



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA



Antanas MAKŠTUTIS

DERYBŲ TEORIJA

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA



ANTANAS MAKŠTUTIS

DERYBŲ TEORIJA

MOKOMOJI KNYGA

VILNIUS, 2011

UDK 341.7(075.8)
Ma246

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesoriaus habilituoto daktaro [Vadyba ir administravimas, 03 S] Antano Makštučio parengta mokomoji knyga „Derybų teorija“ skiriama Akademijos kariūnams, magistrantams, krašto apsaugos sistemos specialistams ir įvairių lygių vadovams, kitų valstybės institucijų specialistams ir vadovams. Ji pravers visiems, besidomintiems valstybės ir visuomenės darnia raida, demokratijos ir pažangos plėtros tendencijomis.

Rankraštis apsvarstytas, patvirtintas ir rekomenduotas spausdinti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros posėdyje 2010 m. rugsėjo mėn. 17 d. (protokolas Nr. VI-4(1)).

Atsakingoji redaktorė doc. dr. RASA SMALIUKIENĖ

Recenzavo:

prof. habil. dr. ALBINAS MARČINSKAS (VU),

prof. habil. dr. JUOZAS BAGDANAVIČIUS (VPU).

© Antanas Makštutis, 2011

© Generolo Jono Žemaičio

Lietuvos karo akademija, 2011

ISBN 978-9955-423-95-9

TURINYS

ĮVADAS.....	4
I skyrius DERYBOS – BENDRADARBIAVIMO PROCESAS	6
1.1. Pasirengimo deryboms principai.....	7
1.2. Pasirengimo deryboms procesas.....	13
1.3. Derybų strategijos pasirinkimas.....	15
1.4. Derybų darbotvarkė	20
II skyrius DERYBŲ EIGA.....	24
2.1. Derybų taktika.....	24
2.2. Derybų taktiniai manevrai.....	29
III skyrius DERYBŲ UŽBAIGIMAS.....	38
3.1. Derybų abipusės nuolaidos.....	38
3.2. Derybų sandorio skatinimas	43
3.3. Derybų nutrūkimas.....	45
3.4. Tarpininkavimas.....	46
3.5. Arbitražas.....	48
3.6. Sprendimų vykdymas	50
SAVIKONTROLĖS TEMOS.....	52
PRATYBŲ MEDŽIAGA.....	55
ŽINIŲ ĮSISAVINIMO TESTAS.....	56
BAIGIAMOJI DALIS	61
LITERATŪRA	63
DUOMENYS APIE AUTORIŲ	65

ĮVADAS

Dabartinėje pasaulio bendrijoje valstybių teritorinės sienos ir jų saugojimo tvarka mažai teturi įtakos nustatant žmonių bendravimo ribas, išreikštas demokratijos ir pažangos veiksniais. Šiandieną yra, o ateityje bus žmonių gyvenimo lygis aukštas ten, kur gerai išplėta demokratija ir laiduojamas žmogaus privatus saugumas, kuris yra nacionalinio saugumo pagrindas. Šiomis sąlygomis Lietuvos ar kitos valstybės institucijų veikla turi būti kryptinga, ja turi būti siekiama demokratizuoti visuomenę. Ši veikla grindžiama nacionaliniais ištekliais ir pirmiausia žmonių bendravimo gerinimu globalizacijos sąlygomis.

Derybų teorija ir praktika įrodė, kad idealios valstybės pasaulyje nėra, nes kiekvienos valstybės visuomenė turi savą šalies istoriją, kultūrą, kalbą, papročius, žmonių bendravimo tradicijas, tikėjimą, gamtines sąlygas ir gamtinius išteklius. Kiekviena iš jų turi savus kaimynus, kurių įtaka globalizacijos sąlygomis labai skirtinga. Visos valstybės turi savą organizacijų biurokratinę sistemą, kuri yra privaloma demokratijos ir pažangos plėtrai laiduoti. Ši sistema realiai egzistuoja ir Lietuvoje, o nuo valstybės institucijų darbo efektyvumo priklauso demokratijos ir pažangos didėjimo sparta strategiškai gerinant žmonių bendravimą.

Šiandien mūsų valstybės organizacijų sistema susiduria su realia demokratizavimo problema – žmogaus privataus saugumo laidavimu. Tiesa, šios sąlygos Lietuvos raidoje ilgą laiką formavosi esant neteisingai demokratizavimo politikai, neteisingai vertinant žmonių bendravimą ir jo pasekmes, kurios priklausė nuo centralizuoto valdymo sistemos. Todėl yra nerealu teoriškai ir praktiškai teigti, kad per trumpą laiką įveiksime valstybės ir visuomenės socialinių, ekonominių, politinių veiksnių raidos deformacijas, nes tam reikia žinoti, kad žmogus turi savo siaurų, palyginti su visuomene, interesų, kurių svarba iškyla aukščiau valstybės ir visuomenės strateginių interesų. Galima suformuluoti problemos sprendimo žingsnius.

Pirma, žmogui būtina suteikti veiklos laisvę visuomenėje turint lygias teises ir lygias galimybes, kurias numato derybų teorijos metodologija praktikoje realiomis sąlygomis, kurios grindžiamos demokratijos plėtra valstybėje.

Antra, pagal derybų teoriją gerinant valdymo ir savivaldos veiksnius, juos reikia vertinti realiai: jei šie veiksniai visuomenės ir valstybės raidoje yra ignoruojami, tai savivaldos principai visuomenėje yra pažeisti. Dėl to valstybės organizacijų sistema žmogui negali užtikrinti veiklos laisvės, nes valdymo ir savivaldos veiksniai pasiskirsto ribose nuo diktato iki anarchijos.

Trečia, šiuo atveju žmonių bendravimas visuomenėje ir valstybėje tampa nevisavertis, o visuomenės raidos procesai yra iškreipti, todėl bendravimo rezultatai realiai negali užtikrinti žmogaus gyvenimo privataus saugumo.

Dabartinės mūsų veiklos rezultatai rodo, kad žmonių tarpusavio santykiai nukrypsta nuo pažangos ir demokratijos normatyvų, kuriuos apibūdina bendravimo procesų derybų teorija ir praktika.

Šiuo metu Lietuvos reali situacija rodo, kad egzistuoja tam tikras nesuderinamumas ir prieštaravimai tarp valstybės organizacijų ir jų viduje.

Stebėjimai parodė, kad žmonių savivaldos ir valstybės institucijų valdymo procesų efektyvumas yra nepakankamas, todėl derybų metodologija, metodika ir jos taikymo principai veikia valstybės ir visuomenės santykius, kuriems daro įtaką veiksniai, pasireiškiantys valstybės valdymo ir savivaldos sistemų vystymosi procesuose.

Ilgametės studijos knygos autoriui leido suformuoti savą derybų teorijos metodologiją, metodiką, jos taikymo principus, sprendimų priėmimo būdus, sistemų modeliavimą, kad ateityje būtų galima naudoti efektyvias derybų formas ir nustatyti derybų proceso efektyvumą globalizacijos sąlygomis.

I skyrius

DERYBOS – BENDRADARBIAVIMO PROCESAS

Derybos – procesas, kurio metu šalys nori susitarti dėl naudos.

Procesas¹:

- turi dalyvauti mažiausiai dvi šalys;
- iš derybų šalys siekia naudos;
- šalys privalo siūlyti ir gauti;
- susitarimui pasiekti reikia įveikti kliūtis;
- šalys turi turėti įgaliojimus;
- šalys turi norėti susitarti.

Derybų sėkmės principai.

1. Pasaulyje – visko perteklius.
2. Derybos – aplinkybės, kai šalys jaučiasi patenkintos.
3. Deryboms reikia išradingumo.
4. Privaloma žinoti, ko norima ir kas įmanoma.
5. Būkit pasirengę.
6. Parodykite savo geriausias puses.
7. Ginkite savo žodį ir produktą.

Žodynas²:

- TARTIS (sudaryti sutartį).
- SUSITARTI (dėl ko nors).

¹ **Alberoni, F.** *Menas vadovauti*. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

² **Adair, J.** *100 patarimų vadovui*. – Kaunas: Alma littera, 2006.– 208 p.

- DISKUSIJA (dėl pasirašymo).
- KOMANDA (derybų subjektas).
- SUTARTIS (derybų objektas).
- REZULTATAS (+, –, 0).

1.1. Pasirengimo deryboms principai

Veikimo planas.

Numatyti galutinį tikslą ir strategiją, sudaryti pasirengimo schemą. Tikslui ir strategijai įgyvendinti derybų teorijos metodologija rekomenduoja naudoti 101 žingsnio modelį, kuris sudaro optimalų derybų procesą, tačiau būtina taikyti principų ir įgūdžių modelius viso derybų proceso metu.³

Derybų pagrindiniai principai.

1. Priimtas sprendimas – sėkmingas.
2. Laimėtojo – pralaimėtojo nėra.
3. Derybomis – patenkintos šalys.
4. Laimėjimas – Laimėjimas.
5. Nesėkmė – Nesėkmė.
6. Geras rezultatas – Geras rezultatas.
7. Budrumas ir lankstumas.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Įgūdžiai:

- nustatyti tikslus;

³ Hindle, T. *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

- analizuoti galimybes;
- gerai pasirengti derėtis;
- palaikyti pokalbį (klaudyti, klausinėti);
- dalykus dėstyti pagal svarbą;
- vertinti rezultatus (+, –, 0).

