



EMOCIJOS IR JŲ VALDYMAS DERYBOSE

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama emocijų raiška ir jų valdymas. Dar dvidešimtojo amžiaus pirmoje pusėje ir viduryje derybos reiškė nuosaikų, rezervuotą bejausmių džentelmenų pokalbį, darant prielaidą, kad visas su derėjimusi susijęs elgesys yra nuo pradžios iki galo racionalus. Emocijos buvo traktuojamos kaip derybų proceso ir rezultatyvumo stabdys. Buvo mėginama kurti racionalią derybinę aplinką, kurioje nėra vietos emocijoms. Savo ir oponento emocijų pajautimas, jų priežasties supratimas, mokėjimas jas suvaldyti ar atitinkamai parodyti, pademonstruoti gali suvaidinti lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmime. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaame derybiniam kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocinės elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaame derėjimosi procese vyksta unikaliaje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: emocijos derybose, emocijų vaidmuo derybose, emocijų raiška derybose, derybininko emociniai poreikiai, emocijų valdymas derybose.

Ivadas

Dar dvidešimtojo amžiaus pirmoje pusėje ir viduryje derybos reiškė nuosaikų, rezervuotą bejausmių džentelmenų pokalbį, darant prielaidą, kad visas su derėjimusi susijęs elgesys yra nuo pradžios iki galo racionalus. Emocijos buvo traktuojamos kaip derybų proceso ir rezultatyvumo stabdys. Tačiau emocijos yra neatsiejama žmonių gyvenimo dalis – mes ne tik mąstome, bet ir jaučiame. Emocijų ignoravimas gali būti siejamas su dviem aspektais (Stephen P. Robbins 2010). Pirmasis iš jų – racionalumo mitas. Kaip teigia Stephen P. Robbins, “nuo XIX a. pabaigos ir vadybos mokslo iškilimo, organizacijos buvo kryptingai modeliuojamos tokia linkme, kad būtų galima kaip nors suvaldyti emocijas. Gerai sutvarkyta organizacija buvo laikoma tokia, kuri sėkmingai pašalina nusivylimą, baimę, pyktį, meilę, neapykantą, džiaugsmą, liūdesį ir panašius jausmus. Tokios emocijos buvo laikomos racionalumo priešybe” (Stephen P. Robbins 2010, p. 155). Nors ir buvo žinoma, kad emocijos yra neatsiejama žmonių gyvenimo dalis, buvo mėginama kurti racionalią derybinę aplinką, kurioje nėra vietos emocijoms. Ir antrasis aspektas – įsitikinimas, kad, bet kokios emocijos yra trukdis. Emocijos retai buvo laikomos produktyviomis, konstruktyviomis ar padedančiomis skatinti efektyvesnę darbą (Stephen P. Robbins 2007, p. 58). Nors kai kurios emocijos, pavyzdžiui pyktis, baimė, neapykanta, gali trukdyti derybininkui efektyviai atlikti savo darbą, tačiau nuo jų pabėgti neįmanoma, jų negalima ignoruoti. Emocijos dažnai vaidina lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmime. Todėl reikia išmokyti valdyti emocijas derybose – tiek taktiniu tiek ir strateginiu požiūriais, užtikrinant elgsenos emocinį darnumą ir stabilumą.

Straipsnio **tikslas** – ištirti ir atskleisti emocijų vaidmenį ir jų raišką derybose, atskleisti būtinumą, galimybes ir būdus jas valdyti derėjimosi procese.

Metodologija – remiantis mokslinės literatūros sistetine, lyginamąja, logine analize ir sinteze aptariamais moksliniais darbais šioje srityje, apžvelgiami teoriniai apibendrinimai, nagrinėjami kai kurie praktiniai pavyzdžiai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo ribotumas – šis tyrimas atspindi tik mokslinį teorinį požiūrį į emocijų vaidmenį ir jų raišką derybose ir turėtų būti traktuojamas tik kaip parengiamasis etapas šios srities ateities tyrimams. Straipsnyje pateikti praktiniai pavyzdžiai yra daugiau iliustracinio pobūdžio ir neturėtų būti laikomi visuotinai priimtinomis rekomendacijomis ar atvejų analizėmis.

Praktinė reikšmė – straipsnyje pateiktos išvados ir pasiūlymai yra vertingi asmenims, vadovaujantiems derybinėms komandoms, derybinių komandų nariams, pavieniams derybininkams. Taip pat ši informacija gali būti praktiškai panaudota ugdant vadybininkų derybines kompetencijas, diegiant naują požiūrį į komunikaciją derėjimosi procese.

Tyrimo tipas: literatūros apžvalga, koncepcijų ir požiūrių pristatymas.

Emocijos derybose: esmė ir raiška

Emocijos yra apibrėžiamos kaip organizmo reakcijos į tam tikrus objektus, žmones, dirgiklius ar stimulus. Kaip pažymi K. R. Scherer (Scherer 2003), emocijų priešpastatymas racionalumui eina nuo Platono ir Aristotelio filosofinių samprotavimų. Racionalumo pirmumą emocijų ir instinktų atžvilgiu deklaravo ir Č. Darvinas (jis teigė: emocijos – instinktyvių veiksmų rudimentas, o emocijų išraiškos – buvusių naudingų judesių liekanos,

žmogui tobulėjant, vystantis jo psichikai – emocijos turėtų išnykti) ir S. Froidas (jis labai žavėjosi Č. Darvinu ir emocijų šaltinį siejo su biologiniais potraukiais ir teigė, kad vystantis asmenybei atsiranda aukštesnieji jausmai) (Hochschild 1979, p. 353-355). Tik vėliau buvo prieita išvados, kad emocijos yra neatimama mūsų gyvenimo dalis – jos susipina su racionalumu ir padaro mus žmonėmis. Visos emocijos, kurias žmonės išgyvena kasdieniniame gyvenime, vienu ar kitu laipsniu pasireiškia ir darbe, taip pat ir derybose, derėjimosi procese.

Davidas R. Caruso ir Peteris Salovey (Caruso, Salovey 2004, p. 9-22) pateikė šešis principus, pagrindžiančius emocijų reikšmę mūsų kasdieniniame gyvenime ir darbe:

1. **Emocijos yra informacijos šaltinis.** Emocijos kyla ne chaotiškai ar atsitiktinai. Jos atsiranda dėl tam tikrų veiksnių, kurie mums yra svarbūs, mus erzina, dirgina ar stimuliuoja. Pačiu bendriausiu lygiu emocijos yra apibūdinamos taip: jos atsiranda dėl pokyčių aplinkoje, prasideda automatiškai, greitai generuoja fiziologinius pokyčius, keičia požiūrį į mūsų dėmesio objektą ir į tai, ką apie jį galvojame, paruošia mus veikimui, sukuria individualius jausmus, greitai išnyksta, padeda susidoroti su sunkumais, išgyventi ir judėti į priekį.

