

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

AISTĖ MAŽEIKIENĖ, KĘSTUTIS PELECKIS

VERSLO DERYBOS

Vadovėlis



LEIDYKLA
Vilnius TECHNIKA 2011

UDK 65.013(075.8)

Ma734

A. Mažeikienė, K. Peleckis. Verslo derybos: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2010. 368 p.

Vadovėlis sudarytas pagal modulio *Verslo derybos* programą. Leidinyje aprėptas visas derybų ir dalykinių pokalbių ciklas: nuo pasiruošimo ir informacijos rinkimo iki sprendimo priėmimo. Derybų ir dalykinių pokalbių procesas pateikiamas kaip visuma, atkreipiant dėmesį į atskirų dalių specifiką ir tarpusavio ryšį. Gebėjimas derėtis, dalyvauti dalykiniame pokalbyje apima platesnį kontekstą – žmonių bendravimo ir komunikacijų sistemą.

Knyga skirta VGTU studentams, besimokantiems pagal verslo vadybos ir įstaigų vadybos studijų programas. Šiuo leidiniu galės naudotis ir kitų aukštųjų mokyklų vadybos, ekonomikos ir kitų specialybių studentai, siekiantys įgyti žinių derybų ir dalykinių pokalbių vedimo srityje.

Leidinį rekomendavo VGTU Verslo vadybos fakulteto studijų komitetas

Recenzantai: doc. dr. Rita Bandzevičienė, Mykolo Romerio universitetas

doc. dr. Rasa Smaliukienė, Lietuvos karo akademija

doc. dr. Renata Korsakienė, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

dr. Jūratė Gintarė Antanavičienė, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

doc. dr. Algita Miečinskienė, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

VGTU leidyklos TECHNIKA 1196-S mokomosios
metodinės literatūros knyga
<http://leidykla.vgtu.lt>

ISBN 978-9955-28-845-9

eISBN 978-9955-28-841-1

doi:10.3846/1196-S

© Aistė Mažeikienė, 2011

© Kęstutis Peleckis, 2011

© VGTU leidykla TECHNIKA, 2011

Turinys

ĮVADAS	7
1. DALYKINIAI POKALBAI IR DERYBOS KOMUNIKACIJŲ SISTEMOJE.....	9
1.1. Dalykinė komunikacija. Dalykinis pokalbis. Derybos. Kada pokalbis virsta derybomis?.....	10
1.2. Komunikacijų įvairovė: sąvokos, procesai, modeliai	14
1.2.1. Socialinio suvokimo klaidos	20
1.2.2. Emocinis bendravimo aspektas	22
1.2.3. Transakcinės analizės taikymas dalykinėje komunikacijoje	23
1.2.4. Sėkmingo bendradarbiavimo modelio taikymas.....	34
1.3. Verbaliinė komunikacija.....	38
1.4. Neverbaliinė komunikacija	41
1.5. Kontroliniai klausimai	51
2. PASIRUOŠIMAS KALBAI, PASISAKYMUĮ.....	52
2.1. Pasiruošimo pranešimui ar kalbai sistema.....	52
2.2. Pasiruošimo pokalbiui sistema.....	62
2.3. Dalykinio pokalbio plano reikalingumas.....	68
2.4. Dalykinių susitikimų planavimo etapai ir pavyzdžiai	70
2.5. Dalykinio pokalbio loginė struktūra	74
2.6. Dalykinio pokalbio turinio klaidos, arba kodėl nepavyksta suprantamai pateikti informacijos	75
2.7. Retorikos principai ir priemonės: aiškumo ir įtaigos elementai	80
2.8. Atsakymas į keblius ir provokuojamus klausimus.....	96
2.9. Pasiruošimas sudėtingoms situacijoms dalykiniuose pokalbiuose ir derybose.....	109
2.10. Kontroliniai klausimai.....	117

