök” elvár, amire vonatkozóan utasításokat kapnak, és amit a szervezet ellenőrizni tud. Ennyit, és nem többet.

Erre a problémára a menedzsment alapvetően két módon reagálhat:

- *Igyekszik „úrrá lenni” ezen a helyzeten*, ami azt jelenti, hogy a hierarchikus viszonyok kialakításával, a feladat-meghatározás és számonkérés, az ösztönzés és fegyelmezés eszközeivel próbálja *legyőzni* a munkavállalók esetleges ellenérdekét. Gyakorlatilag megpróbálja lezárni azokat az utakat, kizárni azokat a lehetőségeket, amelyekkel a munkavállaló a szervezeti érdekekkel szemben érvényesítheti saját érdekeit.
- *A probléma „megoldására” törekszik*, ezért tiszteletben tartja, figyelembe veszi az egyes munkavállalói érdekeket, igyekszik ezek *érvényesítését lehetővé tenni*, de úgy, hogy ezt összekapcsolja a szervezeti célokkal. Feloldja-megoldja az ellentétet, mert összefűzi, *egyásra utalja* a szereplőket. A menedzsment az egyéni elégedettségeken keresztül akarja elérni a munkatársak pozitív hozzáállását, azonosulását a feladatokkal, szervezeti célokkal.

Az utóbbi sokkal bonyolultabb egyeztetési folyamatot igényel, gyakran költségesebb is, mert a munkavállalói érdekek akceptálása magasabb egyéni bér- és jövedelemszintet eredményez. Viszont ennek eredményeként a munkatársak azonosulása, kreativitása, rugalmassága rendkívül fontos – adott esetben kritikus – teljesítmény-többletet, verseny-előnyt jelenthet.

Az emberi erőforrás menedzsment nem véletlenül fogalmazza meg küldetesként „*az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételét*”. Az emberi erőforrás, az „intellektuális tőke” elkötelezettsége, szervezeti célokkal való azonosulása nélkül a vállalat elveszíti innovációs, a környezeti kihívásokra aktívan reagálni képes, hatékonyság-növelő potenciáljának jelentős részét, és ezzel *versenyképességét is*. Ezért fontos, hogy *a szervezeti célokkal párhuzamosan teljesüljenek az egyéni célok is*, mert enélkül nehezen érhető el a munkavállalók kívánt azonosulása.



Ebből következően gondoljuk azt, hogy a szervezeti és egyéni érdekek párhuzamos érvényesítése *nem a profit-érdek mellett, különösen nem annak ellenében, hanem azon belül jelenik meg!*

## 2.2 A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK MŰKÖDÉSI ELVEI, MAGATARTÁSI SZABÁLYAI

Ahhoz, hogy az előbbieken meghatározott célokat elérjük, a kollektív tárgyalásokat annak tudatában kell lefolytatni, hogy a megkötendő (megkötött) kollektív szerződés

- \* egyrészt *egyaránt fontos* a munkaerőpiac mindkét szereplőjének,
- \* másrészt csak akkor eredményez stabil megoldást, ha lehetővé teszi *mindkét szereplő* szempontjainak, érdekeinek érvényesítését.

A munkaügyi kapcsolatok alapelveire, illetve az érdekek kölcsönös érvényesítésének szükségességére építve a kollektív tárgyalásokra, illetve a kollektív szerződésre vonatkozóan a következő alapelvek, normák betartását tartjuk elengedhetetlennek:

### A/ Erkölcsetikai, magatartásbeli szabályok:

1. *Partner-kapcsolatok érvényesítése.* Mindkét félnek egyenrangú, legitim félnek kell elismernie a – szerződéskötésre jogosult – másik felet, elismerve azt is, hogy a két fél önálló, egymástól független, autonóm és természetesen a saját hatókörében felelős résztvevője a tárgyalásoknak és a megállapodásnak. Ez akkor is így van, ha tudjuk, hogy a két fél között komoly érdek-konfliktus van, vagy a másik fél által delegált képviselő esetleg személyesen nem „szimpatikus” tárgyalófél.
2. *A megegyezési szándék elvárása.* A tárgyalásokat a megegyezés komoly szándékával kell vezetni. Enélkül értelmetlen és felesleges az egész tárgyalási folyamat. A nyílt vagy burkolt szembenállás, az együttműködési készség látható hiánya vagy a minden áron egyoldalú előnyökre való törekvés nem közelíti, hanem inkább polarizálja és radikalizálja az álláspontokat, ezáltal törvényszerűen vezet – más megoldási lehetőség hiányában – a nyílt konfrontációhoz.
3. *Kompromisszum-, illetve konszenzus-készség, mérlegelés.* Alapfeltétel annak belátása, elfogadása, hogy a másik fél érdekei is természetesek, létezőek és figyelembe veendőek. A megállapodás eredményeként egyaránt biztosítani kell mindkét fél érdekeinek érvényesülését, nem lehet abszolutizálni a saját érdekeket, és figyelmen kívül hagyni a másik fél érdekeit. Ez kompromisszum-készséget igényel, és természetesen nem jelent konfliktus-mentességet. Mindkét félnek „rugalmasnak” kell lennie: a munkavállalóknak igazodniuk kell a munkaadó üzemgazdasági szempontjaihoz, és a munkaadónak a munkavállalói érdekekhez. A konfliktust „ki kell hordani”, meg kell oldani, de ez – tartósan – csak úgy lehetséges, ha egy szociális partnernek tekintett féllel folyik a tárgyalás (és nem egy ellenség ellen, annak legyőzéséért folyik a harc).
4. *Kölcsönös bizalom, hitelesség.* A tárgyalások – hosszú távon gondolkodva – csak hiteles információk alapján és hiteles tárgyalókkal lehetnek eredményesek. A bizalmatlanság légkörében megkérdőjeleződik minden információ, szándék, megállapodás és végrehajtás, ami a konfliktusok kiéleződéséhez vezet, és ugyancsak lehetetlenné teheti (teszi) a tartós együttműködést, partnerkapcsolatot.

### B/ Jogi, felelősségi, normatív szabályok:

5. *A jog és felelősség vállalása.* Az együttműködő, szerződésképes partnerek joga – a munkaerőpiac fölött, azon átnyúlva – a megállapodás megkötése, de ennek fejében vállalniuk kell az ezzel együtt járó felelősséget is. A szerződésnek kölcsönösen – és az érdekek, feltételek, lehetőségek, körülmények kölcsönös figyelembevételével – kell egymással is egyensúlyban meghatározni a felek (az érintettek) jogait és kötelezettségeit. A feleknek ezért is mérlegelniük kell a megállapodásnak (vagy megállapodás elmaradása miatt bekövetkező konfrontációnak) a társadalmi és gazdasági, rövid és hosszú távú, munkaadókat és munkavállalókat érintő hatásait, következményeit.
6. *Kölcsönös szerződéses kötelezettség vállalása.* A megállapodás a szerződés érvényességi körében kvázi jogszabályként érvényesül. A partnereknek vállalniuk kell annak betartását és azt is, hogy az

adott koalícióhoz, érdekképviselőhez tartozó szervezetekkel, saját tagságukkal is betarttatják a megállapodást. Enélkül üres formalitás lenne a szerződés, illetve hitelét veszítené a szerződést aláíró érdekképviselő. Természetesen ebben benne van a joghierarchia elvének tiszteletben tartása is, vagyis munkaviszonyra vonatkozóan szabályt csak akkor és abban a körben lehet (érvényesen) alkotni, amikor azt a munkaviszonyra vonatkozó magasabb szintű szabályozás (pl. a munka törvénykönyve) megengedi. Ahol a magasabb szintű jogszabály *kogens* rendelkezéseket fogalmaz meg, azoktól nem lehet egy alacsonyabb szintű megállapodásban eltérni, de ahol a jogszabály *diszpozitív*, megengedi az eltérést, ott van lehetőség a külön megállapodásra.

7. *Békekötelezettség.* A szerződés érvényességének időtartama alatt a partnerek kölcsönösen biztosítják a szerződésben vállaltak betartását, és ennek fejében azt is, hogy nem kezdenek munkaharcot a szerződésben kialakított feltételek megváltoztatásáért. Ez a stabilitás, a nyugodt munkavégzés és folyamatos együttműködés feltétele.
8. *Jóléti elv.* Egy felsőbb szinten kihirdetett jogszabályhoz, vagy magasabb (pl. ágazati) szinten megkötött megállapodáshoz képest az alacsonyabb, vállalati szintű megállapodás csak többet adhat a munkavállalóknak, kevesebbet nem (vagyis – kivéve a munka törvénykönyve erre felhatalmazza – csak a munkavállalók javára térhet el). Ugyanez „visszafelé” is érvényes: ha pl. egy egyéni munkaszerződés az adott munkavállalónak megad bizonyos kedvezményeket, a kollektív szerződés módosítása ezeket nem veheti el.
9. *Az azonos megítélés elve (a negatív diszkrimináció tilalma).* A kollektív megállapodás eredményei azonos módon megilletik a szakszervezeti tagokat és a nem szakszervezeti tagokat is, vagyis nem szabad a szakszervezeti tagságtól függően differenciálni, a szakszervezeti tagokat előnyben, vagy pl. kiállításuk, harcosságuk miatt hátrányban részesíteni. Ez ugyanakkor nem zárja ki a pozitív megkülönböztetést tartalmazó olyan megállapodást, amelyben – indokolt esetben – egyes munkavállalói csoportokat a megállapodás valamilyen külön előnyben részesít.

## 2.3 A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK STRUKTÚRÁJA

A tárgyalások **struktúráját, kereteit** a következő tényezők határozzák meg:

- a tárgyalások "*érintettjei*" (a munkáltatók és munkavállalók azon csoportjai, amelyekre az adott szinten a tárgyalások kiterjednek)
- a tárgyaló *felek* /két vagy három oldal/ és
- a tárgyalási *szintek* (elsősorban nemzeti, ágazati/iparági, regionális/helyi és vállalati szint, de lehet multinacionális cégeknél nemzetközi, lehet államszövetségen belüli, tartományi, vagy vállalaton belül üzemi).

A kollektív tárgyalások szereplői, a kollektív szerződést megkötő felek:

- egyik oldalon *a munkáltató*, a munkáltatói érdekképviselői szervezet, vagy több munkáltató,
- másik oldalon *a szakszervezet*, illetve több szakszervezet.

Az ILO 1949. évi 135. és 98. sz. egyezménye a munkások képviselőit a szakszervezeteket és -kollektív szerződéskötési jog nélkül - a munkásoknak közgyűlésen választott képviselőit jogosítja fel. Magasabb szinten a munkáltatói szervezetek és a szakszervezetek, az állami szektorban általában a kormánytestületek és a szakszervezetek a tárgyaló felek.

A következőkben először a kollektív tárgyalások lehetséges szintjeit tekintjük, mivel ezek alapvetően meghatározzák azt, hogy kik lehetnek az érintettek és kik lehetnek a tárgyalók, milyen szintű érdekképviselők vehetnek részt a tárgyalásokban. (Az érdekképviselők konkrét szerződéses jogosultságáról a következő fejezetben, a kollektív szerződés kapcsán lesz majd szó.)

A kollektív tárgyalások alapvetően, általában kétoldalúak, de néha harmadik félként az állam, a kormány is részt vesz, amikor ezen keresztül akarja biztosítani az országos érdekeket. Tárgyalásokat pedig egyaránt lehet makro (társadalmi, összgazdasági), mezo (ágazati vagy területi) és mikro (vállalati) szinten folytatni.

### 2.3.1 A kollektív tárgyalások makro szintje

Az országos, nemzetgazdasági szint erős centralizációt jelent, ezért piacgazdasági keretek között nem gyakori, néhány esetben mégis célszerű, vagy éppen elkerülhetetlen.

Leggyakoribb működési formája a munkaadói és munkavállalói érdekképviseltek országos csúcshívtársaságai közötti kétoldali (bipartit) egyeztetés a feleket közösen és kölcsönösen érintő gazdaságpolitikai, munkaerő-piaci, szociális kérdésekben. Ezek alapvetően a verseny-szférára vonatkozóan fogalmazzák meg foglalkoztatásra és bérekre vonatkozó minimál-standardokat (pl. minimálbér, munkaidő), foglalkoztatás- és bérpolitikai elveket és ajánlásokat (pl. a béremelés ajánlott mértéke), de ennek alapján a kormányzati szféra foglalkoztatás- és bérpolitikájára igyekeznek hatást gyakorolni. Az országos szint egyúttal közös ajánlásokat, inkább elvi jellegű (ritkábban konkrét, számszerű) kereteket fogalmazhat meg a tag-szervezetek kollektív tárgyalásai számára, illetve koordinációt és felügyeletet láthat el a tag-szervezetek kapcsolat-rendszerét illetően.

A háromoldali, ún. tripartit modellben a munkaadók és munkavállalók mellett a kormány közvetlenül is részt vesz az érdekegyeztetésben, megállapodásban, így erőteljesebb hatást tud gyakorolni a jövedelmi folyamatokra. Ez egy különösen erős, sajátos centralizációt jelent, mert - a kétoldali autonóm megállapodások modelljével szemben - a kormánynak egyenrangú, sőt kezdeményező szerepet biztosít, egyetértése nélkül nem születhet megállapodás a munkaadók és munkavállalók képviselői között. Persze ez a másik irányra is igaz: a szociális partnerek (munkaadók és szakszervezetek) ennek keretében olyan bérpolitikában állapodnak meg, amelyben figyelembe veszik a kormányzati (összgazdasági, egyensúlyi, szociális stb.) szempontokat, de a kormányzat is befogadja a megállapodás keretében a szociális partnerek prioritásait.

Egyébként maga a tripartit együttműködés általában nem vezet "országos kollektív keretszerződés" megkötéséhez, inkább elvi, társadalom- és gazdaságpolitikai kérdéseket átfogó konzultációk, megállapodások, jövedelempolitikai ajánlások, vagy minimál-standardok rögzítése (pl. a minimálbér meghatározása) tartozik a tárgykörébe.

Makro szintű megállapodás köthető emellett általános elvekről és keretfeltételekről, vagy jószolgálati (konfliktuskezelési) céllal, ha az alsóbb szintű megállapodások zsákutcába jutottak, de a partnerek el akarják kerülni a harcot. (Lehetséges pl. olyan törvényi előírás vagy helyi szabályozás, megállapodás, amelyik a konfliktus kieleződésének elkerülése érdekében - megegyezés hiányában - automatikusan a felsőbb szintre utalja a döntést.)

Van emellett néhány olyan speciális terület vagy funkció, ahol a dolgok jellege igényli a makro szintű megállapodást. Ilyen pl. a közalkalmazotti szféra, amelynek munkáltatója az állam, finanszírozási forrása a költségvetés, így a tárgyalási szint is értelemszerűen ehhez kell, hogy igazodjon. Ebbe a körbe tartozhatnak stratégiai jelentőségű állami vállalatok, vagy olyan kisebb volumenű ágazatok, amelyek esetleg nem elég erősek, felkészültek az önálló fellépésre, ezért inkább a közös, egységes megállapodást szorgalmazzák.

2/1. tábla: A makro szintű megállapodások előnyei és korlátai

A makro szintű megállapodások legfontosabb	
előnyei (lehetőségei)	hátrányai (korlátai)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a közös társadalmi, nemzetgazdasági célok kiemelése és érvényesítése,</li> <li>– erőteljesebben érvényesülnek makro szintű gazdasági, társadalmi, etikai, szociális szempontok,</li> <li>– az állam (a kormány) megnyerése,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kevésbé rugalmas, nem képes figyelembe venni az ágazati vagy vállalati szinten megjelenő sajátos adottságokat, követelményeket és lehetőségeket,</li> <li>– a helyi/egyéni problémákra kevésbé érzékeny érdekképviseltek,</li> </ul>

<p>elkötelezettsége,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– az érdekképviseltek számára lehetővé teszi az ösztársadalmi, összgazdasági folyamatok befolyásolását,</li> <li>– átfogó jellegű célmeghatározás, közösen vállalt felelősség és közös végrehajtás,</li> <li>– erősebb konszenzus- és kompromisszum-készség.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a kormány (egy nem csak, nem elsődlegesen munkaerő-piaci szereplő) belépése, nem munkaerő-piaci szempontok érvényesítése,</li> <li>– a legkisebb közös nevezőt fogalmazza meg, a határ-ágazatra épít,</li> <li>– erős centralizáció, az alacsonyabb szintek autonómiájának és befolyásának csökkentése,</li> <li>– a megállapodások általában nem kötelező jellegűek,</li> <li>– korlátozott határfokú érvényesülés.</li> </ul>
---	--

### Az állam szerepe a kollektív tárgyalásokban

A tripartit tárgyalásokon kívül egyébként az állam részvétele a (bipartit) kollektív tárgyalási folyamatban általában és elsősorban a *keretfeltételek meghatározására és a tárgyalási jogosítvány megadására korlátozódik*. A törvényhozás általában arra szorítkozik, hogy megteremtse a feltételeket a békés kollektív tárgyalásokhoz és megerősítse a felek pozícióját a társadalmi-gazdasági kérdések független és hatékony szabályozásában.<sup>12</sup>

A kollektív tárgyalások eredményei lényegesen befolyásolják a gazdasági növekedést, a foglalkoztatást. Mivel ezekben megjelenik az állam bizonyos mértékű felelőssége is, a kollektív tárgyalások eredményei számára is fontosak. Ezért az egyes országokban az állam különböző arányban és intenzitással befolyásolhatja a tárgyalásokat. A tárgyalások eredményeibe való beavatkozás a gazdasági nehézségek és az erősödő verseny hatására alakult ki. Országonként változó erősséggel és gyakorisággal alkalmazzák, de többnyire növekvő tendenciát mutat.

Az állam - a kollektív tárgyaláshoz való jog, a kollektív tárgyalások lehetőségének biztosítása mellett - *elsősorban közvetett eszközökkel* próbálja alakítani, befolyásolni a szociális partnerek megállapodásait. Ide soroljuk többek között a *jogi keretek* megteremtését (a munka törvénye, egyesülési törvény, sztrájk törvény stb.), a konfliktuskezelés államilag kialakított intézményeit (döntőbíró kiküldése, közvetítés, békéltetés, tanácsadás, oktatás), valamint a kormányzat által kiadott *szakmai információs anyagokat* (gazdaság-, foglalkoztatás- és szociálpolitikai programok, gazdasági tervek, irányszámok, elemzések, szakértői jelentések és prognózisok) és a kormány *jövedelempolitikai*, a jövedelmek nagyságát, elosztását, bruttó és nettó értékének alakulását szabályozó eszközeit. Emellett megjelenhetnek természetesen *közvetlen kormányzati intézkedések*, eszközök is: pl. korlátozhatja a béremelést a köztulajdonú szektorban, példát mutatva ezzel a más gazdasági szervezeteknek, vagy szélsőséges esetben előfordulhat a bérek vagy az árak időleges befagyasztása vagy a növekedés felső korlátjának meghatározása is. Jelentős eszköz lehet a kormányok kezében az adók és járulékok meghatározása, mert ezekkel lényegesen befolyásolhatják a jövedelmek keletkezését és elosztását, struktúráját, szóródását.

Az 1989-es Európai Szociális Charta 6. §-ának megfelelően a ratifikáló felek kötelezettséget vállalnak arra, hogy

1. támogatják az alkalmazottak és a munkáltatók közötti konzultációt,
2. ahol csak szükséges és hasznos, támogatják önkéntes tárgyalási rendszerek felállítását a munkáltatók vagy szervezeteik és az alkalmazottak szervezetei között a foglalkoztatás feltételeinek kollektív szerződések útján való szabályozására,
3. támogatják saját egyeztető mechanizmusok és önkéntes arbitráció létrehozását és alkalmazását a munkaügyi viták megoldására,

<sup>12</sup> Ld. Borkowska: A kollektív tárgyalások. In: Csáki - Simonyi - Tóth (szerk.): Változó munkaügyi kapcsolatok ELTE Szociológiai Intézet Bp. 1994.

4. elismerik az alkalmazottak és munkáltatók jogát, hogy ellentétes érdekek esetén, a sztrájk jogát is beleértve, kollektív akciókat indítsanak.

A kollektív tárgyalások jogát csak a következő esetekben szabad korlátozni:

- a) kivételesen, a "különösen nehéz gazdasági helyzet javítására",
- b) amikor a kormány beavatkozásán kívül más eszközök nem tudják meghozni a kívánt eredményeket,
- c) az összes érintett féllel, különösen pedig a munkavállalók és a munkáltatók szervezeteivel való széles körű konzultáció után, akkor is csak meghatározott időre, átmenetileg.

### 2.3.2 A kollektív tárgyalások ágazati szintje

A szakszervezeti szerveződés leggyakoribb formája az ágazati (egység-) szakszervezet, amelyik (az abban dolgozók konkrét szakmájától függetlenül) az adott ágazat összes munkavállalóját átfogja. A tárgyalás ennek megfelelően az *ágazati/iparági érdekképviseletek* (ágazati szakszervezet, ágazati munkaadói szövetség vagy több meghatározó munkáltató) szintjén folyik, esetenként további decentralizációval, amikor az ágazati szakszervezeten belül a nagyobb régiók önálló szerződést (is) kötnek.

A tárgyalás szintjéből és résztvevőiből adódóan itt már nem a társadalmi-gazdasági szféra egésze, hanem „csak” az adott ágazat adja a tárgyalások hátterét és feltételrendszerét. A tárgyalások a konkrét ágazati sajátosságok, piaci, műszaki-technikai adottságok, szerkezetváltási követelmények figyelembevételével szabályozzák az ágazatra vonatkozó általános munkafeltételeket, juttatásokat.

Az ágazati szint külön is kiemelendő, alapvető jellegzetessége – ebből adódóan előnye és korlátja is – hogy átfogja egy adott ágazat egészét, az abban rögzített szabályok egyaránt érvényesek az ágazat minden vállalatára. Szakszervezeti oldalról ebből elsősorban az emelendő ki, hogy az egységes alkalmazás kötelezettségével erősen érvényesül benne a szolidaritás: a szerződésben megállapított bérek, juttatások minden munkavállalóra, így az eredetileg gyengébb érdekérvényesítő erővel rendelkezőkre is érvényes.

Munkaadói, vállalkozói oldalról viszont egy ágazati szintű megállapodás alapvető előnye, hogy egységes minimál-standardokat fogalmaz meg az ágazat egészére. A munkafeltételek ezáltal azonosak, verseny-semlegesek lesznek, az ágazat vállalatai között nem bontakozik ki bérharc, illetve egyes vállalatok nem érhetnek el maguknak különleges verseny-előnyöket azzal, hogy leszorítják a béreket, minimalizálják a munkavállalóknak adott juttatásokat.<sup>13</sup> Ezzel egy ágazati szintű szolidaritást is érvényesít.

Az egységességnek ugyanakkor megvannak a hátrányai is. A vállalkozók többnyire joggal panaszkodnak az ágazati szintű szabályozás merevségére és uniformizáltságára, amelyik nem teremti meg számukra a rugalmassághoz szükséges mozgásteret. Ilyen lehet az alacsonyabb szinteken a bér-differenciálás lehetőségének kialakítása, valamint a termelékenységi tartalékok további kiaknázása a munka- és munkaidő-rendszerek növekvő rugalmasságával. Vállalati szinten figyelembe kell venni

<sup>13</sup> Az ágazati megállapodásokat alkalmazó német rendszert lapos bérstruktúra és magas bérszínvonal jellemzi, ami a piacra intézményesített nyomást gyakorol. A piacnak ez a befolyásolása, korrekciója nemcsak legitim, hanem egy szociális-állami demokráciában egyenesen kívánatos is. Másik oldalról természetesen azt is látni kell, hogy ez torzítja a piacot és magával hozza a munkanélküliséget is. Ez attól függetlenül fennáll, hogy a magas bérszinten kialakuló lapos bérstruktúra, mint ahogy ez Németországban ténylegesen meg is valósul. Ugyanakkor a tényleges keresletet és kínálatot politikai és intézményes befolyás is éri, hogy ezzel mintegy teljes foglalkoztatás valósuljon meg. Wolfgang Streeck: Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise Gewerkschaftliche Monatshefte 2 '96. p. 86-97.

egyik oldalról a munkavállalók differenciált igényeit és másik oldalról a vállalatok differenciált helyzetét is. (Egy szellemes hasonlat az ágazati megállapodásokat olyannak tartja, mint a készruhát: nem modern és nem passzol.<sup>14</sup>)

A tárgyalások eredménye már "valódi" kollektív szerződésben kerül rögzítésre, amely az ágazaton belül egységesen érvényes kötelezettségeket és jogosultságokat ír elő. Ez a kollektív szerződés értelemszerűen átfoghatja mindazokat a témaköröket, amelyeket a kollektív szerződés általában tartalmaz. Emellett köthető ún. *ágazati kollektív keret-szerződés*, amely általános irányelveket, útmutatásokat, eljárásokat, illetve minimál-standardokat és kereteket fogalmaz meg. Ezeket az alsóbb (vállalati) szint konkretizálja, tölti majd meg tartalommal.

**2/2. tábla: Az ágazati szintű megállapodások előnyei és korlátai**

<b>Az ágazati szintű megállapodások legfontosabb</b>	
<b>előnyei (lehetőségei)</b>	<b>hátrányai (korlátai)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kevésbé centralizált, figyelembe tudja venni az ágazati-szakmai sajátosságokat,</li> <li>– az ágazaton belül minden vállalatra egyformán érvényes, standard és kiegyenlített feltételrendszert fogalmaz meg</li> <li>– (viszonylagos) versenysemlegességet is teremt az azonos bérezési, munkafeltételi szintekkel,</li> <li>– a konkurencia-harc így nem a bérek lefelé szorításával egyenlítődik ki,</li> <li>– valódi megállapodás, kölcsönösen kötelező szerződés (kötelező a jóléti elv érvényesítése),</li> <li>– védi az ahhoz tartozó "gyengébb" vállalatok munkavállalóit is a juttatások egy minimális szintjének garantálásával,</li> <li>– kialakíthatók bérvezető tárgyalási körzetek (ágazatok),</li> <li>– jól felkészült, professzionális partnerek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nem ismeri, mérlegeli a konkrét vállalati feltételeket, ezért - főleg egy átalakulási időszakban - korlátozhatja a vállalatok rugalmas alkalmazkodását,</li> <li>– a legkisebb közös nevezőt fogalmazza meg, a határ-üzemre épít,</li> <li>– az ágazati (ipari-, egység-) szakszervezet keretei között nehezebb a különböző, kisebb vagy nagyobb szakmai, helyi csoportok érdekeinek egyeztetése,</li> <li>– a kevésbé nagy és jelentős szakmák és érdekcsoportok könnyen háttérbe szorulhatnak,</li> <li>– csak globális munkaköröket és munkavállalói/munkaadói érdekeket tud kezelni,</li> <li>– erősebb az érdekképviselőtek szervezeti érdekének hatása</li> <li>– eltérő érdekelttség az ágazati tárgyalási szintben: a gyenge érdekképviselő ágazatfeletti, az erős vállalati megállapodásra törekszik.</li> </ul>

### 2.3.3 A kollektív tárgyalások vállalati szintje

A vállalati szintű kollektív szerződést egyedül az adott munkáltató köti a szerződésre jogosult szakszervezettel. Van, ahol ez az egyetlen tárgyalási szint, az egyetlen, tipikus megoldási forma (pl. Japánban a vállalati szakszervezetek jelentik az aktív szerveződési szintet). Más esetekben ez a vállalati szint az ágazati/regionális szint alatt helyezkedik el. Az a funkciója, hogy a magasabb szintű tárgyalások eredményeit konkretizálja, a vállalati adottságokhoz és lehetőségekhez igazítsa. A jóléti elvet általában itt is kötelező betartani, de az ágazati szerződés tartalmazhat olyan záradékot is, amely megengedi a munkaadó javára tett engedményeket is. (A standard, ágazati szintű feltételek betartása

<sup>14</sup> Norbert Hüsson (1997): Die Qual der Wahl Die Quelle, Funktionszeitschrift des DGB, 1/97. p. 4-5.

ugyanis pillanatnyilag kedvező lehet az ott dolgozóknak, de lehet, hogy munkahelyek tömeges megszüntetését eredményezné, ami végső soron az ott dolgozó munkavállalóknak sem érdeke.)

A vállalati szintű megállapodások legfontosabb *előnye* az, hogy a munkafeltételeket (ideértve nemcsak a béreket, hanem a munkaidő hosszának és beosztásának szabályozását, az új termék és új technológia bevezetése esetén követendő eljárást, a létszámleépítés feltételeit stb.) a kollektív szerződés a konkrét vállalati feltételek és lehetőségek, követelmények alapján képes szabályozni. (Ez természetesen elsősorban a munkáltató, illetve a vállalkozás érdekeit fejezi ki.) Alapvető *hátránya* viszont (most már munkavállalói oldalról nézve), hogy a vállalati szintű szakszervezet többnyire nem rendelkezik olyan tárgyalási pozícióval (erővel, „hatalommal”), vagyis nagyobb mértékben kiszolgáltatott a munkáltatóval szemben, illetve kevésbé van ellátva átfogó információval, szakértői bázissal, szakértelemmel és profi tárgyalás-vezetőkkel, mint az ágazati szint. Sajátossága ugyanakkor a vállalati szintnek, hogy ott a tárgyaló delegáció a közvetlen érintettekéből áll, a szakszervezet közvetlen szembesül a munkavállalói elvárásokkal, akarattal. Emiatt a vállalati szintű munkavállalói képviselőt gyakran sokkal harcosabb, keményebb, kevésbé kompromisszum-kész, mint az ágazati szakszervezet.

Természetesen a vállalati szint előnyeinek és hátrányainak érvényesülését az adott körülmények – mindkét irányban – lényegesen befolyásolhatják. A vállalati szinten erős és jól szervezett képvisellel rendelkező munkavállalók, illetve az ágazat más vállalataihoz képest jó jövedelmi pozícióval és fejlődési esélyekkel rendelkező vállalat munkavállalói számára a vállalati szintű megállapodás kínál több lehetőséget, míg ellenkező esetben az ágazati szintű megállapodás nyújt több garanciát és érdekérvényesítési esélyt. Az erős verseny-nyomás alatt lévő vállalat, vagy a belső piacot tudatosan építő, a munkaügyi kapcsolatokat és a munkavállalók azonosulását stratégiai fontosságú kérdésnek tekintő vállalkozás számára nagyobb mozgásteret biztosít a vállalati megállapodások rendszere, de ha ezek az adott szervezet számára nem túl fontosak, „kényelmes lehet” ezt átadni az ágazati szintnek.

**2/3. tábla: A vállalati szintű megállapodások előnyei és korlátai**

<b>A vállalati szintű megállapodások legfontosabb</b>	
<b>előnyei (lehetőségei)</b>	<b>hátrányai (korlátai)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kisebb munkavállalói-munkahelyi körre kiterjedő, ezért homogénebb (bár itt sem teljesen homogén) érdekszerkezet,</li> <li>– a béreket, munkafeltételeket a kollektív szerződés a konkrét vállalati feltételek és lehetőségek, követelmények alapján képes szabályozni (ami elsősorban a munkáltató, illetve a vállalkozás érdekeit fejezi ki, de hosszabb távon a munkavállaló érdekét is szolgálhatja),</li> <li>– közvetlenebb munkavállalói és tulajdonosi kontroll, a konkrét érdekek határozottabban érvényesülnek,</li> <li>– tudatosan építhető a vállalati belső piac, fejleszti a munkaügyi kapcsolatokat,</li> <li>– a tárgyaló delegációk a közvetlen érintettekéből állnak,</li> <li>– a szakszervezet további áttételek nélkül közvetítheti a munkavállalói véleményeket, elvárásokat, feltárhatók a munkavállalók belső elégedettségének és elégedetlenségének okai, ennek felismerésével a vállalat könnyebben elérheti, erősítheti a munkavállalók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a vállalati szintű szakszervezet többnyire nem rendelkezik olyan tárgyalási pozícióval (erővel, "hatalommal"), mint az ágazat, vagyis nagyobb mértékben kiszolgáltatott a munkáltatóval szemben, illetve</li> <li>– kevésbé van ellátva átfogó információval, szakértői bázissal, szakértelemmel és profi tárgyalás-vezetőkkel, mint az ágazati szint,</li> <li>– a vállalati szintű munkavállalói képviselőt gyakran sokkal harcosabb, keményebb, kevésbé kompromisszum-kész, mint az ágazati szakszervezet,</li> <li>– ezáltal csökkenhet a mindkét fél számára kielégítő megállapodás esélye, a kollektív szerződés csak látszólag teremt békét és egyetértést,</li> <li>– korlátozottabban érvényesülhet a szolidaritás és a verseny-semleges szabályozás elve.</li> </ul>

azonosulását.	
---------------	--

Más megfogalmazásban azt is mondhatjuk, hogy általában a vállalati szint előnyeként jelenik meg mindaz, ami az ágazati szint negatívuma volt, és fordítva.

### Egymásra épülő kettős struktúra?

A kollektív tárgyalások hazai rendszerének furcsa sajátossága, hogy igen kevés az ágazati kollektív tárgyalás, a kollektív szerződések alapvetően vállalati-intézményi szintűek. Ezzel párhuzamosan a rendszerváltás óta többször is felmerült az ágazati szint megerősítésének (vagy akár – német mintára – az ágazati szint dominanciájának) szándéka, de aztán csendben elhalt minden ilyen kezdeményezés.

Úgy tűnik, az európai trend az utóbbi években egyértelműen a vállalati szint irányába mutat. A gazdasági átalakulás, a versenyképesség javítása nagyobb rugalmasságot igényel a munkaadók számára, és ezért egyre több kritika éri a makro- és mezo-szintű megállapodásokat, egyre nagyobb az igény a *vállalati szintű önállóság és differenciálás* lehetőségeinek megteremtésére. Ez minden valószínűséggel nem szünteti meg az ágazati szintű megállapodásokat, de erősíti azok keret-jellegét, hangsúlyosabb szerepet biztosít a vállalati megállapodásoknak.

Végül is ebből akár kialakulhat egy kettős szint, egymásra épülő kettős struktúra is, amelyben a felső képviseli a szolidáris célokat, az alsó a rugalmasságot. Ez egyfajta köztes út az angol és francia kizárólag decentralizált és a német ágazati modell között (ez az olasz modell kulcspontja is). Ugyancsak olasz felvetés egy helyi, decentralizált tárgyalási szint a kis- és középvállalatok számára. Egyúttal ezzel feloldható az is, hogy ne csak a berről folyjanak a tárgyalások, hanem a helyi munkafeltételekről is. Mindehhez persze meg kellene találni az „arany középutat”: az ágazati szint ne legyen se túl általános (és megkerülhető), se túl merev, és szoros, nyújtson szabályozást a KKV-k számára, vegyen figyelembe foglalkoztatási és szolidaritási szempontokat, ugyanakkor biztosítson lehetőséget az alacsonyabb szinteken a bér-differenciálásra, az aktuális piaci-gazdasági helyzethez való alkalmazkodásra.<sup>15</sup>

## 3. A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS

### 3.1 A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉSES PARTNEREK

Az adott nemzeti törvényhozástól általában azok a szervezetek (a munkaadó vagy a munkáltatói érdekképviselők illetve a szakszervezetek) kapják meg a megállapodás jogát, (a szakzsargon szerint azok lesznek "tárgyaló-képesek"), amelyek

- a) **önkéntesen** szerveződtek, ami azért fontos, mert a megállapodás kötelező erővel érvényes lesz a megállapodást kötő szövetség tagjaira: ha valaki önként lesz tagja egy szövetségnek, azzal a szövetség által kötött megállapodást is vállalja, ha viszont kötelező (kényszerű) lenne a tagság, akkor a megállapodás tőle független lenne, sértené az autonómiáját.
- b) az ellentétes oldaltól **függetlenek**, ami azért fontos feltétel, mert enélkül az alárendelt, függőségi viszonyban tartott fél nem lenne képes hatékony érdekképviselőre, kénytelen lenne elfogadni a másik fél "diktátumát". A függetlenséghez (pl. egy vállalati kollektív szerződés esetén, ahol a szakszervezet tisztségviselői is a vállalat munkavállalói) az is szükséges, hogy a

<sup>15</sup> Az ezredforduló táján különösen erős volt a vita erről a német szociális partnerek között. Pl. Werner Strumpfe: Gedanken zu einer neuen Tarifpolitik. in gewerkschaftsreport 1/1996 p. 9.; Reform des Flächentarifvertrages Arbeitgeber, 49. (1997.) 11. szám, p. 346.; Martina K. Scheuer: Flexibilisierung durch tarifliche Öffnungsklauseln Arbeitgeber, 49. (1997.) 11., p. 352-354.; Botho Graf Pückler: Gravierende Handicaps für die Wettbewerbsfähigkeit (I) Arbeitgeber, 49. (1997.) 12. szám, p. 389-391.



munkaadó ne gyakoroljon nyomást a kollektív tárgyalás kapcsán a szakszervezet tisztségviselőire.

- c) megfelelően **reprezentálják** a képviselt tagságot, ami azért fontos, mert általában egy vállalatnál csak egy kollektív szerződés köthető, ami viszont nemcsak a szakszervezeti tagságra lesz érvényes, hanem az adott szervezet minden munkavállalójára. Ezért fontos, hogy csak olyan szakszervezet köthessen kollektív szerződést, amelyik kellő nagyságrendben képviseli az adott szervezet (vagy akár ágazat) munkavállalóit.

Pusztán érdekesség: a német szabályozás a tárgyaló-képességhez elvár egy meghatározott **tőkeerőt** is. Első pillanatban ez indifferens követelménynek tűnik, pedig megvan a maga logikája: ahhoz hogy egy érdekképviselő hatásosan tudja érvényesíteni a megbízói, a tagság érdekeit, kell egy meghatározott szervezeti kapacitás, információs bázis, szakértői háttér, esetleg olyan szervező erő, amellyel meg tud indítani egy munkaharcot, és olyan pénzügyi háttér, amely fedezni képes annak költségeit. Az az érdekképviselő, amely ezzel a háttérrel nem rendelkezik, gyenge, nem lesz képes megfelelő erővel képviselni a tagságát, ezért nem indokolt, hogy képviselőként fellépjen egy kollektív tárgyaláson.

A tárgyaló felek autonómiája a *koalíciós szabadság* keretében nemcsak a szerveződésre, a szövetség alkotására, hanem a saját felelősség alapján folytatott tárgyalásokra és megkötött megállapodásokra is vonatkozik, amelybe az állami intézmények – az adott nemzeti jog szerint – általában nem avatkozhatnak bele. (Mint említettük, a kormányok legfeljebb csak lágy jövedelempolitikai eszközökkel befolyásolják a tárgyaló feleket és a tárgyalások eredményét.)

Ha az adott oldalon több szervezet (munkáltató, szövetség, illetve szakszervezet) együtt köt kollektív szerződést, akkor azok külön-külön jogosítottjai illetve kötelezettjei a szerződésnek, vagyis ez lényegében analóg azzal, mintha önállóan kötöttek volna (a többiekkel azonos szövegű) szerződéseket. Ez persze előfeltételezi azt, hogy az adott oldalon résztvevőin belül is meglegyen az egyezség a megállapodás elfogadásáról.

Viszont ha egy vállalatnál (szervezetnél) csak egy kollektív szerződés köthető, külön döntést, szabályozást igényel, hogy melyik érdekképviselő legyen (vagy mely érdekképviselők legyenek) jogosultak erre. A szerződéskötési jogosultság leszűkítése elvileg azért indokolt, hogy csak az a szakszervezet köthessen kollektív szerződést, amelyik *kellő támogatottságot* élvez saját tagságán, illetve a szerződéssel érintettek körében, és ezáltal kellőképpen *reprezentálni* tudja a munkavállalói érdekeket, illetve *elég erős* ahhoz, hogy egyenlő esélyekkel folytassa le a kollektív tárgyalásokat, hatékonyan tudja képviselni tagjainak (illetve áttételesen az összes munkavállaló) érdekeit.

A nemzetközi gyakorlat a szerződés-képesség meghatározásának különböző változatait ismeri és alkalmazza:

a) **a tagság aránya** a képviseltekben belül (reprezentativitás): előírják azt, hogy egy érdekképviselő tagjai az érintettekben belül legalább mekkora arányt kell, hogy elérjen. Pl. egy adott szakszervezet tagjainak aránya az adott vállalat (vagy ágazat) munkavállalóihoz viszonyítva. A minimális értéket egy nemzeti jogszabályban az állam határozza meg. A modell azt feltételezi, hogy ha egy érdekképviselő tagsága jelentős arányt képvisel, akkor az adott érdekképviselő a tagjain keresztül jól reprezentálja a teljes sokaságot, megengedhető, hogy a teljes sokaságra érvényes megállapodást kössön.

Ezen belül két megoldást szoktak alkalmazni:

- a *teljes taglétszám* aránya az adott sokaságból: az összes tagot és a teljes érintett létszámot viszonyítják egymáshoz (egy vállalaton vagy ágazaton belül az adott szakszervezet taglétszáma az adott vállalat vagy ágazat összes munkavállalójához viszonyítva),
- azonos *szakmacsoporton belüli taglétszám* aránya (szakmai reprezentativitás), amikor pl. egy szakmai szakszervezet esetében, vagy egy intézményen belüli domináns szakma képviselőjében nem a teljes sokaságon, hanem csak az adott szakmához tartozókon belüli arányt vizsgáljuk a reprezentativitás szintjének meghatározásához.

b) **a tagság szavazása:** a szerződéskötéshez nem elegendő a tagság alapján megállapított reprezentativitás, hanem külön, a tagság körében lebonyolított szavazás többségi eredménye kell ahhoz hogy egy adott érdekképviselő elkezdhesse a tárgyalást, vagy a tárgyalás megszakadása esetén munkaharcot hirdethessen, illetve megköthessen egy megállapodást.

Ez a megoldás már nem elégszik meg a (esetleg csak passzív, statikus) tagságbeli reprezentativitással, hanem közvetlen szavazással kinyilvánított tagsági megerősítést vagy elutasítást ír elő a tárgyalás megkezdéséhez és/vagy lezárásához, esetleg a sztrájk meghirdetéséhez.

c) **az összes munkavállaló szavazása:** Az amerikai modellben a kollektív tárgyalások megkezdéséhez az adott munkáltatónál foglalkoztatott *munkavállalók szavazása* útján megadott felhatalmazás szükséges. Az USA-ban a Munkaügyi Kapcsolatok Országos Bizottsága (National Labor Relations Board, NLRB) adja ki egy szakszervezetnek a tárgyalási jogosítványt, általában akkor, ha az adott üzem dolgozóinak többsége - egy külön ebből a célból megtartott szavazáson - támogatja az adott szakszervezetet. Ennek elnyerése érdekében az adott szakszervezet (vagy elvileg bármilyen érdekképviselői funkciót betöltő szervezet) egy választási "kampányt" szervez, amelyben megfogalmazza azokat a célokat, amelyeket el akar érni, (amelyek jelentősek, fontosak az üzem munkavállalói számára), és ennek támogatására szólítja a munkavállalókat (nemcsak a szakszervezet tagjait!). A szavazás pedig azt igazolja vissza, hogy a munkavállalók többsége szerint a valós érdekeket képviseli-e a szakszervezet, illetve lehet-e bízni az érdekképviselő erejében, hatékonyságában. Az NLRB pedig a szavazás eredménye alapján "igazolja" a szakszervezetet, mint a dolgozók képviselőjét a kollektív tárgyalások során. Az eljárás érdekessége, hogy a munkavállalók, ha már nem bíznak a szakszervezetben, egy petíciót nyújthatnak be az NLRB-hez, amelyik ennek alapján "igazolás-visszavonó" szavazást ír ki. A szavazás során pedig - többségi szavazattal - meg lehet vonni a bizalmat a szakszervezettől, "ki lehet ejteni" az eddigi szakszervezeti képviselőt a kollektív alkuból.

Lényeges különbség viszont, hogy ez egy adott szakszervezetet hatalmaz fel a képviselőre, nem pedig több, esetleg eltérő beállítottságú, politikai színezetű szakszervezet koalícióját tételezi. Másrészt pedig ebben a modellben az összes munkavállaló minősíti a kollektív tárgyalásokon való képviselőt, nem pedig „csak” a tagság aránya (ld. a) vagy egy (más jellegű, súlytalan) üzemi tanácsi szavazás eredménye alapján ítélik meg a szakszervezet reprezentativitását, támogatottságát (ld. d).

Még egy érdekesség: itt minden munkavállalónak van szavazati joga, ami mellett szólhat, hogy nem is kell szakszervezeti tagnak lenni, akkor is lesz szavazati jogom. Az ebből adódó „potyautasság” elkerülése érdekében a tagdíjat fizető szakszervezeti tagok mellett a nem szakszervezeti tag munkavállalók egy külön díjat fizetnek az érdekképviselőnek azért, hogy az fellép az érdekükben, kollektív tárgyalást folytat a javukra.

d) **az üzemi tanácsi választások** eredménye. Az üzemi tanácsi választásokra bármelyik szakszervezet állíthat jelölteket, a választásokon pedig minden munkavállaló szavazati joggal rendelkezik. Ebben a modellben ahhoz, hogy egy szakszervezet reprezentatívnek minősüljön, az kell, hogy az adott szakszervezet által delegált személyekre leadott szavazatok elérjék az összes szavazat meghatározott arányát.

A modell logikai alapja az, hogy mivel a választásokon minden munkavállaló rendelkezik szavazati joggal, a választások eredménye nem pusztán a tagság arányát mutatja, hanem az adott szakszervezetnek a teljes munkavállalói körben élvezett bizalmát, támogatottságát. Alapvető ellentmondása viszont a modellnek, hogy a szavazás (ide értve a kampányt, az előkészületeket is) nem a kollektív tárgyalásokról szól, hanem másról, olyan üzemi tanácsokról, amelyik viszonylag gyöngye, nem feltétlen vált ki komoly támogatást és azonosulást a munkavállalókból. Paradox következmény az is, hogy azok a munkavállalók, akik nem akartak egy szakszervezet tagjai lenni, most erről a szakszervezetről mondanak véleményt a szavazataikkal. A nemzetközi tapasztalatok is abba az irányba mutatnak, hogy az ilyen szavazások gyakran igencsak átpolitizáltak.

e) **kölcsönös elismerés.** Van olyan modell is Európában, ahol a szerződésképeségről nincs semmilyen jogi szabályozás, így a szociális partnerek egymás felé kinyilvánított, tárgyalópartnernek történő kölcsönös elismerése teremti meg a kollektív szerződés megkötésének jogát és alapját (pl.:

Anglia). Ebben az esetben senki sem hivatkozhat törvényi felhatalmazásra: minden érdekképviselőnek magának kell kivívnia azt az elismerést (a munkavállalók körében és a munkaadó felől is), amely felhatalmazza majd arra, hogy kollektív tárgyalást kezdeményezzen. (Ebben a modellben egyébként a kollektív szerződésnek sincs jogi kényszerítő ereje, az „csak” egy „gentleman agreement”.)

A hazai szabályozásban külön kell választani I.) a mikro (szervezeti) szintet és II.) az ágazati szintet.

I.) A **mikro szintű szervezetekre vonatkozó szabályozás** éveken át a d) modellt követte, 2012 óta viszont az a) modellt érvényesíti. A Munka törvénykönyve (2012. évi I. törvény, Mt) 276.§-a szerint a kollektív szerződéses partnerek

#### A) munkaadói oldalon

A1) a munkáltató,

A2) a tagok felhatalmazása alapján a **munkáltatói érdek-képviselői szervezet**, illetve

A munkáltató egy kollektív szerződést köthet. Ha a kollektív szerződést több munkáltató köti, akkor – e kollektív szerződés felhatalmazása alapján – a munkáltató rá kiterjedő hatállyal köthet kollektív szerződést. A több munkáltató által kötött kollektív szerződést tágabb hatályúnak kell tekinteni

#### B) munkavállalói oldalon

B1) a **szakszervezet**: ha a munkáltatónál munkaviszonyban álló tagjainak száma eléri

a) a munkáltatóval munkaviszonyban álló,

b) munkáltatói érdek-képviselői szervezet által kötött kollektív szerződés esetében a kollektív szerződés hatálya alá tartozó munkavállalók létszámának tíz százalékát.

Az a szakszervezet (szakszervezeti szövetség), amely a kollektív szerződés megkötését követően felel meg a fenti kritériumnak, jogosult a kollektív szerződés módosítását kezdeményezni. Több jogosult szakszervezet együtt szerződik; vagy

B2) a **szakszervezeti szövetség**: ha a munkáltatónál képviselettel rendelkező legalább egy tagszervezete megfelel az előző feltételnek és tagszervezetei erre felhatalmazzák.

Az Mt. nem tesz különbséget a kollektív tárgyalás és a kollektív szerződés aláírása között: ebből az következik, hogy a kollektív tárgyalások folyamatában csak a szerződés-kötési joggal rendelkező érdekképviselők vehetnek részt.

A tíz százalékos létszám-küszöb minden szakszervezetre külön-külön érvényes, az arányokat nem lehet összevonni, egyesíteni. Viszont azok a szakszervezetek, amelyek elérték ezt a küszöböt, mind szerződésképesé válik: egyiket sem lehet kihagyni a tárgyalásból és megállapodásból, vagyis csak együtt, egyetértésben állapodhatnak meg a munkaadóval.

Fontos része a munkaügyi kapcsolatok hazai szabályozásának, hogy az Mt azt is lehetővé teszi, hogy a munkáltató az üzemi tanáccsal egy **majdnem kollektív szerződés tartalmú üzemi megállapodást** kössön. Lényegében az egyetlen kivétel az, hogy ez az üzemi megállapodás nem rendelkezhet a munkabérekéről: egyébként a kollektív szerződéshez hasonlóan szabályozhatja a munkaviszonyra vonatkozó jogokat és kötelezettségeket. Ilyen üzemi megállapodás akkor köthető, ha a munkáltató nem tartozik általa kötött kollektív szerződés hatálya alá, vagy a munkáltatónál nincs kollektív szerződés kötésére jogosult szakszervezet. Így minden bizonnyal jóval több munkáltató élhet a kollektív szerződések adta rugalmasabb szabályozási lehetőséggel (adott esetben kihasználva azt a helyzeti előnyt is, hogy a szakszervezetekkel szemben az üzemi tanácsnak gyengébb a munkajogi védelme, és nincs sztrájk-joga sem, és a rugalmasság támogatásáért cserébe nem kérhet anyagi ellentételezést, mert a bérek nem tartoznak az üzemi megállapodás hatáskörébe).<sup>16</sup>

II.) Az **ágazati szintű kollektív tárgyalásoknak** már mások a keretei és szabályai

Ágazati szinten az Ágazati Párbeszéd Bizottságokban (2009. évi LXXIV. törvény, ÁPB) lehet kollektív szerződést kötni, vagy kérni a kollektív szerződés adott ágazatra történő kiterjesztését.

<sup>16</sup> <http://www.hrblog.hu/azujmt/2011/12/22/kollektiv-szerzodes-az-uzemi-tanaccsal-avagy-csizma-az-asztalon/>  
2015. augusztus 14.

Az ágazati szintű szociális párbeszédben részt vehet:

a) az az **ágazati szakszervezet**, amely

aa) az adott ágazatban legalább tíz munkáltatónál működtet képviselőjére jogosult szervezet **működtet**, vagy van tisztségviselője és az itt foglalkoztatott érdekképviselői tagok létszáma eléri az ágazatban foglalkoztatottak egy százalékát, vagy

ab) legalább három munkáltatónál az érdekképviselői tagok száma eléri az ágazatban munkaviszonyban állók létszámának tíz százalékát, vagy

ac) a megelőző öt éven belüli utolsó üzemi tanácsi választásokon a jelöltjei által együttesen megszerzett redukált szavazatok száma eléri az ágazatban munkaviszonyban foglalkoztatottak számának öt százalékát;

b) az az **ágazati munkáltatói érdekképviselő**,

ba) amelynek – az adott ágazatba főtevékenysége szerint besorolt – tagjai foglalkoztatják az ágazatban munkaviszonyban álló munkavállalók legalább öt százalékát, vagy

bb) amelynek, vagy amely tagszervezeteinek legalább negyven, az ágazatba főtevékenysége alapján besorolt munkáltató a tagja.

Az ágazati szintű szociális párbeszédben való részvétel feltételeinek elérése érdekében a munkavállalók, illetőleg a munkáltatók érdekképviselői egymással koalícióra léphetnek.

Egy ÁPB-ben egy nemzetgazdasági ágra, ágazatra, al- vagy szakágazatra vonatkozóan adott szinten csak egy kollektív szerződés köthető. Az ÁPB-ben kollektív szerződés megkötésére az ÁPB egyes oldalain részt vevő valamennyi érdekképviselő együttesen jogosult. Ha a kollektív szerződés megkötése így nem lehetséges, azt az oldal valamennyi döntési joggal rendelkező érdekképviselője együtt köti meg, ennek hiányában a reprezentatív érdekképviselőket, vagy ezen belül a meghatározó súllyal rendelkező reprezentatív érdekképviselőket együtt kötik meg.<sup>17</sup>

Az ÁPB-ben megkötött kollektív szerződésnek a munkaviszonyból származó jogokat és kötelezettségeket, ezek gyakorlásának, illetve teljesítésének módját, az ezzel kapcsolatos eljárás rendjét érintő szabályainak hatályát a miniszter az ágazatba főtevékenység alapján besorolt munkáltatókra **kiterjesztheti**.

### 3.2 A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS HATÁLYA

A szerződésben minden esetben rögzíteni kell annak hatályát. Ezt általában három (plusz egy) dimenzióban kell meghatároznunk: az adott kollektív szerződés

a) **térbeli** hatálya: milyen *térségre* (az egész országra, egy adott régióra, telephelyekre), illetve *ágazatra, vállalatra* (iparágra, szervezetre, tevékenységi körre) érvényesek,

b) **időbeli** hatálya: milyen *idő-intervallumra* kötöttük a szerződést, mikortól lép életbe és meddig lesz érvényes, milyen felmondási idővel kell számolnunk, valamint

c) **személyi** hatálya: a normatív rész hatálya melyik munkáltatóra és munkavállalói csoportra terjed ki,

d) **jogi** hatálya: a kollektív szerződés *jogszabályi természettel* bírhat-e, ezért a szerződésben rögzítettek betartása ugyanúgy kötelező legyen, vagy mindez csak a szerződő felek ígérete, amely jogi úton nem kényszeríthető ki.

ad a) **térbeli hatály**: egy vállalati kollektív szerződésnél teljesen egyértelmű, hogy az a szerződést aláíró munkáltatóra, az általa vezetett szervezetre vonatkozik. A magasabb szintű (regionális és/vagy ágazati) kollektív szerződések esetében már fontos, hogy pontosan rögzítsük a terület vagy ágazat megnevezését, jelölését, mert ez dönti el, hogy mely munkáltatókra (és annak munkavállalóira) érvényes az adott szerződés.

<sup>17</sup> A részletes szabályokat ld. ÁPB tv. 14-16.§, I. és II. Melléklet.

ad b) **időbeli hatály:** elvileg a kollektív szerződést is ugyanolyan időtávokra köthető, mint minden más szerződés: meghatározhatjuk annak kezdetét és végét, köthetjük határozott vagy határozatlan időtávra. Ennek eldöntése ugyanakkor – a kollektív szerződések sajátos tartalma, természete miatt – sajátos mérlegelést igényel.

Egyik oldalról ugyanis fontos a felek számára, hogy a szerződés stabilizálja a két fél közötti kapcsolatot, illetve a jövőre nézve is biztonságos kalkulációs lehetőséget kínáljon az érintetteknek. Egy sikeresen lezárt kollektív tárgyalás után ne kelljen attól tartani, hogy bármelyik fél szeretne attól eltérni, új megoldásokat találni. A munkavállalók biztosan számíthatnak arra, hogy élvezhetik a szerződésben biztosított jogokat, ne veszélyeztesse a családi költségvetést a jövedelem nem várt csökkenése; a munkaadó pedig ugyancsak biztonsággal számolhasson a szerződésben rögzített munkaidő-kerettel, bér-tételekkel, juttatásokkal stb. Ebből a szempontból az lenne jó mindkét félnek, ha a szerződés minél hosszabb időtávra szóljon, vagy határozatlan idejű legyen.

Másik oldalról viszont számolnunk kell azzal is, hogy a kollektív szerződésben szerepelnek majd közvetlen anyagi természetű tételek (bérek, juttatások), és nem-anyagi jellegű dolgok (a két fél kapcsolata, etikai kérdések, jogszabály-értelmezések, munkavállalói kötelezettség-vállalások, munkaszervezési kérdések stb.). Ez utóbbiaknál ugyancsak jó lehet, ha a szerződés minél hosszabb időre stabilizálja a megállapodásban szereplő viszonyokat, viszont az előbbieknél fontossá válik az idő-dimenzió. Minél hosszabb távra szól a szerződés, annál kockázatosabbá válik egy bértétel és annak növekedési ütemének vállalása, az éves béremelés mértékének meghatározása stb. Ha hosszabb távra kell kötelezettséget vállalni, a munkáltató – saját gazdasági kalkulációs logikájából kiindulva, érthetően – csak minimális kötelezettséget lesz hajlandó vállalni, ami pedig nagy valószínűséggel nem lenne elfogadható a szakszervezet számára. Ez a nézőpont tehát az előzőekkel szemben az időbeli hatály lerövidítését igényli.

Ennek a két ellentétes szempontnak az ütköztetésével kell tehát eldönteni azt, hogy az adott kollektív szerződést **határozatlan időre**, vagy **határozott időre** (egy évre vagy többre) kössük. Meg lehet próbálni esetleg köztes megoldásokkal feloldani az időbeli hatály ellentmondásosságát:

- a) Magát a kollektív szerződést határozott időre (pl. egy évre) kötjük, figyelembe véve az idő-tényezőt, de a záradékban kikötjük, hogy a szerződés meghatározott részei (a korábban említett nem-kockázatos tételek) változatlanul érvényesek a következő periódusra is, kivéve, ha valamelyik fél jó előre jelzi egy adott kérdés újratárgyalásának igényét. Vagy
- b) A kollektív szerződést egészében határozatlan időre kötjük (rögzítve természetesen a felmondás lehetőségét és kereteit), de a záradékban meghatározzuk, hogy egyes pontok (a különösen idő-érzékeny anyagi kérdések) tartalmát a felek minden évben, meghatározott időkeretek között, újratárgyalják.

ad c) **személyi hatály:** kikre (milyen munkáltatói és munkavállalói körre) legyenek érvényesek a szerződésben megállapított jogok és kötelezettségek?

Először is: a következő fejezetben majd részletesen is tárgyaljuk, hogy a kollektív szerződés általában két, egymástól jól elkülönülő részből áll. Az első – ún. *kötelmi* – részben a tárgyaló felek önmagukra vonatkozó megállapodást kötnek, amelyben tisztázzák egymáshoz kötődő kapcsolatuk jellegét és alapvető szabályait, a kollektív szerződés megvalósításával kapcsolatos kölcsönös magatartást, eljárásokat. Ennek a résznek a személyi hatálya értelemszerűen a szerződést két oldalról aláíró szereplőkre, a munkáltatói jogokat gyakorlóakra és a szakszervezetekre terjed ki.

A második – ún. *normatív* – részben a munkaviszonyra, juttatásokra, munkafeltételekre vonatkozó sajátos szabályokat rögzítik a felek, amelyek egyik oldalról ismét csak a munkáltatói jogokat gyakorlóakra terjed ki, a másik oldalról viszont nem a szerződést aláíró szakszervezetre, hanem a munkavállalókra. Itt már nem annyira egyértelmű, hogy mi is legyen a szerződés személyi hatálya.

Az odáig még egyértelmű és általánosan követett alapelv, hogy az adott szerződés az azt aláíró munkaadói szövetség és szakszervezet tagjaira mindenképpen érvényes. De - főleg a kötelező érvényű

szervezés modelljén belül - az okozhat még külön dilemmát, hogy a két szerződő partner mögött eltérő nagyságrendű a megbízók, érintettek köre. A munkaadó joga és kötelezettsége az összes munkavállalóval szemben egyaránt fennállna, míg a szakszervezet mögött álló szakszervezeti tagság általában ennél kisebb sokaság. Ezért külön eldöntendő kérdés, hogy a kollektív szerződés kikre legyen érvényes:

- a munkaadói oldal alapján **az összes munkavállalóra**, akik az adott munkaadóval munkaviszonyban állnak, (ebben az esetben többnyire külön törvényi szabályozás terjeszti ki a szerződéskötésre felhatalmazott szakszervezet jogosultságát arra, hogy minden munkavállalóra, tehát nemcsak a szakszervezeti tagokra vonatkozó szerződést kössön), vagy
- a szakszervezeti oldal alapján **csak a szakszervezeti tagokra**, akik a szakszervezetet megbízták érdekeik képviseletével, (közvetve hivatkozva a nem szakszervezeti tagok "szabadság-jogára" is, miszerint rájuk vonatkozóan ne kössön szerződést, ne vállaljon kötelezettséget egy olyan szervezet, amelynek nem is tagjai).

Ebből következően tehát a szerződés kötelező érvénnyel vonatkozhat a nem szakszervezeti tag munkavállalókra is, de lehetséges olyan megoldás is, amelyben a juttatások és kötelezettségek csak a szakszervezeti tagokra vonatkozóan kötelezőek. (A francia szabályozás pl. a reprezentatív szövetségek által kötött szerződést automatikusan kiterjeszti az adott ágazat összes munkaadójára és munkavállalójára, míg a német csak a szerződést aláírók tagjaira.)

Az európai gyakorlat többségében az előbbi álláspontot képviseli – és a magyar szabályozás is ezt az elvet követi –, vagyis a szerződés két aláírója által determinált körből, a tágabb személyi körre terjeszti ki a kollektív szerződés hatályát. Tehát egy munkáltatónál csak egy kollektív szerződés köthető, és az kiterjed az adott munkáltatóval munkaviszonyban álló összes munkavállalóra. (Praktikus okokból ebből a körből általában kivesszük azokat, akik maguk munkáltatói jogokkal rendelkeznek.) Ennek elvi magyarázata minden bizonnyal az lehet, hogy a szakszervezeti tagok és a nem szakszervezeti tagok egymás mellett, együtt dolgoznak egy üzemben, esetleg ugyanabban a munkakörben: nem lenne indokolt közöttük különbséget tenni a munkaerő-piaci bérek, munkafeltételek tekintetében. Ugyanígy a munkáltató sem alkalmazhat más mércéket, szabályokat, feltételeket két azonos munkavállalóra, pusztán azért, mert az egyik szakszervezeti tag, a másik nem. Ez törvény-ellenes lenne.

Az előzőekben már utaltunk rá, hogy egy adott ágazati kollektív megállapodás **kiterjeszthető** azokra az üzemekre, munkaadókra is, amelyek nem tagjai a szerződést aláíró munkaadói érdekképviseletnek. Ez vagy automatikusan történik, vagy az illetékes miniszter hatáskörébe tartozik (mint már említettük az ágazati kollektív szerződések esetében nálunk is).

Ez látszólag ellentétes a szerződéses szabadság elvével, adott esetben mégis racionális és indokolt lehet. Fontos közérdek szólhat egyrészt amellett, hogy egységes munkaerő-piaci feltételrendszer alakuljon ki, a reprezentatív érdekképviseletek által meghatározott feltételek az ágazat egymással piaci kapcsolatban álló vállalataira egységesen érvényesüljenek. Ne lehessen indokolatlan verseny-előnyhöz jutni pusztán azért, hogy a konkurens cégek eltérő bérezési, munkáltatási feltételek mellett működnek. Másrészt - munkavállalói szempontból - a kiterjesztés azzal a pozitívummal jár, hogy a kollektív szerződésben kialakított kedvezőbb feltételek a munkavállalók szélesebb körére lesznek érvényesek, a kedvezményekből azonos módon részesülnek azok a munkavállalók is, akik egyébként gyengébb alku-pozícióval rendelkeznek.

De maguk a munkaerő-piaci mechanizmusok kényszerűen és automatikusan is "kiterjesztik" a megállapodást azzal, hogy a kollektív szerződés szerinti bérek és munkafeltételek válnak "szokásossá" az adott részpiacon. A munkaadók többnyire kénytelenek figyelembe venni és **önként alkalmazni** az irányadó kollektív szerződésben megállapított béreket, juttatásokat, ha meg akarják őrizni munkaerő-piaci pozíciójukat, illetve el akarják kerülni a konfrontációt.

ad d) **jogi hatály:** Ezt a korábbiakban azért tekintettük „plusz egy” dimenziónak, mert a jogi hatály ugyan rendkívül fontos eleme a kollektív szerződésnek, de ennek eldöntése nem az adott kollektív tárgyalás és megállapodás kérdése: arról a nemzeti jogrend már eleve intézkedik. A kontinentális európai jogrendben a szerződéses felek által kölcsönösen elfogadott, aláírt kollektív szerződés

ugyanolyan erővel rendelkezik, mint a jogszabály: az abban rögzített jogok és kötelezettségek érvényesítése *a partnerek számára kötelező*, az ellentétes magatartás a bíróság előtt megtámadható. Ezt nevezhetjük általános gyakorlatnak, de tudnunk kell, hogy létezik másfajta megoldás is, mint pl. a korábban már említett brit jogrendben, ahol a kollektív szerződés csak "gentleman agreement", nincs jogi érvényessége, *csupán a felektől függ*, hogy azt betartják-e. (Látni kell, hogy a kollektív szerződés minden esetben egy alsó szintként beleilleszkedik az adott jog rendszerébe. A kontinentális munkajogban a munkajogi szabályok rendszere kötelezettségeket fogalmaz meg, így a kollektív szerződés is kötelező, míg az angolszász jogrendből hiányoznak a Munka törvénykönyvéhez hasonló részletes jogszabályok, így a kollektív szerződés paragrafusai sem lehetnek kötelező érvényűek.

Összefoglalva a hazai szabályozás lényege (Mt. 279.§):

**A kollektív szerződés hatálya** egyik oldalról kiterjed arra a **munkáltatóra**, amely

- a) a kollektív szerződést kötötte, vagy
- b) a kollektív szerződést kötő munkáltatói érdek-képviseleti szervezet tagja.

Másik oldalról:

- a) A kollektív szerződésnek a felek kapcsolatát szabályozó rendelkezése (a kötelmi rész) hatálya a kollektív szerződést kötő felekre terjed ki,
- b) a kollektív szerződés munkaviszonyra vonatkozó rendelkezése (a normatív rész) hatálya a munkáltatóval munkaviszonyban álló valamennyi munkavállalóra kiterjed

A kollektív szerződés a kihirdetéssel lép hatályba.

A munkáltató **egy kollektív szerződést köthet**. Ha a kollektív szerződést több munkáltató köti (tágabb hatályú), akkor – e kollektív szerződés felhatalmazása alapján – a munkáltató rá kiterjedő hatállyal köthet kollektív szerződést.

### 3.3 A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS TARTALMA

A tárgyalások egyaránt folyhatnak anyagi kérdésekről, a felek közötti kapcsolatokról, a kollektív tárgyalások eljárásairól és a tárgyalási eredmények megvalósításáról. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a kollektív szerződés minden olyan elemet tartalmazhat, *ami a munkavállalói érdekek szempontjából fontos, és megvalósítása a munkaadó hatáskörébe tartozik, illetve olyan munkaadói érdek, amelynek érvényesítése a munkavállalóhoz, a munkaviszony feltételrendszeréhez kötődik, - (és természetesen ami mindebből jogszerű, ld. a következő fejezetben).*

Az Mt. 277.§-a szerint a kollektív szerződés szabályozhatja

- a) **a munkaviszonyból származó vagy az ezzel kapcsolatos jogot vagy kötelezettséget,**
- b) **a feleknek a kollektív szerződés megkötésével, teljesítésével, megszüntetésével, jogaik gyakorlásával, kötelezettségeik teljesítésével kapcsolatos magatartását.**

Tehát – mint már említettük –, munkajogi értelemben a kollektív szerződés kötelmi és a normatív részből áll.

(1) **A kötelmi részben** a felek bármilyen, tehát **polgári jogi** kötelezettségeket is vállalhatnak **egymás irányában**. Általában ebben a részben rögzítik

1. a felek szerződőképességére, koalícióképességére vonatkozó adatokat, bizonyító körülményeket;
2. a szerződés ágazati, szakmai és területi hatályát, a személyi-foglalkozási kört, amelyre a szerződés kiterjed;
3. a hatálybalépés időpontját, érvényességi időtartamát, a felmondás lehetőségét, feltételeit, módját;
4. a szerződés közzétételét, nyilvántartásba vételét;
5. a szerződésből származó jogok érvényesíthetőségének feltételeit;
6. a szerződés módosítására vonatkozó rendelkezések;

Ugyancsak itt nyilatkoznak a felek

- a) a kapcsolattartásra, a kollektív tárgyalásra és szerződésre vonatkozó alapelveikről (bizalom, együttműködés, jóhiszeműség, konszenzuskészség, diszkrimináció-mentesség, jóléti elv, békekötelezettség stb.) és
- b) az együttműködésük formáiról,
- c) az ellenőrzés és információ-áramlás rendszerességéről, tartalmáról és formáiról,
- d) az esetleges viták, konfliktusok rendezési módjáról (a panasz-eljárásról: pl. nyitott ajtó, üzemi ombudsman, paritásos egyeztető bizottság, kerekasztal, illetve a konfliktus-kezelés eszközeiről: a viták békés feloldásának érdekében mikor, milyen eszközöket vesznek igénybe, mikor vannak be külső békéltetőt vagy közvetítő, vagy mikor vesznek igénybe döntőbíró).

Hagyományosan – bár az új Mt a kollektív szerződés kötetli részének tartalmát a felek kapcsolatrendszerének általános köréről leszűkíti a kollektív szerződés megkötésével és teljesítésével kapcsolatos kérdésekre – ebben a részben rögzíthették/rögzíthetik a felek azt is, hogy a munkáltató milyen feltételekkel és körülményeket biztosítva teszi lehetővé a szakszervezet/ek/vállalaton belüli működését, hogyan értelmezik és hogyan biztosítják, valósítják meg a szakszervezeti jogok gyakorlását.

(2) **A normatív rész** pedig a munkával összefüggő jogokkal és kötelezettségekkel kapcsolatos helyi megállapodás tételeit tartalmazza. Ebben szabályozni lehet:

1. **a munkafeltételekkel kapcsolatos kérdéseket:** a munkavállalók felvételének általános feltételei; a munkaviszony megszüntetése; a munkabiztonsági, egészségügyi kérdések; a munkaidő-beosztás, a túlmunka szabályai; a pihenőidő, a szabadság és a munkaszüneti napok meghatározása;

2. **a bérezési és munkadíjazási kérdéseket:** a szakmán belül alkalmazott bérek, bérbesorolások, minimálbérek; az éjszakai munka, a túlmunka és a munkaszüneti napon végzett munka után járó pótlékok; a teljesítmény-bérezés és a premizálás rendszere; aváltozó munkahelyen történő munkavégzés, a veszélyes és egészségre ártalmas munka pénzbeli kiegyenlítése; a csökkentett munkaidős foglalkoztatás esetén járó bérezés kérdése;

3. **a foglalkoztatási körülményeket:** vállalati létszám-politika, a foglalkoztatási színvonal alakulása; az életen át tartó tanulás támogatása; a munkavégző képesség megőrzésének elősegítése; az esetleges létszámleépítés módozatainak meghatározása, az ún. szelekciós szempontok (leépítési sorrendek, prioritások) rögzítése, az újraalkalmazás feltételeinek meghatározása; foglalkoztatási terv létszámleépítés esetére (támogatások, átképzések, stb.).

**A munkaviszonnyal kapcsolatos** kritikus kérdések széles körében lehetséges egy „vállalat-specifikus” vagy akár „szakma-specifikus” sajátos szabályozást kialakítani a kollektív szerződésben. Gyakorlatilag itt érvényesíthetők mindazok az előnyök (konkretizálás, adaptálás, rugalmasság, helyi erők és szempontok, versenyképesség, érdekérvényesítés stb.), amelyeket a tárgyalási szintek elemzése során a 2.3 fejezetben kiemeltünk! Ezen belül megfogalmazhatók a munkavállalók teljes körére vonatkozó szabályok, de az egyes munkavállalói csoportokra vonatkozó sajátos feltételek is.

Ezeket valamilyen módon természetesen a munkaviszonyra vonatkozó törvények és rendelkezések már szabályozzák: a KSZ lényege ezek aktualizálása, értelmezése, alkalmazási kereteinek meghatározása, és – ha erre a törvény felhatalmazást ad – azoknak a sajátos vállalati szituációhoz való illesztése, adott esetben megállapodás az eltérésekről. (A vállalati KSZ-ek igen gyakran alig mennek túl a törvényi előírások aktuális szakaszainak megismétlésén, amelynél többnyire arra hivatkoznak, hogy a munkavállalók úgysem olvassák a Munka Törvénykönyvét, így legalább megismerik a jogszabályi kereteket. Ez önmagában – sajnos – igaz lehet, de ezt mégsem tekinthetjük megállapodásnak. Valójában ez inkább a megállapodási szándék vagy mozgástér hiányának beismerését helyettesíti...)

A megállapodás sajátos területei lehetnek:

- ≈ a munkaviszony létesítése
- ≈ a próbaidő
- ≈ a munkaviszony megszűnése és megszüntetése



- ≈ a felmondás szabályai, felmondási idő
- ≈ a végkielégítés szabályai, mértéke
- ≈ a munkavégzés sajátos szabályai
- ≈ a munkaidő és pihenőidő rendje
- ≈ a rendkívüli munkavégzés szabályai
- ≈ a szabadság (pótszabadság) mértéke, igénybevétele
- ≈ a bérezés formája, sajátos feltételei
- ≈ a besorolás szabályai, rendszere
- ≈ a bértarifák nagysága, pótlékok
- ≈ a törzsgárda elismerésének szabályai
- ≈ a vállalat eredményéből való részesedés elvei és szabályai
- ≈ a különböző egyéb anyagi és nem-anyagi elismerési formák, juttatások
- ≈ a munkavállaló kártérítési felelőssége, a munkáltató kárfelelőssége
- ≈ a munkahelyek biztonsága, illetve a csoportos létszámleépítés esetén követendő eljárás, munkáltatói gondoskodás stb.

