6. Derybos. Derybų teorijos.

**Derybos** apima visą ciklą: pasiruošimą joms, informacijos mainus, derėjimosi procesą, derybų rezultatą, poderybinę analizę. O **derėjimasis** yra komunikavimo procesas tarp derybų šalių.

Pagrindinės derybų charakteristikos (Herbst, 2008):

* derybos visada apima bent dvi šalis („šalys“);
* įvairūs interesai ir (ar) tikslai egzistuoja tarp šalių, atsižvelgiant į sprendimų priėmimo problemą, kuri turi būti išspręsta kartu („interesai“);
* bendrai pasiektas susitarimas reikalauja interaktyvaus sprendimų priėmimo proceso („procesas“);
* per šį sąveikos procesą, sprendžiant problemą, yra galimybė rasti sprendimą, kuris pastato derybų partnerius į geresnes padėtis nei anksčiau („rezultatas“).

Derybų ciklai ir jų aprašymai.

1. Pasiruošimas deryboms. Pasiruošimo procesą sudaro: − derybinių strategijų parengimas (misijos ir vizijos formavimas, tikslų nustatymas, strateginių sprendimų nustatymas, derybų išteklių nustatymas, analizuojama aplinka (bendroji, specialioji), derybinis kontekstas); − tinkamiausių taktikų atranka; − derybinio elgesio – derybų stiliaus pritaikymas situacijai (šis stilius gali būti specialiai parinktas ir suderinamas su visų derybų šalių socialine kultūra).
2. Informacijos mainai. Kuo daugiau sužinosime apie kliento poreikius, tuo sėkmingesnį pasiūlymą ar derybų strategiją parengsime. Todėl derėjimosi proceso fazę yra naudingiau pradėti kuo vėliau, iki tol sužinant kuo daugiau apie dalyvaujančių derybų šalių derybines galias ir poreikius.
3. Derėjimosi procesas. Procesas gali būti nagrinėjamas tokiais požiūriais: etiniu-moraliniu, sąžiningumo, pasitikėjimo. Proceso eiga ir jos valdymas nulemia derybų rezultatyvumą.
4. Derybų rezultatas. Pasibaigus deryboms gali būti pasiektas susitarimas arba derybos yra žlugusios. Derybų rezultatą galima analizuoti šiais būdais: − biheivioristiniu moksliniu (šalių pasitenkinimas gautu derybų rezultatu); − taikant žaidimų teoriją (apskaičiuojant galimas derybų alternatyvas, prognozuojant derybų rezultatus Pareto principu).
5. Poderybinė analizė. Nesvarbu, ar buvo pasiektas sėkmingas, ar nesėkmingas rezultatas, yra svarbu atlikti poderybinę analizę ir įvertinti gautą rezultatą. Šioje fazėje yra būtina nustatyti padarytas klaidas, neišnaudotas situacijas (Paleckis K., 2013).

**Derybų strategijų modeliai (Schawarz R. ir A. Peutsch (2001):**

**„Win – win“ (bendradarbiavimas**). Tai yra vienas iš populiariausių ir teigiamiausių strategijų. Naudojant šią strategiją yra užtikrinama, kad visos pusės bus patenkintos ir gaus tam tikrą naudą iš šių derybų. Ši strategija užtikrina, kad gilius ryšius ir bendradarbiavimą tarp šalių.

**„Win – lose“ (lengvai pasiduodantis)** – tai tarsi autoritarinė strategija. Viena iš pusių užima valdančiąją poziciją ir ją išlaiko visų derybų metu. Pagrindinis šios strategijos tikslas yra per galią, valdžią, užimamą poziciją gauti viską, ko nori, mainais nesiūlant nieko. „Aš nugaliu, tu pralaimi“ situacija.

**„Lose - win (pajungimas)“** – tai strategija, kurios metu tu atiduodi, prarandi, ir tai nėra nei asmeninis nei įmonės naudai. Šioje situacijoje žvelgiant į tolimą perspektyvą tai paveikia įmonę taip, kad ji negali išvystyti ekonomiško vientisumo, taip pat tai neleis individualiame lygmenyje tobulėti asmeniui ir ugdyti savo kompetenciją.