Žingsniai (pagal derybų teorijos metodologiją – taikomas 101 žingsnis).⁴

Žingsnių seka – derybų teorijos ir praktikos pagrindas, todėl jiems būtina skirti ypatingą dėmesį visame derybų procese.

Knygoje ši žingsnių seka analizuojama metodologijos, jos įgyvendinimo metodikos ir metodų lygmeniu bei pagal numeraciją.⁵

Derybų sėkmės principai, žodynas, derybų pagrindiniai principai ir įgūdžiai derybų procese – nuolat besikartojantys modeliai derybų teorijos žingsnių sekai pagrįsti ir derybų procesui praktikoje optimizuoti.⁶

Įgūdžiai:

- nustatyti tikslus;
- analizuoti galimybes;
- gerai pasirengti derėtis;
- palaikyti pokalbį (klaudyti, klausinėti);
- dalykus dėstyti pagal svarbą;
- vertinti rezultatus (+, –, 0).

⁴ Hindle, T. *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁵ Edelman, J., Crain, M. B. *Derybų kelias*. – Vilnius: Margi raštai, 1997. – 279 p.

⁶ Makštutis, A. *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

- 1. Išmokite įžvelgti šalių reikmes.**
- 2. Pasirengimo nebūna per daug.**
- 3. Numatyti naudą, ne nuostolius.**
- 4. Derėkitės, kad tobulėtų igūdžiai.**
- 5. Būkite pasirengę kompromisams.**
- 6. Strategiją lemia derybų tipas.**

Derybų pagrindiniai principai.⁷

1. Priimtas sprendimas – sėkmingas.
2. Laimėtojo – pralaimėtojo nėra.
3. Derybomis – patenkintos šalys.
4. Laimėjimas – Laimėjimas.
5. Nesėkmė – Nesėkmė.
6. Geras rezultatas – Geras rezultatas.
7. Budrumas ir lankstumas.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Derybų tipai ir rūšys.⁸

Derybų tipai:

- Valdymo.
- Verslo.
- Teisinės.

⁷ Heller, R. *Grupių valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁸ Misevičius, V., Urbonienė, R. *Dalykinio bendravimo pagrindai*. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.

Derybų rūšys:

- Oficialios.
- Neoficialios.
- Vienkartinės.
- Periodinės
- Nuolatinės

Įvairioms deryboms reikia vis kitokių įgūdžių.⁹

Atmintinė:

1. Pozicijų vertinimas: kurias užleisti, o kurių neužleisti.
2. Dalyką, dėl kurio deramasi, reikia apibrėžti.
3. Derybose būtini kompromisai.
4. Derybininkas–derybininkas.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

7. Labai aiškiai apibrėžkite atstovo pareigas.

8. Dalykų svarba ir nuolaidos.

9. Lankstumas – jėga, o ne silpnumas.

10. Neskubėkite sutikti, kad nereikėtų gailėtis.

11. Tikslus sugrupuoti pagal svarbą.

12. Klausimai, orientuojantys į nuolaidas ir atvirkščiai (*vertinti*

rezultatus: +, -, 0).

⁹ *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*/Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 172 p.

Mainų principas.¹⁰

Čia svarbiausias – mainų principas: duok, jei nori gauti!

Derybų etapai:

1. PASIRENGIMAS.
2. SIŪLYMAS.
3. SVARSTYMAS.
4. REZULTATŲ PALYGINIMAS.
5. SANDORIS.

(vertinti rezultatus: +, –, 0).¹¹

Sąžiningi mainai:

- Laimi šalys.
- Šalys pasiekė tikslą.
- Rezultatas.

Derybų proceso lankstumas:

- 1) laimi derybų šalys;
- 2) atsižvelgti į kultūrinius skirtumus;
- 3) derybose jėgų pusiausvyra kinta;
- 4) susidomėjimui sumažėjus būtina suklusti;
- 5) nesėkmingi mainai – praradimai.

Atmintinė:

1. Pozicijų vertinimas: kurias užleisti, o kurių neužleisti.
2. Dalyką, dėl kurio deramasi, reikia apibrėžti.

¹⁰ *Kaip vadovauti sunkiems darbuotojams!* Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 140 p.

¹¹ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

3. Derybose būtini kompromisai.

4. Derybininkas – derybininkas.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Tikslų nustatymas.¹²

Planuojant derybas, reikia išsiaiškinti visus tikslus.

Tikslai:

- Strateginiai.
- Perspektyviniai.
- Operatyviniai.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

13. Kiekvieną tikslą išreikšti vienu sakiniu.

14. Prieš derybas nekelti nerealių tikslų.

Tikslų prioritetai.

Tikslai – pagal svarbą:

- kuriuos pasiekti būtų idealu;
- kuriuos pasiekti yra realu;
- kurių nepasiekę žinokime, kad derybos bus nesėkmingos (rezultatus: +, –, 0).

Skirtingi prioritetai ir jų atmintinė¹³:

1. Kaina.
2. Kokybė.

¹² **Obrazcovas, V.** *Valdymo ir administravimo metodai.* Vadovėlis.–Vilnius: Eugrimas, 2006. – 247 p.

¹³ **Boyatzis, R., Mckee, A.** *Darni lyderystė.* – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 286 p.

3. Laikas.
4. Kiekis.
5. Tiekėjas.
6. Gamintojas.
7. Vartotojas.

Vertinant tikslus reikalinga skirti:

- „*noriu*“;
- „*reikia*“.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

1.2. Pasirengimo deryboms procesas

Pasirengti deryboms – tai imtis išsamių veiksmų tyrimų.¹⁴

Skirtingi prioritetai pasirengimo procese:

- duomenų rinkimas (strategija ir taktika);
- laikas prieš derybas (veiksmingumas ir argumentai);
- logika:

dedukcija – išvada iš prielaidų;

indukcija – išvada iš patirties ir pavyzdžių.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

15. Surinkti visą svarbią informaciją.

16. Stebėkite kitų šalių derybas.

17. Mokykitės taktikos ir patirties.

¹⁴ Keller, V. *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

Laikas¹⁵:

- Strateginis.
- Perspektyvinis.
- Operatyvinis.

Atmintinė:

- a) geriau jokios informacijos, negu neteisinga;
- b) metinė ataskaita – informacijos lobynas;
- c) daug statistikos supainios reikalą;
- d) informacijos šaltiniai pravers ateityje.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Derybų proceso schema.

Galima derybų linkmė – pagal principinę derybų proceso schemą.¹⁶

Principinė derybų proceso schema:

Rūpestingai suplanuojama derybų pradinė pozicija.

Derybos vyksta pagal planą. – Derybos nukrypsta nuo plano.

A. Pasiekiamas optimalus rezultatas.

B. Užsitęsiosios derybos gaišina laiką.

Rastas priimtinas kompromisas.

C. Pavojingas kursas baigiasi ginču.

Derybos žlunga.

¹⁵ Makštutis, A. *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

¹⁶ Лейси, X. *Как разрешить конфликты на рабочем месте*. – Москва: ИПРО, 2004. – 208 с.

1.3. Derybų strategijos pasirinkimas

Opozicijos įvertinimas.

Rengiant argumentus, naudinga nustatyti pranašumus ir trūkumus.¹⁷

Klausimai sau:

1. Koks yra šalių patirties lygis?
2. Ar skiriasi šalių nuomonės?
3. Ar šalys išmano reikalą?
4. Ar šalys pajėgios pasiekti tikslą?
5. Ar šalys nori greičiau susitarti?

<i>Žingsnių seka – 101 žingsnis.</i>
18. Pakalbėti su žmonėmis apie dalyvius.
19. Priešininkai gali turėti slaptą darbotvarkę.
20. Keiskite nuomonę derybose pagal šalių elgesį.

Skirtingi šalių prioritetai pasirengimo procese:

1. Pranašumai.
2. Pozicijos analizė.
3. Tikslų įvardijimas (svarbiausi, vidutiniai, kiti).
4. Trūkumų analizė.
5. Oficialūs informacijos šaltiniai opozicijai vertinti.

¹⁷ **Heller, R.** *Grupių valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

Laikas:

- Strateginis.
- Perspektyvinis.
- Operatyvinis.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Opozicijos įvertinimo apibendrinimas.¹⁸

Atminkite, kad:

- derybų pusiausvyra gali kisti;
- skirtinga komandos narių kompetencija;
- komandų – pranašumai turi trūkumų;
- skirtingas komandų noras susitarti;
- komandos skirtingai pasirengę derybų etapams.

<i>Žingsnių seka – 101 žingsnis.</i>
<i>21. Pasitarkite su ankstesnių komandų nariais.</i>
<i>22. Išsiaiškinkite šalių atstovus.</i>

Vertinant opoziciją būtina:

- Mokyti iš ankstesnių susitikimų.
- Ieškoti bendro derybų pagrindo.
- Gebėti derėtis su keliomis grupėmis.
- Įvertinti šalių kultūrinius skirtumus.
- Naudotis ir neoficialia informacija.

¹⁸ **Robins, S. P.** *Organizacinės elgsenos pagrindai.* – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p.

Strategijos pasirinkimas.