Az „egyéb” anyagi juttatások tipikus elemeinek tekinthetjük pl. a következőket: üdülési és/vagy karácsonyi juttatás, üdültetés, kulturális és sport-létesítmények kedvezményes (ingyenes) igénybevételei lehetősége, étkeztetés vagy étkezési hozzájárulás, életbiztosítás, kiegészítő nyugdíj- és balesetbiztosítás, orvosi ellátás, nyugdíjba vonulási támogatás, temetési segély, gépkocsi-térítés, lakásprogram, ingyenes jogi- és pénzügyi tanácsadás, klubtagság, iskolázási segély stb. Ma ezeket általában a Cafeteria-rendszer keretei közé illesztjük.

A kollektív szerződés ezáltal valóban olyan belső megállapodást fogalmazhat meg, amelyik a két fél – adott gazdasági helyzetet, piaci feltételeket és erőviszonyokat is tükröző – konszenzusa alapján szabályozza a munkaviszonyhoz kapcsolódó összes fontos kérdést. A megállapodás természetesen nem lehet független a munkaerő-piaci feltételektől, mégis sajátos vonása a kollektív szerződésnek, hogy a két fél az adott munkaerő-piaci szegmens általános feltételeitől eltérő jogokban és kötelezettségekben, szerződéses szabályokban is megállapodhat. A kollektív szerződés jelentőségét többek között épp ez adja meg: *a munkaerő-piaci szabályozást többé-kevésbé felülíró* erővel és hatással rendelkezik. A szerződő felek által behatárolt körön belül (az ágazat vagy a vállalat belső piacán) más feltételekkel működhet a munkaerőpiac, mint a „külső” piacon.

#### **A kollektív szerződések tipikus fejezetei**

- A szerződést kötő felek, a szerződés személyi- és időbeli hatálya
- A munkaadó és a munkavállalók közös nyilatkozata a cég küldetéséről és a munkaügyi kapcsolatok alapelveiről
- A szakszervezeti (érdekképviselői) tevékenység elismerése, vállalati támogatása
- A munkáltató és a szakszervezet közötti tárgyalások struktúrája, az együttműködés szervezeti keretei és az eljárás szabályai
- A munkaviszony létesítése, próbaidő, a munkaviszony idejének számítása
- A munkaviszony megszüntetésének feltételei, a felmondás szabályai, felmondási idő, felmentés, a végkielégítés szabályai, mértéke
- A társaságnál alkalmazott bérrendszerek, a bérezés formái, sajátos feltételei
- A dolgozók besorolásának elvei és szabályai, besorolási kategóriák és bértételek
- A béremelés mértéke, elosztásának szabályai, keretei
- A pótlékok, költségterítések típusai, mértéke, a jogosultság feltételei
- A törzsgárda elismerésének szabályai
- Az alkalmazotti létszám nagysága (megállapodás szerint garantált foglalkoztatási szint)
- Fizetett szabadság, pótszabadság, fizetés nélküli szabadság mértéke, igénybevétele
- Munkarend, munkaidő-beosztás, a munkaidő és pihenőidő rendje, munkaidő-kedvezmények, munkaidő-keret, a rendkívüli munkavégzés mértéke és szabályai

- A dolgozók képzése, továbbképzése
- Távollét a munkahelyről
- Munkabiztonsági szabályok, ellenőrzés, védőétel, védőital
- A különböző szociális-jóléti juttatások, lakáscélú, üdülési stb. támogatások
- A munka-, védő-, egyenruha juttatás szabályai
- Egyéb juttatások és szolgáltatások (orvosi ellátás, rehabilitáció stb.)
- Élet- és nyugdíjbiztosítás a dolgozók javára
- A munkavállaló kártérítési felelőssége, a munkáltató kárfelelőssége
- Panasz-eljárások, a vitás kérdések rendezése
- Sztrájk-szabályok, még elégséges szolgáltatás
- Záró rendelkezések (kihirdetés, a szerződés felmondásának, módosításának szabályai).

**Egy amerikai példa:** A Saturn Corporation és a Gépkocsi-, Repülőgép- és Mezőgazdasági Gépgyártó Dolgozók Szakszervezete által 1992-ben kötött KSZ főbb tárgykörei:<sup>18</sup>

- Bevezető rendelkezések
- A munkáltató és a munkavállalók hitvallása a cég működésével és célkitűzéseivel kapcsolatban
- A munkáltató és a szakszervezet közötti tárgyalások struktúrája és az eljárás szabályai
- A dolgozók képzése, továbbképzése
- A társaság munkaszervezete
- A dolgozók besorolásának elvei
- A munkaviszony idejének számítása
- A munkaviszony megszüntetésének feltételei
- A társaságnál alkalmazandó bérrendszer
- Munkaidő
- Fizetett ünnepnapok
- Fizetett szabadság
- Munkaidő-beosztás
- Távollét a munkahelyről
- Sztrájk-szabályok
- Egyéb juttatások és szolgáltatások (orvosi ellátás, rehabilitáció stb.)
- Nyugdíjjáradék fizetésének átvállalása a munkáltató által
- A betegállomány és a táppénz fizetésének szabályai
- Életbiztosítás a dolgozók javára
- Záró rendelkezések (pl. a szerződés módosításának szabályai, a vitás kérdések rendezése).

### 3.4 MÉRLEGELÉSI SZEMPONTOK

A munkaadó és a munkavállaló közötti konfliktus első közelítésben – némileg leegyszerűsítve – az eladó és vevő közötti, a piacon megszokott, egyszerű árvíta: milyen áron (milyen bérek mellett) bocsátja a munkavállaló a munkaerejét a munkaadó rendelkezésére, illetve ezért a munkaadó milyen árat hajlandó fizetni.

A vita valójában ennél sokkal összetettebb, mert a szerződéses feltételeknek (vagy más megközelítésben a munkafeltételeknek) a bérek, juttatások valóban fontos, de nem egyedüli részei. A munkafeltételek közé soroljuk mindazokat a tényezőket, amelyek a munkaviszonyhoz kapcsolódnak,

<sup>18</sup> Jakab András: A munkajog forrásai az Amerikai Egyesült Államokban Munkaügyi Szemle 1994. 5. sz. p. 28. o.

részét alkotják a munkavállaló és munkaadó közötti szolgáltatás-ellenszolgáltatás rendszerének. Ezen belül – némi egyszerűsítéssel, a könnyebb áttekinthetőség érdekében – a szakirodalom megkülönböztet:

- **elsődleges munkafeltételeket:** bérek, pótlékok, jutalmak, juttatások stb., amelyek pénzben közvetlen is kifejezhetők;
- **másodlagos munkafeltételeket:** amelyek csak közvetve fejezhetők ki pénzben, mint a munkaidő és szabadidő aránya, a munkaidő beosztása, a szabadság, a karrier-lehetőségek stb.;
- **harmadlagos munkafeltételeket:** amelyek a munka minőségi oldalát jelentik, pénzben közvetve sem fejezhetők ki, pl. a munka tartalma, monotonia, a munkavégzés fizikai és pszichikai körülményei, munkahelyi légkör, személyes megbecsülés stb.

A munkafeltételeknek ez a tágabb értelmezése több szempontból is fontos a kollektív tárgyalások szempontjából:

- Egyrészt a munkafeltételek egyes elemeinek megítélése, az abban való érdekeltség konkrét tartalma erőteljesen differenciált mindkét oldalon. A konkrét személyektől és szituációtól függően *a munkavállalók egyes csoportjai a munkafeltételek más és más elemeit preferálják*, illetve azokkal szemben – a konkrét vállalati szituáció függvényében *másfajta, változó célokat fogalmazznak meg a munkaadók is*.
- Másrészt igencsak összetettek az elvárások mind a munkavállalók, mind a munkaadók oldalán. A munkafeltételek egyes elemeivel szemben megfogalmazhatnak ugyan fontossági sorrendet, de ezek nem jelentenek abszolút értékeket és kizárólagosságot. A munkafeltételek egyes elemei – bizonyos határok között – *egymással helyettesíthetők*, az egyik tényező magas értéke képes lehet kompenzálni a másik elem alacsony szintű teljesülését. Az egyes tényezők tehát kombinálhatók és ütköztethetők egymással.
- Az elvárások, értékrendek *időben is változnak*, egyes tényezők súlya fokozatosan csökken, másoké megemelkedik. Természetesen – az előzőekhez hasonlóan – ez is szubjektív, illetve a konkrét szituációtól függő (vagyis minden esetben külön-külön, konkrét mérlegelést igényel). A trendvonalak általában abba az irányba mutatnak, hogy a vállalatok szempontjából felértékelődik pl. a rugalmasság, a termelékenység, innovativitás, a munkavállalók oldaláról pedig a munka tartalma, az önállóság, a fejlődés lehetősége stb.

A kollektív tárgyalások nyugat-európai gyakorlata egyrészt azt jelzi, hogy az „elsődleges munkafeltételek” (vagyis a bérek, juttatások) természetesen ma is fontosak, de a tárgyalások témakörei, *a megállapodások döntő fontosságú elemei között egyre nagyobb jelentőséget kapnak a „másodlagos” és „harmadlagos” munkafeltételek*. Másrészt az Európai Unió munkaerőpiaccal kapcsolatos értékrendjének abszolút központi eleme az ún. *flexicurity*-elv, vagyis az, hogy a munkaerőpiacok és munkaviszonyok minden szintjén egyszerre fontos a rugalmasság (flexibility) növelése a versenyképesség érdekében, és a munkavállalók biztonsága (security) az egyébként gyengébb pozícióban lévő munkavállalói érdekek figyelembe vétele, és ezt a két szempontot a munkaerőpiac minden szintjén egyszerre, egymással párhuzamosan kell érvényesíteni (a két előző kifejezés összevonásából így született maga a flexicurity kifejezés is).

Krack és Kutscher<sup>19</sup> a német kollektív tárgyalási célok (az ún. Tarifpolitik) meghatározásában „**kvantitatív**” (mennyiségi, elsősorban a béremelés mértékére koncentrált) és „**kvalitatív**” (minőségi, a munkafeltételek széles körét bevonó) tárgyalási politikát. Egyrészt azt emelik ki, hogy a "kvalitatív" tarifapolitikát természetesen nem lehet mechanikusan szembeállítani a "kvantitatív" tarifapolitikával, mert az előbbi is tartalmaz természetesen bérkövetelést, erről nem lehet lemondani. Ugyanakkor a szakszervezetek számára nem a "jobbat vagy többet" az alternatíva, hanem a "többet", de nemcsak mennyiségi, hanem minőségi szempontokból is, vagyis minden érdek-törekvésben. Ehhez öt munkavállalói érdek-típust különböztetnek meg:

<sup>19</sup> Jürgen Krack - Egon Kutscher: Lieber besser statt mehr? Qualitative Tarifpolitik in der Wirtschaftskrise, Bund Verlag 1985. p. 25.

1. *Foglalkoztatási érdek*: legyen munkahely, ne kelljen állandóan a munkahely elvesztésétől való félelemben élni. Szakszervezeti feladat a foglalkoztatás biztosítása minden foglalkoztatási csoportban, beleértve mindenki számára a munkához való jogot.
2. *Jövedelem-érdek*: kielégítően magas és biztos jövedelem, amelyik a munkavállalók számára megfelelő és növekvő életszínvonalat biztosít. Szakszervezeti feladat az alsó jövedelmi csoportok felemelése és a differenciáltság csökkentése.
3. *Az emberhez méltó munkafeltételekre irányuló érdek*: olyan munkafeltételek, amelyek sem az egészséget, sem a személyiséget nem veszélyeztetik, hanem megtartják és fejlesztik. Szakszervezeti feladat a személyiség fejlődését támogató munkafeltételek biztosítása mindenki számára.
4. *A munkaidőhöz kapcsolódó érdek*: sem hossza, sem beosztása ne károsítsa az egészséget, engedjen teret a kibontakozásnak a munkán belül és kívül is. Szakszervezeti feladat olyan munkaidő-hossz megállapítása, amelyik minden munkát kereső számára biztosítja a munkahelyet.
5. *A képzettséggel kapcsolatos érdek*: magas szintű képzés, továbbképzés, lehetőség a képzettség alkalmazására a munkafolyamatban is. Szakszervezeti feladat az állandó, mind magasabb képzettség biztosítása, az ezt támogató eszközök fejlesztése a munkahelyen.

Ezen belül a jövedelem-érdek egyenrangú a többivel, az öt közül az egyik. A prioritásokat mindig újra kell gondolni az új feltételeknek, követelményeknek megfelelően, a kölcsönhatásokat is figyelembe véve, az egészet mérlegelve.

A következőkben megkísérlünk ehhez először is egy nagyvonalú vázat alkotni, annak alapján, hogy melyek a munkafeltételeknek azon legfontosabb elemei, amelyek a kollektív tárgyalás és szerződés részeit alkotják, és ezekkel kapcsolatban milyen formában jelenhetnek meg az alapvető munkavállalói és munkaadói elvárások.

**3/1. tábla: A munkaadói és munkavállalói érdekek megjelenése a munkafeltételek különböző elemeiben**

Tárgyalási témakörök	Az alapvető érdekek, célok	
	munkaadói	munkavállalói
	szempontból	
Jövedelem	olyan jövedelem-szint és jövedelem-struktúra, amelyik lehetővé teszi a szükséges munkaerő megszerzését és megtartását, a vállalati célok teljesítésére ösztönöz és költség-hatékony	a jövedelem biztonsága (az alapbérek színvonala), növekvő életszínvonal lehetősége, igazságosság, a differenciáltság csökkentése, szociális és szolidaritási szempontok
Juttatások	a vállalat „szociális érzékenységének” bizonyítása, az életfeltételek alakítása, speciális emberi erőforrás gazdálkodási feladatok megoldása, igazodás a differenciált munkavállalói igényekhez	a jólét, megélhetés és életmód megfelelő színvonalának biztosítása, szociális problémák kezelése, sajátos igények érvényesítési lehetősége
Foglalkoztatás	a foglalkoztatás rugalmassága, az atipikus foglalkoztatás előnyeinek kihasználása, munkavállalói áldozatvállalás megszerzése a munkahelyek megőrzése ellenében	a munkahely biztonsága, a fenyegetettség elkerülése, munkahely-teremtés, a munka és a család igényeinek összeegyeztetése rugalmas foglalkoztatási formákkal, „gondoskodó” létszámleépítés
Munkakörül-mények	a megfelelő feltételek biztosításával a munkaerő-kapacitás védelme, a hatékony működés feltételeinek biztosítása	egészség- és baleset-védelem, a veszélyeztetettség elkerülése, az eredményes munkavégzés vállalaton belüli szervezeti, információs, technikai stb. feltételeinek biztosítása, a munka tartalma

Munkaidő	a munkaszervezet, a munkaidőrendszerek, a foglalkoztatási formák rugalmasságának növelése, a rendelkezésre állható munka-kapacitásnak a változó piaci igényekhez igazítása	a munka- és a személyi/családi időigény összehangolásának rugalmas lehetősége, önállóság az idő elosztásában, a szabadidő feláldozásának méltányos kompenzálása
Képzés, fejlesztés	a feladatokhoz és változásokhoz igazodó kompetencia-szintek biztosítása, életen át tartó tanulás, kreativitás és innovativitás, az utánpótlás biztosítása	olyan képzési lehetőségek biztosítása, amelyek lehetővé teszi a munkahely megtartását, a változó követelményeknek megfelelést, a fejlődést, karriert
Reprodukció	a munkavégző képesség magas szintjének megőrzése a munkavégzés idején, regenerálódás	a pihenés, regenerálódás lehetőségének biztosítása, az ehhez szükséges életmód, életfeltételek megteremtése
Kultúra, azonosulás	a vállalati kultúra elfogadtatása, a vállalati célokkal, munkafeladatokkal való azonosulás elérése a munkatársaknál, lojalitás a vállalattal szemben	a saját érdekek érvényesítése a munkavégzés során, elégedettség a munkával, munkatársakkal, munkafeltételekkel, szervezettel kapcsolatban

A kiinduló feltételezésünk tehát egyrészt az, hogy a munkaviszonnyal kapcsolatban sem a munkaadói, sem a munkavállalói érdekek *nem szűkíthetők le* a bérekre, jövedelmekre. Ezen túl is sokféle cél és érdek jelenik meg mindkét oldalon, amelyeket a bérekkel *szinte egyenrangú fontosságú* tényezőként, vagy éppen *a nem elégséges bérszintek ellentételezése*ként lehet és kell bevonni a kollektív tárgyalások folyamatába, a kollektív szerződésbe. Mivel ez utóbbi tényezők szerepe egyre inkább felértékelődik (mindkét oldalon), megnő az egyeztetésbe bevonható témák köre, ami egyik oldalról bonyolultabbá teszi a tárgyalási folyamatot, másik oldalról viszont meg is növeli annak jelentőségét és ki is tágítja annak mozgásterét.

Másrészt ugyancsak kiinduló feltételezésünk az, hogy a kollektív szerződéses témakörök között természetesen vannak olyanok, ahol *elég élesen ütközik* a munkaadói és munkavállalói érdekek, de akad szép számmal olyan terület is, ahol az ellentétek mögött *megtalálhatók a közös érdekek* is. Ezek felismerése és előtérbe állítása erősíti a két fél konszenzus-készségét és elősegítheti a megállapodást az ütközési zónákban is.

Amikor a gazdaság strukturális, növekedési és versenyképességi problémákkal küzd, a munkavállalóknál pedig széles körben jelentkeznek megélhetési problémák, a korábbi pozícióhoz képest a leszakadás veszélye, a legélesebb ellentét általában a munkavállalók jövedelmi, illetve a munkaadók rugalmassági érdekének érvényesítésében jelentkeznek.

A munkavállalók számára a munkaviszony keretében megszerezhető bérek, keresetek jelentik a megélhetés alapvető forrását, és értelemszerűen ebből következnek **a szakszervezetek** ezekkel kapcsolatos alapvető céljai:

- a munkahely, a foglalkoztatási színvonal védelme, fellépés az elkerülhető leépítésekkel, elbocsátásokkal szemben, a túlóra korlátozása,
- a megélhetési költségek növekedésének ellensúlyozása a bérek megfelelő arányú növelésével, a nettó reálbér-színvonal megőrzése és emelése,
- a vállalat jövedelmi helyzetének javulása esetén abból részt kérnek a munkavállalók is, és fordítva, el akarják kerülni, hogy a költségcsökkentési programok elsősorban a bérek visszafogását jelentsék (szemben más költségelemekkel, amelyekkel kevésbé tud vagy akar a vállalat takarékoskodni),
- a viszonylag konstans családi költségek (lakás, rezszi, élelmiszerek, törlesztő részletek) miatt válik fontossá a havonta kézhez kapott jövedelem rendszeressége és stabilitása, ezért meghatározó az alapbérek színvonala, elkerülendő a jövedelmek jelentősebb ingadozása (pl. a feladatok változása, a teljesítmény aktuális értékelésének függvényében),

- mivel a szakszervezet a munkavállalók kollektív érdekképviselője, kiemelt hangsúlyt kap az alacsony jövedelműek felemelése, vagyis az erőteljes differenciálással szemben inkább a jövedelmek kiegyenlítettebb struktúráját támogatják,
- fellépés a teljesítmény-követelmények egyoldalú emelése ellen, illetve a megfelelő munkafeltételek biztosítása érdekében; a besorolási- és tarifa-rendszereknél, vagy a teljesítmény-értékelésnél a „méltányos” elvárások és értékelések mellett.

A **munkaadó** béropolitikai megfontolásai nyilvánvalóan mások. Számára fontosabb:

- a költség-hatékonyság és finanszírozhatóság,
- a foglalkoztatásnak a feltétlen szükséges szinten tartása, a magas és növekvő termelékenység,
- az ösztönzés, a motivációs rendszer eredményessége,
- a bérek és a teljesítmény közötti erőteljes kapcsolat,
- a bérek rugalmassága,
- a bérek munkaerő-piaci versenyképessége, a szükséges és megfelelő munkaerő megszerzése és megtartása érdekében.

Másrészt vállalati oldalról a legfontosabb a *rugalmasság*, mert ez a versenyképesség meghatározó eleme. Ezért a vállalkozás törekedni fog a munkaszervezet modernizálására, technológiai és szervezeti változások gyors megvalósítására, rugalmas munkaidőrendszerek és hosszú munkaidő-keretek kialakítására, atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidős, határozott idejű, nem munkaviszony keretében történő foglalkoztatás) kiterjedt alkalmazására. Vagyis azt akarja elérni, hogy mindig rendelkezésére álljon a megfelelő munkaerő-kapacitás (akkor is, ha a munkaerő- és munkaidő-igény időben erőteljesen ingadozik, ha kell napi 12 órában, vagy a pihenő napokon is), ugyanakkor ne kelljen magas költségeket fizetnie sem azért, mert a munkavállalói „rugalmasan” a rendelkezésére állnak, sem azért, hogy a fizetett munkaidőben esetleg nem végeznek megfelelő munkát.

A kollektív tárgyalások alapvető kérdése, hogy ebben hogyan sikerül közös nevezőre jutni.

A kollektív szerződéses témakörök többsége ennek ellenére olyan, amelyeknél – megfelelő együttműködési készséggel, az érdekek kölcsönös tiszteletben tartásával – kialakítható a konszenzus, *megtalálhatók azok a pontok, ahol találkozik a munkaadói és munkavállalói érdek.*

- a.) A *rugalmasság, versenyképesség* a vállalatnak elemi érdeke, de a munkavállalóktól adott esetben jelentős áldozatokat igényel (fel kell áldoznia a szabadidő egy részét, különleges erőfeszítésekre van szükség, használhatatlanná válnak korábbi készségek és rutinok, a biztonságot bizonytalanság váltja fel stb.). Ugyanakkor, ha ezzel meg tudja tartani munkahelyét, ha nem egyoldalú áldozatokat vár el a vállalat, mert ezért méltányos kompenzációt fizet, ha a munkavállalók is részesednek a vállalat eredményességéből, akkor mindez bekapcsolható a munkavállalói érdekek körébe is.
- b.) A jövedelmekkel, munkafeltételekkel való *elégedettség* elérése nem csupán munkavállalói érdek. Bár adott esetben többlet-ráfordítást (vagy csak több figyelmet, törődést) igényel a vállalat részéről, de ha így megnyeri a munkavállalók azonosulását, lojalitását, akkor azzal az elérhető teljesítmény-szintet is növelni tudja. A munkavállalók önként és készségesen állnak rendelkezésére, elfogadják a szükséges változásokat, segítik a vállalati célok megvalósulását.
- c.) Az ún. *szociális-jóléti juttatásoknak* is csak egy (gyakran inkább kisebb) része a kifejezetten szociális jellegű. Nagyon sok elemében nemcsak munkavállalói érdekek jelennek meg, hanem vállalati érdekek (emberi erőforrás gazdálkodási célok) is, olyanok, amelyeket a „normál” bérezési rendszer keretei között nem, vagy csak nehezen lehetne megvalósítani. (A részletes kifejtés igénye nélkül ezekről ad áttekintést a 3/2. tábla.) Pl. a „szabadságpénz” a regenerálódást, a vállalati majális az összetartozás erősítését, a törzsgárda-jutalom a lojalitást szolgálja, ami mind-mind fontos vállalati érdek.

### 3/2. tábla: A "szociális-jóléti juttatások" funkciók szerinti csoportosítása

A juttatás formája	Az adott eszköz alkalmazásának szempontja		
	szociális	emberi erőforrás gazdálkodási	adózási
<b>A) Anyagi juttatások</b>			
1) Közvetlen jövedelem formájú juttatás	segély, temetkezési-, beiskolázási stb. támogatás	karácsonyi-, szabadságpénz, tanulmányi szabadság, albérleti hozzájárulás	étkezési hozzájárulás, ruhapénz
2) Természetbeni juttatás	termék/szolgáltatás kedvezményes biztosítása, étkeztetés	képzés, szállítás, munkaruha, bölcsőde, üdültetés	gépkocsi, státusz-utaztatás
3) Vagyoni jellegű juttatás	lakáskölcsön, lakástámogatás		biztosítás
<b>B) Nem anyagi juttatások</b>			
1) Munkafeltételek		költség-jellegű (munka-körülmények) és nem költség-jellegű (munkaidő, vezetési stílus, karrier, megbecsülés)	
2) Ellátás, szolgáltatás	tanácsadás	egészségügyi ellátás, sport- és kulturális intézmények, rendezvények	

Forrás: László Gy. (2001): A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. Munkaügyi Szemle 1. szám

- d.) A *munkahelyteremtés*, a munkahelyek biztonsága fontos munkavállalói érdek. Ha a vállalat ezt támogatja – esetleg anyagi áldozatok árán is –, olyan „cserealapot” teremt, amelynek fejében erősödik a munkavállalók belső elégedettsége (és teljesítménye), illetve a szakszervezet is nagyobb „megértéssel” fogadja a vállalati igényeket (pl. visszafogottabb béremelés, technológiai váltások támogatása stb.).
- e.) Az ún. „*gondoskodó létszámleépítés*” sem pusztán segítség-nyújtás azoknak, akiknek fel kellett mondani. A vállalat így tudja – legalább részben, vagy akár egészen is – megőrizni pozitív arculatát a külső munkaerőpiacon (ami feltétele annak, hogy meg tudja szerezni a szükséges munkaerőt), és így tudja elérni azt is, hogy munkavállalói ne forduljanak szembe egymással, illetve ne veszítsék el a vállalattal szembeni támogatásukat, lojalitásukat.

A példákat még hosszasan lehetne sorolni. A *képzés* (fejlesztés) a munkaadó számára a szükséges kompetenciák megteremtését, a munkavállalók számára a munkahely megtartásának és a saját fejlődés lehetőségét biztosítja. Az *egészség- és munkavédelem* létkérdés az érintett munkavállalóknak, és ezzel párhuzamosan gyorsan megtérülő befektetés (jogi és morális kötelezettség) a munkaadónak. A szükséges *munkafeltételek biztosítása* (megfelelő munkakörülmények, eszközök és információk rendelkezésre állásának megteremtése) javítja a munkavállalók komfort-érzetét és munkával kapcsolatos elégedettségét, de ezáltal a vállalati célokat szolgáló teljesítménye is emelkedik.

### 3.5 JOGSZABÁLYI KORLÁTOK

A jogszabályi keretekhez természetesen mindkét félnek alkalmazkodnia kell, a szerződés tartalmát a partnerek csak ezen belül határozhatják meg maguk. A következő kérdés tehát az, hogy melyek a kötelező elvek, mire terjed ki az eltérés lehetősége?

#### A) Elvek

A kollektív szerződés területén két fontos elvet kell kiemelnünk.

##### a) A joghierarchia elve

Az adott ország jogrendjében megjelenő különböző szintű jogszabályok egy hierarchikus rendszert alkotnak. A magyar jogrendben is a hierarchia csúcsát az alaptörvény jelenti, alatta állnak a törvények, majd a kormány-rendeletek, az egyes minisztériumok által kiadott rendeletek és határozatok. A joghierarchia betartásának elve azt jelenti, hogy egy alacsonyabb szintű jogszabály sosem írhatja felül a magasabb szintű jogszabályt, mindig annak keretein belül kell maradnia, és „csak” annyi lehet a mozgásteret, amelyet számára a magasabb szintű jogszabály megengedett.

Másrészt ahol a magasabb szintű jogszabály *kogens* rendelkezéseket fogalmaz meg, azoktól semmiképp sem lehet egy alacsonyabb szintű megállapodásban eltérni, de ahol a jogszabály *diszpozitív*, megengedi az eltérést, ott – a magasabb szintű jogszabályban meghatározott keretek között – van lehetőség a külön megállapodásra, eltérésre.

A munkaviszonyra vonatkozó hazai jogi szabályozás hierarchikus rendjében az első az Mt, alatta helyezkedik el az ágazati kollektív szerződés, majd a vállalati kollektív szerződés, és végül az egyéni munkaszerződés.

### **b) A „jóléti” elv**

A munkajogban használatos a „diszpozitivitás” kifejezés, amely a felsőbb szintű jogszabálytól való megengedett eltérést jelenti. Ezen belül beszélhetünk ún. abszolút és relatív diszpozitivitásról. Az *abszolút* azt jelenti, hogy lehetséges az eltérés mindkét irányban: a munkáltató és a munkavállaló javára is (ha megállapodás született erről). Ez alapvetően a munkaviszony szabályozásának rugalmasságát segíti elő: a konkrét feltételekhez igazítás érdekében bármelyik irányban megengedett az eltérés. Ez persze a gyakorlatban sokszor azt jelenti, hogy a többnyire erőfölénnyel rendelkező munkáltató jogosult lehet a szabályokat a saját szempontjait követve, rugalmasan alakítani.

Az ún. *relatív* diszpozitivitás pedig azt jelenti, hogy a magasabb szintű jogszabálytól – ha az megengedi – el lehet térni, de csakis egy irányban, a munkavállaló javára. Ennek hátterében az munkaerő-piaci és jogpolitikai megfontolás áll, hogy a kollektív tárgyalások során is általában a munkaadó van erőfölényben, eleve könnyebben tudja érvényesíteni érdekeit a munkavállalókkal szemben. Ezért – a kapcsolatok, erőviszonyok kiegyensúlyozása érdekében – a gyengébb pozícióban lévő munkavállalókat kívánja védeni azzal, hogy nem engedi meg a munkáltató javára történő eltérést, az csak a munkavállaló javára legyen lehetséges. (A munkaügyi kapcsolatokban ezt nevezzük *jóléti elv*nek.)

Az európai gyakorlatban bár általános érvényűnek tekinthetjük a jóléti elvet, vannak, lehetnek ettől eltérő megoldások is. Egy újabb keletű törvény Svédországban felhatalmazza a vállalati szakszervezetet arra, hogy a felsőbb szakszervezet hozzájárulása nélkül is eltérhessen a magasabb szintű megállapodásban foglaltaktól. Németországban az ágazati kollektív szerződés tartalmazhat egy ún. felnyitási záradékot, amely felhatalmazza a vállalati/üzemi szintű partnereket arra, hogy adott esetben - többnyire a felső szint jóváhagyásával, vagy esetleg anélkül is - a munkavállaló terhére eltérő megállapodást is köthetnek

A magyar munkaügyi jogszabályok sokáig kizárólag a jóléti elvet követték, majd az ezredfordulót követően már megjelent annak a lehetősége – inkább csak kivételes szabályként –, hogy egyes kérdésekben a vállalati szintű megállapodás (kollektív szerződésben, vagy kollektív szerződéses partnerek hiányában az üzemi tanáccsal kötött üzemi megállapodásban) a munkáltató érdeke alapján is eltérjen az Mt-től. A 2012-es új Mt pedig még szélesebb nyitja ezt a kaput, lényegében már az abszolút diszpozitivitás elvét érvényesíti, széles körben lehetővé téve az eltérést. Ennek hivatalos szakmai indoklásában a jogszabályalkotó azt fogalmazta meg, hogy a korábbinál sokkal rugalmasabbá kívánja tenni a munkaerő-piaci szabályozást (hivatalosan a flexicurity elvre hivatkozva, gyakorlatilag viszont inkább csak annak első részét szorgalmazva), amihez az kell, hogy a törvényi szabályozást széles körben és flexibilisen lehessen alkalmazni, adaptálni vállalati szintű megállapodások keretében. A megállapodási hajlandóság erősítése érdekében pedig lehetővé tette az abszolút diszpozitivitást, így a



munkáltató is érdekeltté vált a kollektív szerződésben (üzemi megállapodásban), mert erősebben tudta saját érdekeit érvényesíteni.

Ugyanakkor azt is hozzá kell tenni, hogy a fenti törekvés nem kizárólagos. Továbbra is vannak az Mt-ben olyan szabályok, amelyekben csak a munkavállalók javára lehet eltérni, vagy az általános, tágabb hatályú kollektív szerződéstől (pl. az ágazati kollektív szerződéstől) a szűkebb hatályú (pl. vállalati) kollektív szerződés is csak a munkavállaló javára térhet el.

Mindez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az Mt-ben

- szerepel egy *általános felhatalmazás és korlátozás*: a kollektív szerződés – eltérő rendelkezés hiányában – a II. (munkaviszony) és III. részben (munkaügyi kapcsolatok) foglaltaktól eltérhet, míg a XIX. és XX. fejezet rendelkezéseitől (ezek a munkaügyi kapcsolatok általános kérdései és az üzemi tanácsokra vonatkozó szabályozás) nem térhet el, a szakszervezeti jogokat (271-272.§) nem korlátozhatja,
- vannak külön megjelölt *kogens* szabályok,
- kollektív szerződésben vagy munkaszerződésben *eltérő megállapodást* lehetővé tévő szabályok, és
- külön megjelölt szabályok, amelyekről *csak a munkavállaló javára* lehet eltérni.

## B) Az eltérés lehetősége

A jelenleg hatályos Mt tételesen a következő korlátokat és lehetőségeket határozza meg a törvény előírásaitól való eltérésre:

### a) A felek megállapodásában és a kollektív szerződésben sem lehetséges az eltérés

- A **munkaszerződés szabályaitól** (42-44. §, 44/A. §, 45. § (1), munkaszerződés létesítése, kollektív szerződésben 45. § (1-4) is)
- A munkaszerződés teljesítése során a **munkabér csökkentése** (52. § (3)), a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás **munkavállalói hozzájáruláshoz** kötése (53. § (3-4)), amikor köteles a munkavállaló **megtagadni az utasítást** (54. § (1)), a munkavállaló vétkes **kötelezettségszegéséért** viselendő jogkövetkezmények (56. § (2-5))
- A munkaszerződés **közös megegyezéssel** történő módosítása (58. §)
- A **munkaviszony megszűnésének jogcímei** (63. § (1)), a munkaviszony megszüntetése (64. §), a munkaviszony jogellenes megszüntetése esetén a **munkáltató kártérítési kötelezettsége** (82. § (1))
- A munkáltató **munkaidő-beosztási** joga (96. § (2))
- A **szabadság** megváltása (122. § (5)), a betegszabadság kiadása (126. § (4)), a szülési szabadság hossza és igénybevétele (127. § (1-2,4), a munka- és pihenőidő nyilvántartása (134. §)
- Az **alpbér** meghatározásának módja (136. § (1-2), 137. § (3), 138. § (1-5)), a **bérpótlék** (139. § (1), a **munkabér védelme** (154. §, 159. § (5-6), 161-163. §).

### b) A kollektív szerződésben lehetséges az eltérés

- A **próbaidő** tartama általában 3 hónap, kollektív szerződésben legfeljebb 6 hónap lehet
- A **felmondási idő** meghaladhatja a 30 napot
- Legfeljebb évi 300 óra **rendkívüli munkaidő** rendelhető el (135. § (3))
- Gondatlan károkozás esetén a **kártérítés** mértéke legfeljebb a munkavállaló nyolc havi távolléti díjának összege (191. § (2))
- A **munkaidőkeret tartama** legfeljebb **négy hónap** vagy tizenhat hét (illetve legfeljebb **hat hónap** vagy huszonhat hét a megszakítás nélküli, a több műszakos, idényjellegű, a készenléti jellegű munkakörben), de kollektív szerződés rendelkezése szerint legfeljebb **tizenkét hónap** vagy ötvenkét hét lehet, ha ezt technikai vagy munkaszervezési okok indokolják. (94. § (1)-(3)).

### c) A kollektív szerződésben csak a MV javára lehetséges az eltérés

- A **munkáltató személyében** bekövetkező változás (munkáltatói jogutódlás, az új munkáltatónál érvényesíthető munkavállalói jogok) esetén követendő szabályok (36-40.§)
- A munkáltató munkaviszonnal kapcsolatos **írásbeli tájékoztatási** kötelezettségének gyakorlása (46-47.§)
- A **munkavégzési kötelezettség** teljesülése alóli mentesség sajátos eseteinek megállapítása (55.§ (1))
- A **munkaszerződés módosításának** egyes szabályai (59-61.§)
- A munkáltatói felmondás esetén a **távolléti díjra** jogosultság (63.§ (2)), átvétel esetén az átvevő nem az Mt hatálya alá tartozik (63.§ (3))
- A **felmondás** és a felmondási idő szabályainak meghatározása (65-68.§)
- A **csoporthalmozás csökkentésére** vonatkozó szabályok (71-76.§), az azonnali hatályú felmondás szabályai (78.§)
- A munkavállaló munkájáról adott írásbeli **értékelés** szabályai (81.§)
- A megszüntetett munkaviszony **bírósági** helyreállítása esetén követendő szabályok (83.§)
- A **munka- és pihenőidő**, a napi munkaidő és a munkaidőkeret meghatározása (86-93.§, 95.§), a munkaidő-beosztás szabályai (96.§ (3), 97.§(1), 99.§), a munkaidő vasárnapra vagy munkaszüneti napra beosztása (101-102.§), a munkaközi szünet, napi és heti pihenőidő (103-106.§), a rendkívüli munkaidő (107-108.§, 109.§ (2)), az ügyelet tartama (111.§), az egyes munkavállalói csoportokra vonatkozó különös rendelkezések (113-114.§)
- A **szabadság** szabályai (115-121.§, 122.§ (3), 123.§ (6), 124-125.§), a betegszabadság (126.§ (1-3, 5)), a szülési szabadság és a fizetés nélküli szabadság (127.§ (5), 128-133.§)
- A havi **alaphér** számítása (136.§ (3), 138.§ (6), a fizetendő kamat (160.§), a jogalap nélkül kifizetett munkabér visszakövetelése (164.§)
- A munkavállaló **kártérítési felelősségének** mértéke – a leltárhiányért való kártérítési felelősség mértékét kivéve (179-190. §).

#### d) A munkaszerződésben a munkavállaló javára lehetséges az eltérés

- A munkaszerződés – jogszabály eltérő rendelkezése hiányában – az Mt. és más munkaviszonyra vonatkozó szabálytól a munkavállaló javára eltérhet. (43.§ (1))

### 3.6 A KOLLEKTÍV SZERZŐDÉS MEGSZÜNTETÉSE

A kollektív szerződést – eltérő megállapodás hiányában – bármely szerződéskötő fél három hónapos határidővel *felmondhatja*. (Ha több szakszervezet kötötte a szerződést, közülük bármelyik élhet a felmondás jogával.) A felmondási jogot viszont a kollektív szerződés megkötésétől számított hat hónapon belül egyik fél sem gyakorolhatja. (Mt. 280.§)

A határozott időre kötött kollektív szerződés a határozott idő lejártával értelemszerűen megszűnik.

Az Mt-ben külön szabályok vonatkoznak azokra az esetekre, ha a szerződéses partnerek elvesztik szerződéskötési jogosultságukat, vagy megszűnnek (Mt 281.§):

- (1) A munkáltató, a munkáltatói érdek-képviselői szervezet vagy a szakszervezet (szakszervezeti szövetség) *jogutód nélküli megszűnése* esetén a kollektív szerződés hatályát veszti.
- (2) Több munkáltató vagy több munkáltatói érdek-képviselői szervezet által kötött kollektív szerződés esetén, a kollektív szerződés *csak a jogutód nélkül megszűnt* munkáltató vagy munkáltatói érdek-képviselői szerv tekintetében veszti hatályát.
- (3) Több szakszervezet által kötött kollektív szerződés esetén a kollektív szerződés csak valamennyi szakszervezet *jogutód nélküli megszűnésével* veszti hatályát.
- (4) A kollektív szerződés hatályát veszti, ha a kollektív szerződést kötő szakszervezet (szakszervezeti szövetség) már *nem jogosult* kollektív szerződés kötésére.
- (5) Ez utóbbi szabályt több szakszervezet által kötött kollektív szerződés esetén akkor kell alkalmazni, ha már egyik szakszervezet sem jogosult kollektív szerződés kötésére.

#### 4. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK EREDMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A kollektív szerződések előzőekben bemutatott tartalma egyúttal azt is jelenti, hogy ezekről a kérdésekről folyik majd a tárgyalás, ezeket a témákat vetik fel a partnerek és szeretnének a saját érdekeiknek megfelelő eredményt elérni. Az érdekek ellentétes volta miatt az eredmény természetesen előre nehezen jósolható meg, a megállapodási lehetőségek variációs skálája igen széles. Ha a leginkább egzakt területekre, a bérekre és a juttatásokra, vagy ezen belül is a bérek adott évi emelésének mértékére gondolunk, a növekedés üteme elvileg bárhol lehet a nulla és a végtelen között. A következőkben logikailag azokat a legfontosabb, meghatározó tényezőket emeljük ki, amelyek alapvetően befolyásolják a megállapodás lehetséges, szűkebb intervallumát vagy pontjait.

A kollektív tárgyalások esetében *a megállapodási lehetőségek sávját* a következő tényezők alakítják (ld. 4/1. ábra):

- Először is behatárolják a *gazdasági tényezőket*, ami önmagában érthető is, mert gazdasági kérdéstről, a munkaerőpiac feltételrendszeréről van szó, amelyet természetesen nem lehet kiragadni saját gazdasági összefüggés-rendszeréből.
- Fontos lehet a két tárgyaló fél mögött álló *szervezeti struktúra*, mert ez transzformálja a *követendő értékeket és érdekeket*, ebben formálódnak az elérendő célok, és ez jelenti a tárgyalások eredményességi kontrollját. Nem mindegy, hogy ez milyen elvárásokat fogalmaz meg, milyen mozgásteret, illetve támogatást nyújt a tárgyaló delegációnak, mennyire indukál inkább konfliktusos, vagy inkább megegyezésre törekvő tárgyalási stílust.  
A gazdasági tényezők által meghatározott mozgástéren belül döntő jelentőségű lehet *a két fél erőviszonya*, amely tovább szűkíti a valószínű és lehetséges megállapodási sávot. A jobb hatalmi pozícióban lévő, erősebb érdekérvényesítő képességgel rendelkező fél – a gazdasági tényezők által meghatározott intervallumon belül – jobban képes saját törekvéseinek érvényesítésére. Így pl. a szakszervezet erőfölénye az adott intervallum felső, a vállalat erőfölénye pedig az alsó határa felé tolja el a lehetséges megállapodási pontot.
- Maga a megállapodás *a tárgyalások során* születik, van mozgástér, amelyben a tárgyaló felek ügyessége, jól vagy rosszul megválasztott taktikája is befolyásolja azt, hogy végül is melyik pontot fogadja el majd a két delegáció, de azt is tudni kell, hogy ez a megállapodás csak az előzőekben leszűkített keretek között születhet meg.

##### A/ Gazdasági tényezők



##### B/ Szervezeti tényezők



##### C/ Tárgyalási tényezők



4-1. ábra: A kollektív tárgyalások eredményét befolyásoló alapvető tényező-csoportok

#### 4.1 GAZDASÁGI BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szakszervezetnek a munkavállalói követeléseket először is gazdasági tényezőkkel kell alátámasztania, és ugyanezt teszik a munkaadói oldal képviselői is. Vagyis a szakszervezeti követeléseknek és a munkaadói ajánlatoknak van egy gazdasági tényezőkkel megalapozható-behatárolható sávja. *A gazdaság folyamatai már eleve, önmagukban meghatároznak egy olyan intervallumot*, amely a megállapodás egy szűkebb, lehetséges sávját jelenti,<sup>20</sup>

- a) amely alatt azért nem jöhetne létre megállapodás, mert az ilyen tárgyalási ajánlat társadalmi-gazdasági szempontból *nem indokolható*, munkavállalói oldalról *semmiképp sem elfogadható* (és emiatt a tárgyalások kudarcát eredményezi, kiváltja a szakszervezet részéről a tárgyalások megszakítását, esetleg a munkaharcot), és
- b) amely fölött azért nem jöhetne létre megállapodás, mert az ilyen tárgyalási ajánlat ugyancsak gazdasági szempontból nem realizálható, mivel nem lenne finanszírozható, a gazdasági egyensúly felborulását, a vállalkozás ellehetetlenülését eredményezné stb..

Természetesen azt is előre kell bocsátani, hogy a gazdasági tényezők csak egy gazdaságilag megalapozottnak, megvalósíthatónak tekinthető *sávot, intervallumot* – és nem egyetlen pontot – határoznak meg. Ráadásul az adatbázisok bizonytalansága miatt könnyen előfordulhat az is, hogy több tárgyalási forduló pusztán azzal telik el, hogy a tárgyaló felek ezeken az adatokon vitáznak, ezt a sávot próbálják lehatárolni, számszerűsíteni.

A szakszervezetek és a munkaadók – különösen, ami a bérek, juttatások szerepét illeti – természetesen különböző gazdasági alap-koncepciókból indulnak ki.

#### 4.1.1 A gazdasági alap-összefüggések szakszervezeti oldalról

A szakszervezet számára a bér nem, mint költségtényező, hanem összgazdasági szinten mint keresleti (növekedést indukáló) és egyéni szinten mint jövedelmi tényező, a megélhetés forrása, az életszínvonal meghatározó tényezője játszik fontos szerepet.

A munkavállalói követelések egyik alapvető indoka *a munkavállalók részesedési igénye az összgazdasági vagy vállalati termelékenység-növekedésből*. A gazdaság, az ágazat, vagy az adott vállalat teljesítményének növekedése – egy lényegében változatlan foglalkoztatási szintet feltételezve – a termelékenység növekedését jelenti. Ennek alapján a munkavállalók is arányos részt kérnek a magasabb teljesítmény hozamából. Ez akkor is igaz lehet, ha nehezen mérhető, inkább csak valószínűsíthető, hogy az adott ágazatban (vállalatnál) mennyi lesz a termelékenység növekedése, és az milyen mértékben alapozhat meg követeléseket.

A követelések másik fontos részeleme, megalapozója *az áruk növekedése*. A szakszervezet az infláció követésével akarja megőrizni az életnívót és a vásárlóerőt a munkavállalók és családjaik számára. Az inflációt követő béremelés azt jelenti, hogy a munkavállalói részesedés, vagy más dimenzióban a munkavállalók megélhetése ebben az esetben reálértékben nem nő, csak szinten marad. A szakszervezetek itt általában az összgazdasági inflációs rátával számolnak, ami érthető, mert az adott ágazatra vagy munkavállalói csoportra vonatkozó árindexek nem nagyon állnak rendelkezésre. Ez azért jelent pontatlanságot, mert a megélhetési költségek változásában – az ár- és fogyasztási szerkezet eltérése miatt – lényeges különbség van (lehet) az egyes fogyasztói rétegek között.

Mivel a szakszervezetek (a munkavállalók) számára a kereset az életszínvonal szempontjából fontos, az árakhoz hasonlóan adott esetben befolyásolhatja a szakszervezeti bérkövetelés nagyságát az is, hogy hogyan változnak *a bérek járulék-terhei és adóterhei*. Ha emelkednek a járulék-terhek (pl. a cafeteria-juttatásoknál ez többször is előfordult) nem szívesen fogadják el, ha ezeket a vállalat teljes egészében áthárítja a munkavállalókra (azonos szinten tartva a juttatások bruttó összegét). Ha pedig

<sup>20</sup> Schilling, Florian (1984): Der Einigungsprozess bei Tarifverhandlungen Duncker & Humblot, Berlin, 130-132. o.

csökkennek a bérek munkáltatói járulékai, nem akarják elfogadni, hogy ezek teljes egészében a vállalat költségszintjét javítsák, hanem el akarják érni ezeknek az összegeknek a foglalkoztatás bővítésére, a foglalkoztatási feltételek javítására és a bérek emelésére fordítását.

A harmadik szokásos követelési alap a *bérhányad*: a bérek (vagy keresetek, személyi költségek) összköltséghez, árbevételhez vagy eredményhez viszonyított aránya. A szakszervezetek azt várják el, hogy a bérek legalább ugyanolyan arányban növekedjenek, mint a vállalkozói nyereség, vagy az összköltség, vagyis ne a bérhányad (a munkavállalói részarány a vállalati költségekből) csökkenéséből szülessen a vállalati eredmény, ne a bérköltségek relatív csökkenése nyújtson teret a vállalat számára más termelési tényezők magasabb költségeinek „kigazdálkodására”.

További, meghatározó jelentőségű gazdasági tényezők:

- *A munkanélküliség.* A munkanélküliség rátája elvileg nem csökkenti a szakszervezeti követelményeket, mert azokat elsősorban a vállalati és háztartási jövedelmi pozíciók változásából vezetik le. A munkaerő-piaci helyzet mégis fontos befolyásoló tényező lehet, mert a munkanélküliségtől való félelem (a biztonsági szükséglet) visszafogja a munkavállalói követelményeket.
- *A nyereség.* Közvetve már a termelékenységénél és a bérarányánál is megjelent ez a tényező. Általában nem annyira a nyereség abszolút nagysága, mint inkább a növekedési rátája alakítja a szakszervezeti elvárásokat. Az érvek gyakran az előző évi nyereségre épülnek, mert a tárgy/jövő évi nyereség megbecsülésénél elég nagy a bizonytalanság.
- *A munkaharc költségei.* A szakszervezeti vezetők nyilatkozataiban ezek közvetlen nem befolyásolják a szakszervezeti követelmény szintjét, de közvetve, a háttérben mégis megjelenik ez a dimenzió. A közvetett hatás elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a harc várható költségeit párhuzamba állítják a még elvárt, elérhető többlet-eredménnyel. (Vagyis ha viszonylag nem magasak a költségek, könnyebben vállalható a harc, és ezért a szakszervezeti követelményszint emelkedni fog. Másik oldalról pedig a munkaharc minél nagyobb károkat okoz a munkaadói oldalnak, értelemszerűen ennek arányában emelkedik a követelmény-szint.)

Abban természetesen megoszlanak a vélemények, hogy a szakszervezetek ténylegesen mennyire veszik figyelembe a gazdasági tényezőket a követelmények meghatározásánál. Van olyan álláspont, amely szerint nem feltétlen nagy a gazdasági megalapozás jelentősége, mert a szakszervezeti követelmények háttérben a munkavállalók és a saját szakszervezet életérzése, elvárása áll. Vagyis a gazdasági adatok sokszor inkább hivatkozási alapot jelentenek a szakszervezetek számára (a munkaadói oldallal és saját tagságukkal szemben is), mintsem meghatározó értéket.

Megítélésünk szerint ez még nem zárja ki a gazdasági megalapozás indokoltságát és szükségességét. A gyakorlati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a szakszervezetek igenis mérlegelik saját vállalati vagy ágazati gazdasági (reálkereseti) pozíciójukat. Ez főleg a minimálisan elfogadható szint meghatározására érvényes (pl. a megélhetési költségek változása, a jövedelmek reálértékének alakulása stb.). Másrészt a gazdasági érvekkel alátámasztható szinttől a szakszervezet sem rugaszkodhat el, mert innen merítheti alapvető és védhető érveit. Ezen a sávon kívül vagy a munkaadók felé, vagy a tagság számára válik lehetetlenné és/vagy képviselhetetlenné az adott követelés.

#### 4.1.2 A gazdasági megalapozó összefüggések munkaadói oldalról

A munkaadói oldal - a szakszervezetekkel ellentétben - többnyire mindezt saját vállalati *versenyképessége* oldaláról közelíti. Abból indul ki, hogy a magasabb bérek következtében *megnövekednek a költségek*, kényszerűen emelni kell az árakat. Ennek hatására csökken a kereslet, romlik a versenyképesség, ami a foglalkoztatási színvonalat is fenyegeti. Ezzel szemben egy mérsékelt bérpolitika mellett fenntartható (vagy akár javítható) lenne a versenyképesség, ami a gazdaság fejlődését, a konjunktúra kiegyenlítését és a foglalkoztatás javítását eredményezi. Itt természetesen

nem pusztán a bérekről, hanem a teljes személyi költségről van szó, beleértve az adók és járulékok hatását is.

A munkaadói oldalon különösen a következő fontosabb tényezők játszanak még szerepet:

- *A termelékenység növekedése.* Egy, a termelékenység növekedésével összhangban álló bérpolitika stabilizálhatja a termékegységre jutó bérköltségeket, és ezzel nem indukál pótlólagos bérköltség-növekedésből adódó racionalizálási kényszert a vállalatnál, nem rontja a nemzetközi versenyképességet. A termelékenység, a vállalat gazdaságossága ott is megjelenik a mérlegelésben, hogy a gazdaságosság javítása a munkavállalók számára is pozitív, mert a munkahelyek nagyobb biztonságát eredményezi.

Másrészt – az előbb említett szakszervezeti gyakorlathoz hasonlóan – munkaadói oldalon is gyakori, hogy nem a vállalati, hanem az ágazati vagy országos adatokkal operálnak a saját érvrendszer kialakításánál.

- *Az árnövekedés mértéke.* A várható fogyasztói árnövekedés munkaadói oldalon – ellentétben a szakszervezetekkel – tisztán gazdasági szempontból általában nem jelent feltétlen méltányolandó alapot a bérek emelésére. A munkaadók érdek-rendszerében a megélhetési költségek emelkedése szociális kérdés, amelyet a munka, mint termelési tényező árában csak a feltétlen szükséges mértékben akarnak elismerni.

Az árakkal kapcsolatban a vállalati kalkulációt alapvetően az határozza meg, hogy input oldalról (anyagok, energia, beszállítók) milyen mértékű inflációs nyomás nehezedik majd a vállalatra, és ez milyen mértékben növeli meg a költségeket. Másrészt a költségek növekedését milyen mértékben lehet majd elismertetni a fogyasztókkal, hol húzódnak a vállalat áremelési törekvéseinek piaci korlátai.

- *A nyereség- és berráta.* A nyereség abszolút nagysága és növekedése a munkaadói érvrendszerben sokkal erősebben jelenik meg, mint szakszervezeti oldalon. Ez érthető is, mert többnyire ebben a dimenzióban fogalmazódnak meg a tulajdonosi elvárások, valamint ettől függ az, hogy a nyereség milyen mértékben képes biztosítani a stratégiai fontosságú beruházásokhoz szükséges finanszírozási forrásokat. A munkaadói oldal hivatkozhat arra, hogy az elmúlt évek nyeresége nem tett lehetővé megfelelő beruházásokat. A nyereség csökkent, a beruházások visszaestek, a további béremelés és nyereségcsökkenés a vállalkozás létét veszélyeztetné.
- *A munkaharc költségei.* Ezeket a munkaadói oldal ajánlatában általában nem veszik figyelembe, legalábbis a hivatalos nyilatkozatokban és előterjesztésekben ez nem jelenik meg. Ennek ellenére – még ha nem is készítenek költség- és kockázati elemzéseket – feltételezhető, hogy mérlegelik a munkaharc valószínűségét és lehetséges hatását.

## 4.2 SZERVEZET-SPECIFIKUS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

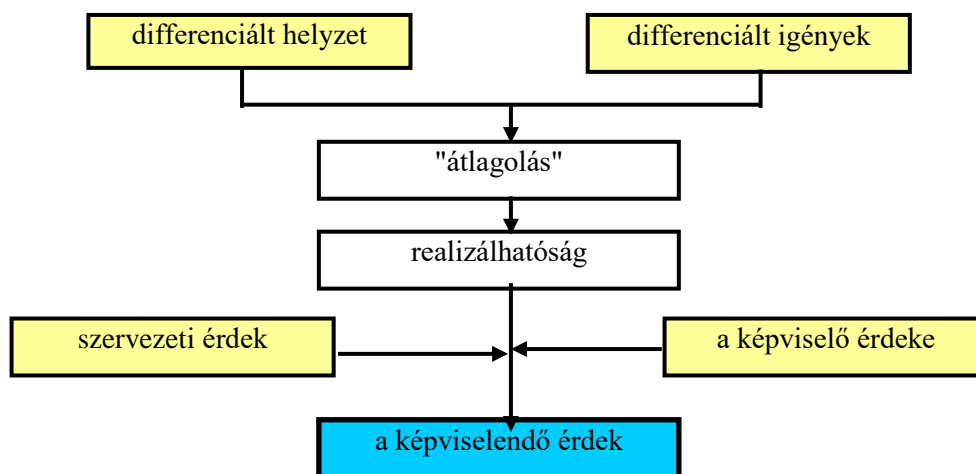
A gazdasági tényezők által nagy vonalakban kijelölt intervallumon belül a megállapodás egy szűkebb realizálható sávját alapvetően meghatározzák a két fél mögött meghúzódó szervezeti keretek. Ennek három dimenzióját érdemes kiemelni: egyrészt magát a szervezeti struktúrát, másrészt az ebben megfogalmazódó értékeket, elvárásokat, harmadrészt a szervezetek erejét, a másik féllel szemben megnyilvánuló pozícióját (hatalmát).

### 4.2.1 Szervezeti keretek

A szervezeti keretek, szervezeti struktúra *tartalmi jelentőségét, funkcióját* először is az határozza meg, hogy ezen keresztül történik a kollektív tárgyalások során követendő célok, megvalósítandó érdekek meghatározása. A külső befolyásoló tényezők mérlegelése és az érintettek (sok szempontból eltérő, differenciált, esetenként ellentétes) érdekei ebben a keretben transzformálódnak az érdekképviselő által követett (és a tárgyalások során is érvényesíteni kívánt) célokká. A másik végponton pedig ez az a szervezeti struktúra, amelyik majd végül elfogadja vagy elutasítja a tárgyalásztalnál elért eredményt.

Értelemszerűen nem mindegy, hogy ez hogyan, milyen szempontokat követve és milyen eredménnyel történik meg, illetve hogyan befolyásolják – erősítik, gyöngítik, esetleg deformálják – mindezt szakmai (társadalmi-gazdasági) szempontok, szervezeti vagy személyes érdekek. (Ld. 4-2. ábra.)

A tárgyalások „hátszágát” képező szervezeti egységek különböző érdekcsoportokat (értékeket, törekvéseket, célokat), valamint szakértői tudást (ismereteket, tapasztalatokat) foglalnak magukba. Ennek felhasználásával – a cél-meghatározás (érdek-transzformálás) mellett – egyrészt komoly *szakmai és pozícióbeli (hatalmi) támogatást* tudnak nyújtani a tárgyaló delegációnak, másrészt ugyancsak erőteljes *kontrollt* képesek gyakorolni a tárgyalások, illetve a megállapodási pont felett. Nem igényel különösebb bizonyítást, hogy ez értelemszerűen befolyásolja az adott fél tárgyalási pozícióját.



**4-2. ábra: Érdektaszformálás**

Forrás: Gerd Schienstock (1982): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Leske Verlag + Budrich GmbH, Opladen.

Az általános szervezeti-döntési hierarchia alapján a következő szinteket és szervezeti formákat érdemes megkülönböztetni az érdekképviseletknél:

1. *Az alapvetően érintettek* (a szakszervezeti tagok, a munkavállalók, illetve a tulajdonos, a menedzsment, a vállalat).
2. *A „megbízók”,* akik az elsődlegesen érintettek nevében megbízzák a tárgyalókat az alapvetően érintettek érdekeinek védelmével, érvényesítésével a kollektív tárgyalások folyamatában. (Ez lehet egy szakszervezeti elnökség vagy bizalmi testület, illetve a vállalat tulajdonosa, a taggyűlés, az igazgatóság.) Adott esetben ez kiegészülhet mindkét oldalon a nagyobb érdek-csoportok képviselőivel, amelyek a saját nézőpontjukból kontrollálják, irányítják a tárgyalásokat, ellenőriznek, értékelnek, szakmai tanácsokat adnak. (Szakszervezeti oldalon a nagyobb ágazatok képviselői, vélemény-vezérek, munkáltatói oldalon a meghatározó súlyú ágazatok vagy vállalatok képviselői, politikusok, önkormányzati és kormányzati képviselők.)
3. *A tárgyaló bizottság,* amelyik az érdemi tárgyalásokat folytatja a másik féllel.
4. *A tárgyaló bizottság elnöke,* aki vezeti a tárgyalást, irányítja a tárgyaló delegáció munkáját, meghatározza követendő szerepeket, taktikákat, szükség esetén informális, bizalmas egyeztetést folytat a másik oldal tárgyaló bizottságának elnökével, egyes „kényes” pontok tisztázása, egységes

értelmezése céljából, ugyancsak a megállapodási ponthoz való kölcsönös közeledés, a megegyezés elősegítése érdekében.

### **Az elnökség**

A kollektív tárgyalások során – különösen munkavállalói oldalon – sokféle érdekcsoport sajátos szempontjait kell figyelembe venni, megjeleníteni. Ennyi érdekképviselőt viszont nem lehet bevonni a tárgyaló delegációba. Ezért ezek a képviselők az érdekképviselő elnökségében (vagy egy kibővített testületben) kapnak helyet, ahol közvetlen információkat szerezhetnek, és közvetlen kifejtetik véleményüket. Ezekkel a képviselőkkel együtt látja el az „elnökség” a háttérben a tárgyaló delegáció munkájának *értékelését és irányítását*, adott esetben a *döntés* jogát is gyakorolva.

A tárgyalások természetesen alapvetően és elsődlegesen az *alapvetően érintettek* érdekeinek megvalósításáért szerveződnek, de ők közvetlen, személyesen – már technikai, szervezési nagyságrendi okokból következően is – nem lehetnek jelen. Ezért az elnökség, a bizalmi testület feladata az alapvetően érintettek törekvéseinek, céljainak, elvárásainak feltárása, megismerése és közvetítése. Természetesen ennek során minimum két zavaró tényező léphet fel. Egyrészt az, hogy a képviselők mennyire képesek pontosan megismerni a képviseltek érdekeit, kinyilvánított törekvéseit, hogyan tudják *szintetizálni és közvetíteni* az esetenként igencsak eltérő, időnként túlfűtött egyéni álláspontokat. Másrészt szervezetszociológiai axióma, hogy elsődlegesen minden szervezet a saját szervezeti céljait veszi figyelembe, vagyis az előző érdek-megfogalmazást torzíthatják még az érdekképviselő (az elnökség vagy a bizalmi testület), mint *szervezet, testület saját szempontjai, szervezeti-hatalmi érdekei*.

Ez a funkció szakszervezeti oldalon kiegészül még az alsóbb szakszervezeti szintekkel, a tagsággal való folyamatos *kapcsolattartással*. A pontos tájékoztatás és a konzultáció annak megelőzésére szolgál, nehogy utólag, a megállapodást követően legyenek „lent” elégedetlenek az elért eredménnyel. Erre szolgálnak a folyamatos tájékoztatás eszközei (szakszervezeti újság, szórólapok, tájékoztatók) is.

Ez a testület biztosítja egyúttal a *szakmai háttér* is. Amíg a delegáció tárgyal, vagy amikor tanácskozássra visszatér, szakmai elemzéseket készít, értékeli a kialakult helyzetet, az alternatív megoldási lehetőségeket. Ennek a funkciónak az érvényesítéséhez kellenek a különböző, érintett szakmák képviselői (munkaügyi, pénzügyi szakemberek, jogászok). Értékelik az elhangzott (vagy a szűkebb körű tárgyalásokon esetleg csak sejtetni engedett, a kimondott szavak mögött megjelenő) javaslatokat, azok költség- és jövedelem-hatásait. A jogászok átvizsgálják a munkajogi problémákat, a személyzeti szakértő értékeli a vállalati vezetésre és az üzemi szervezetre, a termelékenységre gyakorolt, illetve a munkavállalók érdekeit érintő hatásokat, és közösen keresik a lehetséges mellékhatásokat, amelyek fontosak lehetnek az adott oldal számára. Ennek megfelelően módosulhat a saját pozíció. Értékelik a megállapodás lehetséges esélyeit, és hatását. A tárgyalók ezen viták és érvek alapján alakítják ki saját álláspontjukat és térnek vissza a tárgyalóasztalhoz. Lényegében párhuzamosan folyik a munka a tárgyaló és a „háttér”-bizottságban.

Nagyon fontos, hogy ez a testület a tárgyalások előtt *milyen elvárásokat fogalmaz meg*, milyen tárgyalási elveket, filozófiát és taktikát fogalmaz meg a tárgyalók számára, a tárgyalások menetében pedig hogyan értékeli a tárgyalás tartalmi és formai menetét, megítélése szerint a delegáció kellően kihasználta-e már a mozgásterét. Ha az elnökség rosszul (vagy egyszerűen másként) ítéli meg a helyzetet, és úgy véli, hogy van még tárgyalási lehetőség, vagy az elnökség nem járul hozzá a tárgyalások megszakításához, az igencsak megnehezíti a tárgyaló felek dolgát.

Potenciális feszültség abból eredhet közöttük, hogy a két bizottság ismeret- és élmény-anyaga – részben legalább – könnyen elszakadhat egymástól. A tárgyaló bizottság az, amelyik közvetlen szembesül a másik fél érveivel, álláspontjával, személyesen (szubjektíve) érzékeli a korlátokat és lehetőségeket. A többiek ezzel csak közvetve, gyengébb intenzitással, áttételesen szembesülnek. Másrészt az elnökség, a bizalmi testület az, amelyik tagjain keresztül szorosabb és folyamatos kapcsolatban áll a bázis szervezetekkel, a tagsággal, jobban érzékeli az elvárásait vagy elszántságát.



Ezért lehet, hogy a tárgyalások előre haladtával a tárgyaló bizottság kompromisszum-készebb, az elnökség viszont épp keményebb és akár harcra is készebb álláspontot foglal el.

Más konkrét tartalmi elemekkel, de hasonló folyamat játszódhat le a munkaadói oldalon is a tárgyaló delegáció és a munkaadói szövetség, vagy a tulajdonos, az igazgatóság között.

### A tárgyaló bizottság

A tárgyaló bizottság általában 5-10 tagból áll. A tárgyaló bizottság összeállításánál mindkét oldal arra törekszik, hogy az adott oldalt (képviselendő érdeket) *megfelelően reprezentáló* tárgyaló bizottságot állítson ki, akik egyúttal megfelelő szakmai ismeretekkel, tárgyalási tapasztalatokkal és döntési jogokkal is rendelkeznek.

A reprezentativitási törekvés vállalati szinten általában azt jelenti, hogy

- a) szakszervezeti oldalon a delegációt a szerződésképes szakszervezet elnöke vezeti, tagokként a szakszervezeti vezetők mellett a nagyobb, meghatározó munkavállalói csoportok képviselői, valamint az elnökség szakmai funkcionáriusai kapnak helyet (kiegészítve esetleg szakértőkkel)
- b) munkaadói oldalon a delegációt általában a vállalat tulajdonosa, vagy első számú vezetője irányítja, tagjai a vállalat különböző funkcionális vezetői (műszaki és gazdasági igazgató, vállalati jogász, HR-vezető).

Tehát ez a bizottság az, amelyik a tárgyalásokat közvetlen folytatja, miközben folyamatos kapcsolatban áll a „megbízókkal”. Nem akarjuk most megismételni az előzőekben leírtakat: egy tárgyalási szinttel lejjebb hasonló érdekraszformáció zajlik, mint amit az előzőekben megfogalmaztunk. Itt is megjelenik a megbízó/ügynök jelenség, csak míg az előző szinten az elsődleges érintettek voltak a megbízók, és az elnökség az ügynök, most az elnökség lesz a megbízó, és a tárgyaló delegáció a megvalósító ügynök.

Az előző gondolatmenetek háttérében már megjelent a klasszikus és lényegében eldöntetlen, az egyes tárgyalási döntéseket megalapozó motivációkkal kapcsolatos ún. **Dunlop-Ross-vita**<sup>21</sup>. Dunlop abból indul ki, hogy az árupiac racionalitása a munkaerőpiacra, a szakszervezetekre is alkalmazható, mivel az is egyfajta vállalkozásnak tekinthető, vagyis munkaerőt kínál és a lehető legmagasabb árat, vagyis bért szeretné elérni (maximalizációs elv). Ezzel szemben a szervezeti oldalról közelítő Ross szerint a szakszervezet egy „politikai”<sup>22</sup> intézmény, amelynek közös motivációi és céljai nem azonosak a tagjaik egyéni, individuális céljaival. Ezért a tagok bérének maximálása vagy más, hasonlóan strukturált célok nem lesznek a szervezet elsődleges céljai, hanem „csak” segédeszközök magának az intézménynek a túlélését és növekedését elősegítő célok számára. A vita lényege tehát az, hogy a bértárgyalást elsődlegesen (inkább) gazdasági, vagy inkább politikai tényezők determinálják.

### A szervezeten belüli befolyásoló tényezők szakszervezeti oldalról

Itt különösen a szakszervezeten belüli verseny játszik kiemelkedő szerepet. Ebből a szempontból lesz fontos a szakszervezetek belső szervezeti struktúrája és a formális cél-kialakítás mechanizmusa. Ross<sup>23</sup> szerint a szakszervezet, mint intézmény saját integritására és szuverenitására, saját presztizsére, túlélésére és emelkedésére orientált. Ugyanakkor a szakszervezeti és a szervezeti szolidaritás az érdekérvényesítés alapfeltétele, ezért a hivatalos megnyilatkozásokban a véleménykülönbségek - bár természetesen léteznek - nem kapnak nyilvánosságot. Emellett nem pusztán szervezeti-hatalmi érdekek jelennek meg, hanem koncepcionális, küldetésstudatbeli, stílusbeli különbségek is. Természetesen eltérő a harcokésszég is.

### A szervezeten belüli befolyásoló tényezők munkaadói oldalról

<sup>21</sup> Idézi Wolters, i.m.

<sup>22</sup> A „politikai” kifejezés itt szervezetszociológiai értelemben jelenik meg, nem tévesztendő össze a párt-politikai intézményekkel!

<sup>23</sup> A. M. Ross: Trade Union Wage Policy, Berkeley 1948. Idézi Wolters, i.m.

Divergáló vélemények és szervezeti érdekek természetesen itt is léteznek. A szakszervezetekhez hasonlóan itt is vannak vélemény-vezetők, erős karakterek, akik irányítják a szervezet célkialakítását és alakítják a véleményeket. A különbség talán abból adódik, hogy a szakszervezet tömegszervezet, a munkaadói szövetség viszont kisebb létszámú, szakmailag más szinten álló, inkább elit-szervezet. A munkaadói oldalon belüli különbség eleve abból adódhat, hogy az egyes cégek versenyképessége, konjunkturális és foglalkoztatási helyzete különböző, de természetesen különbözőek lehetnek a vállalati stratégiák is. Függ attól is, hogy milyen eredményes a szövetség koordinációs munkája és mennyire sikerül elérni a vállalatközi, a munkaadók egymás közötti szolidaritását. Differenciáló tényező az is, hogy milyen mértékben vannak jelen nagy, közepes- és kisvállalatok, mivel azok adottsága eleve eltérő. Mennyiben mások a regionális szövetségek szintjén megfogalmazódó súlypontok és az országos szövetség céljai, amelyet az országos gazdasági jellemzők értelemszerűen nagyobb mértékben befolyásolnak, illetve mennyire centralizált a szervezeti-döntési struktúra, melyik szint játszik meghatározó szerepet. Lehet, hogy az egyik körzetben héják, a másik körzetben galambok ülnek.

#### 4.2.2 Szervezeti célok

A munkavállalói és munkáltatói érdekképviseleti szervezetek szervezeti-működési mechanizmusainak sajátos érdek-transzformáló szerepén túl a következőkben azt szeretnénk kiemelni, hogy önmagában az adott érdekképviselet által megfogalmazott elvárások jellegének, az általuk követett érdekképviseleti filozófiának és szakmai tartalomnak önmagában, mint olyannak is milyen jelentős szerepe lehet a tárgyalások kimenetele és eredményessége szempontjából.

Tézisünk az, hogy a célok jellegének és tartalmának megfogalmazása, a célok mögött meghúzódó szervezeti törekvések már eleve lényegesen befolyásolják azt, hogy **egy tárgyalás ab ovo inkább konfliktus- vagy konszenzus-orientált** lehet.

A 4.1 fejezetben már megfogalmaztuk, hogy a gazdasági tényezők már eleve determinálnak egy szűkebb lehetséges tárgyalási és megállapodási intervallumot. Ezt most azzal egészítjük ki, hogy ezen az intervallumon belül

- a) ha a két fél – legalábbis a tárgyalások végéhez közeledve – egyaránt konszenzus-orientált stratégiát követ, akkor a megállapodási sáv nagy valószínűséggel a gazdasági tényezők által meghatározott intervallum *közepé táján* fog elhelyezkedni,
- b) ha legalább az egyik fél kompetitív, konfliktus-orientált stratégiát követ, és ezt eredményesen érvényesíti a másik féllel szemben, akkor a megállapodási sáv nagy valószínűséggel a gazdasági tényezők által meghatározott intervallum *valamelyik szélén* lesz. (Értelemszerűen azon a szélén, amelyik kedvező a konfliktus-stratégiát eredményesen követő fél számára.)

A következőkben – példaként – néhány olyan stratégiai törekvést fogalmazunk meg, amelyek a fentieknek megfelelően alapvetően befolyásolják majd, hogy a szervezeti tényezők eredményeként inkább a gazdasági tényezők intervallumának valamelyik szélén, vagy a közepén lesz inkább valószínű a megállapodási pont.

- ⇒ **A megbízó szervezet átpolitizáltsága:** Minél erősebb az adott szervezet átpolitizáltsága, annál erősebbek lesznek az ebből következő politikai törekvések, amelyeket mindenképpen el akar érni, mindenképp követni és igazolni akar. Ezért csak a saját célok érvényesítése lesz a fontos és elfogadható, vagy a saját oldalra nyomja a megállapodási pontot, vagy megtöri a tárgyalást. És minél kisebb a stratégiában a politikai nézőpont jelentősége, annál inkább „csak” érdekek ütköztetése zajlik a tárgyaláson, a felek középtájon találkozhatnak.
- ⇒ **Hatalmi szempontok:** Minél erősebbek a hatalmi törekvések (ld. korábbi modellek) valamelyik félnél, annál inkább csak a hatalom megszerzése és érvényesítése, a győzelem az elfogadható, ezt az erő kifejezésével is érvényesíti majd. Csak az lesz elfogadható számára, ha eléri a saját maximumot és az ellenfelet lenyomja annak minimumára. És minél kevésbé jelentkeznek hatalmi szempontok, minél kevésbé érvényesülnek saját (szervezeti vagy személyes) státusz- és

presztizs-szemponatok, annál inkább érvényesülhet a megállapodásra törekvés, a konszenzus-keresés, amit valószínűleg a sáv közepén fognak megtalálni.