**„Lose – lose (išvengimas)“** – tai situacija, kai derybų procese matome, kad visos dalyvaujančios šalys yra labai atkaklios, nesutramdomos, bei didžiausią dėmesį skiriančios savo ego patenkinimui. Užėmus tokią strategiją, nieko teigiamo ir tikslingo derybų metu nebus įmanoma pasiekti. Vadovaujamasi tokiu principu, kad „jeigu niekas nelaimi, nėra taip blogai būti ir pralaimėjusiu“.

C. Tinsley ir M. Pillutla išskirias penkias derybų strategijas:

1) **Jėgos (savo interesų) strategija**, kuria siekiama maksimizuoti tik absoliučią naudą sau. Tokios strategijos įgyvendinimui gali būti pasitelkiamos tokios priemonės, kaip didelių tikslų iškėlimas, tvirtas savos pozicijos laikymasis.

2) **Altruistinė strategija** bus nukreipta į kitos derybų šalies gaunamos naudos padidinimą – nuolaidžiu elgesiu derybose bus siekiama patenkinti oponentų interesus.

3) **Bendro problemų sprendimo strategija** nukreipta į bendros naudos didinimą. Šis elgesys dar vadinamas integracine strategija ir gali būti įgyvendinama tokiais taktiniais veiksmais kaip informacijos apie interesus ir prioritetus atskleidimas, gilesnių interesų išsiaiškinimas.

4) **Konkurencinė** strategija formuoja elgesį, kuris nukreiptas į pergalę prieš derybų partnerius, taigi siekiama padidinti subjektyvią naudą sau. Ši strategija skiriasi nuo jėgos strategijos, nes nebūtinai lems absoliučios naudos sau maksimizavimą, o dėl santykinės naudos padidinimo (priešininko nugalėjimo, užsitikrinimo, kad jis gaus kaip galima mažiau) derybininkas net bus linkęs paaukoti savo absoliučią naudą. Ši strategija apimtų tokių taktinių veiksmų, kaip blefavimas, grasinimai, kurie dažnai sumažina abiejų pusių absoliučią naudą, panaudojimą.

5) **Lygybės strategija** paremta siekiu po lygiai derybų šalims padalyti derybose pasiektus rezultatus. Dar kitaip ši strategija vadinama kompromisine arba „akis už akį“ strategija, kuri pasireiškia abipusiškai vienodų nuolaidų derybose darymu.

Derybų praktikai išskiria tris skirtingus pozicijų pateikimo ir argumentavimo stilius, apibūdinančius kokią logiką pasitelkiant derybų eigoje įgyvendinami taktiniai veiksmai. Jie yra būdingi skirtingų kultūrų atstovams, atspindi derybininko mąstymo būdą bei gali nulemti visą derybų toną.

• **Faktinė-indukcinė** pozicijos pristatymo ir argumentavimo forma remiasi pateiktais „įrodymais“ ir iš jų sekančiomis neginčijamomis išvadomis. Ši forma neapima filosofinių debatų, o yra nukreipta tiesiai į klausimo detalių aptarimą.

• **Aksiominis-dedukcinis** stilius iš bendrų principų išeina į praktinį jų pritaikymą. Čia reikalaujama teorinio, principinio kiekvieno veiksmo pagrindimo ir paaiškinimo, akcentuojami pagrindiniai susitarimo principai, dėl kurių reikia susitarti, o detalės yra ne tokios svarbios.

• **Emocinė-intuityvioji** argumentavimo taktika remiasi jausmais, apeliuoja ne į besiklausančiojo protą, bet į širdį. Čia panaudojami draugiškumo, moralinio įsipareigojimo argumentai, nes jie laikomi svarbesniais nes reikalų išsprendimas yra paremtas geru tarpusavio supratimu (Venckutė J., 2007).