Įvertinus opozicijos pasirengimą reikia parengti strategiją tikslams pasiekti.¹⁹

Klausimas sau:

1. Kas nulems jūsų strategiją ir taktiką?
2. Kiek žmonių ketinate įtraukti į komandą?
3. Kiek laiko rengsite strategiją?
4. Ar visiems jūsų nariams privalomi susitikimai?
5. Kada repetuosite vaidmenis ir taktiką?

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

23. Derybų strategija – lanksti.

24. Derybose nepadėkite.

Komanda ir jos nariai.²⁰

Komandos sudarymo principai:

- Narių skaičius.
- Vadovo parinkimas.
- Vaidmenų paskirstymas.
- Įpareigojimų suteikimas.
- Komandinis darbas.

¹⁹ **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

²⁰ *Leadership and Education*/Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

Komanda: narių vaidmenys ir įpareigojimai.

Komanda:

Vadovas.

Geruolis.

Nenaudėlis.

Kietuolis.

Kaupikas.

Narių vaidmenys:

Vadovas:

- vadovauja komandai;
- tai patyręs narys;
- nebūtinai vyriausias.

Geruolis: tai žmogus, su kuriuo gali sutarti visa komanda.

Nenaudėlis:

geruolio priešybė, be jo susitarti būtų geriau.

Kietuolis:

griežtas, apsunkina opozicijos darbą, jo nuomonės paisoma.

Kaupikas:

fiksuoja visus požiūrius, sistemina ir pateikia apibendrinimus, darnią versiją.

Narių įpareigojimai:

Vadovas:

- Vadovauja ir kreipiasi į kitus.
- Sprendžia ypač svarbius klausimus.
- Duoda nurodymus.

Geruolis:

- Pritaria opozicijai.
- Daro įspūdį.
- Įteigia saugumo jausmą derybose.

Nenaudėlis:

- Kai reikia, sustabdo derybas.
- Menkina opoziciją.
- Atskleidžia silpnas vietas.

Kietuolis:

- Vilkina derybas.
- Padeda atsiimti siūlymus.
- Protokoluoja.
- Griežtai prisilaiko tikslų.

Kaupikas:

- Siūlo būdus iš aklavietės.
- Neleidžia nukrypti nuo pagrindinių klausimų.
- Nurodo argumentų nenuoseklumą.

Vaidmenų paskirstymas ir instruktažas.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

25. Sudarykit instruktažo ir taktikos mokymo tvarką.

26. Renkitės elegantiškai.

27. Išmokite tylėti.

Derybų sėkmę garantuoja²¹:

- Tikslus vaidmenų pasiskirstymas.
- Vaidmenų repetavimas.
- Įpareigojimų išsiaiškinimas ir suvokimas.
- Komandos instruktažas.
- Komandos narių instruktažas.
- Bendri komandos veiklos bruožai.

Atminkite, kad būtina:

- Naudotis vaizdinėmis priemonėmis.
- Neprikaištingai atrodyti ir elgtis.
- Siekti bendrų pastangų derybose.
- Kalbėti, kai suteikiamas laikas.

1.4. Derybų darbotvarkė

Derybų sėkmę lemia visa seka vadybos veiksmų. Juos būtina išanalizuoti ir gautus rezultatus įvertinti prieš rengiant derybų darbotvarkę.²²

Derybų sėkmę garantuoja:

- Darbotvarkės projektas.
- Darbotvarkės kalba.
- Darbotvarkės derinimas.
- Darbotvarkės planavimas.
- Informacijos įrašymas.

²¹ Tipler, J. *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

²² Indriūnas, A. V., Makštutis, A. *Viešosios vadybos strategija Lietuvoje*. – Vilnius: Firidas, 2008. – 264 p.

- Laiko reglamentas.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

28. Darbotvarkė (dokumentas).

29. Suprantama kalba ir tikslus laikas.

30. Į posėdį atvykti anksčiau, sukurti ramios aplinkos įvaizdį.

Atminkite, kad:

- klausimams skiriamas laikas;
- darbotvarkės projektas pateikiamas šalims;
- darbotvarkė spausdinama paliekant vietas;
- šalims pateikiami papildomi dokumentai;
- deramasi dėl darbotvarkės turinio.

Tinkama atmosfera.²³

Derybų rezultatą gali paveikti aplinka, jauki, bet oficiali atmosfera, taip pat derybų vieta.

Derybų vieta:

- Sava vieta.
- Neutrali vieta.
- Svetima vieta.

²³ *Leadership and Education* / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

- 31. Derybų pertraukos.**
- 32. Laikrodis.**
- 33. Neatskleisti taktikos.**
- 34. Vieta konfidencialiems pokalbiams.**
- 35. Būtinasis kompiuteris (reikiama įranga).**

Atminkite, kad būtina pasirūpinti:

- smulkmenomis;
- pertraukų organizavimu;
- kavos, arbatos ir vandens pateikimu;
- maitinimu;
- posėdžio ir dienos darbo užbaigimo nuotaika.

Derybų dalyvių susodinimas.

Dažnai išskyla klausimas: kas kur sėdės?

Derybininkų susodinimas (daro įtaką):

- Ar priešpriešiais?
- Ar prie apskrito stalo?

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

- 36. Vadovas turi stebėti visus dalyvius.**
- 37. Kietuolis toliau nuo kietuolio.**
- 38. Atstumai tarp kėdžių.**

Atminkite, kad būtinas dėmesys:

- Mažų komandų susodinimui.
- Didelių komandų susodinimui.
- Susodinimo taktikai.
- Susodinimo subtilybėms.
- Stalų ir kėdžių sustatymui.

Komandos susodinimo tipinės taisyklės²⁴:

- Vadovas prieš vadovą.
- Šalia vadovo kietuolis, kaupikas iš kairės.
- Šalia vadovo geruolis, nenaudėlis iš dešinės.
- Opozicijos komanda sodinama priešais.
- Vadovas prieš vadovą.
- Kiti sodinami analogiška tvarka.

Užbaigus pasirengimo deryboms etapą, pereinama prie derybų eigos etapo, kuris nulems pasirengimo rezultatus ir suminius derybų rezultatus pagal principinę derybų schemą.²⁵

²⁴ **Hindle, T.** *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

²⁵ **Keller, V.** *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

II skyrius

DERYBŲ EIGA

Optimalūs pasirengimo deryboms rezultatai sudaro visas sąlygas optimizuoti derybų eigą ir pasiekti planuotus derybų rezultatus, kurie tenkina derybų proceso dalyvius.²⁶

2.1. Derybų taktika

Derybų taktiką apibūdina:

- rūpestingi derybų žingsniai;
- konstruktyvi atmosfera;
- lankstumas;
- derybų nuotaika.

Taktika:

- klausyti,
- stebėti,
- kalbėti.

Taktikai įgyvendinti būtina gera derybų nuotaika ir budrumas.²⁷

²⁶ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

²⁷ **Robins, S. P.** *Organizacinės elgsenos pagrindai.* – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.**39. Pradėti: bendri punktai.****40. Akcentas – būtinybė susitarti.****41. Klausyti: žodžiai, tonas.*****Dalyvių reakcijų analizė:***

- klausyti, ką kalba opozicija;
- klausyti, kaip kalba opozicija;
- stebėti nežodinius ženklus.

Vertinant opoziciją būtina atsiminti:

- Tono nuojautą.
- Nežodinius ženklus.
- Kultūrinius skirtumus.
- Nuotaikos parodymą (išraišką).
- Lėta apgalvota kalba – pasitikėjimas, laisvumas.
- Nereikalinga šypsena, greitakalbė – nervingumas.
- Noras išeiti – žvilgsnis į duris ir palinkimas link durų pusės.

Siūlymo pateikimas.²⁸***Derybų esmė – siūlymo pateikimas.***

Kas kalbės pirmas ir antras?

Įprasta, kad derybas pradeda priimanti pusė, jei derybos vyksta neutralioje teritorijoje, tai derybų šalis pristato neutralios teritorijos šeimininkas. Po to pristato derybų šalių komandos: komandų vadovai pristato komandą ir jos narius.

²⁸ Edelman, J., Crain, M. B. *Derybų kelias*. – Vilnius: Margi raštai, 1997. – 279 p.

Deryboms vadovauja komandų vadovai griežtai pagal suderintą ir derybų pradžioje patvirtintą darbotvarkę.²⁹

Komandų vadovai vadovauja tik savo komandos nariams darbotvarkėje numatytų klausimų tvarka. Pagal darbotvarkės reglamentą nutraukti kalbantį komandos narį gali (privalo) tik tos komandos vadovas.³⁰

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

43. Nekalbėti nesvarbių dalykų.

44. Išklausti opoziciją.

45. Esant progai pajuokauti..

Atminkite, kad būtina:

- atidžiai klausytis siūlymų, gal jie tinkami;
- pasirengti koreguoti strategiją link kompromiso;
- kad, pradinis siūlymas būtų nerealus, vėliau daromos nuolaidos;
- fiksuoti autentiškai visus pateiktus siūlymus.

Vertinant opoziciją būtina:

- Vertinti pasirinkimo laisvę.
- Vertinti siūlymo išdėstymą.
- Vertinti laiką siūlyti.
- Vertinti įtaką rezultatams.
- Galvoti apie derybų baigtį.

