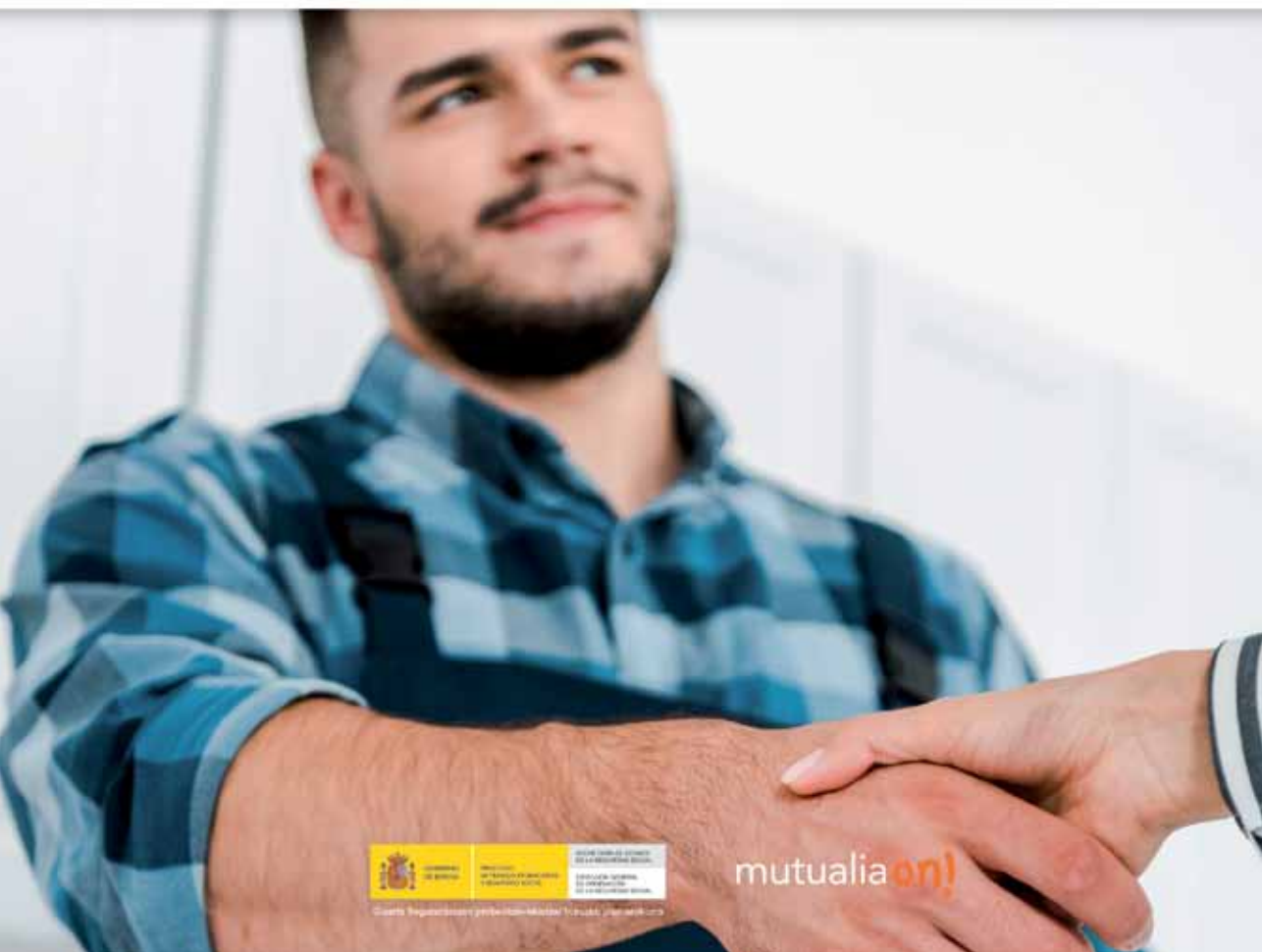




Ongizate emozionalaren eskuliburua:



4. Gatazken kudeaketa



Guerra Iragarkia eta Erretasunaren Ministerioa

mutualia on!



