



VERSLŲ DERYBOS IR DALYKINIAI POKALBIAI: KOMUNIKACIJA DERĖJIMOSI PROCESU

Kęstutis Peleckis¹, Valentina Peleckienė², Aistė Mažeikienė³

^{1,2}Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

³Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹kestutis.peleckis@vgtu.lt; ²valentina.peleckiene@vgtu.lt; ³aiste.mazeikiene@mruni.eu

Įteikta 2011-12-01; priimta 2012-02-28

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjamos problemos, susijusios su nepakankamu derėjimosi proceso komunikacinių elementų sisteminu suvokimu ir naudojimu. Apžvelgiama asmeninės komunikacijos, komunikacijos derybų ir dalykinių pokalbių procesuose apibrėžimų įvairovė ir jų loginiai ryšiai, pagrindiniai šių bendravimo procesų požymiai ir esminės savybės. Daug dėmesio skiriama derėjimosi proceso tarpusavio supratimui siekiant bendro tikslo. Straipsnyje aptariamos dažniausiai pasitaikančios suvokimo klaidos derėjimosi procese ir pateikiamos priemonės joms išvengti. Derėjimosi proceso komunikacijoje išryškintas emocinis derėjimosi aspektas, verbalinio ir neverbalinio poveikio priemonių derinimo būtinumas.

Reikšminiai žodžiai: verslo derybos, dalykiniai pokalbiai, komunikacija, derėjimasis.

BUSINESS NEGOTIATIONS AND BUSINESS MEETINGS: COMMUNICATION IN THE BARGAINING PROCESS

Kęstutis Peleckis¹, Valentina Peleckienė², Aistė Mažeikienė³

^{1,2}Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania

³Mykolas Romeris University, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania

E-mails: ¹kestutis.peleckis@vgtu.lt (corresponding author); ²valentina.peleckiene@vgtu.lt; ³aiste.mazeikiene@mruni.eu

Received 01 December 2011; accepted 28 February 2012

Abstract. This article deals with the problems associated with lack of communication elements of the bargaining process, perception and usage. This article provides an overview of personal communication, communication in negotiations and business processes, a variety of definitions and their logical relations, the main features of these communication processes and essential properties. The article focuses on the bargaining process, mutual understanding in the process of achieving a common goal. The article discusses the most common errors in perception of bargaining process, and provides measures to prevent them. The bargaining process in communication highlights the emotional aspect of bargaining, the impact of verbal and nonverbal measures on harmonization.

Keywords: negotiations, business meetings, communication, bargaining.

JEL Classification: M21, M54.

1. Įvadas

Aktualumas. Derėtis versle tenka nuolat: sudarant pirkimo–pardavimo sutartį, priimant ir atleidžiant darbuotoją, sprendžiant daugybę įvairių situacijų. Dalykinis pokalbis ar derybos gali vykti lengvai arba su didele įtampa, gali pavykti nesunkiai susitarti įveikiant ypatingus sunkumus arba visai nepavykti susitarti. Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio psichologiją, jo atstovaujamos organizacijos interesus daugiausia lemia dalykinio pokalbio ir derybų sėkmę. Norint tai gerai atlikti, reikia turėti bendravimo pagrindus, gebėti skaityti verbalinio ir neverbalinio bendravimo 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.

Problema. Kai kurių komunikacijos elementų svarbos derybiniame procese neįvertinimas, komunikacijos teorinių žinių ir įgūdžių stoka gali tapti esmine kliūtimi efektyviems derybų rezultatams pasiekti.

Tyrimo objektas – komunikacija derėjimosi procese.

Darbo tikslas – atskleisti svarbiausius derėjimosi proceso komunikacinius elementus, leidžiančius efektyvinti verslo derybas ir dalykinius pokalbius.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

2. Verslo derybos ir dalykiniai pokalbiai komunikacijų sistemoje

Verslo derybos ir dalykiniai pokalbiai – sudėtingas daugiaplanis, daugialypis procesas, kuriame derinami ir sprendžiami besiskiriantys, o dažnai ir prieštaringi besiderančių šalių interesai (Aguinis *et al.* 1998; Anderson, Bowman 1999; Bailenson, Beall 2006). Šalys siekia rasti tokį kompromisinį sprendimo variantą, kuris geriausiai atitiktų jų tikslus ir interesus. Tai reiškia, kad besiderančios šalys turi mokėti ieškoti sprendimų variantų, juos vertinti, tarpusavyje lyginti, parinkti iš jų geriausią, abiem pusėms priimtina (Bailenson *et al.*, 2001; 2003; 2004; 2005; Ginevičius 2009; Lobanova 2009; Jurevičienė, Komarova 2010; Smaliukienė *et al.* 2010; Zabelavičienė 2008). Tam reikia mokėti valdyti derėjimosi procesą, ruoštis deryboms kaip sprendimo paieškos procesui, gebėti pasirinkti efektyviausią derėjimosi strategiją ir taktinius jos realizavimo žingsnius, planuoti derybų fazes ir etapus (Barg 1994; Bucy 2000; Burgoon, Bacue 2003; Burgoon *et al.* 2000; Burgoon, Dunbar 2000).

Kita vertus, derybos – jų dalyvių komunikacijos, bendravimo procesas. Šiuo požiūriu derybų rezultatyvumas priklauso nuo to, kaip šalys vieną kitą supranta, kokia informacija viena apie kitą disponuoja ir išgauna derėjimosi procese, kaip joms pavyksta išsiaiškinti viena kitos

elgesio motyvus, geba pateikti pasiūlymus, argumentus, įtikinti kitą pusę.

Derėjimasis – potencialiai konfliktiškas procesas. Todėl derybininkas turi turėti savo arsenale priemonių, kurios neleistų konfliktui išsiliepsnoti, o jam įvykus mokėti išeiti iš tokios situacijos, išspręsti konfliktą, orientuojantis į ilgalaikius santykius su derybų partneriu (Cherulnik *et al.* 2001; Choi *et al.* Driskell, Salas 2005; Dunbar, Burgoon 2005a, 2005b).

Savo ruožtu verslo derybos, dalykinis pokalbis – asmenybių sąveika. Ši sąveika gali vykti kovos arba bendradarbiavimo forma. Galima pačiam vadovauti derėjimosi procesui arba galima leisti būti vadovaujamam kito asmens, pasiduoti įtakai. Galima pačiam formuluoti žaidimo taisykles arba priimti kitos pusės primetamas sąlygas. Geras derybininkas turi mokėti atsispirti įtakai ir manipuliacijoms, argumentuoti ir apginti savo pasiūlymus, nepasiduoti spaudimui, oponentą paversti partneriu, derybinėje situacijoje iš kovos pozicijų pereiti į bendradarbiavimo vėžes.

Komunikacijos formos ir kanalai šiame amžiuje tobulėja labai sparčiai, o ekonominės ir visos kitos gyvenimo krizės reikalauja spartinti naujų komunikacijos priemonių ir technologijų plėtrą. Tačiau gyvo dalykinio pokalbio ir betarpiškų derybų reikšmė ir toliau išlieka labai svarbi. Svarbiausi ir lemtingiausi susitarimai vyksta ir dar ilgai vyks susitinkant akis į akį. Pokalbis – vienas iš geriausių ir priimtinausių būdų įtikinti pašnekovą savo pozicijos pagrįstumu, kad jis pats sutiktų su oponento pozicija ir ją priimtų ar palaikytų (Peleckis *et al.* 2010, 2011a; 2011b; Peleckis, Mažeikienė 2009).