²⁹ Tipler, J. *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005.– 95 p.

³⁰ Misevičius, V., Urbonienė, R. *Dalykinio bendravimo pagrindai*. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.

Vertinimo sistema: „taip“ ir „ne“:

- Išklausėme – nedarome nuolaidų.
- Realus siūlymas – reputacija.
- Siūlymą atmesti – netarti „niekada“.
- Sąlygoti siūlymai – netarti „taip“ ir „ne“.
- Pagal nuostatas – be keblumų.

Stebėkite derybų eigą: komandų ir jų narių elgseną!

Būtina nuolat prisiminti derybų sėkmės ir pagrindinius principus.

Derybų sėkmės principai.

8. Pasaulyje – visko perteklius.
9. Derybos – aplinkybės, kai šalys jaučiasi patenkintos.
10. Deryboms reikia išradingumo.
11. Privaloma žinoti, ko norima ir kas įmanoma.
12. Būkit pasirengę.

Derybų pagrindiniai principai.

1. Priimtas sprendimas – sėkmingas.
2. Laimėtojo – pralaimėtojo nėra.
3. Derybomis – patenkintos šalys.
4. Laimėjimas – Laimėjimas.
5. Nesėkmė – Nesėkmė.
6. Geras rezultatas – Geras rezultatas.
7. Budrumas ir lankstumas.

Atsakymas į siūlymą.³¹***Prieš atsakant į siūlymą, patylėti:***

- nesakyti „taip“;
- nesakyti „ne“;
- galimi papildymai.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.**47. Palaukti siūlymo pabaigos.****48. Po naujo siūlymo pertrauka.****49. Pabrėžti: nuolaida – nuostolis.****50. Vilkinti, jei reikia.*****Atminkite, kad būtina:***

- atidžiai klausytis siūlymų, bet pateikti akcentus;
- nutraukti derybas „dėl pasitarimo“;
- pertraukti kalbėtoją „dėl patikslinimo“;
- į klausimus atsakinėti klausimais;
- žinoti, kad greitas atsakymas kenkia pozicijai;
- žinoti, kad informacijos pateikimas – dėl nuolaidų;
- žinoti, kad klausinėjimas – derybų kontrolė;
- žinoti, kad gera mintis – apibendrinti siūlymą;
- žinoti, kad slapta darbotvarkė užtęsia derybas.

Vertinant opoziciją būtina:

- Reikalauti patikslinimų.

³¹ Keller, V. *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

- Subtiliai vilkinti eigą.
- Teikti alternatyvas.
- Vertinti įtaką rezultatams.
- Galvoti apie derybų baigtį.

Vertinimo sistema: „taip“ ir „ne“:

- Išklausėme – nedarome nuolaidų.
- Realus siūlymas – reputacija.
- Siūlymą atmesti – netarti „niekada“.
- Sąlygoti siūlymai – netarti „taip“ ir „ne“.
- Pagal nuostatas – be keblumų.

2.2. Derybų taktiniai manevrai

Būtina atpažinti ir atremti gudrius maneversus, manipuliavimą, kuriuo siekiama suklaidinti.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

51. Dėl sėkmingo manevro pagalvoti.

52. Tikslī reakcija į taktinius maneversus.

Atmintinė:

- vengti netikėtų naujų klausimų;
- nekreipdami dėmesio manevrą sužlugdysite;
- dėl asmeniškumo nepykite;
- opozicijos manevrai – manipuliacija;
- jei nusileidote, daugiau tam negaiškite laiko.

Tipiški taktiniai manevrai ir jų žlugdymas:

1. Grasinimai – ne būdas derėtis.
2. Įžeidinėjimai – tvardykitės: konstruktyvumas.
3. Blefavimas – prašyti įrodymų patvirtinimui.
4. Bauginimas – gudrybė pasitikėjimui pakirsti.
5. Skaldymas – valdymas, paprašyti derybas atidėti (pertrauka).
6. Nesuprantami klausimai – neatsakinėkite, jei nesuprantate.
7. Jausmingi pasisakymai – patvirtinkite savo ryžtą.
8. Ribų mėginimas – laikytis sutartų sąlygų (dėl ko deramasi).

Vertinant opoziciją būtina taikyti:

- taktines gudrybes;
- manevrų atpažinimą;
- savą taktiką;
- priešiškos taktikos sužlugdymą.

Priešiškas elgesys ir derybų atidėjimas.³²

Priešiško elgesio veiksniai:

- jausmų protrūkiai;
- agresyvumas;
- nepakantumas;
- priešiškumas.

³² Hindle, T. *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

<i>Žingsnių seka – 101 žingsnis.</i>
53. Pertrauka dėl nežinomo veiksnio.
54. Konstruktivūs žingsniai.
55. Pertrauka dėl naujo dalyko.
56. Jei sutarta neoficialiai susitikti – tesėti žodį.

Priešiško elgesio neutralizavimas:

- *Sutrikimas* – paaiškinti trumpai raštu, nuoseklumas, patarimas.
- *Neryžtingumas* – nuoseklumas, aptarimas, pertrauka, naujumas.
- *Agresyvumas* – neutralumas, ramumas, tvirtumas, pertrauka.
- *Emocingumas* – motyvai, kantrumas, logiškumas, pertrauka.

Tipiški taktiniai manevrai ir jų žlugdymas:

1. Grasinimai – ne būdas derėtis.
2. Įžeidinėjimai – tvardykitės: konstruktyvumas.
3. Blefavimas – prašyti įrodymų patvirtinimui.
4. Bauginimas – gudrybė pasitikėjimui pakirsti.

Vertinant opoziciją būtina taikyti:

- taktines gudrybes;
- manevrų atpažinimą;
- savą taktiką;
- priešiškos taktikos sužlugdymą.

Ką sako komandų narių laikysena?

Stebėkite: laikyseną, gestus, mimiką, judesius, akis, veidą, pozas!

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

57. Vienas – ženklams.

58. Signalas – budrumas.

59. Nuojauta – laikysenai.

Atminkite, kad būtina atpažinti:

- pagrindinius ženklus;
- apsimetimo požymius.

Vertinant opoziciją būtina skirti:

- nepasitenkinimą;
- susidomėjimą;
- apsisprendimą;
- abejingumą;
- neutralumą.

Vertinimo sistema „taip“ ir „ne“:

- Išklausėme – nedarome nuolaidų.
- Realus siūlymas – reputacija.
- Siūlymą atmesti – netarti „niekada“.
- Sąlygoti siūlymai – netarti „taip“ ir „ne“.
- Pagal nuostatas – be keblumų.

***Įsitvirtinimas pozicijose.*³³**

Derybos prie pabaigos:

- pateikiami siūlymai;
- analizuojama pozicija;
- rezultatas.

³³ Pohl, E. *Būkime karjeristai*. – Vilnius: Versum aureus, 2006. – 224 p.

Atmintinė:

1. Užimtą poziciją išlaikyti.
2. Šalia naujo siūlymo peržiūrėti savąjį.
3. Bet, jei mes..., ar jūs...?
4. Siekti abipusiškai naudingo rezultato.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.**60. „Kaip“ – dėl nuolaidų.****61. Laikysena – dėl taktikos.****62. Pozicijų apibendrinimas.*****Vertinant opoziciją būtina:***

- Pozicijas stiprinti.
- Stebėti veido išraišką.
- Nuolat svarstyti.
- Argumentuoti.
- Reikalauti argumentų.

Derybų schema turi būti įgyvendinta iki galo, tai³⁴:

- pasirengimas;
- siūlymas;
- rezultatų palyginimas;
- svarstymas;
- derybų pabaiga (teigiamas rezultatas arba derybų nutraukimas – pasirengimas).

³⁴ Keller, V. *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

Pozicijos stiprinimas.

Derybose pirmaujant:

- svaresnis argumentavimas;
- tvirtumas;
- nuoseklumas.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.

63. Svarbius dalykus pakartoti, laikytis pasitikinčiai.

64. Ginčas – arbitras.

65. Nežeminti orumo.

Atmintinė:

- dalyko esmę dėstyti garsiai, ramiai ir ryžtingai;
- pabrėžti teigiamas puses, kurios paslepia neigiamas;
- klaidas pripažinti ir veikti pasitikinčiai;
- nesipūsti, nes kita šalis nesupras;
- sandoris sudaromas įtikinus priešininką būsima nauda;
- mintyse turėkite pradinius tikslus.

Vertinant opoziciją būtini:

- pranašumai;
- tvardymasis;
- iniciatyva;
- argumentai;
- pirmavimas.

Vertinimo sistema „taip“ ir „ne“:

- Išklausėme – nedarome nuolaidų.
- Realus siūlymas – reputacija.
- Siūlymą atmesti – netarti „niekada“.
- Sąlygoti siūlymai – netarti „taip“ ir „ne“.
- Pagal nuostatas – be keblumų.

Priešininko pozicijos silpninimas.*³⁵**Derybų geri rezultatai:***

- savą poziciją stiprinti;
- priešininko poziciją silpninti;
- taktika.

Atmintinė:

- grasinimai gali duoti priešingą rezultatą;
- įvykis gali padaryti opozicijai įspūdį ir paveikti derybų eigą
- komandinis darbas daro spaudimą opozicijai.