- ⇒ **Gazdasági vagy szervezeti-politikai racionalitás.** A gazdasági szereplő konszenzusra törekszik, mert tudja, hogy fontos a másik gazdasági szereplő érdeke és számára is szükséges a másik gazdasági szereplő fennmaradása, valamint a gazdasági racionalitás alapján is az eredmények közös maximumát tartja a legjobb eredménynek. A politikai szereplő saját szervezeti céljait emeli ki, és nem foglalkozik a másik fél szervezeti érdekeivel. Hajlamos lesz a zérus összegű játékra, amelyben nyerni akar, a másik felet lenyomva annak lehetséges „vesztő” pozíciójába.
- ⇒ **Eredményességre törekvés:** Minél erősebb az eredményességi cél (eredményességi kényszer) az adott oldal számára, annál kevésbé lesz hajlamos kompromisszumra. Csak a nyereség, az eredményesség az elfogadható, ezért vagy saját szempontja szerinti szélen fejezi be a tárgyalást, vagy széttöri azt. Ha az adott célrendszer feszített, de a megbízók és a delegáció is annak tudatában ül le tárgyalni, hogy a másik félnek ugyanúgy relevánsak a céljai és érdekei és ugyanolyan erősek az eredményességi céljai, akkor mindketten keresni fogják a közös, kompromisszumos pontot.
- ⇒ **A bérköltség kalkulációs súlya:** A bérek aránya minél magasabb az összköltségen belül, a munkáltató számára annál fontosabb a számára kedvezőbb (alacsonyabb) béremelés, ezért keményebben, kevésbé kompromisszum-készen fog tárgyalni. Másrészt minél könnyebben képes áthárítani a bérköltség növekedését a fogyasztókra, vagy képes más módon (szerkezetváltással, teljesítmény-növelő intézkedésekkel stb.) ellensúlyozni annak költségnövelő hatását, annál engedékenyebb, kompromisszum-készebb lehet.
- ⇒ **A következmények mérlegelése:** Ha egy adott fél önmagában csak a tárgyalási célt tartja szem előtt (a bérek minél nagyobb emelését az egyik, minél kisebb emelését a másik oldalon), hajlamos lehet szélsőséges pozíciókra törekedni. Ezzel szemben minél szélesebb körben nézi az adott tárgyalási cél szélsőséges erőltetésének lehetséges következményeit, minél több tényezőt mérlegel (a béremelés mellett pl. a foglalkoztatásra, munkahelyek megőrzésére gyakorolt hatást, illetve a versenyképesség mellett pl. az ösztönzési szempontokat, a munkaerő-piaci pozíciót, az elégedettség és a teljesítmény összefüggését), annál inkább hajlik majd a konszenzusos megállapodásra.
- ⇒ **A tárgyalási témák köre.** Ha csak egy tényezőt tárgyalnak a felek, az könnyebben vezet szélsőséges eredményre, mert nincs más lehetőség: ebben az egy tételben kell „győzni” eredményeket felmutatni, minden áron. Ha több tényező van terítéken, nem kell mindegyiket megnyerni ahhoz, hogy eredményesnek tekintsük a tárgyalást: lehet engedményeket tenni, elfogadni kompromisszumos ajánlatot az egyik tételnél, mert ennek ellentételezéseként majd kedvezőbb megállapodást lehet elérni egy másik tételnél.

### 4.2.3 Erőviszonyok

A gazdasági tényezők által meghatározott mozgástér kihasználását az előbbieken tárgyalt szervezeti-strukturális tényezők mellett az határozza meg, hogy milyen a két fél erőviszonya, alku-ereje (nyomásgyakorló és kár-okozó képessége). A munkaadó erőfölénye értelemszerűen a gazdasági szempontok alapján lehetséges intervallum alsó határa felé nyomja le a megállapodási sávot, míg a szakszervezet ereje a még finanszírozható felső határ felé nyomja fel ezt az értéket.

Az erőviszonyokat alakító tényezőket a következőkben a **szakszervezetek** példáján keresztül mutatjuk be, de ugyanez *értelemszerűen érvényes a munkaadói oldalra is.*

#### a) A szervezettség foka és mértéke

A szakszervezet taglétszáma, szervezettsége, a szakszervezet által képviselt munkavállalók adott ágazaton vagy szakmán belüli aránya a szakszervezet legitimitását és erejét meghatározó tényező, ami emeli társadalmi súlyát és – a károkozási potenciálon keresztül – gazdasági jelentőségét is. Németországban végzett gyakorlati vizsgálatok során egyértelmű kapcsolatot mutattak ki a szervezettség foka és a tarifátárgyalások eredménye között, vagyis a magasabb, emelkedő taglétszám magasabb béremelkedést von maga után.

#### **b) A tagság aktivitása**

A szervezettség foka már önmagában is meghatároz egy adott sztrájk-lehetőséget és fenyegetést, amelyikkel mind a két félnek már a tárgyalások előkészülete során számolnia kell. Fontos továbbá, hogy ez a szervezettség milyen irányban és mértékben változik, mert ez jelzi a szakszervezet növekvő vagy csökkenő súlyát. Ugyanakkor ezen belül, vagy akár ettől függetlenül is meghatározó, hogy a tagság mennyire aktivizálható, mobilizálható, mennyire „csendes tömeg”, vagy „harcos csapat”.

Lehet, hogy egy szakszervezetnek magas a szervezettségi foka, de ha tagjai többségükben passzívak, nem mozgósíthatóak, akkor ez igazából nem jelent komoly sztrájk-fenyegetést a vállalat számára. De az is lehet, hogy egy alacsonyabb szervezettségű szakszervezet tagjai olyan tekintéllyel bírnak, amelynek alapján bármikor mozgósítani tudják a nem szervezettek jelentős részét is. Vagyis a szakszervezet érdekérvényesítő képességét alapvetően meghatározza, hogy mennyire érvényesül a *szolidaritás* a szakszervezeti tagságon belül, illetve milyen aktivizáló erővel rendelkezik, mennyire képes adott esetben – pl. egy demonstrációhoz, sztrájkhoz – megnyerni a nem szakszervezeti tagok szélesebb körét.

#### **c) Sztrájk-tapasztalatok**

Az előzőleg megfogalmazott aktivitás készséget és képességet, vagyis potenciális erőt jelent. A tárgyalási pozíció szempontjából nemcsak az a fontos, hogy mennyire készek a harcra az adott ágazat vagy vállalat munkavállalói, milyen a sztrájk gyakorisága és milyen tartósak voltak a sztrájkok, hanem az is, hogy azok milyen eredménnyel zárultak. A fenyegetéssel, harccal ténylegesen elért múltbeli eredmények erősítik a mai harc-készséget, míg a negatív tapasztalatok, illetve a másik fél nyilvánvaló ereje inkább tartózkodóvá, passzívvá teszik a szakszervezeti tagságot.

Ennek ellenére a sztrájk-tapasztalatok nem jelentenek feltétlen kifejezett befolyásoló tényezőt a követelmények meghatározásánál. Inkább – ugyanúgy, mint a szervezettségi fok – kiegészítik, felerősítik más tényezők hatását. Egy korábbi eredményes sztrájk minden bizonnyal erősíti a szakszervezet tárgyalási pozícióját, de visszafogottá is teszi, mert – a sztrájk negatív társadalmi-gazdasági következményei miatt – joggal véli úgy, hogy nem lehet mindig csak ezzel az eszközzel élni.

#### **d) Károkozási potenciál**

A sztrájk-fenyegetést alapvetően az minősíti, hogy egy munkaharc esetén milyen mértékű károkat képes okozni a szakszervezet, illetve mennyi ideig képes a szakszervezet – a munkaharcban résztvevő tagság – kitartani, finanszírozni a kieső jövedelmek legalább részbeni pótlását, (és mindez hogyan viszonyul a másik oldal teherbíró képességéhez). A „sztrájk-kassza” nagyságának és a vállalat likviditási képességének a viszonya ezért is fontos tényező.

A károkozásnál a „harmadik félnek”, a munkaharcban érintetteken kívüli szférában érintetteknek okozott kárt is figyelembe kell venni (szállítók, vevők, egy közlekedési sztrájknál az utazás lehetőségétől megfosztottak), valamint a sztrájk által okozott presztizs-vesztéséget is. (A másik oldalon okozott kár nagysága erősíti, de a harmadik fél által elszenvedett kár – különösen, ha ez jelentős társadalmi visszhangot kap – lényegesen gyengíti a sztrájk elismertségét és hatását.)

#### **e) Az érintettek fenyegetettsége, veszélyeztetettsége**

Az aktivitást, a károkozó potenciált lényegesen visszafoghatja az, ha az érintettek joggal tartanak a harcot kísérő/követő retorzióktól. Ez a fenyegetés lehet külső (az elbocsátástól, a munkahely elvesztésétől, a munkanélküliségtől való félelem), és lehet belső is (kirekesztés, pozíció-vesztés vállalaton belül). Mindez értelemszerűen lényegesen befolyásolja az aktivitást és a két fél erőviszonyát.

### f) Szervezeti háttér

Az adott érdekképviselő mögött milyen mértékben és súllyal állnak társ-szervezetek (amelyek szükség esetén pl. szolidaritásukról biztosítják a sztrájkolni készülő szakszervezetet), illetve egy olyan szövetségi rendszer, amelyik információs, szakmai, jogi, lobbijellegű, vagy akár pénzügyi (sztrájk-kassza) támogatást képes biztosítani.

### g) A közvélemény (a média) támogatása

A közvélemény részéről megnyilvánuló támogatás jelentős tartást adhat a követelések melletti következetes kiálláshoz, míg a közömbös vagy elutasító vélemény elbizonytalaníthatja, meggyengítheti az érdekképviselőt. Ebből a szempontból különösen fontos a médiák által megfogalmazott támogató-elismerő vagy kritikus-ellenkező álláspont, mert közvetlen ez jelenik meg a felszínen. Másrészt ez nemcsak képviseli, hanem alakítja is a közvéleményt.

### g) A szakszervezet politikai súlya, elismertsége

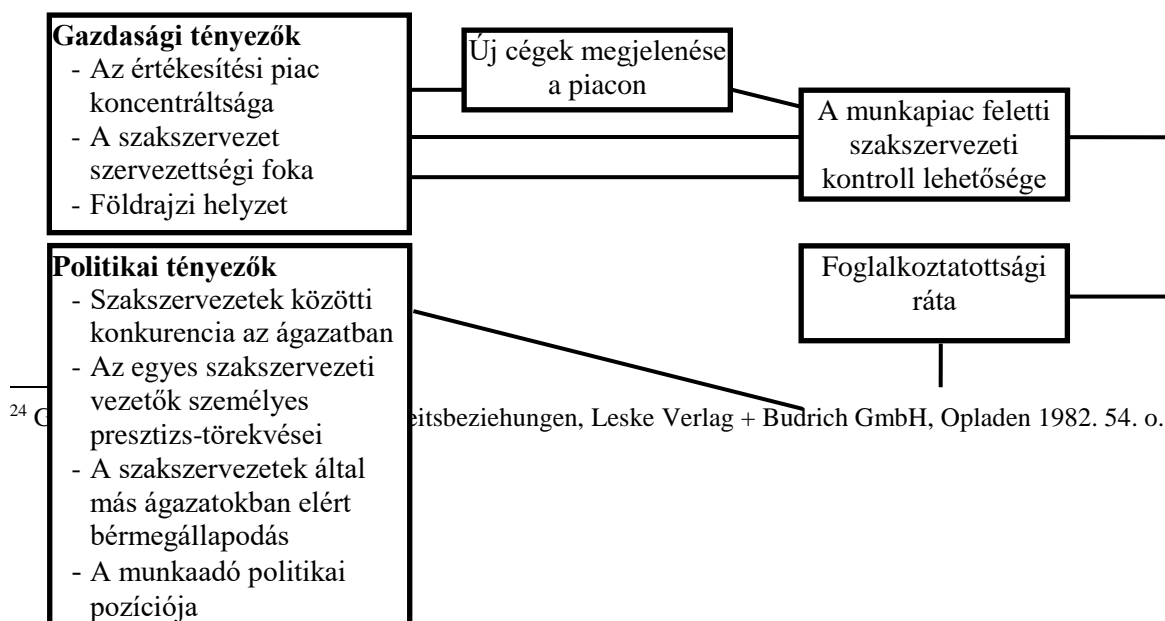
Az érdekvégyesítő pozíciót befolyásolja az is, hogy a politika és a társadalmi értékrend szintjén milyen a szociális partnerség, a kollektív tárgyalások (és ezen belül a szakszervezetek) elismertsége, milyen mértékben fogadja el és támogatja azt a kormányzati-politikai struktúra. Ezen belül fontos az is, hogy milyen az adott szakszervezet súlya, szerepe, beleszólási joga és lehetősége üzemi és üzemföldi szinten, mennyire elismert, mint a munkavállalók érdekeinek képviselője – önmagában és más (konkurens) szakszervezetekhez, illetve más érdekképviselőkhöz viszonyítva – állami, politikai és társadalmi szinten.

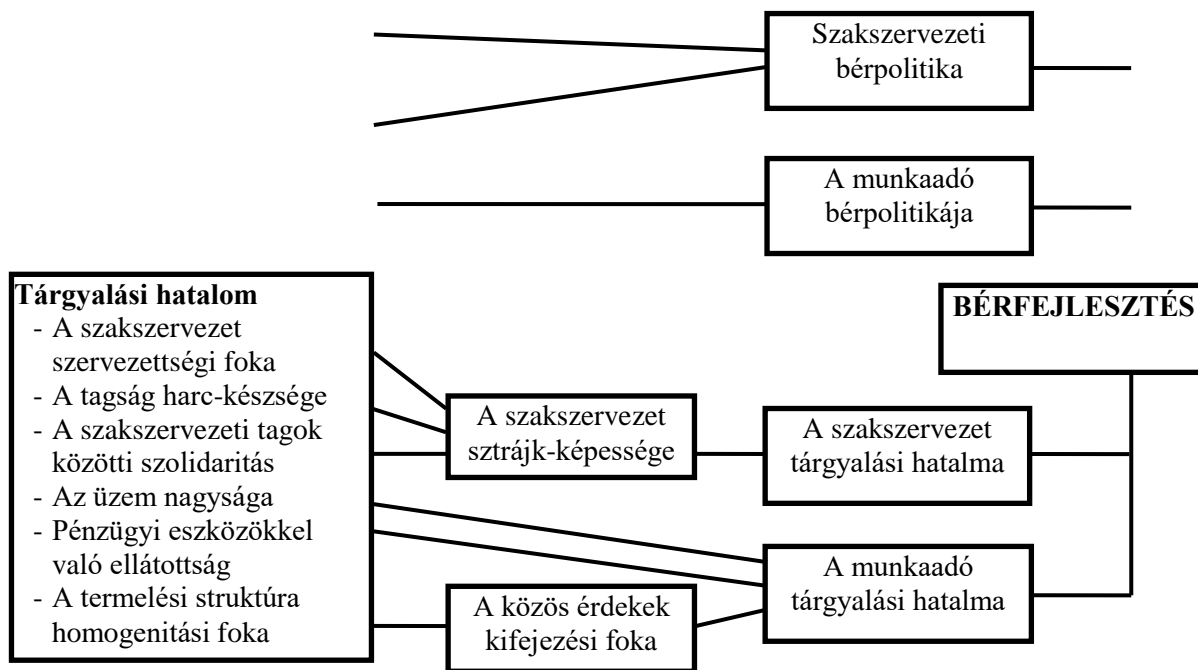
A szakirodalomban gyakori az a tézis, hogy a szakszervezetek közötti erős rivalizálás, egyes szakszervezeti vezetők presztizs-törekvése felfelé, az állami/politikai nyomás lefelé erősen befolyásolja a bérnövekedést. A gyakorlati vizsgálatok viszont ezt nem feltétlen igazolják. Ennek oka lehet:

- rövid távon a rivalizálás, a frakciózás az új szakszervezetekben domináns hatást gyakorolhat a bérfejlesztésre, hosszú távon mégis a gazdasági faktorok és a hatalom változói jelentik a meghatározó befolyásoló tényezőket;
- a politikai nyomás befolyásolhatja ugyan a szakszervezeti törekvéseket, de az a képesség, hogy ezt a tárgyalások során érvényesíteni is tudja, ugyancsak a gazdasági tényezőkön és az adott hatalmi viszonyoktól függ.

**Munkaadói oldalon** a hatalmi potenciál befolyásoló tényezőit hasonló struktúrában vizsgálhatjuk: milyen a szervezeten belüli belső összhang (pl. egy sztrájk ellensúlyozása érdekében), a készség az összefogásra más munkaadókkal, a szövetségen belül vagy informális egyeztetéssel (monopolpiacon könnyebb, mint atomizált piacokon), az összetartás a munkaadók között, politikai támogatottság. A külső támogatottság mellett természetesen fontos a belső pénzügyi stabilitás és rugalmasság is (amivel kivédhető. ellensúlyozható a munkavállalói nyomásgyakorlás).

A független változók és a bérszabályozás közötti összefüggést Levinson 4.3 ábra szerint foglalja össze.<sup>24</sup>





4.3 ábra: A független változók és a bérszabályozás közötti összefüggés Levinson ábráján

Érdeemes végül idézni Ch. Karrasst<sup>25</sup>, aki szerint „az erőt a tárgyaló azon képességeként határozhatjuk meg, hogy befolyásolja ellenfelének magatartását.” Ehhez – a mi szempontjainkból is fontos - nyolc alapelvet kapcsol:

- 1) Az erő mindig viszonylagos. Ritkán fordul elő, hogy valamelyik fél gyakorlatilag *korlátlan* erővel rendelkezik a másik befolyásolására.
- 2) Az erő lehet valós vagy látszólagos. Egy pozíció mellett szólhat a logika, az igazságosság, ez még nem garantálja a sikert. Egy tárgyaló lehet előnyösebb pozícióban, ám ha ezt az előnyt sem ő, sem a másik nem ismeri fel, akkor nem létezik. Igaz ennek fordítottja is: a tárgyaló pozíciója lehet gyenge, de ha ellenfele ennek nincs tudatában, a tárgyalóereje nem lesz nagyobb.
- 3) Az erő megnyilatkozhat tettek nélkül is. Ha az ellenfél úgy *gondolja*, hogy egy bizonyos dolog megtehető vele szemben, és úgy gondolja, meg is teszik, szükségtelen cselekedni.
- 4) Az erő mindig korlátozott. Nagysága függ a helyzettől, erkölcsi normáktól, a jelenlegi és majdani versenytől.
- 5) Az erő csak olyan mértékben valós, amilyen mértékben elfogadják. Egy olyan tárgyaló félnek, aki szilárdan eltökéli, hogy nem hagyja magát kihasználni, nagyobb az esélye, hogy nem válik áldozattá.
- 6) Az erőtől elválaszthatatlanok alkalmazásának eszközei. Nem reménykedhetünk, hogy akiket kihasználunk, hűséges ügyfeleink maradnak.
- 7) Az erő bevetése mindig költségekkel és kockázatokkal jár.
- 8) Az erőviszonyok idővel változnak.

### 4.3 A MEGEGYEZÉSI FOLYAMAT TÁRGYALÁS-SPECIFIKUS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI

A fentiek azt jelentik, hogy a tárgyalás kezdetekor már „objektíve” adott és behatárolt egy lehetséges megállapodási sáv. Ez természetesen nem jelent abszolút meghatározottságot, hogy még egy igen jelentős funkciót és mozgásteret a tárgyalási szakasz számára is, mert

- egyrészt az előzőekben említett befolyásoló tényezők nem egzakt és egyértelmű meghatározó (és meghatározható) elemek, vagyis épp a tárgyalások hivatottak arra, hogy ezeket kölcsönösen tisztázzák, egyértelművé tegyék

<sup>25</sup> Karrass, Chester L.: A tárgyalási játszma Bagolyvár Könyvkiadó, 1999, p. 56-57.

- másrészt ezek csak egy tárgyalási sávot alakítanak ki, és a tárgyalási folyamat funkciója az, hogy ezt a sávot áthidalja, és meghatározza a lehetséges megállapodási pontok köréből a kölcsönösen elfogadható konkrét megállapodási pontot.

Itt tehát magáról a tárgyalásról, az egyeztetési folyamatról, annak hatásáról van szó. A befolyásoló tényezőket tekintve ezen belül is meg kell különböztetni a *személlyel összefüggő* tényezőket, mint pl. a tárgyalás résztvevőinek tapasztalatai, tulajdonságai, tárgyalási stílusukat, illetve a *folyamat-specifikus* tényezőket, mint pl. a tisztázás és a megállapodás folyamata. Ezen belül viszont már igen nehéz elválasztani az egyes tényezők hatását: mindegyik szükséges, de önmagában egyik sem elégséges feltétel ahhoz, hogy a tárgyalás eredményes legyen.

#### **a) A tárgyalási folyamat résztvevőinek tulajdonságai**

Ezen értelemszerűen a tárgyalásban részt vevő személyekkel kapcsolatos képességeket értjük, mint pl. szakismeret, tárgyalási tapasztalat, kölcsönös ismertség, a tárgyalással kapcsolatos beállítódás, - vagyis minden olyan tényező, amely a tárgyalási folyamat előtt már adott, és a tárgyalási folyamat személyi bázisát jelenti. Ezek a tárgyaló delegáció tagjainak kiválasztásával már közvetlen befolyásolják a tárgyalás folyamatát.

A szakismeretek jelentőségét az is aláhúzza, hogy enélkül a felek gyakran nem értik meg egymást, elbeszélnek egymás mellett. Előnyös helyzetet teremt az is, ha a tárgyaló felek ismerik egymást, van közöttük személyes kapcsolat. (Ez nemcsak azt jelenti, hogy az egyes taktikai fordulatokat könnyebben felismerik, könnyebben fel tudnak készülni a másik stílusából, stílusára, hanem különösen a tárgyalások befejező szakaszában a megfelelő tárgyalási légkör fenntartásához ez nagyon pozitíven járulhat hozzá.)

Egy munkaadói képviselő szerint: tárgyalni végső soron művészet, mivel abban igen komoly szerepet játszanak pszichológiai komponensek. Magától értetődően kiemelkedő szerepet tölt be az a tudás, amelyik argumentatív, érvelő, és olyan pozíciót alakít ki a másik oldal számára, amelyet az nehezen tud megcáfolni. De nem pusztán csak olyan személyekre van szükség a tárgyalásokhoz, akik megfelelő tárgyi tudással rendelkeznek, hanem olyanokra, akik azt meggyőzően ki is tudják fejteni.

A személyes tulajdonságok jelentősége összességében inkább abban nyilvánul meg, hogy ezek a képességek szükséges előfeltételt jelentenek, viszont kisebb a tényleges befolyásuk a tárgyalás menetére.

#### **b) A tárgyalás résztvevőinek taktikai magatartásmódja**

Taktikai magatartásmódon azt értjük, amit mind a két oldal követ a tárgyalás folyamatában azért, hogy a pozícióját javítsa. Megpróbálhat nyomást gyakorolni a másik félre, vagy meggyőzni a másik oldalt arról, hogy konszenzussal sokkal jobb együttes eredményt tudnak elérni. Ennek általában van tényleges mozgástere, mert a felek előre nem ismerik a másik oldal pozícióját, „kártyáit”. Bár a gazdasági és szervezeti tényezők által adott egy „leosztás”, de ezen belül az alkalmazott taktikától is függ, hogy az adott oldal milyen eredményt hoz ki a kollektív tárgyalási „játszmából”.

#### **c) A tárgyalások lebonyolítása, folyamata**

A tárgyalási folyamat funkciója egyrészt a valós feltételek (gazdasági-szervezeti adottságok, mozgástér, aspirációk, lehetőségek) tisztázása, másrészt a megegyezési pont megtalálása. Mint az előzők esetében, itt is azt a kettősséget kell kiemelnünk, hogy ezek egyrészt a „külső”, induló adottságok által meghatározottak, másrészt a résztvevők által külön-külön és együttesen is alakíthatók. A tárgyalás a két fél interakciója, reakciók és ellen-reakciók szövevénye, amely bár tudatosan is alakítható, de előre nem kiszámítható, nem programozható.

Itt nem is egyszerűen egy kétoldalú tárgyalásról van szó, mert az egyes oldalak önmagukban is strukturáltak, bonyolult belső kapcsolatok, hatalmi viszonyok, szerep- és feladat-megosztások, koalíciók, belső ellenzékek alakulhatnak ki, van egy „subgame” is. Eltérő lehet a kapcsolat a másik oldallal szemben is, annak alapján, hogy mennyire ismerik egymást, illetve mennyire akarnak a

jövőben is partnerek maradni. Jelentős a szubjektum szerepe, vagyis mit tekint haszonnak, hozamnak, hogyan értékeli az áldozatot, milyen gazdasági és nem-gazdasági, esetleg politikai-hatalmi célok vezérlik, mennyire látja át a sokféle lehetséges variációt, hogyan értékeli a folyamatokat, milyen stratégiát választ, és mikor szánja rá magát egy következő lépésre, vagy esetleg épp presztizs-okokból ragaszkodik az eredeti álláspontjához.

Végül is egyet kell értenünk Dörenberggel<sup>26</sup>, aki azt hangsúlyozza, hogy a kollektív tárgyalások közgazdasági keretfeltételek között, adott erőviszonyok alapján zajlanak, a megállapodást mégsem lehet matematikai formulákból meghatározni, kiszámítani. Különböző érdekek és különböző aspirációk ütköznek, eltérő lehet az informáltság és az adatok értékelése, valamint a következtetések levonása. Másrészt a tárgyalások nemcsak gazdasági keretek között zajlanak, meghatározóak a társadalmi-politikai feltételek is, mint pl. a tagok elvárásai, a partnerek egymáshoz való viszonya. Végül abszolút szubjektív és véletlenszerű elemek is fontos szerepet játszhatnak a tárgyalások eredményének kialakulásában.

## 5. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁS FOLYAMATA

Karrass definíciója<sup>27</sup> szerint „Tárgyalással van dolgunk minden olyan esetben, amikor emberek véleményeket és nézeteket cserélnek azzal a céllal, hogy befolyásolják a magatartást.”

Maga a tárgyalás egy folyamat, és mint olyan, mindig az adott feltételek, szereplők és szituációk által meghatározott, egyedi és ebben a formában megismételhetetlen. Az elemzők saját közelítésmódjai, tipizálási szempontjai alapján ebből adódóan is többféleképp lehet részekre, szakaszokra bontani. (Vagyis érdemes megismernedni az egyes fázisok modell-szerű leírásával, de azt is tudni kell, hogy mindig léteznek más bontások, a gyakorlat pedig nem feltétlen követi ezeket a sémákat.)

Kollektív szerződés megkötésére irányuló *tárgyalási ajánlatot* bármely, szerződéskötési jogosultsággal rendelkező fél (már hatályban lévő kollektív szerződés módosítására pedig a szerződést megkötő fél) tehet. A tárgyalási ajánlatot egyik fél sem utasíthatja vissza, vagyis az ellenérdekű félnek – a munka törvénykönyve alapján – *tárgyalási kötelezettsége* van, amely a tárgyalások megkezdését és folytatását, a kérdések megvitatását jelenti, (de természetesen nem terjed ki a megállapodási, szerződéskötési kötelezettségre: ez már a felek autonóm döntésétől függ).

Maga a tárgyalás többnyire hosszabb, több tárgyalási nappól (tárgyalási fordulóból) álló folyamat, amíg az – általában erőteljesen különböző – álláspontokat sikerül egyeztetni, és el lehet jutni a megállapodásig, a szerződés megkötéséig. Természetesen az is előfordulhat, hogy a tárgyalások megszakadnak, mert nem sikerül eléggé közelíteni az álláspontokat, megmerevednek a frontok, egyelőre nincs miről tovább tárgyalni. Ilyenkor kerülnek elő *az egyeztető-közvetítő mechanizmusok és/vagy a harci eszközök*. De *végül ezek is a tárgyalások folytatásához kell, hogy vezessenek*. A munkaügyi kapcsolatok alapelvét, *a feszültségek tárgyalásos levezetését és megegyezésen alapuló megoldását* előbb vagy utóbb, de mindenképpen érvényesíteni kell, a harc ezt sohasem helyettesítheti.

A tárgyalások – ha jól fel akarunk készülni rá – hosszas és alapos szakmai és szervezetpolitikai *előkészítéssel, felkészüléssel* indulnak, és még a hivatalos indítás előtt gyakran *előzetes kapcsolatfelvétellel* kezdődnek. Ez szorítkozhat csupán arra, hogy az ajánlattevő fél átadja tárgyalási javaslatait, de magába foglalhat a megbízottak közötti előzetes, puhatolózó tárgyalásokat is. Ez még minden kötelezettség nélküli erő- és pozíció-felmérés.

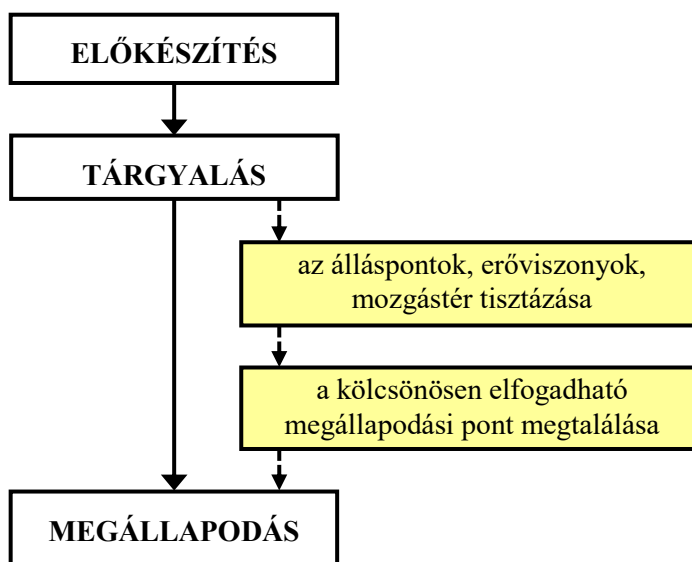
<sup>26</sup> Dörenberg, B. (1983): Was geschieht eigentlich in den Tarifverhandlungen? informedia verlags-gmbh Köln.

<sup>27</sup> Karrass i. m. p. 13.



Ezt követhetik az *"éles" tárgyalási fordulók*, amelynek két alapvető dimenziója és funkciója van. (Ld. 5/1. ábra.) Az elsőt nevezhetjük *„tisztázási szakasznak”*. Ez azért szükséges, mert bár továbbra is állítjuk, hogy a gazdasági és szervezeti tényezők alapvetően behatárolják a megállapodás lehetséges sávját, ezek mégsem egzakt, egykönnyen modellezhető és felismerhető adottságok. Lehet, hogy különböznek az adatbázisok, eltérőek az abból levont következtetések, és másként érzékelik a felek a két oldal erőviszonyát. Ezért a tárgyalások első fontos funkciója, hogy ezeket a feltételeket kölcsönösen tisztázza a két fél, és legalább nagyságrendileg képes legyen behatárolni, hogy hol is húzódhat a – gazdasági és szervezeti tényezők által behatárolt – lehetséges megállapodási sáv.

A második a *„megállapodási szakasz”*, a tényleges egyeztetési folyamat, amelynek során a két félnek – az előzőleg meghatározott keretek között – meg kell találnia azt a pontot, ahol végül is megszülethet az egyezés. Ebben a fázisban a felek különböző tárgyalási taktikákkal, viták során megpróbálják erősíteni saját tárgyalási pozíciójukat, érvényesíteni a tárgyalások elé kitűzött célt. A másik fél által követett taktika, a felhozott érvek, méltányolandó korlátok hatására a tárgyalás során újra és újra át kell gondolni, az adott helyzethez igazítani a követett taktikát. A célkitűzések is alakulhatnak menet közben. Egy közös és kölcsönös *„tanulási folyamat”* zajlik, ami az iterációs lépések sorozatának eredményeként – a vitában felmerült érvek, új szempontok alapján, a megegyezés érdekében – ésszerű lehet, vagy elkerülhetetlenné válhat.



**5/1. ábra: A kollektív tárgyalások sémája**

A tárgyalások során a felek általában együttes, "plenáris" ülést tartanak: az alapvető kérdésekről itt kell tárgyalni, megállapodni. Emellett - a vitatott szempontok, a részletkérdések tisztázására, közelítő javaslatok kidolgozására - kisebb létszámú, zártabb, szakértői, ún. „kisbizottsági” tanácskozásokra is sor kerülhet.

A folyamat kezdetén a felek nem ismerik pontosan ellenfelük céljait és követeléseit, ami a tárgyalást egyfajta alkudozási folyamattá teszi. A felek igyekeznek hasznukat maximálisan érvényesíteni és hátrányaikat minimálisra szorítani. Rá kell, hogy jöjjenek azonban arra, hogy céljukat, mint ideát kizárólag és teljes egészében nemigen tudják elérni, mivel az túlzottan szemben áll a másik fél érdekeivel, tehát abba a másik oldal biztosan nem egyezne bele. Az alkufolyamat során ezért számításba veszik egymás érdekeit, és már olyan követeléseket fogalmazznak meg, amelyek az adott körülmények között reálisabbak, és megfelelő érdekérvényesítési lehetőséget biztosítanak a másik fél számára is. Kinek-kinek van egy végső pontja, ameddig az alkufolyamatban hajlandó elmenni. Ezek a tárgyalások töréspontjai. Ha az ellenfél követelése túlmegy ezen a ponton, és nincs további

közeledési lehetőség, a további tárgyalás értelmetlenné válik, az alkufolyamat megszakad. Az adott fél ezért igyekszik nyomást gyakorol az ellenoldalra, és ezzel elérni a tárgyalás újakezdését. Vagyis a tárgyalások nem mentesek a konfliktustól, a nyílt harctól sem, de mindezek célja végső soron a tárgyalások folytatása és a megegyezésre jutás. Ezek folyamatában és végeredményeként kell, hogy eljusson a két fél olyan megoldáshoz, konszenzus-ponthoz, amelyik kölcsönösen elfogadható, (vagy a lehetőségek határán többé-kevésbé kényszerű belátás alapján elfogadandó), és amelyben megállapodhatnak a tárgyaló felek.

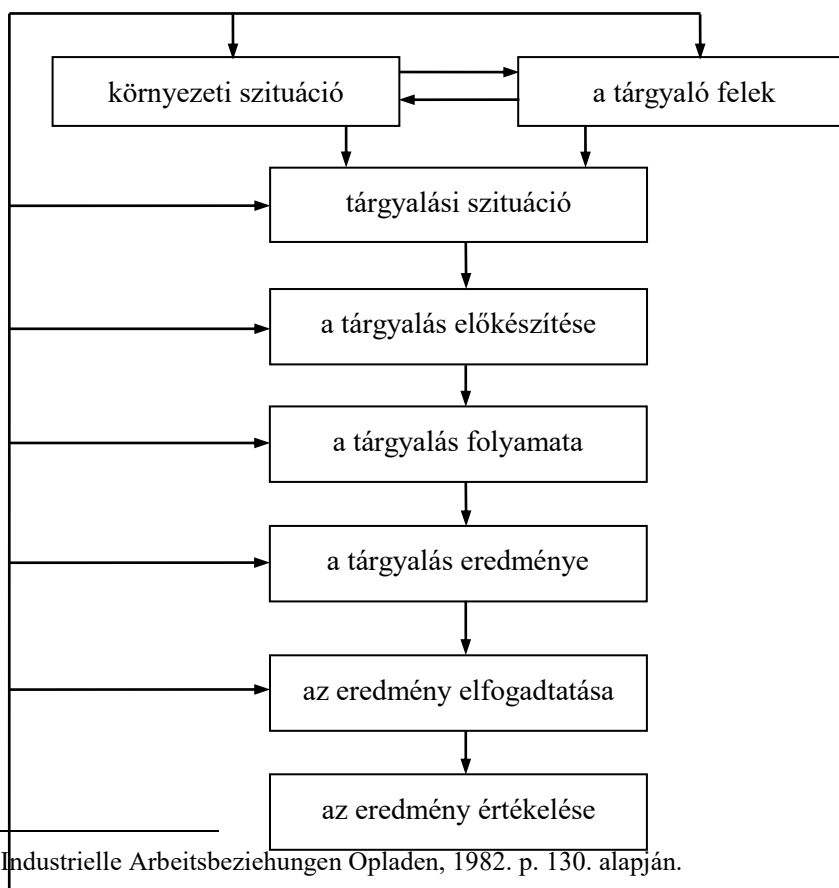
A tárgyalás a megbízott delegációk feladata. A döntési jogok meghatározása viszont már nem ilyen egyértelmű. Lehet, hogy a megbízók már eleve felhatalmazást adhatnak egy adott intervallumon belül a megállapodás aláírására, (vagyis ebben az esetben a tárgyaló csoportok – adott határok között – teljes körű felhatalmazással rendelkeznek). De lehet, hogy – a megállapodási sáv előzetes rögzítése ellenére is – a delegáció csak korlátozott jogkörrel rendelkezik, mert a tárgyalóasztalnál elfogadott eredmény végső jóváhagyásról a megbízó (a tulajdonos, az igazgatóság, az ügyvezető, illetve a másik oldalon a szakszervezeti vezetés, a bizalmi testület) maga dönt. Elutasító vélemény esetén – a helyzet belső értékelése után – a munkáltató illetve a szakszervezet

- vagy a konfliktuskezelés eszközeinek igénybevétele mellett dönthet, vagyis további kísérletet tesz a konfliktus békés feloldására,
- vagy - végső megoldásként - a harcot választja.

A végső cél mindkét esetben csakis az lehet, hogy ezeknek a "külső" eszközöknek a segítségével, az ezek során módosuló álláspontokra építve, el lehessen jutni a megállapodásig.

A tárgyalások jóváhagyása esetén a megállapodás kihirdetése zárja a folyamatot.

Különböző szerzők a tárgyalási folyamatból különböző súlyponti elemeket, csomópontokat emelnek ki, több vagy kevesebb fázisra bontják a tárgyalásokat. Mi a következőkben alapvetően Schienstock<sup>28</sup> az 5/2. ábrában szereplő sémáját fogjuk követni.



<sup>28</sup> Schienstock: Industrielle Arbeitsbeziehungen Opladen, 1982. p. 130. alapján.

## 5/2. ábra: A tárgyalás teljes folyamata Schienstock alapján

Ann Douglas szerint<sup>29</sup> a tárgyalások egy három felvonásos darab mintáját követik.

- a) Az első szakasz a „**verbális tűzijáték**”. Ilyenkor a felek energikusan támadnak, ám amikor interjút készítenek velük, meleg, baráti hangon beszélnek egymásról. Mindketten tisztában vannak azzal, hogy a „tűzijáték” inkább szól az „otthon lévőeknek”, mint egymásnak.
- b) A második szakasz a **kemény alku**. Az ellenfelek magatartása megkomolyodik, tárgyilagosan vizsgálni kezdik az érdekezésszempontokat és a kompromisszumok lehetőségét. A színlelt pozíciókból való visszalépés lassú, de jól követhető, és mindenki éberrel figyeli az engedelmességre történő finom utalásokat. A viselkedés bizonytalanná válik, mert a felek szándékos félreértésekkel, huzavonával, ellenállással zavart visznek be a folyamatba. Semmit sem lehet garantálni. A felek témáról témára haladva tesztelik a másik szándékait.
- c) A harmadik szakasz azzal kezdődik, hogy kutatni kezdik **az igazi ellenállás pontjait**, majd következik a **válság és a megállapodás**. A csoporton belüli tárgyalásnak is meghatározó szerepe van, mert a felek végig szoros kapcsolatot tartanak szervezetük fontos tagjaival. A légkör feszültté, bizonytalanná válik. Az utolsó szakasz alatt a felek furcsa helyzetbe kerülnek: sajátos „tárgyaló-ellenfél” koalícióra lépnek a tárgyalásokon kívüli környezetből érkező, esetenként irracionális nyomással szemben.

Ahogy közeledik a harmadik szakasz lezárásának ideje, gyors egymásutánban alternatív javaslatok születnek. Megnövekszik a nem hivatalos és félhivatalos kijelentések fontossága. Végül megszületik a megállapodás, amit emlékeztetőben rögzítenek. Ezután a felek kölcsönösen kifejezik egymás iránti megbecsülésüket és jó szándékukat. Mindketten boldogok, hogy túl vannak a dolgon.

Végül még egy lehetséges felosztást említünk Himmelmannról<sup>30</sup>:

- a/ **az álláspontok konfrontációja**: a felek ütköztetik egymással a javaslataikat, felméri a közöttük lévő távolságot,
- b/ **részletes tanácskozások**: kifejtik és megvitatják az álláspontokat, keresik a meggyőzés és közelítés lehetőségét,
- c/ **a másik fél taktikai puhítása, felőrlése** a különböző tárgyalási eszközök célszerű alkalmazásával,
- d/ **tanácskozás kisebb bizottságokban**, ahol szakértők egyeztetik az álláspontokat, dolgoznak a részleteken,
- e/ **döntési krízis**: a tárgyalási eredmények, lehetőségek és következmények mérlegelése alapján el kell dönteni, hogy elfogadható-e a másik fél ajánlata,
- f/ **megegyezés**: a tárgyalás végeredménye, amit adott esetben megelőzhet, megalapozhat egyeztető eljárás vagy harc is.

## 6. A KOLLEKTÍV TÁRGYALÁSOK ELŐKÉSZÍTÉSE

### 6.1 AZ ELŐKÉSZÍTÉS FELADATAI

Első, nagyvonalú közelítésben a kollektív tárgyalások három szakaszra bonthatók:

- a) a tárgyalások előkészítése
- b) a tárgyalások lefolytatása
- c) a tárgyalások lezárása (megállapodás).

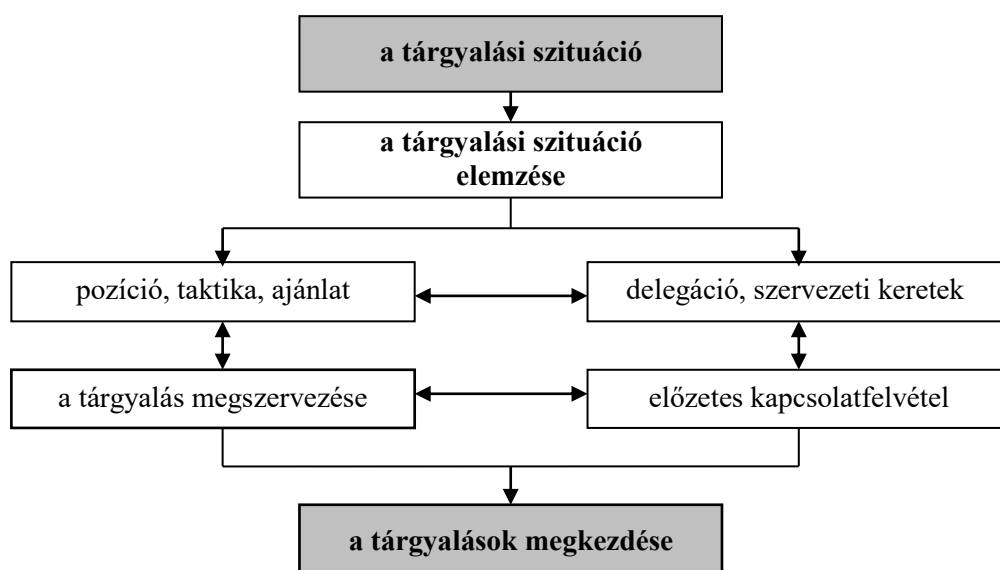
<sup>29</sup> Idézi Karrass, i. m., pp.117-118.

<sup>30</sup> Himmelmann, Gerard (1971): Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen. Duncker & Humblot, Berlin

A következőkben ezt a folyamatot – kezdve az előkészítéssel – mutatjuk be, kinagyítva annak egyes elemeit, lépéseit, a végrehajtandó feladatokat és a lehetséges taktikai eszközöket.

A tárgyalások **előkészítése** önmagában is összetett feladat, több fázisra, részfeladatra bontható (ld. 6/1. ábra). Schienstock előzőekben bemutatott modelljét követve

- \* először is adott egy **situáció**, amelyben majd sor kerül a tárgyalásokra: alapvetően ezt kell kielemeznünk, és ennek alapján készülhetünk fel a tárgyalások megkezdésére
- \* **taktikai** szempontból (a tárgyalási stratégia és pozíció meghatározása),
- \* **szervezeti** szempontból (a tárgyaló delegáció kijelölése, a kapcsolattartás megszervezése),
- \* **technikai** szempontból (a tárgyalás technikai előkészítése, megszervezése), mindezt esetleg kiegészítve egy
- \* előzetes (nem hivatalos) **kapcsolat**-felvétellel.

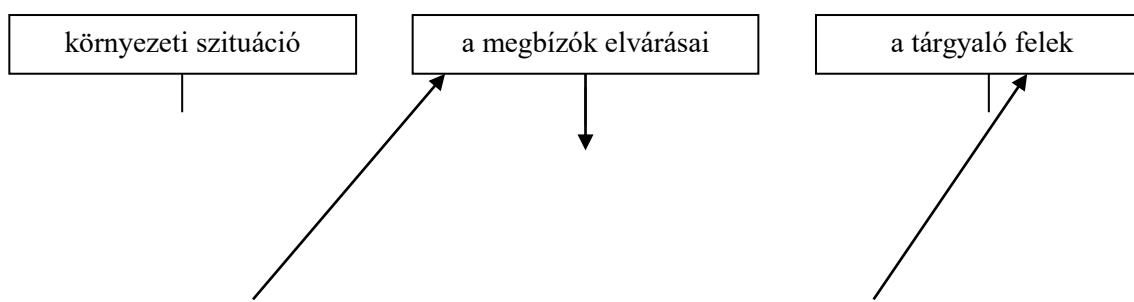


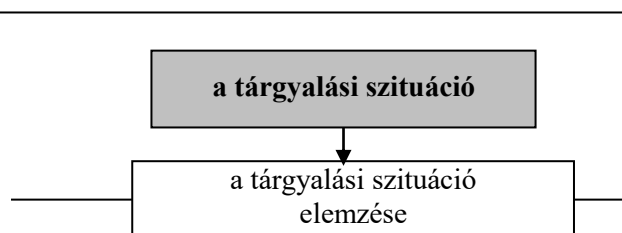
6/1. ábra: A tárgyalás előkészítésének folyamata

## 6.2 A TÁRGYALÁSI SZITUÁCIÓ ELEMZÉSE

A tárgyalási szituációt három alapvető tényező határozza meg (ld. 6/2. ábra):

- a) a **környezeti szituáció**, ide értve mind a külső társadalmi-gazdasági környezetet, mind a tárgyalások szempontjából fontos szervezeten belüli tényezőket,
- b) a **megbízók elvárásai**, és
- c) a **tárgyaló felek belső jellemzői**.





6/2. ábra: A tárgyalási szituáció elemei

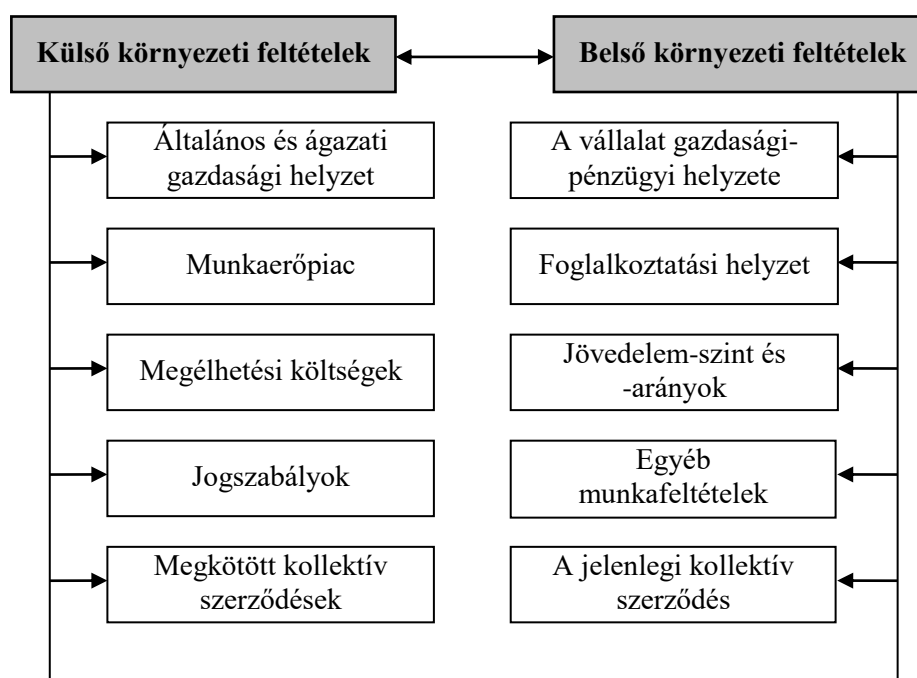
### 6.2.1 A környezeti szituáció vizsgálata

Az előzőekben már megfogalmaztuk, hogy a kollektív tárgyalások eredményét alapvetően és elsődlegesen a külső és a belső környezet, a gazdasági feltételek, adottságok és lehetőségek határozzák meg. Ezért értelemszerűen a tárgyalásokra való felkészülést is ennek megismerésével, majd minél alaposabb elemzésével kell kezdeni.

A tárgyalások sikerét itt, a felkészüléssel, az elemzés pontosságával, a követeléseket alátámasztó adatok és érvek átgondolt rendszerével lehet a leginkább megalapozni. Ha ez nem (vagy nem teljesen, nem megfelelően) sikerül, *ingatok és könnyen megcáfolhatók lesznek az érveink és igényeink*. Saját magunk is elbizonytalanodunk, mert összedől az a talapzat, amire eddig építettünk, a másik fél pedig jelentős előnybe kerül.

A minél jobb felkészülés érdekében a tárgyalások társadalmi/gazdasági környezetét (kiinduló „külső” feltételrendszerét) legalább két dimenzióban érdemes megismerni és értékelni (ld. 6/3. ábra):

- a *vállalaton kívüli* (a gazdaság egészére, az ágazatra és régióra vonatkozó) és a *vállalati belső* adatok, mind a *gazdaságra*, mind a társadalmi-szociális szférára, a *munka világára* vonatkozóan,
- ezek értékelése *saját nézőpontunkból* (a saját követelés alátámasztására) és a *másik fél nézőpontjából (!)* is (a saját pozíció reális megítélése, a tárgyalásra, vitára való felkészülés érdekében: a másik oldal vajon milyen érvekre tud támaszkodni, ebből milyen reális követeléseket tud levezetni, és mi az, ami megszerzett ismereteink alapján indokolt lehet, illetve cáfolható lesz).





**6/3. ábra: A környezeti szituáció elemei**

A pontos helyzetértékelés érdekében ismerni kell:

- a/ a gazdaság általános helyzetét, trendjeit, az infláció ütemét, a megélhetési költségek változását, a kormány ár/bér irányjelzőit, a nominál- és reál-keresetek várható változását (amelyek ugyan csak átlagos adatok, vagy ajánlások, nem kötelezőek, de megadhatnak egy irányvonalat),
- b/ az adott ágazat, vállalat konkrét piaci, pénzügyi helyzetét, jövedelemtermelő képességét, fejlesztési szükségleteit: hol húzódik az a határ, ameddig a követelések és engedmények elmehetnek úgy, hogy az még a konszenzus várható sávján belül maradjon, (vagyis kölcsönösen elfogadható arányok alakulhatnak ki a munkavállalói és tulajdonosi jövedelmek között), ne veszélyeztesse a vállalat stabilitását és hosszú távú működését, az ehhez szükséges fejlesztések megvalósítását, vagy adott esetben ne vezessen nagyobb mértékű létszám-csökkenéshez,
- c/ a munkaerő-piaci helyzetet, az adott munkaerő-piaci szegmensben általánosan érvényesülő feltételeket és a vállalat ehhez viszonyított pozícióját, a foglalkoztatásban, jövedelmi helyzetben és jövedelmi arányokban, egyéb ellátásokban, vagy általában a munkaügyi kapcsolatokban feltárható feszültségpontokat, amelyekre az új kollektív szerződésben megoldást kell találni,
- d/ a munkaügyi, illetve gazdasági jellegű jogszabályi feltételeket: milyen kereteket, kötöttségeket teremtenek, illetve milyen mozgásteret biztosítanak; mi a megállapodás tényleges mozgássávja, miről lehet vagy kell rendelkezni a kollektív szerződésben,
- e/ annak a szövetségnek a politikáját, amelyhez az adott érdekképviselet tartozik, a máshol megkötött (számunkra iránymutatóként szolgáló) kollektív szerződések tartalmát, az esetleg lefolytatott munkaharc feltételeit és kimenetelét, a saját kollektív szerződés „erős”, és módosítandó, „gyenge” pontjait.

**6/1. tábla: Ellenőrző lista I.: Információs források**

#### ***Vállalati belső***

A vállalatról

- Nyilvánosságra hozott üzleti jelentések
- Az igazgatóság jelentései, beszámolója a közgyűlésen, felügyelő bizottságban, munkásgyűlésen
- Nyílt belső információ-közlések, jelentések (intranet)
- Sajtótájékoztatók
- Üzemi, szakmai újságok

A munkavállalókról

- A szakszervezet és az üzemi tanács beszámolója a szakszervezeti tagok/munkavállalók felé
- Közvetlen párbeszéd a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal
- Belső elégedettség-vizsgálatok eredményei
- „Alulról jövő” kommunikációs csatornák működtetése

#### ***Sajtótermékek***

- Szakmai és gazdasági szövetségek publikációi
- Az érdekképviseleti szövetségek publikációi
- Napilapok és szakmai folyóiratok szociális és gazdasági tárgyú cikkei
- Tőzsdék és társadalmi-gazdasági kutató intézetek közleményei
- Statisztikai jelentések

#### ***Dokumentációs központok***

- Vállalati dokumentáció, könyvtár
- Saját vállalati dokumentáció

- Gazdasági intézmények, kutatóintézetek, bankok dokumentációs központjai
- Közkönyvtárak (egyetemi, főiskolai könyvtárak)

Milyen információkra van még szükség? Hogyan biztosítjuk az információk áramlását és a párbeszédet a megbízókkal, szakértőkkel?

Milyen szekunder és primer információs forrásokból dolgozik a másik oldal. A munkaadó előzetes megállapodás szerint ad információt, vagy úgy kell „szerezni”.

Az ILO 163. sz. Ajánlása szerint a munkáltatók kötelesek a szakszervezetek rendelkezésére bocsátani a tárgyalások témájára vonatkozó információt. (Reális, a vállalati hatásokat is mérlegelő szakszervezeti álláspont ugyanis csak ennek birtokában várható.)

**6/2. tábla: Ellenőrző lista II.: A gazdasági helyzet tisztázása**

### 1. A várható forgalommal kapcsolatos kérdések

- Termék-kereslet:
  - A piac jellege (monopol, verseny, atomizált piac).
  - Az esetleges áremelés hogyan hat a forgalomra, a költségemelkedés milyen mértékben hárítható át a vevőkre.
  - Milyen az általános konjunktúra-prognózis a legnagyobb fogadóterületeken?
  - Különösen érzékenyek-e a cég termékei a konjunktúrára?
  - Milyen mértékben változik, hullámzik (milyen szezonalitást mutat) a kereslet?
- Keretfeltételek:
  - Milyen külső erők alakítják a következő év gazdálkodását (forgalmazásra, adózásra vonatkozó jogszabályok változása, árhatóság döntései stb.).
  - Milyen lehetőségekkel és veszélyekkel kell számolni a következő évben (pl. új környezetvédelmi törvények, amelyek megdrágíthatják a terméket).

### 2. Az eredmény értékelése

- Nyereségesség: mekkora volt a nyereség az elmúlt évben, mi várható a tárgyévben.
- Milyen kihasználatlan, mozgósítható tartalékok vannak (a termékek/szolgáltatások ára, a forgalom volumene, technológia, szervezeti működés, emberi erőforrás gazdálkodás, költséggazdálkodás stb.).

### 3. Emberi erőforrás menedzsment

- A munkaerő-piaci pozíció, munkanélküliség a saját helyi piacon, van-e alacsony bérű szabad kínálat.
- Rendelkezik-e a cég a szükséges szakemberekkel. Milyen mértékű a fluktuáció. Volt-e, illetve terveznek-e létszámcsökkentést, létszámbővítést.
- A termelékenység alakulása.
- Milyen a munkaidőrendszerek hatékonysága.
- Milyen a munkahelyi légkör. Milyen a belső elégedettség. Mivel elégedettek és elégedetlenek a munkavállalók.
- Milyenek a munkafeltételek, hol kellene esetleg változtatni.

### 4. Bérek

- A reálbérek alakulása: milyen mértékű nominál- és reálbér-növekedés történt az elmúlt évben (években); vannak-e olyan csoportok, amelyek ebből kimaradtak, van-e reálbér-elmaradás az előző évről.
- a béremelésre vonatkozó országos vagy ágazati ajánlás, infláció, megélhetési költségek, minimálbér és ezek változása.
- Jogszabályi környezet, Mt., ágazati kollektív szerződés, amihez igazodni kell.
- Bér- és kereseti színvonal, belső kereseti arányok. A vállalat bér-pozíciója az ágazathoz, szakmához, a telephely környékén működő vállalatokhoz viszonyítva.
- Az alapbérek és mozgó bérek aránya az egyes munkavállalói csoportokban.
- Milyen bérrendszerünk van, hol jelentkeznek feszültségek, hol szükséges változtatni. Az ösztönzési rendszer működésének pozitív és negatív tapasztalatai.
- A bérezési-juttatási rendszer milyen mértékben veszi figyelembe a munkavállalók differenciált elvárásait.

**Az adatok értékelése** (ha kell, külső szakértővel)

A menedzsmentnek olyan részletezettségű adatokra van szüksége, amelyek lehetővé teszik a szakszervezeti követelések költség-kihatásának gyors felbecslését: létszám (foglalkozási csoportok, beosztás, nem, kor, az egyes műszakokban foglalkoztatottak száma) és bér (alapórabér, bércsoportok, ledolgozott órák, teljesítménybérek, külön juttatások), valamint a követelés finanszírozhatóságának, gazdasági hatásának megítélését.

A szakszervezetnek pedig olyan részletezettségű adatokra van szüksége, amelynek alapján fel tudja tárni a foglalkoztatásban, munkafeltételekben, bérezésben megjelenő feszültség-gócokat; gyorsan fel



tudja mérni a munkaadói vagy saját ajánlat hatását az egyes munkavállalói csoportok keresetének alakulására; illetve azok hatását a vállalati költségekre.

### 6.2.2 Az érdekeltek elvárásainak felmérése

Magától értetődő, alapvető kiinduló pontot jelent a kollektív tárgyalások résztvevői számára azoknak az „érintetteknek”, „érdekelteknek” az elvárásai, akiket és amelyeket képviselni kell majd a tárgyalások során, akik nevében és akik terhére jogokat és kötelezettségeket fogalmaz majd meg a kollektív szerződés.

A **szakszervezet** számára ez *azoknak a munkavállalóknak az elvárásait jelenti, akiket képviselnie kell a tárgyalásokon*. A szakszervezeti tagság körében végzett külön közvélemény-kutatással, vagy közvetve, a szakszervezeti bizalmikon keresztül fel kell tárnai, hogy a munkavállalók számára hol húzódik *a bérek és egyéb juttatások elvárt (elfogadhatónak tartott) mértéke, illetve ezek emelése*. Továbbá *milyen javaslataik vannak a kollektív szerződés egyes elemeire vonatkozóan* (pl. munkaidő, szabadság, munkafeltételek alakítása, képzés), hol és milyen irányban szükséges a munkaviszony szabályozási elemeinek módosítása stb..

Az elvárások meghatározásánál külső befolyásoló tényező lehet még az országos szintű érdekegyeztető fórumok megállapodásai vagy ajánlásai, illetve – ahol van ilyen – az ágazati keretszerződés, amely már eleve meghatároz ajánlásokat, vagy olyan küszöbértékeket, amelyekről a jóléti elv alapján csak a munkavállalók javára lehet eltérni. A kollektív tárgyalási struktúra megerősödésével – idővel – nálunk is kialakulhatnak majd „vezér” (bérvezető, „pilot”-) megállapodások, amelyek eredményei iránymutatóak lehetnek más ágazatok, vagy az ágazat más vállalatai számára is. Fejlettebb gyakorlattal rendelkező gazdaságokban ugyanis kialakult az a gyakorlat, hogy egy adott, általában erős munkavállalói képvisellel rendelkező ágazatban kezdődnek először a bér-tárgyalások, ennek eredményei pedig mintául szolgálnak a többi ágazat vagy vállalat számára is.

Abban, hogy egy szakszervezet milyen elérendő célt tűzön ki maga elé, természetesen a tagság szava a mérvadó, ezt kell először is felmérni. A továbbiakban viszont ezt nem lehet (nem mindig szabad) mechanikusan követni, azt minél alaposabban ki kell elemezni, mert az egyes munkavállalók cél-meghatározásai általában abszolút szubjektív várakozásokat tükröznek, amelyeket az egyes személyek – érthetően – nem feltétlen vetnek össze a realitásokkal. A szakszervezeti vezetés feladata és felelőssége az, hogy a tagság elvárásait *ütköztesse a gazdasági és politikai szituációból következő lehetőségekkel*, ide értve a másik fél pozíciójának, erős és gyenge pontjainak, lehetséges stratégiájának és érveinek értékelését is.

Ennek során természetesen *értékelni kell* pl.:

- \* a kitűzött cél elfogadhatóságát (mind a két fél szemszögéből),
- \* annak várható következményeit, a bérek, a teljesítmények és a foglalkoztatás (a munkahelyek biztonságának) összefüggéseit,
- \* a követelések költség-kihatását és annak fedezhetőségét vállalati oldalról,
- \* a követelések érvényesítése esetén elérhető hozamot,
- \* a saját oldal, illetve a másik fél abszolút és relatív tárgyalási pozícióját, erejét, érveit,
- \* az érdekképviselői szövetség, a partner vállalatok, szervezetek részéről várható magatartást, támogatást,
- \* a közvélemény várható szimpátiájának irányát, erejét,
- \* a követelések alátámasztására milyen valószínűséggel kerül sor munkaharcra, ennek mekkora a kockázata, anyagi következménye, és ez hogyan viszonyul az elérhető hozamhoz stb..

Lehet pl., hogy egyes munkavállalói csoportok határozott és kemény béremelési törekvései ellenére is le kell mondani a magasabb bér-követelésről, ha nagyon szilárd a munkáltatói oldal pozíciója és a közvélemény részéről sem várható támogatás. A követelések visszafogott megfogalmazását teheti

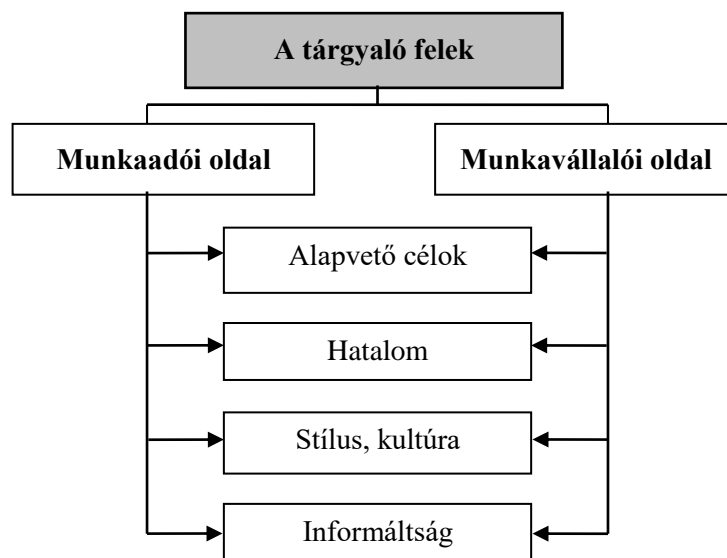
szükségessé más esetben a munkahelyek stabilitásának biztosítása, (vagy a szolidaritás, és ebből kiindulva a végkielégítés, az elbocsátáshoz kapcsolódó juttatások, szolgáltatások kiterjesztése). A kollektív szerződés ekkor szorosan összekapcsolódhat egy, a munkaadó által kötelezően vállalt foglalkoztatási és szociális tervvel. A megállapodás irányulhat arra is, hogy a munkavállalói oldal lemond a béremelésről, ha a tulajdonos is lemond az osztalék nagyobb részének kivonásáról azért, hogy így jelentősebb forrástömeget lehessen a vállalat megmaradására, fejlesztésére fordítani.

A **menedzsmeneknek** ugyanilyen kritikusan kell felmérnie és értékelnie az általa a tárgyalásokon képviselendő oldal, vagyis a tulajdonosok, illetve a vállalat, mint gazdálkodó szervezet rövid- és hosszú távú érdekeit.

A munkaadói oldal ennek során részben könnyebb, részben nehezebb helyzetben van, mint a szakszervezet. Megkönnyíti a helyzetét az, hogy nem kell közvetlen konfrontálódnia esetleg több száz szakszervezeti tag szubjektív, néha irreális, szélsőséges elvárásaival, mert ebből a nézőpontból a vállalat egy homogénebb egység. Másik oldalról viszont a szakszervezeti követeléseket nemcsak a pénzügyi korlátokkal, hanem a stratégiai fejlesztési igényekkel is ütköztetnie kell, miközben számára sem lehet közömbös a munkavállalók elégedettsége. Megnehezíti a helyzetét az is, hogy a tulajdonos, vagy az igazgatóság elvárásai számára merev korlátokat jelenthetnek, amelyre adott esetben lehet, hogy kisebb a befolyása, mint a szakszervezeti vezetésnek a saját tagságára.

### 6.2.3 A tárgyaló felek vizsgálata

A tárgyaló felek - bizonyos mértékig - már önmagukban is fontos befolyásoló tényezői a tárgyalásoknak, ezért fontos a tárgyaló felek fontosabb jellemzőire kiterjedő vizsgálat (önvizsgálat). A 6/4. ábra ennek legfontosabb dimenzióit mutatja be. (Az előzőekhez hasonlóan itt is ki kell emelnünk, hogy ebben elengedhetetlen a saját oldal őszinte elemzése, de a másik oldal vizsgálata is, mert ez a két oldal együtt alkotja a tárgyalási szituációt és alakítja a tárgyalásokat: ehhez ismernünk kell a másik oldalt is.)



6/4. ábra: A tárgyaló felek jellemzői

A kollektív tárgyalás minden esetben

- a) csapatmunka, amelyik csak akkor lehet eredményes, ha a csapat tagjai ismerik egymást, tisztában vannak önmagukkal és csapat-társaikkal (vagyis feltétlen szükséges a *saját oldal elemzése, értékelése*), és
- b) interaktív játszma, amelyben a felek egymás lépéseire reagálnak; ez pedig csak akkor lehet eredményes, ha ismerjük, tisztában vagyunk a másik csapat tulajdonságaival, jellemzőivel (vagyis feltétlen szükséges a *másik oldal elemzése, értékelése*).

Ennek során különösen a következő tényezők érdemelnek figyelmet:

- **A tárgyalók alapvető céljai**, vagyis azok az értékek, amelyeket a tárgyalások során – kimondva vagy kimondatlanul – a tárgyaló felek alapvető célokként követnek, amelyeket értékmérőként, viszonyítási alapként vesznek számításba az egyes konkrét tárgyalási témakörök és ajánlatok megítélésekor. Ezek lehetnek:
  - kifejezetten jövedelmi természetűek (pl. a bérek és a profit nagysága), vagyis tiszta gazdasági szempontok érvényesülnek,
  - irányulhatnak más gazdasági célokra (pl. a munkahely biztonsága, vagy a munkaidő rugalmassága), amelynek érdekében akár áldozatokra is hajlandóak a bérek vagy a nyereség nagyságának meghatározásánál,
  - nem közvetlen anyagi természetűek (a munka feltételeinek megváltoztatása, kultúra, légkör, kapcsolatrendszerek),
  - szervezeti érdekek (a szakszervezet/a vállalat, mint szervezet, vagy a szakszervezeti/vállalati vezetők, mint a szervezet alkalmazottainak sajátos céljai) amelyek befolyásolhatják /alakíthatják, korlátozhatják/ az eredetileg érintettek érdekeinek képviselését,
  - esetleg politikaiak (a hatalom megszerzése, gyakorlása).
- **Tárgyalási hatalom:** milyen érdekérvényesítési képességgel, a másik féllel szemben érvényesíthető erővel, „hatalommal” rendelkeznek az egyes felek. (Ennek jelentőségét és összetevőit a korábbiakban már részletesen tárgyaltuk.)  
Hans Moerel fogalmazta meg azt a tézist, hogy az alku eredményét a felek ereje határozza meg. Egy okos stratégia javíthat ugyan az eredményen, de csak marginálisan. Erő nélkül keveset lehet elérni. Ezért igen részletesen vizsgálni kell az „alkupozíciót”, az érdekérvényesítési erőt meghatározó tényezőket is: ennek függvényében kell és lehet módosítani az elvárások körét és mértékét.
- **Tárgyalási stílus, kapcsolati kultúra:** milyen a felek tárgyalási stílusa, mennyire készek a konfliktus kielezésére, mennyire kooperatívak vagy mennyire törekednek konszenzusra. A saját oldal adottságai és a másik oldal várható magatartása alapvetően meghatározza azt, hogy milyen légkörre számíthatunk, mi magunk milyen taktikát választhatunk, illetve mi lehet a leginkább célravezető magatartás.
- **Informáltság:** mennyire széles körű és megalapozott a saját információ-ellátottság és a másik oldal informáltsága, az információk közösek (mindkét fél számára rendelkezésre állnak) vagy különbözőek lehetnek, a felek rendelkeznek-e információval a másik oldal stratégiai-taktikai céljairól.

**6/3. tábla: Ellenőrző lista III.: A szervezeti pozíció tisztázása**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erőpozíciók, erős érdekérvényesítő csoportok, akikre támaszkodni lehet.</li> <li>▪ A munkavállalók, illetve a tulajdonosok, a menedzsment aktivitása, „harc-készsége”.</li> <li>▪ A tárgyalási küldöttség „harc-készsége” (szellemi erő, nyugodtság, határozottság, elszántság, csapatmunka).</li> <li>▪ A saját oldal erős és gyenge pontjai, lehetőségei és veszélyei feltárása.</li> <li>▪ A másik fél erős és gyenge pontjai, lehetőségei és veszélyei feltárása.</li> <li>▪ Mi az, amiből önbizalmat meríthetünk.</li> <li>▪ Az előző tárgyalás (illetve harc) tapasztalatai.</li> </ul> |
|--|

- A vállalat mozgástere (üzleti terv, fejlesztési kényszerek, tulajdonosi vagy igazgatósági döntések).
- Az érdekvényesítés lehetőségei, eszközei, károkozási potenciál és annak enyhítési lehetőségei a másik oldal részéről.
- Várható szolidaritás vállalaton belül, illetve a külső partnerek (üzleti partnerek, illetve társzakszervezetek) részéről.
- A saját és a másik oldal megítélése a médiumokban és a lakosság körében.

### 6.3 A TÁRGYALÁSI POZÍCIÓ ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Az elérendő cél, illetve a saját és a másik oldal helyzetének, erős és gyenge pontjainak mérlegelése alapján kell meghatározni a kollektív tárgyalás során *elérni kívánt célt*, és ennek eszközét, a *tárgyalási taktikát*.

A célok meghatározása egyrészt a „**tárgyalási csomag**” összeállítását jelenti. Ebben a „csomagban” gyűjtjük össze mindazokat a kérdéseket, amelyekről tárgyalni akarunk. Egy bértárgyalás esetén ez lehet, hogy leszűkül egyetlen tételre, a tarifa-bérek meghatározására, vagy a béremelés ütemére, de általában (és taktikai szempontból is ez a célszerűbb) mind a két oldal több kérdést is felvet a tárgyalások során. Ezek lehetnek – mint ahogy a kollektív szerződés tartalmának sokrétűségénél már láttuk – anyagi jellegűek (bérek, pótlékok, juttatások) és a munkaviszonyt, munkafeltételeket érintő nem anyagi jellegű kérdések, eljárási módok, együttműködési és konfliktuskezelési eljárások.

A kollektív tárgyalásokat gyakran hasonlítják egy pókerjátzmához. Bár a lapok itt nyitottabbak, a kollektív tárgyalásoknak is van egy elég általánosan alkalmazott „koreográfiája”. A felek – épp azért, mert nem tudják, hogy pontosan mit ér a saját lapjuk és milyen lapjai lehetnek a másinak – a kollektív tárgyalások során nem a „végső” tárgyalási cél meghatározásával nyitják a tárgyalást, hanem magasabb követeléssel, illetve alacsonyabb ellen-ajánlattal, azért, hogy legyen mozgásterük a tárgyalási csomag egyes elemeivel való taktikázásra, engedmények ügyes kijátszására. Fontos taktikai kérdéssé válik ezért – a tárgyalási stílusok különböző variációinak célszerű alkalmazása mellett – **három különböző „pozíció”** meghatározása:

- a) a reálisan elérhetőnek és elérendőnek tartott eredmény,
- b) a minimálisan elérendő eredmény (amelyből már nem akarnak további engedményeket tenni, ha ezt nem sikerül elérni, az a tárgyalások megszakítását, esetleg direkt harcot válthat ki),
- c) az induló ajánlat, amelyből még a tárgyalásokon engedményt lehet tenni, anélkül, hogy a reálisan elérhetőnek és elérendőnek tartott eredményt veszélyeztetnénk. (Ezekkel később, a taktikák tárgyalásánál foglalkozunk majd részletesebben.)

Ennek során természetesen nem szabad elfelejtenni a kollektív tárgyalások egyik alapvető szabályáról: két különböző érdeket kell egyeztetni, és az egyezség a két fél közös érdeke, döntése és felelőssége. Ezért *a tárgyalási pozíciót nem szabad csak a saját „vágyak” alapján meghatározni, ennek során figyelembe kell venni, mérlegelni kell a másik oldal érdekeit, hasonló törekvéseit is!*

Másrészt meg kell tervezni **a tárgyalások lefolyását, az alkalmazható (alkalmazandó) tárgyalási stílust, taktikai eszközöket**. Pl. milyen témakörökkel és hogyan indítjuk a tárgyalásokat, adott esetben milyen mértékben, mikor alkalmazható, fenyegetés, blöff, vagy szigorú tárgyszerűség, esetleg kifejezett kooperativitás, engedékenység. Az alkupozíció, az erő fontosságát már említettük: ezt most ki kell egészíteni ügyes stratégiával, tárgyalásvezetéssel, a tárgyalási szituáció mindhárom meghatározó elemének kellő ismeretével és a jó csapatmunkával.

