




Derybų menas: teoriniai ir praktiniai aspektai

**Doc. Dalia Bagdžiūnienė, VU
2021.09.16**

TURINYS

- 1. Derybų charakteristika
- 2. Elgesio derybose strategijos
- 3. Pozicinės (skirstomosios) derybos
- 4. Įtaka derybų partneriui: įtikinimas, “triukai”, galia
- 5. Integruojančios (bendradarbiavimu grįstos) derybos
- 6. Deryboms svarbūs psichologiniai veiksniai
- 7. Derybų eiga.

*Niekada nesiderėkime iš baimės,
tačiau niekada nebijokime derėtis.
John F. Kennedy*

- 
- Derybos:
 - **mokslas** – tam tikros susitarimo taisyklės ir būdai;
 - **menas** – gebėjimas išlaikyti pozityvius santykius

1. Derybų charakteristika

Derybos yra bendravimo procesas, susitarimo siekimas, skirstant tam tikrą vertę/vertes arba sprendžiant derybų dalyviams svarbų klausimą.

Derybų dalyviai:

1. Du asmenys



2. Vienas ir grupė



3. Trys ir daugiau (maža grupė)



4. Dvi ar daugiau grupių



© dreamstime.com

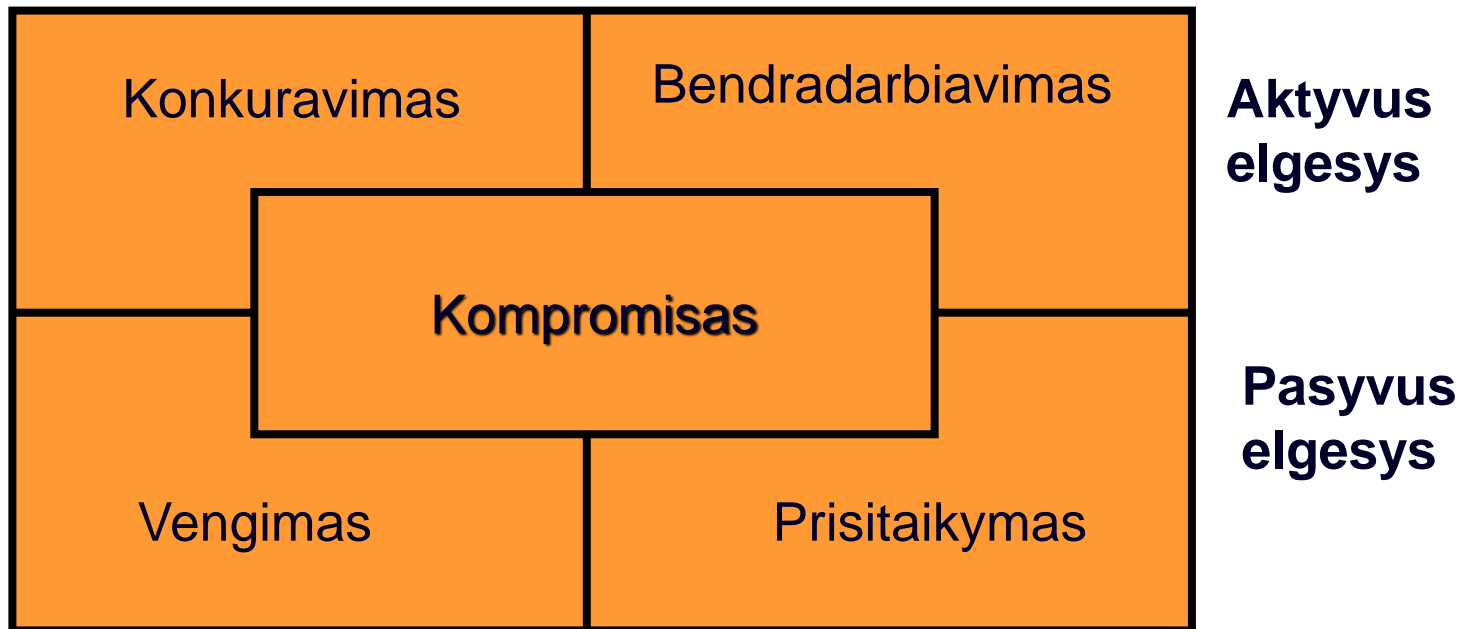
Derybos - tarimosi, derėjimosi procesas tarp dviejų ar daugiau savus tikslus, poreikius ir požiūrius turinčių pusių, siekiančių atrasti bendrus interesus ir susitarti arba išspręsti tarpusavio konfliktą.