Kuo daugiau komunikacijos priemonių įvaldome, tuo dažniau patys nustembame patyrę (dažniausiai pavėluotai), kad žodžiai ne visuomet pasiekia tikslą. Be to, pasakyti žodžiai pašnekovams ne visuomet reiškia tą patį, ką ir... mums. Tuo labiau, kad ne visi turime talentą kalbėdami uždegti žmonių širdis ir pažadinti mintis. Lyg ir žinome teoriškai, kaip sustiprinti žodžių įtaigą, jų poveikį, kokios vartojimo žodžių galimybės ir kaip valdyti kūną, gestus, mimiką, tačiau ką daryti, kad dalykinis bendravimas nevirstų „sugedusiu telefonu“ ir galiausiai pasiektume asmeninius ar organizacijos tikslus?

Daugelis verslo vadovų ir specialistų efektyvią komunikaciją derėjimosi procese verslo derybų ir dalykinių pokalbių meistriškumą mini kaip būtiną sėkmės recepto sąlygą.

Turbūt ne kartą esame patyrę, kad svarbaus pokalbio metu viskas reikšminga: žodžiai, gestai, mimika, aplinka, apranga, laikysena. Šių veiksmingai kontroliuojamų dalykų visuma gali sėkmingai (arba nesėkmingai) kurti mūsų įvaizdį.

Verslo derybų ir dalykinių pokalbių mokslas ir menas apima daugybės mokslų žinias: komunikacijos, retorikos, psichologijos, etikos, vadybos, ekonomikos. Šių mokslų žinių jungtis suteikia galimybę komunikacijos ir kalbos

galimybes atskleisti daug geriau, nei kartais girdime ir stebime aplink. Ir tam pasiekti nereikia didelių atradimų. Verta žinoti pagrindinius derėjimosi proceso komunikacijos ir poveikio elementus ir juos taikyti.

Komunikacijos, derybų ir dalykinių pokalbių apibrėžimų yra didelė įvairovė (kai kurie autoriai pateikia beveik 100 komunikacijos apibrėžimų), tačiau svarbi yra jų loginė seka (kas iš ko kyla ir formuojasi toliau) ir praktinis palyginimas. Pagrindiniai šių sudėtingų bendravimo procesų požymiai ir apibrėžimai pateikti lentelėje.

Komunikacija apskritai, o kartu ir derėjimosi proceso komunikacija turi būti abipusė. Derėjimasis yra komunikacijos procesas, kuriame ne mažiau kaip dvi šalys siekia abiem pusėms priimtino susitarimo. Verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose pasireiškia asmenų ar grupių poveikis vienas kitam (Pipirienė, Maciukevičienė 2011). Tas poveikis atliekamas tiek verbaliniu, tiek neverbaliniu būdais. Derantis siekiama paveikti oponento mąstymą, įtikinti jį, kad tam tikri pokyčiai padės pasiekti bendrą tikslą ir abiem pusėms naudingą sutarimą. Informacijos priėmėjas gaunama informaciją dekoduoja, apdoroja ir pats siunčia savo informaciją. Tai – grįžtamasis ryšys, kuris pakoreguoja siunčiamos informacijos supratimą. Jei komunikacija tęsiasi sėkmingai, siuntėjo ir priėmėjo informacijos dekodavimai vis labiau sutampa, vadinasi, jie rado bendrą kalbą. Tačiau ne visada taip įvyksta. Draugiškas patarimas ar naudingas pasiūlymas gali būti suprastas kaip kritika, pokštas, galintis įžeisti, pastaba gali virsti priekaištu. Šis suvokimas priklauso nuo asmenybės veiksnių – emocinės patirties, nuotaikos, vertybių.

Pagal bendravimo stilių, situaciją, sąlygas komunikacija derėjimosi procese gali būti:

1) *vienpusė*: kalbėtojas pateikia klausytojams informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio;

2) *dvipusė*: laisvai keičiamasi idėjomis. Ši komunikacija užima daugiausia laiko, bet yra labai veiksminga;

3) *vienpusė komunikacija su grįžtamuju ryšiu*: kalbėtojas pateikia informaciją ir klausia, kaip ji suprasta.

Pagal informacijos perdavimo derėjimosi procese intenciją komunikacija gali būti *tikslinė ir netikslinė*, pagal rezultatyvumą – *veiksminga ir neveiksminga*.

Pagal veiksmingumo lygį komunikacija derėjimosi procese gali būti skirstoma taip:

1 lygis – *veiksmingiausia* – *tiesioginė (vykstanti akis į akį)*, kai keičiamasi informacija per tiesioginį kontaktą, naudojant verbalinius (žodinius) ir neverbalinius simbolius. Iš karto betarpiškai atsirandantis momentinis grįžtamasis ryšys užtikrina veiksmingą bendravimą.

2 lygis – *mažiau veiksminga*, kai komunikacijos partneriai atskirti erdvėje ir sąlygiškai laike (vykstanti telefonu, elektroniniu paštu, skaipto sistema ir pan.).

3 lygis – *mažiausiai veiksminga* yra *netiesioginė (sudėtingiausia) raštiška komunikacija (pašto paslaugų sritis)*, kai

partneriai atskirti laike ir erdvėje ir nėra jokio momentinio grįžtamojo ryšio arba dar blogiau – kartais gavėjų ryšys pasiekia per vėlavimą; gavėjas sureaguoja, tačiau situacija jau būna pasikeitusi, galima sakyti – šaukštai po pietų.

3. Suvokimo klaidos derėjimosi procese

Išskiriamos šios būdingiausios suvokimo klaidos derėjimosi procese:

1) dalis informacijos praleidžiama;

2) kai kurioms detalėms suteikiama per daug reikšmės;

3) neteisingai interpretuojame ryšius tarp atskirų suvokiamų elementų;

4) daromos neteisingos prielaidos apie žmones, remiantis akstesne patirtimi ir klaidingai manant, kad kai kurie būdo bruožai turi būti visada susiję su kitais.

Norint išvengti suvokimo klaidų derėjimosi procese, reikia:

a) būti lankstiems, gebėti keisti nuomonę apie žmogų, sužinojus ką nors naujo. Tai padėtų išvengti *aureolės efekto* – kai dalis gautos informacijos apie žmogų ima dominuoti ir daro įtaką galutiniam sprendimui. Pavyzdžiui, pastebėję labai patrauklų asmens bruožą, esame linkę nepastebėti jo trūkumų ir ieškome kitų patrauklių savybių, siekdami susidaryti kuo teigiamesnį asmens vaizdą. Ir priešingai, jei pastebime ką nors atstumiančio, ieškome ir daugiau patvirtinimų, kad tas asmuo apskritai yra neigiamas. Įgijus lankstumo vertinant, pavyktų išvengti ir stereotipų poveikio;

b) atidžiai stebėti ir sekti detales, skirti joms dėmesio: ir žodiniams, ir nežodiniams pranešimams bei aplinkybėms, kurioms esant bendraujama. Reikia nuolat tikrinti gaunamą informaciją ir lyginti su tuo, ką pastebime, su turima nuomone, atkreipiant dėmesį į prieštarigus dalykus, kurių apstu bendravimo procese. Taip išvengtume *apgaulingo nuoseklumo iliuzijos* (angl. *False consistency*), kai nepagrįstai tikimės, kad kito asmens elgesys bus nuoseklus: vienas jo poelgis neprieštaraus kitam, panašiomis situacijomis jis visuomet elgsis taip pat ir pan. Todėl kartą iš ko nors išgirdę stačiokišką frazę: „Man jau pakaks šių nesąmonių“, kol kas nemanykime, kad tas žmogus – arogantiškas nepraustaburnis, nors tąkart jis gal tiesiog stačiokiškai pajuokavo;