Emocija visada yra signalas – todėl, įsiklausius į jį ir supratus jo esmę, galima išsigelbėti iš sudėtingos situacijos, pasiekti teigiamą rezultatą. Paprastai stipriausios emocijos kyla dėl tarpasmeninių santykių.

Emocijos skiriasi nuo nuotaikos. Emocijos yra trumpalaikės, greitai praeinančios, o nuotaika neturi kontekstinio stimulo ir yra vyraujanti vidinė, žymiai ilgiau nei emocija trunkanti, subjektyvi emocinė būseną, veikianti tuo metu požiūrį į aplinką ir jos suvokimą. Kartais po emocinio šoko gali išlikti atitinkama nuotaika, kuomet žmogus nesijaučia pats savimi.

2. **Emocijos gali būti ignoruojamos, bet jos niekur nedingsta.** Galima bandyti ignoruoti emocijas, bet jos niekur neišnyks, jos pasireikš kitokiais būdais ir formomis. Roy Baumeister (Baumeister, Vohs 2011) moksliniais tyrimais nustatė, kad emocijų pasireiškimo slopinimas sumažina informacijos įsiminimo galimybes, nes emocijų slopinimas atima energiją ir dėmesį, kuris būtų priešingu atveju skiriamas klausymui ir informacijos įsisavinimui. Kitų mokslininkų (Neale *et al.* 2008) tyrimai rodo, kad, jei žmogus nesugeba tapačiai išreikšti savo emocijų, visa tai pereina į nekontroliuojamus pykčio proveržius, bendravimo problemas. Tai nereiškia, kad mūsų emocijos gali lieti laisvai. Vietoj to, mes galime ieškoti tokių emocijų išraiškos būdų ir formų, taktikų, kurios neslopintų jų pasireiškimo, būtų adekvačios situacijai ir nesugadintų tarpasmeninių santykių. Vienas iš tokių būdų - emocijų įvertinimas iš naujo, pažiūrint į nagrinėjamus klausimus platesniame kontekste, pabandant juos reformuluoti konstruktyviau ir tinkamesne forma. Taigi, galime žiūrėti į situaciją kaip į iššūkį, kurį reikia spręsti, arba bandyti gauti tam tikrą pamoką iš situacijos. Patirtų emocijų jėgą galima panaudoti kaip tramplyną sėkmei ir produktyviai veiklai.

3. **Emocijos gali būti slepiamos, bet tai ne visada taip gerai pavyksta, kaip mums norisi.** Dažnai bandomė nuslėpti, kaip iš tikrųjų jaučiamės, siekdami apsaugoti patys ar norėdami apsaugoti kitus asmenis. Mes sakome,

kad viskas yra gerai, nors iš tikrųjų taip nėra. Teigiame, kad mes nesijaudiname, nors viduje viskas kunkuliuoja. Emocijų kontrolė ir jų raiškos ribojimas stipriausiai pasireiškia organizacijose. Darbe žmonės priversti ne tik slėpti savo emocijas, bet ir rodyti visiškai priešingas - demonstruoti „darbinę šypsena“, suvaidintą pyktį, kad visi žinotų, kas čia „tikrasis bosas“ - tai tik maža dalis tų spektaklių, kuriuose dalyvauja dirbantys žmonės. Kuo tai galiausiai baigiasi? Moksliniais tyrimais nustatyta, jog emocijų, ypač neigiamų slopinimas lemia tiek fizinės, tiek psichinės sveikatos pakitimus, dėl nuolatinio emocijų slopinimo darbuotojai praranda motyvaciją dirbti, patiria emocinį perdegimą, dažni atvejai, kai emocijos išliejamos ant nieko dėtų žmonių ar situacijose, kurios nėra tiesiogiai susijusios su šių emocijų kilme. Mokslinių tyrimų, siejančių veido išraiškas ir melą, rezultatai parodė, kad yra įmanoma atpažinti melą stebint pertraukas žmogaus kalboje, kalbos klaidas, ir trumpalaikius emocijų pasireiškimus. Taigi, mūsų noras paslėpti savo emocijas ar užsiimti grynai racionaliais siekais darbe gali baigtis nesėkmėmis priimant sprendimus ir sukurti nepasitikėjimo atmosferą, nes visada atsiras žmonių, kurie perskaitys mūsų emocijas ir jausmus.

4. **Kad sprendimas būtų efektyvus, jį priimant reikia atsižvelgti ir į emocijas.** Mūsų emocijos įtakoja mus pačius ir aplinkinius – norime mes to, ar ne. Paprasčiausiai, jokie sprendimai nepriimami be emocijų. Dar ir šiandien labai paplitęs požiūris, kad žmogaus asmenybė dvilypė: racionali būtybė (su sąmone, racionaliomis mintimis) turi atremti neracionalius impulsus (kylančius mūsų kūnuose, pasireiškiančius emocijomis). Mes nepasitikime emocijomis, kaip iracionaliais ir nepageidaujamais impulsais, kurie mus sugrąžins atgal į žemesnį evoliucijos lygį. Iš tikro, emocijos turi būti sveikintinos, priimtose, suprastos ir tinkamai panaudotos. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad emocijos įtakoja mūsų mąstymą įvairiais būdais. Tyrimais nustatyta, jog teigiamos emocijos (laimė, džiaugsmas), gera nuotaika lemia tai, kad:

- mąstome plačiau, tuo pačiu metu galime galvoti apie keletą dalykų iš karto,
- kyla naujos ir kūrybiškos idėjos,
- apsvaustos įvairesnės galimybės, alternatyvos.

Teigiamos emocijos skatina mus tyrinėti aplinką, ieškoti naujų galimybių, ir tai lemia mūsų elgesio įvairovę.

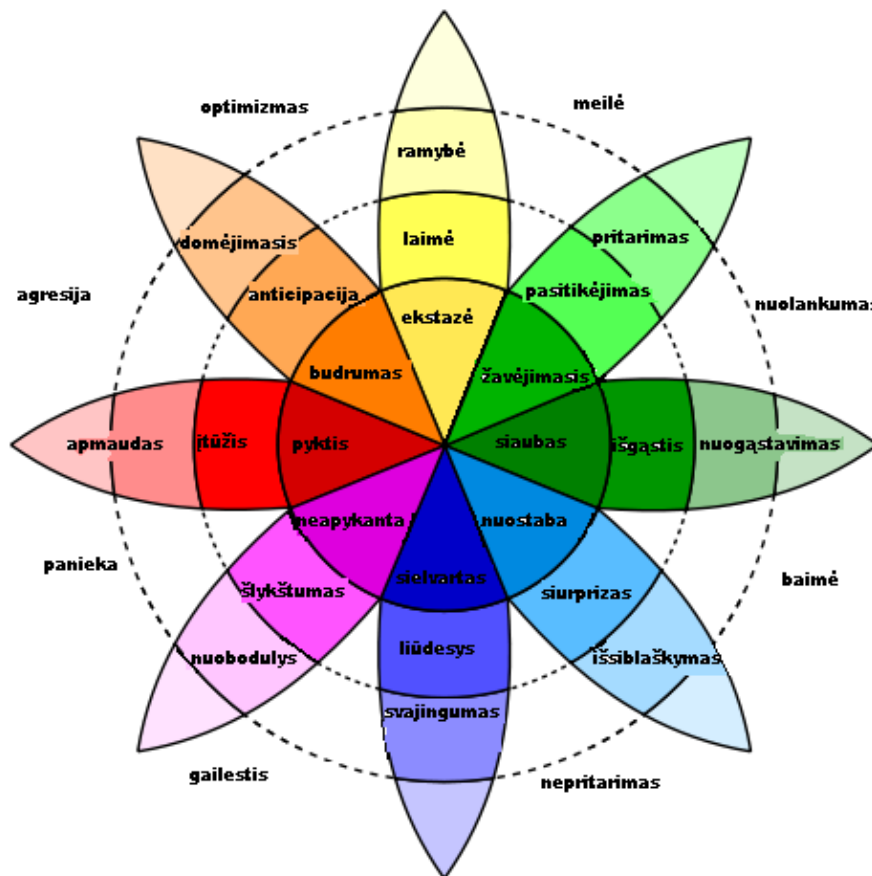
Tuo tarpu neigiamos emocijos (baimė, pyktis):