Pagal turinį skiriami trys derybų tipai:

- **Sandorio sudarymas** – tai išteklių skirstymas, šalių apsikeitimas vertybėmis (pvz., automobilio pirkimas-pardavimas);
- **Sprendimo priėmimas** – derybų objekto (sprendžiamo klausimo) atžvilgiu priimamas abipusiai naudingas sprendimas (pvz., bendradarbiai kartu svarsto veiksmų planą ir priima sprendimą);
- **Konflikto sprendimas** – sprendžiamas ginčas.

2. Elgesio derybose strategijos

Savų interesų patenkinimo rodiklis



Oponento interesų patenkinimo rodiklis

- **Konkuravimas:** derybų dalyviai stengiasi bet kokia kaina pasiekti savo tikslus, apginti savo poziciją, neatsižvelgdamas į kitų poreikius ir interesus.
- **Kompromisas;** Šiuo atveju laikomasi požiūrio: “Kiek jums, tiek ir man” (arba atvirkščiai). Pagrindinė prielaida, kad kažkuo dalijantis, visų “dalybų” dalyvių poreikiai negali būti visiškai patenkinti, todėl reikia atsisakyti tam tikrų savo interesų, kad galėtum ką nors gauti mainais.
- **Vengimas:** abiejų pusių pasyvus elgesys, kai klausimas nesprendžiamas, derybos nevyksta.
- **Prisitaikymas:** kuris nors derybų dalyvis sutinka su kitos šalies pasiūlymu, atsisako savo tikslo, nes svarbiausia – išlaikyti gerus santykius.
- **Bendradarbiavimas:** Pagrindinė nuostata: ieškoti būdų, kaip pasiekti ir savo, ir kitos pusės tikslus: “aš noriu laimėti ir noriu, kad tu laimėtum”.

Pasitikėjimo reikšmė: Kalinio dilema: bendradarbiauti ar konkuruoti?

Prisoners' dilemma

		prisoner B	
		confess	remain silent
prisoner A	confess	 5 years 5 years	 0 year 20 years
	remain silent	 20 years 0 year	 1 year 1 year

© 2006 Encyclopædia Britannica, Inc.

- Jei prisipažins abu, jiems bus skirta 5 metų bausmė.
- Jei kalinys A prisipažins, o kalinys B – ne, prokuroras atleis A nuo bausmės, o B gaus 20 metų.
- Jei kalinys B prisipažins, o kalinys A – ne, prokuroras atleis B nuo bausmės, o A gaus 20 metų.
- Jei neprisipažins nei vienas, abu gaus po 1 metus už smulkų nusikaltimą

Derybų tipai

1. *Pozicinės (skirstomosios):*

- derybos dėl tam tikros vertės (išteklių), kuriuos reikia paskirstyti; primena pyrago pjaustymą;
- dažniausiai deramasi dėl vieno klausimo, pvz., pirkimas – pardavimas.

2. *Integruojančios:*

- deramasi dėl daugiau nei vieno klausimo: atlyginimas, išmokos, darbo krūvis, atleidimo sąlygos ir pan.
- kiekvienu klausimu galima ieškoti kompromiso, o galutinis sprendimas sukuria naują apibendrintą vertę.

3. Pozicinės (skirstomosios) derybos.

Principai:

LAIMĖTI – PRALAIMĖTI.