Mindebből következik az is, hogy különösen fontos *a taktika és a delegáció közötti összhang*. Ezért az egyik megoldási lehetőség általában az, ha a taktikából indulunk ki, és ehhez válogatjuk össze a tárgyaló delegáció tagjait. (Ebben az esetben a delegáció mozgástere szűkebb, de felelőssége is kisebb. Kevesebbet bízunk a delegációra, mert egy adott „forgatókönyvet” kell eljátszania, persze több-

kevesebb improvizálással.) Másik lehetőségként csak az elérendő célt, a témaköröket és az ahhoz tartozó mozgássávot, intervallumot határozzuk meg, a többit a delegációra illetve a delegáció vezetőjére bizzuk. (Ez értelemszerűen nagyobb mozgásteret és felelősséget jelent, ezért „profi” tárgyaló delegációt és vezetőt igényel.) Természetesen a két irányzat kombinálható is.

#### 6/4. tábla: Ellenőrző lista IV.: A tárgyalási célok tisztázása

- A megbízók, érintettek (tulajdonosok, menedzserek, illetve szakszervezeti tagok, vezetőség) maximális és minimálisan elfogadható céljai (pl. béremelés, a munkaidő rugalmassá tétele)
- Üzemi hangulat, az igazgatóság, a dolgozók üzeneteinek keménysége.
- Az általános becslés és az üzemi hangulat alapján mit lehet a követelésekbe beépíteni.
- A célok realitása, lehetséges és vállalható következménye. Mennyi a lehetséges és szükséges béremelés, mit bír el a cég és mit fogad el a szakszervezet (álmodni szabadon lehet, de mit tudunk érvekkel alátámasztani, és mit lehet megvalósítani) – a tárgyalást először saját körben kell lefolytatni.
- Mi az, amit a kollektív tárgyalás keretében kell megtárgyalni, és mi az, amit külön kell egyeztetni, mert a menedzsment kompetenciája.
- A másik fél vélhető céljai.
- A résztvevők igényei és siker-elvárásai.
- Hol van/lehet azonosság a célokban, hogyan építhetünk erre.
- Hol lehetnek lényeges különbségek, ezek mennyire jelentősek, nyíltan megjelennek vagy csak burkoltan. Hogyan reagálunk erre, hogyan hidalhatók át.
- Melyek azok a célok, amelyekből nem engedünk.
- Hol lehetséges a kompromisszum.
- Kompenzációs elképzelések.
- Eltérő pozíciók és lehetőségek: Mi az, ami még nem borítja fel a munkahelyi békét. A konfliktussal vagy a megegyezéssel lehet-e többet nyerni. Mit kockáztatnak a felek a megegyezés hiányában: mekkora a sztrájk költsége (termelés-kiesés, piacvesztés, a munkahelyi hangulat romlása, illetve bér-kiesés, a közvélemény elfordulása), vagy az erő felmutatásának presztizs-növelő szerepe és kockázata.
- Lehetséges stratégiák
- Az érvek összegyűjtése: több oldalról alátámasztani a követelést, – jelzi, hogy milyen megalapozott a követelés, és mi milyen felkészültek vagyunk.

### 6.4 A TÁRGYALÓ DELEGÁCIÓ ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Az előkészítő szakasz fontos lépése a tárgyaló csoportok kijelölése, megfelelő összetételük biztosítása, a bizottság és az egyes tagok feladatainak meghatározása.

A munkaadót kisebb cégeknél többnyire maga a tulajdonos, nagyobb (illetve atomizált tulajdonosi körrel rendelkező) vállalatoknál pedig a menedzsment képviseli: az ügyvezető, a pénzügyi igazgató, a HR-menedzser, a vállalati jogász, esetleg szakértők. A humánpolitikai vezető lehet a munkáltatói tárgyaló csoport tagja is, de feladata elsősorban a tárgyalások technikai előkészítése, feltételeinek megteremtése, a lebonyolítás megszervezése, a két fél közötti kapcsolattartás.

A munkavállalói oldalt a szakszervezeti vezetők, bizalmiak, szakértők, esetleg a szakszervezeti szövetség képviselője alkotják. A delegáció tagjai általában az egyes nagyobb egységek, szakmai-foglalkozási csoportok képviselői is. (A legnagyobb érdekcsoportok képviselőinek részvétele már a követelmények hitelességének biztosítása, illetve az eredmény jóváhagyása szempontjából is indokolt.)

A tárgyalások lefolyása és végeredménye szempontjából különösen kritikus kérdés a delegáció vezetőjének kijelölése, mert ez a személy játssza a tárgyalások során az irányító-koordináló és szóvivő szerepet, neki kell összefognia a delegációt, érvényesítenie – a lehetőségek függvényében a legeredményesebben – a kitűzött célokat, illetve egy adott taktikát. A tárgyaló küldöttség vezetőjének tekintélyes személynek kell lennie, akiben mindkét fél megbízik, aki kellemes, nyílt, együttműködő légkört tud teremteni, de egyúttal türelmes, ugyanakkor határozott és jól ismeri a tárgyalás témáit. Találékonynak kell lennie és adott esetben új javaslatokat kell megfogalmaznia, hogy megelőzze a tárgyalás „befagyását”, megszakadását.

A tárgyalás ugyanakkor – mint már említettük – csapatmunka és interaktív játszma is. Ezért egy jó tárgyalás-vezető – főleg szakszervezeti oldalon, ahol kevésbé érvényesülnek hierarchikus viszonyok – önmagában többnyire nem elegendő: kell egy jól felkészült és együttműködő csapat, csapatmunka, és a másik csapat megfelelő ismerete is.

#### 6/5. tábla: Ellenőrző lista V.: A tárgyaló delegáció kialakítása

- Ki vesz részt a tárgyaláson a saját és a másik oldalon
- A résztvevőknek milyen funkciójuk és hatáskörük van.
- Milyen a saját szakmai pozícióm, elismertségem, tárgyalási stílusom és tapasztalatom.
- Mit tudok a többiekéről: milyen a beállítottságuk és tárgyalási stílusuk, milyen kapcsolataik lehetnek, érvényesülhetnek-e a függőségi viszonyok, beosztott/főnök kapcsolatok.
- Léteznek-e sajátos kollektív tárgyalási normák, értékek vagy viselkedési formák.
- Mi az, ami az egyes résztvevőket fenyegethetné.
- Mennyire aktívak a résztvevők a saját és a másik oldalon.
- A szerep- és munkamegosztás tisztázása.
- Ki a küldöttség vezetője (szóvivő) és helyettese, milyen felhatalmazással rendelkeznek.
- Milyen a tárgyaló delegáció tagjainak érdeklődési köre és szakismerete. Ennek alapján kik lehetnek (lesznek) az egyes témakörök felelősei, szóvivői. Ha kell, új tagok bevonása, szakértő igénybevétele.
- Ki és hogyan tartja a kapcsolatot a „megbízókkal”.
- Ki és hogyan működik a „háttérben”.
- Milyen hosszabb távú, esetleg titkolt tényezők, célok játszhatnak szerepet a tárgyalások során az egyes résztvevők/csoportok részéről.
- Milyen másodlagos befolyásoló tényezők merülhetnek föl. (Saját szereplési vágy, szimpátia és antipátia, igény a figyelem felkeltésére, a sikerre.)

### 6.5 A TÁRGYALÁS MEGSZERVEZÉSE

A tárgyalások megszervezése látszólag egyszerű technikai feladat, valójában mégis összetett problémát jelent (ld. 6/5. tábla), és igen fontos része a kollektív tárgyalások előkészítésének.



**6/5. ábra: A tárgyalás megszervezésének fontosabb elemei**

Az eddigi tevékenységektől lényegében függetlenül, de – akár azokat megelőzően is – az előkészület része lehet egy **tárgyalási szabályzat** kidolgozása, elfogadása. Ezzel az lehet a célunk, hogy egy még konfrontáció-mentes, „nyugalmasabb” időszakban kölcsönös megegyezéssel meghatározzuk az elkövetkező tárgyalások technikai, lebonyolítási kérdéseit.

**6/6. tábla: A tárgyalási szabályzat fontosabb pontjai**

1. A tárgyalások során követendő, illetve a megállapodásban érvényesítendő normák, magatartási szabályok, mint
  - általános elvek (bizalom, konszenzuskészség, felelősség-vállalás, jóléti elv, békekötelezettség stb.), és
  - konkrét szabályok (a békekötelezettség konkrét tartalma, mert pl. a figyelmeztető sztrájk ekkor is megengedett, esetleges korlátozások a nyilvánosság felé, pl. sajtónyilatkozatok).
2. A tárgyalások időpontja és időtartama, melyik fél, mikor (milyen időintervallumban) kezdeményez, tesz ajánlatot, illetve az a befejezési határidő, ameddig a felek a magukra nézve kötelezőnek tekintik a tárgyalási szakaszra vonatkozó magatartási szabályok (pl. a béke-kötelezettség) betartását.
3. Megállapodás a tárgyalások előkészítéséről:
  - milyen információs forrásokat bocsát a munkaadó a szakszervezet rendelkezésére,
  - milyen egyéb tájékoztatást nyújt,
  - lesz-e előzetes kapcsolatfelvétel a tárgyalási ajánlatok végleges megfogalmazása előtt.
4. Megállapodás a tárgyalás (tárgyalás-sorozat) lebonyolításáról:
  - a delegációk maximális létszáma,
  - a tárgyalás-vezetés (pl. elnöklés) módja,
  - szakértők bevonásának lehetősége, pl. részt vesznek-e közvetlen a tárgyaláson, vagy csak külső tanácsadói szerepet töltenek be.
5. Megállapodás a tárgyalás (tárgyalás-sorozat) technikai kérdéseiről:
  - a tárgyalások helye,
  - a szükséges technikai feltételek biztosítási módja (jegyzőkönyvvezetés, fénymásolás, adatbázisokhoz való hozzáférés stb.),
6. Sajátos szabályok megfogalmazása arról, hogy mikor tekinthetők eredménytelennek a tárgyalások, ezt követően – a munkaharc elkerülése érdekében – mi legyen az egyeztetés vagy külső

konfliktuskezelő igénybevételének módja, feltétele.

7. Megállapodás a munkaharc esetén követendő szabályokról:

- az elégséges (minimális) termelési-szolgáltatási színvonal,
- vagyon-megőrzési, biztonsági rendszabályok,
- a kapcsolattartás módja a harc alatt.

Az itt meghatározott szempontok, „játékszabályok” és technikai, lebonyolítási kérdések értelemszerű módosításokkal a későbbiek során belekerülhetnek a kollektív szerződés kapcsolatrendszerrel foglalkozó fejezetébe is.

A tárgyalások szervezőinek feladata továbbá mindazoknak az **előkészületi munkáknak** a megszervezése, koordinálása, amelyeket az eddigiekben foglaltunk össze, illetve – a másik féllel együttműködve – a szükséges technikai feltételek biztosítása (terem, jegyzőkönyv-vezetés, telefon stb.).

Az előkészítés során kell megszervezni a **szakmai támogatást** és a **kapcsolattartást** a megbízókkal, érdekeltekkel (igazgatósággal, szakszervezeti bizalmiakkal). A delegációk mögött mindkét oldalon ott állhatnak szakértők, szakértői csoportok, amelyek elvégzik a szükséges számításokat, elemzéseket, és tanácsokat, javaslatokat adnak a tárgyaló delegáció tagjainak. A tárgyalások előtt és alatt is célszerű lehet, hogy a küldöttségek konzultáljanak megbízóikkal, vagy erre felhatalmazott személyekkel. Ennek megszervezéséhez, lebonyolításához – főleg szakszervezeti oldalon – szükség lehet összekötőkre is, akik a kapcsolatot tartják a tárgyalók és a delegálók (pl. a szakszervezet bizalmi testülete) között.

A tárgyalások „külső” *előkészítése* alatt a környezeti feltételek számunkra kedvező alakítását értjük. Mozgósítani szükséges egyrészt a saját tagságot, szervezetet, másrészt a partner szervezeteket (a vállalat beszállítóit és vevőit, üzleti partnereit, illetve a szakszervezeti szövetséget, társ-szakszervezeteket) is, hogy azok mind az előkészítés, mind a tárgyalás szakaszában kellő támogatást nyújtsanak. A PR finomabb eszközeivel a közvéleményhez is fordulhatunk, hogy erről az oldalról is támogatást nyerjünk, illetve gyengítsük a másik fél társadalmi pozícióját. (A sajtó, a közvélemény illetve a tagság tájékoztatása, megnyerése – megállapodás szerinti keretekben – a tárgyalások alatt is folytatódhat.)

#### 6/7. tábla: Ellenőrző lista VI.: Szervezési feladatok

- Az információk begyűjtésének és a probléma feldolgozásának munkamegosztása és időrendi terve.
- A tárgyalási szabályzat átgondolása, egyeztetése.
- Ki mit csinál, mikorra készül el, ki kivel dolgozik együtt.
- Személyes kapcsolatok kiépítése a „megfelelő” emberekhez és szervezetekhez (bázis, érdekképviseleti szövetség, tanácsadók, belső szakemberek).
- Teremtünk kedvező körülményeket.
- Technikai feltételek: helyszín, magnó, jegyzőkönyvvezető.

### 6.6 ELŐZETES KAPCSOLATFELVÉTEL

Még a kollektív szerződés lejárta, és a hivatalos tárgyalások megkezdése előtt elképzelhető – bár nem szükséges, de lehetséges – egy előzetes kapcsolatfelvétel szorgalmazása valamelyik fél részéről. Ez alapvetően nem „hivatalos” része a kollektív tárgyalásoknak (mert még annak megkezdése előtt kerül sor rá), de az előkészületi fázis fontos és hasznos része lehet. Az előzetes-informális kapcsolatok (lehetséges) célja egyrészt a bizalom erősítése, másrészt a puhatolózás, illetve a szervezés „hivatalos” előkészítése.



A két tárgyaló bizottság vezetője (vagy vezető szakértője) ennek során először is ápolhatja a jó kapcsolatokat. Leszögezhetik a (kölsönös) bizalmat és együttműködési készséget, azt, hogy békés és kompromisszum-kész tárgyalásokra fognak törekedni. Ennek ugyan nincs jogi relevanciája, vagyis kötelező erővel nem kérhető számon a tárgyalások során, de mégis képes lehet nyugtatni a kedélyeket, bizalmat és együttműködési készséget ébreszteni.

Másrészt kölcsönösen felvethetők a legfontosabb tárgyalási témák, a tárgyalási csomagok legkritikusabb elemei (természetesen a konkrét célok és ajánlatok nélkül). Ezzel még a hivatalos tárgyalások megkezdése, a hivatalos tárgyalási ajánlat kézhezvétele előtt felgyorsulhat a felkészülési folyamat: nem a tárgyalások során vetődnek fel először a tárgyalandó témakörök, már előtte mód és lehetőség nyílik a felkészülésre. A felek kölcsönösen időt és energiát takarítanak meg, felkészülten érkeznek a tárgyalásra, nem menet közben szembesülnek a tárgyalási témákkal. Lehetőség nyílik egy előzetes tesztelésre is: a másik oldal hogyan fogadja a felvetett problémát, elképzelhető-e egy viszonylag gyors megállapodás, vagy hosszas és nehéz egyeztetési folyamatra kell számolni.

Természetesen – épp az előzetes kapcsolatfelvétel nem-hivatalos jellege miatt – ezeket a véleményeket mind a két oldalon megfelelő óvatossággal kell kezelni. Ez a „*csendes partnerség*” mindenképpen nagyfokú bizalmat feltételez mind a két fél részéről, és a megbízók, érdekeltek részéről is. Ezért is kezeli minden résztvevő nagyfokú diszkrécióval, nehogy fals elképzelések, vároményok alakuljanak ki az eredmény lehetőségéről, illetve általában is azért, mert a nem-hivatalos jelleg miatt ez könnyen félreértésekhez vezethet, háttér-paktumnak lehet beállítani. Régi partnerek között és a múltbeli tárgyalásokon megalapozott szavahihetőség mellett meg lehet ebben is bízni, konfliktus-teli kapcsolatok esetén viszont csak kellő fenntartással szabad ezzel a megoldással élni. Épp ezért a hivatalos tárgyalások előtti nem hivatalos kapcsolatfelvételt, információ-cserét a felek – legalábbis hivatalosan – gyakran elutasítják.

Az előzetes kapcsolatfelvételnek ugyanakkor „hivatalosan” is fontos szerepe lehet a tárgyalás előkészítésében. Ilyen kérdések lehetnek pl. az adatbázisok egyeztetése, a tárgyalás időpontja, a tárgyalási szabályok tisztázása.

Az előzetes kapcsolatok lehetőségét teremtik meg emellett a közös problémákkal, a még hatályos kollektív szerződéssel kapcsolatos tárgyalások, vagy a különböző hivatalos találkozók. Egyszerű és rendszeres kommunikációs lehetőséget kínál a telefon- vagy személyes kapcsolat a két fél vezetői és szakértői között a folyamatos együttműködés aktuális kérdéseinek tisztázása. Jó gyakorlat lehet a rendszeres kontaktus kialakítása a vezetői értekezletek során, vagy azzal párhuzamosan, ahol meg lehet vitatni az aktuális vállalat-, illetve szakszervezet-politikai kérdéseket.

Összességében ezekből az előzetes kapcsolatfelvételekből természetesen nem lehet pontosan meghatározni a másik fél pozícióját, stratégiáját, de egyrészt érzékelni lehet az általános preferenciákat, és tisztázni lehet sok, az előkészület során felvetődött információk problémát. Másrészt önmagában is segítheti a jó tárgyalási légkör kialakulását, a kölcsönös megértést.

## **7. A TÁRGYALÁSI AJÁNLAT ÉS A LEBONYOLÍTÁS TAKTIKAI KÉRDÉSEI**

Taktikán azt a magatartásmódot értjük, amit mind a két oldal alkalmazhat a tárgyalás előkészítésének, lebonyolításának és lezárásának folyamatában azért, hogy a saját tárgyalási pozícióját, az elérhető eredmény abszolút vagy relatív színvonalát javítsa. (A továbbiakban azt a finomabb különbségtételt alkalmazzuk, hogy tárgyalási taktikának nevezzük azokat a módszereket, amelyekkel a tárgyalás során *valamit* el akarunk érni, és tárgyalási stílusnak nevezzük a tárgyalás (a taktika) *hogyanját*, a kommunikáció módját.)

Korábban már megfogalmaztuk, hogy a tárgyalások eredményét elsődlegesen a gazdasági, majd a szervezeti-hatalmi tényezők határozzák meg. A tárgyalás során az ezek által meghatározott keretek jelentik azt a mozgásteret, amelyet megfelelő tárgyalási taktikával az egyik vagy másik fél – jól vagy kevésbé jól – ki tud használni.

A tárgyalási taktikák súlyát, szerepét – akár az elméleti, akár a gyakorlati szakemberek véleményét nézzük – az érintettek elég eltérően ítélik meg. Vannak, akik az előzetes determináltságot hangsúlyozzák, és ezért kisebb jelentőséget tulajdonítanak a tárgyalási taktikáknak, míg mások szerint a gazdasági és szervezeti keretek csak nagyvonalú és bizonytalan meghatározottságot jelentenek, ezért fontos tényező marad maga a tárgyalási folyamat és az ott alkalmazott taktika is.

## **7.1 A TÁRGYALÁSI AJÁNLATTAL KAPCSOLATOS TAKTIKAI KÉRDÉSEK**

A tárgyalási ajánlat azt tartalmazza, hogy miről akarunk tárgyalni, és ezekben milyen elvárásokat, igényeket támasztunk a másik féllel szemben. Ez tartalmazhat mennyiségi (bér, pótlékok, juttatások), és minőségi (munkaidő-szabályozás, kollektív szerződéses jogok és kötelezettségek) elemeket.

### **7.1.1 A napirend meghatározása**

Karrass<sup>31</sup> hívja fel a figyelmet arra, hogy a napirend meghatározása látszólag csupán egy egyszerű technikai, adminisztratív kérdés, pedig megvan ennek is megvan a maga taktikai jelentősége.

A napirendben azt határozzák meg, hogy a tárgyalás teljes folyamatában, vagy csak az adott nap során milyen tárgyalási kérdések kerülnek elő, milyen sorrendben, esetleg milyen tervezett időtartammal, kezdési és befejezési idővel.

Az első, látszólag formai kérdés: ki határozza meg a napirendet, a tárgyalást (vagy az adott tárgyalási fordulót) szervező házigazda, vagy a felek közötti előzetes egyeztetés során állapotodnak meg erről. Aki erről dönthet, máris kap egy lehetőséget a tárgyalás menetének irányítására, esetleg taktikai manőverekre is. A napirend ugyanis egyrészt megjelöli a tárgyalási témákat, másrészt azok sorrendjét, időrendjét.

Az, hogy valami napirendre kerül, már önmagában is jelzi, hogy az egyik (vagy mindkét) fél, mit tart fontosnak. Az a minimum, hogy ebből tudjuk, hogy jó előre milyen témákból kell felkészülnünk. Ami pedig a várakozásokat illeti: ha valaki egy adott témáról hajlandó tárgyalni, az már jelez bizonyos fontosságot a témát illetően, és készséget a konszenzus-keresésre, míg ha igyekszik attól elzárkózni, az már eleve azt jelzi, hogy abban a témakörben nem kíván semmilyen változást, esetleg kifejezetten tabunak tekinti az adott kérdést. A tárgyalásra készülve ez már önmagában is kiválthat pozitív hozzáállást és várakozást: míg ha a másik fél csak vonakodva hajlandó az adott kérdést napirendre tűzni, az jelzi, hogy igen kemény ellenállásra kell számítani.

Taktikai jelentősége lehet a napirendi pontok sorrendjének is. Majd később, az ún. csomag-módszernél részletesebben is kifejtjük, önmagában is fontos taktikai kérdés lehet az, hogy a nehezebb vagy a könnyebb kérdésekkel kezdjük a tárgyalásokat, témakörönként lezárjuk az adott részt, vagy nyitva hagyjuk annyira, hogy egy későbbi kompromisszumba bevonhassunk valamilyen itteni engedményt. Akkor tűzünk napirendre egy fontos kérdést, amikor még mindannyian frissek vagyunk, vagy akkor, amikor már számolhatunk a fáradtság hatásával. A napirendek közé bekerülhetnek „töltelék”-témák is, amelyeket csak látszólag tart valamelyik fél fontosnak, azért, hogy ezzel egy másik kérdésben engedményeket kérhessen. De az is lehet, hogy „csak” pihentetésként kerül napirendre két nehéz téma között egy könnyebb.

<sup>31</sup> Karrass, Chester L.: A tárgyalási játszma Bagolyvár Könyvkiadó, 1999

### 7.1.2 A tárgyalási pozíciók, mozgástér meghatározása

A kollektív tárgyalás (ezen belül különösen a bértárgyalás) megoldható lenne úgy is, hogy mindkét fél megfogalmazza saját „reális” ajánlatát, igényét, de mindketten csak egy ajánlatot tehetnek. A tárgyalások ebben az esetben arról szólnak, hogy melyik ajánlatot fogadják el közösen (az lesz a megállapodás). Ha nem sikerül megállapodniuk, akkor jön a munkaharc, vagy helyettük egy döntőbíró dönt. (Ez az ún. boulderizmus, az Egyesült Államokban egy időben létezett ilyen tárgyalási gyakorlat.)

Ez a megoldás nem nyújt teret a két érdek többoldalú ütköztetésének, a szempontok egyeztetésének, a kompromisszum- és konszenzus-keresésnek. A megállapodás lehetséges pontját (vagy intervallumát) alapvetően meghatározó gazdasági és szervezeti tényezőket mindkét fél mérlegeli saját ajánlatának megfogalmazásakor, és többnyire elég pontosan be is tudják határolni ezt a lehetséges sávot, de a bizonytalanság ennek ellenére fennáll, mert a gazdasági és szervezeti befolyásoló tényezők nem abszolút objektívek, egzakta és egyformán ismertek. A két oldal külön-külön és (saját érdeke, beállítottsága alapján) nem is egyformán készül és mérlegel.

A különbség a két ajánlat között abból is ered, hogy hiányoznak az objektív kritériumok és adatok, és egyik oldal sem ismeri a valószínű (lehetséges) végső kimenetelt, csak becslése lehet arról. A lehetséges és a tényleges későbbi megállapodás közötti távolság függ egyrészt a gazdasági folyamatok áttekinthetőségétől, a gazdasági adatoktól. Minél több adat áll rendelkezésre, a két fél annál reálisabban tud egy valós béripolitikával kalkulálni. Másrészt a távolság függ a másik oldal stratégiájának ismeretétől, aminek része a tárgyalási beállítódás, a korábbi tárgyalások tapasztalatai, az előzetes kapcsolatok és ezek megítélése. Ezeket a két fél valójában csak a tárgyalások során tudja tisztázni, megállapodást csak ennek ismeretében tudnak kötni. (Ezért is bontottuk korábban a tárgyalásokat – funkciójuk alapján – két nagyobb fázisra: az első a tisztázás, a második a megállapodás szakasza.)

Így és ezért alakult ki az a gyakorlat, hogy a felkészülés során mindkét fél három értéket, pozíciót határoz meg magának<sup>32</sup>:

1. a **határ-érték**, vagy **küszöb-szint**, amelyet nem lehet átlépni, amely fölél a munkaadó, és amely alá a szakszervezet – saját szándékai, lehetőségei és megbízatása alapján – nem mehet;
2. az **aspirációs** vagy **elégedettségi érték**, vagyis az a szint, amelyet az adott oldal elérni szeretne, amellyel elégedett lenne (figyelembe véve a másik oldal erejét, érdekeit is);
3. az **ajánlati** vagy **induló érték**, amelyet az adott oldal először kér vagy ajánl, és amely szakszervezeti oldalon azért magasabb, munkaadói oldalon azért alacsonyabb az elégedettségi szintnél, hogy a másik oldal érveinek, nyomásának hatására még legyen lehetősége úgy engedményeket tenni, hogy lehetőleg még mindig az elégedettségi szint közelében maradjon.

*A tárgyalási sáv: a két ajánlat vagy elvárás közötti intervallum. Az a sáv, amelyet a tárgyalás folyamatában ki lehet tölteni, „meg lehet nyerni”, vagy „el lehet veszíteni”.*

Tételezzük fel, hogy a bértárgyalás előkészülete során a két fél (külön-külön, egymástól függetlenül) a 7/1. táblában szereplő pozíciókat határozta meg önmaga számára:

<sup>32</sup> Itt a bértárgyalásokat vesszük alapul, de ugyanez a logika értelemszerűen vonatkozik kvalitatív (nem számszerűsíthető) tárgyalási témákra, pl. a kártérítési felelősség szabályainak meghatározására is.

7/1. tábla: A tárgyaló felek lehetséges tárgyalási pozíciói (1)

Pozíciók	határ-	elégedettségi	induló
Felek	értékek		
Munkaadó	12,5 %	10,5 - 11,0 %	9,0 %
Szakszervezet	11,5 %	13,0 - 13,5 %	16,0 %

Ennek alapján három tárgyalási sávot kell megkülönböztetni:

- A **saját (belső) tárgyalási sávot**, amelynek keretei között az adott tárgyaló delegáció mozoghat. Ezt a saját tárgyalási pozíciók határolják be (a fenti példa szerint a munkaadói oldalon ez 9,0 - 12,5%, munkavállalói oldalon pedig 11,5 - 16,0%).
- A **tárgyalások közös (külső) sávját** vagy határát, amelynek keretei között folyik maga a tárgyalás. Ezt a két fél induló, vagy épp aktuális ajánlata közötti távolság határozza meg (esetünkben 9,0 - 16,0%).
- Ezek az értékek határozzák meg a tárgyalás teljes mozgásterét. A saját mozgáster (a saját pozíciók) meghatározásánál ezt is meg kell becsülni, ezt is mérlegelni kell. (Ezt egyrészt az előkészületek során kell megtenni, másrészt erre szolgál a tárgyalások korábban is említett "tisztázó" szakasza.) Példánkban egyik félnek sincs esélye saját elégedettségi sávján belül maradni, mert a 10,5%-os munkaadói aspiráció kisebb, mint a szakszervezet küszöb-értéke, illetve a szakszervezeti aspirációs szint magasabb, mint a munkaadói oldal határ-értéke. Ennek alapján egy harmadik tárgyalási sávot is definiálhatunk: a **megállapodási sávot**, amelyik azt az intervallumot fogja át, amelyben lehetséges a megállapodás. A fenti példában a megállapodásra csak a 11,5 - 12,5%-os intervallumban van lehetőség.

A belső és a külső mozgáster mindig pozitív, tehát valós mozgásteret takar. A megállapodási sáv viszont ettől eltérően is alakulhat. Ezt illusztrálja az előző példa 7/2. táblában bemutatott változata.

7/2. tábla: A tárgyaló felek lehetséges tárgyalási pozíciói (2)

Pozíciók	határ-	elégedettségi	induló
Felek	értékek		
Munkaadó	11,5 %	10,5 - 11,0 %	9,0 %
Szakszervezet	12,0 %	13,0 - 13,5 %	16,0 %

A munkaadó és a szakszervezet is hiába megy el saját, előre meghatározott küszöb-szintjéig, nem tudnak megállapodni: a munkaadó nem tudja elfogadni a szakszervezet 12,0%-os, a szakszervezet pedig a munkaadó 11,5%-os ajánlatát. Ebben az esetben az egyik, másik, vagy mindkét félnek felül kell bírálnia korábbi álláspontját, vagy kemény nyomásgyakorlással (esetleg munkaharccal) erre kell rávennie a másik oldalt.

A bértárgyalásnál ezek az értékek egyértelműen definiálhatók, a kollektív szerződés minőségi elemeinél már nem lehet ezeket ilyen egzakt módon meghatározni, mert azok nem feltétlen számszerűsíthető tényezőket is tartalmaznak, - de az eljárás logikája ugyanaz.

A kiinduló és az elérni szándékozott érték egy-egy információkra alapozott becslés. Ezekre épül a kollektív tárgyalások „alku-” (egyeztetési) folyamata. (Emiatt hasonlítják sokan – némi rosszmájúsággal – a kollektív tárgyalásokat egy bazári alkuhoz, vagy legalábbis póker-játszmához, míg a kollektív tárgyalások szakértői szerint ez egyszerűen a piaci alapelvek, a piaci szereplők közötti szabad tárgyalások rendszerének alkalmazása a munkaerő ára, vagyis a kollektív munkafeltételek meghatározásában.)

Természetesen egyik oldal sem feltételezi, hogy saját kiinduló ajánlatát érvényesíteni tudja. Ez olyan nagymértékű kirekesztő-kényszerítő hatalom-gyakorlást feltételezne, amely mellett a kapcsolatok tartósan biztosan nem maradnának meg. A korábban említett boulderizmus (az egyetlen ajánlatra építő, kompromisszum-lehetőség nélküli stratégia) is rendkívüli körülményeket feltételez, normál körülmények között biztosan munkaharchoz vezetne. A kollektív tárgyalásokon mindkét félnek késznek kell lennie kooperatív tárgyalásokra és kompromisszumra. Az ultimátum (bármelyik fél részéről) a tárgyalások alapelvét sértené, azt, hogy mindenképpen tárgyalni kell, mindkét fél érdekét tisztelően tartva. A kooperatív magatartás szabálya a kollektív tárgyalások alapvető erkölcsi-etikai értékei tartozik.

## Taktikai megfontolások

### a) A küszöb-érték meghatározása

Ezt tekinthetjük a legkritikusabb pontnak a tárgyalási pozíció kialakítása során, mert ez az a pont, amelyhez mindenki mereven ragaszkodik, amelyet – szemben a két másik értékkel – csak nagyon kivételes esetben lehet módosítani a tárgyalások folyamatában. A küszöb-értéket nem véletlen szoktuk törés-pontnak is nevezni. A tárgyalások alatt taktikai megfontolásokból (vagy kényszerítő körülmények nyomásának engedve) mindkét fél adhat engedményeket, úgy, hogy még mindig megmarad az esélye arra, hogy eredményesnek mondható kompromisszummal zárja a tárgyalásokat. A küszöb-értékig hátrálva viszont elér a falhoz, nincs lehetősége (legalábbis felhatalmazása) további engedményekre. Ezen a ponton vagy még megköthető a megállapodás, vagy fel kell állni, meg kell szakítani a tárgyalásokat, mert nincs tovább. Vagy harc következik, vagy – az új szituációra tekintettel – a tárgyaló delegáció a megbízótól új felhatalmazást kér és kap, vagy eredménytelenül vége a tárgyalásnak.

Ezért kritikus ez a pont. Itt nem lehet még mindig taktikázni, bármilyen körülményekre hivatkozni, csak a harc-készültséget lehet mérlegelni. Ebből adódik, hogy különleges mérlegelést igényel a töréspont meghatározása. Melyik az a pont, amelyet már biztosan nem lehet átlépni, mert nem engednék meg, nem fogadnák el a megbízóink. Vajon van-e szilárd fal mögöttünk, ha elérünk ehhez a ponthoz, olyan háttér, amelynek nekitámaszkodhatunk, amely erőt ad ahhoz, hogy itt végképp ki kell tartanunk. Megerősítik-e ennek a falnak a szilárdságát a tárgyaló delegáció taktikai húzásain túl külső és belső tényezők: a megbízóink ereje, a tagság harc-késztsége, a közvélemény nyomása?

Mivel erre a pontra elérve a tárgyaló delegáció már „csak” a fenti tényezőkre támaszkodhat, a töréspont ezekre vonatkozóan is különös mérlegelést igényel. Ha a küszöb-értéket pl. a bértárgyalásoknál a munkavállalók szempontjából túl alacsony / a munkáltatók szempontjából túl magas értékben határoznánk meg, az kényelmes mozgásteret kínálna a tárgyalóknak, de biztosan nagyon elégedetlenek lennének az érintettek, a megbízók. Ha fordítva, a munkavállalók szempontjából túl magas / a munkáltatók szempontjából túl alacsony értékben határoznánk meg, az leszűkítené a tárgyalások mozgásterét, és olyan szinten fenyegetne a tárgyalások megszakadásával, amelyen a megbízóink még lennének készek a harcra, kiemelt támogatásra.

Lehet persze a tárgyalások során látszat-falakra hivatkozni és pl. sztrájkot kilátásba helyezni, de ez kétélű fegyver, mert lehet, hogy bejön, ha viszont nem, az komoly arc-vesztéssel, pozíció-romlással járhat. A modell-kísérletek is hasonló eredményekre vezettek: magas küszöb-érték mellett megnő a tárgyalás magasabb eredményének valószínűsége, de a tárgyalások megtörésének esélye is.

Walton és McKersie<sup>33</sup> szerint a minimál-követelést elsősorban az igény szint mechanizmusa határozza meg. Ez a saját küszöb-értékre vonatkozó becslésen túl függ az ellenfél haszonbecsléséről

<sup>33</sup> Walton, R. E. – McKersie, R.B. (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York p. 42. Idézi Wolters, i.m.

rendelkezésre álló információktól is. Harsányi<sup>34</sup> ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy az ellenoldalra vonatkozó információ tipikusan csak a tárgyalás folyamán, a mindenkori engedmény-adási magatartásból nyerhető, és az is csak alacsony valószínűséggel értékelhető, mert számolni kell a taktikázás, a blöff lehetőségével is. Harsányi úgy véli, hogy a megbízható információ hiánya miatt a felek a tárgyalások előtt kényszerűségből, "pótlékként" a "sztereotip" haszon-funkciókból indulnak ki. Így a saját és az ellenfél minimál-követelését is gazdasági tényezők orientálják: termelékenységnövekedés, árszint-növekedés, a vállalat nyereségessége.

Ezzel ismét a korábban már bemutatott meghatározó tényezőkhöz jutottunk, azzal, hogy a gazdasági tényezőket azért itt is befolyásolják még a szervezeti tényezők.

Kelley, Beckmann és Fischer<sup>35</sup> azt állapította meg, hogy a növekvő minimál-követeléssel

1. nő a kezdő követelés,
2. nő a megegyezési érték,
3. csökken a koncesszió határértéke,
4. emelkednek a fenyegetések, nő a konfliktus foka
5. nő a tárgyalási idő.

## **b) Az aspirációs szint meghatározása**

Az aspirációs szintben azt fogalmazzák meg a felek, hogy a tárgyalási szituáció reális értékelése alapján mivel lehetnek /lennének elégedettek. Ebben azért a küszöb-értékhez viszonyítva már valamivel több a szubjektív (szervezeti) mérlegelés szerepe. Természetesen nem lehet elvonatkoztatni a gazdasági realitásoktól, mert ezek figyelmen kívül hagyása irreális várakozásokat indukálna, és így biztos veszteséhez vezetnének. Ugyanakkor már lehet szerepe a szubjektív megfontolásoknak: ténylegesen milyen eredményt várnak el a tárgyalásoktól a megbízóink? Az ő aspirációs szintjük határozza meg azt, hogy milyen eredménnyel lesznek elégedettek (és minősítik sikeresnek a tárgyaló bizottság munkáját), vagy adott esetben milyen tárgyalási szintnél jutnak el az elégedetlenség egy magasabb fokára, a harc-készség megjelenésére.

A gazdasági realitások és a megbízóink aspirációi ugyanakkor gyakran nincsenek szinkronban. A szakszervezeti tagok (a munkavállalók) saját életérzéseiket, másokhoz viszonyítva egyre rosszabbnak tűnő pozícióikat, esetleg illúzióktól sem mentes várakozásaikat veszik alapul az igény-szintjük megfogalmazásakor, és nem feltétlen tudnak/akarnak számolni a gazdasági körülményekkel. Egy személytelen, távoli tulajdonos vagy testület lehet, hogy kizárólag saját, ideálisnak tekintett gazdasági kalkulációjára figyel, és ebben nem feltétlen tud/akar számolni a munkavállalók helyzetével, szociális problémáival, elégedetlenségével. Ebből két különböző aspirációs szint indukálódhat azonos oldalon belül is: ebből adódóan külön taktikai feladatot képez egyrészt egy olyan aspirációs szint meghatározása a tárgyalások számára, amely reális is, és a megbízók számára is elfogadható, másrészt az irreális elvárásokat megfogalmazók meggyőzése a reális lehetőségekről.

Az elfogadott aspirációs szint pedig határozott mércét jelent az adott oldal tárgyalói számára. Kívülről a megbízók ehhez fogják viszonyítani a tárgyaló delegáció eredményességét: ha ezt elérte, akkor sikeresen tárgyalt, ha nem, akkor nem sikerült jól a tárgyalás (még akkor sem, ha végül megállapodással zárult). Belülről pedig maguk a tárgyaló delegáció tagjai is ezt tekintik a sikeresség kritériumának, ezért igyekeznek majd keményen tárgyalni, hogy ne kerüljenek az aspirációs szint alá, és amikor ehhez közel kerülnek, biztosan elővesznek majd új taktikai elemeket, ha pedig ez alá kényszerülnek, az belülről biztosan frusztrálni fogja a bizottság tagjait is. (Ez persze fordítva is igaz: egy viszonylag alacsonyabb kívülről meghatározott aspirációs szint alacsonyabb megállapodási-megelégedettségi szintet indukál majd a tárgyalóknál is. Ha ezt a szintet elérte, már elégedett lesz

<sup>34</sup> J. C. Harsányi: Bargaining in Ignorance of the Opponent's Utility Function, in: Journal of Conflict Resolution, 6. évf., 1962. pp. 29-38. Idézi Wolters, i.m.

<sup>35</sup> H. H. Kelley - L. L. Beckmann - C. S. Fischer: Negotiating the Division of a Reward under Incomplete Information, in: Journal of Experimental Social Psychology 3. évf., 1967, pp. 361-398. Idézi Wolters, i.m.

magával, mert a megbízók is elégedettek velem, - akkor is, ha a tárgyalók tudják, érzik, hogy nem használtak ki minden lehetőséget.)

Ebből elég egyértelműen következik az aspirációs szint meghatározásának taktikai tartalma és kockázata. Egyrészt még egyszer azt kell hangsúlyoznunk, hogy az aspirációs szintnek nincs abszolút meghatározottsága, nincsenek hozzá pontos és elégséges információink, nincs olyan modellje, amelyből pontosan kiolvasható lenne az „optimális” mértéke. Tárgyalás-technikai szempontból pedig egyik oldalról a magasabb aspirációs szint komolyabb feladat elé állítja a tárgyalókat, és arra ösztönzi őket, hogy eredményesebbek legyenek. (Karrass is azt tapasztalta saját kísérletei során, hogy akiknél magasabb volt az aspirációs szint, azok jobb eredményt értek el.<sup>36</sup>) Ez az aspirációs szint emelését támasztaná alá. Másik oldalról viszont lehet, hogy ez a magasabb szint az adott tárgyalási szituációban valóban nem érhető el: ebben az esetben félrevezettük az érintetteket, lehetetlen elvárásokat fogalmaztunk meg a tárgyalókkal szemben, akik hiába dolgoztak megfelelően, a megbízók elégedetlenek lesznek velük, mert az eredmények elmaradtak a várakozásaiktól.

### c) Az induló követelés meghatározása

Az induló követelés meghatározása viszont már teljesen egyértelműen taktikai megfontolások eredménye, amihez ne nagyon keressünk egzakt alátámasztást. Már említettük, hogy itt valójában egyetlen kiinduló pont érvényesül: határozzunk meg induló követelésként többet, mint amit valójában el szeretnénk érni, mert így lesz taktikai mozgásterünk a tárgyalások során.

Az induló követelés rögzítése tehát mindkét partner részéről – az aspirációs szinthez, még inkább a törésponthoz viszonyítva – az engedmények számára rendelkezésre álló **mozgásteret** határozza meg. A tárgyaló bizottságnak megfelelő mozgásterrel kell rendelkeznie ahhoz, hogy rugalmasan tudjon tárgyalni. Hogy hol húzzák meg a határokat, milyen pozíciókat határoznak meg, és ezzel milyen mozgásteret biztosítanak a tárgyalások számára, az a kollektív tárgyalások egyik legfontosabb, kifejezetten taktikai kérdése.

Ezen belül is külön taktikai mérlegelést (és kockázat-vállalást) igényel az, hogy a három érték (és külön-külön is az induló és az aspirációs szint, illetve az aspirációs és a küszöb-szint) közötti

- *túl szűk sáv* azt eredményezi, hogy nincs megfelelő mozgáster, nehéz lesz megállapodni, mert nem nagyon van lehetőség engedményekre. Lehet, hogy nem is lesz közös pont (megegyezési lehetőség), esetleg a tervezett minimál szint alá kell menni a megállapodáshoz,
- *túl széles sáv* sok taktikai, engedmény-adási lehetőséget biztosít, de a sok engedmény eredménytelennek mutathatja a tárgyalást (a megbízók ügyetlennek fogják tartani a delegációt, mert túl sok engedményt adott), a hitelesség elvesztéssel járhat a saját tagság és a másik oldal szemében is (hogy lehet komolyan venni a magas követelések mellett felhozott hangzatos érveket, ha most elég lenne kevesebb is), illetve félrevezető lehet (mert a másik fél nem érzékeli, hogy mikor válik „komollyá” a helyzet, mikor szűkül be ténylegesen a mozgáster).

A mozgáster ugyanakkor komplementer viszonyban áll a bázis, a háttér-támogatás erejével. A nagy mozgásteret – legalább részben – helyettesítheti a tagság (a szakszervezeti szövetség), illetve az igazgatóság részéről megnyilvánuló erő, támogatás. A tárgyaló delegációnak nem kell nagyobb engedményeket adnia, mert „hajthatatlanságát”, az álláspont viszonylagos merevségét legitimálja, elfogadtatja a mögötte álló stabil bázis. Egy viszonylag passzív tagság (szövetség) mellett viszont elsősorban a delegációnak kell rugalmasnak lennie, mert nincs mögötte olyan szervezeti erő, amelyikkel ezt helyettesíteni lehetne. Vagyis a hatalom és a mozgáster fordított arányban áll, kompenzálhatják egymást.

A pozíciók meghatározásának vannak ún. *argumentatív határai* is, vagyis csak olyan ajánlatot lehet adni, amelyek reális érvekkel, adatokkal alátámasztható, védhető. Csupán a mozgáster növelése

<sup>36</sup> Karrass, i. m. p.24

érdekében nem lehet olyan induló ajánlatot tenni, ami a másik fél szemében nem lenne komolynak és megállapodási szándékot tükrözönek tekinthető. (Pl. egy megfelelő jövedelmezőségű és piaci pozíciójú vállalatnál munkaadói oldalon nehezen lehetne olyan béremelést képviselni, ami az inflációs ráta alatt van.) Meg kell őrizni a pozíció hitelességét az ellenfél és a közvélemény szemében; nem szabad a másik félnek okot adni a tárgyalások megszakítására.

Készültek ugyan különböző elméleti modellek és gyakorlati vizsgálatok arra vonatkozóan, hogy az induló követelésnek az aspirációs szinthez mért nagysága, illetve a mozgástér szélessége milyen hatást gyakorol a másik félre és az elérhető eredményre, de egyértelmű és általánosan alkalmazható szabályt igen nehéz lenne erre vonatkozóan megadni. Ezt mindig az adott szituációban, az összes befolyásoló tényező mérlegelésével kell meghatározni, (avagy ez is része a „tárgyalás művészetének”).

Taktikai megfontolásokat igényelhet önmagában az a tény, hogy az induló követelés mindenkori nagysága adja az első **információkat** az általános célokról a partner felé, (a másik fél vajon milyen megállapodási szintre törekszik, vagy mi a kritikus tárgyalási határ). A tárgyalások elmélete itt azt a tézist vizsgálja, hogy vajon az ún. koncessziós volumen (vagyis az induló ajánlat és a töréspont közötti tárgyalási sáv, amely rendelkezésre áll engedmények adására) állandó vagy változó. ha állandónak tekinthető, akkor az induló ajánlatból – legalább nagyságrendileg – vissza lehet számolni, vissza lehet következtetni az aspirációs szintre és a töréspontra. Ha viszont változó, a kezdő mérték információs hatása, fontossága kisebb, mert ebből a nagyságból önmagában a tárgyaló felek még nem tudják levezetni a kritikus tárgyalási határt, és csak majd a tárgyalás folyamatában, az engedmények adásával való taktikázás végén alakul ki az egyezségi pont.

A stabil koncessziós volumen elve szerint az az általános tárgyalási gyakorlat, hogy a minimális vagy az aspirációs szintre még rátesznek egy meghatározott százalékot (ez lesz a koncessziós mozgástér, játéktér). Így a kezdő szint és az aspirációs szint (illetve a töréspont) egy meghatározott, konstans viszonyban áll egymással, és ebben az esetben a kölcsönösen meghatározott kezdő követelményekből a később realizálható tárgyalási eredmény már /legalább nagyságrendileg, körülbelül/ leolvasható.

Dawson ezt az elméletet kiterjeszti a két induló ajánlat közötti kapcsolatra is<sup>37</sup>. Az **ár-harapófogó** taktikával azt fogalmazza meg, hogy mindig a másik felet kell rávenni arra, hogy adjon egy induló ajánlatot, majd mi ennek ismeretében már könnyebben meg tudjuk adni saját induló ajánlatunkat. Ehhez a saját aspirációs szintet „harapófogóba kell fogni”, vagyis kezdő követelésünk nagyjából olyan távol legyen az általunk elérni kívánt pozíciótól, mint amilyen távol van az a másik fél kezdő követelésétől. „A mi kultúránkban ugyanis a két pozíció közti különbség felezését érzik igazságosnak az emberek.” – mondja az amerikai viszonyokra<sup>38</sup>. Ez persze nála sem jelenti azt, hogy minden lépésünkben felezni kell, mert ez túlságosan kiszámíthatóvá tenne bennünket. (Ez persze egy elég idealizált és leegyszerűsített – bár mégis gyakori – közelítés. Egyrészt nem mond semmit annak, aki az első ajánlatot adja. Dawson szerint egyszerűen rá kell venni a másikat, hogy ő nyisson. Másrészt a másik is tud számolni, kiszámolhatja, hogy mi volt az én aspirációs pontom: a két ajánlat középértéke, mert úgy számoltam ki az induló válasz-ajánlatomat.)

Többnyire tehát nem számolhatunk fix arányokkal, valóban taktikai manővereket igényel az, hogy legalább nagyságrendileg behatároljuk a másik oldal kritikus értékeit. Ezzel együtt is egyértelmű az az ajánlás, hogy magasabb induló követelést (alacsonyabb induló ajánlást) kell megfogalmaznunk a tárgyalások kezdetén. Sőt, a modell-kísérletek sora<sup>39</sup> elég egyértelműen azt mutatja, hogy egy relatíve magas kezdő követelés egy megfelelő magas koncessziós mozgástérrel kedvezőbb eredményt hozott a tárgyalási végeredmény szempontjából, mint egy relatíve mérsékelt kezdő követelés és ennek következtében minimális engedési lehetőség. Ráadásul ezt mind a két oldal tudja, tehát szinte elvárás,

<sup>37</sup> Dawson, i. m. p.18-21.

<sup>38</sup> Dawson, i. m. p.19.

<sup>39</sup> Pl. J. M. Chertkoff - M. Conley: Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies, in: Journal of Personality and Social Psychology, 7. évf. 1967, pp. 181-185. Idézi Wolters, i.m., vagy újabban Karrass i.m. p. 24-25.



hogy mindenki így fogalmazza meg induló ajánlatát. Ennek valójában inkább a hitelesség és az emlegetett argumentációs korlát szab határt. (Ami ismét csak azt jelzi, hogy ne keressünk ezekben semmilyen egzakt, matematikai összefüggést.)

Dawson még a következő érveket hozza fel a kezdő ajánlat magasabb szintjéhez<sup>40</sup>:

- (1) Minél kevesebb információnk van, annál magasabban célszerű az induló ajánlatot meghatározni, mert információk hiányában lehet, hogy tévesen ítéltük meg a helyzetet, és lehet, hogy akár többet is el lehet érni, mint ami a mi aspirációs szintünk.
  - (2) Másrészt így teremtünk magunknak mozgásteret.
  - (3) Ha engedünk, az ellenfelünk nyertesnek érezheti magát.
  - (4) A magas induló ajánlat felértékeli az adott témát, alakíthatja a tárgyalási sávot és a másik aspirációs szintjét.
  - (5) Végül, ha első alkalommal tárgyalunk valakivel, az illető sokkal együttműködőbbnek fog tartani, ha hajlandóak vagyunk engedni.
  - (6) A magas induló ajánlat meghökkentő is lehet, tárgyalásra készítheti a másik felet, mert a másik „biztosan tud valamit, amit mi nem, érdemes lehet kideríteni”.
- Ha viszont így komolytalannak bizonyul a követelés, legyünk rugalmasak.

Végül is arra a kérdésre, hogy az ajánlatokkal való taktikázás egy közönséges alkuvá degradálja a kollektív tárgyalásokat, vagy abban a racionalitás, ésszerűség nyilvánul meg, German Boja azt a választ fogalmazza meg, hogy természetesen mindkét fél mást akar, és mindkét fél taktikázik, de ugyanakkor ebben több a közös vonás, mint a különbség:

1. Mindkét partner pontosan tudja, hogy kompromisszumot kell kötnie: a szakszervezet tudja, hogy követelését sohasem tudja teljesen érvényesíteni, és a munkaadó is tudja, hogy első ajánlata sohasem lehet a végső:
  - ha a szakszervezet megkapna mindent, amit követelt, a szakszervezeti tagok azt mondanák, hogy a vezetésük alkalmatlan, túl keveset kért („biztosan lehetett volna még többet is”), de a tulajdonosok is ugyanazt mondanák saját képviselőjükről, mert mindent megadott a szakszervezetnek, – vagyis mindenki elégedetlen lenne,
  - ha a szakszervezet aláírja a munkaadó első ajánlatát, a helyzet ugyanaz, csak fordítva: a munkaadói oldalon úgy értékelnék, hogy túl sokat kínáltak, a szakszervezetről pedig azt mondanák, hogy csak annyit ért el, amit a munkaadó nélküle is megadott volna.
2. Mindkét partner pontosan tudja, hogy start-pozíciójának nem szabad túl messze esnie a céltól:
  - ha a szakszervezet 10 %-ot kér és 5 %-ban állapodik meg: túl nagy elvárásokat táplált, amit nem tudott teljesíteni, ennek arányában nagy a csalódás,
  - ha a munkaadó 0 %-ot kínál és 5 %-ban állapodik meg: hova lett a bejelentett kemény magatartás? - ez is csalódáshoz vezet saját megbízói körében.
3. Mindkét partner pontosan tudja, hogy a jó eredmény érdekében a startvonalnál nem szabad egymás közelében elhelyezkedni, mert:
  - csak megfelelő különbségek esetén lesz a tárgyalásoknak mobilizáló, ösztönző erejük saját megbízóik, tagjaik előtt is,
  - csak így tapogatható ki a másik fél tényleges minimál- és aspirációs szintje.

Vagyis mindketten egy olyan, sok külső tényező által meghatározott stratégiai szerepben találják magukat, amelyikből csak „pókerezéssel” tudnak kompromisszumra jutni, - de természetesen ez is csak akkor lehet eredményes, ha mindketten ezt akarják, és ha a „póker-jelleg” ellenére mindketten akarják a megállapodás elérését is.

Egyszerűbb lenne persze kompromisszumot kötni úgy, ha a partnerek előre megbeszélhetnék a pozíciókat, megegyezhetnének arról, hogy meddig mehetnek el, és hol van a közös rész középpontja. Ezt könnyű mondani, de a kollektív tárgyalások keretei között gyakorlatilag lehetetlen kivitelezni. Bár mindkét félnek adott az aspirációs pontja, ezek nem valószínű, hogy egybeesnének. Ha ettől el kell

<sup>40</sup> Dawson, i. m. p.13-17.

térni, akkor is mindkét fél a saját pozícióját szeretné a legnagyobb mértékben érvényesíteni a másik fél által felkínált mozgástéren belül, ami további tárgyalások, egyeztetések (és taktikázások) nélkül ugyancsak lehetetlen. Továbbá ha a nyílt (reálisnak, aspirációs szintnek feltüntetett) pozíciók fölött folya a vita, akkor (ld. boulderizmus) alighanem ennek meghatározásával taktikázna mindkét fél, mivel továbbra sincs objektív mércénk a megállapodásra.

### 7.1.3 Csomag-módszer

A szakszervezet gyakran a követelések egész csomagját fogalmazza meg, (pl. béremelés, a vasárnapi munka pótlékának emelése, a felmondás szabályainak módosítása, 13. havi fizetés bevezetése, a jogsegélyszolgálat költség-keretének módosítása stb.). A munkaadói oldal pedig szeretné még rugalmasabbá tenni a munkaidőrendszert, növelni a túlóra keretet, de szabadidő-megváltással, módosítani akarja a bérrendszert, a kártérítési felelősség szabályozását stb. Esetleg minden egyes tétel még további részelemeket is tartalmaz, vagyis igencsak összetett „csomagokkal” érkeznek a felek a tárgyalásokra.

A „csomag-módszer” taktikai jelentőségét az adja, hogy a csomagok egyes elemei teljesen más jelentőséggel bírnak szakszervezeti és munkaadói oldalon. Eltérőek az érvek és szempontok, mások a befolyásolási lehetőségek, és természetesen más előnyöket és hátrányokat teremtenek a két oldal számára. Ezáltal teremődik széleskörű taktikai lehetőség:

- a csomagból kiemelhetők és megnyerhetők olyan tételek, amelyek az adott oldalnak fontosak, de a másik oldal számára kisebb jelentőségűek (nem jelentenek komolyabb áldozatot), - és fordítva,
- a saját csomag egyes elemeit egymással is lehet ütköztetni, egyes elemek feláldozhatók a csomag más elemeinek megnyerése érdekében,
- széles kombinációs lehetőséget biztosít a két csomag szembeállítás is: a saját csomag egyik elemének elfogadtatását elősegítheti a másik oldal csomagjából valamelyik elem elfogadása.

Persze számolni kell a csomag-módszer hátrányaival is, mert csomagok különböző fajsúlyú, eltérő költség, illetve jövedelem-tartalmú, anyagi és nem anyagi jellegű elemeket tartalmaznak. Ezáltal nehezen áttekinthető, bonyolult arányosítást igényel a különböző dimenziójú tételek összehasonlítása, és igencsak időigényes mindezeket végigtárgyalni.

### 7.1.4 Valós és látszat-pozíciók felépítése

Az előzőekből már egyértelműen kitetszik, hogy egy induló ajánlat (pl. a szakszervezet 8%-os béremelést kér, mert 6%-ot akar elérni, a vállalat 4%-ot ajánl, mert csak 5,5%-ot tart reálisnak) önmagában is – kölcsönösen tudomásul vett taktikaként – *látszat-pozíció*.

Emellett – különösen a csomag-módszer alkalmazása esetén – a csomagba tudatosan is beépíthetők nemcsak fontos, valóban elérni szándékozott, hanem kifejezetten *nem fontos* (de fontosnak feltüntetett), esetleg félrevezető tételek, ami ugyancsak jelentős taktikai fegyver lehet, megnöveli a mozgásteretet.

A pozíciók nyilvános megfogalmazásánál mindig mérlegelni kell, hogy az lehet egy reális érdek tudatos megnyilvánulása, de annak háttérében meghúzódhat valaminek az elleplezése, vagy az lehet egyszerűen blöff is. Mivel – taktikai okokból – egyik fél sem akarja felmutatni, a másik oldal számára láthatóvá tenni saját preferenciáit, ezért nehéz a kinyilvánított és elleplezett, a valós és a látszat-preferenciákat megkülönböztetni.

### 7.1.5 Érvényességi idő

Taktikai kérdés lehet az is, hogy milyen időtávra, idő-intervallumra szóljon a követelés (vagy ajánlat), mi legyen annak az érvényességi ideje. Itt alapvetően azt kell mérlegelni, hogy az érvényességi idő kinyújtása (mint már a kollektív szerződés időbeli hatályánál említettük)

- egyik oldalról stabilizálja a kapcsolatot, hosszabb távra garantálja a jogokat és határozza meg a kötelezettségeket, megbízható kalkulációs alapot teremt mindkét fél számára, viszont
- másik oldalról – annak következtében, hogy a gazdasági folyamatok hosszabb távra nehezebben előreláthatók – ugyanez fokozott kockázatot is hordoz magában, a biztonságra törekvés miatt csakis egy alacsony megállapodási szint érhető el.

A munkaadó pl. a kalkuláció biztonsága és stabilitása érdekében hosszú távú bér-megállapodásra törekszik, míg a szakszervezet számára ez lehet, hogy nem elfogadható, mert előre nem látható módon változhat az infláció mértéke, a termelékenység növekedési üteme stb. Vagy a szakszervezet éves bérfejlesztést akar elérni, de a munkaadó erről csak a féléves adatok ismeretében hajlandó véglegesen megállapodni, arra hivatkozva, hogy bizonytalanok az éves kilátások.

A megállapodás egyes tételei ezért vonatkozhatnak *rövidebb távra* (pl. a bérfejlesztés), más tényezők lehetnek *hosszabb távra* vagy *határozatlan időre* szólóak (pl. a kollektív szerződés általános részei, a kapcsolatrendszer stb.), és lehetnek *lépcsőzetesen bevezetendő* programok is (pl. egy új tarifarendszerre való átállás, új munkaidőrendszer bevezetése).

## 7.2 A TÁRGYALÁSOK LEBONYOLÍTÁSÁVAL KAPCSOLATOS TAKTIKAI KÉRDÉSEK

### 7.2.1 Tárgyalási szint

Itt alapvetően arról a döntésről van szó, hogy a tárgyalást *üzemi (vállalati)* szinten vagy inkább *központi* (ágazati, esetleg kifejezetten makro) szinten érdemes megszervezni. Mindegyiknek értelemszerűen megvan a maga előnye és korlátja, ami lehetővé teszi és igényli a mérlegelést, felkínál taktikai variációkat. A két fél tárgyalási pozíciója, ereje, vagy akár rugalmassága, kompromisszumkészsége ugyanis nem mindig azonos a különböző szinteken.

A „taktika” lényege az, hogy a tárgyalásokat arra a szintre „tereljük”, ahol *jobbak a tárgyalási és megállapodási esélyeink*. Lehet, hogy üzemi szinten nagyon kemény „ellenféllel” találjuk szembe magunkat, míg ágazati szinten toleránsabb, partneri a kapcsolat: ezért jobb lenne ágazati szinten tárgyalni. Vagy ágazati szinten nagyon jól felkészült a másik oldal, a vállalati tárgyaló partnerek viszont kisebb ellenállást tanúsítanak: ebben az esetben meg kell próbálni vállalati szinten megállapodni.

Természetesen a tárgyalásoknak kialakulhatott már egy bizonyos *hagyománya*, amelytől nehéz eltérni: ennyiben korlátozott a választás lehetősége. Mégsem kizártak az ettől való eltérések, vagyis van mozgásteret, jelentősége az ezzel kapcsolatos döntésnek.

Formálisan vagy informálisan át lehet helyezni a tárgyalások színterét azzal, hogy az adott fél képviselői előzetes tárgyalásokat kezdeményeznek a másik félnek azzal a képviselőivel, akik a számára kedvezőbb szinten működnek. Ha itt kedvező eredményeket lehet elérni, akkor az mintegy prejudikálja a későbbi megállapodásokat. Ugyanis fontos hivatkozási alapot jelenthet akkor is, ha azok nem minősülnek formális kollektív szerződésnek.

A taktikai eszköztár részeként az egyik fél pl. azzal kényszerítheti a számára kedvezőbb terepre, szintre a másik felet, hogy a számára kedvezőbb szintű, illetékességi körű szerződést mondja fel: logikus, hogy ezt kell újra tárgyalni, és ezen a szinten kell tárgyalni.

Racionális taktikai lépés lehet az is, hogy a több vállalatnál is lejárt, módosítandó kollektív szerződéssel szemben – szövetségi szintű egyeztetés alapján – csak annál az egységnél mondják fel a megállapodást, ahol szervezetenként a legerősebbek vagyunk. Ez az ún. *bérvezető* tárgyalás (key bargaining), ahol az erős szakszervezet és munkáltató, a jól működő munkaügyi kapcsolatok alapján remélhetőleg a legjobb eredményt tudjuk elérni. Az itteni áttörés, megállapodás pedig mintaként szolgál a többi tárgyalás számára, és a gyengébb körzetekben (régiónkban, szakmákban, vállalatoknál) annak követését teszi lehetővé (pattern bargaining).

A bérvezető tárgyalásra való törekvéssel szemben az lehet a másik fél – ugyancsak egyeztetett – válasz-lépése, hogy az összes szerződést felmondja, ezáltal kiszélesíti a harc lehetséges színterét, és kikényszeríti a közös (központi) tárgyalást.

Ha nincs bérvezető tárgyalás, de az adott fél úgy véli, hogy az ágazat másik körzetében vagy mértékadó vállalatánál a tárgyalók jobb eredményt tudnak kiharcolni, akkor megteheti azt, hogy elhúzza, nem zárja le a tárgyalásokat, és megvárja, hogy ott milyen eredményt sikerül elérni.

### 7.2.2 A tárgyalások időszaka

Fontos befolyásoló tényező lehet az az időszak (évszak, hónap) is, amikor a tárgyalások folynak. Az időszak megválasztása egyrészt azért fontos, mert akkor kell tárgyalni, amikor *már rendelkezésre állnak a megállapodási időszakra vonatkozó releváns információk, és még van mozgástér*, másrészt azért, mert az év során is *változhat a két fél erőviszonya*. Ugyanakkor a tárgyalások idejére is vonatkozik az, hogy a szokásjog és/vagy a korábbi megállapodás lejáratának határideje általában előre meghatározza a tárgyalási időszakot, és ezt rövidtávon nehéz megváltoztatni.

A szakszervezetek számára általában *az év eleje* a legkedvezőbb időpont, amit egyrészt a szezonális konjunktúra-hatással támasztanak alá, másrészt azzal, hogy az új évvel kezdődően a pszichológiai légkör is kedvező a szakszervezet számára. Az adott évre vonatkozó üzleti terv elkészítése (végleges elfogadása) előtt még igen nagy a bizonytalanság, - bár nagyobb a megállapodások mozgástere is. Ezt követően (január-februárban) már rendelkezésre állnak megfelelő pontosságú adatok az elmúlt gazdasági évről és a következő évi üzleti tervről, - ami kellő alapokat a tárgyalásokhoz, bár szűkíti a mozgásteret, a változtatási lehetőségeket.

Az *ősz* a nyári szabadságolások utáni szezonális konjunktúra és a féléves mérleg-adatok ismerete miatt ugyancsak kedvező lehet a szakszervezet számára. A késő őszi vagy kora téli időpont pedig olyan megállapodások számára megfelelő, amelyek valamilyen különleges, többnyire a vállalat eredményességétől is függő kifizetésekre irányulnak (év végi, karácsonyi kifizetések).

További meghatározó tényező lehet az ágazat technikai-technológiai, kereskedelmi okokra visszavezethető *szeszonalitása*: cukorgyári kampány, ünnepek előtti utazás a közlekedésben, bevásárlás a kiskereskedelemben stb. A „szeszon” idején értelemszerűen nagyobb a szakszervezet károkozási potenciálja (egy sztrájk vagy akár csak egy munkalassítás is jelentős kárt, bevételkiesést okozhat), mint a szezonon kívül, amikor csökken a kereslet, kevesebb a munka, ezért az az időszak inkább a munkaadó pozíciójának kedvező.

### 7.2.3 A tárgyalások helye

A tárgyalások helyének meghatározása a tárgyalás megkezdése előtti informális kapcsolatok központi kérdése. A helyet nagy gondossággal kell kiválasztani, mert a helyszín, a környezet nagyban

befolyásolja a tárgyalási légkört. A hely *önmagában is alakítja a felek pszichológiai kapcsolatát és kölcsönös beállítódását, magatartását.*

Ha a két tárgyaló delegáció „belakta”, *ismeri a helyszínt*, az jó szolgálatot tesz a tárgyalások kooperatív légkörének. A jól ismert terep, az ismerős terem (a múltbeli eredményes tárgyalások helye) a bizalmat, együttműködést erősíti. (Ez a sajtóra is vonatkozik, számukra is barátságosabb a megfelelő és megszokott helyszín, mert tudja, hogy honnan küldheti el a jelentését, ismeri a jó megfigyelési posztokat, jó barátságban van a telefonközpontossal stb.)

Az adott fél *a saját épületében, helyiségeiben*, a meghitt környezetben biztosabban érzi magát, mint az idegen helyen. Ezért sem mindegy, hogy a tárgyalás helyszíne az igazgató tárgyalószobája (ahol minden a „főnök” erejét sugározza), vagy az a terem, ahol a szakszervezet is tartja saját elnökségi üléseit.

Egy *semleges helyen* mindkét fél egyformán függetlennek érzi magát – saját bázisához, megbízóihoz képest is –, ezért könnyebben nyilvánít véleményt, könnyebben hajlik megegyezésre. Várható konfliktusok esetén ezért is előnyös lehet egy semleges terepet kiválasztani.

Megfelelő megoldás lehet az is, hogy a tárgyalás a felek székhelyén, irodáiban *váltakozva* folyik. Ezzel az előnyök és hátrányok kiegyenlítik egymást, illetve a felek kölcsönösen el- és megismerik egymást, és így a tárgyalási helyszín váltakozásával előbb-utóbb „otthon” érzi magát mindkét helyen, mind a két fél. Ha kölcsönösen megismerik a másik helyszínét is, és otthonosan tudnak viselkedni ott is, az ugyancsak az együttműködést, a kooperációt segíti elő.

#### 7.2.4 Asztal- és ülésrend

Nemcsak a helyszín jelent meghatározott, és a tárgyalások légkörét, ezen keresztül kimenetelét is befolyásoló pszichológia környezetet a tárgyalások számára, hanem az asztal- és ülésrend is.

Először is már eleve meghatározza, kifejezi az adott személy delegáción belüli súlyát, presztizsét is az, hogy *ki melyik helyet* foglalja el az asztal körül. A tárgyalásvezető ül középen: ez egyrészt jelzi a pozícióját, másrészt ez a legelőnyösebb hely, ahonnan a legkönnyebben tartható a kapcsolat a saját delegáció tagjaival, illetve ahonnan a legjobban átlátható a másik oldal, és leginkább kézben tartható a tárgyalás. A tárgyalásvezetőhöz képest (jobbról-balról) elfoglalt további helyek a delegáción belüli – nem hivatalos – rangsort is jelzik.

Adott esetben az sem közömbös, hogy melyik fél melyik oldalon, *hol* foglal helyet. Egy látszólag teljesen szimmetrikusan berendezett teremben is lehetnek különbségek a fényviszonyok, ellenfény, szellőzés, huzat, akusztika stb. alapján. Az a fél, amelyik a „rosszabb” helyet kapja, az alulértékeltnek érezheti magát, illetve a zavaró körülmények (szemébe süt a nap, túl meleg a radiátor) indiszponáltságot eredményezhetnek, pszichés és fizikai többlet-terhet okozhatnak, ami ugyancsak rontja a tárgyalási pozíciót és eredményességet.

Ugyanilyen pszichés befolyásoló tényező az is, ha nem egyformán *kényelmesek* az ülőhelyek. Egyrészt lehet a vendégeket a kényelmetlenebb székre ültetni, ami eltereli a figyelmét, kizökkenti a nyugalmából, bizonytalanná és dekoncentrálttá teszi. Másrészt lehet épp fordítva, átadni nekik a kényelmes ülőhelyeket, ami a másik fél iránti figyelmességet, a konszenzuskészséget jelzi.

A tárgyalási egyensúly érdekében ezeket a tényezőket is ki kell egyensúlyozni.

#### 7.2.5 A technikai feltételek biztosítása

Vállalati szintű tárgyalásoknál általában a munkaadó, más – esetleg váltakozó – helyszínen a „házigazda” biztosítja a technikai feltételeket. Ez a pozíció – ha nem is meghatározó a tárgyalások eredményessége szempontjából –, adott esetben mégis járhat bizonyos pszichikai előnyökkel és hátrányokkal.

A technikai feltételek egy része szükségszerű, nélkülözhetetlen (legyen magnetofon-felvétel az elhangzottakról, legyen jegyzőkönyv-vezető, fénymásolási lehetőség, telefon, internet és intranet stb.). Egy másik része inkább *kényelmi és regenerálódási szempontokat* szolgál: van-e kávé és üdítő, olyan tárgyaló- vagy folyosó-rész, ahova az egyik tárgyaló delegáció kényelmesen visszavonulhat belső egyeztetésre, vagy egyszerűen csak pihenhet a szünetben. Ezek is befolyásolják a tárgyalási légkört, elősegíthetik a tárgyalással együtt járó stressz oldását, és a fizikai terhelés ellensúlyozását.

Elvileg ezek a feltételek egyformán adottak mindkét fél számára, „csak” azt befolyásolják, hogy ezen keresztül milyen mértékben *segítjük, vagy nem segítjük* a tárgyalás eredményes lefolyását. Ugyanakkor főleg az utóbbi feltétel-csoport (az ellátás, a kényelem) *gestus-értékkel is bír*. A tárgyalások és a másik fél megbecsülését (vagy annak hiányát) is jelzi, hogy megkínálom-e pl. kávéval, üdítővel. Ha ezek a feltételek általában hiányoznak, de az egyik oldal számára más formában könnyen megszerezhetők (közel van az ügyvezetői iroda, ahol kényelmesek a körülmények, van kávé, míg a másik oldal nem talál ilyen helyet), akkor az tényleges előnyöket és hátrányokat jelenthet.

### 7.2.6 A tárgyaló bizottság összeállítása

A tárgyaló bizottságot természetesen úgy kell összeállítani, hogy az minél jobb és eredményesebb csapatot alkosson. Ennek során külön is érdemes mérlegelni a következő szempontokat:

- **A delegáció összetétele és a követni kívánt taktika közötti összhang.** A különböző tárgyalási taktikák (ezeket a következőkben részletesebben is tárgyaljuk majd) eltérő stílust és többé-kevésbé eltérő személyiség-jegyeket igényelnek, ezért fontos az összhang megteremtése.
- **Hitelesség.** Előny, ha a delegáció már összetételében, tagjai által is kellőképp reprezentálja a képviselt érdekcsoportokat. Másrészt ezen belül is csak olyan személyek vegyenek részt a delegációban, akik személyük és felhatalmazottságuk alapján is hitelesek a másik fél előtt. Ez a tárgyalások alatt alátámasztja, felerősíti az információk és érvek súlyát, hitelességét, illetve a megállapodást követően elősegíti az eredmény utólagos elfogadtathatóságát.
- **Felkészültség.** A tárgyalások többféle (termelési, műszaki, munkaügyi, gazdasági, jogi stb.) témát és szakterületet érinthetnek: a delegációt – lehetőleg – úgy kell összeállítani, hogy minden tárgyalási témának, dimenzióknak legyen „szakértője”, (vagy legalábbis a bizottság tagjai közül valaki külön is készüljön fel erre).
- **Tárgyalási készség.** A tárgyaló személyekkel kapcsolatban elég összetett követelményrendszerrel támasztunk, indokolt ezeket is figyelembe venni. Előny, ha a delegáció tagjai rendelkeznek tárgyalási tapasztalatokkal, taktikai érzéssel, szakmai felkészültséggel, szintetizáló képességgel. Általában arra is törekednünk kell, hogy kevésbé emocionális, inkább magasabban kvalifikált, higgadt személyek alkossák a bizottságot.
- **Csapatmunka.** A delegáció tagjai ismerjék és értsék egymást, érezzék, hogy mikor kell újabb érvekkel kisegíteni az éppen felszólalót, tudjanak és akarjanak együttműködni. Valódi csapatmunkát kell nyújtaniuk, megvalósítva a „taktikai értekezleten” megbeszélte szerep- és munkamegosztást.

A bizottságon belül többnyire egy speciális munka- és szerepmegosztás alakul ki. Ki melyik pontról beszél, melyik tárgyalási ponttal kapcsolatban készül fel a másik oldal érveiből és azok megválaszolására, ki lesz az inkább szakszerű és az inkább emocionális felszólaló. Ez jórészt már a delegáció összeállításánál eldőlt. A delegációvezető többnyire arra törekszik, hogy a tagok hasonló véleményen legyenek, ne legyen vita az adott oldalon belül, ne lehessen egymással szemben kijátszani

a tagokat. Ugyanakkor előnyös lehet a különböző stílusú tagokból összeállított delegáció is, mert könnyen megzavarja a másik oldalt, illetve kibővíti a taktikai lehetőségek körét.