c) reikia mokėti atidėti sprendimą, t. y. reikia stengtis kuo ilgiau nedaryti galutinio, lemiamo sprendimo, sukaupti apie jį kuo daugiau ir įvairiapusiškesnės informacijos ir apgalvoti, kaip reaguoti pačiam;

d) skirti laiko papildomai informacijai rinkti, kuri padėtų susidaryti objektyvesnę nuomonę;

e) nepasiduoti pirmojo įspūdžio (pradmės) ir baigmės poveikiui. Daugeliu tyrimų nustatyta, kad ir pačius pirmuosius, ir paskutinius žmonių žodžius bei poelgius įsimename geriau nei vidurinius ir jais labiau pasitikime, sprenddami apie žmones. Pvz., jei vienos derybos baigėsi nesėkmingai, tai nebūtinai reiškia, kad ir visos kitos derybos su šiuo žmogumi bus tokios, kad neverta nei pradėti. Nors nemalonius

Lentelė. Asmeninė ir dalykinė komunikacija: palyginimas su dalykiniu pokalbiu ir derybomis

Table. Personal and business communication: a comparison with business meetings and negotiations

Apibrėžimas	Tiksai ir funkcijos	Proceso aplinka ir sąlygos
<p><i>Komunikacija</i> (lot. <i>communicatio</i> – pranešimas, perdavimas):</p> <p>a) procesas, reikalingas socialinio gyvenimo analizei;</p> <p>b) žinios gavėjui apie tam tikrą dalyką siuntimas. Žinios siuntėjas ketina perduoti tam tikrą informaciją; gavėjas turi motyvą, iš jo laukiama kokių nors santykių – komunikacinio efekto;</p> <p>Komunikacija – tai keitimasis sukurta / apdorota informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo.</p>	<p>a) įrankis informacijai perduoti bendraujant;</p> <p>b) būdas priimti žinias;</p> <p>c) būdas kurti socialinius santykius tarp proceso dalyvių;</p> <p>d) keitimasis psichinės veiklos rezultatais (žiniomis, mintimis, sprendimais, vaizdiniais, patirtimi, jausmais, nuostatomis ir kt.);</p> <p>e) veiksmų derinimas, tarpusavio poveikis;</p> <p>f) tarpusavio supratimas (socialinė percepcija).</p>	<p>a) bendra aplinka – socialinė, fizinė, laiko erdvė, supanti dalyvius;</p> <p>b) tam tikras laikas, pvz., komanda ar pasisveikinimas gali trukti trumpai, bet laikraščio skaitymas užims daugiau laiko ir nereikalaus papildomos sąveikos tarp siuntėjo ir gavėjo;</p> <p>c) situacijos pokyčiai: kintantys dalyvių tarpusavio santykiai ir išorinė aplinka;</p>
<p>Asmeninė komunikacija yra neformali – tai keitimasis informacija asmeninio pobūdžio klausimais.</p>	<p>Draugystė, bičiulystė, kurios svarbiausias dalykas yra tarpusavio patrauklumas.</p>	<p>d) laisvas abiejų bendraujančių partnerių vienas kito pasirinkimas;</p> <p>e) vienas kito poreikių tenkinimas bendraujant.</p>
<p><i>Dalykinė komunikacija</i> yra formali – tai keitimasis informacija platesniu mastu, prasmės perteikimas įvairiais simboliais, susijusiais su vidinių ir išorinių žinių perdavimu ir gavimu <i>žodžiu, raštu ir neverbaliniu</i> būdu organizuotose žmonių grupėse arba tarp organizuotų žmonių grupių.</p>	<p>Žinių, nuomonių, kuriomis žmonės keičiasi, tikslinimas ir plėtimas. Tuo naudodamiesi organizacijos nariai:</p> <p>a) gali tinkamiau reaguoti į pokyčius organizacijoje, prisitaikyti prie kintančių užduočių;</p> <p>b) turi galimybę pažinti situaciją, spręsti kylančias problemas;</p> <p>c) labiau motyvuotai siekti bendrų tikslų.</p>	<p>a) dažniausiai – formali organizacijos veikla;</p> <p>b) santykiai su formalia organizacija;</p> <p>c) tam tikrų įgaliojimų ir (arba) įsipareigojimų turėjimas.</p>
<p><i>Dalykiniai pokalbiai</i> yra:</p> <p>a) būdas spręsti klausimus, pasitelkiant žodinį kontaktą tarp oponentų, partnerių (pašnekovų), kurie turi grupės ar organizacijos įgaliojimus spręsti kilusias problemas;</p> <p>b) apgalvotas vieno ar grupės žmonių siekis žodžiu daryti įtaką kitam žmogui ar žmonių grupei, siekiant paveikti kurią nors pusę tam tikroje situacijoje ir pakeisti pašnekovų santykius.</p>	<p>a) pradėti kokių nors veiklą;</p> <p>b) kontroliuoti veiklą;</p> <p>c) keistis informacija;</p> <p>d) spręsti kilusią problemą;</p> <p>e) skatinti veiklą ir kelti naujas idėjas;</p> <p>f) kurti tarpusavio santykius;</p> <p>g) palaikyti ir plėtoti santykius.</p>	<p>Pagrindinės dalykinio pokalbio sąlygos, padedančios susikalbėti bent kiek svarbiu klausimu, yra šios:</p> <p>a) mokėjimas sudominti pašnekovą orientuojantis į jo poreikius;</p> <p>b) tarpusavio pasitikėjimo kūrimas susitikimo metu;</p> <p>c) kūrybiškas komunikacijos taisyklių, metodų ir triukų taikymas, perduodant informaciją (įtikinimas).</p> <p>Jos visos susijusios, todėl neleistina remtis tik kuria viena iš jų.</p>
<p><i>Derybos</i> – dalykinio bendravimo procesas, kuriam vykstant partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti abiem šalims tinkamą sprendimą. Palankus derybų rezultatas leidžia skirtingus tikslus turinčioms pusėms siekti savų interesų. <i>Derybos</i> dar apibrėžiamos kaip <i>mainai</i>.</p>	<p>a) mėginti suderinti pirmosios pusės požiūriu gerą rezultatą su antrosios derybų pusės požiūriu geru rezultatu;</p> <p>b) pasiekti, kad kiekviena pusė gautų ką nors vertingo mainais už daromą nuolaidą.</p> <p>Tiksai pagal prioritetus skirstomi į grupes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kuriuos pasiekti būtų idealu; • kuriuos pasiekti realu; • kuriuos pasiekus atsirastų jausmas, kad derybos buvo nesėkmingos. 	<p>Kad abi pusės derybose ką nors laimėtų, reikia: būti gerai pasiruošusiems deryboms (surinkti visą reikalingą informaciją ir a) būti pasirėngusiems daryti kompromisus), lankstiems (tai derybose – ne silpnumo, o jėgos požymis);</p> <p>b) būti įvaldžiusiems tam tikrus įgūdžius: gebėjimą nustatyti tikslus, išnagrinėti daug pasirinkimo galimybių; pokalbio palaikymą, pareiškiant savo nuomonę ir išklausančią kitą pusę; mokėjimą išdėstyti dalykus pagal svarbą; gebėjimą save kontroliuoti; įžvalgumą (nuolat ieškoti kitos šalies pozicijos silpnųjų vietų);</p> <p>c) turėti derybų strategiją ir sprendimus, numatyti, kurie dalykai svarbiausi ir kurie ne tokie svarbūs;</p> <p>d) neskubėti, kad vėliau netektų gailėtis; nedaryti nuolaidų nieko negaunant mainais.</p>