Žingsnių seka – 101 žingsnis.**66. Išnaudoti progą sulėtinti tempą.****67. Nesiderėkite pavargę.****68. Ieškokite silpnų vietų.*****Vertinant opoziciją būtina:***

- priešininką silpninti;

³⁵ *Leadership and Education.* / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

- pateikti jo klaidas;
- pateikti praradimus;
- pateikti naudą;
- pateikti perspektyvą.

***Sistema – manevrai*³⁶:**

- finansiniai – išlaidos, nuostoliai...;
- teisiniai – ieškiny, pralaimėjimas...;
- socialiniai – žmonės, ateitis...;
- žeminimas – įvaizdis, reputacija...;
- emociniai – šantažas, priešpriešiniai veiksmai....

Derybų sėkmės principai.

1. Pasaulyje – visko perteklius.
2. Derybos – aplinkybės, kai šalys jaučiasi patenkintos.
3. Deryboms reikia išradingumo.
4. Privaloma žinoti, ko norima ir kas įmanoma.
5. Būkit pasirengę.

Derybų pagrindiniai principai.

1. Priimtas sprendimas – sėkmingas.
2. Laimėtojo–pralaimėtojo nėra.
3. Derybomis – patenkintos šalys.
4. Laimėjimas/Laimėjimas.

³⁶ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

5. Nesėkmė/Nesėkmė.
6. Geras rezultatas/Geras rezultatas.
7. Budrumas ir lankstumas.

Vertinimo sistema „taip“ ir „ne“:

- Išklausėme – nedarome nuolaidų.
- Realus siūlymas – reputacija.
- Siūlymą atmesti – netarti „niekada“.
- Siūlymai su išlygomis– netarti „taip“ ir „ne“.
- Pagal nuostatas – be keblumų.
- Rezultatai (teigiami, nuliniai, neigiami).

III skyrius

DERYBŲ UŽBAIGIMAS

3.1. Derybų abipusės nuolaidos

Derybos sėkmingos, jei šalys daro abipusiškai priimtinas nuolaidas.³⁷

Abipusės nuolaidos.

Nuolaidų sistema:

- Kaip nusileisti?
- Hipotetiški (spėjami) siūlymai.
- Sąlygų aptarimas.
- Sėkmingi mainai.
- Abipusė sėkmė.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

69. Siūlyti mažiau – gal pakaks.

70. Nuolaida – nuostolis.

71. Nuolaidos mainų pagrindu.

*Atminkite, kad*³⁸:

- abipusės nuolaidos – rezultatų palyginimas;
- abipusės nuolaidos – dėl susitarimo;

³⁷ Alberoni, F. *Menas vadovauti*. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

³⁸ Hindle, T. *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

- silpnesnei pusei rezultatų palyginimas – įtemptas;
- rezultatų palyginimas atima daug laiko.

Vertinant opoziciją būtina:

1. Daryti nuolaidas.
2. Patikrinti lankstumą.
3. Taikyti žodį „jei“.
4. Nustatyti svarbius dalykus.
5. Nustatyti antraeilius dalykus.

Derybos dėl komplekto.

Derybų pabaigoje dalykai grupuojami ir artinami prie visumos.³⁹

Kompleksinio sandorio dalys (pvz.)⁴⁰:

1. Darbo laikas.
2. Atostogos.
3. Atlyginimas.
4. Sveikatos draudimas.
5. Pensija.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

72. Nuolaidos dėl svarbiausio dalyko.

73. Patekus į aklavietę priminkite punktus, dėl kurių susitarta.

³⁹ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

⁴⁰ **Лейси, X.** *Как разрешить конфликты на рабочем месте.* – Москва: HIPPO, 2004. – 208 с.

Atmintinė:

1. Šalys turi suvokti tikslus.⁴¹
2. Pastabos – priedanga sąlygoms pateikti.
3. Padariniai nesusitarus.⁴²
4. Nuolaidų plėtra artina prie paskutinio siūlymo.
5. Paskutinis siūlymas pateikiamas tinkamoje aplinkoje.
6. Opozicija turi tikėti paskutiniu siūlymu.
7. Priimant ar atmetant siūlymą – būtina pertrauka.

Vertinant opoziciją būtina:

- Vertinti pasirinkimo laisvę.
- Vertinti siūlymo išdėstymą.
- Vertinti laiką siūlyti.
- Vertinti įtaką rezultatams.
- Galvoti apie derybų baigtį.⁴³

Kaip užbaigti derybas?⁴⁴

Susitarus patikrinama:

- klausimų samprata;
- derybų kompleksas;
- pabaiga.

⁴¹ **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

⁴² Leadership and Education / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

⁴³ **Tipler, J.** *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005.– 95 p.

⁴⁴ **Keller, V.** *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

Būdai deryboms užbaigti.⁴⁵***Taikomi optimalūs būdai:***

1. Nuolaidos dėl sandorio.
2. Vidurkio patvirtinimas.⁴⁶
3. Alternatyvos pasirinkimas.
4. Lengvatos ar sankcijos.
5. Nauja idėja ar faktas.
6. Patekus į aklavietę derybas siūloma atidėti.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

74. Visi rezultatai protokoluojami.

75. Pastabos apie pradžią.

76. Žodžių reikšmės.

77. Ar nepraleisti klausimai?

Atminkite, kad būtina:

- pabrėžti, kas svarbiausia;
- patvirtinti sąlygas;
- susitarti dėl būdo deryboms užbaigti.

Vertinant opoziciją būtina:

- Vertinti pasirinkimo laisvę.
- Vertinti siūlymo išdėstymą.
- Vertinti laiką siūlyti.

⁴⁵ Alberoni, F. *Menas vadovauti*. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

⁴⁶ Karlof, B., Lovingsson, F. *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

- Vertinti įtaką rezultatams.
- Galvoti apie derybų baigtį.

Artėjimas prie pabaigos.

Derybų proceso pabaiga:

- būdo parinkimas;⁴⁷
- nuotaikos;⁴⁸
- rezultatų optimizavimas.⁴⁹

Vertinant opoziciją būtina:

1. Daryti nuolaidas.
2. Patikrinti lankstumą.
3. Vartoti žodį „jei“.
4. Nustatyti svarbius dalykus.
5. Nustatyti antraeilius dalykus.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

78. Gynyba ryžtinga, bet neagresyvi.

79. Opozicijos įgaliojimai.

80. Reakcija į paskutinį siūlymą.

81. Sandoris netenkina, nepasirašyti.

Atminkite, kad būtina žinoti:

1. Kada siūlyti pabaigą?
2. Kaip pasirengti siūlymui?
3. Kaip pateikti paskutinį siūlymą?

⁴⁷ Heller, R. *Grupių valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁴⁸ Adair, J. *100 patarimų vadovui*. – Kaunas: Alma littera, 2006. – 208 p.

⁴⁹ Makštutis, A. *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

Atmintinė:

1. Paskutinis siūlymas – iš tikrųjų paskutinis.
2. Komanda gestais patvirtina siūlymą.
3. Paskutiniais etapais neskubėti.

3.2. Derybų sandorio skatinimas**Sandorio skatinimas siekiant kompromiso.⁵⁰*****Sandoris:***

- siūlymas priimtas;
- pranašumai;
- lankstumas;
- palankumas;
- mainai.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).**82. Pagrindo pabrėžimas.****83. Opozicijos svyravimai.****84. Aklavietė: laikas nuolaidoms.****85. Mandagumas, atkaklumas, pagarba.*****Kaip padėti opozicijai:***

1. Pabrėžti naudą.
2. Laimėjimas ar nesėkmė.

⁵⁰ Hindle, T. *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

3. Reputacija.

4. Ateitis.

Atmintinė:

1. Neaiškumas – siūlymo vertė.⁵¹

2. Šuolis nervins opoziciją, veikti pamažu.⁵²

3. Aukojamos smulkmenos, bet ne pagrindas.⁵³

4. Vengti „aš reikalauju“.⁵⁴

Paskutinių abejonių įveikimas:

1. Mažinti šalių jautrumą.⁵⁵

2. Procesas nuo žodinio iki raštinio sandorio – sudėtingas.⁵⁶

3. Galima situacija trauktis nuo sandorio.⁵⁷

4. Šalių dvejines reikia palaikyti.⁵⁸

5. Priminti, kad sandoris – permainos.⁵⁹

6. Opozicijos atsitraukimas gadina reputaciją.⁶⁰

7. Prievara pasirašytas sandoris kenks perspektyvoms.⁶¹

⁵¹ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

⁵² **Keller, V.** *Sėkmingų derybų paslaptys*. – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.

⁵³ **Tipler, J.** *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

⁵⁴ *Leadership and Education* / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

⁵⁵ **Misevičius, V., Urbonienė, R.** *Dalykinio bendravimo pagrindai*. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.

⁵⁶ **Boyatzis, R., Mckee, A.** *Darni lyderystė*. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 286 p.

⁵⁷ **Heller, R.** *Grupių valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁵⁸ **Alberoni, F.** *Menas vadovauti*. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

⁵⁹ **Adair, J.** *100 patarimų vadovui*. – Kaunas: Alma littera, 2006. – 208 p.