Gatazken kudeaketa

4.1	GATAZKA EGITEKE DAGOEN ELKARRIZKETA GISA	3
4.2	THOMAS-KILMANN TEORIA	4
4.3	KOMUNIKAZIO EZ-BORTITZAREN EREDUA	6
4.4	PRESTAKETA-LANEN GARRANTZIA GATAZKETAKO ELKARRIZKETETAN	8
4.5	BITARTEKOTZA GATAZKEN KUDEAKETAN	11
4.6	BITARTEKOTZA TESTUINGURU PERTSONALETAN	12
4.7	BITARTEKOTZA ENPRESA-TESTUINGURUETAN	13

4

Gatazken kudeaketa

Historikoki, gatazka batez ere beharrezko gaitz gisa ikusi da, edo harmonia berrezartzeko bizkor konpondu behar den nahaste gisa. Laneko testuinguruetan, adibidez, agintariek **irtenbideak inposatu ohi zituzten eztabaidak konpontzeko**, alderdien azpiko interesei erantzutea bilatu gabe. Nazioartean, herrialdeen arteko gatazkek borroka belikoekin edo tratatu inposatuekin amaitzen ziren askotan, baina borroka edo tratatu horiek ez zituzten ezadostasunaren jatorria ziren arrazoiak konpontzen.

Ikuspegi tradizional horretan, helburu nagusia da ordena berrezartzea, eta ez kaltetutako banakoen beharrak eta kezkak ulertzea. Metodo komunitario bat posizio finkoetatik negoziatzea da: alderdi bakoitza bere onura maximizatzen saiatzen da, elkarrekiko onura kontuan hartu gabe.

Ikuspegi tradizionalarekin alderatuz, **ikuspegi garaikideak aldaketa-eragileztat eta gizarte- eta erakunde-berrikuntzarako funtsezko elementutzat hartzen du gatazka**. Ikuspegi horrek nabarmentzen du garrantzitsua dela ulertzea liskar hutsa baino gehiago dela gatazka, eta **aitorpena nahi duten bete gabeko beharren eta asmoen adierazpen gisa aitortzen du**.

Gatazka konpontzeko metodo modernoek (esaterako, bitartekotza eta negoziazio integratiboa) tartean diren alderdi guztientzat onuragarriak diren irtenbideak bilatzen dituzte. Ikuspegi horiek enpatia, komunikazio irekia eta parte-hartzaileen askotariko ikuspegi ulermen sakona baloratzen dituzte.

Halaber, lan-arloko globalizazioak eta gero eta aniztasun handiagoa egoteak eragina izan dute gatazka kudeatzeko moduan, eta enfasi handiagoa jarri dute desberdintasun kulturalak errespetatzean eta irtenbideak testuinguru espezifikoetara egokitzean.

Bi ikuspegi horiek alderatzean, ikusten da gatazka hautemateko eta kudeatzeko moduaren eraldaketak gizartean izandako aldaketa handiago bat islatzen duela: giza harremanak eta lankidetzak nola ulertzen ditugun. Epe motzera batzuetan eraginkorra izan arren, ikuspegi tradizionalak askotan ezikusariena egiten die gatazken kausa sakonei, eta hondar-erresuminak utzi ditzake. Bestalde, ikuspegi garaikideak, denbora gehiago eta ahalegin handiagoa eskatu arren, gatazken irtenbide sakonagoa eta iraunkorragoa sustatzen du, eta ingurune harmoniatsuagoa eta kooperatiboagoa errazten du epe luzera.



4.1 GATAZKA EGITEKE DAGOEN ELKARRIZKETA GISA

Gatazka borroka gisa interpretatzen da maiz, baina, funtsean, egokiagoa litza-teke esatea egiteke dagoen elkarrizketa bat dela. Ikuspegi horrek ez du ikusten gatazka irabazi beharreko borroka gisa, baizik eta **geroko utzi edo saihestu diren beharrezko elkarrizketa gisa.** Sarri, gatazkaren mamia gaizki-ulertuetatik, komunikatu gabeko itxaropenetatik edo adierazi gabeko beharretatik sortzen da.