- lemia didesnę dėmesio sutelktumą,
- verčia mus analizuoti smulkmenas,
- skatina ieškoti klaidų ir trikdžių.

Neigiamos emocijos signalizuoja, jog mums reikia kažką keisti ir susiaurina mūsų dėmesio ir suvokimo lauką bei lemia tai, jog pasirenkame situacijai tinkamą reagavimo būdą. Taigi tikslas neturėtų būti atsikratyti emocijų, bet pasinaudoti jomis, jų teikiama informacija, siekiant priimti geresnius sprendimus. Sakoma, jog yra laikas taikai – teigiamoms emocijoms, ir yra laikas karui – neigiamoms emocijoms. Efektyvi veikla derybose reikalauja plataus emocijų spektro, todėl nebūtina visą laiką laimingai šypsotis ir vengti konfliktų.

5. *Emocijos paklūsta logikos dėsniams.* Emocijos neatsiranda iš nieko. Jų atsiradimą ir augimą, intensyvėjimą nulemia atitinkamas dirgiklis, stimulus, motyvas. Skiriamos teigiamos ir neigiamos emocijos. Teigiamos emocijos: džiaugsmas, laimė, meilė, ekstazė, euforija ir kt. Neigiamos emocijos: įnirsis, pavydas, neapykanta, agresija ir kt. Kiekvieną teigiamą emociją atitinka neigiama: džiaugsmas – liūdesys, meilė – neapykanta ir t.t. Anot Robert Plutchik, emocijų pojūčiai yra įvairaus intensyvumo. Jis (Plutchik 2002) pasiūlė emocijų intensyvėjimo modelį, kuris tiksliai atspindi jų tęstinumą - kai jos eina palaipsniui nuo žemesnio į aukštesnį lygį (1 pav.). Plutchik teigia, kad emocijų pojūčiai yra įvairaus intensyvumo. Labiausiai intensyvios emocijos yra pyktis, ekstazė, budrumas, susižavėjimas, teroras, nuostaba, sielvartas ir neapykanta. Pasak Robert

Pluchnik, džiaugsmo kaip pirminės emocijos pasiekimas siejamas su antrinėmis emocijomis: žvalumu, linksnumu, įkarščiu, pasitenkinimu, optimizmu, žavėjimusi ir kt. Į pykčio emociją veda šios antrinės emocijos: dirginimas, erzimas, šlykštėjimasis, pavydas, kančia ir kt. Kuo ilgiau ir intensyviau veikia stimulus – tuo labiau intensyvěja emocijos. Pavyzdžiui, duoto žodžio daugartinis nesilaikymas, įvykdymo terminų nepagrįstas atidėjimas gali vesti prie pykčio emocijos pasireiškimo. Tačiau šiame emocijos intensyvėjimo procese dalyvauja ir racionalus protas, logika: mes kiekvieną kartą fiksuojame įvykdymo terminų nesilaikymą, įvairių melagingų, nepagrįstų argumentų naudojimą ir t.t. Palaipsniui mūsų jaučiama emocija auga ir gali pasireikšti labai intensyvia forma.



1 pav. Emocijų ratas (Plutchik 2002)

6. *Egzistuoja tiek universalios, tiek specifinės emocijos.* Papročiai, manieros, etika, moralė atskiruose žemynuose, regionuose, šalyse, tautose skiriasi. Tačiau su emocijomis yra kitaip – yra universalių emocijų, kurios tiek Europoje, tiek Madagaskare interpretuojamos vienodai. Laimingas veidas visame pasaulyje bus interpretuojamas kaip laimingas veidas, o nustebeš veidas kaip nustebeš veidas. Nors visur yra vienodai suprantamas ir laimingas ir liūdnas veidas, tačiau tai nereiškia, kad mes vienodai tai parodome. Mūsų visuomenės kultūra, mus moko, kaip parodyti, kai mums yra viskas gerai ir kaip elgtis, kai viskas yra blogai. Emocijų rodymo taisyklės yra paslėptų žinių forma. Tai

yra žinios, kuriomis mes pasitikime, tačiau nežinome, kaip jos įgytos. Tačiau atpažįstant kitų žmonių reiškiamas emocijas svarbūs ir specifiniai emocijų raiškos elementai. Emocijų demonstravimo taisyklės skiriasi ir organizacijoje. Priklausomai nuo organizacijos, šalies papročių, kultūros ir moralės normų emocijų raiška dažnai skiriasi. Pavyzdžiui, sostinėje veikiančioje modernioje marketingo ir reklamos agentūroje žmonės gali būti skatinama betarpiškai bendrauti, laisvai reikšti savo emocijas ir mintis, o konservatyviame ir solidžiam universitete santūrumas, susitvardymas, rezervuota emocijų raiška bus didelė vertybė. Skirtingos kultūros taip pat turi skirtingas emocijų demonstravimo taisykles. Pavyzdžiui,

jei Prancūzijoje su svečiais atsisveikindamas šeiminkas pabučiuos į abu skruostus – bus normalu, o JAV tai būtų blogai vertinamas emocijų rodymas. Bet Prancūzijoje taip priimtina reikšti jausmus. Japonijoje, pavyzdžiui, net jei ant jūsų pyks, bet veide vis tiek bus šypsena. Svarbią įtaką emocijoms turi ir lytis. Tyrimais nustatyta, kad moterys yra emocingesnės, jų emocinis intelektas yra aukštesnis. Priimtina, kai vyras yra agresyvesnis, bet jei moteris yra tokia, tai sakoma, kad ji yra vyriška. Jei moteris vadovė rodo džiaugsmą, tai ji laikoma „tipine moterimi“, kuri yra „minkšta“. Lyčių vaidmenų normos darbe sako, kad tai kas tinka vyrams, ne visada tinka moterims. Įvertinant tai, kad anksčiau derybose buvo akcentuojamas racionalumas (pvz., „atskirti žmones nuo problemų“ Roger Fisher & William Ury, 1981), derybos praktiškai buvo vyrų reikalas. Didesnis moterų emocingumas derybose buvo laikomas beverčiu ar net kenksmingu jų rezultatyvumui.