⁶⁰ **Hindle, T.** *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁶¹ **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

3.3. Derybų nutrūkimas

Derybų nutrūkimas – vienas iš derybų proceso sudedamųjų dalių. Šiuo atveju – būtina skubiai veikti padėčiai taisyti, nes laikui bėgant bus sunku atkurti ramią aplinką.

Kai atsiranda praraja,

būtina:

- pamėginti užmegzti derybas;
- išėjus komandos nariui, įkalbėti jį sugrįžti;
- išėjus komandai, pasiūsti geruolį.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

86. „Akis už akį“ nenaudoti.

87. Be atsiprašymų, jei susitvarkė.

88. Po posėdžio kontaktas su opozicija.

89. Žalai mažinti – naujos derybos.

Vertinant opoziciją būtina:

1. Mažinti įtūžį.
2. Galvoti, kaip pataisyti padėtį.
3. Vertinti laiką siūlyti.
4. Vertinti įtaką rezultatams.
5. Galvoti apie derybų atnaujinimą.

***Tyčinis derybų nutraukimas*⁶²:**

- Kai viena šalis energingai siekia derybų nutraukimo.
- Kai informacija sugriauna opozicijos argumentus.
- Pasirinkimas derybas nutraukti.
- Manymas, kad derybų taša – nuostoliai.

***Patarimai*⁶³:**

- Bandytas taikytis.
- Nesijaudinti.
- Patekus į aklavietę derybas siūloma atidėti.

3.4. Tarpininkavimas

Tarpininkavimas – derybų proceso sudedamoji dalis. Kai derybų proceso metu šalių galimybės išnaudotos, o šalys nesutarė, tuomet reikalingas tarpininkas šalių norams suderinti.⁶⁴

Tarpininkavimas – šalių noras.

Tarpininkavimo esmė:

- tarpininkavimas – procesas;
- tarpininkas rekomenduoja, tačiau procesui nevadovauja;
- mėginimas rasti bendrą pagrindą;
- priimtinos šalims išeities paieška.

⁶² **Edelman, J., Crain, M. B.** *Derybų kelias*. – Vilnius: Margi raštai, 1997. – 279 p.

⁶³ **Heller, R.** *Grupių valdymas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

⁶⁴ **Hindle, T.** *Derybų menas*. – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).**90. Tarpininko pakvietimas – privalumas.****91. Gerai pagalvoti, nes tai – brangu.****92. Tarpininko aktyvus, kol šalis nori tartis.****93. Svarstyti, kokią išeitį iš aklavietės.*****Tarpininko vaidmuo ir jo parinkimas⁶⁵:***

- Nešališkumas.
- Visapusiškumas.
- Įtakingumas.
- Supranta reikalą.
- Objektyvumas.
- Padeda rasti sprendimus.
- Kūrybiškumas.
- Parengia rekomendacijas.

Tarpininko darbo kryptys⁶⁶:

1. Bandytas suderinti tikslus.
2. Ieškoti tikslų siekiant bendro pagrindo.
3. Priimtini patarimai abiem šalims.
4. Daryti poveikį savo asmenybe.
5. Išlaikyti pusiausvyrą ir kalbėti: „mes“.
6. Neprisiiimti už derybas atsakomybės.
7. Pabrėžti šalių atsakomybę.

⁶⁵ *Leadership and Education.* / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

⁶⁶ **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba.* Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

Tarpininko rekomendacijos derybų šalims – neprivalomos. Derybų šalys pasirenka sprendimų svarstymo strategiją – priimti juos arba jų nepriimti, o gal surasti tarpinį sprendimo variantą ir juo pasinaudoti siekiant rezultato dėl visumos.⁶⁷

3.5. Arbitražas

Arbitražas – viena iš sudedamųjų derybų proceso dalių. Kai derybų proceso šalys panaudoja visas derybų teorijos ir praktikos galimybes ir nepasiekia rezultato dėl visumos, tuomet derybos nutrūksta. Deryboms nutrūkus ginčą sprendžia arbitražas nustatyta valstybės institucijų tvarka.⁶⁸

*Arbitražo pranašumai ir atvejai, kai prireikia teismų*⁶⁹:

1. Nuspręsti, koks sutarimas – teisingas.
2. Užtikrinti sprendimo vykdymą.
3. Šalys priverčiamos susitarti.
4. Sprendimą gali priimti ir teismas.
5. Įvertina šalių argumentus.
6. Sprendimas pranešamas tik šalims.
7. Teismas – paskutinė derybų priemonė.

*Arbitro vaidmuo*⁷⁰:

- Būti nešališkam.
- Būti gerbiamam derybų šalių.

⁶⁷ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

⁶⁸ **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

⁶⁹ **Tipler, J.** *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

⁷⁰ **Alberoni, F.** *Menas vadovauti*. – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.

- Įgalioti priimti sprendimą.
- Saugoti duomenų paslaptį.
- Arbitro sprendimo įgyvendinimą užtikrina įstatymas.

Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).

94. Geram arbitrai negailėti pinigų.

95. Privalu suprasti arbitražo procesą.

96. Privaloma pasitikėti arbitru.

97. Arbitrą gali skirti trečioji šalis.

Atmintinė⁷¹:

- arbitražas skiriamas, kai daug šalių;
- advokatai – geriausi arbitrai;
- arbitro sprendimo vykdymą užtikrina teismas;
- arbitras padalija išlaidas šalims;
- kai kurios sutartys reikalauja arbitražo.

Arbitražas – paskutinis derybų šalių proceso užbaigimo etapas šalims siekiant rezultato dėl visumos, kurią apibūdina derybų šalims visiškai skirtingi galutiniai rezultatai, kaip⁷²:

- teigiami (su bendradarbiavimo perspektyvomis);
- nuliniai (su perspektyvomis arba be jų);
- neigiami (be bendradarbiavimo perspektyvų).

Arbitražo procesas – brangus, priimtų sprendimų įgyvendinimas prak-

⁷¹ **Tipler, J.** *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

⁷² **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

tiškai trunka ilgą laikotarpį, ir tai gerokai sumažina pasiektų rezultatų efektyvumą.

3.6. Sprendimų vykdymas

Sprendimų vykdymas – ypač svarbus derybų šalių pasiektų rezultatų įgyvendinimo procesas, kuris lemia šalių tolesnio bendradarbiavimo perspektyvas.⁷³

Priimtus sprendimus reikia vykdyti, todėl⁷⁴:

- sudaromas planas;
- tvirtinami etapų vykdytojai.

<i>Žingsniai (žingsnių seka – 101 žingsnis).</i>
98. Sutarties vykdymo tvarka.
99. Vykdomo grafikas.
100. Sutarties vykdymo informacija.
101. Palikite gerą išpūdį ateičiai.

Sprendimų vykdymą laiduoja:

- vykdytojai;
- informacija;
- terminai ir užbaigimas.

⁷³ **Indriūnas, A. V., Makštutis, A.** *Viešosios vadybos strategija Lietuvoje*. – Vilnius: Firidas, 2008. – 264 p.

⁷⁴ *Leadership and Education* / Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

Veiksmų suderinimas⁷⁵:

1. Fiksavimas ir pasirašymas.
2. Sutarimas sprendimams įgyvendinti.
3. Planas ir jo vykdytojai.
4. Sutarimas dėl sankcijų.
5. Kontrolė ir jos vykdytojas.

Palankumo priimtiems sprendimams reiškimas:

- Geranoriškumas.
- Džiaugsmas.
- Šypsena.
- Rankų paspaudimas.
- Padėka arbitrai ir tarpininkams.
- Sveikinimai vieni kitiems.

Palankumo veiksniai ypač svarbūs plėtojant tarptautinį bendradarbiavimą, nes tai sudaro gerą išpūdį ir stiprina šalies įvaizdį pasaulio bendrijoje, o tai stiprina privatų, nacionalinį ir tarptautinį saugumą.

⁷⁵ **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.

SAVIKONTROLĖS TEMOS

Temų sąrašas:

1. Derybų teorija ir jos sąvoka.
2. Derybų teorijos specifika.
3. Derybų teorijos vieta ir filosofija.
4. Derybos – bendradarbiavimo procesas.
5. Derybų proceso optimizavimas.
6. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir analizė.
7. Pasirengimas ir derybų organizavimas.
8. Derybų kokybės sąvokos ir ypatumai.
9. Požiūrių į derybas analizė.
10. Strategijos sąvokos elementų analizė.
11. Derybų plano rengimas.
12. Dokumentų rengimas ir jų tobulinimo ypatumai.
13. Derybų proceso problema.
14. Pasiruošimas – derybų eigos projektavimas.
15. Derybų kokybė.
16. Opozicijos vertinimas.
17. Derybų vieta: aplinkos veiksniai.
18. Rezultatų kokybės kategorijos.
19. Derybų etapai ir kokybės vertinimo aspektai.
20. Derybos – nuolatinio tobulinimo procesas ir jo būdai.
21. Informacija apie derybų vertinimą.
22. Derybų vedimas, jų rezultatai ir analizavimas.