Gatazka egiteke dagoen elkarrizketa gisa ikusiz gero, elkar ulertzera eta irtenbide partekatuak bilatzera bideratzen da konponbidea. Komunikazio-kanal bat irekitzea dakar berekin; kanal horretan, bi alderdiek seguru sentitu behar dute beren benetako sentimenduak eta ikuspegiak adierazteko. **Helburua da arazo gaindiezin bat gatazka**

gisa hauteman ordezkari sakon ulertu eta harremana indartzeko aukera gisa hartzea.

Prozesu horretan, erabakigarria da entzute enpatikoko gaitasunak geureganatzea, eta benetako interesa erakustea bestearen kez-kengatik. Halaber, funtsezkoa da norberaren beharrak argi eta errespetuz adieraztea. Bide horretan, alderdiak ohar daitezke haien xedeetako asko ez direla kontrakoak, baizik eta elkarren osagarriak.

Azken batean, gatazka egiteke dagoen elkarrizketa gisa hartuz gero, uneko liskarra konpontzeaz gain, etorkizuneko interakzio positiboan oinarriak ezartzen dira. Gatazka modu horretan kudeatzen ikasita, banakoek eta erakundeek elkarlaneko giroa landu dezakete.

Gatazka egiteke
dagoen elkarrizketa
gisa ikusiz gero,
**elkar ulertzera
eta irtenbide
partekatuak bilatzera
bideratzen da
konponbidea.**



4.2 THOMAS-KILMANN TEORIA

Thomas-Kilman teoria Kenneth Thomasek eta Ralph Kilmannek garatu zuten, eta erreferentzia-esparru bat ematen du gatazkak kudeatzeko askotariko estiloak ulertzeko; teoria hori matrize batean oinarritzen da, eta bi dimentsio nagusi erabiltzen ditu: asertibitatea eta lankidetzatza. Dimentsio horiek deskribatzen dute zer neurritan ahalegintzen diren pertsonak gatazka-egoeran beren interesei erantzuten besteen interesei baino lehen. Eredu hori bereziki baliagarria da askotariko testuinguruetan (lanekoa, familiakoa, etab.) pertsonen arteko harremanak eta negoziazio-estrategiak aztertzeke.

Dimentsio horietako bat asertibitatea da; alegia, zer neurritan ahalegintzen den pertsona bat bere interesei erantzuten eta bere interesen alde aurrera egiten. Beste dimentsioa lankidetzatza da; hau da, zer neurritan ahalegintzen den pertsona bat gatazkaren eraginpean

dagoen beste alderdiaren behar eta interesei erantzuten. Bi dimentsio horiek konbinatuta, gatazkak kudeatzeko bost estilo nagusi identifikatu zituzten Thomasek eta Kilmannek.

Estilo bakoitzak bere abantailak eta desabantailak ditu, eta haietako bakoitzaren eraginkortasuna aldatu egin daiteke egoera espezifikokoaren arabera. Thomas-Kilman teoriak, gatazkak kudeatzeko norberaren hobespenak hobeto ulertzen laguntzeaz gain, gida bat ematen du gorabeherak modu eraginkorragoan kudeatzeko aukera emango diguten gaitasunak garatzeko. Esparru hau erabiltuta, pertsonak eta erakundeek egoeretara egokitu ditzakete beren estrategiak, eta, hala, emailtzak optimizatu eta pertsonen arteko harremanak hobetu.

Thomas-Kilman teoria
bereziki baliagarria
da askotariko
testuinguruetan
**pertsonen arteko
harremanak eta
negociazio-estrategiak
aztertzeke.**



Gatazkak kudeatzeko estilo nagusiak:

01

LEHIAKORRA (EDO MENPERATZAILEA)

Estilo honek asertibitate handia eta lankidetza txikia ditu ezaugarri, eta gatazka bestearen kontura irabaztean datza. Baliagarria da erabaki bizkor eta sendoak hartzera behartzen duten egoeretan; esaterako, larrialdietan edo ekintza erabakigarriak egin behar direnean. Hala ere, kaltegarria izan daiteke pertsonen arteko harremanetarako, ezikusiarena egiten baitie besteen beharrei.

02

KOLABORATIBOA (EDO INTEGRATZAILEA)

Estilo honek asertibitatea eta lankidetza maximizatzen ditu. Ikuspegi hau erabiltzen dutenak beste alderdiarekin elkarlanean aritzen saiatzen dira, tartean diren guztiak gogobeteko dituen irtenbide bat aurkitzeko. Estilo hau oso eraginkorra da arazo konplexuak konpontzeko eta harremanak hobetzeko, nahiz eta denbora gehiago eta ahalegin handiagoa eskatu.