Nors vis daugiau mokslinių tyrimų atskleidžia emocijų įtaką derybų eigai ir rezultatyvumui (Barry *et al.* 2006, Li, Roloff 2006), šiek tiek yra darbų apie pozityvių ir negatyvių emocijų raišką derybose (Kopelman *et al.* 2006, Kopelman *et al.* 2007, Kopelman, Rosette 2008), tačiau galima tvirtai konstatuoti, kad emocijų valdymas derybose – vis dar mažai ištirta sritis. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaame derybiniame kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocinės elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaame derėjimosi procese vyksta unikalioje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos ir t.t. Aukščiausias derybines kompetencijas derybininkai pasiekia vidutiniškai maždaug po 10000 valandų realaus derėjimosi (turėdami apie 10 metų derybinės patirties). Aišku, kad priklausomai nuo atskiro individo, jo asmeninių savybių ir kitų dalykų, tos ribos gali keistis tiek į vieną, tiek į kitą pusę (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer 1993, Ericsson 2006). Realioje derybinėje veikloje įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kaip derybininko kompetencijos elementai, sudaro pagrindą asmens gebėjimų vystymui: įgalina identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spęstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingas priemones ir veiklos metodus tai situacijai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimų patirtis. Derybinėje veikloje – tai veikimo būdai, įgyti patirties metu, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas, į įtaigą. Taigi, realioje derybinėje veikloje derybininkas mokosi ir plėtoja savo derybines kompetencijas,

siekdamas įvaldyti kuo daugiau poveikio priemonių, tame skaičiuje ir emocinių.

Derybininkas, kaip ir daugelis šiuolaikinių darbuotojų, atlieka fizinį, protinį ir emocinį darbą. Emocinis darbas – tai organizacijos pageidaujamų emocijų reiškinys bendraujant su žmonėmis (Robbins 2007, p.59, 346). Šią sąvoką įvedė A. R. Hochschild 1979 metais. Darbe demonstruojamas emocijas jis skirsto į *pajaustas* ir *parodytas* (Hochschild 1979). Pajaustos yra tikrosios, asmens išgyventos emocijos. Ir priešingai, parodytos emocijos yra tokios, kurios realiai neišgyventos, o suvaidintos, išmoktos daugiau ar mažiau įtikinamai pademonstruoti. Akivaizdu, kad derybininkas, atstovaujantis organizaciją, įmonę atlieka ir emocinį darbą, parodydamas ar nuslėpdamas, užgniauždamas tam tikras emocijas.

Emocijos derybose – tai tam tikru derėjimosi momentu kylantys išgyvenimai, parodantys kaip derybininkas vertina susiklosčiusią situaciją santykiuose su savo ar atstovaujamos organizacijos poreikių ir lūkesčių patenkinimo galimybėmis tuo metu. Emocijų raiška – tai visuma psichinių, somatinių ir elgesio komponentų pokyčių, gavus tam tikrą dirgiklį ar stimulą. Emmy van Deurzen (Deurzen 2009) teigia, kad bet kuri emocija ją išgyvenančiam žmogui turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Pajaustos, ar suvaidintos ir pademonstruotos, emocijos derėjimosi metu gali turėti tam tikrą poveikį:

- oponentui, pašnekovui,
- kitai derybų pusei (jei derasi derybinės komandos),
- savos derybinės komandos nariams.

Emocijų raiška derėjimosi procese, šalia žodinio ir raštinio bendravimo, yra svarbiausia priemonė, padedanti suprasti derybininkams vienas kitą ir turinti esminę įtaką sprendimų priėmimo proceso rezultatyvumui. Sumanus emocijų panaudojimas derybose gali padėti kur kas efektyviau bendrauti derybininkams, greičiau spręsti problemas ir įgyti daugiau įtakos kitai derybų pusei. Sugebėjimas vietoje ir laiku panaudoti emocijas derėjimosi procese gali būti svarus poveikio elementas derybų rezultatyvumui užtikrinti.

Emocijų (tiek pozityvių, tiek ir negatyvių) raiška derybose teoriškai gali turėti tokius poveikius derybų rezultatyvumui:

- teigiamų emocijų raiška gali turėti teigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- neigiamų emocijų raiška gali turėti neigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- teigiamų emocijų raiška gali turėti neigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- neigiamų emocijų raiška gali turėti teigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- emocijų raiška gali neturėti jokios įtakos derybų rezultatyvumui.

Kaip pažymi Stephen P. Robbins (Robbins 2007, p.59), „pajaustos ir parodytos emocijos dažnai skiriasi“. Vieni žmonės lengviau atskiria pajaustas ir parodytas emocijas, o kiti naiviai tiki, jog kitų rodomos emocijos iš tiesų yra tai ką šie žmonės jaučia (Robbins 2007, p.59-60). Pajaustos emocijos gali būti atskleidžiamos kitai derybų pusei arba didesniu ar mažesniu laipsniu slepiamos. Supykus – veido raumenys susitraukia, o pajutus pasitenkinimą – veido raumenys atsipalaiduoja, žmogus šypsosi. Dėl tam tikro dirgiklio ar stimulo

suvokimo kyla ir fiziologinė reakcija, susijaudinimas (drebulys, veido paraudimas, prakaitavimas, spartesnis širdies plakimas ir kt.). Taigi, emocijai būdinga: impulsas (dirgiklis ar stimulus), fiziologinis jaudinimasis ir kognityvinis situacijos vertinimas tuo pat metu. Emocijos derybose gali kilti kai oponento elgesys, aplinkos įvykiai yra vertinami kaip reikšmingi, sukeliantys emocinę įtampą, kuri gali būti priskiriama oponentui ar aplinkos veiksniams. Emocijas nulemia situacijos vertinimas, vienokios ar kitokios reikšmės jai suteikimas. Tai apsprendžia emocijų stiprumą ir pobūdį. Situacija derybų eigoje gali būti įvertinta kaip grėsminga arba kaip palanki, arba net kaip juokinga (pvz., nevykusio blefavimo atveju). Ar atitinkama situacija iššauks kitos derybų šalies emocijas ne visada įmanoma prognozuoti, nes tai priklauso nuo to, kaip oponentas subjektyviai situaciją įvertins.