derybų partnerio pareikštus priekaištus derybų pabaigoje prisimenama labiau nei susitikimo pradžioje išsakytus komplimentus (*baigmės efektas*), kitos derybos turėtų prasidėti nuo nulio – kartais palankų derybų rezultatą galime pasiekti tik atsikratę ankstesnės patirties, neatsižvelgdami į buvusiuose susitikimuose išsakytus žodžius, tačiau turėdami galvoje pašnekovų pažinimą... Laikas ir aplinkybių kaita keičia ir situaciją, ir derybų partnerio tikslus, ir interesų sritis, tad kitoje vietoje ir kitu laiku, atsikratę neigiamų ankstesnių derybų patirties, geriau pasiruošę ir labiau pažindami derybų partnerį kaip asmenybę, galime sėkmingiau rasti interesų sutapimo taškus ir siekti abipusio laimėjimo;

f) pabandyti įsijausti – pažvelgti į situaciją kito žmogaus akimis, suprasti jo padėtį. Iš tikrųjų tol, kol patys nebuvome patekę į ilgalaikio bedarbio, apvogto vadovo, bendravimo stokojančio vienišiaus, sunkaus ligonio, nekaltai teisiamojo padėtį, ne visada galime tiksliai suprasti šių žmonių reakcijas ir intensyvias emocijas. Pvz., derybų metu oponentą gali erzinti pašnekovo pedantiškumas, gilinimasis į smulkmenas, įdėmus, netgi įtarus žvilgsnis, jam išgirdus bet koki naujesnį dalyką. Bet tai nereiškia, kad turi pritrūkti kantrybės įrodinėti, pateikti jam išsamius duomenis ir pagrįsti faktus – gali būti, kad šį žmogų iki šiol tiesiog supo nepatikimi partneriai, galbūt jis yra patyręs apgaulę ir su ja susijusių nuostolių ar ilgą laiką dirbo tokioje aplinkoje, kur tik ir ieškota jo silpnųjų pusių ir bandyta tuo pasinaudoti. Reikia stengtis rasti ne vieną, bet keletą skirtingų paaiškinimų, kodėl žmogus pasielgė vienaip, o ne kitaip, atkreipti dėmesį ir į vidinius (pvz., galbūt jis piktas todėl, kad jam šiandien ištraukė dantį, jis alkanas, o vakare dar laukia ilgus akcinių susirinkimas, per kurį jis gali gauti pasiūlymą palikti postą, ar galbūt jis visiškai nepasiruošęs šioms deryboms, net nėra perskaitęs gautos informacijos), ir į išorinius (gal sugedo automobilis, vaikų nėra kam paimti iš darželio, jam per karštą) jo elgesį galinčius lemti veiksnius.

4. Emocinis derėjimosi aspektas

Verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose negalima nė minutei pamiršti emocinio bendravimo aspekto. Kyla klausimas, kodėl derėjimosi proceso komunikacijoje svarbios emocijos? Kaip rodo praktika, būtent emociniai dalykai dažnai viską sugadina arba, priešingai, konstruktyviai paspartina susitarimus ir palengvina bendradarbiavimą (Ekman 1997; Hecht *et al.* 1999; Izard 1997; Manusov 1999; Parkinson *et al.* 2005; Riggio 2005).

Galimas dvejopas reagavimas į kitą žmogų ir jo problemas: *kognityvinis* (informacinis, mąstymo) ir *emocinis*. Tam tikrais atvejais mums reikia žmogaus, kuris galėtų suteikti reikalingos informacijos, išmintingai patarti, analizuodamas problemą, rasti objektyvių faktų, rodančių, kaip įklimpta į informacijos liūną. Kitais atvejais labiau reikia emocinės paramos, supratimo, užuojautos, išklausymo.

Emocinė parama vadinama **empatiija** – įsijautimu į kito žmogaus emocinę būseną ir išgyvenimu to, ką jaučia kitas.

Išskiriamos trys empatijos fazės:

1) *supratimas, kito žmogaus emocinės būsenos pajautimas*. Svarbu ne tik sugebėti, bet ir norėti gilintis į kito žmogaus jausmus. Ypač derybose, dalykiniuose pokalbiuose reikia stengtis suprasti, ką išgyvena pašnekovas – tik taip galima sužinoti, kas jam svarbiausia, kokios yra silpnosios derybų partnerio pusės, kurias galima paveikti ir padėti, pvz., derybų metu pašalinti nesaugumo, priešiško ar nepasitikėjimo priežastis;

2) *kito žmogaus jausmo išgyvenimas*. Atrodytų, kad empatiškas žmogus džiaugiasi, rūpinasi kitu labiau nei savimi pačiu. Ne tik motinos džiaugiasi savo vaiko sėkme ir rūpinasi dėl jų nesėkmių labiau nei patys vaikai. Kiekvienose derybose labai naudinga balsu svarstyti, ką iš vieno ar kito sprendimo gauna kiti derybų dalyviai, galvoti tarsi už juos, žinoma, nepamirštant ir savo interesų.

3) *jausmo perdavimas įvairiomis išraiškos priemonėmis*. Supratimo parodymas – būtina pasitikėjimo bet kokiuose dalykiniuose santykiuose kūrimo sąlyga, jau nekalbant apie asmeninius santykius

Empatiija, kaip ne tik artimo, bet kai kuriais atvejais ir dalykinio bendravimo sąlyga, yra ne įgimta, bet išugdoma savybė. Jos priešingybė būtų *egocentriškumas* – toks paskendimas savo problemose ir rūpesčiuose, kad net neskiriama laiko pastebėti, jog kiti žmonės taip pat turi problemų, norų ir interesų (Bucy 2000; Parkinson *et al.* 2005). Derybose *egocentriškumas* gali tapti pavojingas: jei bandysime pasiekti vien tik savo tikslus (žinoma, jų jokia būdu negalima pamiršti – kam gi tada derėtis?), o tai pastebės kita derybų pusė, derybų rezultato galime ir nepasiekti

5. Verbalinė komunikacija derėjimosi procese

Žmonių komunikacija vyksta skirtingomis formomis, kurių pagrindinės yra verbalinė ir neverbalinė. Dauguma tyrėjų mano, kad *verbalinis kanalas naudojamas informacijai perduoti, o neverbalinis apibrėžia tarpasmeninius santykius*, o kartais net atlieka žodinio pranešimo funkciją.

Verbalinė komunikacija – tai tarpusavio sąveika, informacinis elgesys, kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių naudojant kaip simbolių idėjoms išreikšti. Verbalinė komunikacija vyksta tada, kai bendraujama kalbos simboliais žodžiu ir raštu. Teoriškai dalykiniai pokalbiai yra ar bent jau turėtų būti tikslingai parinktų žodžių rinkinys, kuriais vienas ar keli pašnekovai nori paveikti kitą pašnekovą ar jų grupę, turint tikslą pakeisti esamą dalykinę situaciją ar santykius, t. y. kurti naują situaciją ir santykius.