*Nestumdyk žmonių, kuriuos sutinki,
lipdamas savo laipteliais aukštyn,
nes juos sutiksi, jeigu teks leistis žemyn*

Dalijama aiškiai apibrėžta vertė/ištekliai

Jeigu yra laimėtojas, yra ir pralaimėjęs:
pozicinėse derybose viena pusė laimi tiek,
kiek netenka kita. Geriausiu atveju jos
baigiasi kompromisu, kai ir viena, ir kita
pusė kažko atsisako ir kažką laimi



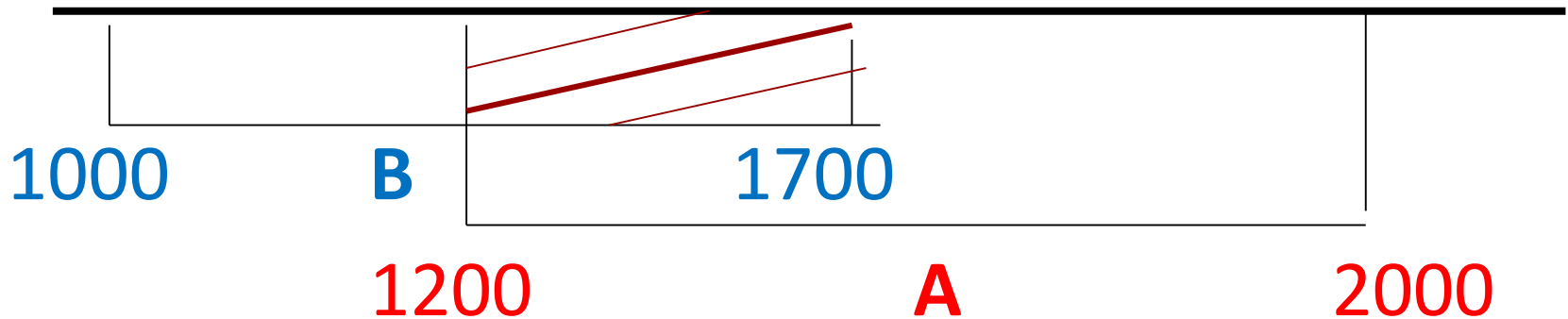
Thanks to compromise they were moving closer.

Derybų elementai

Šiuos elementus svarbu apgalvoti, ruošiantis deryboms:

1. pozicija : jos ribos yra tarp tikslo (pirmo pasiūlymo) ir pasipriešinimo taško; ypatingai svarbu nusistatyti pasipriešinimo tašką (daugiau nenusileisiu);
2. Pirmas pasiūlymas: realus, tikėtinas, „šoko“
3. GNA – geriausia nederybinė alternatyva (koks galimas sprendimas, jeigu susitarimas nebus pasiektas?); BNA – blogiausia nederybinė alternatyva
4. nuolaidų darymo taisyklės;
5. galia derybose

Pozicija – tai skirtumas tarp asmens pirmo pasiūlymo ir pasipriešinimo taško (blogiausio varianto):



Prekės kaina 2000 eurų, gali parduoti už 1200. Pardavėjo (A) pozicijos dydis yra 800 eurų

Pirkėjas turi 1500 eurų, prašo parduoti už 1000. Pirkėjo (B) pozicijos dydis yra 700 eurų

Kiek galėtų nusileisti pardavėjas? Kiek pirkėjas galėtų mokėti?

GNA

- **Derybos prasmingos tik tuo atveju, jei laukiamas susitarimas derybose yra geresnis, negu pati geriausia nederybinė alternatyva.**
- GNA – koks kitas klausimo sprendimo variantas – ar jis geresnis, nei šis pasiūlymas?
- Kartais rekomenduojama apgalvoti ir BNA – Blogiausią Nederybinę Alternatyvą. Kas įvyks blogiausiu atveju, jeigu susitarimas nepasiseks?

Nuolaidų darymo taisyklės:

1. Kiekviena nuolaida sudaro apie 50 proc. nuo prieš tai padarytos nuolaidos

Pirkėjas		Pardavėjas
• Pirmas pasiūlymas.....		Siūloma kaina
• 16.000	Vertė, kuri turi būti paskirstyta	20.000
	4.000	
• 17.000		19.000
17.500		18.500
17.750		18.250
17.875		18.125
17.940		18.030
•	18.000	

3) Nuolaidų darymo taisyklės:


2. “Šokis negali būti sutrumpintas”.