Figyeljünk arra, hogy a tárgyaló delegáció viszonylag állandó legyen. Folyamatosan új arcok megjelenésével megbomlik a kommunikációs egyensúly, elveszítjük a rutint, a tárgyalási emlékezetet, az új tagot mindig újra fel kell építeni, be kell építeni az adott oldalon belül is, és a másik oldallal való kapcsolatokban is.

Külön taktikai megfontolásokat tesz lehetővé a tagság beállítottsága és a tárgyaló bizottság tárgyalási stílusa közötti kapcsolat.

- Aktív és agresszív beállítottságú tagság, megbízók esetén maga a delegáció is lehet kemény, fenyegető, mert a szervezeti beágyazottság ezt kellőképp hitelesíti. De összeállítható olyan delegáció is, amelyik kellőképp határozott, ugyanakkor jelzi megállapodási készségét is. A tagság, a megbízók aktivitása alapján így is nagy meggyőző-kényszerítő erővel rendelkezik, de egyúttal a másik felet a tárgyaló delegációval való megegyezésre ösztönzi azzal, hogy jobb a „higgadt, bölcs és konszenzusra törekvő” delegációval megegyezni, mint – ellenkező esetben – a „rossz fiúkkal”, az agresszív tagság harckészségével szembekerülni.
- Fordított esetben, egy kevésbé aktív tagság mellett a tárgyalás-vezető inkább emocionális beállítottságú tagokat von be, akik ösztönzik és tolerálják a másik fél engedékenységet, jó szándékát. De itt is lehet játszani az ellentétekkel, összeállhat egy magas felkészültségű és határozott tárgyaló csapat is, kifejezetten azzal a szándékkal, hogy csak a tárgyalási folyamat eredményességében bízhatunk, a tagság, a háttér-támogatás erejében, támogatásában nem.

Vannak tárgyalásvezetők, akik előre rögzítik a tárgyalás lefolyását, felállítják a döntési fát az alternatív lehetőségek figyelembevételével, vagy az egymást kompenzáló tételek ütköztetésével. A gyakorlatban többnyire mégsem működnek ilyen előre rögzített menetrendek, mert a tárgyalás lefolyása, a másik oldal érvei, akciói és reakciói, az arra adandó válaszok, a szükséges engedmények stb. előre nemigen tervezhetők. Vagyis jó, ha a delegáció előre értékeli, megtervezi a tárgyalási folyamatot, mert segít mind a felkészülésben, mind a folyamat értékelésében, de ezt nem szabad olyan forgatókönyvnek tekinteni, amelyhez a tárgyalások során mereven kell és lehet ragaszkodni.

Az eredményes tárgyalásvezetés alapfeltétele, hogy a bizottság minden tagja megfelelő, pontos, tárgyyszerű, érvelő, taktikai felkészítésben részesüljön. A tárgyalások során a tudás hatalmat, a jó előkészítés hitelességet és presztizst biztosít a delegációnak. Jó felkészülési eszközt jelentenek ehhez a csoportos alkotó, döntés-előkészítő technikák, a tréning-módszerek, amelyek a bizottság tagjainak stratégiai, taktikai és pszichológiai tárgyalási ismereteit és készségeit fejlesztik, segítenek az együttműködésben és a taktika közös kidolgozásában.

A tárgyalási hatalom természetesen nemcsak az adott tagok felkészültségén múlik, hanem az általuk képviselt szervezet hatalmán is, illetve azon, hogy a tárgyalás során mikor, hogyan és ki hozza elő az érveket. Vagyis összességében a meggyőző erőt a szakmai érvek, a szervezet hatalma és harckészsége, valamint a tárgyalási folyamat jellege együttesen határozza meg. Minél jobb az együttműködés a delegáció tagjai között a tárgyaló asztal mellett és a szervezet egészével, annál kedvezőbb a tárgyalási pozíció és nagyobb erővel rendelkezik a tárgyaló delegáció.

### 7.2.7 A tárgyalások elnöklése

Az elnök személyét, az elnöklés rendjét már az előzetes kapcsolatfelvétel során, vagy a tárgyalási szabályzatban tisztázni kell. Ennek hátterében az áll, hogy az elnöknek bár nincs külön szavazati joga, a tárgyalás-vezetés formájával, stílusával – ha kisebb mértékben is – képes lehet hatást gyakorolni a tárgyalásra, előnyöket biztosíthat az egyik vagy másik félnek. Azzal, hogy visszakérdez és pontosít, nyugalomra inti a feleket stb., segítheti a megállapodást, és pozitív irányban alakíthatja a tárgyalások légkörét. De abban az esetben, ha nem egyformán kezeli a két oldalt, pl. a felszólalások rendjének

megállapításában, a felszólalások megszakításában (a felszólalási idő lejártára figyelmeztetve), kibillentheti a tárgyalások egyensúlyát, paritásos jellegét. Ezt pedig mindenképpen el kellene kerülni.

Az elnöklésre vonatkozóan ezért két alap-modell alakítható ki:

- a) Az elnöklés is *paritásos*, vagyis a két tárgyalásvezető felváltva tölti be az elnöki tiszteket. Ebben is az egyenlőség és a két fél kölcsönös respektálása fejeződik ki, és szabályos lefolyást biztosít a tárgyalásnak. Remélhetőleg így egyik elnök sem él vissza pozíciójával, mert az számára is hátrányos precedenst teremtene.
- b) A két fél közösen egy *semleges elnököt* kér fel a tárgyalások levezetésére. Ezzel felerősödhet az elnök korrekt, tárgyalást és légkört támogató, pozitív szerepe.

## 8. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

A következőkben a megállapodáshoz elvezető tárgyalást – magát a folyamatot tágabban értelmezve – három nagyobb egységre bontjuk:

- a.) a tárgyalások előkészítésére (E),
- b.) magának a tárgyalásnak a lefolytatására (T), és végül
- c.) a tárgyalás eredményeinek elfogadtatására, amelyet még kiegészít, követ a megállapodás eredményeinek realizálódása, vagyis a tárgyalások „utóélete” (U).

Ennek részletesebb kifejtése során a teljes folyamatot tíz fázisra bontottuk:

### A kollektív tárgyalások főbb szakaszai

#### Előkészítő szakaszok:

- |         |                            |
|---------|----------------------------|
| 1. /E1/ | Előkészítés                |
| 2. /E2/ | Előzetes kapcsolatfelvétel |

#### A tárgyalás szakaszai:

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| 3. /T1/ | Közgazdasági megalapozás |
| 4. /T2/ | Az ajánlatok tisztázása  |
| 5. /T3/ | Érlelődés                |
| 6. /T4/ | Konfrontáció             |
| 7. /T5/ | Döntési konfliktus       |
| 8. /T6/ | Megállapodás             |

#### A tárgyalás utáni feladatok:

- |         |                              |
|---------|------------------------------|
| 9. /U1/ | A megállapodás elfogadtatása |
| 10./U2/ | Értékelés                    |

Miután az előkészítés lépéseit már megtárgyaltuk, a következőkben – Schilling, Dörenberg és Himmelmann<sup>41</sup> munkái alapján – a tárgyalás szakaszait, és az ezt követő feladatokat tekintjük át.

Ennek során nemcsak az egyes szakaszok **jellegzetességeit** mutatjuk be, hanem külön is kitérünk a tárgyalások **hangulatára**, az adott tárgyaló delegáción belüli, és a felek közötti feszültség változó alakulására (a tárgyalások „lázgörbéjére”).

---

<sup>41</sup> Florian Schilling: Der Einigungsprozess bei Tarifverhandlungen Duncker & Humblot, Berlin, 1984., Bernhard Dörenberg: Was geschieht eigentlich in den Tarifverhandlungen? Ein Insider berichtet. informedia verlags-gmbh, Köln, 1983. p. 11-47.

Gerard Himmelmann: Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen Duncker & Humblot, Berlin, 1971.



Előre kell bocsátanunk azt is, hogy a következőkben a tárgyalások funkcionális szakaszait vesszük sorra, azt a folyamatot, ahogy a két oldal eljut a megállapodásig. A tárgyalások időrendje ettől a gyakorlatban lényegesen eltérően alakulhat: az egyik fázison túljuthatunk esetleg egy-két óra alatt is, míg egy másik akár napokat, heteket is igénybe vehet. Sőt, ahogy a felek új tárgyalási témákat vesznek elő, visszakanyarodhatnak egyes korábbi fázisokra is.

A következőkben ezeket tekintjük át.

## 8.1 AZ ELSŐ TÁRGYALÁSI FÁZIS: A KÖZGAZDASÁGI MEGALAPOZÁS

Az előzetes kapcsolatfelvételt követő, első hivatalos lépése a tárgyalási folyamatnak a tárgyalási ajánlat(ok) ismertetése és közgazdasági megalapozása. Ez még inkább csak egy első, megnyitó találkozó, amelynek az alapvető funkciója a tájékoztatás, a pozíciók ismertetése, anélkül, hogy ebben a szakaszban már megkezdődnének a „valódi”, „éles” tárgyalások.

Jelentős, a figyelem középpontjában álló (esetleg „bérvezető”) tárgyalásoknál ez az első forduló gyakran ünnepélyesebb és nyilvánosabb is a többinél. Nagyobb létszámú tárgyaló delegációk vonulnak fel, **mindenki bemutatkozik**, ott van, szerepel, nemcsak a tárgyaló delegációk tagjai, hanem azok is, akik részt vettek az előkészületekben, vagy a későbbiekben a szakértői vagy szervezői „háttér-munkát” végzik. (Nehogy ismeretlen maradjon a másik fél előtt, vagy megsértődjön, hogy nem mutatták be, nem lehetett résztvevő.) A sok résztvevő súlyt és jelentőséget is ad a tárgyalásnak, a kifejtendő álláspontnak.

Az első tárgyalási fordulóban a **közgazdászok** a főszereplők. Mivel gazdasági szakértelmük elsősorban a kollektív tárgyalások előkészítésére és értékelésére szolgál, a tárgyalások során, később inkább a tárgyalási bizottság mögött jelennek meg, a háttérben dolgoznak.

Az irányt mindkét oldalon a **tárgyalásvezetők** határozzák meg. Első lépésként megfogalmazzák – természetesen a saját oldalukról, nézőpontjukból – a követeléseiket, elvárásaikat, **ajánlataikat**, miről akarnak tárgyalni (és miről nem hajlandók tárgyalni), és mindezt belehelyezik egy általuk látott, felvázolt társadalmi-gazdasági, illetve vállalati-szociális közegbe. A gazdasági szakértők pedig gazdasági oldalról próbálják megalapozni a saját oldal pozícióját, érveket és adatokat sorakoztatnak fel. Ezért mondjuk azt, hogy az első tárgyalás általában a „**közgazdasági forduló**”, mert itt a gazdasági szakértők állnak mindkét oldalon a reflektorfényben (először, de lehet, hogy utoljára is).

A tárgyalási ajánlatok megalapozásaként a gazdasági érvek kerülnek elő, amelyek arra szolgálnak, hogy a saját álláspontot megalapozzák. Mind a két oldal előadja azokat a gazdasági és társadalmi-szociális adatokat, tényeket, érveket, amelyekre a követelést, ajánlatot alapozták. (Ezek témaköreit, dimenzióit az előkészítés során már említettük: ebben az első fordulóban ezekből állítanak össze a felek mindkét oldalon egy – szerintük nehezen lerombolható – erődítményt, vagyis érv-rendszert.)

Ezek az érvek és következtetések természetesen nem azonosak. Más jellegű adatokra épülnek, vagy azokat másként értelmezik, más következtetéseket vonnak le belőlük. Vagyis igen gyakran ellent is mondanak egymásnak. Viszont ebben az első fázisban ez még ritkábban vált ki nyílt szóváltást, konfrontációt. Inkább a szakértők számára, vagy a tárgyaló bizottságnak az első fordulót követő értékelő megbeszélése számára ad munkát, ahol újra végig lehet gondolni az érveket és ellenérveket, azok igazolását vagy cáfolhatóságát, és le lehet (kell) vonni a következtetéseket a következő forduló célszerű taktikai magatartására vonatkozóan.

Ennek az első, „közgazdasági” fordulónak ezáltal nemcsak ünnepélyes megnyitó és ajánlat-tételi (első „üzenet-váltási”) funkciója van, hanem megvan a maga sajátos tárgyalás-politikai jelentősége is. Azt a lehetőséget kínálja, hogy

- egyrészt mind a két fél felépítheti saját pozícióját, és első közelítésben tisztázhatók a „frontvonalak”,
- másrészt a fontos orientációs adatokat tekintve – mint pl. infláció, termelékenység, foglalkoztatás, jövedelmi pozíció stb. – kiderülhetnek a különbségek, elindulhat az egyeztetés a két oldal között, vagy legalábbis tisztázhatók az álláspontok. Ez a „gazdasági adat-kompromisszum” elősegíti a későbbi tisztázást és a megegyezési készség kialakulását,
- végül az érvek fogadtatása és a másik fél adatai, érvei – és annak elemzése – alapján megerősödhet a saját pozíció helyességére vonatkozó meggyőződés, illetve máris sor kerülhet annak szükséges mértékű korrekciójára.

### **Bérüket adják a szabad hétvégéért**

Batka Zoltán Népszabadság

A vasárnapi zárva tartás miatt nem kapnak béremelést az Auchan dolgozói – mondták el lapunknak a Kereskedelmi Alkalmazottak Szakszervezete (KASZ) vezetői, akik szerint az áruházlánc a jogszabályváltozásokra hivatkozva nem akarja idén emelni az alkalmazottak fizetését.

A KASZ nemrég szeretett volna egyeztetni az idej munkabékekről, és – szerintük minimális – dolgozónként és havonta átlagosan haturós (mintegy kétezer forint) bérfeljesztésre tettek javaslatot, ám az Auchan személyzeti igazgatója a találkozón közölte velük, hogy a nemrég bejelentett vasárnapi bezárás és a többi, az ágazatot érintő kormánydöntés miatt nincs lehetőség emelésre.

Tény, hogy a kereskedelem működését befolyásoló, tavaly év végén elfogadott jogszabályok igen keményen érintik az Auchan működését is. A januártól megemelt élelmiszerlánc-felügyeleti díj többmilliárdos terhet jelent a cégnek, miközben azt is törvénybe iktatták: a két éven át veszteséges vállalkozások nem foglalkozhatnak háztartási napi cikkek forgalmazásával. Majd mindezt a kormány megfejelté azzal, hogy beállt a KDNP korábban többször lesöpört vasárnapi zárva tartásról szóló javaslata mögé. Ahogy az Auchan képviselője fogalmazott a dolgozóknak: meg kell érteniük, hogy a rövidesen, március közepétől életbe lépő vasárnapi bezárás miatt a cég „nem látja a jövőt”.

„A szívünk szakad meg a cég szomorú sorsa miatt” – fogalmaztak a szakszervezetnél, amely szerint a vállalat e közben 2014-ben nagyjából ötmilliárd forintot költött beruházásra és 2015-re is ennyit tervez, illetve Dominique Ducoux vezérigazgató korábban arról beszélt, hogy az idén nyitnak az internetes kereskedelem felé is. Egy, az Indexnek adott interjúban pedig azt mondta a cégvezető, hogy bár a megszavazott törvényeket fájlatják, de betartják azokat. Az Auchan emellett nyílt levélben nyugtatta meg a vásárlóit, hogy bárhog is változzanak a jogszabályok, továbbra is biztosítja számukra az alacsony árakat.

– Ezt viszont most a dolgozókkal fizettetik meg – mondták a szakszervezetnél, hozzátéve: az Auchannál nemcsak az árak, de már a bérek is a földön járnak, hiszen már ötödik éve nem emelnek a fizetésekben. Az Auchannál azonban másként látják. Megkeresésünkre azt hangsúlyozták, hogy az elmúlt két évben a béren kívüli juttatások rendszerét fejlesztették, a dolgozóknak pedig azt is figyelembe kellene venniük, hogy csoportos létszámleépítés sem volt a cégnél.

A jelenlegi tárgyalásokról szólva úgy fogalmaztak: egyelőre megvárják, milyen hatással jár az időközben életbe lépő vasárnapi bezárás, illetve a többi törvényi változás, majd ezek után, május 20-án újra fogadják a szakszervezet képviselőit. A fejlesztésekről szólva az Auchannál elmondták: tavaly öt új töltőállomást adtak át, amelyekkel munkahelyeket is teremtettek. A cég vezetése fontosnak tartja, hogy a jövedelmező üzletágakat fejlessze annak érdekében, hogy korábbi terveinek megfelelően 2015-ben, tizenhét év után már nyereséges legyen itt, „ez ugyanis a fenntartható, hosszú távú magyarországi jelenlét záloga”.

A vállalkozás szerint az sem igaz, hogy rosszul keresnének dolgozóik, a Hay Group cég független vizsgálata szerint tavaly az ágazatban versenyképesek voltak az auchanos bérek. A szakszervezet szerint egy heti negyven órára bejelentett Auchan-alkalmazott átlagosan nettó 97 ezer forint körül visz haza. A bérek mellett pedig cafeteria is kapnak a dolgozók, valamint az egyéni és az adott áruház teljesítménye alapján a keresetük is emelkedhet. A KASZ szerint viszont egyéni teljesítményértékelés alapján mindössze a munkavállalók egy-két százaléka ér el évi néhány ezer forintos béremelést.

Az Auchannál hozzátették, hogy többek között baleseti életbiztosítást, kiemelt kockázatú betegségbiztosítást és kockázati életbiztosítást is kötnek dolgozóikra, ezek terhet ugyancsak a társaság vállalja magára. A szakszervezetnél viszont egyszerűen csak morbidnak minősítették, hogy

halálesetnél az éves kereset háromszorosához is hozzájuthat a család, ám míg él a dolgozó, addig szerintük nem kap érdemi béremelést.

<http://nol.hu/gazdasag/beruket-adjak-a-szabad-hetvegeert-1515575> 2015. 02. 12.

## 8.2 A MÁSODIK TÁRGYALÁSI FÁZIS: A RÉSZLETEK TISZTÁZÁSA

A tárgyalások második szakasza a saját és a másik oldal pozíciójának tesztelésére, pontos felmérésére szolgál.

Ennek lényege a két oldal ajánlatának részletekbe menő, és a jövedelmi-, illetve költség-hatásokat pontosító, számszerűsítő vizsgálata, vagy a kollektív szerződést módosító szöveges javaslat szó szerinti értelmezése, elemzése. Vagyis itt az alapvető hangsúly nem az ajánlatok ütköztetésén van, hanem azon, hogy a két fél **„egy nyelven beszéljen”**, és azonosan lássa az ajánlati csomagok egyes elemeinek tényleges tartalmát, és ennek alapján – most még értékelés nélkül – annak hatását.

Egyértelművé kell tenni, hogy az első forduló során elhangzott „X%-os béremelés” a bérszínvonalra, vagy a bértömegre vonatkozik. Milyen időszakra, milyen bázis alapján és kikre érvényes, ennek alapján milyen átlagbér-növekedést adna a munkavállalóknak, és milyen személyi költség-kihatással járna a munkaadó számára. Az ajánlatban megfogalmazott pl. ruházati juttatás, vagy törzsgárda-jutalom kikre, milyen feltételek mellett lenne érvényes (itt is kimutatva, hogy az milyen jövedelem- és költség-vonzattal járna). Vagy a kollektív szerződés adott szakaszához benyújtott módosító indítvány pontosan, szövegszerűen hogyan szól, és az egyes kifejezéseket hogyan kell/lehet (egységesen) értelmezni.

A tárgyalás tehát a szakszervezeti követelmények és a munkaadói ellen-ajánlat elemzésével kezdődik, amihez a másik oldal tárgyaló delegációjának tagjai, szakértői részlet- és háttér-kérdéseket tesznek föl, pontosítják annak részleteit, igyekeznek sokoldalú elemzést végezni. Kiszámolják az egy főre jutó jövedelmek ennek alapján bekövetkező változását és az összköltségeket. Részletes, kölcsönös kérdések hangzanak el, a válaszok (a nem világos válaszok is) pedig tisztábbá teszik a tárgyalási pozíciókat, és további megbeszélési/értékelési lehetőséget teremtenek.

Különösen sok kérdés jelenik meg akkor, ha a tárgyalásokon új, vagy nehezen számszerűsíthető hatású témák kerülnek elő (pl. egy új teljesítmény-értékelési vagy bérezési rendszer, munkaidőkeret alkalmazása, a munkahelyek biztonságának megőrzése). Ennek elemzése a fogalom meghatározásával és megvilágításával kezdődik, mennyire időszerű, mennyire jogos, milyen törvényi vagy szerződéses alapja van. Előkerülhet számos jogi, technikai és szociális kérdés, amelyet meg kell válaszolni. Mi az adott követelmény kihatása, mennyire ésszerű, képviselhető, akceptálható munkaadói oldalról, és milyen költségekkel jár. Gyakran előkerülnek ezek gazdasági és szociális mellékhatásai, amelyek adott esetben akadályozhatják, vagy rossz irányba terelhetik a megvalósítást.

Másrészt a szakszervezet gyakran nemcsak „tisztá” bérkövetelést fogalmaz meg, hanem pótlólagos elvárásokat is. A munkaadó is szívesebben tárgyalja egy „csomag” keretében a különböző szakszervezeti követelményeket, így jobban áttekinthető és kalkulálható annak kihatása és éves összköltsége. Így kerülnek elő a csomag egyes elemei, azok költségkihatása. A különböző üzemeket mennyire terheli ez azonosan vagy eltérően, megoldható-e ez az eltérő adottságokkal rendelkező különböző üzemegységekben. Tipikus a minimál-szintek (minimál-juttatások) követelése azért, hogy az alsó bércsoportok helyzetét javítani lehessen: ez a különböző vállalatoknál és különböző bértípusoknál hogyan jelenik meg, milyen hatást gyakorolhat a bér-struktúrára és az ösztönzési rendszerre.

A tisztázás során számos jogi, technikai és szociális kérdés kerül elő, amelyet meg kell válaszolni. Ez az egyeztető folyamat – legalábbis célszerűen – kifejezetten szakmai és érték-mentes. Nem az a funkciója, hogy ütköztesse az álláspontokat, vitassa azok indokoltságát, hanem az, hogy a tárgyalási

témák egyes elemeinek megemlítésénél mind a két oldal valóban ugyanarra gondoljon, azon ugyanazt értse. A mértékek megfogalmazása esetén mind a két oldal előtt ugyanazok a költség- és kereseti hatások jelenjenek meg (függetlenül attól, hogy azokkal egyébként, az általa képviselt érdekek alapján egyet ért vagy sem).

Minden követelményt világossá kell tenni, mielőtt arról érdemben tárgyalna a két fél. Ha ez nem történik meg (még most, az érdemi vita megkezdése előtt) a két oldal könnyen „elbeszélhet” egymás mellett, mert másfajta hatásokkal kalkulálnak. Vagy épp azért nem születhet meg az egyetértés, mert egy adott kategóriát (tévesen) eltérően értelmeznek.

Természetesen minél oldottabb, feszültség-mentesebb (tisztán szakmai) ennek a légköre, annál gyorsabban és hatékonyabban zajlik ez az egyeztetési folyamat. (Az álláspontok ütköztetése már nem „tisztán szakmai” kérdés, és arra úgylis a tárgyalások következő fázisaiban kerül majd sor.) Másrészt minél később kerülnek elő a szükséges információk, annál lassabb.

Minél kevesebb „csont” (fals, félrevezető, pontatlan adat) marad a tárgyaló felek előtt (amelyre a tárgyalások során, vagy azt követően úgylis fény derül), annál nagyobb az esély a békés és bizalomteli, konszenzus-kereső tárgyalásokra. És fordítva, minél kevésbé sikerül ebben a szakaszban eloszlatni az ezzel kapcsolatos félelmeket, annál nehezebb és feszültebb tárgyalásokra kell számítani.

Ha ebben kétség támad, jobb inkább szünetet kérni, és saját körben még egyszer megtanácskozni, majd újra kezdeni az egyeztetést.

A „tisztánlátás”, a kalkulálhatóság mellett ennek a szakasznak fontos eredménye lehet a saját pozíció pontosítása is. Ebben a fázisban (is) előkerülhetnek olyan szempontok, (tények, adatok, összefüggések), amelyeket eddig nem sikerült tisztázni, amelyek nem állnak összhangban az előzetes elemzéssel. Ennek alapján – ha szükségesnek látszik – még az érdemi vita megkezdése előtt pontosíthatjuk saját várakozásainkat, álláspontunkat, és ajánlatunkat is.

A tárgyalási légkör alakulásának első fázisa:  
**Elszántság, nyugalom és az első konfrontáció**

**A) A tárgyalások megkezdése**

Az első tárgyalási fordulókra sajátos kettős érzéssel érkeznek a tárgyaló bizottságok tagjai. Az egyik meghatározó elem a *bizakodás és pozitív várakozás*. Biznak abban, hogy sikerült jól felkészülni, jól előkészített és megalapozott tárgyalási csomaggal érkeztek, amiben azért van annyi mozgástér is, hogy eredményesen végződjenek a tárgyalások. A delegációk tárgyalásra készülő tagjai ebben egymást is megerősítik.

A másik meghatározó elem a *higgadtság és elszántság, némi feszültséggel*, „vizsgadrukkal” elegyítve. Mindkét oldalon nagyon akarják az eredményt – és ebben ekkor még semmi sem ingatja meg egyik oldalt sem, hiszen messze még a vége. Az, hogy induláskor még elég nagy a távolság a két álláspont között, szinte természetes. („Majd engednek belőle.”) Kisebb feszültség azért mégis van, mert lám, a másik oldalon is milyen magabiztosak. Kérdés az is, hogy valóban sikerült-e a felkészülés során minden lehetséges szempontot mérlegelni, nem jönnek-e váratlan kérdések, az ajánlattal nehezen egyeztethető új szempontok és korlátok. (Már láttuk, hogy a kollektív tárgyalásoknál nincs „abszolút biztos” felkészülés és nincsenek „objektív” igazságok, ezért nincs „előre lefutott” tárgyalás sem.)

**B) Ajánlattétel és a megállapodási szándék kinyilvánítása.**

A tárgyalások első szakasza az induló ajánlatok megfogalmazása és annak alátámasztása közgazdasági, üzemgazdasági, szociális érvekkel. Ha a másik fél abszolút nem várt ajánlattal áll elő, az okozhat kisebb megrökönyödést, de ezt elnyomja a kezdeti bizakodás, el lehet könyvelni „taktikai húzásnak”. A követelő, provokáló, vádaskodó vagy panaszkodó hangnem – ha erre nem készült fel jó előre a másik oldal – ugyancsak teremthet feszültséget. Ezzel együtt is inkább a bizakodás és

várakozás a jellemző. Mivel még a tárgyalások elején vagyunk, és bízunk abban, hogy számunkra eredményesek lesznek a tárgyalások, *nincs különösebb ok (egyelőre legalábbis) a feszültségre*. Ami feszültség érezhető, az elsősorban *a tárgyalók belső feszültsége*, ami a – korábban említett – bizonytalanságból, a különböző várakozásokból ered. Nyíltan egyébként mind a két fél azt hangsúlyozza, hogy békés és eredményes tárgyalásokat akarnak, kellő jószándékkal és kompromisszum-készséggel.

### C) Az első (szelíd) konfrontáció

Az álláspontok bemutatása és szakmai érvekkel alátámasztása (nevezik egyfajta bizonyítási eljárásnak is) már ebben a kezdeti szakaszban is konfrontációhoz vezethet. Itt történik az első „ütésváltás”, ahogy szembe kerülnek egymással a közgazdasági érvek és szociális szempontok, de ez – ebben a periódusban – még nem jelenik meg nyíltabb és agresszívebb formában.

### D) Az ajánlatok tisztázásának szakmaisága

Amíg a szakértők az egyes ajánlatok tartalmát és hatását vizsgálják, alapvetően csak szakmai, értelmezési viták zajlanak, ezáltal van idő a delegáción belül is „feldolgozni” az előzőleg történeteket. Ez is inkább nyugtatóan hat.

## 8.3 A HARMADIK TÁRGYALÁSI FÁZIS: A KONFRONTÁCIÓ ÉS ÉRLELŐDÉS

Az előző két fordulóban a gazdasági, illetve tárgyalási kereteket próbálták a felek – a maguk és a másik oldal számára is – egyértelműen meghúzni. Az első fázis gyakran inkább egy parlamenti vitához hasonlítható, a második fázis közelítésmódja pedig inkább a gazdasági szakértői egyeztetés volt. Mindezek nyomán kiderült, hogy a tárgyalási csomagok, illetve azok egyes elemei körében mekkora az eltérés a felek álláspontja között. Ezzel – ahogy egy tárgyaló szemléletesen megfogalmazta – „az első réteg lekerült a tárgyalásról”. Most kezdődik az eredmény keresése, a „valódi” tárgyalás.

Az már az előzetes kapcsolatfelvétel során többnyire kiderül, hogy a tárgyalás résztvevői mit várnak el. Épp a kemény tárgyalásokra való kilátás miatt érvényes az a tárgyalási szabály, hogy az elnöknek meg kell próbálnia a tárgyalások feszültségét, atmoszféráját feloldani. Az elnök nyitja meg a tárgyalást, és gondoskodik arról, hogy minden lehetséges tényező, amelyik a jó tárgyalási légkörhöz szükséges, rendelkezésre álljon. Optimista kell, hogy legyen, bíznia kell abban, hogy hasonló beállítottságúak a tárgyaló felek mind a két oldalon.

### Konfrontáció

A tárgyalások megkezdésekor többnyire inkább a szakszervezet van támadó pozícióban, megfogalmazza az első álláspontot, kifejezésre juttatja az elosztás igazságtalanságára, a jövedelmek leértékelődésére vonatkozó panaszait, és ezzel defenzívába kényszeríti a munkaadót. A provokáló, panaszkodó stílust feszült atmoszférát teremt. A szakszervezetek a szükségletekről, a tarthatatlan állapotokról, a „mérhetetlen” nyereségről, a növekvő árakról, a társadalmi haladásról és az ezzel igazolható legitim igényekről szólnak. A munkaadó ezzel szemben a költségek emelkedéséről, a gazdasági helyzet bizonytalanságáról, a szűkös keretokről, csekély mozgásterről beszélnek, arról, hogy milyen különbség van a szakszervezeti követelések és ezek összgazdasági (globális, nemzetközi, ágazati, vállalati) következményei között.

A kezdeti szakaszban tehát egy első "ütésváltás" történik. A szembenállás megalapozásaként olyan gazdasági érvek kerülnek elő, amelyek természetesen arra alkalmasak, hogy a saját álláspontot kedvező színben tüntessék fel. Ennek során természetesen aligha marad olyan „tény”, amelyiket a másik oldal ne vitatna. Egy konzisztens, mindkét oldal számára elfogadható, bizonyítékokkal megfelelően alátámasztott adatsor kimunkálása aligha lenne lehetséges. Az adatok és elméletek különbözően interpretálhatók és különböző céloknak rendelhetők alá. Az érvelés módja mindkét

oldalán a saját álláspont alátámasztására irányul. Stevens ezt a szituációt "bargaining dressing"-nek nevezi<sup>42</sup>, vagyis ez már a nyomásgyakorlás egy formája.

Mivel a szakszervezet első ajánlata az ő maximál-, és a munkaadó első ajánlata az ő minimál pozíciója, a nyílt konfrontáció első fázisa a külső vonalakban jelenik meg, ezek a tárgyalások külső határai. Ez határozza meg a tárgyalás mozgásterét.

Mindkét oldal megpróbál a másik oldalnak imponálni, pozitív benyomást kelteni és a saját ügy igazságos voltát bizonyítani. Vagyis az első szakasz egy bizonyítási eljárás, és részben nagyon profi társadalom-gazdaságtani előadás és kioktatás.

Most már mindkét oldal látja, hogy keményen harcolnia kell saját pozíciójáért, de ebben a fázisban még egyik fél sem tesz engedményeket. Először azt akarja tisztázni önmagában, hogy egyáltalán kell-e majd engedni korábbi (kiinduló) álláspontjából. A tárgyalások célja és iránya ennek belső és külső (kölcsonös) tisztázása. Ezért az érvek és álláspontok extenzív kifejtéséről áttérnek azok intenzív vizsgálatára, igyekeznek a saját pozíciót megerősíteni és/vagy a másik oldalt abszolút vagy relatív értelemben meggyöngíteni.

Ez a fázis jelenti a tárgyaló felek számára a tárgyalások első „*töréspontját*”, amikor már teljesen egyértelmű és egyelőre legalábbis áthidalhatatlannak látszik a két fél közötti különbség, és ez kemény vitákhoz, taktikai csatározásokhoz, nyomásgyakorláshoz, pszichikai harchoz vezet.

### **Kétoldalúság: támadás és a kapcsolatok ápolása**

A retorika, a teátrális megnyilvánulások ellenére mindkét fél el akarja kerülni azt, hogy hiteltelenné tűnjön. Mindkét fél tudja, hogy kompromisszumot kell kötni, ezért a jövőbeni tárgyalások útját nyitva kell tartani. Mindkét fél békés tárgyalást akar, megállapodásra akar jutni, ugyanakkor nem a másik feltételei alapján. Ezen kívül mindkét oldal el akarja kerülni, hogy a másik fél a támadásokat személyes sértésnek fogja fel. Mindketten a saját jószándékot és kompromisszum-készséget hangsúlyozzák. A légkör ápolása és az álláspontok konzekvensen kemény bemutatása között egy különleges dialektika érvényesül ebben a fázisban.

A harmadik fázis még nem a belső tartalmi döntési fázis, mivel még egyik oldal sem kész engedményeket adni, még aktuális minden induló követelés vagy ajánlat, és a pozíciók még távol állnak egymástól. A felek az álláspontokhoz ragaszkodás taktikáját követik, hogy ezzel próbálják meg (relatív) erősíteni saját pozíciójukat. Mindent megtesznek annak érdekében, hogy ne kelljen "idő előtt" konkrét kijelentéseket vagy ajánlatokat tenniük. A halogatás taktikáját helyezik előtérbe, egyrészt azért, hogy a feszültséget növeljék, és azután a következő engedményének lehetséges hatását felnagyítsák, másrészt azért, hogy elővigyázatosan teszteljék, hogy melyik az a pont, amelyiktől a másik fél offenzívába kezd. Ezáltal jut a tárgyalás pszichikailag is az első csúcs- és töréspontjára.

A pragmatikus és rutinos tárgyalók feladata ebben az esetben az, hogy a tárgyalásokat ismét a konkrét pontokra tereljék, és a taktikai szembenállást feloldják. Itt alkalmazhatók az "integrative bargaining" eszközök, vagyis a kooperációs szándékok és a megegyezési kényszer kiemelése, a közös érdekeknek megfelelő tényezők hangsúlyozása. Az egyik oldal ismét a légkör ápolására és az attitűdökre irányuló taktikai eszközökre tér át, és egyértelművé teszi, hogy "még nem használtunk ki minden lehetőséget, erről és arról a pontról még beszélhetnénk". Ekkor érhet véget ez „pszichikai idegharc”, és válhat újra szakmai témákra a tárgyalási folyamat.

### **Érlelődés**

A harmadik fázis egyúttal az *érlelődés* ideje is. A tárgyalásnak, az érveknek és taktikai küzdelemnek, a másik fél pozíciójának „megtámadása” és az eredményességre vonatkozó következtetések levonásának az a funkciója, hogy

<sup>42</sup> Stevens, C. M.: Strategy... p. 71-72.

a) az ellenoldal pozíciójára vonatkozóan

- megérlelje a saját tárgyalási pozíciójuk (ajánlatok és mértékek) realitásának átgondolását, fenntarthatóságát vagy egy új ajánlat (engedmény, módosítás) megfogalmazásának szükségességét, illetve
- megérlelje azt a gondolatot a másik félben, hogy vannak valós, reális, elismerendő szempontok a mi álláspontunkban, érveinkben;

b) illetve a saját pozícióra vonatkozóan

- megérlelje a saját tárgyalási pozíció (ajánlatok és mértékek) realitásának átgondolását, fenntarthatóságát vagy egy új ajánlat (engedmény, módosítás) megfogalmazásának szükségességét, illetve
- megérlelje azt a gondolatot, hogy mégis mi a valós, reális, elismerendő a másik fél álláspontjában, érveiben.

A felek tehát kölcsönösen és párhuzamosan igyekeznek érlelni saját álláspontjukat a másik féllel szemben, érvekkel és nyomásgyakorlással igyekeznek megérlelni a másik félben azt, hogy muszáj lesz engednie, de eközben a másik fél érvei és nyomásgyakorlása következtében óhatatlanul érlelődik az adott oldal is. Ugyanakkor ez egyelőre még nem vezet különösebb eredményre, mert mindkét fél a „csak” a másik oldalt igyekszik „megdolgozni”.

A harmadik forduló jelenti a tárgyalási művészet gyakorlatának idejét. Ebben a fázisban döntő befolyásoló tényezővé válik a tárgyaló felek kitartása, idegrendszere és gyors reakció-képessége, tárgyalás-technikai és taktikai képessége. „A tárgyalás az érvek és stílusok labdajátéka” – fogalmazta meg egy gyakorló tárgyaló.

A harmadik fázisban kezd hatni a fáradtság és az idő múlása is. Minél régebben tartanak a tárgyalások, annál fáradtabbak a tárgyalók, ismétlődnek az érvek, egy helyben forog a tárgyalás. De ez is a lehetséges eredmény érlelődését szolgálja.

A harmadik fázisban jelenik meg tehát a tarifátárgyalások során egy **töréspont**, egy forduló pont, amelyiknek a döntési folyamat szempontjából különös jelentősége van. A felek kezdenek kifogyni az érvekből (miközben még szeretnék szilárdan őrizni induló pozíciójukat), és mostanra kiderül, hogy erre egyik oldalnak sincs esélye.

Amennyiben a felek kölcsönösen jól megismerték egymást, és az első fordulópont nem vezetett a tárgyalások megtöréséhez, a harmadik fázis végével a felek többnyire egy nem pontosan meghatározott javaslatot tesznek, hogyan és milyen feltételekkel lehetne megállapodásra jutni. Az indirekt kommunikáció jelbeszéde alapján mindkét fél úgy hiszi, hogy megfelelő alapot talált (teremtett) egy jó kompromisszum eléréséhez.

A harmadik fázis végén ezért a felek rögzítik az álláspontjukat és félbeszakítják a tárgyalásokat, mielőtt a következő fázisba lépnének. Amennyiben a tárgyalások több óra, nap vagy hét után megszakadnak, mindkét fél saját megbízó, háttér-bizottsága, elnöksége felé fordul, részletes áttekintést ad a saját pozícióról és a tárgyalások jellegéről, a megbízóiktól azt kéri, hogy az pontosabb útmutatást adjon a tárgyalások folytatásához, vagy a tárgyalási mozgástérre vonatkozóan új felhatalmazást fogalmazzon meg.

#### **8.4 A NEGYEDIK TÁRGYALÁSI FÁZIS: ÁTTÖRÉS, A MEGOLDÁSOK KERESÉSE**

A harmadik fázisban megjelenő első töréspont egy olyan fordulópontot jelent, amelyiknek a döntési folyamat szempontjából különös jelentősége van. Az érlelődési folyamat eredményeként a felek (remélhetőleg kölcsönösen) belátják, hogy a saját (induló) pozíció már nem védhető hitelesen, a másik

fél érveit már nem lehet kerek-perec elvetni. Nem lehet megállapodni kizárólag a saját ajánlat alapján, valamilyen más, köztes megoldást kell keresni. Természetesen olyat, amelyben minél jobban megőrizhetők a saját célok, de az egyúttal elfogadható a másik oldal számára is.

A tárgyalások gyakran sajtó-kampánnyal kezdődnek, azért, hogy felhasználják a közvélemény, a média nyomásgyakorló erejét is. A sajtó, rádió TV érdeklődése megnő, az iránt érdeklődnek, hogy a szakszervezeti, illetve munkaadói oldalon a szövetségi elnökségek, a nagy bizottságok készek-e arra, hogy engedményeket tegyenek, és a lehetséges eredményt elfogadják.

Az első *áttörést* és a tárgyalások egy újabb, második fordulópontját az jelenti, amikor már mind a két oldal kész arra, hogy kooperatív és szakszerű alapon induljon el egy *megegyezési folyamat*. Ez a negyedik, a racionalizálás és a – részleges, óvatos – engedmény-adás, „visszavonulás” fázisa. Ebben a folyamatban már engedményeket kell tenni, azért, hogy a másik fél ugyancsak engedményeket tegyen, és így közelebb kerüljön mind a két oldal a megállapodás lehetséges pontjához. A megegyezés érdekében a felek csökkentik követeléseiket, illetve növelik ajánlatukat, módosítják és differenciálják korábbi pozíciójukat.

A tárgyalási pozíciók vizsgálata során már egyértelművé tettük, hogy az induló pozíciót inkább taktikai, mint reál-gazdasági tényezők alakítják, és mind a két fél tudja, hogy az nem valós érték. Ebből engedni nem feltétlen jelent kényszert és gyengeséget, gyakran inkább csak tárgyalás-technikai húzás. A felszínen ugyanakkor az engedmény mégis gyengéségnek tűnik, különösen azért, mert eddig – taktikai okokból – olyan keményen ragaszkodtunk az eddigi pozíciónkhoz. Ezt a "gyengeséget" leplezi, fedi el az engedmény ügyes elővezetése, időzítése, és az engedmény gesztus-értékű beállítása, ezzel a pozitív beállítódás érzékeltetése.

Az engedmény ténylegesen sem feltétlen a gyengeség megnyilvánulása, hanem inkább az erő és a kompromisszum-készség kifejeződése lehet. "Az együttes jólét figyelembevétele", "a tárgyalási klíma fenntartása és támogatása", "a szociális béke, a kompromisszum szándéka" stb. A felek ezzel kölcsönösen tesztelik is a másik fél ellenállását, kritikus pontjait és próbálják kitapogatni azt, hogy a másik félnek hol van a pozícióbeli töréspontja, az a küszöbértéke, ameddig ha kell, esetleg hajlandó elmenni, de azon túl nagy valószínűséggel megszakítaná, megtörné a tárgyalásokat.

A visszavonulás és a rugalmasság egyúttal erősíti a széttörni látszó hátvonalat, ismét stabillá teszi a padlót a talpunk alatt, és egy új arcot, hitelességet ad, (ami már elveszni látszott). Ugyanakkor a másik oldalban olyan hatást kell kialakítani, hogy az a fair-ség és a paritás alapján kötelesnek érezze magát egy következő lépést tenni a megegyezés érdekében. A tárgyalási atmoszférát rendkívüli mértékben veszélyezteteti azt, ha az egyik oldal a másik fél engedményét arra használja ki, hogy a másikat megalázza, de maga nem jelez semmilyen ellenajánlatot. Minden oldal legalább indirekt módon olyan sikert, vagy legalábbis annak a reményét akarja elérni az engedményével, ami kompenzálja a saját áldozatát.

A tárgyalások fair play szabálya úgy hangzik, hogy "*Das Gesicht wahren und wahren lassen*"<sup>43</sup>, vagyis a hitelességet, a tartást megőrizni és megőrizni hagyni. Egy ügyes tárgyaló "csak tudomásul veszi", nem csinál nagy felhajtást az ellenfél visszavonulása körül, és segít abban, hogy a korábban esetleg ultimatív meg határozott álláspontját a másik fél racionalizálni tudja, és meg tudja őrizni tartását. Az ellenoldal törekvéseinek, pozitív hozzáállásának megértése, annak kinyilvánítása különösen segíti a másik fél álláspontjának relativizálási, aktualizálási folyamatát. Az ilyen magatartás közvetett segítség a másik fél, mint tárgyaló személyiség számára is: segít abban, hogy visszanyerje a személyisége és az érdek-pontja közötti távolságot, megőrizhesse hitelességét saját háttere előtt is..

A kisebb-nagyobb engedmények nyomán a tárgyalási mozgástér már egyre szűkebb mind a két bizottság számára.

---

<sup>43</sup> Himmelman, i.m. p. 175.



A tárgyalások gyakran a kis bizottságban indulnak, vagy – plenáris szünet alatt – itt folytatódnak. A kisebb bizottságok zárt, de intenzív tárgyalásokat folytatnak a közös pontok megtalálása érdekében. (Hogyan lehet a mértékeket változtatni, az ajánlatokat módosítani, a variációkkal úgy „sakkozni”, hogy az mind a két fél számára megfelelő legyen.) Ilyen kisbizottságot alkothatnak a tárgyalásvezetők, vagy vezető szakértők, akik „bizalmasabb” körülmények között kötetlenebb tárgyalásokat folytathatnak, nyíltabban egyeztethetnek problémákról, reális korlátokról és lehetséges feszültségekről, ezzel képesek lehetnek kimozdítani a tárgyalásokat a holtpontról, olyan megoldási javaslatokat tudnak kialakítani, amelyek talán elfogadhatók lesznek mind a két fél számára. Ezeket a javaslatokat aztán a plenáris ülés elé terjesztik, ott folytatódhat a nyilvános vita, talán már nagyobb megállapodási eséllyel.

A tárgyalási légkör alakulásának második fázisa:

### A tárgyalások feszültsége

Az első két tárgyalási szakaszt követően megváltozik a tárgyalási stílus: vitával, érvekkel és ellenérvekkel, együttműködéssel és nyomásgyakorlással, változó tárgyalási taktikákkal folyik a harc és a meggyőzés. A feszültség emiatt egyrészt mindenképpen erősödik, másrészt – a nyomásgyakorlás és kooperativitás váltakozása miatt – egy sajátos kettősséget, a feszültség erősítésének és oldásának egymást követő hullámzását viszi a tárgyalások légkörébe.

Először mindkét fél mereven ragaszkodik az álláspontjához, ezzel is igyekszik nyomást gyakorolni a másik oldalra, erősíteni saját pozícióját. Mindent megtesz annak érdekében, hogy ne kelljen „idő előtt” konkrét kijelentéseket vagy ajánlatokat, engedményeket tennie. A halogatás taktikáját követi, egyrészt azért, hogy a feszültséggel nyomást gyakoroljon, és azután a következő engedményének lehetséges hatását növelje, másrészt azért, hogy elővigyázatosan tesztelje, hogy melyik az a pont, ameddig a másik fél hajlandó elmenni anélkül, hogy megszakítaná a tárgyalásokat.

A tárgyalásokat egymást követő hullámokban jellemzi először a pozíciószerezés szándéka, a *nyomásgyakorlás*, a másik fél felörlése, ami értelemszerűen igen feszültté teszi a tárgyalásokat. Talán nincs is sok túlzás abban, hogy a tárgyalások időnként a „pszichikai háborúhoz” kezdenek hasonlítani.

Ugyanakkor mind a két fél tudja, érzi, hogy még vannak tartalékok, még nem szabad feladni a tárgyalás lehetőségét, meg kell őrizni a tárgyalások viszonylag normális légkörét, ezért a feszültség oldására megjelennek az integrativitást és kooperativitást erősítő, a *tárgyalási légkört javító* taktikai elemek is. A pragmatikus és rutinos tárgyalók feladata ebben az esetben az, hogy a tárgyalásokat ismét a konkrét pontokra tereljék, és a taktikai szembenállást feloldják, oldják a feszült légkört. A hangsúly áttevődik a kooperációs szándékok és a megegyezési kényszer kiemelésére, a közös érdekeknek megfelelő tényezőkre, a légkör ápolására és a pozitív beállítódást kialakító taktikai eszközökre. Kijelentik, hogy „még nem használtunk ki minden lehetőséget, erről és arról a pontról, megoldási lehetőségről még beszélhetnénk”. Ezzel indulhat újra a „normális” tárgyalási folyamat, - és esetleg kezdődik minden előről.

A tárgyalások során sokszor ritmikus rendszerességgel váltakozik:

- a) a **szakszerű nyugalom** stádiuma, mint a biztonság kifejeződése, aztán
- b) a **semleges, „tudományos igényű” bizonyítás** stádiuma, mint a szakmai alátámasztás, a meggyőzés szándéka, azután
- c) az **emocionalitás** stádiuma, amiben az érzékenység és feszültség jelenik meg,
- d) a kifejezett **konfrontáció** stádiuma, a nyomásgyakorlással megszerezni kívánt győzelem szándéka.

Ezért „hullámzó” a feszültség-görbe ebben a szakaszban: a feszültséget élező konfrontáció és az azt csillapítani akaró, a tárgyalási légkört enyhítő taktikai fordulatok egymást követik, mert mindkét fél igyekszik kihasználni minden lehetőséget saját céljai elérésére, de érzi ennek határait is, és a tárgyalások kudarccal végződését, megszakadását egyik sem akarja kockáztatni.

A különbség talán ott van a tárgyalások harmadik és negyedik szakaszának légkörében, hogy az előzőben inkább *a két oldal konfrontációja* teremt feszültséget, míg az utóbbiban – a kisebb-nagyobb engedmények adásának kényszere miatt – ez részben legalább *áttevődik a delegáción belüli szintre,*

ahol komoly viták támadhatnak a lehetséges megoldások, szükséges engedmények miatt. Mivel mindkét fél közelebb került saját kritikus pontjához, és annak megvalósulását veszélyeztetve látja, a pszichikai terhelés, a feszültség magas pontra emelkedik.

## **8.5 AZ ÖTÖDIK TÁRGYALÁSI FÁZIS: DÖNTÉSI KRÍZIS**

Az ötödik fázis jelenti a valódi döntés szakaszát, ekkor keletkezik a döntési krízis.

Az előző szakaszban tett engedmények után – amelyeket még könnyebb volt megtenni, mert még nem veszélyeztette az aspirációs szintet, vagy legalábbis nem jutott a minimum-szint közelébe – már igazából egyik fél sem akar elállni saját „utolsó”-nak, „legeslegvégső”-nek mondott ajánlatától. Többnyire már nincs is túl sok mozgástere ahhoz, hogy eredményesen fejezze be a tárgyalásokat. Ugyanakkor többé-kevésbé mind a két fél tudja és érzi, hogy minden bizonnyal engedményeket kell még tennie annak érdekében, hogy megszülethessen a megállapodás.

A tárgyaló delegációra igen nagy súly és felelősség nehezedik, mert minden döntésnek (az állásponthoz való merev ragaszkodásnak és az engedményeknek egyaránt) fontos kihatása van a megbízók jövőbeli jövedelmi pozíciójára (a keretekre, illetve a vállalkozás jövedelmezőségére). Többnyire már nem nagy tételekről van szó, inkább csak fél százalékokról, ami nem tűnik jelentősnek, de a vállalat vagy ágazat szintjén milliókra rúghat, és a munkavállalók is rendkívül érzékenyen reagálnak minden tized-százalékra, minden forintra.

Ha a két fél a saját eredmény-szándékából és a feltételek bizonytalanságából kiindulva a követelményét (taktikai okokból, szándékosan) túl magasan /alacsonyan határozza meg, hogyan lehet a kiinduló pozíciót megváltoztatni, és mindkét fél számára elfogadható eredményt elérni? Ez jelenti az alapvető döntési konfliktust. Ennek megoldására szolgál minden tárgyalási taktika, a saját tárgyalási taktika és kompromisszum-készség feltételei között. Kompromisszum-késznek lenni azt jelenti, hogy önmagunk számára olyan tárgyalási mozgásteret hozunk létre, hogy a nyílt harc elkerülhető legyen, és lehetséges legyen a békés megállapodás.

A krízis egyrészt abból fakad, hogy nehéz meghatározni az engedmény mértékét. Erre nincs semmiféle matematikai algoritmus, ezért szubjektív mérlegelést (is) követel, amelynek viselni kell a súlyát. Mennyit engedjen az adott oldal úgy, hogy az ne legyen se túl sok, se túl kevés, eredményt is hozzon, és elfogadható legyen a megbízók számára is. Másrészt: hogyan tudja ezt megtenni anélkül, hogy szembe kerülne korábbi állításaival, korábbi elvárásaival, saját presztízsével, szerepével. Hogyan tud közelebb jutni a megoldáshoz, anélkül, hogy az a gyengeség jele lenne?

Döntési krízis azért is keletkezik, mivel egyik fél sem akar elállni saját „utolsó” ajánlatától. A sáv, a mozgástér már mindkét oldalon rendkívül szűk. Emiatt a feszült szituáció miatt hasonlítják sokan a tarifa-tárgyalásokat egy póker-játszmához, amelyikben mind a két oldal azt vizsgálja, hogy mennyit ér az ő lapja, ugyanakkor nem tudja, hogy a másiknak még mi van a kezében, illetve hogy egyáltalán van-e valami a kezében.

Más közelítésben ez egyfajta sakkjátszma végjátéka, mert a javaslatban szereplő bérfejlesztés nemcsak egy szám, egyetlen adat. A bérek nagysága, az új szerződés határideje, a null-hónapok (amelyekben béremelés nélkül a korábbi szerződés érvényes), a lépcsőzetes megvalósítás terve (amely különböző időpontokban a bérek lépcsőzetes emelését határozza meg) számos variációt kínál. A különbség a sakkjátszmához képest a végcélban van, mert itt nem az a cél, hogy a másik oldalnak mattot adjon az adott fél. Olyan eredményt kell találni, ami mind a két fél számára képviselhető, elfogadható. Ugyanakkor minden tized-százaléknak jelentős költség- és jövedelem-vonzata van, az átgondolatlan döntésnek viszont jelentős következményei lesznek.

Ebben a döntési szituációban különösen jelentős szerepet kaphat a blöff, a trükk, a megtévesztő manőver és a tárgyalási rutin. A légkör feszült és idegőrlő. Vagy egy állóháború fenyegeti a tárgyalásokat, vagy sikerül egy pszichikai és taktikai győzelmet elérni.

Megnehezíti a helyzetet, hogy a konfliktus egyszerre három síkon is jelentkezik:

- a) *A két oldal között.* Biztosat ugyanis egyik fél sem tud arról, hogy hol van a másik fél töréspontja, mi az, amit még hajlandó lenne elfogadni. Ragaszkodjunk az utolsó ajánlatunkhoz, és kockáztassuk meg a tárgyalások megszakadását, esetleg a harcot? Vagy adjunk még engedményt, hátha ezzel elérjük, hogy a másik fél is megfelelő engedményt ad, és egy kisebb áldozattal megállapodásra sikerül jutni és elkerülhetjük a harc veszteségét? És ha az engedményünket nem viszonzozza a másik oldal? Továbbá mit szólnak majd mindehhez a megbízóink? Hogyan lehet úgy eljutni egy közös egyezségi ponthoz, hogy az engedményekkel a delegáció ne veszítse el hitelességét, megőrizhesse presztizsét? Megéri a még elérhető kisebb eredményt, hogy hosszabb időre szóló konfliktus maradjon fenn a tárgyalások után is a másik oldal képviselőivel, megbízóival szemben, akikkel ugyanakkor a tárgyalásokat követően is napi kapcsolatban kell maradni? Mert mind a két fél tudja, hogy az érdekérvényesítés nem csak egy egyszeri tárgyalást jelent, és a hétköznapi kapcsolatokban is van mind a két félnek érdekérvényesítési eszközei, amelyeket fel tudnak használni egymás ellen is, és egymás támogatására is.
- b) *Az adott tárgyaló delegáción belül.* A delegáció tagjai eredetileg is szuverén személyiségek, különböző szakmai felkészültséggel, kisebb-nagyobb mértékben eltérő beállítódással, értékrenddel, kockázat- és konfliktus-viselő képességgel. A feszültség, a döntési konfliktus, a tét nagysága ezeket jelentős mértékben képes felerősíteni. Így vita támadhat – mindkét oldalon – a saját delegáción belül is a helyzet értékeléséről, a lehetőségekről és esélyekről. A „elvi szempontokat követők” elvből nem akarnak semmilyen további engedményt tenni, a „kemény mag” tagjai még tovább feszítenék a húrt, hátha jobb eredményt sikerül elérni, a „kompromisszum-készek” inkább engednének, nehogy törésre kerüljön sor, a feszültséget nehezebben viselők pedig szeretnének végre túl lenni az egészen. Mindez értelemszerűen felerősíti a tárgyalásvezető szerepét és felelősségét.
- c) *Saját magunkon belül.* A kollektív tárgyalásokon két különböző, de egymással össze is kapcsolódó személyi kör és érdek ütközik. Ugyanez a kettősség a vállalati kollektív tárgyalás egyes résztvevőin belül is megjelenik (megjelenhet), mert a munkaadói oldal delegációnak tagjai végső soron, más dimenzióban maguk is munkavállalók, illetve a szakszervezeti oldalon tárgyalók is tudják, hogy a munkavállalói érdekek hosszabb távú érvényesülése a vállalat sorsától, jövőjétől is függ. Kényes döntési szituációban ez sajátos belső konfliktusokat eredményez. Mindez – a sok tapasztalattal rendelkező tárgyalók véleménye szerint – a munkaadói oldal képviselőiben valamivel gyakrabban vált ki személyes konfliktust. („Tudom, hogy igazuk van, mert én is a piacról élek, és a beigért emeléssel együtt sem magasak a bérek, de nekem itt a vállalatot kell képviselnem.” Vagy: „Magam ellen szólok, mert a magasabb vállalati bérszint mellett az én bérem is jobban emelkedne, de most a másik oldalon ülök...”)

A tárgyalási légkör alakulásának harmadik fázisa:

**A döntési krízis**

A tárgyalások, a többé-kevésbé kölcsönös (de a megegyezéshez nem elegendő) kisebb engedmények nyomán a kiinduló ajánlatokhoz képest már mindkét fél közelebb került ahhoz a kritikus ponthoz, amit feltétlen el akart érni, és most már veszélyeztetve látja annak megvalósulását. A pszichikai terhelés a korábban említett bizonytalanság és kockázat, a döntés súlya miatt is magas szintre emelkedik.

A légkör feszült és idegőrlő. Vagy egy állóháború (tartós patthelyzet), vagy a robbanás (a tárgyalások megszakítása, sztrájk) fenyegeti a tárgyalásokat, vagy sikerül egy pszichikai és taktikai győzelmet elérni.

Ebben a döntési szituációban különösen jelentős szerepet kaphat a tárgyalási rutin és kompromisszum-készség. Ehhez önmagunk számára olyan tárgyalási mozgásteret kell létrehozunk, hogy a nyílt harc

elkerülhető legyen, lehetséges legyen a békés megállapodás, de úgy, hogy abban megfelelő engedményekkel azért megvalósuljanak a saját célok is. A döntést egy ideig lehet halogatni, de végül is meg kell hozni.

Mindezek pszichikai súlyát és felelősségét még külön is felerősíti, hogy a tárgyalások már minden bizonnyal több napon vagy héten át tartottak, és a (talán végső) döntési ponthoz a késő esti órákban érkeztek el. Ennek következtében igen nagy a tárgyalók idegi és fizikai megterhelése, kimerültsége.

## 8.6 A HATODIK TÁRGYALÁSI FÁZIS: EGYEZTETÉS, MEGÁLLAPODÁS

A hatodik tárgyalási fázis jelenti az előző döntési krízis feloldását:

- vagy békésen *megállapodnak*, elfogadva a másik fél utolsó ajánlatát,
- vagy nem (még mindig nem) akarnak további engedményeket tenni, félve attól, hogy az engedmény eredménytelen, egyoldalú (vagy legalábbis túlzott) áldozat lenne, de – bízva abban, hogy a másik oldalon még mindig vannak olyan „tartalékai”, amit még ki lehetne hozni a tárgyalásokból – a megállapodás reményében *egy külső, harmadik fél békéltető-közvetítő szolgálatát veszik igénybe*,
- vagy *eredménytelennek* nyilvánítják a tárgyalást és egy későbbi (határozott vagy határozatlan) időre elnapolják,
- vagy a *munkaharc* mellett döntenek.

Ennek eldöntéséhez intenzív egyeztetés zajlik mind a tárgyaló bizottságokon belül, mind a tárgyaló delegáció és a „megbízókat” képviselő szervezetek (a szakszervezeti vezetőség, illetve a munkaadói szövetség vezetése, vagy a vállalati igazgatóság) között. A tárgyalásvezetők egymással is tartják a kapcsolatot, hogy hivatalosan csak akkor mondják ki a végső egyetértést, ha biztosak lehetnek abban, hogy a másik oldal is igent fog mondani.

A munkaügyi szakértők még egyszer átszámolják és egyeztetik a megállapodást, és a jogászok is átvizsgálják a most elkészített, megfogalmazott szerződés javasolt szövegét és véglegesítik az egyes paragrafusokat. A tárgyalásvezetők még megbeszélik az esetleges tisztázatlan kérdéseket, vagy szakértők bevonásával egyeztetik azokat. A végére marad még a végső szöveg írásos megfogalmazása, és az egyetértés kölcsönös kinyilvánítása, a megállapodás „ünnepélyes” aláírása és kihirdetése, amivel a tárgyalások befejeződnek.

Dawson – praktikus okokból és tapasztalatokból kiindulva – arra int, hogy **soha ne hagyjuk, hogy a másik írja meg a szerződést!**<sup>44</sup> A szerződés készítése során előkerülhetnek olyan részletek, szempontok, amelyekben pontosan nem állapodtunk meg, ami elkerülte a tárgyalók figyelmét, nem tűnt fontosnak. Aki a szöveget írja, a saját szempontjai alapján fogalmazhat. Vagy most derülhet ki, hogy vannak még félreértések, tisztázatlan kérdések a felek között. Jegyzeteljünk a tárgyaláson, készítsünk emlékeztetőt, egyeztessünk, értelmezzük a megállapodás tartalmát, konzultáljunk jogással.

A tárgyalás a megbízott delegációk feladata. A megbízók már eleve felhatalmazást adhatnak egy adott intervallumon belül a megállapodás aláírására, (vagyis ebben az esetben a tárgyaló csoportok - adott határok között - teljeskörű felhatalmazással rendelkeznek), de a megbízatás - egy meghatározott tárgyalási sáv rögzítése ellenére is - lehet korlátozott, amikor a végső jóváhagyásról a megbízó (a tulajdonos, az igazgatóság, az ügyvezető, illetve a másik oldalon a szakszervezeti vezetés, a bizalmi testület) maga dönt.

<sup>44</sup> Dawson, i.m. p. 127-130

Ha a delegáció az előzetes elvárásoknak megfelelő eredményt ért el, külön formális jóváhagyásra gyakran már nincs is szükség, vagy az automatikusan megtörténik. Ha viszont nem sikerült az előzetes elvárásoknak megfelelő eredményre jutni, akkor most már a megbízók körében, az érdekképviselőten belüli tárgyalás, egyeztetés határoz a tárgyalóasztalnál elért eredmény elfogadásáról vagy elvetéséről.

A tárgyalások jóváhagyása esetén a megállapodás kihirdetése zárja a folyamatot. Elutasító vélemény esetén – mint említettük – a két fél (vagy bármelyikük)

- vagy a konfliktuskezelés eszközeinek igénybevétele mellett dönthet,
- vagy - végső megoldásként - a harcot választja.

Az utolsó engedmény mérlegelésénél jelentős szerepet játszik az, hogy az adott területen van-e **egyeztetési (konfliktus-kezelési) megállapodás**, amelyik a tárgyalás sikertelensége esetére külső harmadik fél (békéltető, közvetítő vagy döntőbíró) bevonásáról intézkedik, azért, hogy a tárgyalás mindenképpen eredménnyel záruljon. Ebben az esetben a harmadik fél segítségével még tovább folyhat, eredménnyel zárulhat a tárgyalási folyamat, bár a harmadik fél megjelenésének hatásában igencsak megoszlanak a vélemények.

A harmadik fél bevonásának esélye egyik oldalról jótékony, feszültség-csillapító hatást gyakorolhat a szembenálló felekre. Nem kell túlfeszíteni a húrt, túl kemény eszközökkel fenyegetni, nem kell felvállalni túlzottnak tartott engedményeket, elkerülhető a munkaharc, mert ha most a tárgyalások nem járnak eredménnyel, akkor is van esély a megállapodásra, egy külső, harmadik fél bevonásával.

Másik oldalról viszont lehet, hogy épp a külső fél bevonásának lehetőségére hagyatkozva alkalmaz majd valamelyik oldal túlságosan is fenyegető eszközöket, mert arra számít, hogy nagy baj úgyszemint lehet belőle, legfeljebb jön az egyeztető eljárás. Az is lehet, hogy ezért marad eredménytelen a tárgyalás, mert a felek nem merik megtenni a tárgyalások során az "utolsó" ajánlatukat, azzal kalkulálva, hogy maradjon még egy "utolsó utáni" ajánlati lehetősége is az egyeztető számára. Az is lehet, hogy egy adott delegáció látja, hogy a tárgyalások során nem lesz képes elérni az aspirációs szintet, vagy akár a minimum-korlátot sem, de ennek elfogadását nem akarja felvállalni, és a megegyezési kényszert áttolja az egyeztetési eljárásra, és ezzel a felelősséget is igyekszik a külső félre áthárítani.

A munkaharcra pedig egyrészt csak akkor kerülhet sor, ha a felek már minden más megoldási lehetőséget kimerítettek. Másrészt a harc önmagában nem lehet a kapcsolatrendszer utolsó lépése, mert célja csakis az lehet, hogy nyomást gyakoroljon a másik félre a tárgyalások folytatásának és eredményes lezárásának érdekében. Vagyis a harcot további tárgyalások kell, hogy kísérjék és kövessék.

## 8.7 A MEGÁLLAPODÁS ELFOGADTATÁSA

A kollektív tárgyalások döntési rendszerében létezik olyan megoldás, amelyben a tárgyaló delegációnak – a megbízók által meghatározott keretek között – döntési, aláírási jogosultsága van. Működhet olyan modell is, amelyben a tárgyalóasztalnál kölcsönösen elfogadott tekintett eredményt még ratifikálni kell, jóvá kell hagyatni a megbízókkal. Az előző megoldás megnöveli a tárgyalók súlyát, felelősségét. Az utóbbi szélesebb körű támogatottságot és konszenzust jelenthet, de el is bizonyítja a feleket, növeli a tárgyalások kockázatát, mert ha az adott oldal megbízói megtagadják a jóváhagyást, újra kell kezdeni a tárgyalásokat. Ennek az a veszélye, hogy az adott oldal delegációja elveszíti a súlyát („nem velük kellene tárgyalni, velük hiába állapodunk meg”), a másik oldalon pedig értelmét veszti a megállapodás érdekében adott engedmények.

Meggyőződésünk emellett, hogy – a fenti modellektől függetlenül is – a kollektív tárgyalások eredményessége szempontjából létkérdés az, hogy megállapodást megkötő, jóváhagyó tárgyaló bizottság és/vagy megbízók az alapvetően érintettekkel, a tárgyalások során képviseltekkel (a

szakszervezeti tagokkal, az igazgatósággal vagy tulajdonossal) *ténylegesen elfogadtassák a tárgyalás eredményét*. Addig ugyanis, amíg ez nem történik meg, addig nem oldódik fel a kiinduló feszültség, nem jutnak nyugvópontra a korábban egymásnak feszülő érdekek, nem stabilizálódik az érdekvita.

Ha megszületett a döntés, és az illetékesek aláírták a bérmegállapodást vagy kollektív szerződést, az ettől kezdve hatályba lépett, jogerőre emelkedett. Végre kell hajtani, akár tetszik másoknak, akár nem. A képviseltek, érintettek viszont nem elemezték ki a tárgyalási szituációt, nem ülték végig a tárgyalásokat, nem konfrontálódtak a másik oldal (ugyancsak valós) érdekeivel. Csak az eredményt látják, ami – épp az előzőek miatt – bennük csalódást kelthet, mert saját szempontjaik alapján esetleg többre számítottak. Ezért kell őket külön is tájékoztatni a tárgyalás menetéről, a megállapodás körülményeiről, meggyőzni arról, hogy az adott feltételek mellett ez volt az elérhető legjobb eredmény. Ha ez nem sikerül, hiába lépett életbe a megállapodás, mégis megmarad az elégedetlenség, nem sikerült feloldani a konfliktust.

A tárgyalási légkör alakulásának negyedik fázisa:

#### **A döntés (megállapodás) és annak fogadtatása**

##### **A) Sikertelenség, harc**

Ha a döntési krízisnek az a végeredménye, hogy nem sikerült megállapodásra jutni, az egyezség kikényszerítése (a korábbi utolsó ajánlat módosítása) érdekében a szakszervezet nyílt harcot kezdeményezhet. Bár a sztrájk megkezdését egy egyhetes „moratórium” előzi meg, amely alatt még folytatni kell a tárgyalásokat (részben a még elégséges szolgáltatások meghatározása céljából, részben a megállapodás reményében), a feszültség – és a tét nagysága – a két fél között még tovább nő, mert már nem csupán a tárgyalási csomagokról van szó, hanem a (lehetséges és végső soron senkinek sem jó) munkaharcról és kár-okozásról is.

##### **B) A siker pillanatnyi hatása: befejeződött**

Ha a megállapodást sikerült megkötni, mindkét oldalon fel lehet lélegezni, lehet pihenni. Megszűnt a stressz, feloldódott a feszültség, újra „beszélő viszonyba” kerülnek egymással a korábbi „ellenfelek”. Persze minden résztvevőnek, aki átélte az előző időszak konfliktusait, kell még egy kis idő, amíg benne is feloldódik a feszültség.

##### **C) Hosszabb távú hatás: kompromisszum vagy konszenzus, belső fogadtatás**

A légkör alakulása hosszabb távon a tárgyalások eredményétől, ennek értékelésétől, illetve fogadtatásától függ:

- a) Ha olyan eredményt sikerült elérni, ami valódi *konszenzust* jelent (vagyis szoros együttműködés keretében mind a két fél érdekeit megvalósítja), és ennek pozitív a belső fogadtatása is, vagyis a „megbízók” mindkét oldalon elégedettek az eredménnyel, hosszabb távon is biztosított a korrekt partnerség, akkor végérvényesen megszűnhet a feszültség.
- b) Ha maguk a delegáció tagjai és/vagy a megbízók úgy értékelik a megállapodást, hogy az egy nehéz *kompromisszum* eredménye volt, (vagyis sikerült megállapodásra jutni, de ez elmaradt a várt eredménytől, mert „alkut” kellett kötni az erős-erőszakos másik oldallal) akkor – a jogi szempontból érvényes megállapodás ellenére is - megmaradhatnak belső fenntartások. Nem oldódik fel teljesen a feszültség, kisebb-nagyobb mértékben mind a két fél úgy érzi, hogy nem sikerült elérni a kívánt eredményt, ezért még sokáig érezhető a megállapodás vitája, kritikája, az ezzel kapcsolatos (akár kölcsönös) elégedetlenség.
- c) Ha pedig a kompromisszum szükségességét, elkerülhetetlenségét, a munkavállalókkal sem sikerül megértetni, elfogadtatni, akkor ez a feszültség széles körben fennmarad. Hiába kötöttük meg a szerződést (és biztosítottuk ezzel a formális-hivatalos munkabékét), teljesen mégsem sikerült feloldani az érdek-konfliktust.

**Egy ágazati bértárgyalás lezárásának órái**

Elhangzik egy végsőnek mondott béremelési ajánlat. A munkaadói oldalon elkezdődik egy nagy számolás: a bérszint valamivel magasabb, mint a várt, de esetleg a megegyezés szerinti null-hónapok jelentősen csökkenthetik a költség-terheket. Összességében a költség-teher az előre meghatározott határértéken belül van, vagyis általában pozitívan értékelhető. Emellett természetesen lehetőség van a javaslat elutasítására, amely viszont egy munkaharccal az eredmények egy részének elvesztését jelentené, és természetesen egy külső közvetítésnek is megvan a maga "ára". A másik, szakszervezeti oldalon a bérek területén elért eredményeket tekintik át. Természetesen fájlalják a null-hónapokat. Intenzív vitát folytatnak a béremelésről, annak hatásáról, különösen arról, hogy mit jelent ez az alsó bércsoportok számára.

Éjfél körül a munkaadói tárgyalásvezető felhívja a szakszervezeti oldalt, hogy ott milyen álláspont fogalmazódott meg. A munkaadói oldal csak akkor mondja ki az igent, ha biztos abban, hogy a szakszervezeti oldal is igent fog mondani. Arra senkinek sincs szüksége, - bár ez előfordult -, hogy az egyik oldal már jelezte az igent, miközben a másik oldal még tanácskozott, majd elutasította a javaslatot.

Röviddel fél egy után jön a hívás, a szakszervezeti bizottság is zöld lámpát gyújtott. Szakszervezeti oldalról a kis bizottság az elnökséghez megy, amelyik a közeli szakszervezeti házban ülészik, hogy ott beszámoljon a tárgyalás eredményéről. Közben a nagy bizottság, a "stáb" ugyancsak gőzerővel dolgozik mindkét oldalon. Egyrészt tarifa-szakértők és jogászok átvizsgálják a most elkészített, megfogalmazott szerződéses javaslatot és véglegesítik az egyes paragrafusokat. Az új javaslatot átvizsgálják még egyszer a számok alapján is, hogy a tárgyalási bizottság a végérvényes jóváhagyását megadja. A sajtófelelős elkészíti a (most még csak várható) megállapodásnak megfelelő sajtónyilatkozatot. Jórészt ez dönti el, hogy az új megállapodást hogyan fogja kommentálni. Ezzel alapvetően befolyásolja majd az egyes tagok véleményét.

Szűk két óra múlva jönnek vissza a szakszervezeti küldöttek: az elnökség is megadta a beleegyezését. A kis bizottság újra átnézi a szakértői javaslatokat, a még tisztázatlan kérdéseket megbeszélik, egyeztetik. A szövetségi szintű elnökségek a szerződés kiterjesztésére vonatkozó javaslat részleteiről tárgyalnak. A sajtó készenlétben áll, mióta a szakszervezeti kis bizottság két elnökségi taggal visszatért a tárgyalás színhelyére. A döntés véglegesen meghozottnak tűnik. Ennek alapján megfogalmazódnak az első spekulációk az eredményre vonatkozóan. Számok születnek belső „bizalmas információk” alapján. A folyosón nagy a nyüzsgés, a stáb tagjai szaladgálnak a tisztázott és tisztázatlan oldalakkal.

Röviddel hajnali négy előtt a tárgyaló bizottságok vezetői a média nyilvánossága előtt tudatják az új szerződés aláírását. A tárgyalás vezetői, tagjai, a sajtó képviselői, akik egyformán éjszakáztak eddig, most megkönnyebbülnek. Az elmúlt hetek és órák feszültsége feloldódik. Ebben a késő éjszakai órában mindannyian tudják, milyen fontos és nehéz egy képviselhető kompromisszum kimunkálása. A hajnali öt órai hírekben pedig bemonadják, hogy megszületett az új megállapodás.