Neverbalinė komunikacija vyksta informaciją perduodant vaizdais. Tai gali būti ženklų kalba, veiksmy kalba, gestai, išvaizda, balso kokybė, veido išraiška, erdvės pasidalijimas, laiko paskirstymas.

- Pagrindinės verbalinės komunikacijos funkcijos yra šios:
 - informacinė (informacijos perdavimas, minčių, ketinimų pranešimas);
 - agitacinė (skatinimas, prašymas);
 - emocinė (jausmai).

Vykstant verbalinei komunikacijai, turime užtikrinti veiksmingą informacijos perdavimą. Pagrindinės verbalinės komunikacijos rūšys – kalba, rašymas ir bendravimas elektroninėmis priemonėmis, taigi rašytinės ir žodinės priemonės. Rašytinė komunikacija vyksta tuomet, kai informacijai perduoti pasitelkiamas raštas. Rašymas – patogus ir rašančiajam, ir skaitančiajam, nes skaityti ir rašyti galime, kai tik panorime.

Verslo derybų ir dalykinių pokalbių atveju akcentuojama *žodinė* verbalinė komunikacija formaliam ir dalykiniame kontekste. Toliau aptarsime veiksmingo kalbėjimo svarbą, igūdžius ir jų ugdymo galimybę.

Kalbėjimas – tai visų pirma improvizacija. Priešingai, negu rašant, galimi netikėtumai – nenumatytos pašneko vo reakcijos, aplinkos pasikeitimai, galiausiai – net stiprus kosulio priepuolis, galintis priversti nutraukti susitikimą. Juk ne visuomet galima pasirinkti patogų kalbėjimo laiką, spėti pasiruošti kalbėti visomis galimomis temomis ir sugebėti išreikšti mintis. Dėl šios priežasties siuntėjas geriau kontroliuoja rašomą pranešimą. Rašantis asmuo turi laiko aiškiai išreikšti mintis, o kalbantis – gali pavartoti ir neaiškių sąvokų. Rašant renkama medžiaga, apmąstoma problema, suplanuojama ir vėliau viskas perrašoma – tai užduotys, kurioms atlikti spontaniškai kalbėtojas neturi laiko. Rašant išlaikomas didelis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo – grįžtamasis ryšys gali vėluoti valandas ar net jo nebūti. Didelis skirtumas tarp kalbėjimo ir rašymo yra tas, kad kalbėjimas nepalieka jokių pėdsakų – įrašų. *Dėl šios priežasties formalių komunikacijų metu labiau pasitikima rašytine informacija. Pvz., sklandant gandams, plintant klaidinamai informacijai rekomenduojama pasirinkti rašytinės komunikacijos būdus ir priemones.*

Tačiau verbalinė komunikacija gali būti daug veiksmingesnė, siekiant paveikti kitų žmonių nuomonę ir pasiekti susitarimą – kadangi kalbėtojas ir klausytojas sąveikauja tiesiogiai, kalbėtojas gauna betarpišką grįžtamąjį ryšį ir gali priderinti savo pranešimą prie situacijos. Asmuo, parašęs, pvz., laišką, gali atsidurti situacijoje, kai daug kas jau per vėlu.

Pagal komunikavimo turinį derėjimosi procese gali būti išskiriami penki pagrindiniai verbalinio bendravimo būdai: 1) *aiškinamasis bendravimas* – pasakome pašnekovui, ką, mūsų manymu, reiškia vienas ar kitas reiškinys, ta ar kita situacija; 2) *palaiikomojo bendravimo* atveju siekiame parodyti aplinkiniams, kad norime jiems gero, stengiamės padėti; 3) *tyrinėjamasis bendravimas* – tai siekimas gauti daugiau informacijos apie pašnekovą, klausytoją, derybų

partnerius; 4) *savitarpio supratimas* – tai toks bendravimo būdas, kai stengiamės geriau suprasti, ką kitas žmogus sako ar jaučia; 5) *įvertinamasis bendravimas* reiškia, kad kalbėdami įvertiname kokį nors žmogų, daiktą, reiškinį, situaciją, priskiriame juos tam tikrai kategorijai: pasakome, ar jis geras ar blogas; teisingas ar neteisingas; tinkamas ar netinkamas. Verbalinė komunikacija – pagrindinė dalykinės komunikacijos ir svarbi paties verslo sudedamoji dalis: kuo aukštesnes pareigas norime užimti organizacijoje ir kuo aukštesnių rezultatų trokštame pasiekti, tuo labiau privalome mokėti bendrauti. Būtent per verbalinę komunikaciją galime atskleisti profesinę kompetenciją, sukurti įvaizdį ir... įveikti konkurentus. Tas pats pasakytina ir apie verslo derybų ar dalykinių pokalbių rezultatyvumą. Kai kalbame ta pačia kalba, vieni kitus lengvai galime suprasti. Kitaip būtų galima pasakyti, kad kalbamės suprantamais tos kalbos žodžiais (kodais). Jei žmonėms tie kodai nesuprantami, jie negali tarpusavyje bendrauti. Jei vienas žmogus kalba, o kitas, klausydamas jo, visiškai nesupranta tos kalbos, tai, žinoma, jie bendrauti negalės. Tačiau ir ta pačia kalba bendraujant gali pasitaikyti nesusipratimų. Tie patys žodžiai dažnai yra skirtingos reikšmės, dėl to žmonės gali juos nevienodai suprasti. Pavyzdys galėtų būti techniniai žodžiai, slengas. Kai kurie žodžiai vieniems yra įprasti ir priimtini visada, o kitiems – tik tam tikroje situacijoje. Turint tai galvoje ir siekiant bendravimą padaryti veiksmingesnį verbalinėje komunikacijoje svarbu suderinti ir suvienodinti reikšmes, prasmę. Derėjimosi procese svarbu sugebėti sukelti ir išlaikyti oponento susidomėjimą. Tam tinka „dozuojamoji“ pokalbio strategija ir taktiniai „atsitraukimo“ veiksmai. Čia reikia atsižvelgti į tai, kad mūsų oponentas yra smalsus: jis nori pats kuo daugiau išsiaiškinti, sužinoti. Jeigu jam viską pateiksime „ant lėkštutės“ – mes iš jo atimsime galimybę pačiam ieškoti atsakymų į rūpimus klausimus. Oponento dėmesį sužadinsime tada, kai leisime jam pačiam pasireikšti. Ilgesnėse verslo derybose ar dalykiniuose pokalbiuose oponento susidomėjimą galima sužadinti ir kelis kartus sudominant, o paskui šiek tiek atsitraukiant, kad palaikytą reikalingą derėjimosi įtampą. Tai padės oponentui pačiam daryti reikalingus žingsnius, kad išsiaiškintų jam svarbius dalykus. Derėjimosi procese svarbu išlaikyti pokalbio dinamiškumą. Čia gali padėti tam tikrų detalių, elementų sureikšminimas. Kaip pažymi Stefan Spies, dinamiškumo įspūdį galima kurti savo statuso kaitaliojimu: kartkarčiais nusižeminant ir leidžiant kitiems aktyviau dalyvauti pokalbyje, rinkti reikalingą informaciją ir mėginti pralaužti oponento santūrumo skydą. Paskui vėl reikėtų šiek tiek pakilti į aukštesnį statusą ir mėginti derybų partnerį provokuoti, kritikuoti arba sudominti savo pasiūlymu. Dinamiškumo įspūdį gali padėti kurti ir mūsų kūnas, jei oponentui kartais duosime galimybę reikštis, o tada vėl ją atimsime (Spies 2006: 196).