Pirkėjas

Pardavėjas

Pirmas pasiūlymas

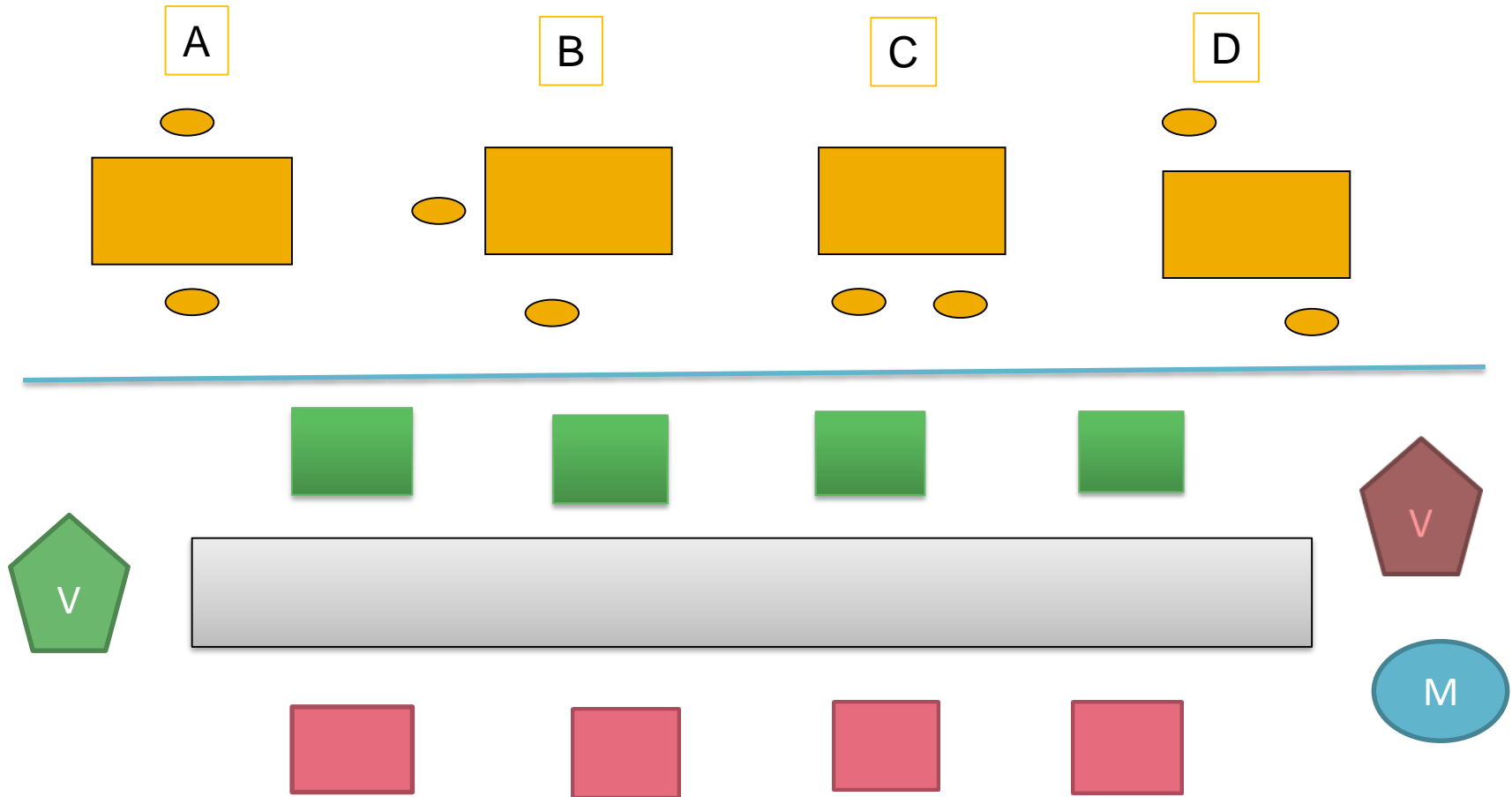
Siūloma kaina

16.000	Turi būti paskirstyti	4.000	20.000
17.000		18.000	
17.200		17.800	
17.400		17.600	
	17.500		

Galia derybose

- Galia derybose siejasi su suvokimu, t.y. kokį tave mato ir kaip vertina kita derybų pusė.
- Tikroji” galia – sugebėjimas įtakoti kitų sprendimus (R. Fisher “Kaip įveikti Ne”).
- **Galios faktoriai:**
 - Įgūdžiai, žinios apie procesą, informacija apie situaciją, kitą pusę;
 - Srities eksperto;
 - gerų santykių palaikymo + patikimumas
 - Išteklių valdymo (viena pusė vienintelė valdo išteklius, nėra kitų šaltinių/konkurencijos)
 - Prievartos – kontrolės priemonės turi viena pusė
 - Teisėta – vienos pusės didesnis formalus “autoritetas”
 - Referentinė – asmeninis patrauklumas “charizma”, neformalus autoritetas

Derybose taip svarbu - erdvė



4. Įtaka derybų partneriui

„Koja duryse“

- **„Koja duryse“**: sutikimas įvykdyti mažą prašymą sudaro sąlygas, kad bus padarytas ir sekantis žingsnis – gautas sutikimas sekančiam prašymui. Šis metodas grindžiamas pirmojo „taip“ efektu. Pasakęs „taip“ žmogus sunkiau sekančio prašymo atveju pasako „ne“.