03

KONPROMISOA

Asertibitate- eta lankidetza-maila ertainean kokatuta dago. Estilo hau baliatzen dutenek irtenbide onargarri bat nahi dute, baina ez optimoa, alderdi guztiei partzialki erantzuteko. Baliagarria da denbora gutxi dagoenean edo gatazka osoa ia konponezina denean.

04

IHESKORRA (EDO SAIHESTEKOA)

Estilo honek asertibitate txikia eta lankidetza handia ditu ezaugarri, eta, beraz, gatazkatik erabat urruntzea edo hura saihestea dakar berekin. Estrategia egokia izan daiteke gatazka hutsala denean edo irabazteko aukerarik ez dagoenean. Hala ere, arazo garrantzitsuak saihesteak arazo handiagoak sor ditzake epe luzera.

05

MOLDAERRAZA (EDO ALTRUISTA)

Estilo honek lankidetza handia eta asertibitate txikia ditu ezaugarri. Ikuspegi hau bereganatzen dutenek beren interesak alde batera utzi eta besteen interesei erantzun ohi diete. Eraginkorra da harreman pertsonalak gatazka bera baino garrantzitsuagoak direnean edo oker daudela onartzen dutenean.

4.3 KOMUNIKAZIO EZ-BORTITZAREN EREDUA

Komunikazio ez-bortitza (KEB) Marshall Rosenberg psikologo estatubatuarrak garatu zuen, zeina psikologia klinikoaren testuinguruan trebatu baitzen Ameriketako Estatu Batuetan gizarte-aldaketa eta gatazka ugariko garai batean. 60ko hamarkadako asalduraren eta eskubide zibilen aldeko borroka-giroaren eraginpean, komunikazioak giza harremanei nola eragiten dien eta elkar-ulertze sakonagoak eraikitzeko eta gatazkak konpontzeko nola birformulatu ahal izango litzatekeen aztertu zuen batez ere Rosenbergekin.

1960ko hamarkadan, Rosenbergekin, lankideekin interakzioan jardutean eta gatazketan bitartekotza egiteko programetan parte hartzean, gatazkak areagotzen zituzten komunikazio-ereduak identifikatu zituen. Ikusi zuenez, iritziak, etiketak eta kritikak baliatzen zituen hizkuntzak, gatazkak konpontzea eragozteaz gain, areagotu ere egiten zituen sarri. Bere ibilbidean, gatazketan bitartekotza egiteko askotariko egoeretan lan egin zuen:

Komunikazio
ez-bortitza ikuspegiak,
komunikazio argiagoa
ez ezik, **elkarrekiko
errespetua eta
ulermena ere
sustatzen du.**

eskola-gatazkak, arraza arteko tirabirak eta indarkeria komunitarioa. Esperientzia horien haritik ondorioztatu zuen **gatazka gehienak pertsonen komunikatzeko moduagatik sortzen edo areagotzen direla, bereziki erabiltzen dugun hizkuntzak defentsiban jartzera, iritziak ematera edo besteari ospea kentzera bagaramatza.**

Carl Rogersen lanetan oinarrituta, zeina aitzindaria izan baitzen pertsonen ardaztutako psikoterapian, **beste komunikazio-eredu bat garatu zuen Rosenbergekin, entzute enpatikoa eta benetako adierazpena azpimarratzen dituen**. Haren helburua zen pertsonen elkarrekin maila sakonagoan konektatzeko aukera emango zien metodo bat sortzea, haien aurreiritzi eta iritzi automatikoak aintzat hartu gabe. KEB ikuspegiak, komunikazio argiagoa ez ezik, elkarrekiko errespetua eta ulermena ere sustatzen du.

KEB ikuspegiak funtsezko lau osagai proposatzen ditu norbanakoen arteko interakzio eraikitzaileagoei eta errukitsuagoei bideratzeko:

○ Oharrak:

KEB ikuspegiaren oinarrietako bat da baloraziorik gabe oharrak egiten ikastea. Karga emozionalak edo iritziak dituzten egoerak deskribatu ordez, hautematen dena kritikarik egin gabe deskribatzen irakasten die KEBak pertsonen. Adibidez, “zabarra zara” esan ordez, “konturatu naiz gorde gabe ko arropa dagoela sofan” izango litzateke ohar ez-bortitz bat.