6. Neverbalinė komunikacija derėjimosi procese

Poveikį žmonėms 93 proc. lemia kūno kalba ir balsas (Spies 2006: 1).

Kaip pažymi Stefan Spies, „kūno signalus valdo mintys, o ne išoriniai dirgikliai, todėl tik vidinis nusiteikimas padeda įtikinamai ir savitai reikštis darbe bei asmeniniame gyvenime“ (Spies 2006: 1). Kita vertus, kūno padėtis ir laikysena veikia ir emocinę žmogaus būseną, jo santykį su supančiu pasauliu, todėl tarpusavio santykiuose ji turi didelę reikšmę. Kūno pozos ne tik kuria tam tikrą išpūdį mus stebinčiam pašnekovui ar klausytojams, bet ir veikia savęs suvokimą, mūsų pačių tikslų nustatymą ir elgesio strategijos pasirinkimą.

Dažnai pažintis užsimezga per kūno kalbą (kūnų padėties sinchronizacija, judėjimas, rankos paspaudimas). Dalykinė pažintis taip pat gali užsimegzti per neverbalinę kalbą! Tai reiškia gebėjimą pajusti pašnekovą ir netgi nuspėti kitą jo judesį (Aguinis et al. 1998).

Ar pastebėjote, kad žmonės gestikuliuoja netgi kalbėdami telefonu, kai jų pašnekovas nemato? Kai, pvz., aiškina, kaip rasti kelią? Arba aiškindamiesi, kaip atrodo trikampio figūra – juk braižo rankomis trikampį ore! Ar įsivaizduojate, ką darytume, jei kalbant būtų surištos rankos? Juk jos padeda pabrėžti, akcentuoti tai, ką pasakome žodžiais.

Žinoma, būtų labai naudinga žinoti ir atpažinti individualią ir situacijos nulemtą kūno kalbą.

Dauguma neverbalinio elgesio gestų yra įgyti, o jų reikšmę lemia kultūra. Visame pasaulyje kai kurie pagrindiniai komunikacijos gestai yra vienodi. Kai žmonės laimingi, jie šypsosi, kai liūdni – tampa paniurę, kai niršta – žvilgsnis būna piktas. Tačiau net ir galvos linkčiojimas ne visame pasaulyje reiškia „taip“ arba patvirtinimą (norint įsitikinti, pakanka nuvažiuoti į Bulgariją), nors, atrodytų, kad galvos linkčiojimas – lyg ir įgimtas gestas, nes jį naudoja ir kurti, ir akli žmonės. Galvos purtymas, reiškiantis neigimą, taip pat beveik universalus, ir, galimas daiktas, kad šio gesto atsiradimas siekia ankstyvąją vaikystę. O kai kurie gestai atėję net iš pirmykštės bendruomenės praeities, pvz., šypsena pirmine prasme reiškė grąsinimą (pažiūrėkite, kokiose situacijose „šypsosi“ gyvūnai...), bet šiandien ji dažniausiai reiškia pasitenkinimą arba geranoriškumą.

Skirtingų tautų neverbaliniai ženklai skiriasi. Tas pats gestas vienoje tautoje gali turėti konkrečią prasmę, kitoje jis gali nereikšti nieko arba reikšti visai kitą dalyką. Kartais sunku pasakyti, ar gestas yra genetiškai nulemtas, ar kultūriškai įgytas.

Neverbalinė komunikacija (nežodinė, arba kūno, kalba) – tai kūno komunikacijos forma, išreiškta nesąmoningais arba sąmoningais gestais ir pozomis. Neverbalinė kalba padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto. Gestas gali būti iš sielos gelmių einantis signalas, kurio perduoti žodžiais neįmanoma (pvz., tylus atsisveikinimas su liguoniu, pažiūrint į akis, linktelint galva, suspaudžiant ranką). Kartais gestai pasako daugiau negu žodžiai. Nebylūs signa-

lai gali kalbėti garsiau už žodžius. Tyrimais nustatyta, kad nežodiniais signalais perduodama didžioji dalis žmogaus siunčiamos informacijos.

Priežastys, dėl kurių nežodinė komunikacija visuomet susilaukia ypatingo dėmesio ir tarp mokslininkų, ir bendraujant kasdieniame gyvenime:

a) neverbalinė kalba yra *universalesnė* (gali nemokėti jokios kitos kalbos ir apskritai – nemokėti kalbėti, bet pagal kūno kalbą gali paaiškinti, kad esi alkanas, skauda ar net paklausti kelio); be to, įvairių kultūrų atstovai pagrindines emocijas išreiškia tokia pačia mimika;

b) nežodinė kalba yra *įtikinamesnė*. Mes kalbame balsu, tačiau bendraujame visu kūnu;

c) patvirtina tai, ką partneris išsako žodžiais arba – priešingai; neverbalinė kalba yra *sunkiau paslepjama, išduodanti* jausmus, emocijas; tiesiogiai rodanti fiziologines reakcijas, galinti išryškinti tai, ką bendraudami norėtume nuslėpti; atskleidžianti emocinės būsenos kitimą bendraujant;

d) *teikia informaciją apie pokalbio dalyvių emocinę būseną*. Tai pats paprasčiausias būdas perduoti nepasitenkinimą, pasitenkinimą, skausmą, simpatiją ar antipatiją vienas kitam. Vaikai puikiai sugeba atsiskleisti kūno kalba, prieš išmokdami žodinę kalbą;

e) *parodo emocinės būsenos kitimą* bendravimo metu;

f) daugiausia *lemia pirmąjį išpūdį* – dalykiniuose santykiuose kuria pasitikėjimą, arba priešingai, sukelia nepasitikėjimą. Nežodinė kalba patvirtina tai, ką partneris išsako žodžiais, arba priešingai.

Taigi kūno kalboje visuomet atsispindi mūsų vidinis nusiteikimas, minčių išraiška. Todėl turime dirbti su saviimi – reikia stengtis būti ramiam, santūriam, oriam, neįsitempusiam, saviimi pasitikinčiam.

Jeigu verslo derybose, dalykiniame pokalbyje taikysime spaudimą, oponentas, pajutęs jį, ims trauktis – nesulauksime geidžiamo poveikio rezultato. Visos verbalinio ir neverbalinio poveikio priemonės nueis niekais, jei jose bus bent mažiausių spaudimo, prievartos elementų. Gerų rezultatų galėsime pasiekti tik tada, kai dėmesio centre bus ne sandoris, bet jį sudarantis žmogus (Spies 2006: 190). Reikia kontroliuoti savo kūną – ar jis nesiunčia oponentui kokių nors lengvai pastebimų ženklų apie mūsų norus jo atžvilgiu. Jeigu jis pajus, kad yra „stumiamas į kampą“, jūsų elgesys oponentui atrodys netinkamas ir įkyrus.

Derėjimosi procese nevalia pamiršti, kad turime nuolatos suteikti galimybę reikštis oponentui: tylėti ir atidžiai jo klausytis. Tačiau jei patys tylėsime, o mūsų kūnas bus pernelyg aktyvus, rodys nekantrumo ženklus arba per daug priartėsime prie kalbančiojo ir taip trukdysime jam pasisakyti – mūsų derybos ar dalykinis pokalbis gali būti nepakankamai efektyvus. Oponentas gali susidaryti išpūdį, kad mes tik apsimetame tylinčiu ir klausančiu, o iš tikrųjų klausomės tik iš mandagumo, nekreipiame į jį reikalingo dėmesio.