3. INFORMACIJOS PERDAVIMAS IR PRIĖMIMAS.....	118
3.1. Informacijos mainų tikslai	120
3.2. Informacijos mainų pagrindai.....	121
3.3. Klausimų formulavimas	123
3.4. Klausymas informacijos mainų procese	130
3.5. Pašnekovo, oponento kalbos ir neverbalinio elgesio analizė.....	137
3.6. Kontroliniai klausimai	139
4. DALYKINIO POKALBIO PRADŽIA	140
4.1. Tikslas ir jam keliami reikalavimai	140
4.2. Tipiniai savęs žlugdymo pavyzdžiai.....	144
4.3. Pokalbio pradžia	145
4.4. Rekomendacijos pokalbio pradžiai	147
4.5. Galimi sunkumai pokalbio pradžioje	149
4.6. Pasitikėjimo kūrimas	153
4.7. Teisingumo suvokimas. Netiesos šaltiniai	165
4.8. Kontroliniai klausimai	168
5. PASIRUOŠIMAS DERYBOMS	169
5.1. Susikoncentravimas į tikslą.....	170
5.2. Derybų zonos numatymas	173
5.3. Vengtini derybų tikslai ir lūkesčiai	179
5.4. Žaidimo taisyklių nustatymas.....	182
5.5. Jėgos ir galios šaltiniai derybose.....	186
5.6. Informacijos apie derybų partnerį kaupimas	189
5.7. Pašnekovo, oponento poreikių nustatymas	197
5.8. Interesų ir pozicijos nagrinėjimas.....	201
5.9. Derybų nuostatos: nuo konkurencijos iki bendradarbiavimo	205
5.10. Įtikinimo proceso struktūra.....	208
5.11. Derybų eigos užtikrinimas	211
5.12. Derybų etapai	215
5.13. Kontroliniai klausimai.....	221
6. ARGUMENTACIJA, ĮRODYMAS, ĮTIKINIMAS, ĮTAIGA	222
6.1. Argumentavimo mažmožiai, galintys turėti lemiamos reikšmės.....	230
6.2. Argumentavimas, grindžiamas logikos principais, dėsniais, taisyklėmis.....	232
6.3. Retoriniai argumentavimo metodai.....	236
6.4. Spekuliatyvūs argumentavimo metodai, sofizmai	240

6.5. Argumentavimo taktika	249
6.6. Kontrolinė argumentavimo lentelė, skirta pasiruošti ir rezultatams apibendrinti	253
6.7. Pašnekovo, oponento įtikinimas, argumentuojant savo poziciją	254
6.8. Kontroliniai klausimai	258
7. OPONENTO, PAŠNEKOVO PASTABŲ NEUTRALIZAVIMAS	259
7.1. Tikslai ir uždaviniai.....	260
7.2. Pastabų ištakos.....	260
7.3. Dažniausiai pasitaikančios pastabų rūšys	268
7.4. Pastabų neutralizavimo technika	277
7.5. Pastabų neutralizavimo taktika	281
7.6. <i>Bon ton</i> ir pastabos.....	289
7.7. Atsakymai į pastabas.....	290
7.8. Asmeninių reakcijų valdymas. Greiti savikontrolės būdai	294
7.9. Kontroliniai klausimai	302
8. MANIPULIACIJŲ NAUDOJIMAS SIEKIANT ĮTAIGOS IR ĮTAKOS	304
8.1. Manipuliacijų priežastys.....	306
8.2. Teigiamos ir neigiamos manipuliacijos: atpažinimo būdai	308
8.3. Pagrindinės manipuliacijos, naudojamos dalykiniuose pokalbiuose ir derybose ..	310
8.4. Manipuliacijų priešnuodžiai	327
8.5. Kontroliniai klausimai	332
9. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS IR DERYBŲ, DALYKINIO POKALBIO UŽBAIGIMAS .	333
9.1. Sprendimų priėmimo greitinimo būdai	335
9.2. Sprendimo priėmimo kompetencija.....	338
9.3. Sprendimų priėmimo metodų įvairovė	339
9.4. Derybų, dalykinio pokalbio užbaigimas	348
9.5. Kaip užkirsti kelią nepasitikėjimui dėl sprendimų rezultatų.....	353
9.6. Atsitraukimo tikslai ir būdai. Derybų nutraukimo atvejai	356
9.7. Derybų įvertinimas. Klausimai sau po derybų	360
9.8. Kontroliniai klausimai	363
LITERATŪRA	364