## 8.8 A MEGÁLLAPODÁS UTÓÉLETE

A tárgyalások befejezését követően – „hideg fejjel”, kikerülve a közvetlen élmények hatása alól – érdemes újra végiggondolni a tárgyalás egész folyamatát, és leszűrni a tanulságokat a következő fordulóra. A folyamat végén mindenképpen szükség van egy utólagos értékelésre, „visszacsatolásra”: *le kell vonni a szükséges következtetéseket* a tárgyalások előkészítettségére, az alkalmazott taktika eredményességére, a delegáció összeállítására és munkájára, a tagság és a szövetség magatartására vonatkozóan:

- megfelelő volt-e az információ-ellátottságunk, szükségesek lennének-e új (külső- és belső) információs csatornák;
- esetleg hol tévedtünk az információk megítélésében, értékelésében, a másik fél informáltságának, magatartásának, taktikájának előzetes megítélésében;

- jól állítottuk-e össze a tárgyalási csomagot, ezen keresztül biztosítottuk-e a fontos érdekek képviselőjét és a megfelelő mozgásteret;
- jól mértük-e fel a másik oldal pozícióját, érveit, taktikai magatartását;
- hogyan sikerült megszervezni a tárgyalásokat, volt-e valamilyen fennakadás, a tárgyalások eredményét zavaró (a saját pozíciót rontó) momentum;
- hogyan működött a tárgyaló delegáció a szakmai felkészültség, vita- és érvelő készség, együttműködés (csapatmunka) szempontjából;
- milyen taktikák bizonyultak eredményesnek (eredménytelenek) a saját és a másik oldalon;
- hol, miben talákoztunk váratlan dolgokkal, amire nem készültünk fel, és ezeket a jövőben hogyan lehet elkerülni;
- sikerült-e biztosítani a megfelelő külső és belső támogatottságot a tárgyalás folyamán;
- sikerült-e elfogadtatni a tárgyalás eredményét stb.

A következő fontos és folyamatos feladat a megállapodás betartásának és betarttatásának biztosítása. Ez egyrészt „belső” feladat, mert mindkét fél felelős azért, hogy saját apparátusán keresztül érvényesítse a megállapodást (vállalati adminisztráció, munkaadói döntések, illetve a szakszervezet és a tagság magatartása). Másrészt „külső” feladat is, folyamatosan figyelni kell, nyomon kell követni a szerződés megvalósulását, tisztázni kell az esetleges értelmezési vitákat. Ki kell alakítani azokat a mechanizmusokat, kapcsolatokat és eszközöket, monitoring rendszereket, amelyek biztosítják a megállapodás betartásának figyelését a magunk részéről, és ellenőrzik azt a másik fél magatartásában is.

Ugyancsak folyamatos feladat végül a tapasztalatok gyűjtése és a változások figyelemmel kísérése. Ezen keresztül tárhatók fel a megkötött megállapodás rejtett hibái vagy idővel módosításra szoruló részei, amelyeket majd a következő tárgyalási fordulóban kell napirendre tűzni.

## 9. A TÁRGYALÁSI FOLYAMAT SORÁN ALKALMAZOTT TAKTIKAI ELEMELK

Minden tárgyalásnak megvan a maga stílusa, sajátos (és menet közben alakuló) dinamikája, ami elsősorban maguktól a partnerektől, a téma jelentőségétől és a megegyezés kilátásaitól (vagyis az adott tárgyalási szituációtól) függ. Annak érdekében, hogy a felek kipuhatólják, megismerjék a másik oldal valós törekvéseit és mozgásterét, tisztázzák a tényleges megállapodási sávot, és ezen belül a maguk számára minél jobb eredményt érjenek el, különböző taktikák alkalmazása válhat szükségessé. Schienstock megfogalmazása szerint a *taktika* az adott szituációhoz illeszkedő, rövidtávú részcélokra irányuló cselekvési program.

A tárgyalási folyamathoz a taktikai elemek széles köre kapcsolható: a tárgyalás eredményességének egyik lényeges feltétele, hogy a tárgyalók megtalálják az adott szituációban leginkább célravezető taktikát, és ha kell, ha indokolt, időben legyenek képesek váltani is.

A követendő taktikát, az alkalmazandó eszköztárat a tárgyalók általában előre megtervezik, vagy legalábbis felvázolják maguknak. Ugyanakkor a gyakorlat azt mutatja, hogy a kollektív tárgyalások menete – egyébként azonos feltételek mellett is – mindig más és más, ritkán követi az előzetes elképzeléseket. Ebből következik, hogy egyik oldalról feltétlen szükséges a taktikák, taktikai változatok előzetes végiggondolása, a nagyon alapos felkészülés, de másik oldalról ez sosem lehet egy mereven követendő forgatókönyv, mert a tárgyalási taktikát mindig a tárgyalás során következő szakaszaihoz, az adott – sokféle tényező által alakított – szituációkhoz kell illeszteni. Ezért is alakult ki a taktikai elemek sokszínű arzenálja, és emiatt tekintik ezek értő és eredményes alkalmazását „a tárgyalás művészetének”.



A taktikai eszköztár bemutatásánál Walton és McKersie többször idézett klasszikus munkájából indultunk ki, de ezt ki is bővítettük más szakirodalmi forrásokra épülő, új elemekkel.

## 9.1 A POZÍCIÓSZERZÉSRE, NYOMÁSGYAKORLÁSRA IRÁNYULÓ TAKTIKÁK

Az ún. disztributív, vagyis elosztásra irányuló taktikák<sup>45</sup> célja az elosztási vita során **a saját pozíció (relatív) javítása olyan módon, hogy nyomást gyakorolunk a másik félre, és ezáltal gyöngítjük a másik oldal pozícióját.** Ennek érdekében alkalmazható egyfajta *fenyegető* fellépés, ami megrendíti, vagy legalábbis elbizonytalanítja a másik felet. Ez lehet „egyszerűen csak” az adott állásponthoz való merev ragaszkodás, minden engedmény megtagadása, és lehet valóságos fenyegetés (pl. ha egy követelmény egy meghatározott időpontig nem teljesül, készek vagyunk a tárgyalásokat megszakítani, illetve valóban megtenni a szükséges, beígért harci lépéseket). Ugyanakkor az sem kizárt, hogy ez a fenyegetés csak egy kinyilvánított, de nem valós alapokkal rendelkező fenyegetés, vagyis blöff.

A nyomás gyakorlása lehet *támadó*, vagy *védekező*, elhárító jellegű is. Alkalmazható azzal a céllal, hogy meggyöngítse a szembenálló felet, de arra is alkalmas lehet, hogy ellensúlyozza az onnan érkező nyomást, tárgyalástechnikai eszközökkel ellensúlyozza az erő érvényesítését.

Akik ezt a taktikát alkalmazzák, általában nem partnernek tekintik a másik oldal képviselőit (akikkel tisztázni kell egy vitás kérdést és közös megoldást kell keresni), hanem inkább **ellenfélnek**, akit le kell győzni ahhoz, hogy a saját céljaink megvalósuljanak.

### 9.1.1 Pozíciószerezés szakmai érvekkel

Természetesen mindkét fél bízik a saját érvek hibátlanságában és szakmai megalapozottságában, a másik fél pedig szisztematikusan bombázza ezt az állást. Ennek a kölcsönös tesztelésnek minden tárgyaló felet és minden érvet, minden stratégiát és taktikát, kommunikációt szükségszerűen alá kell vetni. Ez már csak azért is így van, mert az információs források kisebb vagy nagyobb mértékben mindig eltérőek. Ezek megítélése, az ebből levont/levonható következtetések pedig - a felek pozíciójából következően - biztosan eltérnek egymástól. Az adatok és elméletek különbözően interpretálhatók és különböző célok szolgálatába állíthatók. Ezt a bizonytalanságot használjuk ki szakmai érvekkel, ellenérvekkel.

Ezt a taktikát két alapvető jellemző különbözteti meg más taktikáktól: egyrészt valóban „tisztán” szakmai érvekkel operál, megmarad a szakmai korrektség és stílus határai között, ugyanakkor az is egyértelmű, hogy a szakmai érveket itt nem a saját pozícióra irányítja, azért, hogy a saját érvrendszert erősítse, hanem a szakmai érveket kifejezetten és célzottan *a másik oldal ellen irányuló fegyverként* használja.

Ennek során az adott oldal igyekszik megcáfolni, megrendíteni, ellenérvekkel meggyöngíteni minden tényt, adatot és érvet, amelyet a másik fél saját álláspontjának alátámasztására felhozott. Az érvelés módja mindkét oldalon főleg a másik oldal kikezdésére, gyengítésére irányul. Inkább az ellenfél által megfogalmazott pozíció legitimitásának és racionalitásának és pontosságának kikezdéséről van szó, és nem a saját álláspontról, annak igazságosságáról. Megkísérik az ellenfél, a másik oldal elképzeléseit önmagában bizonytalaná tenni, megrendíteni. Ezáltal lesz ez egy szakmai síkon futó pozícióharc, nyomásgyakorlás.

#### Ellentétes szakmai közelítések

<sup>45</sup> Walton és McKersie i.m.

A tárgyalások megkezdésekor általában a szakszervezet lép fel támadóan, megfogalmazza az első álláspontot, kifejezésre juttatja az elosztás igazságtalanságára vonatkozó panaszait, és ezzel defenzívába kényszeríti a munkaadót. A szükségletekről, a tarthatatlan állapotokról, a jelentős munkavállalói erőfeszítésekről és az ebből keletkező profitról, a növekvő árakról, a társadalmi haladásról és az ezzel igazolható legitim igényekről szólnak a szakszervezeti előadók.

A munkaadói oldalról felszólalók ezzel szemben a költségek emelkedéséről, a gazdasági helyzet bizonytalanságáról, a szűkös keretekről, a csekély mozgástérről beszélnek, arról, hogy milyen különbség van a szakszervezeti követelések és a gazdaság teherbíró képessége között, illetve milyen romboló hatása lehet a gazdaság számára a szakszervezeti követeléseknek. A munkaadó ezzel megkísérli azt, hogy kitörjön a bepanaszolt szerepköréből és a maga oldaláról a szakszervezetet kényszerítse defenzívába.

A verbális érvek mellett ebben a szakszervezet által alapvetően igényelt béremeléssel kapcsolatos magatartás is taktikai elem lehet. A munkaadó vagy nem tesz egyáltalán ajánlatot, (ha a szakszervezeti követelések nagysága alapján nem lát egyáltalán semmilyen esélyt egy ésszerű megállapodásra), vagy eleve ő fogalmazza meg az első konkrét javaslatot, és ezzel a szakszervezetre hárítja át a konkrét ellenérvek kitalálásának feladatát.

Természetesen ez a magatartás sem probléma-mentes. Egyrészt a szakmai érvek – összekapcsolva a társadalmi/szociális, morális szempontok kihangsúlyozásával – a komolyság, megfontoltság és igazságosság kinyilvánításával tartalmi és pszichikai szempontból egyaránt erősítik a saját tárgyalási pozíciót. De ezeket a szakmai érveket **hihetően és védhetően** kell előadnia, mert a másik oldal is hivatkozhat ugyanolyan fontos, de más szakmai, gazdasági, társadalmi-etikai szempontokra, adatokra és érdekekre. Másrészt azért is vigyázni kell, mert az adott tárgyaló könnyen a saját maga által hangsúlyozott szlogenek csapdájába eshet, részben most, a vita során, részben később, amikor a tárgyalás menete, a kölcsönösen szükséges engedmények sorozata esetleg a fennen hangoztatott elvek visszavonására, vagy a kinyilvánított elvekkel szembenálló engedményekre kényszerítheti. A tárgyalás előző fázisaiban elhangzott érvek igazság-tartalmát a másik fél még ekkor is, utólag is számon kérheti, ami esetleg nem úszható meg jelentős presztizs-veszteség nélkül.

Nyomást lehet gyakorolni azzal is - főleg a tárgyalások későbbi szakaszaiban - ha az egyik fél **az utolsó pillanatban mindig előhúzza valamilyen „most találtam / most olvastam” különleges ötletet, javaslatot, statisztikát.** Ez szakmailag megalapozott lehet, de lerombolja, megtöri a tárgyalások eddigi ívét, menetét. Megzavarja a másik oldal taktikai elképzeléseit, illetve kiszámíthatatlanná teszi számára az általunk követett taktikát és álláspontot. (Ugyanakkor, ha ezt a másik fél tudja, akkor számolni is tud ezzel, időközben nagyon óvatos lesz, mert mindig készülnie kell valamilyen meglepetésre. Ez viszont lefékezi a tárgyalást, megnehezíti a megállapodást. Ha biztonságra törekszik, kijelentheti a tárgyalások végéhez közeledve, hogy mostantól senki sem állhat elő új javaslatokkal.)

A szakmai érvek alkalmazásának egy elég sajátos eszköze az ún. **forró gesztenye** szituáció előállítása<sup>46</sup>. A forró gesztenye itt is az, amelyet a másik féllel akarunk kikapartatni a tűzből. A munkáltató komoly szakmai érvekkel támasztja alá, hogy milyen komoly belső korlátai, akadályai vannak a béremelésnek, amelyeket mindenképpen meg kellene oldani (vagy legalábbis korlátozó tényezőként figyelembe kellene venni) ahhoz, hogy béremelésről lehessen tárgyalni. Ennek egyetlen szépséghibája (amelyet a szakszervezet vagy átlát, vagy nem), hogy ezek a menedzsment problémái (egy presztizs-beruházás, a rossz hitelfelvétel miatt beszűkült mozgástér, a beruházás csúsztatása, az új teljesítményértékelési rendszer bevezetése), amelyeket most el akar ismertetni a szakszervezettel, elvárva azt, hogy alkalmazkodjon hozzá és a béremelés előfeltételeként segítsen a probléma megoldásában, a gesztenye kikaparásában.

<sup>46</sup> Dawson, i. m. p.192-195.

### 9.1.2 Ragaszkodás az eredeti állásponthoz

Nyomásgyakorlást jelent önmagában is **az adott állásponthoz való merev ragaszkodás**. Egyszerűbb esetben – ha úgy tetszik, szűkebb értelemben – ez nem jelent mást, mint elzárkózást minden engedménytől, anélkül, hogy az valamilyen külső fenyegetéssel (sztrájkjal, a közvélemény nyomásgyakorló szerepének bevonásával) kapcsolódna össze, vagyis a tárgyalási folyamaton belül marad. Az adott fél minden ellenérv dacára változatlanul megtartja a korábbi pozíciót, nem akar engedményeket tenni. Ez lehet, hogy minden nyomásgyakorlási megfontolás nélkül, egyszerűen az adott tárgyalási szituációból következik: nem remél ellentételezést, nem vár eredményt az engedménytől, vagy nincs hozzá kellő mozgástere. De fel lehet ugyanezt használni taktikai célokkal is. Az adott fél még azért nem érzi időszerűnek az engedményeket (bár tisztában van annak indokoltságával, szükségességével), mert

- nyomás alá akarja helyezni a másik oldalt, amelyik azt hiszi, hogy most már mindent megtett egy engedmény kiharcolásáért, – de az mégsem következik be
- időt akar nyerni, pl. friss adatokra és elemzésekre, egy kedvező külső döntésre vár, vagy azt akarja, hogy először az ágazat vezető vállalatánál szülessen megállapodást, amelyet itt követendő mintának lehet majd tekinteni.

Ezzel lehet hitelessé tenni a fenyegetést, erőfölényt, illetve ezzel kell megakadályozni azt, hogy az agresszív ellenféllel szemben alapvető engedményeket kelljen tenni.

Azért, hogy ez a magatartás „eladható” legyen, gyakran összekapcsolják az érintettek és a közvélemény előtt is ismert, elismert általános alapelvekkel, mint az inflációs hatással és a megélhetési költségekkel, a foglalkoztatottság és versenyképesség problémájával, a tárgyaló feleknek a gazdasági-üzleti stabilitás megőrzéséért viselt közös felelősségével. A szakmai érvek ebben az esetben a taktikai ragaszkodás (nyomásgyakorlás) elkendőzésére szolgálnak.

A taktika lényege az, hogy elbizonytalanítsa a másik félnek a megállapodási sávra és/vagy az eddigi érvek hitelességére, az eddigi engedmények komolyságára vonatkozó elképzelését, és elérje az elvárási szint csökkentését (illetve az engedmény növelését). Ezzel a merev állásponttal olyan lépéseket akar kiváltani a másik oldalon, amit az ellen-oldal egyébként nem tervezett, nem szándékozott. A munkaadó pl. ezzel rákényszerítheti a szakszervezetet egy offenzív lépésre (a szakszervezet kénytelen megszakítani a tárgyalásokat és harcolni, ha tud), vagy defenzív magatartásra (a nyomás hatására kénytelen újabb engedményeket tenni). A nyomás hatására „kikényszerített” támadás egyébként azzal az előnnyel is járhat, hogy bár a munkaadói oldal volt a nyomást gyakorló, a külső szemlélő előtt mégis a szakszervezet tűnik agresszívnek.

Ez egyúttal időnyerést, a tárgyalás időbeli elnyújtását is jelenti, amivel a kezdeményező fél ugyanazt a célt próbálja elérni: elbizonytalanítani, az idő szorításának kitenni, és ezzel egyébként nem tervezett engedményekre kényszeríteni a másik felet.

Természetesen ez a magatartás sem probléma-mentes. Egyrészt abszolút hihetővé kell tenni, hogy ez egy valódi érv, és nem egy blöff taktika. Veszélye lehet továbbá az is, hogy a merev, elutasító magatartás hatására a másik fél pozíciója (is) megmerevedik, ami a tárgyalások megtörésével fenyeget. Ezért ez a taktika csak akkor vezet eredményre, ha biztosak lehetünk abban, hogy mindkét fél el akarja kerülni a nyílt harcot, és ha a tárgyalás adott szakaszában még nincs erős megegyezési kényszer.

Egyébként a másik fél túlzott nyomásgyakorlása (vagy a saját nyomásgyakorlás eredménytelensége) esetére Dawson azt javasolja, hogy „**Ne tétovázzunk – ha kell, álljunk fel!**”<sup>47</sup> Semmilyen üzlet nem ér annyit, hogy bármi áron megkössék! Azt is éreztetnünk kell a másik féllel, hogy hajlandóak

<sup>47</sup> Dawson, i. m. p.183-186

vagyunk erre. De legyünk óvatosak ezzel a fenyegetéssel, mert kellemetlen lehet, ha senki sem tart majd vissza.

Az állásponthoz való ragaszkodás szélsőségesen kemény változata az ún. **sokk-terápia**. A tárgyaló delegáció – hivatalosan – saját „jóakarátát” és „felelősség-tudatát” hangsúlyozza a tárgyalásokon és a nyilvánosság előtt. Ugyanakkor már a tárgyalások korai szakaszában szükségesnek tartja, hogy a megbízóival konzultáljon és/vagy a nyilvánosságot mobilizálja. Vagyis már a kezdeti szakaszban – amikor a másik oldal még úgy vélheti, hogy az alku-folyamat elején vannak csak – jelzi ezzel, hogy saját mozgástere nem terjed tovább, mozgástere nagyon szűk, korlátozott. Ezzel sokkolja a rugalmas tárgyalásokban, a mozgástér bejárhatóságában bízó másik oldalt.

Nyomás gyakorolható a másik félre már eleve azzal is, hogy az adott oldal kihangsúlyozza a belső elfogadtatás szükségességét, a **tagság (a megbízók) hajthatatlanságát**. Ezzel azt lehet bizonyítani, hogy a delegáció maga ugyan rugalmas és megértő lenne, de megbízói megkötötték a kezét, nem hajlandóak engedni. Ezért megállapodásra csak akkor tudnak jutni, ha a másik fél kellő rugalmasságot tanúsít, és újabb engedményeket tesz. A munkaadói oldal pl. hivatkozhat a szövetség harckész tagvállalataira, a vállalati igazgatóság által megszabott nagyon kemény korlátokra, a szakszervezet a hasonlóan elszánt tagságra, az elnökségre, valamint mindketten a közvéleményre.

Az állásponthoz ragaszkodás különösen kemény esete az, amikor valamelyik fél már eleve – akár már a tárgyalások előtt is – meghatároz ún. „**alapelvet**”, **preferenciákat és tabukat**. Ezek lényege az, hogy az ilyennek nyilvánított elvekről, tételekről tárgyalni sem hajlandó, azokból semmi esetben sem akar engedni.

Ez ugyanakkor kétélű fegyver, alkalmazásához komoly tárgyalási vagy hatalmi háttérrel kell rendelkezni. Ha egy olyan tabu-témáról van szó, ami a másik oldalnak rendkívül fontos lenne, az elzárkózás komoly nyomásgyakorlást jelent. Ha viszont a másik fél nyomásgyakorlására fel kell adni egy ilyen keményen védett alapelvet, az komoly presztizs-veszteségnek számíthat. Az engedmény ebben az esetben prejudikálná azt, hogy az adott fél nem elég „kemény”, más területen sem kell komolyan venni az általa felállított tabukat.

Megfelelő kommunikációval – részben legalább – ellensúlyozható ez a veszély. Egy „alapelvet” olyannak is fel lehet tüntetni, amely rendkívül fontos az adott félnek, ahhoz mindenképpen ragaszkodni *szeretne*. Ebben benne van az az üzenet, hogy megtámadható a tabu is, de az engedményért a másik félnek igen nagy, az elv fontosságával arányos „árát” kell fizetnie.

Ha egy tárgyalási témát elvinek nyilvánítanak és a másik oldal egy ellentétes elvet állít fel, a tárgyalások könnyen patt-helyzetbe kerülhetnek. Egy ilyen patt-helyzetben általában két ellenstratégiát alkalmaznak: az arra irányuló ösztönzést, hogy az adott félnek érdemes legyen engednie az elvekből (ld. az engedményeknél, csomag-taktikánál), vagy az elv lejáratását, súlytalanná tételét (ld. a stílusoknál). Szélsőséges esetben viszont igen kemény munkaharchoz is vezethet.

### 9.1.3 Agresszivitás, fenyegetés

A fenyegetés másfajta tárgyalástechnikai módja lehet az, amikor az egyik fél **agresszív viselkedést** tanúsít, és ezzel már eleve presszionálja a másik oldalt, így akar további engedményeket elérni. Szemben az előleg említett taktikával, nem akarja a nyomásgyakorlást szakmai szintre helyezni: nyíltan fenyegeti a másik oldalt (bár még nem lép fel tevőlegesen).

Ez megjeleníthető önmagában. a tárgyalási **stílusok** megfelelő alkalmazásával (ld. a következő fejezetben): a „nyilvánosságnak szánt előadás”, a vádaskodás, az ellenfél kibontakozásának megakadályozása, érveinek „súlytalanná tétele” önmagában is agresszív, fenyegető és frusztráló. A **harc-készség, a sztrájk-taktika** alkalmazása esetén viszont a szakszervezet ezen is túllépve kinyilváníthatja nyílt harc-készségét, és ezzel egyértelművé teheti, hogy – az adott javaslat mellett –

nincs számára mozgástér, megegyezési lehetőség. Ezt összekapcsolhatja fenyegető szankciókkal, a tárgyalások megszakításának kilátásba helyezésével, és a nyílt harc bejelentésével.

### **Csökkenés helyett emelik a Volkswagen Slovakia dolgozóinak a bérét?!<sup>48</sup>**

Óriási tiltakozási hullámot váltott ki az egyik legnagyobb szlovákiai munkaadónak számító Volkswagen gépkocsigyár azon döntése, hogy idén, szlovákiai működése során első alkalommal, 4 százalékkal csökkenteni akarta dolgozói bérét.

Az alkalmazottak képviselői már január óta a kollektív egyezkedések keretében eredménytelenül tárgyalnak a vállalat vezetésével a feltételek javításáról. Március végén úgy döntöttek, hogy **sztrájkkészültségbe** lépnek.

Annak ellenére, hogy az alkalmazottak úgy vélték, akár közel 7 százalékkal is emelhetnék a bérüket, a most kilátásban levő 4 százalékos béremelés az eredetileg tervezett bércsökkenéssel szemben kisebb győzelemnek minősül. A szakszervezet azonban a béremelésen kívül a kiegészítő nyugdíjtakarékossági összeg megemelését és a fizetett szünet meghosszabbítását is szeretné elérni.

A vállalat vezetősége azonban a béremelés feltételeként szabja meg az eddigi 8 órás munkaidő 6 órára történő csökkentését. Ezzel a szakszervezet nem ért egyet, mivel a munkaidő csökkentése a valós havi bér csökkenéséhez vezetne.

A sztrájk-taktika mindig a pozícióhoz való ragaszkodással kapcsolódik össze. Ez utóbbinak azt kell megakadályoznia, hogy az agresszív ellenféllel szemben alapvető engedményeket kelljen tenni. Schelling azt hangsúlyozza, hogy az állásponthez való merev ragaszkodás csak akkor vezet eredményre, ha mindkét fél el akarja kerülni a nyílt harcot, ha a saját oldal bizonyos fölényt birtokol, és ha nincs erős megegyezési kényszer. A sztrájk-taktika is csak akkor alkalmazható, ha annak háttérében egy hihető, hitelessé tett erő, érdekérvényesítő és a másik félnek károkat okozni képes, a másik fél nem elég toleráns magatartását erőteljesen szankcionálni tudó potenciál áll. Ehhez – az előzőeken túl – megfelelő belső szervezettség, aktivitás, elszántság, jó kommunikáció és a szövetség, illetve a tagság hathatós támogatása szükséges. (Mindezt értelemszerűen már jó előre fel kell mérni, meg kell szervezni.)

Egyébként pedig már nem kell külön hangsúlyozni, hogy ez a taktika milyen kockázatokkal jár, milyen könnyen maga után vonhatja a tárgyalások eredménytelenné válását.

### **Különböző nemzeti gyakorlatok**

A sztrájkjal való fenyegetés Németországban pl. inkább korlátozott a békekötelezettség, illetve a hierarchikus szakszervezeti szerveződés, a szakszervezeti elnökség erre is vonatkozó hatásköre, a sztrájk melletti döntés írásbeli szavazással való alátámasztásának kötelezettsége miatt, míg pl. az USA-ban ez az eszköz szabadabban alkalmazható.

Németországban harci intézkedéseket a tárgyalások alatt vagy azzal párhuzamosan nem lehet alkalmazni, míg az USA-ban a szakszervezet a tárgyalások alatt meghatározhat egy sztrájk-határidőt, végrehajthat sztrájk-szavazást. A tárgyalás és a sztrájk előkészítése egymással párhuzamosan futhat. Emiatt a sztrájkjal való fenyegetés erősebb eszköz, nagyobb súllyal jelenik meg a tárgyalások során.

<sup>48</sup><http://www.hirek.sk/belfold/20140415092128/Csokkentenes-helyett-emelik-a-Volkswagen-Slovakia-dolgozoinak-a-beret.html> 2015. augusztus 14.

Németországban a sztrájk végső megoldás és nem nyíltan előkészített, a tárgyalások során hihetővé tett akció. A német szakszervezetek csak a tárgyalások megszakítása és az egyeztető eljárás lefolytatása után, a békekötelezettség megszűntével hozhatnak harci intézkedéseket és szervezhetnek sztrájk-szavazást. Ezalatt a munkaadó felmérheti a sztrájk-fenyegetés komolyságát, a sztrájk lehetséges kiterjedését és annak hatását, ennek alapján új ajánlattal léphet fel, amivel elejét veheti a tényleges harcnak. Ezért a német modellben erősebb a meggyőzés taktikájának szerepe, mint a harcé.

A magyar jogszabályok szerint a dolgozók képviselőjében a szakszervezet rendelkezik sztrájk-joggal, de hatályos kollektív szerződést nem lehet sztrájjal támadni. A kollektív tárgyalások ideje alatt viszont egyszer lehet ún. figyelmeztető sztrájkot tartani, és ha nincs hatályos kollektív szerződés, sztrájkot is szervezni.

A **munkaadó** legerősebb nyomásgyakorló fegyvere a létszámcsökkentéssel és a kizárással való fenyegetés. Ezek közül ma a **létszámcsökkentés** az erősebb fegyver (figyelembe véve egyes munkavállalói csoportok erősen bizonytalan munkaerő-piaci helyzetét, az elhelyezkedési lehetőségek korlátozottságát). A **kizárás** – a sztrájk fordított előjelű alkalmazása, vagyis az az eset, amikor a munkáltató teszi lehetetlenné a munkavégzést, és bár nem szünteti meg magát a munkaviszonyt, de kizárja a munkavállalói számára azt, hogy munkát végezzenek és ezzel jövedelemhez jussanak – a nemzetközi gyakorlatban is csak kivételesen alkalmazható (alkalmazott) eszköz, és jogszerűen a hazai alkalmazás is tilos.

#### 9.1.4 Az indirekt nyomásgyakorlás taktikája

Indirekt nyomásgyakorlásról akkor beszélünk, ha valamelyik fél nem közvetlen a tárgyalás folyamatán belül, hanem kerülő úton, közvetetten, **a tárgyalási folyamaton kívülről** akarja nyomás alá helyezni a másik felet. Ennek előnye az, hogy úgy erősíti a saját pozíciót, és gyengíti, negatív színben tünteti fel a másik felet, hogy az nem „mérgezi” közvetlen a tárgyalások légkörét, maga a tárgyaló fél nem tűnik agresszívnek, sőt – ha kellőképp hatásos –, a nyomást gyakorló fél megtakaríthatja ezzel a harc saját anyagi költségeit is.

Az ilyen jellegű nyomásgyakorlás megjelenhet közvetlen a saját szövetségek (megbízók) oldaláról, vagy külső személyek, intézmények bevonásával.

A) A *saját szövetség* (megbízók) oldaláról két formában jelenhet meg nyomás a tárgyalásokra:

- a) Egyrészt azzal, hogy csak korlátozott felhatalmazást add a megállapodásra a saját tárgyaló delegációjának. A **korlátlan felhatalmazás** látszólag erősíti az adott tárgyaló bizottság erejét, mert olyan testületként jelenhet meg, akivel/amivel a tárgyalóasztalnál meg lehet állapodni, a korlátozott felhatalmazás pedig értelemszerűen ugyanezért inkább gyengíti a tárgyalási pozíciót. Viszont egy korlátozott felhatalmazás esetén az adott tárgyalónak mindig van kire hivatkozni, és ennek égisze alatt új ajánlatot kérni.

Egyrészt felmenti a döntés felelőssége, a közvetlen konfrontáció terhe alól a tárgyaló delegáció tagjait, másrészt azáltal erősíti a tárgyalási pozíciót, hogy a másik oldalnak nemcsak a vele szemben ülő tárgyaló delegációt kell meggyőznie egy jó ajánlattal, hanem a feletteit is, akik viszont nincsenek jelen. Minél távolibb, megfoghatatlanabb ez a felső csoport, annál jobb, mert nem lehet közvetlen kapcsolatba kerülni velük, viszont mindig hivatkozni lehet rájuk. Nyomást lehet gyakorolni, jobb ajánlatot lehet kérni, közvetlen konfrontáció nélkül. (Ennek kivédésére jó előre tisztázni kell a döntési jogosultságokat, különben kölcsönösen parttalanná válhat a tárgyalás, mert később folyamatosan lehetne ezzel taktikázni.)

- b) Közvetlen szervezésű külső akciók. A szakszervezet maga különböző tiltakozó rendezvényeket szervez, szórólapokat oszt, **a közvéleményre hatást gyakorló** akciókat szervez, hogy annak hatásosságával a tárgyalások során érvelni tudjon. A szakszervezet elnöksége sajtónyilatkozatokat tesz közzé, hogy ezzel mobilizálja a közvéleményt és különösen a tagságot. Alkalmazhatja a **sztrájk-megelőző harci taktikákat**, mint nem hivatalos sztrájk, figyelmeztető

sztrájk, előírás szerinti munkavégzés stb., amelyekkel egyértelművé akarja tenni a munkaadó számára a szituáció feszültségét. Ezek egyúttal a nyílt harc előkészületi (felkészülési) stádiumai is.

A közvetett nyomásgyakorlás előnye az, hogy a munkaadót negatív színben tünteti fel a közvélemény előtt, illetve ha kellőképp hatásos, megtakaríthatja ezzel a szakszervezet a harc anyagi költségeit. A munkaadó számára egyértelművé teheti a veszélyt, anélkül, hogy tényleges harci intézkedéseket kellene tennie. A tárgyaló delegációt pedig mentesíti a közvetlen nyomásgyakorlástól, viszont lehetővé teszi azok erejének kihasználását.

### Sztrájk kezdődik az amerikai olajiparban

MTI 2015. február 01., vasárnap, 12:14

**Sztrájkot hirdettek vasárnap hét amerikai olajfinomítóban és két vegyipari üzemben, támogatandó a szakszervezet munkaügyi és bérkövetelését.**

Előzőleg a tárgyalások elakadtak az olajvállalatokkal. A cégek az olcsó olaj okozta anyagi nehézségekre hivatkoznak, de a munkabeszüntetés önmagában is hozzájárulhat a kőolaj és az üzemanyagok árának emelkedéséhez.

A sztrájk miatt leálló telephelyek az amerikai olajipari kapacitás több mint 10 százalékát adják. A szakszervezet új hároméves országos megállapodást szeretne. Az általa képviselt dolgozók munkahelyei az amerikai olajipari kapacitás több mint kétharmadát teszik ki.

[http://hvg.hu/gazdasag/20150201\\_Sztrajk\\_kezdodik\\_az\\_amerikai\\_olajiparban](http://hvg.hu/gazdasag/20150201_Sztrajk_kezdodik_az_amerikai_olajiparban)

B) *Külső szövetségesek* megnyerése nyomásgyakorlási céllal. Olyan harmadik feleket keresünk, akik a szövetségeseink, támogatóink, akik fellépésével növelhetjük saját tárgyalóerőnket. harmadik feleket keresünk, akik a barátaink, ezzel növelhetjük saját tárgyalóerőnket. Az érdekszövetségek ilyen indirekt érdekérvényesítési eszközei három csoportba sorolhatók:

- a) **Lobbyzás.** A lobby szó eredetileg a parlament előterét jelentette; az érdekszövetségek megbízottai itt vártak a képviselőkre, hogy beszéljenek velük, meggyőzzék és befolyásolják őket. Ez később kiterjedt az állami hivatalok vezetőire/szakértőire is, majd a tanácsadó testületek, meghallgatások intézményében szervezett formát is kapott. Ez a lobbyzás a munkaerő-piaci érdekek érvényesítése területén, a kollektív tárgyalások eredményességének biztosításához is alkalmazható.

Lobbistaként felléphetnek maguk az érdekképviselők (érdekképviselői vezetők, szakértők) is, de ebbe bevonhat „külső” személyeket, szervezeteket is. Pl. megnyerhet magának ismert közéleti személyiségeket, politikusokat, tudósokat, művészeket, professzorokat, vagy felhasználhatja azok elhangzott beszédeit, nyilatkozatait, tudományos munkáit.

- b) **A befolyással rendelkező személyek vagy testületek részéről kapott „támogatás”.** Ez is igen jól alkalmazható a külső nyomásgyakorlásra. Ilyen lehet maga a politika, a kormányzat (helyi önkormányzat) és annak testületei, szervezetei, a gazdasági-szakmai érdekképviselők, amelyek (legalábbis többnyire) inkább a munkaadói oldalt támogatják. A másik oldalon állhatnak pl. egyes társadalmi szervezetek, társ-szakszervezetek, amelyek a szolidaritás kinyilvánításával biztosítanak külső támogatást.

A külső támogató érvek felsorakoztatásának igen gyakori terepét adja az EU szabályaira, irányelveire való hivatkozás, egyes tagállamok gyakorlatának bemutatása. (Sajnos ilyen érveket mindenki mindenre talál, vagy legalábbis magyarázhat, hivatkozhat rá).

- c) Aktív nyomásgyakorlás **a közvélemény befolyásolásával, megnyerésével.** Mindkét oldal számára egyaránt fontos, hogy milyen képet sugároznak, milyen véleményeket közvetítenek a helyi és országos **médiák**, (illetve milyen irányba terelik a közvéleményt). Ez is erős külső támogatottságot jelenthet. A „nyomás”, a befolyásolás-megnyerés ebben az esetben externé válik, nem a tárgyalásban közvetlen résztvevőkre, hanem a kívülálló csoportokra irányul. A

közvéleményre ható akciókat valósít meg, azzal a céllal, hogy azt megnyerje magának, és ezen keresztül tudatosítsa a másik féllel, hogy a mi pozíciónkat széles kör támogatja.

### 9.1.5 A tárgyalás-pszichológiai nyomásgyakorló taktika: a blöff

A blöff-taktika a másik fél megtévesztésére irányul. Azt a hitet akarja kelteni, hogy valamit biztosan tudunk, (holott ez nem így van), hogy élni fogunk erőfölényünkkel, (bár a megvalósítás feltételei nem biztos, hogy adottak), hogy harcot akarunk kezdeményezni, (de valójában mi sem akarunk kemény eszközökkel élni, mert az számunkra sem lenne feltétlen kedvező). Jelzünk valamit, hogy ezzel a másik felet defenzívába szorítsuk, megfélemlítsük, nem tervezett lépésre kényszerítsük, holott a jelzett dolog nem valóságos, a jelzett cselekvés ténylegesen nem áll szándékunkban. Azzal a céllal akarjuk alkalmazni, hogy a valódi tárgyalási szándékot és pozíciót lehetőség szerint elkendőzzük.

A **fenyegetés** önmagában még nem feltétlen blöff, mert támaszkodhat valóságos alapokra is. Az adott fél pl. kijelenti, hogy ha a másik fél egy meghatározott időpontig nem változtat ajánlatán, magatartásán, akkor megszakítja a tárgyalást, és harcot kezd. Ezt adott esetben meg is szándékozik tenni, mert ezt célszerűbbnek tartja, mint tovább tárgyalni, az ellenoldal álláspontját elfogadni. A másik fél azáltal kerül nyomás alá, hogy tudja, a fenyegetés valódi, annak megvalósítására sor kerülhet. Ezért inkább elfogadja a fenyegető fél ultimátumát. Így lehet, hogy a fenyegetést végül is nem kell beváltani. A nem-blöff jellegű fenyegetésnél a *valódi* preferenciákat fogalmazza meg és a ténylegesen alkalmazni kívánt eszközöket tárja elé a fenyegető fél, a blöff lényege viszont a *megtévesztés*.

A **blöff** nem feltétlen „hazugság”, lehet finom „*csúsztatás*” is. Ilyen lehet az, ha az egyik fél a saját javaslatát *nem teljesen valósághű példával támasztja alá*, vagy a másik oldal javaslatát egy valótlan példával, nem reális dimenziók alkalmazásával próbálja negligálni. Egy adott követelés hatását pl. egy olyan szituáción keresztül mutatja be, amelyik a tárgyalt dimenzióban, struktúrában a gyakorlatban nem létezik, ezért a példa jól hangzik, csak valótlan. Egy egyszerű számítás itt jól működik, logikus és közérthető, befolyásolni lehet vele a közvéleményt, „meg lehet etetni” vele az újságírókat, holott ha valaki jobban utána gondol, olyan szituációra épül, amely nem létezik, a gyakorlat másként működik, mások a tényleges meghatározó tényezők.

A szakirodalomban a blöff-taktikák kiemelt figyelmet kapnak, ami arra vezethető vissza, hogy a kollektív tárgyalások a bizonytalanság légkörében, és nem-egyensúlyi állapotban zajlanak, és ezzel alkalmat teremtenek az unfair, megtévesztő manőverek alkalmazására. Egyrészt feltételezhetjük, hogy egy megtévesztő manőverrel kihasználhatjuk a másik fél bizonytalanságát. Másrészt valós alapot is teremt ehhez a „tárgyalási pókerhez” az, hogy a felek csak korlátozott információkkal rendelkeznek a másik oldalról, annak információiról, preferenciáiról, erejéről. Ezáltal egy blöff is hihetővé tehető.

A blöff a tárgyalás ügyes taktikai húzása lehet, de mindenképpen kétes és nagyon kétélű fegyver, ezért alkalmazása nagy óvatosságot, körültekintést és felelősséget igényel. Veszélye alapvetően abban áll, hogy ha nyilvánvalóvá válik a blöff, az adott fél elveszíti „arcát”, szavahihetőségét. Lehet, hogy a másik fél tisztában van a mi erőnkkel és átlát a szándékainkon, így nem fog „felülni” a csúsztatásnak. Ebben az esetben nem történik különösebb baj, „csak” annyi, hogy *eredménytelennek* minősül a próbálkozásunk, amin a másik oldal jót derül. De az is lehet, hogy ez *provokálja* az ellenfelet, ami esetleg épp ellentétes magatartást vált ki, még kevésbé lesz kooperatív, mint korábban. Még rosszabb, ha úgy alakul a tárgyalás, hogy a blöff-ígéretet *valóra is kell/ene/ váltani*. Vagy *kiderül az igazság*, ami azt jelenti, hogy a delegáció elveszítette tárgyalási hitelét, vagy meg kell valósítani a blöffként bevetett ígéretet (pl. egy sztrájkot, demonstrációt), amit nem tudunk megoldani, ezáltal nekünk okoz nagyobb kárt.

Veszélye továbbá (amit gyakran nem mérlegelnek), hogy idővel átláthatóvá válik. A másik fél informálódik (informálódott közben) és így megítélheti, hogy az adott magatartás (pl. egy hirtelen kivonulás a tárgyalásról) valóban komoly szándékot takar, vagy csak tárgyaláspszichológiai



megtévesztő manővert jelent. Ha az illetet átlátja a másik fél, az nemcsak a blöffölő tárgyalási pozíciójára jelent veszélyt, hanem az egész tárgyalási klímát is negatívan befolyásolja, mert megsértette a fair, tisztességes tárgyalási magatartás törvényét. (Egy kooperatív stílussal ez biztosan nem egyeztethető össze, bár egy konfliktus-orientált szembenállásnál a jó klíma megtartása kisebb jelentőséggel bír.)

Ahol kiterjedt és állandó a kapcsolat és a tárgyalás, ott viszonylag ritkább a blöff alkalmazása. A múltra vonatkozó információk, a folyamatos kapcsolatok alapján mindkét fél rendelkezik – ha nem is abszolút pontos – elképzeléssel arról, hogy pl. a szakszervezeti tagság mennyire mozgósítható, hogy egy adat vagy információ mennyire hihető. Ezen kívül a tárgyaló felek általában eléggé ismerik is egymást ahhoz, hogy meg tudják különböztetni a blöfföt a valóságtól. (Más közelítésben ugyanakkor ez az ismeret sosem abszolút pontos, ezért továbbra is létező, alkalmazható eszköz a blöff, még ebben a közegben is.)

A bértárgyalásokon a blöff taktikája azért is veszélyes, mert a jó kapcsolatok megtartása legalább olyan nagy jelentőségű, mint egy rövidtávú, blöff által elért eredmény, mivel a következő tárgyalási fordulóban már diszkreditálni fogják a hiteltelenné vált tárgyalót, ami lehetetlenné teszi az eredmény elérését. A blöff alkalmazását ezért inkább csak az egyszeri vagy sporadikus tárgyalások esetére korlátozhatjuk.

Ezért Walton és McKersie is úgy vélte, hogy a blöff-stratégiának csak alárendelt jelentősége van a tárgyalások befolyásolásában. A blöff (vagy ahogy ők nevezik, a szándékosan téves beállítás) helyett más taktikákat tartanak célszerűnek arra, hogy "elmulasszunk" megadni kényes információkat, "elkenjük" tényleges szándékainkat. Elfogadják a tolerancia-határral kapcsolatban Harsányi véleményét, miszerint van különbség a téves (fals) beállítások között, van egy finom határvonal azok között, amelyeket még "természetesnek" fogadunk el, és amelyeket már "hazugságnak" tekintünk, és ennek következtében ellenségeskedést, szembenállást provokál.

## 9.2 AZ INTEGRATÍV, KÖZÖS PLATFORM KERESÉSÉRE IRÁNYULÓ TAKTIKÁK

Az integratív taktika szöges ellentéte az előző, nyomásgyakorló taktikának. Nem az ellentétet emeli ki, hanem a két fél integrálására, egyesítésére, a közös platform megtalálására irányul. Azt kívánja elősegíteni, hogy oldódjon a két fél, illetve azok induló tárgyalási pozíciói közötti szembenállás, induljon el a közeledés, és lehetőleg közösen, kölcsönös együttműködéssel keressék a mindkét fél számára megfelelő megoldást.

Az integratív taktika keretében nem ellenfélnek, hanem *partnernek* tekintjük a másik tárgyaló felet. Természetesnek vesszük, hogy ők egy másik érdeket képviselnek, a „másik oldalon” ülnek, és elfogadjuk, hogy az épp olyan reális érdek, mint a mienk. De ebben a szituációban nem „győzni” akarunk (minden áron), hanem *feloldani* a konfliktust, *megoldani* a problémát, amihez meg kell teremteni a két fél, a két érdek egységét, közös akaratát.

### 9.2.1 Meggyőzés

A taktika irányulhat egyszerűen csak a másik fél *meggyőzésére*. Még nem teszünk engedményeket, hanem érvekkel próbáljuk elérni a másik oldal részéről a saját pozíció helyességének, szükségességének elismerését. Ez a taktika többnyire nem vezet közvetlen eredményre, de segít az álláspontok egyértelmű és pozitív kifejtésében, a partnerek helyzetének és céljainak kölcsönös megértésében, ezáltal a lehetséges mozgástér meghatározásában, a két pozíció egymáshoz való közelítésében.

A meggyőzés eszközeként alapvetően szakmai érvekkel operálnak a tárgyaló felek, de ezek éle nem a másik fél ellen, hanem *a saját álláspont igazának megalapozására*, bizonyítására irányul. A meggyőzéssel az adott fél *hidat akar verni* a két fél és a két álláspont közé, hogy ezen keresztül

vezesse át a másik felet a saját oldalra, segítse elő a saját pozíció elfogadtatását, vagy legalábbis komolyabb méltányolását.

A (kölcsonös) meggyőzés általában az álláspontok közeledéséhez vezet. Habár ezzel még nem lesz felismerhető a megállapodás lehetséges pontja, a meggyőzés mégis fontos szerepet tölt be a tárgyalás egyeztetési mechanizmusában, segít tisztázni – és számunkra kedvezően alakítani – azokat a határokat, amelyek között a megállapodás létrejöhet. Egyik oldalról segít megerősíteni a saját pozíciót azzal, hogy azt a meggyőzés erejével közelebb viszi a másik oldalhoz, érthetővé és tolerálhatóvá, reményeink szerint elfogadhatóvá/elfogadhatóbbá teszi. Vagy ha az teljes egészében nem is sikerül, legalább jól láthatóvá válik számunkra is, hogy melyek azok a pontok, amelyekről sikerült meggyőzni a másik oldalt, és melyek azok, amelyek nem eléggé erősek, elfogadhatóak a másik fél számára, ezért ott még korrekciókra (vagy nagyobb engedményekre) lesz még szükség. Továbbá a másik oldal tárgyalási pozíciójának átfogó kifejtéséből, a mellette felhozott szakmai érvekből – amivel minket akar meggyőzni – mi is jobban megismerhetjük a másik fél szempontjait és körülményeit, látjuk a kapcsolódási pontokat és a különbségeket, mit fogadhatunk el és mit vetünk el. Mindezekből következtetéseket vonhatunk le saját elvárásainak és javaslatainak realitására vonatkozóan is.

Az érvek **szakmai** tartalma mellett – annak megerősítésére – különös fontossággal bír a **hitelesség**. A nyomásgyakorlás eszközeinél láttuk, hogy a szakmai érvek adott esetben nem biztos, hogy helyállóak, nem biztos, hogy valódiak. A hitelesség viszont segít feloldani ezeket a kételyeket. Hitelességet sugározhat maga a bizottsági összetétel, amelyben olyanok ülnek, akik szavára adni lehet, akik már bizonyították szakmai hitelességüket. Alapvetően az egész tárgyaló bizottság magatartása, stílusa is olyan tényező, amely nehezen cáfolhatóan bizonyítja az adott fél hitelességét (vagy annak hiányát).

A hitelességet, a szakmai érvek meggyőző erejét erősítheti az is, ha az adott fél *garanciákkal* tud szolgálni annak alátámasztására. Pl. rendelkezésre bocsátja saját adatbázisát, elérhetővé tesz saját szakmai dokumentumokat a másik számára, felhatalmazást ad akár az információs források vizsgálatára, akár a megállapodás megvalósításának ellenőrzésére (érzékeny adatoknál természetesen titoktartási kötelezettség mellett).

A meggyőzés sikere (ld. érlelődési fázis) végül kiválthatja a másik fél fokozott készségét az engedményekre, – bár ennek kiegészítésére minden bizonnyal szükségesek lesznek még engedmények a saját oldalról is.

A megszilárduló **bizalom**, a kölcsönös megértés a kollektív szerződés megkötésekor mindkét félnek előnyös. A kooperatív kapcsolat simává teszi a tárgyalások útját. A vállalat tudja, hogy mi miért fontos a szakszervezetnek, de a szakszervezet is tudja, hogy mi miért fontos a munkaadói oldalnak. Mindkét fél őszintén beszél az igényeiről és indokairól, közeledni akarnak és nem nyomást gyakorolni a másikra, és nem feltételeznek egymásról hátsó szándékokat.

### 9.2.2 Közös megoldás-keresés: az „érdekalapú” tárgyalás

A meggyőzés tovább is vezethet a **közös problémamegoldás** stratégiájához, amelyikben már olyan tárgyalási eredmény megtalálása a cél, ami mindkét fél számára egyaránt megfelelő.

A meggyőzés és a közös eredmény-keresés különbsége abban ragadható meg, hogy a meggyőzésnél az álláspontok közelítése úgy történik, hogy az lehetőleg a saját pozíció fenntartását biztosítsa. Az egyik tárgyaló fél ennek alátámasztására közöl adatokat, érveket, vitatkozik a másik fél érveivel. A közös problémamegoldást ezzel szemben azért választják, hogy közösen jussanak kölcsönösen kielégítő megállapodásra.

<p><b>Új szerepkörben a szakszervezetek: üzleti partnerek</b></p>
---

A mai erős versenyben sok vállalat a szakszervezetekhez fordul segítségért. Az eredmény - többek között - a megnövelt termelékenység és innováció lesz.

A szakszervezetek és a vállalati vezetők sokszor húznak ellenkező irányba, gyakori volt a neheztelés egymásra. Most megtanulnak együttműködni. Az erős versenyben, amiben a legtöbb vállalat az életéért küzd, az ellenségeskedés termelékenységet csökkentő tényezőt jelent.

A General Motors és a United Auto Workers (az egyik legnagyobb amerikai ágazati szakszervezet) együttes erőfeszítése nyomán a vállalat egyes gépkocsik gyártását Mexikóból áthelyezi az USA-ba és ezzel 800 új munkahelyet teremt. Az intézkedés a vállalat és a szakszervezet közötti viszony múlt évben bekövetkezett teljes fordulatának eredménye.

A '80-as években a Xerox nagyrészt a szakszervezetek és a vezetőség kooperációjának köszönhetően tért vissza a versenybe. A Xerox volt az első amerikai vállalat, amely állami segítség nélkül visszahódított piacot a japánoktól.

Az AT&T és a CWA (a Távközlési Dolgozók Szakszervezete), továbbá az IBEW (a Villamosenergia-ipari Dolgozók Nemzetközi Összefogása) "A jövő munkahelye" néven szervezetet hoztak létre, hogy a szakszervezeteket és a vállalatokat az üzletvitelben minden szempontból valódi partnerekké tegyék. A vállalati és szakszervezeti tisztségviselők együttműködnek a munkakörülmények áttervezésében és az AT & T megsegítésében. A cél az, hogy a cég megfeleljen a világpiac követelményeinek, ugyanakkor az alkalmazottak nagyobb beleszólást kapjanak a munkakörüket és munkakörülményeiket érintő döntésekben.

A "mi és ők" szemlélete megtört. Az amerikai vállalatok és az amerikai munkások külön-külön haladva - sőt, gyakran egymással szembe fordulva - gazdasági vereséget szenvedtek. A leghaladóbb vállalati és szakszervezeti vezetők most összefogtak a közös ellenség ellen. Ma a "mi" a vállalat és a szakszervezet, az "ők" pedig a nemzetközi versenytársak.

A legnagyobb nehézségek egyike: rávenni az embereket arra, hogy elfogadják a változásokat. Másként gondolkodják a partnerről, mint tette korábban. Mindkét félnek előlegeznie kellett a másik számára a bizalmat. Most az asztal azonos oldalán ülnek és a közös problémákra közös megoldásokat keresnek. Költségmegtakarító, racionalizáló participáció, minőségi körök, autonóm csoportok, paritásos bizottságok jöttek létre, a szakszervezetet bevonják a tervezésbe. Az AT & T-nél 2-2 fős paritásos Konstruktív Kapcsolatok Tanácsa alakult a kollektív tárgyalások ellenőrzésére. Munkaerőgazdálkodási Bizottság szerveződött a világméretű kérdések vizsgálatára, tagjai 3 fő vállalati vezető, 2 szakszervezeti tisztségviselő, és 2 szakértő, akik személyében közösen egyeznek meg. ...

Azokat a személyeket, akik a kooperációt végrehajtják, nagy gonddal kell kiválasztani. Tudniuk kell járni azon a keskeny ösvényen, amelyet a munkavállalók képviselője és a vezetési érdekek jelölnek ki. Egyetlen súrlódás még nem jelenti, hogy a kooperáció nem működik. Mindenesetre ajánlatos olyanokat kiválasztani, akiket nem terhel a korábbi viták története. A kapcsolatot a szakszervezetekkel ápolni kell. Egyenlőnek kell őket tekinteni, de a kooperáció keretében. Érezniük kell, hogy tisztelik őket. Inkább építsünk, mint romboljuk tehát a szakszervezeteket. Ez bizalmat fog szülni és erősíti a kooperációt.

Jó viszonyt tájékoztatás nélkül nem lehet fenntartani. Ha a vezetők jobban megismertetik a szakszervezetekkel, hogy mi az üzlet, miről van szó és kik a vevők, akkor az együttműködéshez jobb helyzetben lesznek a szakszervezetek képviselői is. A valódi partnerkapcsolat azt kívánja, hogy az informálás rendszeres legyen. Üzletpartnereknek kell tekinteni a szakszervezeteket, segíteni kell nekik tagságuk képviselőjében. Jussanak szabadon a szükséges adatokhoz.

Egyszerűbbé válik a kollektív szerződés megkötése is. A megszilárduló bizalom a kollektív szerződés megkötésekor mindkét félnek előnyös. A kooperatív kapcsolat simává teszi a tárgyalások útját. A vállalat tudja, hogy mi fontos a szakszervezetnek, de a szakszervezet is tudja, hogy mi fontos a vezetőségnek. Mindkét fél őszintén beszél az igényeiről, nem feltételeznek egymásról hátsó szándékokat.

Forrás: Stuart, P.: Labor unions become business partners / Üzletpartnerré válnak a szakszervezetek Personnel Journal 72. k. 8. sz. 1993. p. 54-63. Ism.: Ujfalussy Ödön, Humánpolitikai Szemle 1994. 2. sz. p. 91-95.

A közös problémamegoldás stratégiáját a partnerek akkor választják, amikor a tárgyalási esélyeket – egy racionális keresési folyamat eredményeként – kitapogatták, és kölcsönösen meggyőzték egymást (kölcsönösen meggyőződtek) arról, hogy közösen sokkal jobb eredményt tudnak találni a tárgyalási probléma megoldására, mint ha egymással szemben törekednének arra. A disztributív taktikával ellentétben (ahol alárendeltségi viszonyok élnek, és az egyik oldal előnye a másikra hátrányos lesz, az egyik nyer, a másik veszít), itt az a cél, hogy egy olyan tárgyalási eredményt találjanak, ami mindkét félnek megfelel, amelyben mind a két fél nyer.

A felek beállítódását, szándékait tekintve ezért állítjuk szembe egymással nyer/veszít és a nyer/nyer (win-win) stratégiákat. (Szokásos az előzőt *hagyományos*, vagy *pozicionális* tárgyalásnak is nevezni, egyrészt azért, mert korábban gyakran ez volt a megszokott, és mert minden áron, csakis a saját pozíció erősítésére törekedett.) A „win-win” megoldás-keresést pedig *érdekalapú* tárgyalásnak is hívjuk, mert a két érdek kölcsönös elismerésén és közös érvényesítésének szándékán alapul.) A két oldal képviselői nem ellenfelek, hanem partnerek, akik ugyanannak a vállalatnak a keretei között tudják csak érdekeiket érvényesíteni, ezért jövőjük összefügg. Egymás gyengítése helyett az együttműködéssel sokkal jobb eredményekre képesek.

A win-win jellemzőit – különböző közelítésekből, különböző szerzők megfogalmazásában – a 8/1, 8/2 és 8/3. táblák mutatják be.

**8/1. tábla: A pozicionális és érdekalapú tárgyalások különbsége**

POZÍCIONÁLIS TÁRGYALÁS	ÉRDEKALAPÚ TÁRGYALÁS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* a felek a tárgyalás előtt magas szinten alakítják ki saját pozíciójukat,</li> <li>* majd az alku során engednek, közelítik egymáshoz elvárásaikat</li> <li>* minden lépés kompromisszum</li> <li>* gyakran elhallgatnak lényeges információkat</li> <li>* blöffölhetnek</li> <li>* ha nem nyerhetnek, fenyegetéssel is élnek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* a felek együtt törekednek kölcsönösen kielégítő megoldás megtalálására</li> <li>* nem a hatalmi viszonyok, hanem a valós érdekek a fontosak</li> <li>* a megoldás mindkét fél számára megfelelő, a bizalom megteremtésével lehetővé válik a kapcsolatok javítása, a hosszú távú kooperáció</li> <li>* a kölcsönös információáramlás, a bizalom kialakítása időigényes</li> </ul>
Pozicionális lesz a tárgyalás, ha <ul style="list-style-type: none"> <li>– a felek mindenáron nyerni akarnak</li> <li>– a rendelkezésre álló forrásokat korlátozottak, vagy annak vélik</li> <li>– az egyik fél nyeresége a másik fél vesztesége</li> <li>– a felek nem függnék egymástól</li> <li>– a feleknek van olyan "hatalmuk", amellyel a tárgyalások sikertelensége esetén károkat okozhatnak a másik félnek</li> <li>– a felek között nincs jelentősége a kapcsolat hosszú távú alakulásának</li> </ul>	

Forrás: Készségfejlesztő tréning az érdekegyeztetésben résztvevők számára. In: Az érdekegyeztetés tapasztalatai és aktuális kérdései, ÉT Titkársága 1997. alapján

Ahhoz, hogy az érdekalapú tárgyalás, a „win-win” mindkét fél számára előnyösen működjön, *a felek közötti kölcsönös bizalomra és tiszteletre, a másik fél elfogadására, a hatalmi egyensúly elismerésére* van szükség. (Bár gyakran hozzá teszik azt is, hogy ez a szakszervezet számára nem kockázat nélküli, mert a „hagyományos” nézőpontot követők részéről az a vád érheti, hogy „lepaktál” a vállalati vezetéssel, kollaboránssá válik. Ez egyértelmű paradigma-váltást igényel mindkét oldalon, a tagság, a vezetők és a szövetségek szintjén is, ami – különösen magasabb szinten – igen nehéz, de nem példa nélküli, ld. pl. a DGB ezredfordulós törekvéseit.<sup>49)</sup>

<sup>49)</sup> László Gy: Válság és kiútkeresés Munkaügyi Szemle 1996. 10. szám

Ezért is általános feltétel, hogy mindkét fél el tudjon rugaszkodni a saját (rövid távú, pillanatnyi) érdekek abszolút érvényesítésére való törekvéstől, képes legyen bizonyos mértékig felülemelkedni azon. A közös és hosszú távú érdekek minden bizonnyal csak így jeleníthetők meg és érvényesíthetők. Alkalmazása azért is nehéz, mert a partnereknek azonos szintre kell redukálniuk a követeléseiket, kölcsönös engedmények kellene. Feltétel továbbá, hogy a felek meg tudják becsülni, mérlegelni tudják a közös, a saját és a másik oldalon megjelenő hozamokat és áldozatokat.

**8/2. tábla: A hagyományos és a win-win tárgyalások különbsége**

A hagyományos	A „win-win” típusú
<b>kollektív tárgyalás esetén a felek:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• meghatározzák, <i>milyen célokat</i> akarnak elérni a tárgyalásokon;</li> <li>• olyan pozíciókat alakítanak ki, hogy ezeket a kitűzött célokat <i>mindenképpen elérjék</i>;</li> <li>• kemény alkudozásban szemben állnak a másik féllel;</li> <li>• <i>eltitkolják</i> a másik fél elől az igazi prioritásait; és azokat az információkat, amelyek az alternatív megoldások értékeléséhez fontosak lennének;</li> <li>• hagyják, hogy a másik fél <i>rossz információt használjon</i>, ha az az ő alkustratégiájukat szolgálja;</li> <li>• <i>megettévesztő taktikát</i> alkalmaznak: különféle variációkat készítenek, hogy úgy tűnjön, nagyon is érdekeltek a megoldásban;</li> <li>• világossá teszik a másik fél előtt, hogy amennyiben nem jön létre az általuk javasolt megállapodás, <i>módjuk van más eszközökhöz folyamodni</i> és ezt meg is fogják tenni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igyekeznek beszerezni a tárgyaláshoz mindkét fél számára szükséges <i>információkat</i>, azokat <i>megosztják</i> a tárgyalópartnerrel;</li> <li>• <i>pozitív módon</i> fogalmazzák meg elvárásaikat, kinyilvánítják <i>konszenzus-készségüket</i>;</li> <li>• <i>közösen</i> keresik azt a megoldást, amelyik mindkét fél elvárásainak megfelel;</li> <li>• <i>választási lehetőségeket kínálnak fel</i>: a problémamegoldó technikák segítségével nagyszámú megoldási variációt készítenek;</li> <li>• <i>együtt állapodnak meg</i> abban, hogy az elfogadható megoldásnak milyen jellemzői lehetnek, ezeknek tisztességesnek és könnyen érthetőnek, a közös elvárásokat érvényesítőeknek kell lenniük;</li> <li>• a javasolt megoldások közül <i>a legjobb kiválasztásánál</i> ezeket az irányelveket alkalmazzák.</li> </ul>

Forrás: Komlósy Enikő (1993): Az érdekegyeztetés - a „kollektív alku” - az Amerikai Egyesült Államokban. Munkaügyi Szemle, 5. sz. 11-15. alapján.

**8/3. tábla: A problémamegoldó és a nyertes/vesztes tárgyalások különbsége**

A PROBLÉMAMEGOLDÓ STRATÉGIA	A NYERTES-VESZTES STRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A konfliktust mint kölcsönös problémát definiálják.</li> <li>• Olyan célokat tűznek ki, amelyek mögött közös érdekek vannak.</li> <li>• Kölcsönösen elfogadható kompromisszumokon alapuló alkotó megegyezésre törekszenek.</li> <li>• A saját személyes szükségleteket nyíltan megmutatják a másik számára.</li> <li>• A kölcsönös függőség hangsúlyozásával a támadások és kellemetlenkedések elkerülésével igyekeznek kiegyensúlyozni a hatalmi viszonyokat.</li> <li>• Nyíltan, őszintén és pontosan közlik a célokat, a saját helyzetüket és javasolataikat.</li> <li>• Arra törekednek, hogy megértsék a másik fél</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A konfliktust mint nyertes-vesztes helyzetet definiálják.</li> <li>• Csak a saját célok elérésének lehetőségét keresik.</li> <li>• A másik felet alárendelt helyzetbe igyekeznek kényszeríteni.</li> <li>• A saját személyes szükségleteket nyíltan nem, vagy megettévesztően tárják fel a másik számára.</li> <li>• A másiktól való elkülönültség hangsúlyozásával és a másik fél függő helyzetére történő utalásokkal igyekeznek hatalmat nyerni a tárgyaló partner fölött.</li> <li>• A saját helyzetet, célokat és javaslatokat pontatlanul, félrevezetően vagy megettévesztő módon közlik.</li> <li>• Kerülik a lehetőségét annak, hogy megértsék a</li> </ul>

<p>helyzetét, érzéseit és vonatkoztatási rendszerét.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mind a hasonlóságokat, mind a különbségeket feltárják a tárgyalás során.</li> <li>• Kerülik a másik fenyegetésének bármilyen formáját, hogy ezzel csökkentsek a partner védekezését</li> <li>• Az indulatokat is nyíltan kifejezik, de azzal a szándékkal, hogy feltáruhassanak az együttműködést akadályozó érzelmek.</li> <li>• Kiszámíthatóan viselkednek, a világos, bejósolható magatartás segít a kölcsönös megértésben és a problémák megoldásában.</li> <li>• Együttműködő viselkedést tanúsítanak annak érdekében, hogy megalapozzák a kölcsönös bizalmat és kölcsönös megértést.</li> </ul>	<p>másik fél helyzetét, érzéseit és vonatkoztatási rendszerét</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csak a különbségeket és a saját helyzetük elsődlegességét hangsúlyozzák.</li> <li>• Fenyegetéseket is bevetnek annak érdekében, hogy alárendeltséget érjenek el a másik félnél.</li> <li>• Nyíltan kifejezik az indulatokat, azzal a céllal, hogy megtörjék a másik ellenállását.</li> <li>• Kiszámíthatatlanul viselkednek, igyekeznek meglepetéseket okozni a másik tárgyaló félnek, a partner bizonytalanságára és zavarodottságára próbálnak építeni.</li> <li>• Az együttműködő viselkedést arra próbálják felhasználni, hogy egyoldalúan kihasználják a partner együttműködési készségét.</li> </ul>
---	---

Bár nyilvánvalóan léteznek olyan helyzetek, ahol a nyeres-vesztés pozitív tényező, de legtöbbször mégis destruktív hatású. A nyeres-vesztés gyakran nagy károkat okoz a személyközi kapcsolatokban és a szervezeti hatékonyságban. Valójában a nyerő-vesztő győzelmek gyakran mindkét fél számára veszteséget jelentenek. Ezt nevezzük "vesztő-vesztő" eredménynek.

A versenyszellemben tárgyaló mindig nyer/veszít játszmát akar játszani, míg ha valaki megoldást keres az adott problémára, a nyer/nyer szellemet követi. Dawson ehhez négy alapszabályt fogalmaz meg<sup>50</sup>:

1. Nehéz nyer-nyer tárgyalást folytatni, ha csak egyetlen kérdéstről tárgyalunk. Több téma esetén lehet kölcsönös engedményeket tenni. Ha az egyik kérdésben zsákutcába jutottunk, a másik kérdést lehet úgy tárgyalni, hogy ezek kombinációjában mind a két fél megtalálja a maga számítását.
2. Ne abból induljunk ki, hogy a másik fél is ugyanazt akarja, mint amit mi, mert ha ezáltal őt segítjük, a mi érdekünk csorbulhat. El kell fogadnunk, hogy a felek célja különböző. A nyerő tárgyalás ebben az esetben már nemcsak arról szól, hogy mi megkapjuk azt, amit akartunk, hanem arra is figyelniük kell, hogy a másik is megkapja azt, amit akar. Ne azon gondolkozzunk, hogy mit kaphatunk a másiktól, hanem azon, hogy mit adhatok neki, ami nem rontja az én pozíciómat. Ha a tárgyalás végeredményeként megadjuk a másiknak, amit akar, ő is hasonlóképp viselkedik majd velünk.
3. Ne harcoljunk az utolsó fillérig, mert ha ezt meg is kapjuk, és mi győztesnek érezzük magunkat, a másik vesztesnek érzi majd magát.
4. Miután vége a tárgyalásnak, mindig tegyünk meg valamit a másiknak, amiről nem is volt szó, amit nem ígértünk meg előre. Ez lehet egy kiegészítő szolgáltatás, megkülönböztetett figyelem stb.: többet jelenthet, mint a tárgyalóasztalnál elért eredmény.

### 9.3 AZ ATTITÚDÖKRE, A TÁRGYALÁSI LÉGKÖRRE IRÁNYULÓ TAKTIKÁK

Az **attitűdökre**, a magatartásra, a tárgyalások légkörére irányuló **taktika** alapvetően a feszültségek feloldására, a szembenállás helyett az együttműködési készséget közvetítő, bizakodó és bizalomteli tárgyalási légkör kialakítására irányul. Ennek alkalmazására már a tárgyalások kezdetétől nagy szükség van, de különösen fontossá válik akkor, amikor a növekvő külső és belső nyomás miatt feszültté válik a hangulat, amikor éles fázisba lép az elosztási harc, a döntési konfliktus.

<sup>50</sup> Dawson, i.m. p.281-284

Bár közgazdasági problémákról folyik a vita (a munkaerő ára, a munkafeltételek alakítása), mégis mindennek van pszichikai vetülete és következménye is. A kollektív tárgyalások során nem pusztán a „tartalmi”, „érdemi” kérdésekkel kapcsolatos álláspontok ütköznek, a tárgyalások módjából, folyamatából és az egyes tárgyalóknak a tárgyalási stílusokból fakadó személyes érintettségéből is komoly konfliktusok keletkezhetnek. A megegyezési mechanizmusnak ezért fontos eleme a kapcsolat és a légkör ápolása, a mentális problémák feloldása.

### A konfliktusos és kooperatív tárgyalási légkör változásának egymásra hatása

A fogoly-dilemma gyakorlati kutatásának keretében egy sor olyan vizsgálat történt, amelyek felvilágosítást adhatnak a reakciógörbe alakulásáról. Bixenstine és Wilson<sup>51</sup> megállapítja, *hogy a magatartás-attitűd megváltozása az eredetileg ellenségesről barátságosra (konfliktusosról a kooperatív magatartásra) az ellenfélben növeli a barátságosság fokát (szimmetria-elv).*

Sőt a partnernél a kooperativitás, barátságosság irányában bekövetkezett fordulat a saját magatartás változására *még erősebb hatást gyakorol*, mint a barátságosságnak ugyanez a foka, ha az a másik fél részéről nem fordulatként, hanem „csak” a kooperativitás még erősebb megnyilvánulásaként jelent volna meg. Ez a kapcsolati foknak egy további meghatározó eleme, akcióparaméter.

Vagyis a relatív hatalomnak vagy a tárgyalási eredmény saját szervezetén belüli jelentőségének növekvő, erőteljes meghatározó jellegével ellentétben *a tárgyalási magatartás önmaga is megváltoztathatja a tárgyalás kimenetelét, a másik fél magatartását.* Tehát önmagában is fontos befolyásoló tényező. Aronson és Lindner<sup>52</sup> ezt "Gain-Loss"-effektusnak nevezi.

Jones úgy véli, hogy a magatartás változásánál persze mindig fennáll az a gyanú, hogy az mennyire őszinte, tényleges, vagy mennyire tekintendő csupán taktikának („stratégiai hízélgésnek”). Ennek megítélésétől függően lehet erőteljesebb vagy mérsékeltebb az ellenfél reakciójára adott saját válasz.

Swingle<sup>53</sup> szerint abban, ahogy a tárgyalásvezető reagál az ellenoldal stratégiájának eltolódására, határozottan megjelenik *a saját korábbi magatartásának visszahatása, következménye:*

- az eredendően *kooperatív* játékos a bizalom megtörésére saját *konfliktusos* magatartásának erős megnövelésével reagál,
- az eredendően *kompetitív* játékos az ellenfél magatartásának konfliktus-stratégiára való átváltására egy inkább *kooperatív* magatartással válaszol. Az eredendően kompetitív játékos az ellenfél fordulatát mint saját magatartásának jogos viszonzását interpretálja, kooperatív (vagy annak látszó) reakciójával meg akarja nyugtatni az ellenfelet, az eredeti magatartásához akarja visszatéríteni.

Ennek az effektusnak további magyarázata lehet az, hogy a magatartás változása *a reciprocitás elvárására* épül. Ez azt fejezi ki, hogy egy engedmény adása feltételezi az ellenfél szimmetrikus magatartás-változásának elvárását, és ezzel egy jelző-funkciót gyakorol.

### 9.3.1 Kooperatív tárgyalási légkör

Az attitűdökre irányuló **taktika** először is a feszültségek feloldására, *kooperatív tárgyalási légkör* kialakítására irányul. Ha nem sikerül előbbre lépni, ha feszültté válik a hangulat, ha éles fázisba lép az elosztási harc, meg kell kísérelni a feszültség feloldását.

<sup>51</sup> V. E. Bixenstine - K. V. Wilson: Effects of Level of Cooperative Choice by the Other Player on Choices in a Prisoner's Dilemma Game, Part II, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 67. köt., 1963, pp. 139-147. Idézi Wolters, i.m.

<sup>52</sup> E. Aronson és D. Lindner: Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness, Journal of Exp. Social Psychology, 1. köt, 1965, pp. 156-171. Idézi Wolters, i.m.

<sup>53</sup> P. Swingle: Effects of Prior Exposure to Cooperative or Competitive Treatment upon Subject's Responding in the Prisoner's Dilemma, in: Journal of Pers. Social Psychology 1968, pp. 44-52. Idézi Wolters, i.m.

A retorika, az időnként teátrális megnyilvánulások, a fenyegető taktikák alkalmazása ellenére mindkét fél el akarja kerülni azt, hogy hiteltelennek tűnjön, vagy megkockáztassa a tárgyalások megszakadását. Mindkét fél tudja, hogy kompromisszumot kell kötni, ezért a jövőbeni tárgyalások útját nyitva kell tartani.

A tárgyalási légkör ápolása a tárgyalás művészetének alapszabálya. A pragmatikus és rutinos tárgyalók feladata a feszültségek éleződése esetén az, hogy a tárgyalásokat ismét a konkrét pontokra tereljék, és a taktikai szembenállást feloldják. Ezért szükséges a kooperációs szándékok és a megegyezési kényszer kiemelése, a közös érdekeknek megfelelő tényezők hangsúlyozása.

A tárgyalási légkör alakítására irányuló taktikák célja az, hogy viszonylag kötetlen, érzelmi feszültségektől mentes, kooperatív légkör alakuljon ki a tárgyalás folyamán. Ezáltal csökkentjük a tárgyalások megszakadásának veszélyét, különösen akkor, ha élesebbé válik az elosztási harc.