„Užtrenktos durys“

- Pateikiamas didelis prašymas, su kuriuo žmogus tikrai nesutiks.
- Išgaunamas „Ne“.
- Tuomet pateikiamas nedidelis prašymas, kuris ir yra derybų tikslas.



„Žemai paleisto kamuolio metimas“

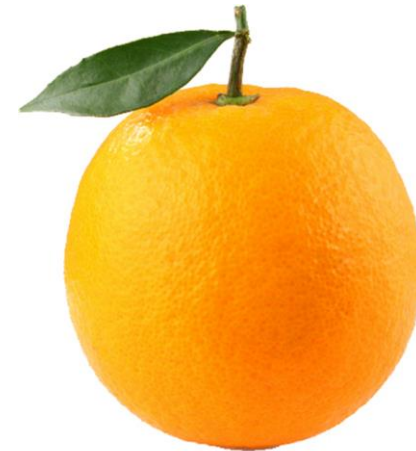
- Pateikiamas palankus/įdomus pasiūlymas (pvz., „žema kaina“)
- Priimamas palankus susitarimas,


Tačiau po to: 1) keičiamos sąlygos arba 2) arba išaiškėja, kad reikalingi papildomi dideli įdėjimai




5. Integruojančios derybos

- *Integruojamasis (probleminis) derėjimasis – kartu ieškomi problemos sprendimo būdai: vienos pusės laimėjimas nebūtinai reiškia kitos pusės pralaimėjimą, nes abi pusės gali pilnai pasiekti savo tikslus.*



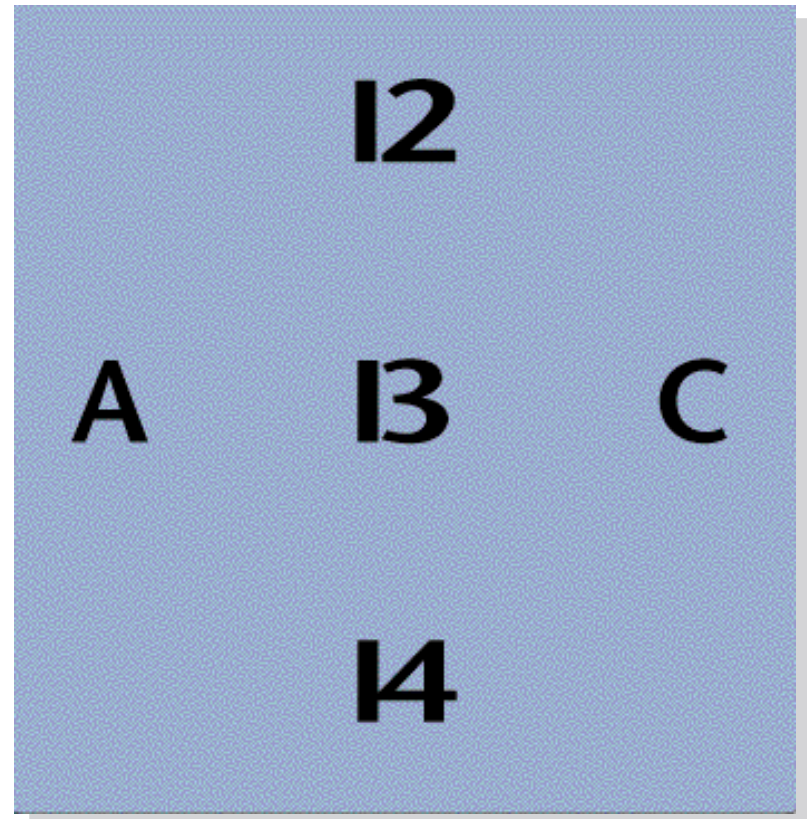
- 
- **Principas LAIMĖTI – LAIMĖTI**
 - Integruojančiose derybose pagrindinis principas yra BENDRADARBIAVIMAS, kai problemos sprendžiamos remiantis prielaida, kad egzistuoja daugiau negu vienas susitarimo variantas, sukuriantis sprendimą, kai laimi abi šalys.