Emocijų demonstravimas gali būti naudojamas kaip derybinės taktikos sudėtinė dalis. Pvz., „gero vaikiną“ ir „blogą vaikiną“ derybinė komanda – „blogas vaikiną“ demonstruoja pyktį, įniršį, nepasitenkinimą, o „geras vaikiną“ yra taktiškas, ramus, malonus, kartais net pakritikuoja, sugėdina „blogą vaikiną“. O iš tikro, jie, kaip derybinė komanda, iš anksto pasidalinę vaidmenis emocijų demonstravime. Kitoje – „geresnio pasiūlymo“ – taktikoje, kuomet viena derybų pusė pateikia savo pasiūlymą, kita derybų pusė teigia, kad jau turi kito pirkėjo (pardavėjo) pasiūlymą, ir dar geresnį. Čia irgi reikalinga pademonstruoti įtikinamas emocijas. Trečioje – „raukymosi“ – taktikoje, vienai derybų pusei paprašius atitinkamos kainos už prekę ar paslaugą, kita derybų pusė suvaidina labai nemaloniai nustebusią, sukrėtą, žiūrinčią su nepasitikėjimu, besiraukančią, iš nustebimo atsitraukiančią kelis žingsnius ir t.t. Tokiai taktikai įgyvendinti reikalinga ir gera vaidyba ir išraiškingos emocijos. Daugelio derybinių taktikų įgyvendinimui reikalinga parodyti, pademonstruoti stipresnes ar silpnesnes emocijas. Kartais viena derybų pusė turi tikslą – suerzinti oponentą ir sukelti jam emocijas, neleidžiančias susitelkti į tikslą, veikti racionaliai ir efektyviai, pasiekti išsikeltus uždavinius deryboms.

Abiejų derybų pusių skleidžiamos teigiamos emocijos didina šansus pasiekti susitarimą. Derybininkai, patiriantys teigiamas emocijas, derėjimosi proceso metu naudoja mažiau agresyvias taktikas, yra kūrybiškesni, rodo pagarbą oponentui, jo tikslams ir perspektyvoms. Esant teigiamoms emocijoms net pagerėja kognityvinių, pažintinių, loginių derybininko gebėjimų raiška. Teigiamų emocijų atmosferoje derybininkai yra linkę padėti vienas kitam, pagerinti komunikaciją, jie būna labiau empatiški. Tačiau tokios derybos, kurios dažnai vyksta didelio entuziazmo ir intensyvumo atmosferoje – gali būti pernelyg rizikingomis. Toks emocinis nestabilumas turėtų sukelti susirūpinimą. Vis tik reikia bandyti sukurti ramią ir stabilią derybų atmosferą. Šiltų jausmų atmosfera derybose yra įmanoma, bet derėjimasis turėtų remtis logiškais įtikinamais teiginiais ir racionaliais sprendimais. Mūsų nuomone, jeigu norime derybose pasiekti savo tikslus ir išspręsti sudėtingas problemas, turime sumažinti emocinį laipsnį, užtikrinti emocinį stabilumą.

Priešingai, neigiamos emocijos derybose dažniausiai turi neigiamą poveikį. O pats derėjimosi procesas,

vykstantis neigiamų emocijų atmosferoje, paprastai veda prie to, kad viena šalis tampa antagonistiška kitai ir nori atkeršyti net ir už nežymias oponento neigiamų emocijų apraiškas. Tokia emocinė derėjimosi atmosfera gali trukdyti diskusijai, joje derybininkams sunku elgtis konstruktyviai. Todėl tokiose situacijose yra tikslinga panaudoti emocinę įtampą nuimančias taktikas. Pavyzdžiui, viena iš tokių taktikų gali būti – paskelbti derybose pertraukėlę ir išeiti derybininkams pasivaikščioti. Išėjimas iš derybų zonos leidžia pakeisti aplinką. Tai suteikia galimybių ir erdvės pereiti prie bendražmogiškų santykių, padaryti pertrauką, pailsėti ir iš naujo pakrauti save. Ėjimas šalia pakeičia asmeninės erdvės lauką, einantys šalia žmonės žiūri ta pačia kryptimi, yra lygių žmonių pozicijose ir nekovoja akių karo, kaip sėdėdami vienas prieš kitą ir kažką besidalijantys priešininkai.

Emocijų valdymas derybose

Derybų metu, kai derybininkas pajunta, kad jo oponentas gali daryti didesnę ar mažesnę įtaką jo tikslų siekimo procesui, arba neleidžia jam gauti to, ką planavo – jo emocijos dažnai ima reikštis vis intensyviau. Vienokio ar kitokio lygio konfliktas tampa neišvengiamas. Kuo svarbesnė situacija – tuo intensyvesnės emocijos. Konfliktinė situacija gali pakrypti ir destruktivia linkme. Kai derybininkai pasiduoda emocijoms, tai atsitinka štai kas: jie sutelkia dėmesį ne į tikslus, naudą, poreikius ar į veiksmingą bendravimą, o siekia keršto, atpildo, bausmės kitai pusei. Sandoris neįvyksta, tikslai nepasiekiami ir nė viena iš šalių nepatenkina savo poreikį. Derybininkai praranda gebėjimą koncentruoti dėmesį į esminius dalykus, praranda gebėjimą priimti racionalius, pagrįstus sprendimus. Ir, galų gale derybų rezultatai būna apgailėtini. Emocijas derybose gali sukelti tokios priežastys (Stuart 2010):

- viena iš šalių akivaizdžiai įžūliai meluoja, slepia ar iškreipia faktus, pateikia neteisingus kaltinimus,
- viena iš šalių pažeidžia įsipareigojimus ar susitarimus, nepriima įsipareigojimų arba neina į susitarimą,
- viena iš šalių nuvertina kitą pusę, įžeidinėja ją, grasina jai, elgiasi su ja priešišškai, trukdo būti savimi, kaltina ją nebūtais dalykais, derasi už jos nugaros, abejoja jos įgaliojimais ir patikimumu,
- viena iš šalių yra godi, savanaudiška – kelia pernelyg didelius reikalavimus, viršija savo įgaliojimus, nerodo geros valios arba nesugeba atsakyti tuo pačiu į geros valios pasireiškimus,
- viena iš šalių yra nedisciplinuota – nėra tinkamai pasiruošusi deryboms, nėra nuosekli savo veiksmuose,
- viena iš šalių neatitinka kitos šalies lūkesčių – neateina į derybas, elgiasi neteisingai kitos pusės atžvilgiu.

Derybininkai, kaip ir bet kurie kiti žmonės turi atitinkamų emocinių poreikių. Pavyzdžiui, jie nori, kad būtų teisingai traktuojami jų veiksmai arba nori gauti už savo veiksmus atitinkamą pripažinimą arba nori gauti priklausymo tam tikram socialiniam sluoksniui pojūtį. Emocijos, kaip nematerialūs poreikiai, yra derybų dalis. Abi derybų pusės visada nori jaustis emociškai

komfortabiliai, nori būti išklausytos, turėti galimybes išsakyti savo nuomonę, susirūpinimą ir, galų gale, nori sudaryti gerą sandorį. Tačiau derybose, jeigu į šiuos poreikius nebus atsižvelgiama, greičiausiai nebus pasiektas susitarimas.