A kooperatív tárgyalási légkör kialakításának **eszközei** lehetnek:

- annak belátása és beláttatása, hogy (ilyen) feszült légkörben nincs esély az álláspontok közelítésére, márpedig a kollektív tárgyalások lényegéhez tartozik a megegyezési kényszer, - avagy a konfliktus eszkalálódása, a munkaharc vállalása,
- a közös, együttes célok hangsúlyozása, és egyúttal utalás arra a veszélyre, ami akkor következik be, ha nem sikerül egyezségre jutni,
- mindezt össze kell kötni a saját nyitottság és kompromisszumkészség megerősítésével, hangsúlyozásával, hasonló magatartást kérve a másik oldaltól is,
- a légkört javító kommunikáció, tárgyalási stílusok alkalmazása (ld. a következő fejezetben)
- a tárgyalást levezető elnök békítő közbeszólása, esetleg szünet elrendelése,
- a tárgyalások témájának, súlypontjának a konkrét kérdésekre, tényekre terelése, a szakmai stílus alkalmazása.

A szakértők épp ebből a szituációból bontják ki a kollektív tárgyalások sajátos, *kettős arculatát*: a felek minél jobb eredményt akarnak elérni, ezért kemény és kompromisszumot nem tűrő a tárgyalásvezetés, ugyanakkor mégis gondoskodni kell a megfelelő, szabad és feszültségmentes tárgyalási légkorról, amelyben megmarad a kompromisszumkészség, és amely megteremti a megállapodás tárgyalási folyamatbeli feltételeit, lehetőségét. A tárgyalási légkör javítása ezért különösen akkor válik fontossá, ha a szembenállás a tárgyalások megszakadásával fenyeget. Segíthet a sokk-terápia ellensúlyozásában, egy pozitív fordulat elérésében. A kooperativitás, a kompromisszumkészség kinyilvánításával, *a rugalmas tárgyalási szándék* kihangsúlyozásával ellensúlyozhatjuk a követelés túl magas szintje miatti feszültséget is.

Ezen belül – a belső motivációk alapján – többfajta „hátsó szándék” különböztethető meg.

- A kooperatív magatartás lehet **valódi**: a kapcsolatot és a légkör ápolását a megegyezési mechanizmus fontos elemének tekinti, ezért már a tárgyalások kezdetétől ezt az elvet követi. Az együttiséget állítja előtérbe, amelynek alapján a két fél az eltérő álláspontok ellenére meg tud egyezni.
- Ugyanez következhet **pozitív taktikai** megfontolásokból is: az adott fél annak tudatában teszi ezt, hogy ami most tiszta udvariasság, békesség és békülékenység, az természetessé válik, és a tárgyalás későbbi fázisában ezáltal elérhető, hogy a tárgyalások veszítenek keménységükből, könnyebb lesz kompromisszumot elérni. A barátságosság a másik oldal keménységét semlegesíti, és mintegy „adóssá” teszi a másik oldalt, amelyik ezért a tárgyalások keményebb szakaszában sem tör meg a tárgyalások kedvező légkörét. Sőt, mint pl. a „megértő” és a „figyelmesen hallgató” stílusnál már láttuk, ezzel nemcsak a két fél közötti hidat építhetjük, hanem saját előnyöket is szerezhetünk.



- Persze az sem kizárt, hogy egy adott fél ténylegesen nem akar kompromisszumossá válni, hanem csupán **manipulatív taktikai** megfontolásból alkalmazza azt, azért, hogy az emlegetett szimmetria-elv alapján a másik felet rávegye egy másfajta stílus alkalmazására.

### 9.3.2 A felelősség kívülre helyezése

A kooperatív tárgyalási légkör kialakításában segíthet a felelősség „kívülre” helyezése valamilyen rajtunk kívül álló társadalmi-gazdasági folyamatra hivatkozással, vagy egy külső „bűnbak” keresésével.

Ha megakadnak a tárgyalások, feszültté válik a légkör, elősegítheti a közös platform kialakulását az, ha van egy olyan külső tényező (pl. jogszabályi előírás) vagy szereplő (pl. egy hatalmi csoport, egy döntést hozó hivatal), amely több-kevesebb joggal **okolható** a fennálló konfliktus kialakulásával. Egy **bűnbak** előállításával erősíteni lehet az egység érzetét. A közös ellenség vagy ellenszenv összehozza, összeköti a feleket.

A két fél együtt szidhatja, okolhatja ezt a külső tényezőt, és bár egyiküknek sincs ráhatása arra, hogy ez megváltozhasson, és objektíve nem javulnak a megállapodás lehetőségei, *szubjektíve*, a tárgyalási légkör szempontjából ez mégis hasznos szerepet tölthet be. A gondolkodást arra irányítja, hogy ezek szerint nem a másik oldal makacssága akadályozza a megállapodást, nem ő a hibás (és nem is én), de ennek ellenére egyezségekre kell jutnunk. Ezért próbáljunk együtt fellépni a külső tényező ellen, illetve ha arra nincs ráhatásunk, próbáljunk ezen keretek között – most már mint egyformán érintett, kooperatív felek – megállapodni. (A külső, megmászhatatlan feltételekre hivatkozás, ennek belátása egyébként a kedvezőtlen tárgyalási eredmény elfogadását, és a megbízóinkkal való elfogadtatását is megkönnyíti.)

Alkalmazható a „**jó fiú - rossz fiú**” ismert taktikája is. A delegáció egyik tagja – a „rossz fiú” – az, aki mindig agresszív, vádaskodó, semmit sem hajlandó elfogadni, és drasztikusan fejezi ki elégedetlenségét. A jó fiú ezzel szemben mindig nyugodt és szakmai, szakszerű érvekkel operál, együttműködő és konszenzust próbál teremteni. A megfelelő fázisban a saját delegációból „feláldozzuk” a rossz fiút a tárgyalási légkör enyhítése érdekében. Valamilyen indokkal – esetleg csak átmenetileg – kihagyjuk a delegációból, vagyis maradtunk mi, a „jó fiúk”. Ő (a rossz fiú) volt az oka az eddigi szembenállásnak, most viszont velünk, konszenzust kereső jó fiúkkal már lehet nyugodtan tárgyalni, most már meg lehet állapodni. Az erre figyelő másik oldal pedig ebből jelzést kaphat, hogy ő is alkalmazhat új taktikai eszközöket.

### 9.3.3 A kompromisszum-készség jelzése

További taktikai elem lehet a **relatív korai kompromisszum-készség** jelzése gesztus-értékű, de látványos engedményekkel, a másik fél egyes szempontjainak, követeléseinek elfogadásával. Pl. már a tárgyalás kezdeti szakaszában jogosnak ismerünk el valamit, engedményt adunk.

Ez gyakran csak szimbolikus jelentőségű (mert a gesztus, és nem az engedmény nagysága a fontos), de így is jelzi a jószándékot, oldja a feszültséget és a bizalmatlanság légkörét, adott esetben sikerélményt, és a későbbiek számára hivatkozási alapot teremt.

Ennek ugyanakkor korlátot szab az, hogy minden engedménnyel csökken a saját mozgástér; bizonytalan, hogy a másik fél ezt milyen mértékben tolerálja, ellentételezi. Leginkább olyan

„befektetésnek” kell tekintenünk, amelynek hozama a tárgyalások számunkra kedvező légkörének, mint megállapodási feltételnek a megteremtése.

Ugyanennek komplementer taktikája **a másik fél által felkínált engedményre adott pozitív hangvételi válasz**, amivel azt jelezzük, hogy az engedményt nem a gyengeség jelének, hanem az együttműködési szándék, illetve egy ésszerű és szükséges kompromisszum megnyilvánulásának tekintjük. Értékeljük (felértékeljük) a partner magatartását, és ezzel fenntartjuk jóindulatát. Adott esetben, ha valóban lényeges áldozatot hozott az engedménnyel, segítjük abban is, hogy – a pozíciója romlása ellenére – megőrizhesse saját oldalán is a hitelességét, eredményességét, stabilitását, ne veszteségként élje meg az adott engedményt. Közelebb kerülünk hozzá és a megoldáshoz is.

## 9.4 A MEGÁLLAPODÁS ELÉRÉSÉRE IRÁNYULÓ TAKTIKÁK

### 9.4.1 Engedmények

A tárgyalási folyamat „konfliktus és érlelődés” fázisa a legtöbb esetben azt eredményezi – és a tárgyalási ajánlatokba eleve, tudatosan beépített saját „mozgástér” ezt többnyire lehetővé is teszi –, hogy a két fél induló (vagy aktuális) ajánlata közötti távolságot a felek (kölcsonös) engedményekkel hidalják át, és így végül is megtalálják a mindkét oldal számára elfogadható egyezségi pontot.

Karrass szerint az engedmény-adásnak négy célja van<sup>54</sup>: kideríteni

- (1) *mit* akar az ellenfél,
- (2) *mennyit* akar,
- (3) *mennyire* akarja és
- (4) *mit hajlandó feladni* azért, amit akar.

Az engedmény annak a technikája, hogy ellenőrizzük az ellenfélre vonatkozó feltételezéseket. Minden engedmény hatással van az ellenfél aspirációs szintjére és egyben a tárgyalónak azt az elszántságát (vagy annak hiányát) tükrözi, hogy a célját hogyan akarja elérni. Az engedmény mértéke és sebessége, és azok változása mind fontos tényezők. Sosem szabad engedményt tennünk anélkül, hogy ne mérlegelnénk a következményeket.

Azt ugyan természetesnek tekinti mindkét fél, hogy az induló ajánlatból majd engedniük kell (esetleg még az aspirációs szint elérésének rovására is), de azt egyikük sem tudja, hogy mikor és milyen mértékű engedményeket kell tenniük úgy, hogy az már *a másik oldal számára is elfogadható legyen*, de *mégse járjon a feltétlen szükségesnél nagyobb saját áldozattal*.

Ez jelenti az alapvető dilemmát, taktikai kérdést és döntési konfliktust a tárgyalások során. Mivel külön-külön mind a két fél bizonytalan a másik fél pozícióját, céljait és lehetőségeit, mozgásterét illetően, *egyik félnek sincsenek egzakt kapaszkodói* arra nézve, hogy mekkora engedményeket kell tenni. Ha *túl nagy* engedményeket tesznek, az a másik fél számára magától értetődően elfogadható, de a saját nézőpontból jelentősen csökkenti a további mozgásteret, illetve végső soron az elérhetőnél alacsonyabb szintre szorítja le az elért eredményt. Ha *túl kicsi* az engedmény, akkor az viszont a másik fél számára nyújt keveset, nem lesz elfogadható, nem születik megállapodás, sőt, esetleg kiprovokálja a másik félből a tárgyalások megszakítását, a harcot. De – még egyszer hangsúlyozzuk – erre nincsenek egzakt mércék.

Mindkét oldal attól fél, hogy túl sok előnyt ad és túl keveset kap, ezért is nagyon óvatosak. A mozgástér is véges. Hivatalos engedményeket a felek általában csak akkor tesznek, ha megfelelő ellenajánlat van (vagy legalábbis az előjelekből, az eddigi tárgyalási gyakorlatból, a közvetett beszéd során kapott visszajelzésekből arra joggal lehet következtetni), valamint az ajánlat és az ellen-ajánlat

<sup>54</sup> Karrass, i.m. p. 153-165.

megfelel egymásnak. Az ilyen óvatosság – az ún. kis lépések taktikája – időben elnyújtja ugyan a tárgyalásokat, de azzal az előnnyel jár, hogy kevesebb kockázatot kell vállalni.

Mindkét fél fokozatosan közelítő lépéseket tesz. Egyik fél sem tesz anélkül lépéseket, hogy ne lennének meg annak feltételei, hogy a másik fél arra egy megfelelő lépést ne tegyen a megállapodás irányában. Alternatív, váltakozó lépések, az én lépésem követi a másik oldalét és viszont. A megállapodási pont fokozatos megközelítése tehát a harmonikusan váltakozó engedmények folyamatán (az ún. *koncessziós játszma*) keresztül valósul meg. Ennek az a feltétele, hogy

- az egyik fél a másik oldal számára akceptálható és értékelhető engedményeket tegyen, és
- a másik fél erre reagáló, az előzővel valamilyen mértékben arányos és ugyancsak értékelendő engedményekkel válaszoljon.

Ehhez még a következők szem előtt tartása szükséges:

- a) A váltakozó lépések *nem feltétlen jelentik a mérhető arányosságot*. Nem számíthatok arra – mert nincs ilyen kötelezettség, sem írott, sem íratlan tárgyalási szabály – hogy amennyiben én 1%-os engedményt adok, azt a másik fél részéről ugyancsak 1%-os engedmény ellentételezze. Nem garantálható egy 50-50%-os „igazságos” döntőbírói megoldás, nincs tökéletes paritás. A számszerű arányosság helyett a haszon és áldozat, a presztizs és értékbecslés paritása érvényesül.
- b) Az érdemi engedményeknél „érdemi” alatt nem feltétlen a nagy lépéseket kell érteni, hanem azokat, amelyek *a másik fél számára valóban értéket jelentenek*, jelentőséggel bírnak, és közelebb visznek a megállapodási ponthoz. Ezekhez viszont aligha adható számszerű érték. Az, hogy mi a „megfelelő”, mi az „értékes”, azt nem az engedményt adó részéről hozott „áldozat” nagysága dönti el, hanem az, hogy ez a másik oldal (ugyancsak szubjektív) megítélése szerint neki mennyit ér. Ez az engedményt adó oldaláról legfeljebb becsülhető, vélelmezhető, de a reakció (és az ellenajánlat) előre pontosan nem határozható meg.
- c) Az engedmények valós értékére gyakran csak abból *következtethetünk*, hogy az engedmény tárgyával kapcsolatban korábban hogyan nyilatkozott a másik fél, illetve most hogyan fogadja azt, milyen kommentárt fűz hozzá, milyen a reagálása, teatralitása, a beszédmód, szóhasználat. Persze ezek megítélése azért nehéz, mert ez lehet taktikai manőver, színjátás is. Csak az érzék és tapasztalat, illetve az utólagos elemzés, a másik fél ellen-ajánlata döntheti el azt, hogy mi a reális szándéka, célja, illetve értéke egy engedménynek.
- d) Minél messzebb állnak egymástól a követelések, minél nagyobb a tárgyalási csomag és minél több a nem mérhető, nem anyagi követelés, *annál nehezebb az egyes lépéseket mérni és azok értékét megítélni*. Az egyik fél engedménye pl. a pótlékokkal kapcsolatban kompenzálható a munkaidő rugalmasabbá tételével kapcsolatos ajánlatnál, és ezeket a felek egyenértékűeknek tekinthetik anélkül, hogy ezeket formálisan mérnék és mérlegelnék, vagy ennek költségterhe a vállalat számára, jövedelem-vonzata a munkavállalók számára azonos legyen. Nem lehet modellezni vagy patika-mérlegen mérni – szélsőséges példákat hozva – a rendkívüli munkavégzés óra-keretét és a bér-előleg igénybevételi lehetőségének bővítését, a szakszervezeti bizalmik kollektív szerződéses védelmének biztosítását, vagy az üzemi tanács jogainak kiterjesztését, esetleg keretek közé szorítását.

Az engedményezési eljárás sajátos formáját jelenti a „**költségtakarékos megoldások keresése**”. Ennek keretében a tárgyaló felek kölcsönösen olyan kérések megoldására törekednek, amelyek nem járnak anyagi áldozatokkal (vagy legalábbis azok elhanyagolhatók), az igényt megfogalmazó oldal számára mégis fontosak. Így mindkét fél felmutathat eredményeket. A szakszervezet pl. tartalmi eredményeket érhet el, a munkáltató pedig engedményeket tehet anélkül, hogy különösebb pénzügyi terheket vett volna magára.

Más dimenziójú, de az előzőekkel együtt járó probléma (és taktikai kérdés) mindkét oldal számára a lehetőleg **tisztességes és ügyes visszavonulás**. A tárgyalás korábbi fázisában pl. a szakszervezet sokféle érvet hozott fel, hogy miért indokolt a 10%-os béremelés és miért nem engedhet ebből.

Ugyanezt tette a munkaadó a 8%-os (végső) béremelési ajánlatával kapcsolatban. Most viszont – a megállapodás érdekében – mégis mindkettőjüknek módosítaniuk kell az ajánlatukat. Az engedményt lehetőleg úgy kell megadni, hogy az ne jelentse a hitelesség és az arc elvesztését, illetve a „gyengeség” megnyilvánulását. Ezért fontos az engedmény megfelelő formájú elővezetése, időzítése, és az engedménnyel olyan benyomás kiváltása a másik oldalon, hogy az valóban nem a gyengeség, hanem az erő és a kompromisszumkészség jelzése, megnyilvánulása.

Ezért fontos az engedmény megfelelő formájú elővezetése, időzítése, és az engedménnyel olyan benyomás keltése, hogy az valójában nem a gyengeség, hanem *az erő és a kompromisszumkészség jelzése*, megnyilvánulása. "Az együttes jólét figyelembevétele", "a tárgyalási klíma fenntartása és támogatása", "a szociális béke, a kompromisszum szándéka" stb. Ugyanakkor ezzel egyúttal a másik oldalon olyan hatást kell kialakítani, hogy az a fair-ség és a paritás alapján kötelesnek érezze magát egy következő, hasonló lépést tenni a megegyezés érdekében. A tárgyalási atmoszférát rendkívüli mértékben veszélyezteti az, ha az egyik oldal a másik fél engedményét arra használja ki, hogy a másikat megalázza, de maga nem jelez semmilyen ellenajánlatot. Minden oldal legalább indirekt módon olyan sikert, vagy legalábbis annak a reményét akarja elérni az engedményével, ami kompenzálja a saját áldozatát.

Az alapvető „Leben und leben lassen” (élni és élni hagyni) tárgyalási szabály analógiájára a tárgyalások koncessziós taktikai szabályát a következőképp is meg lehet fogalmazni: „*harcolj, tárgyalj keményen és hagyj harcolni, keményen tárgyalni*”. A két fél magatartása, érvei keményen szembeszállnak egymással, a kemény támadást csak kemény ellenállással tudják visszaverni, amíg eljutnak ahhoz a ponthoz, hogy „nincs tovább”, és arra a meggyőződésre, hogy az adott engedmények „elkerülhetetlenül szükségesek” voltak. Ha a szakszervezet túl könnyen jut eredményre, úgy érezheti, hogy a követelés túl alacsony volt, vagy ő maga, mint tárgyaló fél, alkalmatlannak bizonyult. Másik oldalról a túl könnyű munkaadói siker azt jelezheti, hogy a szakszervezetnek nem is volt komoly tárgyalási ereje, vagy túl magas ajánlatot tett a munkaadói oldal. A két fél minél kevesebbet ad ki önmagából, tárgyalási jártasságából, taktikai eszköztárából, annál kevésbé lesz képes megfelelőnek elfogadni egy végső eredményt. Ennek következtében a későbbi kompromisszum nem képes betölteni a megbékélési funkciót, (belülről nem jelent nyugvópontot, nem teremt elégedettséget önmagunkkal szemben sem).

Ugyanez az elv itt azt is jelenti, hogy *eredményt elérni, és eredményt elérni hagyni*. Olyan eredményt elérni, amelyben van eredmény a másik félnek is. Ha mind a két oldal a tárgyalás végén olyan érzéssel áll fel, hogy csak éppen valami eredményt ért el, akkor azt mind a két fél vereségnek érzi.

Dawson azt javasolja, hogy ha teszünk egy engedményt, ezért lehetőleg **kérjünk valamit cserébe**<sup>55</sup>. „Valamit valamiért taktika” Így rögtön értékesebb lesz a mi engedményünk a másik fél szemében, és mi is kapunk valamit. Elkerülhető az, hogy a másik fél a mi engedményünket követően még újabb engedményeket kérjen (ellen-engedmény nélkül), elkerülhető, hogy a másik az ajánlatunkat a mi behódolásunknak tekintse. Nem is kell határozottan fellépni „Ha ezt megtesszük, Önnek is meg kell tennie ezt nekünk!”, inkább udvariasan: „Ha ezt megtennénk, Ön mit tudna tenni értünk?”

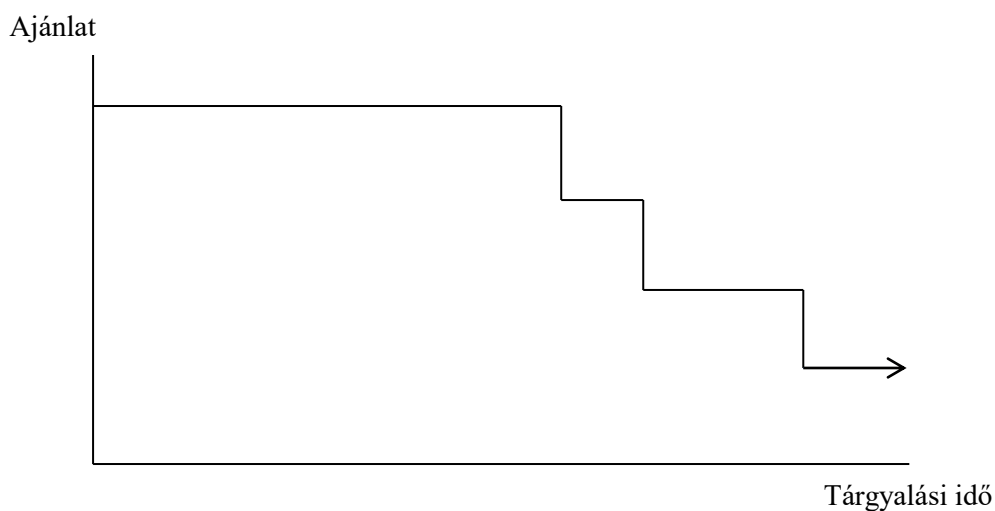
### **Mikor és mennyit?**

Az engedményezés, a „koncessziós játszma” különös és kritikus taktikai kérdése az, hogy mikor, milyen ütemezésben és mennyi engedményt adjunk ahhoz, hogy a lehető legjobb eredményt tudjuk elérni.

Ehhez különböző modelleket, taktikai variációkat lehet felállítani (ld. a következő ábrákat). Ehhez előre kell bocsátani, hogy ezek példaként kiragadott, lehetséges formációk: a valóságban ezek legkülönbözőbb változatait lehet alkalmazni. Az engedmény-adás ritmusa, nagyságrendje, időzítése mind, az alkalmazott stratégia és taktika, az adott tárgyalási szituáció, az ellenoldal lépései alapján végiggondolt válasz-reakciók függvényei. Ezeket jól előre végig lehet gondolni, modellezni, de a

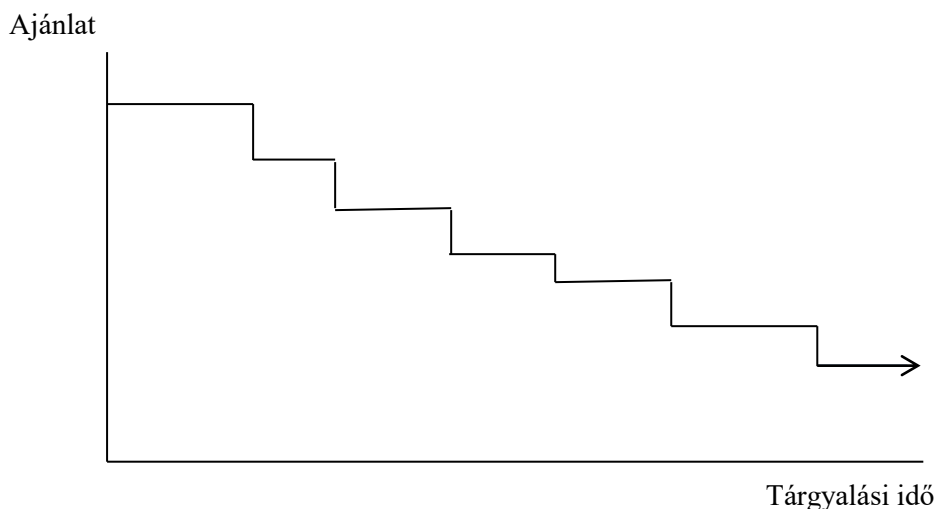
<sup>55</sup> Dawson, i.m p.77-80

megvalósulás sosem a papír-formától függ, az mindig egyedi és kiszámíthatatlan: ez a tárgyalás művészete.



**8/1. ábra: Az engedményezési eljárás lehetséges lefolyása (1)**

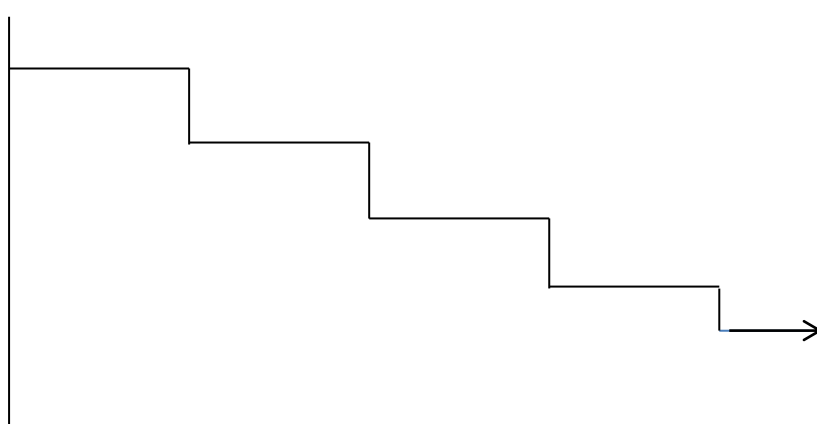
Az első változatban a tárgyaló sokáig kivár, hogy tesztelje a másik oldal erejét, kitartását, és kimutassa saját elszántságát. Majd amikor úgy érzi, most már eljött a végjáték ideje, el kell kezdeni engedményeket adni, azt néhány nagyobb lépésben, gyorsan teszi meg, az utolsónál már érzékeltetve, hogy ennyi volt, és nincs tovább. A tárgyalás jó része így komoly feszültséggel jár, kellőképp erősnek kell lennie az adott félnek, de ez az erő a végjátékban jól jöhet, a másik fél nem a gyengeséget, hanem a konszenzus-készséget látja majd az engedményekben. Kérdés, hogy az utolsó nagy engedménnyel valóban le lehet-e zárni a tárgyalásokat, vagy a másik oldalnak még maradtak lapjai.



**8/2. ábra: Az engedményezési eljárás lehetséges lefolyása (2)**

A második változatban a tárgyaló úgy érzi, nincs kiinduló, szervezeti erőfölénye, ezért viszonylag hamar elkezd engedelmekkel fenntartani a pozícióját. Ugyanakkor mindig csak keveset enged, mert nem akar gyengének és vesztesnek tűnni, és óvatos is, mert nem tudja, hogy mennyi engedményezési mozgásteret van még a másik félnek. Ezért kis lépésekkel addig megy el, ameddig muszáj, amíg meg nem találják a közös megállapodási pontot, vagy ameddig nem ér el a saját töréspontjára. A kis engedmények egyfajta garanciát jelenthetnek arra, hogy nem fogunk „túl nagy”, felesleges engedményeket tenni, ugyanakkor nagyon jól tesztelhetők ezekkel az ellenoldal szándékai, és ehhez illeszthetők a saját újabb engedmények. A sorozatosan megadott engedményeknek ugyanakkor az a veszélye, hogy kevésbé képes jelezni a másik félnek a töréspont közeledtét, az engedmény relatív nagyságát, ezért a másik fél még továbbra is elvárja az újabb engedményeket, akkor is, amikor erre már nincs mozgásterünk.

Ajánlat

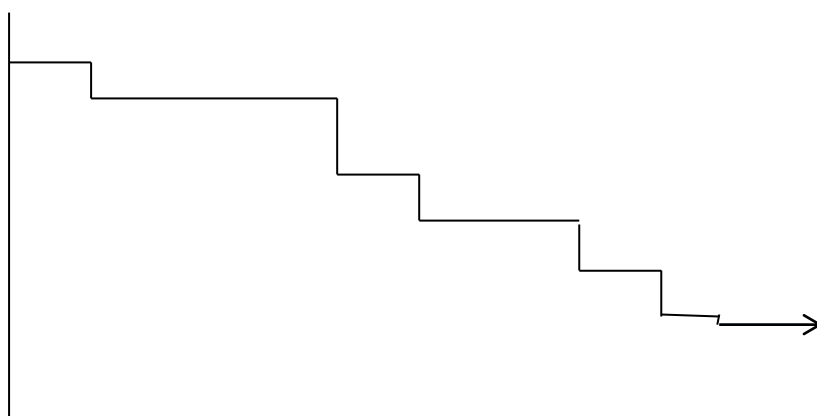


Tárgalási idő

**8/3. ábra: Az engedményezési eljárás lehetséges lefolyása (3)**

A harmadik változatban a tárgyaló erőt és magabiztosságot sugároz, nyugodt, minden bizonnyal előre megtervezett ütemben ad engedményeket, mindaddig, amíg nem látja, hogy végül még mennyit kell lépnie a megállapodási pont eléréséig. Az engedmény-adási lépések tudatosak és önkéntesek, azt láttatják, hogy az engedményeket nem a gyöngeség, a kényszer hozta ki belőle, hanem a kompromisszum-készség. Egy hasonló stílusú tárgyalóval szemben biztosan jó eredményt képes elérni, de egy hektikus, taktikázó, különböző váratlan manővereket alkalmazó tárgyalóval szemben valószínűleg védtelen lesz, kiszámítható lesz, hátrányba kerül. Hátránya lehet az is, hogy ha közel azonos engedményeket tesz valaki, a másik féllel nem tudja azt érzékeltetni, hogy az ugyanakkora engedmény egyre nagyobb áldozattal jár, ahogy közeledünk az aspirációs szinthez, vagy már a törésponthoz. A fokozatosan csökkenő engedmények jobban jelzik, hogy hol van a határ.

Ajánlat



## Tárgyalási idő

**8/4. ábra: Az engedményezési eljárás lehetséges lefolyása (4)**

A negyedik változatban a tárgyaló rögtön a tárgyalások elején már ad egy kisebb engedményt, hogy ezzel jelezze kompromisszum-készségét. Utána viszont már játszik az idővel (és a másik fél idegeivel). Kivár, hogy megtalálja a legjobb pillanatot az engedmény-adásra (amikor az a leghatékonyabb lehet). Kiszámíthatatlan, hogy mikor és mennyi engedményt tesz, ez minden esetben alkalom- és esély-függő, a tárgyaló megérzésére épül. Egy ilyen taktika nagyon eredményes lehet, de megvan a maga kockázata is: arra épül, hogy a tárgyaló ügyes, felkészült és tapasztalt, megérzi azt, hogy mikor és mit kell lépnie. A másik fél (vagy akár a saját megbízók számára) ez igencsak idegesítő lehet. Ha sikeres, nem kell magyarázkodni, de ha nem voltak jók a megérzések, ha a másik oldalon is nagy taktikusok ülnek, nem biztos, hogy annyira eredményes lesz.

**9.4.2 Csomag-taktika**

A „tárgyalási csomag” gyakran nemcsak tiszta bérkövetelést fogalmaz meg, hanem pl. a pótlékokra, béren kívüli juttatásokra, vagy a munkafeltételekre, a munkavégzéssel kapcsolatos jogokra, a munkaidő beosztására irányuló elvárásokat is. Ez mindenképpen bonyolultabbá teszi a tárgyalásokat, ugyanakkor taktikai szempontból lényegesen kitágítja a mozgásteret és a variációs lehetőségek skáláját, tehát taktikai szempontból is új kérdéseket és lehetőségeket vet fel.

Tárgyalási szakértők körében elég általános az a megítélés, hogy a tarifátárgyalásokon belül a legkönnyebben a tiszta bér-tételekről lehet megegyezni. A legnehezebb és stratégiaileg legfontosabb problémának az immateriális témaköröket, vagyis a nem tisztán bérnek számító, vagy kifejezetten kvalitatív szerződéses pontokat tartják.

**Taktikázás látszat-követelésekkel**

A követelménycsomagban – mindkét oldalon – olyan elemek is szerepelhetnek, amelyek az adott oldal szempontjából valójában egyáltalán nem fontosak. (Ezért nevezzük ezeket „látszat-követeléseknek”.) Ezzel egy jelentős engedmény-adási, taktikai potenciált teremt magának az adott fél. Hatásos engedményeket lehet elérni a számára lényeges pontokban azzal, hogy lemond a "töltelék"-ről, anélkül, hogy ez érintené a valóban fontos kiinduló törekvéseit. Az itt adott (esetleg igen nehezen „kiharcolt”) engedmény komoly taktikai eszköz lehet, mert a másik fél ebből többet olvas ki, mint amennyit az ténylegesen tartalmaz, "megér" az az adott oldal számára. Ha sikerül ezt hihetővé tenni, a másik oldal "kényszerítve" érezheti magát további engedményekre, nehogy "unfair" partnernek tűnjön. (Az egyik fél látszólag komoly ellenállást követően nyújt valamilyen engedményt, ami számára valójában nem jelent érdemi lemondást. A másik fél azt hiszi, hogy ez egy fontos elvárással kapcsolatos tényleges lemondás volt, ezért ellentételezésként kényszerítve érzi magát arra, hogy ő is adjon valamilyen engedményt. Ez viszont a látszat-pozícióról való lemondással szemben már tényleges eredményt hozhat.)

A látszat-pozíciók felállításának nem csak az engedmények elérésének folyamatában lehet jelentősége. Fontos funkciója lehet az is, hogy ezen keresztül tesztelni lehet a másik oldal tárgyalási stílusát, taktikáját. Az itt nyert tapasztalatok pedig jól hasznosíthatók majd a későbbiekben, a „komoly” tárgyalási témák egyeztetési eljárásában.

Ennek a taktikának a veszélye ugyanakkor az, hogy a másik fél is alkalmazhat ugyanilyen „töltelékeket”, amelyeknél kompromisszum-készségek bizonyul, és ennek fejében elvárja, hogy egy következő – számára már nagyon is fontos – tárgyalási tételnél ne kelljen engedményeket tennie. Vagy – ha jól ismeri a partnert, illetve a tárgyalási témákat – átlátja, hogy melyik a komoly, és melyik a

látszat követelés. Ebben az esetben az utóbbival kapcsolatos minden érvelés, taktikázás csak rontja a látszat-pozíciókkal operáló fél hitelességét, tárgyalási pozícióját.

*A tárgyalási módról* is már előzetesen dönteni kell. Ebből a szempontból az alapvető kérdés az, hogy egyedi vagy csomag-jellegű tárgyalási formát alkalmazzunk, illetve általában is melyik elemekkel kezdjük a tárgyalást.

### **Egyedi vagy csomag-tárgyalás**

Csomag-stílus esetén minden követelményt összefoglalunk, és együttesen, párhuzamosan tárgyaljuk azokat, és a legvégén a csomag egészéről egyszerre döntünk. Az egyedi tárgyalásoknál a csomag egyes elemeiről külön-külön, egymást követően tárgyalunk, és minden pontról önállóan döntünk.

Egy tárgyalási csomag elemeinek egyedi tárgyalása esetén az lehet az adott fél célja, hogy ezek mindegyikénél elérjen valamilyen minimális eredményt. A csomag-stílus ezzel szemben megkönnyíti az összes elem együttes áttekintését, és a két fél úgy tud tárgyalni, hogy az egyes tételeknél engedményt várhat el valamelyik más tétel terhére. A csomag egyik eleménél úgy lehet engedményt adni, hogy annak kompenzációja megjelenhet a csomag egy másik eleménél elért eredményben, és így pozitív egyenleg érhető el.

Az egyedi tárgyalási módnál könnyebb megállapodásra jutni az egyes (rész-) elemeknél, de nincs ütköztetési, kompenzációs lehetőség, és nehezebb felmérni, előre megbecsülni az össz-eredményt. A csomag együttes tárgyalásakor viszont jobban áttekinthető a csomag egésze (annak együttes költség- és haszon-kihatása), jobban mérlegelhető a csomag egyes elemeinek eltérő fontossága és élni lehet a kompenzációs lehetőséggel.

Az egyedi és a csomag-stílus össze is köthető. Ebben az esetben minden ajánlat feltételekhez kötött, vagyis a felek csak elvileg, feltételesan állapodnak meg az egyes részletkérdésekről, de azokat nem zárják le véglegesen. Az egyes (nem lezárt) rész-megállapodások csak akkor válnak érvényessé és véglegessé, ha a csomag mindegyik elemében, vagyis egészében sikerült megállapodniuk. Ennek a megoldásnak feltétlen előnye, hogy a nem lezárt részekre később még vissza lehet térni, ezzel jól lehet taktikázni, az egyes részeket ütköztetni. Hátránya viszont hogy nem lehet rész-sikereket elkönnyvelni, mert nem lehetünk biztosak a lezártak tekintett részekben sem, mivel azokat még lehet, hogy később fel kell bontani, változtatni kell.

### **Milyen témákkal kezdjük**

Követhetjük azt a tárgyalási szabályt, amely szerint a legkönnyebben megmagyarázható és elintézhető **(mellék)pontokkal kell kezdeni**. Vagyis azokat a pontokat, amelyeknél kemény konfrontációval kell számolni, azokat későbbre kell halasztani.

Ez az eljárás támogatja a tárgyalási klíma megőrzését, mivel egy korai (rész)megállapodás megkönnyíti a későbbi megállapodásokat is. Van már olyan sikerélmény, amelyre mindig hivatkozni lehet a feszültség későbbi fokozódása esetén. Fontos sajátossága (lehet jó és lehet rossz hatása is), hogy ha ezeket tárgyaljuk először, akkor az a mellékpontokon koptatja el a tárgyalás résztvevőinek friss energiáját úgy, hogy a fő pontokat az idő- és fáradtsági tényezők ellenállást csökkentő, megállapodást kikényszerítő hatása alatt kell megtárgyalni. Várható hátránya, hogy a könnyű témák kilövésével mindig egyre nehezebb témák kerülnek elő. Már kezdetben megnő a relatíve kevésbé fontos témák jelentősége, ezek presztizs-kérdéssé válnak, és ezek nyomán esetleg olyan feszült légkör alakul ki, ami eleve nagymértékben megnehezíti a fontosabb, súlyosabb kérdések eredményes megtárgyalását.

Alternatív megoldás lehet épp ezért **a legfontosabb kérdésekkel kezdeni**. Így lehet, hogy hosszú ideig nem tudunk eredményt felmutatni, kemény csatákat kell folytatni. Viszont ha itt sikerült áttörést elérni, ha ebben sikerül megállapodni, akkor már általában gyorsan megtárgyalható a többi napirend. Az alapvető tételnél kötött megállapodás eredményessége (és a nagy pszichikai teher alól való



felszabadulás, a fizikai fáradtság és/vagy az idő nyomása) kompromisszum-készebbé teszi a feleket, ami a továbbiakban már egy viszonylag gyors megállapodáshoz vezethet.

### 9.4.3 Differenciálás és módosítás

Minden egyes célt (pl. a kereset növekedését is) rendkívül különböző módokon és szinteken (mértékben) lehet elérni. Ezekből számtalan új kombináció keletkezhet, amelyeket mind mérlegelni kell, és amelyek mind taktikai lehetőséget kínálnak a végső eredmény elérése érdekében. Ha egy fontos követelés beleütközik a másik fél engedmény-adási keretébe vagy határ-értékébe, a megállapodás úgy is elérhető, hogy azt a feltétlen szükséges – kölcsönösen elfogadható – mértékben és formában módosítjuk. Így az alapvető követelés mégis érvényesíthető, még ha korrigált, tompított formában, újabb engedmények árán is.

Erre szolgáló eszköz a differenciálás és módosítás. Ez azt jelentheti, hogy az alapvető követelést fenntartjuk, de mégis figyelembe vesszük a másik oldal valósnak, akceptálandónak tekintett határait (pl. költségvetési korlátját) azzal, hogy az alapvető követelésünket kisebb mértékben módosítjuk. A differenciálás és módosítás taktikai eszköztárába tartozhat:

**a) A személyi hatály differenciálása:** a szakszervezet megkapja pl. a kért munkaruha-juttatást, ugyanakkor az nem azonos összeggel terjed ki minden egyes munkavállalói csoportra (pl. azzal a valóban reális indoklással, hogy eltérő a ruházat igénybevétele a munkavégzés során), és így a munkaadó számára is elviselhető határok között marad a költség-terhelés.

**b) Az időbeli hatály módosítása:** mikortól, esetleg *milyen késleltetéssel*, határidővel válik esedékké pl. a béremelés. A munkaadó megadja a szakszervezet által követelt béremelést, de az nem az év elejétől, hanem csak egy későbbi időponttól esedékes, azaz lesznek ún. null-hónapok, amelyekre még nem vonatkozik a béremelés.

**c) Lépcsőzetes megoldás:** pl. a bérek lépcsőzetes emelése az év során, különböző időpontokban. A szakszervezet szeretne elérni pl. 9%-os béremelést, amivel elvileg a munkaadó is egyetért, de a vállalat finanszírozási problémái miatt végül is abban állapodnak meg, hogy január 1-től 6%-os, július 1-től pedig újabb 6%-os béremelést hajtanak végre. Vagy a januári 6%-os béremelést követően a tavalyi bázison még hiányzó 3%-os béremelésre július 1-től kerül sor, ennek első félévre eső összegét pedig szeptemberben egy összegben kapják meg a munkavállalók. A következő évi tárgyalások bázisát pedig az összességében 9%-os bértömeg-növekedés jelenti.

**d) Feltételekhez kötött megállapodás:** a felek megállapodnak – elvileg – egy 12%-os béremelésben, de ebből január 1-től a munkaadó csak 10%-ot teljesít, a további 2%-ot – visszamenőleges hatállyal, külön egyeztetés alapján – csak július 1-től fizeti, és csak abban az esetben, ha arra a vállalat eredményessége és a következő félévi kilátások megfelelő fedezetet nyújtanak. Erről a félévi mérleg ismeretében külön egyeztetnek a tárgyaló felek.

## 9.5 AZ IDŐ SZEREPE

Az idő épp olyan fontos taktikai szerepet tölthet be a tárgyalás folyamatában, mint pl. egy nyomásgyakorló taktika, vagy egy adott engedmény megadása.

Az idő-tényező két dimenzióban jelenhet meg a kollektív tárgyalásoknál: megadhatja a tárgyalások **külső keretét**, ha előre rögzített, hogy a tárgyalásokat meddig kell befejezni, vagy valamelyik fél taktikai szempontból állít fel magának egy idő-korlátot, mert úgy érzi, hogy azon túl nem szabad húznia, vagy úgy tudja, hogy azt követően megváltozna a tárgyalási helyzet. Másrészt az időnek megvan a maga lehetséges **taktikai szerepe**, amikor a felek keresik a legjobb pillanatot egy adott taktikai lépés megtételére, nyomásgyakorlásra vagy engedményre. Az időnek végül tulajdoníthatunk egy többé-kevésbé természetes és elkerülhetetlen biológiai és mentális szerepet is, mert a tárgyalások előre haladtával biztosan megjelenik a tárgyalók fáradtsága, amivel ugyancsak számolnunk kell.

### 9.5.1 Határidők, az idő szorítása

A tárgyalási folyamat időtartama, a befejezés időpontja gyakran előre meghatározott, ami különös szorítást, kompromisszum-kényszert ad az eredményt elérni kívánó tárgyaló feleknek. Ha van egy fix időpont, amelytől kezdve megszűnik a békekötelezettség, az pl. mindenképpen felerősíti az egyezsége irányuló készletét mindkét oldalon.

Ha van kölcsönösen tudott, előre meghatározott határidő, az igen hatékonyan segítheti elő a megállapodást, valós és együttes megállapodási kényszert támaszt a tárgyalók elé, mert magában rejti mindkét fél számára a vesztes lehetőségét. A határidők ugyanakkor nem feltétlen egyformán szorítják a két felet. Ha van valamilyen csak a mi számunkra (pl. az elnökségünk által) előre meghatározott határidő, ameddig még tárgyalhatunk, ameddig még tart a megbízónk türelme, az biztosan lehatárolja előttünk a taktikázás lehetőségét és egyfajta döntés-kényszert jelent (bár erről a másik oldalnak nem kell tudnia). Ha csak az egyik fél elé állítanak határidőt – és ezt megtudja a másik fél is – az a másik félnek értelemszerűen hatalmas helyzeti előnyt jelenthet.

Ha lejár, vagy legalábbis közeleg a határidő, és úgy érezzük, még messze van a két fél álláspontja, nagyon fel kell pörgetni az eseményeket. Újra át kell gondolnunk, újra kell számolnunk saját aspirációs pontunkat, esetleg a töréspontunkat, várakozásainkat, hogy meddig mehetünk el és melyik az a pont, ahonnan nincs tovább. Ez az *idő szorításában* egyik oldalról *eredményességi kényszert* jelent, ami határozottan megnöveli a kompromisszum-készséget. Másik oldalról viszont igencsak megnöveli a döntések *kockázatát* is, mert már nincs nagyon lehetőségünk újabb „kísérleti” engedményekre, ugyanakkor még mindig nagy a bizonytalanság, és most kell gyorsan megbecsülni az elérhető eredményt, a tárgyalások eredménytelenségének következményeit, egy esetleges közvetítés lehetséges kimenetelét, illetve egy ezt követő harc várható költségeit és hozamát.

A végső kalkulációt követően

- vagy **gyors játszmában** egyezünk meg a másik féllel, amelyben már felhagyunk a „lelkizéssel”, nincsenek kommunikációs játszmák, csak számok vannak, száraz tények és érvek, amelyben mindenki csak számol: hátha sikerül megállapodni;
- vagy megpróbálunk nem-hivatalos, szakértők közötti „**kisbizottsági**” tárgyalásokon, „virágnyelven” eredményt elérni (ahol úgy lehet tesztelni a saját minimum-pont esetleges fogadtatását, hogy annak nem lesz kötelező ereje, nem kell feladni a saját pozíciót és mérlegelni lehet még azt, hogy milyen engedményekre kész a másik, az elutasítás pedig nem jár „vereséggel”);
- vagy reménytelennek ítéljük a megállapodást és **hagyjuk leperegni az időt**: nem sikerült...

Persze a határidők ismerete külön is lehetőséget nyújt taktikai manőverekre. Aki **türelmes**, megnyerheti magának a másik felet, aki sürget, biztosan nem. A **halogatás** is játék az idővel: beszoríthatja a másik felet, aki időzavarba kerül, a gyors lépések viszont gyakran kellően átgondoltak, vesztőek lehetnek. Az idő a kollektív tárgyalásoknál is pénz, mondja Dawson<sup>56</sup>.

### 9.5.2 A megfelelő időpont kiválasztása

A tárgyalások egészét átfogó, a többi taktikai elemmel együtt megjelenő fontos kérdés az időzítés, az idővel való taktikázás, az adott akció (stílusváltás, engedmény stb.) pontos és megfelelő, **hatásos időpontjának megválasztása**. Ez a pozíciókat tisztázó kezdeti szakaszban épp úgy fontos szerepet játszik, mint a tárgyalás befejező szakaszában.

<sup>56</sup> Dawson, i.m. p. 161-169

Ezt valóban kritikus taktikai kérdésnek tekintjük, mert egyik oldalról biztosan tudjuk, hogy az idő alakulásától függően változnak a pozíciók, ugyanakkor a taktikai lépésnek most biztosan más lesz a hatása, mint lett volna korábban vagy később. De azt nem tudjuk, hogy egy adott taktikai lépést mikor lenne a leghatásosabb megtenni, mert erről legfeljebb véleményünk lehet, de egzakt információink, tudásunk nem. Ezért kritikus pont a tárgyaló részéről a megfelelő **időzítés** eltalálása: lehet vele nyerni, de veszteni is.

Az idő egyébként sok formában jelenhet meg a taktikai eszköztárban. Az előző pontban már említettük, hogy aki **türelmes**, megnyerheti magának a másik felet, aki sűrget, biztosan nem. Aki türelmes, kivárhatja a megfelelő időpontot, aki siet, eljátszhatja ezt az esélyt. Aki **siet**, lehet, hogy gyorsan eljut a megállapodásig, de nem biztos, hogy ez volt az elérhető legjobb eredmény. Aki nem siet, nem akarja majd a legelső csábító esélyt megragadni, kivárja a még jobbat.

Az idővel való taktikázás ebből a szempontból is fontos dimenziója az előzőleg már emlegetett **halogatás, késleltetés**. A szakszervezet pl. halogathatja a tárgyalásokat azért, hogy több ideje legyen a szakszervezeti tagok mozgósítására egy sztrájkhoz. A munkaadói és munkavállalói oldal esetleg változásokra számít a gazdasági-jogi feltételekben. A munkaadói oldal vár az igazgatóság beleegyezésére, a számára meghatározott tárgyalási sáv módosítására stb. Vagy egyszerűen csak a feszültséget akarja valamelyik oldal fokozni, hogy ezzel a következő engedményének lehetséges hatását növelje. Esetleg ezzel akarja tesztelni, hogy melyik az a pont, amelyiktől a másik fél offenzívába kezdene.

Az idő taktikai kihasználásának mindig kéznél levő formája a **szünet**. Hacsak nincs a felek között valamilyen más megállapodás, általában bármelyik fél bármikor kérhet – meghatározott vagy határozatlan (de ésszerű) időtartamra – szünetet. A szünet értelemszerűen megtöri a tárgyalások adott lendületét, de ez igencsak jól jöhet a defenzívába kényszerült fél számára. A szünetet ki lehet használni újabb információk megszerzésére (amelyen vitáztak korábban a felek), statisztikák áttekintésére, szakértőkkel egyeztetésre, az adott tárgyaló félén belül az elhangzottak megvitatására és a közös válasz (taktika) megtárgyalására.

Az inkább rövid távú szünet más minőségű változata az, amikor az adott fél **halasztást**, esetleg a tárgyalások meghatározott időre szóló **felfüggesztését, elnapolását** kéri. Ez már nem pusztán pillanatnyi taktikai eszköz, hanem a tárgyalások időbeli – még ha nem is végleges – megtörését jelenti. Ez azt fejezi ki, hogy az adott tárgyalások jelenlegi állapotában nem lát reményt, esélyt a megállapodásra, ezért azt várja, hogy az időbeli halasztás majd valami olyan változást hoz majd, ami újra érdemessé teszi a tárgyalás folytatását. Ez lehet a környezetből érkező valamilyen pozitív változás (egy új jogszabály, engedély, hitelkérelem, a gazdasági helyzet megváltozása, hatástanulmány, esetleg egy békéltető megjelenése). Az is lehet, hogy a tárgyalások során olyan információk, szempontok jelentek meg, amelyekre előzőleg nem készültünk fel, ezért újra kell gondolnunk saját pozíciónkat, eddigi stratégiánkat és taktikánkat. A tárgyalások időleges megtörésével természetesen üzeni szeretnénk a másik félnek is, hogy a megállapodási esély növelése érdekében ugyancsak értékelje újra saját törekvéseit.

### 9.5.3 A kifáradás és az éjjeli órák hatása

A tárgyalásoknak különösen a végső szakaszában a résztvevők fáradtsága, kimerültsége is fontos befolyásoló tényezővé válik. Ez önmagában is egy **fizikai és pszichés nyomást** gyakorol a résztvevőkre, hogy minél előbb megállapodjanak, és esetleg a korábban már „legeslegutolsónak” vagy „véglegesnek” beállított pozíciót is módosítsák azért, hogy végre megállapodásra jussanak. Többnyire inkább ez dominál, mint az a remény, hogy később még valamivel többet is el lehetne érni.

Persze az idő szorítása fordított előjelű mérlegelést is kiválthat. Az egyik fél pl. lát esélyt a megállapodásra, de a tárgyalások pillanatnyi állásával még nem elégedett. Úgy érzi, hogy a másik oldal ajánlatában még vannak „tartalékok” és/vagy „lyukak”, bizonytalansági tényezők, amelyek

később visszaüthetnek. Az idő szorításában viszont nincs mód ezeket kellő mélységig kielemezni és megtalálni a megfelelő megoldást, ezért nem vállalja idővel együtt járó kockázatot, és inkább elutasítja az ajánlatot. Vagy fáradt és önmagában is bizonytalan, ezért tart attól, hogy pont a feltétlen döntési kényszer alatt rossz döntést hoz. Ezért inkább nem dönt, pontosabban nem vállalja a megállapodást, a pozitív döntést. Inkább eredménytelennek minősíti a tárgyalásokat, és abban bízunk, hogy az ezt követő egyeztetési folyamatban majd tisztázódnak a fennmaradt kérdések.

A tárgyalásoknak ugyanakkor fontos tapasztalati szabálya, hogy **a következő reggel már nem érvényes** az, ami este még a szándék, a hangos gondolkodás szintjén érvényes volt. Ezért gyakorik az éjjeli, hajnali órákig tartó ülések. Egyrészt mindkét fél igyekszik kihasználni a másik oldal fáradtságát, másrészt egyik oldal sem akarja megsérteni azt a tárgyalási alapszabályt, hogy a megállapodáshoz hosszú idő szükséges. Egyik fél sem akar az idő nyomása alá kerülni, és túl korán engedményeket tenni. Az, ha valaki ebben a fázisban ismét nyomásgyakorló eszközökkel lép fel, az azt teszi egyértelművé, hogy ténylegesen nem akar megállapodni, inkább harcolni akar.

A felek aznap már túl vannak – kis megszakításokkal – 12-14-16 órányi tárgyaláson, és ha most megint a szembenállás kerül előtérbe, lehet mindent előlről kezdeni. Ez vezet ahhoz, hogy valamilyen megoldást csak kell találni, meg kell állapodni, fel kell tenni az i-re a pontot, ha a megegyezés már ennyire közel van. Már ismerünk minden érvet: ha újra kezdjük, nagyon sok idő telik el addig, míg eljutunk újra egy ilyen fázishoz. Tárgyalási szempontból ez örültség lenne. Ha ennyi idő után egy olyan szakaszhoz értünk, amelyben az álláspontok már közel állnak egymáshoz, és azt látjuk, hogy talán ezen az úton megegyezésre lehet jutni, akkor most már együtt kell maradni, folytatni kell és meg kell állapodni, mert ha most, éjfél körül újra egymással szembe állunk és holnap reggel kezdjük újra, akkor reggel nem annál a pontnál kezdünk, ahol most abbahagytuk, hanem egy teljes más szituációban.

Az idő-elem mellett a környezettel való kapcsolatok gyakorisága is a megállapodás jelentős tényezője. A tárgyalások előbbi szakaszában a felek általában egyszerre csak néhány órát tárgyalnak, és ha új probléma merül föl, akkor a háttérbizottsággal veszik fel a kapcsolatot. Ez a kapcsolat a megállapodási szakaszban egyre ritkább. Az egyre hosszabb megbeszéléseket nem lehet megtörni azért, mert a gondosan kimunkált megegyezési lehetőséget a háttér-szakértői, bizottsági vélemények lehet, hogy ismét lehetetlenné tennék. A pszichológiai nyomás a megegyezésre ennek arányában emelkedik.

Más megfogalmazásban: a megállapodási szakaszban a külső szférával való túl gyakori kapcsolattartás zavaró tényező lehet. Minél többen és többször kapnak lehetőséget, hogy egymással beszéljenek és új javaslatot tegyenek, annál nehezebben jutunk a végére. Minél közelebb kerülünk az utolsó fázishoz, ezért is annál kevesebb a külső kapcsolat. Ez mindkét oldal részéről könnyen belátható. A háttér bizottság feladata az, hogy a tárgyalási bizottság háttérét erősítse és a saját oldal céljait képviselje. Ezért a gyakori kapcsolat ezzel a bizottsággal hasonló eredményre vezetne, mint a tárgyalás elnapolása. A fizikai és pszichikai kimerültség nagyobb jelentőséget kap azzal a kívánsággal szemben, hogy a saját oldal érdekeit maximálisan képviselje a delegáció. A háttér bizottság viszont ismét ez utóbbi elemet erősítené fel, tovább feszítené a tárgyalást, miközben maguk a tárgyalók jobban látják és érzik annak valós korlátait. Vagyis mindkét delegáció kész, hogy a saját szűk mozgásterén belül megegyezzen, és ehhez a saját háttér bizottságtól - legalábbis bizonyos határokon belül - szabad kezet kell hogy kapjon.

Ez a befejezéshez vezető folyamat azután tipikusan már nem számos kis lépésben következik be, hanem mindkét fél megpróbálja a meglévő különbséget inkább kevés nagy lépéssel áthidalni. Vagyis mindkét fél már kevésbé aggályos, mint az előző fázisokban. Nem gondol arra, hogy a nagy engedménnyel a saját pozícióját gyengítené. Ebben a fázisban sokkal inkább azon kell fáradozni, hogy az egyik fél megállapodási javaslatot tegyen, ami ténylegesen tartalmazza a megállapodás lehetőségét.

Összességében a közvetlen résztvevő tárgyalók arra a kérdésre, hogy miért tartanak a tárgyalások a késői órákig, általában a következő válaszokat adják:

- Egyrészt a megállapodás lehetséges pontjának, a másik fél töréspontjának „kitapogatása” időigényes. Ha az előzetes vizsgálatok és a tárgyalások eddigi menetében szerzett információk alapján erről ki is alakult egy viszonylag pontos kép, akkor sem lehetünk biztosak abban, hogy az teljesen fedi a valóságot. Ezért a felek érdeemesnek tartják még tovább folytatni a tárgyalásokat, hátha még megbízhatóbb képet alkothatnak, illetve a megállapodás lehetséges sávján belül még közelebb tudják tolni a másik felet a saját elvárásokhoz. A kitartás bőven megtérülhet. (Egyébként a szakszervezeti tagok részéről is jöhet kritika: „Túl korán engedél, miért nem voltál kitartóbb, akkor jobb eredményt érhattünk volna el!”)
- Másrészt a delegációk a megegyezés reményében tárgyalnak. Ebben a kapcsolatban (szemben a nyilvánosság előtti megjelenéssel) többnyire optimisták a partnerek. A tárgyalások megszakítása viszont ahhoz vezethet, hogy a kompromisszumként elfogadható eredmény (amelyik ha nem is a legtökéletesebb, de mégis eredmény, a tárgyalások lezárást jelentheti), ismét kérdésessé válik. A korábbi tárgyalási pozíció újbóli felállítása a tárgyalások megszakítása után valójában ritkán kecsegtet sikerrel. A másnap „kora reggeli szürkeségben”, vagy éppen a frissen belépő tárgyaló felekkel szemben elhalványulnak a remények. („A kihűlt tárgyalási szituációt másnap nem lehet újramelegíteni.”) Továbbá ameddig tárgyalunk, addig nincs munkaharc.
- Harmadrészt a fáradtság – mint az előbb már említettük – kompromisszum-készséget teremt. De vigyázat, ez csak akkor érvényes, ha a tárgyalási pozíció valóban olyan, hogy a követelmény és ajánlat között csak kis különbség van, lehetséges a kompromisszum. Különben a „fáradtsági kompromisszumra” való törekvés a szándékokkal ellentétes következményekre, eredményekre vezethet, mert a tárgyalási klíma keményebbé válhat, egész a tárgyalások megtöréséig. Ez különösen akkor érvényes, ha a felek úgy érzik, hogy ebben a „kifáradási” fázisban, „kifulladás” állapotban lehetetlen szót érteni, eredményt elérni.

## 9.6 A TÁRGYALÁSI EREDMÉNY ELFOGADTATÁSÁRA IRÁNYULÓ TAKTIKAI LÉPÉSEK

A **saját szervezeten belüli taktika** azt célozza, hogy a delegációt megbízó igazgatóság, érdekképviselői testület fogadja el a tárgyaláson kötött megállapodást, ismerje el eredményesnek a delegáció munkáját.

Eddig a tárgyalást lényegében egy kétszemélyes játékra redukáltuk, ahol a felek egy-egy csoport érdekeit képviselték. A tárgyalás és megállapodás során mégis ellentét keletkezhet a tárgyalásban ténylegesen résztvevők és a képviselt tagok között.

Egyik oldalról a tárgyalás vezetője, a delegáció tagjai kompromisszum-készek kell, hogy legyenek, mert csak így érhetnek el eredményt. A másik oldalon áll az a tagság, akik nem feltétlen olyan kompromisszum-készek, de valójában az ő javukra és terhükre köttetett a megállapodás, ők „fizetik a számlát”, és akiknek épp ezért számot kell adni a tárgyalás eredményéről, mert végül is ők ratifikálják majd a megállapodást. Schienstock<sup>57</sup> ebből a szempontból két alapváltozatot különböztet meg:

- A **bürokratikus** modellben az érdekképviselői vezetők, az apparátus, és ezek felhatalmazása alapján a tárgyaló delegáció és a tárgyalásvezető (feltételezve, hogy magas posztot tölt be a hierarchiában) lényeges befolyást képes gyakorolni a szervezeten belüli célok meghatározására, az a tagság részéről alig befolyásolható. A delegáció ebben az esetben elég jelentős mértékben függetlenítheti magát a tagságtól, magas fokú lehet a kompromisszum-készsége, kevésbé köti a tagság álláspontja (igénye, véleménye). Szükség esetén jelentős engedményeket tehet, ezzel nő annak a valószínűsége, hogy a tárgyalás eredménnyel zárul. A tárgyalás-vezető hierarchikus

<sup>57</sup> Gerd Schienstock: Industrielle Arbeitsbeziehungen, Eine vergleichende Analyse theoretischer Konzepte in der "industrial relations"-Forschung Leske Verlag + Budrich GmbH, Opladen 1982. p. 104-107.

befolyása egyúttal a másik fél számára is garanciát jelent a végrehajtásra. Ezzel szemben a tagság annál kevésbé érez kötődést a tárgyalásokhoz és annak eredményéhez, minél kisebb a befolyása a megállapodásra. Ezért formálisan könnyű a megállapodás „elfogadtatása”, de ezt követően a végső érintettek, vagyis a tagság, a munkavállalók) körében könnyen felerősödhet az elutasítás, a végrehajtással való szembehelyezkedés veszélye.

- Az **organikus** modellben a szervezeti és döntési struktúra alulról építkező, alulról megerősített. A tagság véleménye a meghatározó, és valójában nem az érdekképviselő elnöksége, hanem a tagság ad legitimitást, megbízást a tárgyalásokra és az eredmény elfogadására. A tárgyalás ebben a struktúrában nehezebb, mert a tárgyalás vezetője alárendelt a belső cél-meghatározási folyamatnak. Ha a delegáció nem akar saját bázisával szembekerülni, az engedmények adásánál meg kell győződnie, biztosítékokat kell szereznie arról, hogy azt a tagság elfogadja, kész végrehajtani. A tárgyalókat megköti a tagság által adott felhatalmazás, nem alkalmazhat attól eltérő taktikát, engedményeket, ezáltal leszűkül a mozgástere. A döntési krízis nem ér véget azzal, hogy a tárgyaló delegáció eljutott egy (szerinte) megfelelő megállapodásig, azt el kell fogadtatni még a tagsággal is. Másik oldalról viszont megkönnyítheti az elért megállapodás ratifikálását és végrehajtását az, hogy a tagok részt vettek abban, ismerik a tárgyalás folyamatát, azonosultak az eredménnyel.

Mindkét típusnak megvan tehát a maga előnye és hátránya. A tagság egy olyan megállapodást is hajlandó elfogadni, amelyik elmarad az általuk elvárt szinttől, ha kellően bizonyítják számukra, hogy a kemény tárgyalás-vezetés ellenére sem lehetett jobb eredményt elérni. Ezért fontos az eltökéltség, a szívós kitartás, a konzekvens érdekképviselői magatartás, a hosszas – gyakran éjszakába nyúló – tárgyalás, a nyilvános fellépés a másik féllel szemben, a másik oldal hajthatatlanságának, a tárgyalási szituáció nehézségeinek kihangsúlyozása.

### 9.6.1 Közbenső egyeztetés

A megállapodás elfogadtatásának sajátos – de szükségszerű – vonása az, hogy ennek a folyamatnak már a tárgyalások alatt, tehát a megállapodás megkötését jóval megelőzően – el kell kezdődnie.

A tárgyaló delegáció az egyes tárgyalási fordulók között külön is egyeztethet saját megbízóival (a bürokratikus modellben az igazgatósággal, a szakszervezeti elnökséggel, az organikus struktúrában a tagsággal, annak közvetlen képviselőivel is). Ezeknek a saját szervezeten belüli tanácskozásoknak az a funkciója, hogy az illetékes testületek tájékozódjanak a tárgyalás folyamatáról, és a tárgyaló delegáció megkapja tőlük a szükséges instrukciókat, illetve megszerezze egyetértésüket a következő lépésekhez. A tárgyaló delegáció oldaláról nézve – mint a bevezetőben is említettük – ennek egyúttal fontos taktikai szerepe is van. Ha a megbízók folyamatosan tájékozódnak a tárgyalás menetéről, az egyes taktikai lépések, érvek és javaslatok hatásáról, ha gyakorlatilag együtt élnek a tárgyalások menetével, jobban meg tudják ítélni a tárgyaló delegáció munkáját, tudják értékelni a tárgyalók erőfeszítéseit és korlátait, ezért nagyobb esély van arra is, hogy elfogadják a tárgyalóasztalnál elért megállapodást. Ha csak a végeredményről értesülnének, minden bizonnyal több aggály merülne fel bennük azzal kapcsolatban, hogy valóban az tekinthető-e jó (az adott körülmények között realizálható legjobb) eredménynek, amit a delegáció a tárgyalások során elért.

A szakértői elemzések ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy ennek is megvannak a belső korlátai, mert a megállapodási szakaszban a megbízókkal való túl gyakori kapcsolattartás már zavaró tényező lehet. Minél többen és többször kapnak lehetőséget arra, hogy megvitassák a lehetséges kimeneteket, és új javaslatot tegyenek, annál nehezebb meghozni a „végső” döntést. A tárgyalások utolsó szakaszában (ld. a keretes írást az előző pontban) ezért is kevesebb a „külső” kapcsolat-felvétel, aminek indokoltságát a megbízói oldalról is be kell látni. A háttér-szereplők nagy valószínűséggel még tovább feszítenék a húrt, míg maguk a tárgyalók jobban érzékelik ennek határait, ők látják pontosabban (bár fáradtan) a megállapodás reális kereteit.

### 9.6.2 A megállapodás elfogadtatása

A „taktikai” feladat a tárgyaló delegáció részéről gyakorlatilag itt is ugyanaz, mint amit már az előzőekben említettünk: a tárgyalás eredményét el kell fogadtatni a megbízókkal (az igazgatósággal, tulajdonossal, a szakszervezeti tagsággal), mert egyrészt – szervezeti szempontból – ez egyúttal a tárgyaló delegáció munkájának elfogadását, elismerését is jelenti, másrészt – érdekképviseleti szempontból – csak így zárható le megnyugtatóan a kiinduló érdek-konfliktus.

Ez egyrészt **egy kemény tárgyalási folyamat demonstrálásával** érhető el. A tárgyalási sávot a külső gazdasági feltételek, a szervezet-specifikus tényezők jelentős mértékben meghatározzák, de lehet, hogy csak a nagy publicitás és a kemény szavakkal kinyilvánított szembenállás alakít ki a megbízókban olyan benyomást, hogy a tárgyaló delegáció tagjai valóban a végsőig harcoltak az érdekeikért. Ide tartozhatnak a hosszúra és az éjjeli órákba nyújtott tárgyalások, a nehéz szituációk kihangsúlyozása, a delegáció konzekvens magatartásának, érveinek és határozottságának kiemelése.

Az előző pontban bemutatott kifáradási tényezőnek a tárgyalókra magukra gyakorolt hatása mellett a hosszúra nyúló tárgyalások azért is szükségesek, hogy egy elért eredményt a saját nagy bizottság előtt igazolni, képviselni lehessen: ez sajátos része a szervezeten belüli egyeztetési taktikának. Ha éjszakába nyúlnak a tárgyalások, az demonstrálja a szituáció és a felek komolyságát a belső megbízók előtt. Azt, hogy a tárgyalók tényleg „elmentek a falig”, nekik, feléjük (is) kell bizonyítani.

"Kizártnak tartanám, hogy egy szakszervezet délután öt órakor menne a saját bizottságához egy tárgyalási eredménnyel."- mondta némi éllel egy munkáltatói tárgyaló. Azok rögtön azt mondanák, hogy nem voltak elég kitartóak, többet is el lehetett volna érni.

Ez persze a munkaadói szövetségben is hasonló módon működik, ha nem is ennyire látható, kinyilvánított módon. Vagyis lehet, hogy mindkét fél már tisztán látja a megegyezési pontot, ennek ellenére ki kell várni a megfelelő időpontot, pillanatot ahhoz, hogy megszülessen a megállapodás, és ezt jónak tartásák, elfogadják a megbízók is.

Paradox módon itt mindkét delegációnak az az érdeke (és lehetősége), hogy az ellenfelet „másolja”, annak érveivel lépjen fel saját megbízói előtt. Ha érvelni kell a megállapodás mellett, a szakszervezeti delegáció – reális, méltányolandó korlátként – azokat a szempontokat fogja kiemelni, amellyel a munkaadói oldal érvelt a szakszervezeti követelések ellen. A munkaadói oldal képviselője pedig ugyancsak értelemszerűen a szakszervezeti oldal érveivel tudja alátámasztani azt, hogy miért alakult a megállapodás szerinti szinten a béremelés, vagy pl. a túlóra-keret.

A tárgyaláson elért (elérhető) eredmények szervezeten belüli könnyebb elfogadtatását már jóelőre, **a tárgyaló delegáció összeállításával** is segíteni lehet. Ha a delegáció vezetője egyúttal az érdekképviselet vezetője, az már eleve megkönnyíti a megállapodás jóváhagyását. Ha a delegáció tagjai között ott vannak a véleményvezető munkavállalói csoportok képviselői, akkor ők személyesen és mindenki másnál hitelesebben legalizálhatják az adott csoport előtt a megállapodást.

Felkérhetünk a delegáció tagjának vagy megfigyelőnek egy **külső, független szakembert** is, aki figyelemmel kíséri és segíti a tárgyalásokat, és utólag az érdekképviseleti testület előtt elemzi és „hitelesíti” az ott elért eredményt.

Az elfogadás/elfogadtatás fontos eleme lehet **az utánzás, a követés**. Mivel a „jó” megállapodásnak nincs egzakt, objektív mércéje, feltétlen igazolható (vagy cáfolható) szintje, ezért a legtöbb ember számára elfogadható az, ami a többieknek is megfelelő, amit máshol már elfogadtak. Ha van egy mértékadó ajánlás, vagy van egy „bérvezető” megállapodás, és a saját megállapodás ehhez jól illeszkedik, akkor az nagy valószínűséggel el is fogadtatható. A követő szint megnyugtató hivatkozási alapot jelent, az utánzással elkerülhető az igazolás, a bizonyítás kötelezettsége.

## 10. NÉHÁNY SAJÁTOS KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS

A tárgyalási taktikákat a korábbiakban a cselekvés módjaként definiáltuk, amiben az jelenik meg, hogy **mit** akarunk elérni a tárgyalások során. A kommunikációt, a kommunikációs stílust pedig a tárgyalások **hogyan**-jának tekintjük: hogyan tudjuk közvetíteni szándékainkat, hogyan tudunk úgy megnyilvánulni, hogy a különböző kommunikációs stílusok hatékonyan segítsék a tárgyalási stratégia vagy taktika megvalósítását.

A kollektív tárgyalások sajátos légkörében az ismert tárgyalási stílusok is sajátosan működnek. A felek kölcsönösen kihasználhatják a kommunikáció különböző módjaiból adódó lehetőségeket, hogy a kívánt üzenetet eljuttassák a másik félhez, illetve az alkalmazott stíluson keresztül is javítsák saját tárgyalási pozíciójukat. A következőkben ezekből mutatunk be néhányat (a teljesség igénye nélkül).

Az alkalmazható stílus és annak hatásossága három tényezőtől függ: egyrészt az *üzenet küldőjétől* (hogyan alkalmazza az adott stílust, és pl. illik-e a személyiségéhez), másrészt az *adott tárgyalási szituációtól* (amelyik felerősíthet vagy eltorzíthat bizonyos hatásokat), és természetesen az *üzenet vevőjétől* (hogyan fogad egy adott stílust és hogyan reagál arra). A tárgyalásokra való felkészülés során – a konkrét szituációba illesztve – érdemes lehet ezeket kipróbálni, és ennek alapján kiválasztani a legmegfelelőbbeket.

A kollektív tárgyalások stratégiájának, a tárgyalási módok és stílusok korábban is sokszor visszatérő dichotómiája a konfliktus és a kooperáció, a kompetitív és a kompromisszum-kereső magatartás. A következőkben a kommunikációs stílusok közül is ebben a megosztásban emelünk ki néhányat.

### 10.1 A NYOMÁSGYAKORLÁST TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK

**A ppt. alapján lehet még hangsúlyokat erősíteni, stílusokat egyértelműbbé tenni**  
Példákat beépíteni

#### 10.1.1 A „nyilvánosságnak szánt előadás”

Rutinos tárgyalók és előadók már kifejlesztették magukban a beszéd és az érvelés virtuozitásának egy olyan magas színvonalát és módját, amelyik – legalábbis szándékaik szerint – kiemeli saját nagyságukat és elhalványítja a másik oldalt. Az előadó számára nem a tartalom a fontos, hanem a kifejezés (önmegvalósítás) emelkedett és teatrális módja. Az alkalmazott stílus egyfajta „*kirakati szöveg*”, a nagy nyilvánosságnak szánt hangzatos beszéd, retorika, - és gyakran némi, vagy akár nem is kevés demagógia.

Ennek háttérben egyfajta *szerep-játszás* húzódhat meg: ezzel bizonyítja a felszólaló saját nagyságát, felkészültségét és erejét a másik fél fölött, illetve hasonló (ön)céllal „bemutató előadást” tart önmagának, a saját tárgyaló delegáció tagjainak, a bázis tagságának, esetleg a sajtó jelenlévő képviselőinek. Ezzel a saját feszültségét is oldani akarja, illetve az általa elképzelt tárgyaló bizottsági szerepet próbálja érvényesíteni. A „jól megmondtuk nekik”, „lássák, hogy kívül van dolguk” jellegű felszólalások főleg a tárgyalások kezdeti szakaszára jellemzőek.

A kívülállóban ez azt a benyomást keltheti, hogy a kollektív tárgyalás – legalábbis abban a körben, ahol ez nagyobb publicitást kap, ahol már érdemes „szerepelni” – egy "látvány-show előre meghatározott szerepekkel"<sup>58</sup>, ami többek között azon alapul, hogy a tárgyalások első (vagy kritikus) fázisában különösképpen fontos a tagság és adott esetben a szélesebb közvélemény megnyerése.