○ Sentimenduak:

Oharrak egin ondoren, erabakigarria da sortzen diren sentimenduak adieraztea. KEB ikuspegiaren haritik, norberaren sentimenduak adierazi behar dira, besteen ekintzak sentimendu horien erantzule egin gabe. Horrela, salaketak saihesten dira, eta irekitasun emozional handiagoa sustatzen da. Adibidez, "kezkatuta nago" esatea, "kezkatuta sentiarazten didazu" esan ordez.

○ Beharrak:

Osagai honek sentimendu horiekin erlazionatuta dauden azpiko behar edo nahiak aztertzen eta adierazten ditu. Rosenbergekin argudiatzen zuen gizaki guztiek behar unibertsalak dituztela (esaterako, segurtasuna, onarpena eta errespetua), eta gatazka asko behar horiei erantzuten ez zaienean sortzen direla.

○ Eskaerak:

Azkenik, KEB ikuspegiak eskaera argiak eta egingarriak egitea dakar, exijentziarik ezarri gabe. Horrek esan nahi du, eskaerak egin da, besteak askatasuna duela nahi bezala erantzuteko. Eskaerak modu positibo, espezifikiko eta zehatzean aurkezten dira; horrek ekintza errazten du, eta gaizki-ulertuak gertatzeko aukera murrizten du.

Garbi geratu da KEB ikuspegia oso eraginkorra dela gatazkak kudeatzeko eta konpontzeko askotariko testuinguruetan. Adibidez, bitartekotzaren arloan, gatazkan dauden alderdiek beren beharrak eta emozioak modu seguruan adieraztea erraz-

ten du, elkar ulertzeko eta biontzat onargarriak diren irtenbideak aurkitzeko eremu bat sortzen baitu. Erakundeetan, lankideen eta hierarkia-maila desberdinen arteko komunikazioa hobetzeko erabiltzen da, eta horrek laguntzen du gatazkak saihesten eta laneko giroa hobetzen. Gainera, KEB ikuspegia hezikuntzaren arloan ere aplikatzen da, ikasleen arteko gatazkak konpontzeko eta haiengan funtsezko komunikazio- eta enpatia-gaitasunak garatzeko.

Gatazka globalak eta komunitarioak kudeatzeari, KEB ikuspegia gatazkan dauden taldeen arteko elkarbizitza sustatzeko tresna gisa erabili da, eta, hari esker, indarkeria murriztu da, eta bake iraunkorragoa sustatu da. Enpatian eta giza behar unibertsalen elkarrekin aitorpenean ardatzen denez, etorkizun handiko bide bat eskaintzen du adiskidetzearantz eta elkarbizitza baketsurantz.



4.4 PRESTAKETA-LANEN GARRANTZIA GATAZKETAKO ELKARRIZKETETAN

Gatazketako elkarrizketak ezin dira inprobisatu. Gatazketako elkarrizketak egoki kudeatzea funtsezkoa da modu eraginkorrean konpontzeko eta harreman osasungarriak eta produktiboak izateko. Hemen azalduko dizugu zergatik den erabakigarria elkarrizketa horietarako prestatzea eta nola presta ditzakegun modu eraginkorrean.

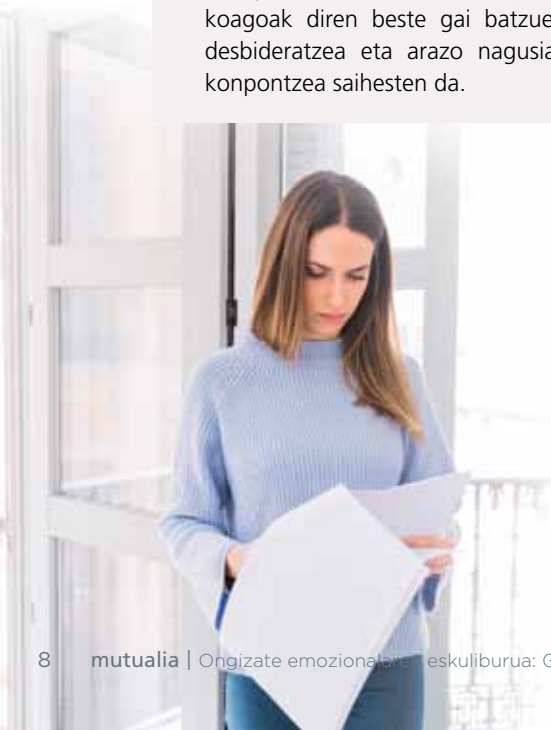
4.4.1 Zergatik prestatu behar da?