Protingas emocijų panaudojimas derybose gali tapti dideliu privalumu ir pranašumu prieš oponentą, pašnekovą, mažiau efektyviai naudojančią emocijas ir nesugebančią jų valdyti taip, kaip tai jam būtų naudingiausia. Tyrimai rodo, kad patyrę derybininkai moka veiksmingai valdyti savo emocijas ir sugeba įvertinti savo poveikį į norimus rezultatus. Derybininkai, manipuliuodami emocijomis, jas simuliuodami dažnai neįvertina tokių veiksmų poveikio ilgalaikiams šalių santykiams. Išryškinus manipuliatorių, dažniausiai tokie santykiai nutrūksta. Dažnai emocijas simuliuojantis, imituojantis derybininkas yra vertinamas kaip sukčius, norintis išplėsti naudos sau. Kai kurie derybininkai net mėgsta papasakoti, kaip jie panaudojo emocijų simuliaciją derybų metu ir kaip šis metodas davė vaisių. Problema ta, kad šis metodas yra pernelyg rizikingas ir nuspėjamas rezultatų atžvilgiu. Be to, jis yra ciniškas ir nepatikimas derybinės taktikos veiksmas, nes griauja santykius. Tyrimai rodo, kad ultimatyvūs, emocijomis prisodrinti, pareiškimai didina nesėkmingos derybų pabaigos rodiklį (Stuart 2010). Kita derybų pusė dažnai šiuos reikalavimus suvokia, kaip nesąžiningumo apraišką ir kartais atsisako pelningų sandorių – vien tik dėl to, kad pasipriešinti ultimatumui. Tyrimai taip pat parodė, kad yra priimama tik apie pusę derybinių pasiūlymų, jei jie yra pateikiami neigiamų emocijų fone (Stuart 2010). Tuo tarpu, tarpusavio pasitikėjimas derybose yra didžiulė vertybė. Jei viena derybų pusė pamato, kad kita šalis vaizduoja netikras emocijas tam, kad ją paveiktų tokiu būdu, tai gali būti, kad daugiau niekada nenorės turėti reikalų su ja, jeigu tai tik yra praktiškai įmanoma.

Svarbi emocijų naudojimo derybose problema yra ta, kad kuo dažniau yra naudojamos emocijos, tuo mažiau jos veiksmingos (Stuart 2010). Jei pakelsime savo balsą vieną kitą kartą - tai gali būti labai efektyvu. Jei reikausime pastoviai būsime praminti rėksniu ir prarasime pasitikėjimą. Tą patį galima pasakyti ir apie pasitraukimą iš derybų. Tono pakeitimas gali duoti įspūdingą efektą, jei šis veiksmas naudojamas kartais. Jei esame paprastai ramūs žmogus, galime kartais ir pakelti balsą. O jei mes esate linkę kalbėti stipriai galingu balsu, tai kartais galime tarti žodžius švelniai ir tyliai. Tačiau, toks elgesys turi būti atidžiai apsvarstytas ir pasvertas.

Daugelis derybininkų mano, kad grasinimai - vienas iš labiausiai pagrįstų ir pasiteisinančių derybų metodų. Tačiau, iš tikrųjų grasinimų taktika yra mažiausiai efektyvi. Grasinimai sukelia kitos derybų pusės emocijas, kurių apimta ji turi mažiau galimybių matyti visumą aiškiai ir objektyviai. Emocijų apimti derybininkai gali nebežiūrėti savo naudos ir priimti sprendimus, kurie nėra jiems naudingi. Taigi, jie gali nesuteikti deramos svarbos kitos pusės grasinimams. Tyrimai parodė, kad derybininkai, kurie naudojami grasinimais, sėkmingai baigia derybas dukart rečiau nei tie, kurie nesinaudoja grasinimais tokiose pat situacijose (Stuart 2010). Tai kodėl derybininkai naudoja grasinimus? Dėl to, kad jiems trūksta derybų įgūdžių ar patirties. Daugelis derybininkų

tiesiog neturi idėjų, kaip efektyviausiai patenkinti derybose savo poreikius. Kai bandoma mus priversti padaryti kažką - mes pajuntame, kad yra kėsিনamasi į mūsų savigarbą ir savivertę. Tuomet atsakas į grasinimą ar ultimatumą – pasipriešinimas oponentui - priešingo, nei reikalaujama, veiksmo atlikimas.

Taigi, kaip valdyti emocijas derybų metu? Visų pirma, reikia galvoti apie abi derybų puses - apie save ir pašnekovą. Toliau aptarsime kaip tvarkytis su savo emocijomis. Jei esame labai įsiaudrinę, emociingi – naudos iš mūsų tuo metu derybose nebus. Jei jaučiame, kad mūsų emocijos auga – būtina sustoti, padaryti pertrauką – reikia pailsėti ir atsipalaiduoti. Jeigu mes negalime to padaryti – vadinasi mes nesame labiausiai tinkamas asmuo deryboms, bent jau šiuo metu. Tikslinga padaryti pertrauką, galbūt šiek tiek ilgesnę pertrauką, kad nusiramintumėme, arba reikia pabandyti gauti pagalbą iš kitų asmenų. Jei bandome derėtis, kai esame prislėgti, pikti ar išgyvename kokias nors kitas stiprias emocijas - mes greitai pamirštame savo derybinius tikslus ir poreikius - ir papuolame patys į bėdą. Galime pabandyti pašalinti problemą, taip sakydami oponentui, pašnekovui: "Aš esu susinervinęs, emociškai sudirgintas - todėl galiu pasakyti ir vieną kitą aštresnį žodį. Labai stipriai į tai nereaguokite." Šis metodas veikia geriausiai, kai kita derybų pusė elgiasi su užuojauta. Kruopštus pasirengimas - gera priemonė neprarasti dėmesio savo derybiniams tikslams. Kylančių emocijų apmalšinimui gali padėti deryboms paruoštos medžiagos analizė ar dėmesio nukreipimas į kitus dalykus, galvojimas apie malonius dalykus. Kad emocijos stipriai nesukiltų derėjimosi metu – galima sumažinti lūkesčius, siejamus su derybomis. Jeigu eisime į derybas galvodami, kad kita pusė yra nesąžininga, grubi, kad bandys mus apgauti – greičiausiai susitikimo metu nenusivilsime ir neišgyvensime stiprių emocijų. Kai sumažiname derybų lūkesčius - retai nusiviliame derybomis, bet dažnai galime būti ir maloniai nustebinti. Svarbu save teisingai parengti psichologiškai. Nepamirškime vienos svarbios frazės: "Kerštas – tai patiekalas, kuris patiekiamas šaltas." Kai visi aplink mus yra pikti, tai geriausia nebūti panašiam į juos - tai nepadės reikalui. Neleiskime, kad jų jausmai persiduotų mums. Galime pasakyti sau: "Jie bando atitraukti mane nuo mano tikslų." Neleiskime kitiems manipuluoti mumis. Jei esame pikti ant ko nors - griauame savo tikslus. Neleiskime, kad kita derybų pusė mus priverstų pakenkti sau. Savo emocijas daugiau ar mažiau galime valdyti. O kaip valdyti kitos derybų pusės emocijas?