Norėdami suprasti, ką kalba mūsų oponento kūnas, turime stebėti ne tik jo judesius ir gestus, bet ir tai, kaip jie

keičiasi. Oponento kūno kalbos pokyčiai fiksuoja akimirkas, kai keičiasi jo pozicija. Todėl derėjimosi procese reikia įdėmiai stebėti, kada ir kodėl tai vyksta. Derybų partnerio, oponento kūnas yra kaip lakmuso popierėlis, kuris parodo, ar mūsų pasirinkti veiksmai, poveikio priemonės teisingi, efektyvūs, ar ne. Nėra reikalo nuolat stebėti visus oponento judesius ir mimiką, nes derybų, dalykinių pokalbių metu reikia galvoti ir apie derybų ar pokalbio objektą. Tačiau svarbiausia užfiksuoti tas akimirkas, kai klausantis argumentų ar kontrargumentų, keičiasi oponento reakcijos.

7. Išvados

Plėtojantis virtualioms dalykinio bendravimo priemonėms ir formoms, gyvo dalykinio pokalbio ir betarpiškų derybų reikšmė ir toliau išlieka labai svarbi. Svarbiausi ir lemtingiausi susitarimai vyksta ir dar ilgai vyks susitinkant akis į akį. Dalykinis pokalbis – vienas iš geriausių ir priimtinausių būdų įtikinti pašnekovą savo pozicijos pagrįstumu, kad jis pats sutiktų su oponento pozicija ir ją priimtų ar palaikytų.

Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio psichologiją, jo ir atstovaujamos organizacijos interesus daugiausia 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 pasirošimo 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 derybos, dalykinis pokalbis – asmenybių sąveika. Ši sąveika gali vykti kovos arba bendradarbiavimo forma. Galima pačiam vadovauti derėjimosi procesui arba galima leisti būti vadovaujamam kito asmens, pasiduoti įtakai. Galima pačiam formuluoti žaidimo taisykles arba galima priimti kitos pusės primetamas sąlygas. Geras derybininkas turi mokėti atsispirti įtakai ir manipuliacijoms, argumentuoti ir apginti savo pasiūlymus, nepasiduoti spaudimui, oponentą paversti partneriu, derybinėje situacijoje iš kovos pozicijų pereiti į bendradarbiavimo vėžes.

Norint išvengti suvokimo klaidų derėjimosi procese, reikia:

- būti lankstiems, gebėti keisti nuomonę apie žmogų, sužinojus ką nors naujo. Tai padėtų išvengti *aureolės efekto* – kai dalis gautos informacijos apie žmogų ima dominuoti ir daro įtaką galutiniam sprendimui;
- atidžiai stebėti ir sekti detales, skirti joms dėmesio: ir žodiniams, ir nežodiniams pranešimams bei aplinkybėms, kurioms esant bendraujama. Reikia nuolat tikrinti gaunamą informaciją ir lyginti su tuo, ką pastebime, su turima nuomone, atkreipiant dėmesį į prieštarigus dalykus, kurių apstu bendravimo procese. Taip galima išvengti *apgaulingo nuoseklumo*

mo iliuzijos (angl. *False consistency*), kai nepagrįstai tikimės, kad kito asmens elgesys bus nuoseklus;

- derėjimosi procese reikia mokėti atidėti sprendimą, t. y. reikia stengtis kuo ilgiau nedaryti galutinio, lemiamo sprendimo, sukaupti kuo daugiau ir įvairiausių informacijos ir apgalvoti, kaip reaguoti;
- skirti laiko papildomai informacijai rinkti, kuri padėtų susidaryti objektyvesnę nuomonę;
- nepasiduoti pirmojo išpūdžio (pradmės) ir baigmės poveikiui. Daugeliu tyrimų nustatyta, kad ir pačius pirmuosius, ir paskutinius žmonių žodžius bei poelgius įsimename geriau nei vidurinius ir jais labiau pasitikime sprendami apie žmones;
- pabandyti įsijausti – pažvelgti į situaciją kito žmogaus akimis, suprasti jo padėtį. Reikia stengtis rasti ne vieną, bet keletą skirtingų paaiškinimų, kodėl žmogus pasielgė vienaip, o ne kitaip, atkreipti dėmesį ir į vidinius, ir į išorinius jo elgesį galinčius lemty veiksnius.

Priežastys, dėl kurių nežodinė komunikacija visuomet susilaukia ypatingo dėmesio ir tarp mokslininkų, ir tobulinant derybininkų elgesį derėjimosi procese:

- neverbalinė kalba yra *universalesnė*;
- neverbalinė kalba yra *įtikinamesnė*. Nežodinė kalba patvirtina tai, ką partneris išsako žodžiais, arba priešingai;
- neverbalinė kalba yra *sunkiau paslepjama, išduodanti jausmus, emocijas*;
- teikia informaciją apie pokalbio dalyvių emocijų būseną* – perduodamas nepasitenkinimas, pasitenkinimas, skausmas, simpatija ar antipatija vienas kitam ir kt.;
- parodo emocijų būsenos kitimą* bendravimo metu;
- daugiausia *sudaro pirmąjį išpūdį* – dalykiniuose santykiuose iš pat pradžių kuria pasitikėjimą arba priešingai, sukelia nepasitikėjimą.

Derėjimosi procese svarbu išlaikyti pokalbio dinamiškumą. Tam gali padėti tam tikrų detalių, elementų sureikšminimas.

Derėjimosi procese labai svarbu fiksuoti tas akimirkas, kai klausantis mūsų argumentų ar kontrargumentų, keičiasi oponento reakcijos, kurios parodo, ar mūsų pasirinkti veiksmai, poveikio priemonės yra teisingi, efektyvūs, veiksmingi ar ne.

Literatūra

- Aguinis, H.; Simonsen, M. M.; Pierce, C. A. 1998. Effects of nonverbal behavior on perceptions of power bases, *Journal of Social Psychology* 138(4): 455–469.
<http://dx.doi.org/10.1080/00224549809600400>
- Anderson, P. A.; Bowman, L. L. 1999. Positions of power: nonverbal influence in organizational communication, in Guerrero, L. K.; DeVito, J. A.; Hecht, M. L. (Eds.). *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*. Prospect Heights, IL: Waveland, 317–334.