- **Helburu argiak:** prestatuz gero, argi eta garbi zehatz daitezke elkarrizketaren helburuak. Zer lortu nahi den ulertuz gero, elkarrizketa modu konstruktiboan bideratu daiteke, eta hain esanguratsuak ez diren edo polemikoak diren beste gai batzuetara desbideratzea eta arazo nagusia ez konpontzea saihesten da.

- **Erreaktibotasun emozionala murriztea:** gatazkak emozioz beteta egon ohi dira. Egoki prestatuz gero, norberaren emozioak hobeto kudeatzen dira, eta hori erabakigarria da elkarrizketan lasai egoteko eta objektiboak izateko. Hemen, norberaren sentimenduei buruz hausnartzen da, baita gatazka eragin ahal izan duten faktoreei buruz ere.

- **Enpatia garatzea:** elkarrizketa baino lehen beste alderdiaren ikuspegi eta emozio posibleak ulertzeak enpatia eta elkar-ulertzea susta dezake. Hori ezinbestekoa da elkarrizketarako giro irekia eta errespetuzkoa sortzeko.

- **Komunikazio eraginkorreko estrategia:** prestatzean, planifika daiteke nola adieraziko diren alderdi nagusiak eta nola helduko zaien gai zailai, eta aukeratu daitezke, solaskidearen defentsibitatea minimizatuko duten eta lankidetzat sustatuko duten hitzak eta adierazpen-moduak.



4.4.2 Gatazketako elkarrizketak nola prestatu

Autoebaluazioa

Hasi autoebaluazio zintzoarekin. Identifikatu gatazkarekin erlazionatuta daukazun emozioak, beharrak eta helburuak. Galde iezaiozu zeure buruari zer emaitza joko zenituzkeen onargarritzat eta arriskuan zer jarriko zenukeen.



Ikerketa eta informazio-bilketa

Ikerketa eta informazio-bilketa: ulertu gatazkaren testuingurua. Besteak beste, berrikusi aurretik jasotako mezu elektronikoak, bileretako oharrak edo beste edozein dokumentu garrantzitsu. Helburua da gertakari guztiak argi edukitzea eta gaizki-ulertuak saihestea.



Elkarrizketaren planifikazioa

Elkarrizketaren planifikazioa: erabaki nola azalduko dituzun zure puntuak argi eta errespetuz. Eman hasiera elkarrizketari modu neutralean, erabili galdera irekiak bestearen ikuspegia hobeto ulertzeko, eta pentsatu nola erantzun ahal izango zeniokeen haren galderei edo kezkei.



Eragozpen posibleekiko erantzunak prestatzea

Eragozpen posibleekiko erantzunak prestatzea: kontuan izan beste alderdiaren erantzun edo kezka posibleak, eta prestatu haiantzako erantzunak. Horren haritik, pentsatu elkarrentzat onuragarriak izan daitezkeen konpromisoetan edo ordezeko aukeretan.



Emozioak kudeatzeko estrategiak

Emozioak kudeatzeko estrategiak: prestatu baliabideak zure emozioak presiopean kudeatzeko, hala nola arnasa hartzeko teknikak, elkarrizketako eten estrategikoak, edo lasai egoteko gogorazpen pertsonalak.