Pirmasis žingsnis siekiant veiksmingai valdyti kitų žmonių emocijas – pajusti ir suprasti kada mūsų derybų oponentą užvaldo emocijos. Tai ne visada akivaizdu, nėra aišku iš pirmo žvilgsnio. Pagal savo tautų kultūrą, pavyzdžiui, anglai ir suomia, mažiau ekspresyvūs negu ispanai ir italai, bet tai nereiškia, kad jie mažiau išgyvena emocijų. Kai kurie žmonės yra ramūs iš išorės, bet kunkuliuojantys viduje. Esminis dalykas fiksuojant oponento emociją susierzinimą – nustatyti tą momentą, kai jis jau pradeda kenkti savo interesams, poreikiams ir tikslams. Tokioje būsenoje žmonės mažai ir klausos, kas jiems sakoma. Tokioje situacijoje reikia suaktyvinti oponento gebėjimą girdėti, nes jeigu jis neklausos – jo jokiais racionaliaisiais argumentais neįtikinsi (Stuart 2010). Tai reikia padaryti dėl to, kad stabilios, darniai

organizuotos ir valdomos (o todėl ir prognozuojamos) derybos visada yra efektyvesnės.

R. Fisher ir D. Shapiro knygoje „Beyond Reason: Using emotions as You Negotiate“ (Fisher, Shapiro 2005) teigia, kad derybininkai dažnai nežino, kaip reaguoti ir kaip elgtis su derėjimosi metu kylančiomis emocijomis – tiek su savo emocijomis, tiek su oponento. Autoriai teigia, kad emocijos yra sudėtingos, derėjimosi metu besikeičiančios ir, galų gale, praeinančios – todėl bandymai užfiksuoti jų raišką ir išsiaiškinti jų reikšmę atima daug laiko ir pastangų. Autoriai siūlo derėjimosi metu sutelkti dėmesį į 5 pagrindinius tiek savo, tiek oponento emocinius poreikius, kuriančius derybinę atmosferą: **pripažinimo, asmeninių santykių (partnerystės), autonomijos, statuso ir vaidmens**. Jie teigia, kad šie emociniai poreikiai derybose yra ne mažiau svarbūs nei derybų objektas ar su juo susiję derybinių šalių materialiniai interesai (Fisher, Shapiro 2005, p.15). Kiekvienas iš šių penkių poreikių turi tam tikrą poveikį bendrai derybų emocinei atmosferai ir kitai derybų šaliai (1 lentelė). Priklausomai nuo derybų aplinkybių, konteksto į pirmą vietą gali pakilti vienas ar kitas derybininko emocinis poreikis, ir dėl to nėra ko stebėtis. Anot autorių, į derybų procesą reikia žiūrėti per šių penkių pagrindinių poreikių prizmę. Derėjimosi metu turime pastoviai įsitikinti, kad mes atsižvelgiame į oponento emocinius poreikius derybose, pagal susidariusią situaciją. Suprasti, kaip tai mums sekasi padaryti, padeda išoriniai požymiai: kai mūsų pagrindiniai emociniai poreikiai yra patenkinti, mes patiriame džiaugsmą, pasididžiavimą, jaučiamės pakylėti – tokioje būklėje mes su įkvėpimu produktyviai dirbame su derybų oponentu ir tikime jų noru vykdyti bendrus sprendimus. Jei mūsų emociniai poreikiai yra ignoruojami, tada, kaip taisyklė, mes jaučiame įtampą, nusivylimą, pyktį ar net neapykantą. Rezultate – pradedame nebepasitikėti oponentu, bandome daryti viską patys vieni ir net nesutinkame su pasiūlymais, kurie visiškai atitinka mūsų interesus.

Pripažinimo poreikis, teigiamas jų asmenybės ir rezultatų vertinimas turi didelę įtaką žmonėms, jų elgsenai. Jeigu mes jaučiame didelę pagarbą derybų oponentui – nedvejodami apie tai jam turime pasakyti. Nes kol mes to jam nepasakysime – jis nežinos kaip mes jį vertiname. Kai žinome, kad esame vertinami būname ramesni ir linkę eiti į bendradarbiavimą.

Siekiant geresnės derybinės atmosferos, reikia stengtis matyti teigiamas puses to, ką daro oponentas, kita derybų pusė. Jeigu mes su oponento teiginiais nesutinkame – turime pabandyti pripažinti ir oponento teisę į savo požiūrį. Jeigu mums sunku tai padaryti dėl savo įsitikinimų – galime imtis "bešališko stebėtojo vaidmens". Ir svarbiausia: pripažindami oponento teisę į savus argumentus, mes neturime būtinai sutikti su tais argumentais.

Asmeniniai santykiai (partnerystė), ryšiai su oponentu irgi yra labai svarbūs. Jeigu į derybų oponentą žiūrėsime kaip į priešą – toks nusiteikimas tik kenks

bendram darbui. Reikia ieškoti bendrų sąlyčio taškų. Tokio požiūrio svarba dažnai yra nuvertinama, nepaisant jo lemiamos reikšmės derybų sėkmei. Kuriant bendrumo ryšius su derybų oponentu reikia ieškoti dalykų, kurie abu besiderančius asmenis jungia. Reikia sužinoti apie derybų oponentą kuo daugiau – gal kartu mokėtės, gal esate kilę iš to paties krašto, gal turite tokį pat hobi, gal „sergate“ už tą pačią krepšinio komandą, gal vaikai kartu mokosi ir t.t. Atkreipkite oponento dėmesį į panašumus dar pokalbio pradžioje.

Autonomijos poreikis siejamas su galimybe pačiam kontroliuoti savo gyvenimą, priimti sprendimus savarankiškai, be jokio spaudimo. Kita derybų pusė turi turėti savo asmeninę erdvę. Kartais yra įžengiama į oponento teritoriją, sufleruojamas sprendimo variantas ir panašiai. Tačiau reikia stengtis išlaikyti pusiausvyrą: pateikdami pasiūlymus, galime prašyti oponento pateikti ir savo alternatyvius sprendimus. Gali būti abiejų derybų šalių taikomi ir „smegenų šturmo“ metodai. Jeigu mūsų veikla susijusi su kitais žmonėmis, pavyzdžiui, derybų komandos vadovo, prieš priimant sprendimą yra tikslinga konsultuotis, tartis su jais. Galbūt ne visi komandos nariai turės vertingų pasiūlymų, bet jie jausis svarbesni, turės galimybę pareikšti savo nuomonę.