ĮVADAS

Bendravimas – didžiulis malonumas.

A. de Saint-Exupérie

*Mokėjimas bendrauti su žmonėmis – tai prekė, už kurią aš pasiryžęs sumokėti
brangiau nei už bet ką kitą pasaulyje.*

J. D. Rockefelleris

Dalykiniuose pokalbiuose ir derybose dalyvaujame daug dažniau, negu patys tai suvokiame. Kiekvieną dieną mes su kažkuo tariamės – ir darbe, ir šeimoje. Vadovaudami verslui ar eidami tam tikras pareigas deramės tuomet, kai norime įgyvendinti tikslus tokiose situacijose, kuriose problemų sprendimas priklauso nuo kitų žmonių: reikia pagrįsti savo poziciją, argumentuoti, įrodyti teisumą ir t. t. Tenka derėtis, kai sprendžiant problemą organizacijoje ar įmonėje skirstomos užduotys, nustatomos teisės ir pareigos, vertinamos potencialios išlaidos ir pajamos, galima nauda ir nuostoliai. Dalykiniai pokalbiai, derybos – tai priemonė gauti, ko mums reikia, ką įpareigoja atlikti turimos pareigos; tai būdas sureguliuoti konfliktus, ginčytinus klausimus, organizuoti bendrą veiklą ir ją racionaliai nukreipti į tam tikrą tikslą.

Dalykiniuose pokalbiuose, derybose dalyvauja ne mažiau kaip dvi šalys, siekiančios bendro tikslo ir sutarimo. Derėtis versle tenka nuolatos: sudarant pirkimo-pardavimo sutartį (kontraktą), priimant ir atleidžiant darbuotoją, analizuojant daugybę įvairių situacijų. Dalykinis pokalbis ar derybos gali vykti lengvai arba su didele įtampa, gali pavykti nesunkiai susitarti ar įveikiant ypatingus sunkumus arba ir visai nepavykti susitarti. Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio psichologiją, jo ir atstovaujamos organizacijos interesus didele dalimi lemia dalykinio pokalbio ir derybų sėkmę. Norint tai gerai atlikti, reikia būti įsisavinus bendravimo pagrindus, gebėti skaityti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ženklus, išraiškas, turėti susikūrus pasiruošimo pokalbiui ir

deryboms sistemą, gebėti pateikti ir gauti informaciją, argumentuoti savo pozicijas, atsakyti į pastabas, jas neutralizuoti, perprasti, nepasiduoti manipuliacijoms ir mokėti dalykinį pokalbį ar derybas kaip dera užbaigti.

„Verslo derybų“ vadovėlio tikslas: suteikti teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, būtinų verslo vadybos specialistams, savo veikloje susiduriantiems su dalykiniais pokalbiais ir derybomis; formuoti studentų sisteminę požiūrį į dalykinių pokalbių ir derybų procesą, atskleisti atskirų etapų turinį ir esmę bei tarpusavio ryšius; mokyti studentus praktiškai pasiruošti dalykiniams pokalbiams ir deryboms, padėti įvaldyti pozicijos argumentavimo ir pastabų neutralizavimo metodus, išvelgti ir suprasti pašnekovo manipuliacinius veiksmus; ugdyti studentų gebėjimus efektyviai užbaigti dalykinius pokalbius ir derybas, mokyti sprendimų priėmimo greitinimo technikos ir taktikos.