Beste ideia lagungarri batzuk:

- **Rol-teoria:** hirugarren batekin hitz egitea prestatzeko modu eraginkorra izan daiteke. Horrela, erreakzioei aurrea har dakieke, eta zure ikuspegi komunikazionala doi dezakezu, beharren arabera.
- **Mugak eta ondorioak zehaztea:** garrantzitsua da muga argiak ezartzea elkarrizketan onargarria denari eta ados ez jartzearen ondorioei buruz. Prozesu horretan, pentsatu behar da harremana zaindu behar dela eta konponbide konstruktiboa lortu behar dela.
- **Kontsultatu bitartekari edo aholkulari bat:** gatazka bereziki zailetan, profesional bati kontsultatzeak kontuan hartu ez ziren aukera eta estrategia gehigarriak eskaini ditzake.
- **Unea eta tokiak hautatzea:** aukeratu bi alderdientzat komenigarria eta eroso den une eta toki bat, ahal dela neutrala eta pribatua. Ziurtatu denbora nahikoa dagoela guztia presarik gabe eztabaidatzeko.
- **Agenda bat finkatzea:** elkarrizketarako agenda argi bat izatea lagungarria izan daiteke ikuspegiari eusteko eta gai garrantzitsu guztiei heltzen zaiela ziurtatzeko.
- **Segimendua egiteko kontuan hartu beharrekoak:** planifikatu nola egingo den segimendua elkarrizketaren ondoren, adostutakoa formalki berrikusiz edo segimendu-topaketak eginez konponbideak modu eraginkorrean ezarriko direla ziurtatzeko.

Imajinatu dagoeneko bazaudela gatazka konpondu nahi duzun pertsona horrekin.

Zer egin dezakezu? Zer saihestu behar duzu?



ENTZUTE ENPATIKOA

Solaskideari erabateko arreta jartzea, eten gabe, eta haren ikuspegia ulertzeko benetako interesa erakustea. Halaber, entzute enpatikoan, beste pertsonak esan duena parafraseatu behar da, behar bezala ulertu dela ziurtatzeko.



ARGI ETA DOITASUNEZ HITZ EGITEA

Norberaren pentsamenduak eta sentimenduak argi eta zuzenean adieraztea, eta "ni" erabiltzea norberaren esperientziei eta emozioei buruz hitz egiteko, salaketak edo orokortzeak egin ordez.



IKUSPEGIA MANTENTZEA

Uneko gaian arreta jartzea, iraganeko arazoetara edo bidegabekerietara desbideratu gabe, eztabaida gehiago zaildu badezakete eta hura konpontzea saihestu badezakete.



EMOZIOAK ERREGULATZEA

Norberaren emozioak kontrolatzea erabakigarria da elkarriketa produktiboa izan dadin. Sentitzen baduzu emozioak gehiegi areagotzen ari direla, gomendagarria da atsedenaldi labur bat hartzea jarraitu aurretik lasaitzeko.



INTERES KOMUNAK ETA HELBURUAK BILATZEA

Interes partekatuak edo helburu komunak identifikatzea eta nabarmentzea lagungarria gerta dakieke alderdiei gatazkatik haratago ikusteko eta lankidetzaz- zentzua sustatzeko.



OINARRIZKO ARAUAK EZARTZEA

Gatazka bati buruzko elkarriketa bat hasi aurretik, baliagarria izan daiteke oinarrizko arau komunak ezartzea elkarriketa egiteko moduari buruz; esaterako, elkar ez etetea, ahotsa ez altxatzea eta hitz egiteko txandak errespetatzea.

4.5 BITARTEKOTZA GATAZKEN KUDEAKETAN

Bitartekotza bitartekari neutral batek ahalbidetzen du, gatazkan dauden alderdiei elkarrengat onuragarria den akordio bat lortzen laguntzeko. Bitartekariak elkarriketak bideratzen ditu, eta produktiboak izatea eta alderdi guztiek hitz egiteko aukera izatea ziurtatzen du. Prozedura judizialean ez bezala, bitartekotza alderdiek kontrolatutako prozesu konfidentziala eta boluntarioa da. Hona hemen bitartekotzaren funtsezko elementuak:

- **Konfidentzialtasuna:** bitartekotzan eztabaidatzen den guztia konfidentziala da; hortaz, alderdien pribatutasuna babestu behar da, eta eztabaida irekia sustatu behar da kanpoko legeondorioen beldur izan gabe.
- **Bitartekariaren inpartzialtasuna:** bitartekariak ez du inoren alde egiten, eta ez du baldintzarik jartzen; haren lana da komunikazioa erraztea eta alderdiei beren beharrak eta iritziak ulertzen laguntzea.
- **Alderdien autonomia:** alderdiek erabateko kontrola dute akordio batera iristeko erabakiari eta haren baldintzei buruz; horrek handitu egiten du akordio hori epe luzera betetzeko aukera.