23. Derybų nuotaika – pranašumo nustatymo problemiškas.
24. Problemos kėlimas: reglamentas ir stadijos.
25. Interesų projektavimas ir derybų kokybės vadybos problemos analizė.
26. Problemos sprendimas: būdai ir taktika.
27. Siūlymo pateikimas – derybų vadybos objektas.
28. Derybų kokybė: atsakymai į klausimus.
29. Taktiniai manevrai, laikysena ir pozicija, jos stiprinimas
30. Derybų konkurencinis pranašumas.
31. Sunkumai, siekiant įgyvendinti konkurencinį pranašumą.
32. Kokybės nelygiavertiškumas – antros šalies pozicijos silpninimas.
33. Derybų optimizavimas: derybų rūšys ir tipai.
34. Derybų vadybos aspektai.
35. Tinkama atmosfera, sėdėjimo vietos parinkimas.
36. Interesų valdymas ir galimybių paieška.
37. Objektīvūs kriterijai ir laiko naudojimo strategija.
38. Siūlymai, nuolaidos ir abipusė pagarba.
39. Sprendimų rengimas.
40. Politikos formavimas: pertraukos, tęsimo galimybės ir prognozės.
41. Darnių derybų tyrinėjimo strategija.
42. Atstovų atranka ir paskyrimas.
43. Atstovų patirtis.
44. Pasidalijimo patirtimi taktika.
45. Komandos formavimas: derybų eiga ir taktika.
46. Komandos narių atranka.
47. Vaidmenys, įpareigojimai.

48. Darbo strategija: tikslai, klausimai, laikas, pertraukos.
49. Komandos narių instruktavimas, išvaizda, pastangos.
50. Derybų kultūra: žodžiai, ženklai, tonas, laikysena.
51. Derybų pasirinkimo laisvė, laikas, siūlymų dėstymas.
52. Klausimai, atsakymai, pertraukos ir jų taikymas.
53. Taktika: gudrybės, manevrai, specifika, jos atpažinimas.
54. Iniciatyvos žlugdymas, priešiško ir manevrų neutralizavimas.
55. Neoficialūs pokalbiai.
56. Derybų užbaigimas.
57. Derybų nutrūkimas.
58. Tarpininkavimas.
59. Arbitražas.
60. Derybų sėkmė ir nesėkmė.
61. Abipusės nuolaidos ir siūlymai.
62. Sąlygų aptarimas ir patikslinimas.
63. Sandoris ir jo kompleksinės dalys.
64. Protokolavimas, sąlygų patvirtinimas.
65. Būdai deryboms užbaigti.
66. Derybų žala, jos sumažinimas.
67. Tyčinis derybų nutraukimas.
68. Tarpininkavimas ir vykdytojų pasirinkimas.
69. Arbitražo veiksniai.
70. Pasirinkimas: pranašumai ir trūkumai.
71. Sprendimų vykdymas.
72. Rezultatai ir jų vertinimas.

PRATYBŲ MEDŽIAGA

- Derybų darbo plano rengimas.
- Derybų strategijos ir taktikos formavimas.
- Derybų reglamentas.
- Derybų organizavimas.
- Derybų vietos parengimas.
- Komandos formavimas.
- Narių funkcijų paskirstymas.
- Narių įpareigojimų paskirstymas.
- Susodinimas.
- Komandų prisistatymas.
- Reglamento aptarimas ir derybų eiga.
- Protokolavimas ir dokumentų rengimas.
- Projektų pristatymas ir svarstymas.
- Derybų rezultatų pristatymas.
- Šalių vertinimas.
- Sąlygų patvirtinimas.
- Derybų rezultatų dokumento rengimas.
- Dokumento pristatymas.

ŽINIŲ ĮSISAVINIMO SAVIKONTROLĖS TESTAS

Klausimai ir atsakymai.

Paaiškinimas: vienas klausimas turi tris atsakymus, tačiau iš jų – tik vienas teoriškai ir praktiškai teisingas.

1. Kokie yra derybų etapai ?

1. Pasirengimas, derybos, užbaigimas, sutartis, vykdymas.
2. Pasirengimas, derybos, tarpininkavimas, arbitražas, sutartis, vykdymas.
3. Pasirengimas, siūlymas, svarstymas, rezultatų palyginimas, sandoris.

2. Kas sudaro sąžiningų mainų pagrindą ?

1. Laimi šalys, šalys pasiekė tikslą, rezultatas.
2. Siūlymai, žingsnis po žingsnio, paskutinis siūlymas – iš tikrųjų paskutinis.
3. Nuolaidos: nuo mažai svarbių; svarbių; labai svarbių – paskutinių.

3. Kokie yra tikslų prioritetai ?

1. Strateginiai, perspektyviniai, operatyviniai.
2. Kainos, kiekybės, kokybės, laiko, poreikių.
3. Idealūs, optimalūs, realūs..

4. Kokie yra prioritetai pasirengimo procese ?

1. Duomenų rinkimo, laiko prieš derybas, logikos.
2. Dedukcijos ir indukcijos.
3. Strateginiai, perspektyviniai, operatyviniai.

5. Kokia dažniausiai pasitaikanti derybų linkmė ?

1. Pradinė pozicija – nukrypstama nuo plano – ginčas.
2. Pradinė pozicija – pagal planą – rezultatas.
3. Pradinė pozicija – užsitęsios derybos– kompromisas.

6. Kokie opozicijos įvertinimo prioritetai ?

1. Pranašumai, pozicija, tikslai, trūkumai, informacija.
2. Strateginiai, perspektyviniai, operatyviniai.
3. Lygis, nuomonė, išmanymas, įtakingumas, norai.

7. Kaip vertinamas opozicijos apibendrinimas ?

1. Pagal patirtį ankstesnių komandos narių derybų procesuose.
2. Pagal šalių atstovus: vaidmenis ir įpareigojimus.
3. Pusiausvyrą, kompetenciją, galimybes, norus, pasirengimą.

8. Kokia strategija tikslams pasiekti ?

1. Strategijos ir taktikos suderinamumo.
2. Operatyvinė, perspektyvinė, ilgalaikė.
3. Strategija lanksti – nepanikuoti.

9. Kokie derybų komandos vadovo įpareigojimai ?

1. Derybų procese pasiekti kompromisą.
2. Patirtis komandos narių darbui optimizuoti.
3. Kreiptis, spręsti, duoti nurodymus.

10. Kokie derybų komandos geruolio įpareigojimai ?

1. Pritarimo, įtaigos, įspūdžio.
2. Visais atvejais galima susitarti.
3. Gali visada sutarti visi komandų nariai.

11. Kokie derybų komandos nenaudėlio įpareigojimai ?

1. Geruolio priešybė.
2. Jam nedalyvaujant susitarti būtų geriau.
3. Stabdymo, menkinimo, atskleidimo.

12. Kokie derybų komandos kietuolio įpareigojimai ?

1. Vilkinimo, atsiėmimo, griežtumo.
2. Opozicijos darbo apsunkinimo.
3. Visų komandų narių skaitymosi.

13. Kokie derybų komandos kaupiko įpareigojimai ?

1. Sistemavimo ir apibendrinimo.
2. Protokolavimo.
3. Apibendrinimo, sistemavimo, suderinamumo.

14. Kas laiduoja derybų sėkmę ?

1. Vaidmenys, įpareigojimai, veiklos bruožai.
2. Paskirstymas, repetavimas, supratimas.
3. Instruktažas.

15. Kokia derybų aplinka ?

1. Sava, neutrali, svetima.
2. Pagal darbotvarkę.
3. Jauki ir oficiali.

16. Kokie reikalavimai yra derybų eigai ?

1. Žingsniai, konstruktyvumas, lankstumas.
2. Reakcijų analizė, elgsena, išvaizda ir tonas.
3. Bendri punktai, akcentas, nuotaika.

17. Kokie reikalavimai yra derybų taktikai ?

1. Stebėti: ką kalba ir kaip kalba.
2. Gera derybų nuotaika ir budrumas.
3. Klausytis, stebėti, kalbėti.

18. Kokie pateikiamo siūlymo žingsniai ?

1. Nekalbėti, išklausti, pajuokauti.
2. Be nuolaidų, reputacija, be keblumų.
3. Netarti: „niekada“, „taip“ ir „ne“.

19. Kokia derybų schema ?

1. Nuolaidos, taktika, apibendrinimas.
2. Poziciją išlaikyti, siūlymą peržiūrėti, paskutinis siūlymas – iš tikrųjų paskutinis.
3. Pasirengimas, siūlymas, rezultatų palyginimas, svarstymas, pabaiga, pasirengimas.

20. Kas patikrinama užbaigus derybas ?

1. Klausimų samprata, kompleksas, pabaiga.
2. Protokolo rezultatai, pastabos, reikšmės, klausimai.
3. Nuolaidos, vidurkis, alternatyvos, lengvatos ir sankcijos.

Vertinimo sistema:

pateikta 20 klausimų, o kiekvienam klausimui po 3 atsakymus ir iš jų tik vienas teisingas. Testas vertinamas 10 balų, o tai reiškia, kad vieno klausimo teisingas atsakymas vertinamas 0,5 balo. Šiuo būdu studijuojantis derybų teorijos medžiagą kiekvienas individualiai turi galimybę pasitikrinti visos medžiagos įsisavinimo lygį.

BAIGIAMOJI DALIS

Derybų teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami metodologija ir metodika, o patikrinami metodais praktikoje. Derybų teorijos ir praktikos veiksmų vadyba skirta didinti visuomenės veiklos efektyvumui, kuris nusakomas bendruoju demokratijos ir pažangos plėtros rezultatu.