- Bailenson, J. N.; Beall, A. C. 2006. Transformed social interaction: exploring the digital plasticity of avatars, in Schroeder, R.; Axelsson, A. (Eds.). *Avatars at Work and Play: Collaboration and Interaction in Shared Virtual Environments*. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 1–16.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.2005.tb00881.x>
- Bailenson, J. N.; Beall, A. C.; Blascovich, J.; Loomis, J.; Turk, M. 2005. Transformed social interaction, augmented gaze, and social influence in immersive virtual environments, *Human Communication Research* 31: 511–537.
<http://dx.doi.org/10.1162/1054746041944803>
- Bailenson, J. N.; Beall, A. C.; Loomis, J.; Blascovich, J.; Turk, M. 2004. Transformed social interaction: decoupling representation from behavior and form in collaborative virtual environments, *PRESENCE: Teleoperators and Virtual Environments* 13(4): 428–441.
<http://dx.doi.org/10.1162/105474601753272844>
- Bailenson, J. N.; Blascovich, J.; Beall, A. C.; Loomis, J. M. 2001. Equilibrium revisited: mutual gaze and personal space in virtual environments, *PRESENCE: Teleoperators and Virtual Environments* 10: 583–598.
<http://dx.doi.org/10.1177/0146167203029007002>
- Bailenson, J. N.; Blascovich, J.; Beall, A. C.; Loomis, J. M. 2003. Interpersonal distance in immersive virtual environments, *Personality and Social Psychology Bulletin* 29: 1–15.
- Bargh, J. A. 1994. The four horsemen of automaticity: awareness, intention, efficiency, and control in social cognition, in Wyer, R. S.; Scrull, T. K. (Eds.). *Handbook of Social Cognition: Basic Processes* Vol. 1. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1–40.
- Bucy, E. P. 2000. Emotional and evaluative consequences of inappropriate leader displays, *Communication Research* 27(2): 194–226. <http://dx.doi.org/10.1177/009365000027002004>
- Burgoon, J. K.; Baccus, A. E. 2003. Nonverbal communication skills, in Greene, J. O.; Bureson, B. R. (Eds.). *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 179–220.
- Burgoon, J. K.; Berger, C. R.; Waldron, V. R. 2000. Mindfulness and interpersonal communication, *Journal of Social Issues* 56(1): 105–127. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00154>
- Burgoon, J. K.; Dunbar, N. E. 2000. An interactionist perspective on dominance-submission: interpersonal dominance as a dynamic, situationally contingent social skill, *Communication Monographs* 67(1): 96–121.
<http://dx.doi.org/10.1080/03637750009376497>
- Cherulnik, P. D.; Donley, K. A.; Wiewel, T. R.; Miller, S. R. 2001. Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect, *Journal of Applied Social Psychology* 31(10): 2149–2159.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00167.x>
- Choi, V. S.; Gray, H. M.; Ambady, N. 2005. The glimpsed world: unintended communication and unintended perception, in Hassin, R. R.; Uleman, J. S.; Bargh, J. A. (Eds.). *The New Unconscious*. New York: Oxford University Press, 309–333.
- Driskell, J. E.; Salas, E. 2005. The effect of content and demeanor on reactions to dominance behavior, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 9(1): 3–14.
<http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.9.1.3>
- Dunbar, N. E.; Burgoon, J. K. 2005a. Measuring nonverbal dominance, in Manusov, V. (Ed.). *The Sourcebook of Nonverbal Measures: Going Beyond Words*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 361–374.
<http://dx.doi.org/10.1177/0265407505050944>
- Dunbar, N. E.; Burgoon, J. K. 2005b. Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships, *Journal of Social and Personal Relationships* 22(2): 207–233.
- Ekman, P. 1997. Expression or communication about emotion, in Segal, N. L.; Weisfeld, G. E. (Eds.). *Uniting Psychology and Biology: Integrative Perspectives on Human Development*. Washington, DC: American Psychological Association, 315–338. <http://dx.doi.org/10.1037/10242-008>
- Ginevičius, R. 2009. Socioekonominių sistemų būklės kiekybinio įvertinimo problematika, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(2): 69–83.
<http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.69-83>
- Hecht, M. L.; DeVito, J. A.; Guerrero, L. K. 1999. Perspectives on nonverbal communication. Codes, functions, and contexts, in Guerrero, L. K.; DeVito, J. A.; Hecht, M. L. (Eds.). *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*. Prospect Heights, IL: Waveland, 3–18.
- Izard, C. E. 1997. Emotions and facial expressions: a perspective from differential emotions theory, in Russell, J. A.; Fernández-Dols, J. M. (Eds.). *The Psychology of Facial Expression: Studies in Emotion and Social Interaction*. New York: Cambridge University Press, 57–77.
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511659911.005>
- Jurevičienė, D.; Komarova, A. 2010. Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(2): 124–133.
<http://dx.doi.org/10.3846/btp.2010.14>
- Krumhuber, E.; Kappas, A. 2005. Moving smiles: the role of dynamic components for the perception of the genuineness of smiles, *Journal of Nonverbal Behavior* 29(1): 3–24.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10919-004-0887-x>
- Lobanova, L. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 233–246.
<http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.223-232>
- Manusov, V. 1999. Stereotypes and nonverbal cues. Showing how we feel about others during cross-cultural interactions, in Guerrero, L. K.; DeVito, J. A.; Hecht, M. L. (Eds.). *The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings*. Prospect Heights, IL: Waveland, 388–394.
- Parkinson, B.; Fischer, A. H.; Manstead, A. S. R. 2005. *Emotions in Social Relations: Cultural, Group, and Interpersonal Processes*. New York: Psychology Press.
- Peleckis, K.; Peleckienė, V.; Mažeikienė, A. 2010. The main factors determining the choice of self-presentation strategies in negotiations and business meetings, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(4): 353–361.
<http://dx.doi.org/10.3846/btp.2010.38>
- Peleckis, K.; Mažeikienė, A. 2009. Strategies of self-presentation in the business meetings and negotiation, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 322–329.
<http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.322-329>
- Peleckis, K.; Peleckienė, V.; Mažeikienė, A. 2011a. Manager's training for business meetings and negotiations: strategies of

- self-presentation / K. Peleckis, V. Peleckiene, A. Mazeikiene // Труды 9-й международной научно-практической интернет-конференции <<Преподаватель высшей школы в XXI веке>> = International scientific-practical INTERNET conference “The teacher of a higher school in the 21-st century” / Ростовский государственный университет путей сообщения. Ростов-на-Дону: РГУПС. 9(2): 159–171. ISBN 978-5-88814-290-5.
- Peleckis, K.; Peleckienė, V.; Mažeikienė, A. 2011b. Factors, determining manager’s self-presentation strategy in business meetings and negotiations / K. Peleckis, V. Peleckiene, A. Mazeikiene // Труды 9-й международной научно-практической интернет-конференции <<Преподаватель высшей школы в XXI веке>> = International scientific-practical INTERNET conference “The teacher of a higher school in the 21-st century” / Ростовский государственный университет путей сообщения. Ростов-на-Дону: РГУПС. 9(2): 172–186. ISBN 978-5-88814-290-5.
- Pipirienė, V.; Maciukevičienė, L. 2011. Komunikacija ir derybos – esminė tarptautinio verslo plėtotės prielaida, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 12(3): 296–302. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2011.30>
- Riggio, R. E. 2005. Business applications of nonverbal communication, in Riggio, R. E.; Feldman, R. S. (Eds.). *Applications of Nonverbal Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 119–138.
- Smaliukienė, R.; Korsakienė, R.; Prakapas, R. 2010. Darbuotojų konsultaciniai gebėjimai: raiška ir ugdymo problemos, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(1): 12–19. <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2010.02>
- Spies, S. 2006. *Kūno kalba*. Vilnius: Vaga.
- Zabielavičienė, I. 2008. Inovacijų komandos formavimasis ir jos elgsenos modifikavimas, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(4): 261–271. <http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.261-271>

Kęstutis PELECKIS. Associate Professor, Doctor of social sciences (Economics), Dept of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Author of more than 100 publications. Research interests: increase of efficiency in business meetings and negotiations.

Valentina PELECKIENĖ. Associate Professor, Doctor of social sciences (Economics), Dept of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Author of more than 40 publications. Research interests: increase of efficiency in business meetings and negotiations.

Aistė MAŽEIKIENĖ. Master of Organisational Psychology. Lecturer at Mykolas Romeris University, Department of Psychology. Author of more than 80 publications. Research interests: human resource management, psychology of effective management, increase of efficiency in business meetings and negotiations.