- 
- **Integruojančiose derybose svarbu:**
 - keistis informacija, bendrauti;
 - stengtis suprasti kitos pusės poreikius ir tikslus;
 - pabrėžti panašumus ir mažinti skirtumus;
 - kūrybiškai ieškoti abiem pusėm priimtinių sprendimų.

6. Derybų sėkmės psichologiniai veiksniai

- Suvokimas
- Aktyvus klausymas -išgirsti
- Sudėtingų situacijų valdymas

Suvokimas



Aktyvus klausymas – išgirsti ir suprasti

- Ką išgirdau?
- Ar teisingai išgirdau?
- Ar viską išgirdau?
- Ar supratau?

Žmogui prireikia dvejų metų, kol išmoksta šnekėti, ir kartais net šešiasdešimties, kol išmoksta laikyti liežuvį už dantų

»

Lionas Feuchtwangeris

Klausyti padeda

- Dėmesingumas, susikaupimas
- Galvoti apie pateikiamą informaciją, o ne apie kitus dalykus (ypač kai žmogus kalba lėtai)
- Užsirašyti, jei reikia
- Minties pakartojimas
- Tikslinantys klausimai ir perfrazavimas:
 - Jei aš teisingai supratau...
 - Taip, mano nuomone, yra taip...
 - Norėčiau patikslinti...
- Apibendrinimas to, kas buvo pasakyta

Sudėtingų situacijų valdymas

Nekaltinti ir nekritikuoti, tačiau jei kita pusė kaltina:

- Nepertraukiamai išklausyti
- Patikslinti kaltinimą
- Sutikti, kad kaltinimai, priekaištai gali turėti pagrindą
- Paaiškinti kaip suprantate situaciją
- Į kaltinimą ar kritiką neatsakyti tuo pačiu ir neprieštarauti. Prašyti patikslinti....

7. Derybų eiga

- **1. Pasirengimas deryboms:** surinkti kuo daugiau reikalingos informacijos apie sprendžiamą problemą/derybų klausimą. Aiškiai apibrėžti savo tikslus (poziciją)
- **2. Derybų susitikimo pradžia:** tai procedūros, taisyklės, dienotvarkės derinimas su kita puse.
- **3. Derybų problemos aptarimas: derybų šalys pirmiausia** turi aptarti ir vienodai suprasti svarstomą klausimą/problemą, kokios klausimo ribos, ar ji susijusi su kitomis problemomis.

- **4. Tikslų/interesų išsakymas ir sprendimų paieška:** fiksuojami visi pasiūlymai.
- **5. Visų pasiūlymų aptarimas:** svarstomi visi pasiūlymai, labiausiai tenkinantys abi puses atrenkama. Turi išryškėti susitarimo rėmai.
- **6. Susitarimas:** jo rezultatas- žodinis ar rašytinis abi puses tenkinantis susitarimas. Pageidautina sudaryti ir pasirašyti susitarimo įgyvendinimo protokolą.
- **7. Susitarimo vykdymo derinimas.**

Dėkoju už kūrybišką darbą kartu