Bendrasis plėtros rezultatas – žmogus, šeima, organizacijų personalas visuomenėje, kurios mikro- ir makrosistemose gausu sudėtingų vidinių ir išorinių prieštaravimų, darančių įtaką demokratijos ir pažangos procesams.

Spartus pažangos plėtojimas pasaulio bendrijoje, tam tikrame krašte ir valstybėje sudaro sąlygas visuomenės raidoje rasti tiek teigiamiems, tiek neigiamiems procesams, kurie supriešina žmones valstybės lygmeniu, nes jos įsteigtos institucijos nesuspėja užtikrinti demokratijos spartinimo, o tai teigiamus procesus plėtotų, o neigiamus – siaurintų.

Nuo žmogaus, šeimos, organizacijų personalo bendravimo iš esmės labai priklauso pažangos ir demokratijos lygis valstybėje. Visuomenės raidos pažanga ir demokratija rodo žmogaus, šeimos ir organizacijų personalo veiklos rezultatus, kuriuos apibūdina žmonių bendravimo laisvė valstybėje. Nuo žmonių bendravimo laisvės veiksmų pokyčių priklauso žmonių gyvenimo lygis ir kokybė – pagrindiniai demokratijos raidos visuomenėje vertinimo išplėstiniai rodikliai.

Šiandieną ypač matyti derybų vadybos mokslo plėtojimo ir realaus panaudojimo svarba mūsų visuomenės raidoje, taip pat kitose kaimyninėse valstybėse, nes tik žmonių bendravimas valstybės lygmeniu sudaro realias sąlygas tobulinti darbinę veiklą, didinti darbo efektyvumą, kuris yra pamatas pažangai plėtoti ir demokratijai stiprinti.

Derybų teorijos modelyje „žmogus – visuomenė ir valstybė“ ypatingą reikšmę turi valstybė, kuri yra svarbiausia visuomenės politinės sistemos organizacija, per kurią strategiškai valdoma visuomenė ir žmogus mikro- ir makrosistemose, taip pat saugoma žmogaus – visuomenės bendroji socialinė, ekonominė, politinė struktūra ir nuolat užtikrinama demokratijos raida.

Gerai išmanyti žmonių bendravimo gerinimo derybų teoriją ir gebėti ją realiai taikyti praktikoje – žmonių susiklausymo visuomenėje perspektyva. Derybų teorijos tobulinimas ir taikymas dabar ir ateityje yra būtina sąlyga norint kryptingai gerinti žmonių santykius rengiant aukštos ir aukščiausios kvalifikacijos specialistus Lietuvoje.

Šios mokomosios knygos tikslas – pateikti studijuojantiems Karo akademijoje, KAM ir kariuomenės specialistams, taip pat mokslininkams, verslininkams, vadovams, politikams, dėstytojams, doktorantams, kitiems skaitytojams išplėstinę žmonių bendravimo gerinimo derybų teoriją, jos taikymo praktikoje metodus ir praktines galimybes gerinant žmonių bendravimą.

Prieš pradėdant studijuoti šios knygos medžiagą, reikia įgyti žinių iš šių mokomųjų dalykų: filosofijos, logikos, sociologijos, politologijos, etikos, psichologijos, vadybos pagrindų, personalo vadybos, teisės pagrindų, taip pat gerai suprasti mokslo ir technikos pažangos veiksnių ryšius valstybės ir visuomenės raidoje.

Ši knyga yra bazė norint analizuoti ir tobulinti kompleksines valdymo ir savivaldos sistemas organizacijose valstybės bei visuomenės lygmeniu, taip pat nustatant neigiamus ir teigiamus veiksnius, jų įtaką didinant žmonių bendravimo efektyvumą ir spartinant organizacijų modernizavimą

Autorius dėkoja visiems, padėjusiems rengti ir išleisti šią knygą, kuri skiriama kiekvienam, besidominčiam visuomenės darnia raida.

LITERATŪRA

1. **Adair, J.** *100 patarimų vadovui.* – Kaunas: Alma littera, 2006. – 208 p.
2. **Alberoni, F.** *Menas vadovauti.* – Vilnius: DKI, 2006. – 184 p.
3. **Boyatzis, R., Mckee, A.** *Darni lyderystė.* – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 286 p.
4. *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti.*/Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 163 p.
5. **Edelman, J., Crain, M.B.** *Derybų kelias.* – Vilnius: Margi raštai, 1997. – 279 p.
6. **Heller, R.** *Grupių valdymas.* – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.
7. **Hindle, T.** *Derybų menas.* – Vilnius: Alma littera, 2000. – 72 p.
8. **Indriūnas, A. V., Makštutis, A.** *Viešosios vadybos strategija Lietuvoje.* – Vilnius: Firidas, 2008.– 264 p.
9. *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus* /Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 172 p.
10. *Kaip vadovauti sunkiems darbuotojams* / Aut. kol. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 140 p.
11. **Karlof, B., Lovingsson, F.** *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z.* – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 415 p.
12. **Keller, V.** *Sėkmingų derybų paslaptys.* – Vilnius: Algarvė, 2005. – 222 p.
13. *Leadership and Education*/Translated by D. A. Marmorstein. – Copenhagen: Forlaget Vandkunsten, 2008. – 557 p.

14. **Makštutis, A.** *Šiuolaikinė vadyba*. Monografija. – Vilnius: LKA, 2010. – 216 p.

15. **Misevičius, V., Urbonienė, R.** *Dalykinio bendravimo pagrindai*. – Šiauliai: ŠU leidykla, 2006. – 241 p.

16. **Obrazcovas, V.** *Valdymo ir administravimo metodai*. Vadovėlis.– Vilnius: Eugrimas, 2006. – 247 p.

17. **Pohl, E.** *Būkime karjeristai*. – Vilnius: Versum aureus, 2006. – 224 p.

18. **Robins, S. P.** *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p.

19. **Tipler, J.** *Sėkmingos derybos*. – Vilnius: Knygų spektras, 2005. – 95 p.

20. **Лейси, X.** *Как разрешить конфликты на рабочем месте*. – Москва: HIPPO, 2004. – 208 с.

DUOMENYS APIE AUTORIŲ

Antanas Makštutis – profesorius, habilituotas mokslų daktaras (vadyba ir administravimas, 03 S). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius.

El. paštas: malgas@mail.lt

Mokslinių tyrimų sritis: „*Valstybės ir visuomenės darnios raidos veiksmų tyrimai*“.

Makštutis, Antanas

Ma Derybų teorija. Mokomoji knyga/Antanas Makštutis. – Vilnius:
LKA, 2011. – p. 68

ISBN 978-9955-423-95-9

Knygoje pateikiami visuomenės raidos derybų teorijos principai, derybų vadybos efektyvumo metodologija, optimalių derybų teorijos ir praktikos vadybos klausimai, susiję su organizacijų veiklos plėtra, derybų vadybos taikymu demokratijai ir pažangai plėtoti pasaulio bendrijoje veikiant visuomenės ir valstybės politiniams, ekonominiams, socialiniams veiksniams.

Knyga skirta mokslininkams, politikams, vadovams, verslininkams, dėstytojams, doktorantams, magistrantams, kariūnams (studentams), specialistams ir kitiems skaitytojams, kurie dirba valstybės institucijose, švietimo ir mokslo sistemoje, visų sferų organizacijose ir domisi demokratijos plėtros strategija, jos veiksmų strateginiais principais, žmonių bendravimo procesų vadybos efektyvumu visuomenėje.

UDK 341.7(075.8)

Ma246

Antanas MAKŠTUTIS

DERYBŲ TEORIJA

Mokomoji knyga

Atsakingoji redaktorė doc. dr. Rasa Smaliukienė

Redagavo Eulialija Stankevičienė

Maketavo Jolanta Girnytė

Viršelio dizainerė Loreta Keršytė

20010-10-12. Tiražas 175 egz. Užsakymas GL-107SS.

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,

Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

Spausdino Krašto apsaugos ministerijos Bendrųjų reikalų departamento

Informacinio aprūpinimo tarnybos Spaudinių skyrius,

Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius



Antanas MAKŠTUTIS – profesorius, habilituotas daktaras [Socialiniai mokslai: Administravimas ir vadyba, 03 S], inžinierius mechanikas [technologas, KPI], šiuo metu – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius ir Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos katedros profesorius; 9 monografijų ir 2 mokomųjų knygų autorius. Publikavo per 185 mokslo darbus Lietuvoje ir užsienyje. Pasaulio mokslinių forumų, organizuotų Globalaus verslo ir technologijų asociacijos (GLOBAL BUSINESS AND TECHNOLOGY ASSOCIATION – GBATA): Lisabonoje – 2005 m., Maskvoje – 2006 m., Taivane – 2007 m., Madride – 2008 m., Prahoje – 2009 m., PAR (Pietų Afrikos Respublika) – 2010 m., dalyvis. Daugelio tarptautinių mokslinių konferencijų Lietuvoje ir užsienyje organizatorius ir dalyvis, skaitęs paskaitas Vokietijoje ir Izraelyje. Mokslinių tyrimų sritis – valstybės ir visuomenės darnios raidos teorija ir praktika XXI a.



Už 2005–2010 m. mokslo rezultatus 2010 metais GBATA įteiktas „Globalaus meistriškumo apdovanojimas“.