<sup>58</sup> Arbeitgeber und ihre Verbände, Hrsg. Verband württemberg-badischer Metallindustrieller e.V. Stuttgart o. O., o. J., p. 28.



Minden felszólaló egyrészt önmagához beszél, másrészt a másik oldalhoz, de leginkább a saját bázisának címzi a felszólalását.

- *Engem ezer szerencsétlen munkás küldött ide, hogy segítsen sorsuk jobbra fordulását!*
- *Nem tűrhetjük, hogy továbbra is semmibe vegyék a dolgozókat!...*
- *Mi is ugyanolyan polgárai vagyunk a magyar nemzetnek, mint az elnök-vezérigazgató úr és a tulajdonos urak!*
- *Itt már a piacgazdaság törvényei a meghatározók, nem a hőbörgők szava dönt!*
- *Nem mehetünk ki Európába, új piacokra ilyen gyöngye teljesítménnyel! És ezért kérnek maguk még több bért?*

Idővel viszont a másik oldal is kifejleszti magában ezt a művészi fokot, vagy legalábbis már ismeri az előadást, így nem történik különösebb baj. Az viszont kifejezetten veszélyezteti a megállapodást, ha a két oldal eltérő módon jártas a tárgyalásban (az ilyenfajta tárgyalásban), nem egyforma a retorikájuk, stílusuk, és nem tudják „helyretenni”, „értékén kezelni” ezeket a felszólalásokat. Ebből a szempontból az a fél van előnyben, amelyik stabil, régebb óta van együtt, több ismeretre tett szert, inkább képes elvonatkoztatni az ilyen „show”-tól.

A „virtuozitás” legnagyobb veszélye abban áll, hogy az adott személy csak ezt tartja racionálisnak, csak saját érveinek és stílusának hisz, ezáltal előbb-utóbb már saját retorikájának és taktikájának foglya lesz, ami akadályozhatja a későbbi érdemi tárgyalást és megállapodást.

### 10.1.2 Elterelés

Lehetnek olyan tárgyalási témák, amelyekről szeretünk beszélni, mert „jó téma”, mindig van mit mondani róla, lehet vele poénkodni is, de a lényeg, hogy közben semmit sem árulunk el magunkról. Lehetnek olyan tárgyalási témák, amelyek „kényesek”, amelyekről nem szívesen beszélünk, mert nem vet ránk jó fényt, nem minket erősít. Az „elterelő” manőver lényege az, hogy ha egy „kényes” kérdés kerülne terítékre, rögtön tereljük el erről a szót, tereljük át más, nekünk kedvező, a taktikánkba jobban illő témára és taktikai területre.

Az elvileg „sarokba szorított” fél rögtön közbevág, másra tereli a szót, kizökkenti a ritmusból a másik felet.

- *Igen, hallottam én is, hogy nem mindig működik tökéletesen a teljesítményértékelési rendszerünk szoftverje. És ahogy a munkásokkal beszélgettem, azt is mesélték, hogy nagy visszhangot váltott ki az új beléptető rendszerünk. Az tényleg komoly fejlesztés volt. Bár még csak teszt-üzemmódban van, de várunk minden visszajelzést! Önöknek is tetszik, úgy hallottam...*
- *Igen, az új beléptető tényleg korrekt...*

Ehhez a rutinos tárgyalók mindig tartanak készenlétben „**csali**” témákat, amelyekről tudják, hogy a másik oldal kedvencei, amelyről a másik fél mindig szívesen beszél, panaszkodik, mesél.

A „**tojásrántotta**” olyan téma-egyveleg, amelyben a másik oldal által felvetett „kényes” téma mellé gyorsan belekeverünk még más – kapcsolódó, de közömbös vagy számunkra kedvezőbb – témákat és adatokat. Ezek így együtt alkalmasak arra, hogy összezavarják a másik oldalt, mi pedig azt esszük ki, emeljük ki belőle, ami nekünk jobban tetszik.

### 10.1.3 Angolna-taktika

Az angolnát nehéz megfogni, mert mindig kisiklik a kezünkéből. Még ha úgy tűnik, hogy biztosan tartjuk, a következő pillanatban akkor is kicsúszik a markunkból. A kollektív tárgyalásokra vonatkoztatva ez azt jelenti, hogy hiába van igazunk, hiába vannak biztos ellenérveink, ezek csak akkor érvényesíthetők, ha ezzel sikerül „megfogni” a másik oldalt.

Ha az egyik fél el akar titkolni a másik előtt egy olyan információt, amelyik a saját eredményességét, mozgásterét lényegesen befolyásolja, és ugyanilyen szempontok alapján annak ismerete fontos lenne a másik fél számára, igyekszik kibújni a válaszadás elől. Ha egy „kényes” kérdést tettek fel neki, amelyre igazából nem akar válaszolni, vagy a válasszal el kellene ismernie, hogy a másik félnek van igaza, megpróbálja elkerülni a választ, és a tárgyalást olyan témákkal folytatni, amelyek nem veszélyesek számára.

Az angolna-stílusú tárgyaló ekkor gyors – bár gyakran csak látszat-jellegű – érveket hoz fel arról, hogy maga sincs még tisztában a kérdéses adattal, az sok más, a tárgyalások során is alakuló összetevőtől függ, vagy saját információi még pontatlanok, azokért nem tud felelősséget vállalni, illetve ugyanezen okok miatt az a másik félnek félrevezető lenne. Az angolna a nyílt vagy közvetett kérdés, a másik oldal egy „vádpontja” vagy jogos ellenérve megválaszolása elől azzal is kitérhet, hogy rögtön más összefüggéseket vet föl, másra tereli a szót.

*Elhangzik a felháborodott kifogás, hogy ez az adat téves, rossz!*

- a) *Csönd, nincs válasz, a másik fél megvárja, amíg a beszélő egy másik témával folytatja, abba bekapcsolódik, az első témát "elfelejti".*
- b) *Az lehet, de hát a mi statisztikai/informatikai rendszerünk olyan, hogy csak ilyen kigyűjtést tesz lehetővé.*
- c) *Jó, nem is annyira az adatokról van szó, mint inkább arról a tényről, hogy...*

*Milyen mértékű létszámváltozást tervez a vállalat?*

- a) *Ezzel most nem érdemes foglalkozni, ügyis akkora a mozgás, ezt most pontosan nem lehet megmondani.*
- b) *Attól függ, hogy milyen túlóra-szabályokban tudunk megállapodni. Erre vonatkozóan a javaslatunk az, hogy...*
- c) *Mielőtt erre válaszolnék, még vissza kell kanyarodnunk arra az előbbi kérdésre, hogy... (és elfelejtjük a létszám-témát)*

Ebben az esetben a másik fél ügyességén múlik, hogy mennyire kitartó, vissza tudja-e vezetni a tárgyalást az eredeti témára, ki tudja-e kényszeríteni az egyenes választ.

### 10.1.4 Az érvek, álláspontok jelentőségének csökkentése

Egy sajátos leszerelési taktika a „*túltárgyalás*” („szétdumálás”) taktikája. Az egyik tárgyaló fél szeretné részletesen kifejteni álláspontját, felépíteni gondosan összeállított érv-rendszerét, de a másik oldal mindig belebeszél, hozzáfűz valamit, megkísérli, hogy *túlbeszélje, lejárassa, belemagyarazza* a saját véleményét és megmagyarázza azt, hogy az eddig elmondottak *nem is olyan fontosak*, vannak annál sokkal jelentősebb kérdések is.

Lehet, hogy az eredeti felszólaló végül mégis el tudja mondani összes, előzőleg végiggondolt és komolynak tekintett érvét. De az, ami egy tíz perces felszólalásban logikusan felépített és nehezen megcáfolható, a véleményt kristálytiszta megerősítő érvrendszer lehetett volna, az elterelő műveletek, a „szétdumálás” nyomán széttöredezik, háromnegyed óráig tart, és végül súlytalanná válik.

Ez annál inkább sikerül, minél eredményesebb a zavaró és kifárasztó hatás. A végén a szét dumált probléma már nem tűnik olyan keménynek, mint ahogy az az elején mutatkozott.

*Pl. a vállalat számára szükséges lenne egy szombati rendkívüli műszak, a szakszervezet viszont védené a munkavállalók szabadidejét:*

*Munkaadó: Ugyan már, én is ott élek a melósok között, megkérdeztem, és nagyon sokan mondták, hogy vállalnák...*

*- Ó, hát úgymint csak elvétele... esetleg... ritkán kerülne sor rá... legalább nem lábatlankodik otthon a hétvégi nagytakarításkor...*

*- Ilyen előfordulhat, de azt maga is tudja, hogy csak néhány, speciális esetben...*

### 10.1.5 Nyomásgyakorlás, vádaskodás

Valamelyik tárgyaló – lényegében a tárgyalás témájától függetlenül – kifejezetten arra koncentrálni, hogy olyan szavakat, mondatrészeket találjon, amelyekbe bele lehet kötni, amelyek rossz színben tünteti fel a másikat. Ha nincs ilyen, „szabad asszociációval” kitalál, belemagyaráz és a másik fél szájába ad ilyeneket. Amikor felszólal, minden mondata a másik fél – vagy a másik delegáció kiszemelt tagja – ellen irányul. Kritizál, vádaskodik, vagdalkozik, felelőtlennek és hozzá nem értőnek tünteti fel a másikat, megalapozatlannak és hibásnak mondja az érveket. Ezzel is minden hibát a másik félnek tulajdonít, minden ellentétet az ő viselkedésére vezet vissza, és ha korábban ő maga alkalmazott inkorrekt megoldásokat, most ezekkel is a másik oldalt vádolja.

Ezzel a kötözködő, agresszív, támadó stílussal az a célja, hogy elbizonytalanítsa, meggyöngítse, magyarázkodásra és védekezésre kényszerítse a másikat. Azt akarja elérni, hogy az így megtámadott/alárendelt másik oldal érvei ne minősüljenek komolynak, ellenállása megtörjön, és kénytelen legyen elfogadni a támadó fél álláspontját.

Ez a nyomásgyakorló taktika egyaránt lehet az erőfölény kihangsúlyozása, de a gyengeség, a valós érvek hiányának elleplezésére irányuló szándék megnyilvánulása is.

Az, hogy mennyire lehet sikeres egy ilyen stílus, természetesen az adott tárgyalási szituációtól, az erőviszonyoktól és a másik fél higgadtságától függ. Az biztos, hogy nem segíti a közös megoldáskeresést, a konszenzus kialakítását, a tartós együttműködést.

*Ez hazugság! Saját szememmel olvastam az EU direktíváját erről!*

*Ha a spanyoloknak és az osztrákoknak jó, maga miért keres hibát benne?*

*Honnan veszi ezt a blödséget? Látott már maga mérleget?!*

*Tudja maga egyáltalán azt, hogy mi a kettős könyvelés?!*

*Ez nem igaz! Nem valódi adatokkal akar verni minket!*

*Komoly ember ilyet nem állíthat!*

*Ezt csak azért mondja, mert minden áron ragaszkodik a székéhez!*

*Ha komolyan gondolja ezt a béremelést, akkor ne lepődjön meg, ha ötven embernek fel kell mondani!*

*És le mer menni még ezek után is az üzembe?*

Néhány sajátos eszköz a nyomás-gyakorlásra<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Ld. Karrass, Dawson i.m.

**Jófiú-rosszfiú szereposztás** (mézesmadzag és furkósbot). Állítsuk magunk mellé a másik oldalt azzal, hogy mi jók lennénk, csak van egy rossz fiú is nálunk. Ezt a taktikát valójában mindenki ismeri, a rutinos tárgyalók ugyanakkor állítják, hogy ez a stílusbeli kettősség többnyire akkor is hat, ha a másik fél tisztában van a szereposztással.

**Lepődjünk meg a másik követelésén!** Ha nincs a látványos meglepődés, a másik fél még azt fogja hinni, hogy komolyan vesszük és esetleg el is fogadjuk a követelést, ezért érdemesnek tartja majd keményebb stílusra váltani és emelni a tétet. A meglepődés láttán viszont azt látja, hogy túlzott volt a követelés, ezért inkább csökkenteni fogja az ajánlatát.

**Satu-taktika.** Szorítsuk satuba a másik oldalt, helyezzük nyomás alá, nehogy azt higgye, hogy nagyon is értékes ajánlatot tett. „Sajnálom, de ennél azért jobb ajánlatot várok!” Egy gyakorlatlan tárgyaló rögtön visszavesz a követeléséből, a gyakorlott esetleg visszakérdez, hogy pontosan mit is várnánk, de erre a választ meg lehet kerülni. Maradjunk csendben! („Csendes zárás”)

**Kioktató hangnem.** Főképp a munkáltatói oldal tapasztalhatja egy ilyen tárgyaláson, hogy a másik fél az adott jogi, pénzügyi stb. kérdésekben kevésbé tájékozott (bár munkajogi kérdésekben gyakran a szakszervezeti oldal a jártasabb). Ebből könnyen kialakulhat egyfajta lenézés, kioktató stílus, mondván "hiszen még ezt sem tudják". Ne higgyük, hogy a tárgyalópartner nem veszi észre a rejtett kioktatást szavainkból, gesztusainkból. Vagy megsértődik és bezárkózik, vagy ő is keres egy olyan témát, amiben majd ő próbál fölénybe kerülni. Ennek se vége, se hossza, és főleg semmi értelme sincs, csak a feszültség gerjesztése.

**Sürgetés.** Ha az egyik fél tudja, hogy a másik oldalon komolyabb egyeztetésekre van szükség egy álláspont kialakításához, ajánlat elfogadásához, akkor ezt – mint a lassúság, tehetetlenség, döntésképtelenség megjelenését – rendszeresen a másik fél orra alá dörgölheti, amivel kényelmetlen helyzetbe lehet hozni a másikat.

## 10.2 A KOOPERÁCIÓT TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK

### 10.2.1 Szakmai stílus

A nyomásgyakorlásnál említett „emelkedett stílussal” vagy vádaskodással szemben a tárgyaló kizárólag érdemi, konkrét kérdésekről beszél. Szakmai érveket, tényeket és adatokat sorakoztat fel, kívül hagyva minden érzelmi felhangot. Azt akarja elérni ezzel, hogy a tárgyról beszéljünk, ne a szubjektív megítélések érvényesüljenek a két fél szembenállásában.

Kipróbált, gyakran alkalmazott eleme ennek a stílusnak a szakirodalom, külső szakértők, hazai és külföldi modellek, példák idézése, ami jól kiegészítheti és alátámaszthatja (adott esetben nehezebben megcáfolhatóvá teszi) a saját érveket.

A szakmai stílus alkalmas lehet a teátrális megnyilvánulások leszerelésére, a feszültségek oldására, a tárgyalások „normál mederbe” terelésére. Alkalmazása ugyanakkor értelemszerűen feltételezi a kellő szakmai felkészültséget, a korrekt adatbázist, hivatkozási rendszert. Ha szakmai síkra tereljük a vitát, fel kell készülni arra, hogy a másik oldalnak is lesznek adatai, szakmai érvei: csak akkor lesz eredményes a szakmai stílus, ha szakmai érveinket meg is tudjuk védeni.

*Hagyjuk a frázisokat, nézzük meg, mit mutatnak a számok!*

*A vállalatnak vannak még piaci lehetőségei, de ehhez a termelést, a termelékenységet, a munkaidő-kihasználást x%-kal kellene növelni. Ennek lehetőségei és feltételei a következők:...*

*Az infláció a KSH jelentése szerint...*

*A jövedelmi pozíció és a juttatások külső és belső munkaerő-piaci hatása...*

*Lehet idézni jól hangzó cikkeket és lojális munkásokat, hogy nekik milyen jó itt, de a 20% fölötti fluktuáció mást mutat...*

### 10.2.2 Együttműködő légkör építése

A korábbiakban már tárgyaltunk többféle olyan taktikát, amelynek célja a két fél egymáshoz közelítése, az együttműködés kiváltása. Ezekhez most tegyük azt is hozzá, hogy a taktika eredményességéhez az is kell, hogy azt megfelelő légkör övezze, hogy a kommunikáció, a stílus is igazolja, hitelessé tegye kooperatív szándékunkat. És itt nemcsak a **szó-beszédre**, a szavakra, a hangsúlyokra, az intonációra gondolunk, hanem – bár ez most nem témánk – a **testbeszédre** is, ami képes alátámasztani, de adott esetben cáfolni is mindazt, amit hangokkal ki akarunk fejezni. A „**rejtett nyelv**”, a gesztusok, mozdulatok legalább olyan mély üzenetet hordoznak, mint a szavak.

Ha a másik oldal tesz egy engedményt, és ezt mi az ő gyöngesége jelének állítjuk be, nem építjük, hanem inkább romboljuk a kettőnk közé ezzel az engedménnyel emelni szándékozott hidat. Ha egy új statisztikát mutatunk fel, de a delegáció tagjainak testbeszéde azt jelzi, hogy ők maguk sem hisznek benne, hiábavaló volt a fáradozásunk. Ha a tárgyalásvezető a konszenzus-készségét hangsúlyozza, de a stílusunk agresszív, nem hisz nekünk a másik oldal.

Tehát fontos, hogy ha együttműködők akarunk lenni, akkor ennek megfelelő legyen a taktikánk, és a kommunikációnk is olyan legyen, ami ezt alátámasztja.

#### **Példák: együttműködést sugalló, támogató**

##### **szó-beszéd:**

- *Teremtsen kellemes érzéseket, hangulatot*
- *Kedves szavakkal forduljon a másik oldalhoz*
- *Beszéljen udvariasan a másik fél tagjaival*
- *Adjon érzelmi visszajelzést: én is csalódott, bosszús, stb. vagyok, nem ellenséges, és megértem a másik fél érzéseit*
- *ÉN-kijelentések: egyes szám első személyben beszéljünk, pl. örülök...sajnálom...stb.*
- *Mielőtt megszólal, tartson 3 másodperc szünetet*
- *Mutasson érdeklődést a problémák és kérdésfeltevések iránt*
- *Maradjon nyugodt. Ne hagyja magát provokálni, vagy a sarokba szorítani*
- *Sose legyen utálkozó, lenéző, kárörvendő.*

##### **test-beszéd**

- *Bólintás*
- *A szemkontaktus fenntartása, nézzen a szemébe<sup>60</sup>*
- *Jószándékú tekintet*
- *Előrehajolás*
- *Vágjon barátságos arcot*
- *Nyitottságra utaló ülőpózban helyezkedjen el*
- *Olyan viselkedést tanúsítson, amely megfelel lényének és stílusának*

##### **tárgyalás-vezetés**

- *Összefoglalás - Foglalja össze az addigi beszélgetést, vonja le a következtetéseket és kérdezze meg a partnert, hogy ő is egyetért-e ezekkel. "....Ön is úgy látja, hogy...?"*

<sup>60</sup> A bizonytalan pillantás, vagy ha kerüli a másik tekintetét és inkább valamely tárgyra néz, szükségszerűen vezet gyengébb eredményre és ráadásul a "nem érdekel" benyomását kelti. A "szemek harcát" könnyen megnyerheti, ha a másik félnek nem is a szemébe, de legalább a "szeme közé" néz.

- *Kerülje el a feszültségeket - Igyekezzen a feszültségeket szélesebb összefüggésbe állítani, és utaljon ezzel kapcsolatban mindkét fél szerepére.*
- *Tegyen javaslatokat a tárgyalás további menetére.*
- *Leben und leben lassen: hagyjon lehetőséget (vészkijáratot) a partnernek ahhoz, hogy ő maga is ki tudjon jönni a zsákutcából.*

Az együttműködő légkör építése, fenntartása, mint stílus végig kell, hogy kísérje a tárgyalás teljes menetét:

- A megnyitáskor ne ülünk föl a teátrális megnyilvánulásoknak, előadásoknak és sajtónyilatkozatoknak, mert az úgysem nekünk (a megállapodás elérésének) szól. Ne vitassuk túl hevesen a másik oldal induló ajánlatát, mert egyrészt mindketten tudjuk, hogy az nem a végső ajánlat, másrészt a heves vita csak arra készíti/kényszeríti a másik felet, hogy bebizonyítsa, neki van igaza. Ez konfrontációs tárgyaláshoz vezetne.
- A tárgyalás folyamatában – bármilyen taktikát is alkalmazzanak a felek – a tárgyalásvezetőknek arra is ügyelniük kell folyamatosan, hogy a hangulat ne mérgesedjen el, a vita ne menjen át személyeskedésbe, azt bármikor vissza lehessen terelni egy békésebb, kooperatív mederbe.
- A tárgyalások végén pedig tegyünk még egy kis gesztust, elismerést a másik fél felé, hogy jó érzéssel álljon fel. Mindig gratuláljunk a másiknak, ha túl vagyunk a tárgyaláson! Ezzel is azt az érzést erősítjük a másikban, hogy ő nyerte meg a tárgyalást<sup>61</sup>.

### 10.2.3 Figyelmes hallgatás

Hallgatni arany – tartja a közmondás. Figyelmesen hallgatni – még ennél is többet érhet. A tárgyaló fél, aki „figyelmesen hallgat”, a másik fél tagjait beszélgeti. Szavakkal és testbeszéddel, szorgalmas jegyzetelésével is azt közvetíti, hogy számára milyen fontos az, amit a másik fél mond. Ha közbeszól, az is ezt a célt szolgálja: jól értem, hogy..., ez fontos!..., ez érdekes, kifejtené részletesebben is?

A figyelmes hallgatás két szempontból is előnyöket biztosít az ügyes tárgyalónak. Először is javítja a tárgyalási légkört, mert kifejezi a másik fél iránti megbecsülésünket, a másik fél fontosságát. Úgy erősíthetjük ezzel a másik felet, hogy mi magunk nem leszünk ezáltal gyöngébbek, de a figyelmes hallgatással épített kommunikációs híd elősegítheti a két oldal közeledését.

Másrészt a tárgyalások örökös problémája, hogy nincs elegendő információnk a másik oldal elképzeléseiről, mozgásteréről, burkolt szándékairól. A figyelmes hallgatás ebben is segíthet. A hallgatás közben mi nem adunk semmilyen érdemi információt magunkról, de sokféle információt gyűjthetünk a másik félről. Aki beszél, információt ad át. Az a tárgyaló, aki ügyesen hallgat, jegyzetel, esetenként egyetértően rákérdez, beszédre ösztönöz, az esetleg olyan információkhoz is hozzá jut, amelyet a beszélő eredetileg nem is akart közölni. Ezáltal könnyebben megítélhetők a másik oldal céljai, illetve feltárhatók az érvrendszer esetleges belső ellentmondásai. Valamint nemcsak az jelent fontos információt, amit a másik elmond, hanem az is, amit – amikor megakad, vált, elgondolkozik – nem mond el. Általában bölcs dolog kérdezni, mert a jó és a negatív válasz is ad információt.

A tárgyalások légköre ebben is segíthet. A megértést, együttműködést tükröző légkörben nyíltabb, őszintébb, ezért értékesebb válaszokat kaphatunk. Az ellenséges, a védekezésre kényszerített inkább visszatart információkat.

A figyelmes hallgatás fontos elemei:

- Bólogatás, jegyzetelés
- Támogató-érdeklődő rákérdezés egyes mondatrészekre: jól értem, hogy...

<sup>61</sup> Dawson, i.m. p.103, 140

- Igen, ez érdekes, ... ez igaz... (az „igen, de...” fordulat viszont nagyon kerülendő, mert abból az derülne ki, hogy nem a másik fél véleménye, hanem a saját állításunk a fontosabb)
- És arról mi a véleménye, hogy...
- Ez új gondolat, kifejténé részletesebben?

Az aktív figyelő pedig eközben végig tudja gondolni, hogy mit is hallott, amit hallott, az mit is jelenthet, mi az értelme, mi lehet az „üzenete”. Amit hallott, az hogyan szólt, milyen érzelmek és szándékok jelenhettek meg mögötte. Vajon mi lehet az, amit elhallgatott a másik, miért nem reagált bizonyos kérdésekre, miért hagyott abba egy okfejtést. És a testbeszéde mennyire igazolja vissza azt, amit elmondott.

Az eljárási szabály így hangzik: "a hallgatás feltárja a másik fél érvelésében a lyukakat, vagy az elrejtett, eltakart tárgyalási mozgásteret." (Aki hallgat, az talál.)

#### **Az információ hatalma**

Dawson<sup>62</sup> idézi Bill Richardson USA ENSZ-nagykövetet, aki amikor megkérdezték arról, hogy mitől lesz valaki jó tárgyaló, az első, amit mondott: „Figyelmesen kell hallgatnod a másikat. Tisztelned kell a másik álláspontját. Tudnod kell, mi mozgatja az ellenfeledet.” Később a következő szabályokat állította fel:

Egyes számú szabály: Ne féljünk elismerni, ha nem tudunk valamit. Senki sem ismeri el szívesen, ha nem tud valamit, pedig jobb ezt elismerni, mint információ hiányában dönteni.

Második szabály: Ne féljünk kérdezni! Ha meg akarunk ismerni valakit/valamit, a legjobb taktika a kérdés.

Harmadik szabály: Tegyük fel nyitott kérdéseket! Megnyílik a válaszadó.

Negyedik: Nem mindegy, hogy hol kérdezzünk! Hazai pályán zárkózottabb lesz, mint semleges területen.

Ötödik: Másokat kérdezzünk – ne azt, akivel tárgyalni fogunk. Nem elég csak annyit tudni, amit a másik el akar mondani.

A kérdés és válaszadás művészetének a lényege az, hogy tudjuk, mit kell, és mit nem szabad mondanunk, mikor legyünk világosak és mikor ködösek. Nem kell minden kérdésre válaszolni. A helyes válasz a saját stratégiai szándékhoz igazodik, és nem a kérdező szándékaihoz.

#### **10.2.4 Megértés, azonosulás**

Ennek a stílusnak a lényege a másik oldal iránti megértés, **empátia** kinyilvánítása. A tárgyaló nem a saját érdekét és érveit hangsúlyozza, hanem arra törekszik, hogy minél jobban megértse a másik fél céljait, preferenciáit és érveit. Magában is végiggondolja annak realitását, fontosságát, igyekszik azonosulni a másik féllel. Mindezt – szavakkal és testbeszéddel egyaránt – egyértelműen ki is nyilvánítja, helyeslően „visszaigazolja” a számára is méltányolandó szempontokat, érveket.

Ez a stílus feltétlen segíti a feszültségek levezetését, már önmagában azzal is, hogy a másik fél kedvére „kipanaszkodhatta” magát. A megértés kihangsúlyozása persze nem mindig teljesen őszinte, lehet, hogy csak taktikai húzás, bár ekkor is, mindenképpen közelebb hozza a két oldalt. Az álláspontok közeledését segíti akkor is, ha rögtön megjelenik utána a „de” szócska: „megértem, hogy ez fontos, de számolni kell a korlátokkal”, „ezért és ezért egyetértek Önnel, viszont Önnek is látnia kell azt, hogy...”. Ha ez a stílus kölcsönössé válik, elindulhat a közös megoldások keresése.

<sup>62</sup> Dawson, i. m. p.169.

A megállapodásnak ugyanis valóban alapvető feltétele, hogy a felek **lássák, megértsék, és reálisként elfogadják** a másik oldal álláspontját. Ehhez meg kell értetni a saját szempontokat, és be kell fogadni a másik fél érdekeit. Többé-kevésbé kiegyensúlyozott erőviszonyok mellett, illetve tartósan jó kapcsolatokra törekedve nem lehet úgy megállapodást elérni, hogy az csak a saját szempontjaimat érvényesítse, abban meg kell, hogy jelenjenek a másik oldal is. Továbbá ha nem próbálom megérteni a másik felet, akkor minden szükséges engedményt – ami az előzőek szerint általában elkerülhetetlen – kényszerűségből hozott áldozatnak érez az adott fél, és nem olyanak, mint ami a közös megoldás érdekében megtett, ésszerű lépés.

*Ezzel maximálisan egyetértek! Kérem, fejtse ki részletesebben!  
Igen, belátom, hogy a vállalatnak szükséges a munkaidő rugalmasabbá tétele, ezt akceptálják is a munkavállalók...  
Mi is felmértük, hogy a munkavállalók jövedelmi helyzete rossz, segíteni is akarunk ezen... (de:...)*

### 10.2.5 Közvetett beszéd

A kollektív tárgyalások íratlan – de mindenki által alapvető fontosságúnak tekintett és tiszteletben tartott – szabálya az, hogy amit valamelyik fél kimondott (egy összeget, ajánlatot, feltételt, elfogadást), az „szent”, az már az asztalon van, azt onnan már nem lehet visszavenni, visszavonni. Egy ajánlatnak épp ez lehet a kockázata: nem lehet tudni, hogy a másik oldal hogyan reagál, hogyan fogadja, kínál-e ezért arányos, megfelelő ellentételezést. Tapasztalt és egymással régi munkakapcsolatban álló tárgyalásvezetők ezzel a céllal alakították ki a „virágnyelven” való tárgyalás technikáját, a célzásokat és indirekt utalásokat.

A közvetett beszéd tehát annak nyomán alakulhat ki, hogy valamelyik fél szeretne egy fontos információt tudatni a másikkal, szeretne új ajánlatot tenni, de ezt nem meri nyíltan megtenni, mert nem tudja, hogy a másik fél hogyan reagál erre. Veszi-e a lapot, megéri-e a szándékunkat, megfelelő ellenajánlattal honorálja-e a mi engedményünket. Ezért csak közvetett, burkolt ennek megfogalmazása. Ha megfelelő visszajelzést kapunk, lehet nyíltan is beszélni, ha viszont nem talál megértésre, még mindig vissza lehet vonulni.

Az indirekt beszéd mindkét fél számára egyfajta háttérbiztosítékot nyújt. Úgy fogalmazhatnak, hogy a szavak mögött megfejthető legyen az üzenet, de az mégsem direkt és számon kérhető, nem jelent nyílt kötelezettségvállalást. Persze a nem-hivatalos tárgyalási kódex alapján – hallgatólagosan vagy ténylegesen – megfogalmazódik ebben a válasz igénye, a saját ajánlat ellentételezésének, az „ellenajánlatnak” az elvárása is. Viszont a kötelezettségvállalás kockázata nélkül lehet cáfolni, választ adni rá, és később – ha muszáj – visszavonni a (burkolt) üzenetet.

Az olyan szavak, mint a „talán”, a „ha”, az „esetleg” kulcsszerepet tölthetnek be.  
Szokásos szófordulata ennek a stílusnak a „Tényleg jegyzőkönyvön kívül, csak hangosan gondolkozva, megfontolható lenne...”  
„Esetleg meggondolhatnánk az Önök által felvetett megoldást, ha Önök megoldhatónak tartanák azt, hogy...”  
„Ha az önök javaslatát úgy értelmezhetjük, hogy... akkor esetleg mi is megfontolnánk azt az előbbi felvetést...”  
„Ha mi komoly támogatással az elnökségünk elé tárnánk az Önök ajánlatát, látnak-e reményt arra, hogy a vitatott másik kérdésben is megegyezésre jussunk...”  
„Azt hiszem, igazán szimpatikus az Önök javaslata a munkaidőkeret új szabályozására. Azt is hallottuk valakitől, hogy felvetődött Önöknél a rendkívüli munka pótléka és a műszak-pótlék emelésének gondolata is...”



Ez természetesen a tárgyalásokban járatos személyeket feltételez, akik nyitottak a másik oldal felé, és értenek a "virágnyelven". Ha az egyik tárgyalásvezető céloz valamire, elrejt valamit a szavak mögé, és a másik tárgyalásvezető ugyanilyen tapasztalt, figyel, és akar is érteni a burkolt jelzésekből, akkor megadja a megfelelő választ. A virágnyelven üzenetet küldő ezzel megtartotta a maga számára azt a lehetőséget, hogy egy lépést tegyen a megállapodás felé, ugyanakkor a javaslat eredménytelensége esetén hátrányok, és tekintélyvesztés nélkül foglalhatja el újra korábbi pozícióját.

Aki ezekből a jelekből nem tud olvasni, nem tud a másik fejével is gondolkozni („mit is akarhatott ezzel mondani?”), az komoly hátrányba kerül, sokkal nehezebben lesz képes megállapodást elérni, mert nem tudja kihasználni a közvetett módon felkínált lehetőségeket.

### 10.2.6 Nyílt beszéd

A nyílt beszéd, mint stílus a szó szoros értelmében vett nyíltságot jelent: a felek egyértelműen, „magyarul”, őszintén és konkrétan beszélnek. A kollektív tárgyalások jellegzetességéből (a többször is emlegetett póker-játszma analógiából) adódóan természetesen nem ez a leginkább alkalmazott stílus, de adott, kényszerítő szituációban, illetve a kis bizottságokban folyó „szakértői” tárgyalásoknál, a befejezés szakaszában, vagy a konszenzus-keresés együttes munkálataiban (az érdekalapú tárgyalásoknál) hasznos és eredményes lehet.

- *Nem akarok köntörfalazni: ha nem tudjuk határidőre leszállítani a következő féléves megrendelés-állományt, elveszítjük a megrendelőink bizalmát, és tönkremegy a cég... leváltanak bennünket is, és megszűnik az Önök munkahelye is...*
- *A vállalat jövedelmi helyzete alapján / az Igazgatóság határozata szerint egyszerűen nem adhatok az iménti ajánlatunknál nagyobb béremelést. Próbáljuk más formában, más tételekkel, más időzítéssel...*
- *A törzsgárda-pótléknál, a túlórákeretnél van még mozgásterem, de az alapberek emelésénél a Szakszervezeti Bizottság megkötötte a kezem, ennél lejjebb nem mehetek...*

A megállapodási pont megtalálása irányába tett lépéseket gyakran visszatartja a félelem attól, hogy a másik fél visszaél a nyíltságunkkal, azt a maga javára fordítja. Pedig így sokkal könnyebben lehet megvilágítani az eddig tisztázatlan pontokat, megkeresni a másik oldal kritikás pontjait és a megegyezés lehetőségeit, illetve kiváltani a másik fél hasonló nyíltságát és megértését.

Természetesen a nyílt beszédnek igen nagy a kockázata, mert ennek során ki kell téríteni – legalább részben – a saját lapjainkat. Ezért ennek természetes feltétele, hogy a két oldal ne akarjon mindenáron „taktikázni”, a nyílt beszéd valóban őszintének hasson, és kiváltsa a másik fél hasonló nyíltságát.

### 10.2.7 Humor

Tárgyalástaktikai eszközként a humor is alkalmazható, mert egy jó poén feloldja a feszültséget, az összetartozást erősíti, és egy bizonyos mértékű felszabadulást jelent az adott tárgyalási konfliktus nyomasztó súlya alól.

Ugyan már, ne mondja, hogy nincs megoldási lehetőség! Ismeri azt a viccet, hogy elterjed a hír az erdőben: a medvének van egy listája, és aki azon rajta van, azt mind megeszi. Elmegegy a farkas a medvéhez, és megkérdezi, hogy ő is rajta van-e a listán, mire a medve mondja, hogy igen. A farkas jajgatva elfut, de másnap a medve hamm... felfalja. Elmegegy a róka is, neki is azt mondja a medve, hogy ott szerepel a listáján. A róka is elfut, igyekszik elbújni, de a medve megtalálja és felfalja. Elmegegy a nyuszika is érdeklődni: Medve koma, igaz, hogy én is rajta vagyok a listádon? Igaz, nyuszika, mondja a medve. Te medve, és nem lehetne kihúzni engem arról a listáról? Hát, ha úgy gondolsz, éppen azt is meg lehet csinálni...

Ugyanakkor vigyázni is kell ezzel az eszközzel, nagyon jól kell ismerni a másik oldal stílusát, gyengéit, reakcióit.

Ha egy „poénra” nem a szándékunknak megfelelően reagál a másik fél, ha azt nem fogja fel vidáman, nem nevet rajta, sőt meg is sértődik – valamilyen rejtett „üzenetre”, gúnyolódásra gyanakodva –, akkor a humor épp a szándékainkkal ellentétes hatást válthat ki.

### 10.3 A SAJTÓ KISZOLGÁLÁSA

Nem tárgykörünk a média hatalmának tárgyalása, illetve másik oldalról a különböző sajtó-organumok „használatának”, szolgáltatásának és/vagy kihasználásának bemutatása. Csak utalni szeretnénk arra, hogy a kollektív tárgyalások nem tekinthetők egyszerű és „bizalmas” üzleti tárgyalásoknak, amelyeket el kell és lehet rejteni a hatóságok és a nyilvánosság elől. Mivel a kollektív tárgyalások jelentős társadalmi érdekeket is érintenek (és esetenként hírértékűek is lehetnek), egyrészt a sajtót nem lehet (nem is szabad) kizárni ebből a folyamatból, másrészt a kollektív tárgyalások mindkét oldalának mindig késznek kell állnia arra, hogy megfelelően tájékoztassa a sajtót (ebbe bele értve természetesen a saját oldal álláspontjának hangsúlyos képviselőjét is).

#### **A sajtó megjelenése egy német ágazati tárgyalás folyamatában**

Az első forduló végén a felek megállapodnak abban, hogy a második tárgyalási fordulóra tíz nap múlva kerül sor. Ezek után nyílnak ki a tárgyalóterem ajtajai. Kívül várnak a sajtó, a rádió és TV képviselő. A tárgyalásvezetők nyilatkoznak, megfogalmazzák saját álláspontjukat. A gazdasági szakértők gondoskodnak arról, hogy az újságírókat számokkal és tényekkel lássák el. A sajtónyilatkozat már majdnem kész, rövid egyeztetés után megkapják az újságírók, a szerkesztőségek: a gyorsaság a sajtó és a nyilvánosság kiszolgálása miatt nagyon fontos.

A második forduló előtt, az elmúlt 10 napban történt már egy s más. A munkaadó röviddel az első forduló után sajtókonferenciát rendez, megvilágítja a nyilvánosság előtt saját álláspontját és alátámasztja gazdasági érvekkel. A szakszervezet egy röpcédulát köröz az üzemekben, amelyikben áttekintést ad az első fordulóról. Mindkét tárgyalásvezető szerepel a rádióban, televízióban, sajtóvitában. A sajtónyilatkozatok ideje lassan lejár, mindkét fél visszatér saját bázisára.

A tárgyalások megkezdésekor a tárgyalásvezetők számára megfogalmazzák a második forduló előtti szokásos kérdést: "Számol ön konkrét ajánlattal?" "Milyen ajánlattal érkezett". A kevés optimista kérdése: "Lesz ma megegyezés?" Aztán az ajtók ismét bezárulnak.

Szünet után a szakszervezeti oldal vezetője állást foglal az ajánlattal kapcsolatban. Értékeli szakszervezeti szempontból, minden szót külön mérlegelve. Az értékelés általában a "nem tárgyalásképes", "nem vitaalap", "abszolút nem kielégítő" formuláktól a "konstruktív javaslat" minősítésig terjed. Ez a munkaadói ajánlat egyes részeire vonatkozóan természetesen eltérő lehet.

A forduló a következő tárgyalás időpontjára vonatkozó megállapodással zárul. Az ajtók újra kinyílnak. A munkaadók vezetője mikrofon előtt alapozza meg ajánlatát és szakszervezeti vezető is hozzá teszi saját álláspontját. Megjelennek az első spekulációk a tárgyalás végeredményét illetően. Az óvatos

kommentátorok a két javaslat átlagát, mint lehetséges megegyezési pontot csak plusz-mínusz egy százalékos intervallumban tartják valószínűnek, figyelemmel a jelentős költség-terhekre. A sajtó nyilvánosságra hozza, hogy ez a tárgyalás 10 órakor kezdődött és röviddel 18 óra előtt fejeződött be, tehát nyolc óra hosszat tartott.

Az előző két fordulóban a gazdasági és a tarifapolitikai kereteket próbálták meghúzni. Most kezdődik az eredmény keresése, a valódi tárgyalás. Jól értesült újságok jelentést közölnek a "szívós küzdelemről" a kompromisszumhoz vezető úton. Mások "szívós alku, valódi zsidvásár módra" jelzöt használnak. Valóban szívós és valóban alku, különösen akkor, ha a követelés és ajánlat még messze áll egymástól. A tárgyalás igazából még meg sem kezdődött, de mindkét fél nyilatkozik a sajtónak, hogy szakmai kérdésekről folyik a vita, a szakszervezet hangsúlyozza kompromisszumkészségét, de azt is, hogy a jogos követelések nem-teljesítése esetén nem zárható ki a sztrájk sem. Esetleg a tárgyalási forduló között lehetséges egy figyelmeztető sztrájk is. A munkaadói oldal is kompromisszumkészségét hangsúlyozza, de nem hagy kétséget afelől, hogy csakis a "gazdasági felelősségből" kell és tud kiindulni. Időközben összegyűlnek a delegáció tagjai, befejeződnek a sajtónyilatkozatok, bezárulnak az ajtók, kezdődnek a valódi tárgyalások.

A tárgyalások éjfélkor - ha nem később - érnek véget. Az újságírók este tíz óra tájban elvonultak, amikor biztossá vált, hogy ma már nem várható eredmény. A partnereknek sem érdeke ebben a fázisban egy kimerítő elemzést, nyilatkozatot adni a nyilvánosság számára. Így a harmadik tárgyalás végén egy szűkszavú nyilatkozat készül, hogy "a tárgyalások előrehaladtak" és hat nappal később kívánják azt folytatni.

A negyedik tárgyalási forduló a már ismert sajtó-kampánnyal kezdődik. A sajtó, rádió, TV érdeklődése megnő, az iránt érdeklődnek, hogy a szakszervezeti, illetve munkaadói oldalon a szövetségi elnökségek, a nagy bizottságok készek-e arra, hogy a tárgyalóasztalnál kimunkált lehetséges eredményt elfogadják.

Röviddel hajnali négy előtt a tárgyaló bizottságok vezetői a média nyilvánossága előtt tudatják az új szerződés aláírását. A tárgyalás vezetői, tagjai, a sajtó képviselői, akik egyformán éjszakáztak eddig, most megkönnyebbülnek. Az elmúlt hetek és órák feszültsége feloldódik. Ebben a késő éjszakai órában mindannyian tudják, milyen fontos és nehéz egy képviselhető kompromisszum kimunkálása. A hajnali öt órai hírekben pedig bementik, hogy megszületett az új megállapodás..

Tehát egyrészt – mint a tárgyalási taktikáknál már említettük – mindkét fél felhasználhatja a sajtót arra, hogy ezen keresztül tájékoztassa az érintetteket és az összes érdeklődőt a tárgyalások menetéről és eredményéről, illetve megpróbálja a sajtón keresztül a közvéleményt a maga oldalára állítani, és ezzel a másik oldalra nyomást gyakorolni.

Másrészt, ha nincs is különösebb elképzelésünk vagy lehetőségünk arra, hogy a sajtót taktikai eszközként vonjuk be, akkor is mindig, minden esetben készen kell állni arra, tájékoztassuk a sajtó képviselőit. Ehhez pedig minimumként kell egy rövid kommuniké, írásos anyag, amelyet a sajtó munkatársai rendelkezésére bocsájunk annak érdekében, hogy azok hiteles és pontos tájékoztatást kapjanak és adjanak tovább. Valamint kell egy nyilatkozat-képes személy, aki rendelkezik felhatalmazással arról, hogy nyilatkozzon az adott oldal nevében, és azt mikrofon-, illetve képernyő-képesen el is tudja mondani a kérdező riporternek. (Ez nem is olyan egyszerű feladat, mint kívülről gondolnánk.)

### **Sztrájk miatt leállt a Pick pécsi gyára**

2015. február 26.

Öt és fél óra után indult újra a termelés, miután a szakszervezet megállapodott a Pick Zrt. helyszínre érkező vezérigazgatójával.

**09:58 - Reggel óta áll a Pick pécsi gyára**

A február 10-én megtartott egyórás figyelmeztető sztrájk után ma reggel 6 órától teljes, határozatlan idejű sztrájkba kezdtek a Pick Szeged Zrt. pécsi gyáranak munkavállalói - tudatta Fiedler Péter, a LIGA Szakszervezetek kommunikációs vezetője.

A konfliktus elsősorban a drasztikus teljesítménynövelés miatt alakult ki - áll a közleményben, amely szerint a munkáltató a korábbi 3200 db félsertés/műszak feldolgozást 3600 db-ra, sőt esetenként azt meghaladó mértékben emelte. Ezt a teljesítményt azonban semmivel nem honorálta, ami a munkavállalók közt elkeseredést, elégedetlenséget váltott ki. Ez az állapot tavaly nyár óta tart.

A sajtóközlemény szerint tovább fokozza a feszültséget, hogy a csontozóban azon a szalagon, ahol a PICK munkavállalói dolgoznak, a cég bér munkásokat is foglalkoztat, akik magasabb bért kapnak, mint a jóval nagyobb tapasztalattal rendelkező munkavállalók.

A figyelmeztető sztrájk, majd a kollektív munkaügyi vita eredménytelensége után a ma kezdődött határozatlan idejű sztrájkot az Élelmezézipari Munkavállalók Független Szakszervezete (ÉMFSZ) szervezte meg. A munkabeszüntetésben mintegy 200-an vesznek részt, a gyár teljesen leállt.

### **10:57 - Pécsre érkezett a Pick Zrt. vezérigazgatója**

A helyszínen – a pécsi üzemben – értük el Mózes Tibor érdekképviselői vezetőt. Elmondta, hogy a telephelyre érkezett Nagy Endre, a Pick Zrt. vezérigazgatója, és munkavállalói fórumon tájékoztatja a dolgozókat. A fórum ezekben a percekben is zajlik. A cégvezető a vállalat fejlesztési elképzeléseiről, a munkakörülményeket javító intézkedésekről beszél, a bér kérdése azonban eddig nem került szóba.

Mózes Tibor elmondta, hogy a sztrájk úgy kezdődött, hogy a dolgozók be sem öltöztek a reggeli műszakra. A munkavállalók körében nagy az elkeseredettség és az elszántság, elsősorban a teljesítménnyel aránytalan bérezést, illetve a munkakörülményeket nehezményezik.

A munkabeszüntetés nyugodt körülmények között zajlik. Az, hogy a dolgozók meddig folytatják, attól függ, hogy a cégvezető milyen ajánlattal áll elő a dolgozók képviselőivel később várható egyeztető tárgyaláson.

### **13:34 - Befejeződött a sztrájk, beindult az üzem**

A PICK Szeged Zrt. pécsi üzemében ma reggel hat órától megkezdett, határozatlan időre meghirdetett sztrájk 11.30-kor befejeződött, a munkavállalók felvették a munkát, a termelés beindult - tudatta Fiedler Péter, a LIGA Szakszervezetek kommunikációs vezetője.

A sztrájk ideje alatt, a helyszínre érkező Nagy Endre, a PICK SZEGED ZRT vezérigazgatója a mintegy kétszáz sztrájkoló munkavállaló véleményét meghallgatva tett javaslatot a konfliktus rendezésére - áll a közleményben. Ezt követően a sztrájkot meghirdető ÉMFSZ tárgyalódelegációja és a munkáltató kidolgozta a konfliktust lezáró megállapodás részleteit:

- a pécsi üzemben foglalkoztatott minden fizikai dolgozó részére 2015. február, március és április hónapra a cég havi 10.000 Ft értékű, összesen 30.000 Ft értékű juttatást utalvány formájában biztosít
- a bérrendszer továbbfejlesztésére, a bérek emelésére, a teljesítmény meghatározására vonatkozó, 2015. május 1-től hatályba lépő új bérrendszer bevezetésével kapcsolatos tárgyalásokat a felek rövid időn belül folytatják

- az új megállapodásig a csomagoló üzem területén dolgozóknak a túlórák a tárgyhóban kerülnek kifizetésre, a jelenlegi négy havi munkaidőkeret megtartása mellett

- a munkáltató mindent elkövet annak érdekében, hogy a létszámproblémákat megoldja.

<http://www.bama.hu/baranya/kozelet/sztrajk-miatt-leallt-a-pick-pecsi-gyara-598433>

## **11. A TÁRGYALÓ SZEMÉLYE**

### **11.1 A SZÜKSÉGES SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK**

A következőkben a tárgyalásban részt vevő személyekkel kapcsolatos olyan képességeket és tudás-elemeket próbáljuk meg összegyűjteni, amely szükséges (szükséges lehet) a tárgyalások eredményes lefolytatásához. A személyi komponens a tárgyalások input tényezői közé tartozik, vagyis olyan tényező, amely a tárgyalási folyamat előtt már (a tapasztalatok gazdagodását, a tanulási folyamatot kivéve) adott, és a tárgyalási folyamat személyi bázisát jelenti.

"Ideáltípust" természetesen igen nehezen lehetne meghatározni, az előnyös és hátrányos vonások egymást kiegyenlíthetik, azok súlya meglehetősen eltérő lehet. Ráadásul *a tárgyalások eredményessége a személy, a taktika és a szituáció kölcsön-kapcsolatában alakul ki*. Nemcsak egyedül a tárgyaló, hanem a taktika, vagy az a szituáció is befolyásolja az eredményt, amelyet maga a tárgyalás teremt. Egy adott személyiség-jegyekkel rendelkező tárgyaló - bár maga is alakítja a tárgyalás légkörét és menetét – épp ezért lehet, hogy az egyik szituációban (vagy az egyik taktikai eszköz alkalmazásában) igen eredményes lesz, míg egy másikban eredménytelennek bizonyulhat. Másik oldalról viszont az sem közömbös, hogy milyen az adott tárgyaló személyes beállítottsága (versengő hajlama, bizalmatlansága vagy éppen kompromisszum-készsége), mennyire látja át a sokféle lehetséges variációt, és hogyan értékeli a folyamatokat, milyen stratégiát választ, vagy éppen milyen személyes-, presztizs- vagy hatalmi célok vezérlik.

Megítélésünk szerint ennek alapján nem szabad túlhangsúlyozni, de elhanyagolni sem a tárgyaló személyét. Nem gondoljuk, hogy kizárólag ezen dőlhet el egy kollektív tárgyalás kimenetele, de azt sem mondjuk, hogy a tárgyaló személye közömbös tényező lenne. A személyes tulajdonságok, képességek és attitűdök, a szükséges kompetenciák megléte a tárgyalások szükséges (de nem elégséges) előfeltételét jelenthetik.

A következőkben az általunk legfontosabbnak tartott képességeket, tulajdonságokat és attitűdöket foglaljuk össze.

### **1. Elkötelezettség, lojalitás a megbízóval szemben**

- \* meggyőződés, hogy reális, igaz érdeket képviselek: csak az remélhet sikert a tárgyaláson, aki őszintén tudja képviselni az adott oldal érdekeit;
- \* „minden tudásomat a megbízó szolgálatába állítom, mert ő bízik bennem, tőlem is függ”.

### **2. Felkészültség, tárgyi tudás**

- \* a tárgykör ismerete szükséges a meggyőzéshez;
- \* az adott témakör szakmai tartalmának ismerete nélkül a felek gyakran nem értik meg egymást, elbeszélnek egymás mellett;
- \* az összefüggések átlátása feltétlen szükséges pl. egy tárgyalási csomagnál, vagy a költség-hatások megítéléséhez, egy ajánlat közvetett hatásainak felméréséhez;
- \* tudnom kell, hogy, mikor igaz vagy hamis az ellenérv, hol vannak buktatók az ellenajánlatban, "hol ültetnek hintába";
- \* veszélyes a tudatlan (de magabiztos) partner, a felkészületlen és ezért is bizonytalan tárgyaló féllel nehéz megállapodni (mert lehetetlen feltételezésekkel él, irreális elvárásokat fogalmaz meg, nem látja át a következményeket, vagy átérezve a tudatlanságát, egyszerűen nem mer döntéseket hozni).

### **3. Egymás ismerete**

- \* csoporton belül: ne legyen széthúzás, ne lehessen egymással szembeállítani, kijátszani a delegáció tagjait, lehessen viszont egymásra számítani, venni a finom jelzéseket, együttműködni, munka- és szerep-megosztást kialakítani;
- \* a másik oldalra vonatkozóan: könnyebb felismerni a taktikai fordulatokat, könnyebb felkészülni, a felek nem fognak egymás tudatlanságára építeni;
- \* személyes kapcsolat a tárgyaló felek között: kölcsönös megbecsülés, tolerancia, jobb a tárgyalási légkör, kevesebb az "anyázás";
- \* veszélyes a "zöldfülű": kiszámíthatatlan és gátlástalana lehet, olyan praktikákat is képes alkalmazni, amit egy szakember, egy tartós kapcsolatokra építő tárgyaló sohasem tenne meg.

### **4. Taktikai képesség és érzék**

- \* rugalmasság, engedmény nélkül nincs kompromisszum;

- \* a sok lehetséges változat között meg kell találni a célravezető saját taktikát, át kell látni a másik oldal taktikáját;
- \* az időzítés fontossága: nem lehet könyvből kiolvasni, mert nincs rá egzakt mérce: meg kell érezni, hogy mikor és meddig kell ragaszkodni az állásponthez, mikor és hogyan kell engedményeket tenni, mikor kell stílust váltani, nyomást gyakorolni vagy a légkört enyhíteni, és végül mikortól nem lehet tovább feszíteni a húrt;
- \* szükséges az előzetes tárgyalási tapasztalat (senki sem kezd a harmadik sztrájknál), és szükséges a menet közbeni "tanulás" képessége és készsége.

## 5. Empátia

- \* megérezni, átérezni a megbízók igényeit és a másik oldal helyzetét is<sup>63</sup>;
- \* elfogadni partnernek a másikat, a másságot (másfajta beállítódást) is.

## 6. Kommunikációs készség

- \* rendelkezni kell érvelési, meggyőzősi képességgel;
- \* tudni kell információkat, jelzéseket adni és venni;
- \* tudni kell hallgatni és kérdezni (valamint válaszolni);
- \* figyelni kell a másik fél testbeszédére, igyekezni kell azt megérteni, „dekódolni”, és ugyanúgy ügyelni a saját testbeszédünk üzeneteire is.

## 7. Konfliktus-tűrés

- \* a tárgyalás önmagában is stressz-helyzet, hatalmi és presztizs-harc, elkerülhetetlen kompromisszumokkal, áldozatokkal, őrlődve a saját cél, a megbízók célja, a delegáció-tagok célja, valamint az ellen-oldal célja között;
- \* higgadtan kell reagálni a személyeskedésre, a "sértegetésre", az esetleges „pancserságra”, tudatlanságra vagy szándékos "átverésekre";
- \* kezelni kell a szerep-konfliktust: „nem én tárgyalok, hanem egy megbízást teljesítek”: aki magára veszi, személyes sértésnek veszi a tárgyalás hevében elhangzottakat, az könnyen elveszíti a fejét, - vagy szembe kerül önmagával is<sup>64</sup>;
- \* kezelni kell a belső konfliktust is, amikor az adott tárgyaló esetleg a saját igazság-érzet, tapasztalat, társadalmi felelősség alapján mást mondana, mást képviselne, mint amit a megbízója képviselében mondana, képviselnie kell;
- \* kompromisszumot kell kötni: engednem kellett, bár ezért lehet, hogy elégedetlen leszek önmagammal, illetve elégedetlenek lesznek velem a megfigyelők.

## 8. Kitartás

- \* a tárgyaló "harc-készsége" és indítékainak erőssége függ a saját szellemi és fizikai állapotától, frissességétől is. Aki nem érzi jól magát, aki nem elég friss, akinek „nem vág az agya”, az inkább visszahúzódik, esetleg agresszivitással próbálja mindezt leplezni;
- \* a stressz, a másik fél részéről érvényesülő nyomás-gyakorlás ellenére is meg kell őrizni a világos gondolkodás képességét;
- \* éjfél tájt, 15 órányi tárgyalás után is még át kell látni az adott ajánlat lehetséges hatásait, következményeit, és megfontolt, bölcs döntést kell hozni;
- \* "Einigung ist der Sieg des Hintern über den Geist"<sup>65</sup>, vagyis a megállapodás "a fenék győzelme a lélek felett".

<sup>63</sup> A megállapodás a számok körül folyik, de a megegyezési pontot befolyásolja az a szubjektív érzés, meggyőződés is, hogy most már nem lehet tovább feszíteni a húrt: ehhez elengedhetetlen az empátia, az érzék.

<sup>64</sup> A tárgyaló magatartása nem személyi-individuális, hanem intézményi-képviselési magatartás, /ami objektív, kívülálló szemmel nézve igaz, belülről, az adott személy oldaláról nézve viszont azt feltételezi, hogy a tárgyaló ezt önmagában is tisztázni tudja, fel tudja dolgozni, függetleníteni tudja önmagát, saját személyét a tárgyalási szituáció negatív következményeitől/. Természetesen mindez jelentős mértékben függ attól, hogy milyen a másik oldal, milyen a tárgyalási stílusa, és milyen a két oldal kapcsolata.

## 11.2 AJÁNLÁS A TÁRGYALÓKNAK

A következőkben néhány olyan alapelvet, szabályt, vagy inkább csak ajánlást próbálunk megfogalmazni, amelyek - megítélésünk szerint - segíthetnek a tárgyalás eredményes lebonyolításában és a tárgyalással kapcsolatos siker-élmény megszerzésében.

**1. Egy megbízott (ügynök) tárgyal mindkét oldalon.** (Az önbecsülés megőrzése, az én-kép védelme és a másik fél ember-képének megtartása.) Átsegíthet a tárgyalás feszült pillanataiban, esetleg a (kölcsonös) sértegetéseken való felülemelkedésen az, ha tudatosul: én is egy adott érdeket képviselek (ezzel bíztak meg) és a másik fél is egy adott, másik érdeket képvisel (őt pedig azzal bízták meg). Az esetleges sértés nem a személynek szól (ezt tudatosítani kell az én-kép, az önbecsülés védelmében) és a másik fél nem maga a sátán, hanem egyszerűen csak egy másik ügy képviselője.

Aki nem tud ettől elvonatkoztatni (saját magára veszi a konfrontációt), az inkább maradjon távol, mert könnyen/hamar elveszíti saját személyiségét. Ha a vádaskodástól függetleníteni tudja magát, akkor már a siker reményével kecsegtető feladat a tárgyalás, ennek arányában jelent élményt, érdekességet. Természetesen mindez jelentős mértékben függ attól, hogy milyen a másik oldal, milyen a tárgyalási stílusa, és milyen a két oldal kapcsolata.

**2. A tárgyaláshoz nyugodt légkör kell.** A tárgyalási szituáció feszültsége, heve magával ragadhatja a tárgyalót, de be kell látnia, hogy ez nem nagyon vezet sehova. Alkalmas lehet ugyan a feszültségek levezetésére, a "gőz" kieresztésére, de ilyen légkörben biztosan nem jutnak közelebb egymáshoz az álláspontok. A tárgyalás paradoxona, hogy egyik oldalról hasznosnak tűnhet nyomás alá helyezni, frusztrálttá tenni a másik oldalt, másik oldalról viszont kooperációra csak nyugodt légkörben lehet számítani.

Azt is sokszor megfogalmaztuk, hogy a kollektív tárgyalások nem igazán követik a matematikai modellek mechanikus kimenetelét: ahhoz, hogy egy bizonytalan helyzetben olyan döntést hozzanak a felek, amelyekkel később is elégedettek lehetnek, biztosan higgadt mérlegelésre és ehhez nyugodt légkörre van szükség. A harag itt is rossz tanácsadó. A kapcsolat és a légkör ápolása a megegyezési mechanizmus fontos és nélkülözhetetlen eleme. Az együtteséget állítja előtérbe, amelynek alapján a két fél az eltérő álláspontok ellenére meg tud egyezni.

**3. Aki hallgat, az talál.** A figyelmes hallgatás kitüntetett pozíciót biztosít az ügyes tárgyalónak. Az eljárási szabály így hangzik: "a hallgatás feltárja a másik fél érvelésében a lyukakat, vagy az elrejtett, eltakart tárgyalási mozgásteret." A figyellel éppúgy információkat kell és lehet szerezni, mint ahogy tesztelni kell az ellenfél keménységét, és láthatóvá kell tenni a jövőbeni lehetséges nehézségeket.

Figyeljék meg, hogy aki frusztrált, elégedetlen, gyengének érzi magát, az sok beszéddel próbálja mindezt kompenzálni. Az emberek többsége beszélni szeret, magát kifejezni és nem a másik véleményét megismerni. A bölcs pedig inkább hallgat, figyel, mérlegel. Ne akarják hát kibeszélni magukból az elégedetlenségüket, félelmüket: ennél jobb a magabiztos (vagy legalább annak tűnő) körültekintés, figyelés. Több információt lehet ezáltal szerezni, biztosabb alapokat lehet vele építeni a saját pozíció értékeléséhez is, és a másik fél megismeréséhez is.

**4. Kooperatív magatartás.** A kollektív tárgyalásokon mindkét félnek késznek kell lennie kooperatív tárgyalásokra és kompromisszumra. Az ultimáció a tárgyalások alapelvét sérti, azt, hogy mindenképpen tárgyalni kell. A kooperatív magatartás szabálya a kollektív tárgyalások alapvető ethosához tartozik. Ennek megoldására szolgál minden tárgyalási taktika, a saját tárgyalási és kompromisszum-készség feltételei között. Kompromisszum-késznek lenni azt jelenti, hogy önmagunk számára olyan tárgyalási mozgásteret hozunk létre, hogy a nyílt harc elkerülhető legyen, és lehetséges legyen a békés megállapodás.

---

<sup>65</sup> Wehr, S., idézi Schilling 176. o.

A jó érv és a kooperativitás gyakran többet ér, mint az engedmény: meggyőző erejével, pszichikai hatásával felénk billenti a tárgyalások mérlegét. (Persze ennek másik oldala is igaz: lehet valaki bármilyen ügyes tárgyaló, hatalom és erő nélkül nem sokra megy. <sup>66</sup>)

**5. Relativizálódás, kölcsönösség:** nem én vagyok egyedül a pályán.

Minden tárgyaló egy adott érdeket képvisel, hittel és minden tőle telhető eszközzel, tudással. Ugyanakkor - bármennyire is hisz az általa képviseltet igazában - tudnia kell, be kell látnia, hogy a másik fél ugyanúgy meg van győződve a saját igazáról, ugyanúgy taktikázik saját céljai érdekében. A másik felet nem lehet nem tudomásul venni. Meg kell érteni az őt motiváló tényezőket, az ő preferenciáit és korlátait, hagyni kell számára is érvényesülési lehetőséget, mozgásteret, mert csak így lehet konszenzusra jutni.

Lehet keményen harcolni, de el kell fogadni azt, hogy a másik fél is harcol. Meg kell engedni, hogy ő is harcoljon.

Eredményt kell elérni, de lehetővé kell tenni, hogy a másik oldal is érjen el eredményt. Olyan eredményt kell elérni, amelyben van eredmény a másik félnek is.

Sohase törekedjünk a másik fél teljes vereségére, megalázására, hiszen a "legyőzött" ellenféllel lesz dolgunk holnap is; holnap is a megalázott, sarokba szorított munkavállalókkal akarja a vezetőség üzemeltetni a vállalatot. S hogyan várhatja így el a revansra törekedő egyénektől a lojalitást, a szervezettel való azonosulást?<sup>67</sup>

**6. A háttér, a további tárgyalás és megállapodási esély biztosítása.** Úgy kell tárgyalni, lehetőleg mindig úgy kell engedményeket, ajánlatokat tenni, hogy abban még mindig benne legyen a folytatás lehetősége. Ez tárgyalás-technikai és presztizs-szempontról egyaránt fontos.

Ez egyrészt a saját pozíció szempontjából elengedhetetlen. Mindig maradjon mozgáster: a kompromisszum lehetőségének hiánya szükségszerűen csak harchoz vagy megalkuváshoz vezethet. Legyen hova visszavonulni, ha nem sikerül egy taktikai lépés, nem jön megfelelő válasz egy ajánlatra. Ha hamar kijátszanánk minden lapunkat (engedmény-adási lehetőségünket), könnyen sarokba szoríthatnának, és nem lenne lehetőségünk további tárgyalásra.

Ugyanez természetesen a másik félre, a másik oldallal való kapcsolatra is igaz. A másik fél egy adott pozícióját csak úgy szabad támadni, hogy még meghagyjuk számára a visszavonulás lehetőségét. Ha ezt lezárjuk, szükségszerűen támadni fog, mert nem hagyunk számára más esélyt. Ha egy engedményét kapitulációnak tüntetünk fel, nem lesz képes megőrizni az arcát a saját megbízói előtt, míg ha gesztusként fogadjuk el, a megállapodás értéke ugyanaz, de a másik fél is meg tudja őrizni személyes méltóságát.

**7. Minden érvünk, lépésünk (az állásponthez ragaszkodás és az engedmény is) egyaránt hihető, hiteles legyen.** Enélkül nem tudjuk megtartani önbecsülésünket és a másik féllel szembeni tartásunkat. Enélkül nem lesz súlya az általunk felhozott érvnek, nem lesz értéke az engedménynek, nem lesz bizalom a két fél között. Ha ezeket elveszítjük, súlyos belső és/vagy külső konfliktusokkal kell szembenéznünk, és mindenképpen csökkennek a számunkra is megfelelő megállapodás esélyei.

A kölcsönösséget ebben a dimenzióban is meg kell tartani: az arcot, a tartást, a hitelességet meg kell őrizni és ezt a másik oldalon is lehetővé kell tenni. A tárgyalások már sokszor emlegetett fair play szabályára mindig emlékezzünk: "Das Gesicht wahren und wahren lassen"<sup>68</sup>, vagyis a hitelességet, a tartást megőrizni és hagyni, hogy azt a másik fél is megőrizhesse.

**8. Nem lehet menekülni, egy konkurenshez átpártolni.** A kollektív tárgyalások különleges nehézsége az árupiaci tárgyalásokkal szemben az, hogy amennyiben az ajánlat nem akceptálható, egyik fél sem tud egy konkurenshez átpártolni. Hiába nem szeretem a másik oldal képviselőit, hiába

<sup>66</sup> Moerel, in: Csákó-Simonyi-Tóth, i.m.

<sup>67</sup> Uhljar Mónika: Kommunikáció a kollektív tárgyaláson Kézirat, Szarvas, 1998. január 17.

<sup>68</sup> Himmelmann, p. 175.



tekintem őket sátánfajzatnak, akkor is csak velük tudok megállapodni, mert ők a másik oldal képviselői.

Ez a tény különös fontosságot ad a tárgyalások kölcsönösségének, a kooperativitásnak, a bizalmi légkör megőrzésének, mert tudnunk kell, hogy nincs más esélyünk, és évközben is csak vele tudok tárgyalni, és jövőre is ugyanebben a szituációban kell megállapodni.

**9. Amit ma megtehetsz, lehet, hogy holnap már lehetetlen, (a kihúlt esélyt nem lehet felmelegíteni).** A tárgyalások fontos tapasztalati szabálya, hogy a következő reggel már nem érvényes az, ami este még a szándék, a hangos gondolkodás szintjén érvényes volt. Ha most van esély a megállapodásra, azt most kell végigküzdeni, mert holnap (egy újabb tárgyalási forduló alkalmával) nemcsak az idő lesz más, hanem a beállítottság, a hangulat, az értékelés, a kompromisszumkészség is.

**10. "Nem az a művészet, hogy az ember akár fejjel is nekimenjen a falnak, hanem az, hogy megtalálja a kijáratot."**<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Kilian, M.: Brevier..., p. 10. Idézi Himmelmann p. 173.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Boja, German (1987): Zwei Unterschriften (Grundzüge der Tarifpolitik). Deutscher Institutsverlag.
2. Borkowska, Stanislaw (1994): A kollektív tárgyalások. In: Csákó - Simonyi - Tóth (szerk.): Változó munkaügyi kapcsolatok ELTE Szociológiai Intézet Bp.
3. Cseresné Kovács Zsuzsanna (1995): Kollektív szerződések az Egyesült Államokban I.-II. Munkaügyi Szemle, 3.-4. szám.
4. Csákó - Simonyi - Tóth (szerk.) (1994): Változó munkaügyi kapcsolatok. ELTE Szociológiai Intézet, Budapest.
5. Dawson, Roger (1999): Nyerő tárgyalási taktikák, Bagolyvár Könyvkiadó Bp
6. Dörenberg, Bernhard (1983): Was geschieht eigentlich in den Tarifverhandlungen? informedia verlags-gmbh, Köln.
7. Gebauer, Wolfgang (1969): Zur Struktur tarifpolitischer Beziehungen, Heidelberg
8. Güth, Werner (1978): Theorie kollektiver Lohnverhandlungen Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
9. Himmelmann, Gerard (1971): Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen. Duncker & Humblot, Berlin.
10. Hüsson, Norbert (1997): Die Qual der Wahl Die Quelle, Funktionärszeitschrift des DGB, 1/97
11. Jakab András (1994): A munkajog forrásai az Amerikai Egyesült Államokban. Munkaügyi Szemle 5. szám.
12. Kameniczky István (2000): Egyeztetés és egyezség. Munkaügyi Szemle 1. szám
13. Karrass, Chester L. (1999): A tárgyalási játszma Bagolyvár Könyvkiadó
14. Keller, Berndt (1974): Theorien der Kollektivverhandlungen Duncker & Humblot, Berlin
15. Készségfejlesztő tréning az érdekegyeztetésben résztvevők számára. In: Az érdekegyeztetés tapasztalatai és aktuális kérdései, ÉT Titkársága 1997
16. Kleinhenz: Perspektiven der Tarifautonomie - aus volkswirtschaftlicher Sicht. In: Rübelmann - Döding - Kleinhenz - Rütters: Zukunft der Tarifautonomie. B.I. Wissenschaftsverlag, Mannheim/Wien/Zürich, 1988
17. Komlós Enikő (1993): Az érdekegyeztetés - a „kollektív alku” - az Amerikai Egyesült Államokban. Munkaügyi Szemle, 5. szám.
18. Kleinhenz (1988): Perspektiven der Tarifautonomie - aus volkswirtschaftlicher Sicht. In: Rübelmann-Döding-Kleinhenz-Rütters: Zukunft der Tarifautonomie. B.I. Wissenschaftsverlag, Mannheim/Wien/Zürich.
19. Krack, Jürgen – Kutscher, Egon (1985): Lieber besser statt mehr? Qualitative Tarifpolitik in der Wirtschaftskrise. Bund Verlag.
20. László Gyula (1996): Válság és kiútkeresés Munkaügyi Szemle 1996. 10. szám
21. László Gyula (1997): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs.
22. László Gyula (1999): A munkaügyi kapcsolatok rendszere. In: Elbert-Karolinyné-Farkas-Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK, Budapest.
23. László Gyula (2001): A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről. Munkaügyi Szemle, 1. szám
24. László Gyula (2002): Kollektív tárgyalások. Az eredményes felkészülés és tárgyalás gyakorlata A személyzeti osztály V. rész. KJK-Kerszöv Bp. 2002.
25. Müller-Jentsch, Walter (1991): Konfliktpartnerschaft Rainer Hampp Verlag, München und Mehring
26. Müller-Jentsch, Walter (1994): Chancen der Modernisierung ergreifen In: Stützel, Wieland (1994) Streik im Strukturwandel Westfälisches Dampfboot, Münster
27. Nacs Beáta – Neumann László (2001): Kollektív alku Magyarországon. Nemzeti ILO Tanács, Budapest
28. Neumann László (2001): A kollektív szerződések nyilvántartása. Munkaügyi Szemle, 9. szám
29. Neumann László (2001): Vállalati kollektív béralku Magyarországon. PhD értekezés, Bp.

30. Pückler, Botho Graf (1997): Gravierende Handicaps für die Wettbewerbsfähigkeit (I) Arbeitgeber, 49. évf. 12. szám
31. Reform des Flächentarifvertrages Arbeitgeber, 49. (1997.) 11. szám
32. Rübelmann (1988): Die Tarifparteien gefährden die Tarifautonomie. In: Rübelmann - Döding - Kleinhenz - Rütters: Zukunft der Tarifautonomie. B.I. Wissenschaftsverlag, Mannheim/Wien/Zürich.
33. Scheuer, Martina K. (1997): Flexibilisierung durch tarifliche Öffnungsklauseln Arbeitgeber, 49. évf. 11.
34. Schienstock, Gerd (1982): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Leske Verlag + Budrich GmbH, Opladen.
35. Schilling, Florian (1984): Der Einigungsprozess bei Tarifverhandlungen
36. Sesselmeyer, Werner (1993): Gewerkschaften und Lohnfindung Physica-Verlag
37. Streck, Wolfgang (1996): Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise Gewerkschaftliche Monatshefte 2.
38. Strumpfe, Werner (1996): Gedanken zu einer neuen Tarifpolitik. iw gewerkschaftsreport 1/1996
39. Stuart, P. (1993): Labor unions become business partners / Üzletpartnerré válnak a szakszervezetek Personnel Journal 72. k. 8. sz. p. 54-63. Ism.: Ujfalussy Ödön, Humánpolitikai Szemle 1994. 2. sz. p. 91-95.
40. Stützel, Wieland (1994) Streik im Strukturwandel Westfälisches Dampfboot, Münster
41. Szmrecsányi Szilveszter Pál (1999): Mit tartalmazzon a bérmegállapodás? Munkaügyi Szemle, 12. szám
42. Uhljar Mónika (1998): Kommunikáció a kollektív tárgyaláson Kézirat, Szarvas, 1998. január 17.
43. Wolters, Rudolf (1976): Strategien der Verhandlungsführung Eine Analyse empirischer Tests zur Bargaining-Theorie des Lohnes Duncker & Humblot, Berlin

[http://hvg.hu/gazdasag/20150201\\_Sztrajk\\_kezdodik\\_az\\_amerikai\\_olajiparban](http://hvg.hu/gazdasag/20150201_Sztrajk_kezdodik_az_amerikai_olajiparban)

<http://nol.hu/gazdasag/beruket-adjak-a-szabad-hetvegeert-1515575> 2015. 02. 12.

<http://www.bama.hu/baranya/kozelet/sztrajk-miatt-leallt-a-pick-pecsi-gyara-598433> 2015. 02 27.

<http://www.hrblog.hu/azujmt/2011/12/22/kollektiv-szerzodes-az-uzemi-tanaccsal-avagy-csizma-az-asztalon/> 2015. 08 14.

<http://www.hirek.sk/belfold/20140415092128/Csokkent-es-helyett-emelik-a-Volkswagen-Slovakia-dolgozoinak-a-beret.html> 2015. 08 14.