Bitartekotza
alderdiek
kontrolatutako
prozesu
konfidentziala
eta boluntarioa da.



4.6 BITARTEKOTZA TESTUINGURU PERTSONALETAN

Aplikazio komunak: familiako liskarretan, bikoteko gatazketan, bizilagunen arteko desadostasunetan edo lagunen arteko desakordioetan erabiltzen da maiz arlo pertsonaleko bitartekotza. Hauek izaten dira ohiko gaiak: herentzien kudeaketa, zaintza-akordioak, etxebizitza-gatazkak, etab.

4.6.1 Prozesu xehatua:

HASIERA

Bitartekotza banakako saioekin hasten da, alderdi bakoitzaren kezak eta helburuak ulertzeko.



BATERAKO SAIOAK

Alderdiak ingurune kontrolatu batean elkartzen dira, eta bakoitzak bere ikuspegia adierazten du. Ingurune horretan, elkarriketa ekitatiboa eta produktiboa dela ziurtatzen du bitartekariak.



AUKERAK SORTZEA

Alderdiek irtenbide posibleak aztertzen dituzte, bitartekariaren gidaritzapean. Bitartekariak aukera bakoitzaren ondorioak eta bideragarritasuna agerian jartzen laguntzen du.



NEGOZIAZIOA ETA AKORDIOA

Aukera bideragarriak identifikatutakoan, alderdiek zuzenean negoziatzen dute, bitartekariak gainbegiratuta, bi alderdiak asetzen dituen akordio batera iritsi arte.

4.6.2 Onura espezifikoak:

- **Harremanak zaintzea:** bitartekotza lagungarria izan daiteke epe luzerako harreman pertsonalak mantentzeko edo hobetzeko.
- **Irtenbide pertsonalizatuak:** auzitegietan eskuragarri ez dauden irtenbide kreatiboak eta pertsonalizatuak proposatzeko aukera ematen du.
- **Estresa murriztea:** auzian bezainbesteko konfrontazioa ez dagoenez, tartean direnen estres emozionala murrizten du.



4.7 BITARTEKOTZA ENPRESA-TESTUINGURUETAN

Aplikazio komunak: enpresa-ingurunean, bazkide komertzialen arteko liskarrak, lane-ko gatazkak, enpresen eta bezeroen arteko arazoak, eta jabetza intelektualari edo kontratuei buruzko liskarrak konpontzeko erabiltzen da bitartekotza.

4.7.1 Prozesu xehatua:



4.7.2 Onura espezifikoak:

- **Jarraitutasun komertziala:** harreman komertzialekin jarraitzeko aukera ematen du, eta askotan auzien ondorio diren bat-bateko etenak saihesten dira.
- **Eraginkortasuna kostuei eta denborari dagokienez:** oro har, auzia baino bizkorragoa eta merkeagoa da.

BIBLIOGRAFIA | Gatazken kudeaketa

"Gestión de conflictos".

Egilea: David W. Johnson

Argitaletxea: Desclee De Brouwer.

"El arte de resolver conflictos".

Egilea: William Ury

Argitaletxea: Ediciones Granica.

"La resolución de conflictos".

Egilea: Morton Deutsch

Argitaletxea: Editorial Gedisa.

"Negociar lo imposible".

Egilea: Deepak Malhotra

Argitaletxea: Conecta.

"La mediación en conflictos".

Egilea: Christopher W. Moore

Argitaletxea: Granica.

"Conflictos: prevención y resolución".

Egilea: Bernard Maye2

Argitaletxea: Kairos.

Ongizate emozionalaren eskuliburua:

- 1 Estresaren kudeaketa
- 2 Denboraren kudeaketa
- 3 Automotibazioa
- 4 Gatazken kudeaketa
- 5 Enpatiaren garapena
- 6 Elkarrizketa erabakigarriak

Egilea:

MUTUALIAREN PREBENTZIO AHOLKULARITZA