Kaip žinoma, aukštesnis **statusas** didina savivertę, suteikia žodžiams „svorio“ ir daro didesnę įtaką kitų nuomonei. Todėl derybų šalys visokiais būdais bando įrodyti, kad jų statusas yra aukštesnis. Bet tokia elgsyje slypi pavojai. Kova dėl aukštesnio statuso gali sukelti trintį tarp partnerių ir mažinti jų norą bendradarbiauti. Asmens statusas nėra pastovus dydis – jis gali keistis priklausomai nuo bendravimo situacijos, todėl su visais tinka elgtis vienodai mandagiai ir pagarbiai. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad bet kuris asmuo gali turėti aukštą poziciją savo srityje.

Vaidmuo apsprendžia mūsų veiklos kryptį ir suteikia jai prasmę. Vienokią veiklą teks vykdyti būnant derybų komandos vadovu ir kitokią – eiliniu derybų komandos nariu, bet su atitinkamu vaidmeniu komandoje. Kad atliktumėme vaidmenį, turime suprasti kokius tikslus turime pasiekti ir kokius veikimo būdus tam turime panaudoti. Bet koks vaidmuo apima ne tik būtinus veiksmus, bet ir suteikia tam tikros erdvės – galime panaudoti ją paremiant vaidmenį savo asmeninėmis savybėmis ir daryti tai, kas iš tiesų jums gerai sekasi atlikti. Stebint derybų oponentą, reikia išsiaiškinti ir suprasti jo vaidmenį derybose. Gali būti, kad jis kai kam priešinasi vien dėl to, kad nori geriau atlikti savo vaidmenį. Galime jam padėti pažvelgti į jo poziciją iš kito kampo ir kitaip suprasti savo vaidmenį. Pavyzdžiui, galime nepatenkinto derybų oponento paprašyti patarimo diskutuojamu klausimu. Taigi, oponentui pasiūlome pereiti iš kaprizingo vaiko vaidmens į suaugusio patarėjo vaidmenį. Galimybė pereiti į aukštesnę poziciją, kuri reikalauja santūrumo ir išminties gali pakeisti oponento požiūrį į palankesnę mūsų kryptį. Derybose kartais turime būti geru klausytoju, kartais – tarpininku, o kartais skeptiku.

1 lentelė. Penki pagrindiniai derybininkų emociniai poreikiai (sudaryta pagal: Fisher, Shapiro 2005, p.17)

Pagrindiniai derybininkų emociniai poreikiai	Kai poreikiai yra ignoruojami ...	Kai į poreikius yra atsižvelgiama...
Pripažinimas	Jūsų mintys, jausmai ar veiksmai yra nuvertinami	Jūsų mintys, jausmai ir veiksmai yra pripažįstami kaip svarbūs
Asmeniniai santykiai (partnerystė)	Su jumis elgiamasi kaip su priešu ir laikomasi per atstumą	Su jumis elgiamasi kaip su kolega
Autonomija	Kėsinamasi į jūsų laisvę priimti sprendimus	Kita derybų pusė gerbia jūsų laisvę pačiam spręsti svarbius klausimus
Statusas	Jūsų autoritetas nuolat sumenkinamas	Jūsų autoritetas yra visapusiškai pripažįstamas
Vaidmuo	Jūsų dabartinis vaidmuo ir jo atlikimas neteikia asmeniškai jums pasitenkinimo	Jūs taip pasirenkate savo vaidmenį ir veiklą, kad tai jums asmeniškai teiktų pasitenkinimą

R. Fisher ir D. Shapiro teigia, kad šie penki pagrindiniai emociniai poreikiai, jei jie yra tenkinami, motyvuoja derybininkus, stiprina santykius ir gerina derybų rezultatus. Taigi, siekdamį sukurti teigiamą derėjimosi atmosferą, mes stengiamės būti mandagūs, pozityviai vertiname kitos šalies idėjas, pomėgius, mintis, elgesį, statusą, vaidmenį, suteikiame kitai derybų pusei autonomiją, įskaitant jos teisę savarankiškai priimti sprendimus.

Išvados

1. Savo ir oponento emocijų pajautimas, jų priežasties supratimas, mokėjimas jas suvaldyti ar atitinkamai parodyti, pademonstruoti gali suvaidinti lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmimo (kaip rodo tyrimai, apie 80 % sprendimų priimama remiantis emocijomis). Nors kai kurios emocijos, pavyzdžiui pyktis, baimė, neapykanta, gali trukdyti derybininkui efektyviai atlikti savo darbą, tačiau nuo jų pabėgti neįmanoma, jų negalima ignoruoti, nes jos niekur neišnyks, jos vis tiek pasireikš kitokiais būdais ir formomis.

2. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaame derybiniame kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocinės elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaame derėjimosi procese vyksta unikaliuoje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė

strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos ir t.t.

3. Realioje derybinėje veikloje įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kaip derybininko kompetencijos elementai, sudaro pagrindą asmens gebėjimų vystymui: įgalina identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spjrestomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingas priemones ir veiklos metodus tai situacijai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis. Derybinėje veikloje - tai veikimo būdai, įgyti patirties metu, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas, į įtaigą. Taigi, realioje derybinėje veikloje derybininkas mokosi ir plėtoja savo derybines kompetencijas, siekdamas įvaldyti kuo daugiau poveikio priemonių, tame skaičiuje ir emocijų.

4. Abiejų derybų pusių skleidžiamos šiltos, teigiamos emocijos didina šansus pasiekti susitarimą. Derybininkai, patiriantys teigiamas emocijas, derėjimosi proceso metu naudoja mažiau agresyvias taktikas, yra kūrybiškesni, rodo pagarbą oponentui, jo tikslams ir perspektyvoms. Esant teigiamoms emocijoms net pagerėja kognityvinių, pažintinių, loginių derybininko gebėjimų raiška. Teigiamų emocijų atmosferoje derybininkai yra linkę padėti vienas kitam, pagerinti komunikaciją, jie būna labiau empatiški. Tačiau tokios derybos, kurios dažnai vyksta didelio entuziazmo ir intensyvumo atmosferoje - gali būti pernelyg rizikingomis. Toks emocinis nestabilumas turėtų sukelti susirūpinimą. Vis tik reikia bandyti sukurti ramią ir stabilią derybų atmosferą. Šiltų jausmų atmosfera derybose yra įmanoma, bet derėjimasis turėtų remtis logiškais įtikinamais teiginiais ir racionaliais sprendimais. Mūsų nuomone, jeigu norime pasiekti savo tikslus ir išspręsti sudėtingas problemas, turime sumažinti emocinį laipsnį, užtikrinti emocinį stabilumą.

5. Neigiamos emocijos derybose dažniausiai turi negatyvų poveikį. O pats derėjimosi procesas, vykstantis

neigiamų emocijų atmosferoje, paprastai veda prie to, kad viena šalis tampa antagonistiška kitai ir nori atkeršyti net ir už nežymias oponento neigiamų emocijų apraiškas. Tokia emocinė derėjimosi atmosfera gali trukdyti diskusijai, joje derybininkams sunku elgtis konstruktyviai. Todėl tokiose situacijose yra tikslinga panaudoti emocinę įtampą nuimančias taktikas. Pavyzdžiui, viena iš tokių taktikų gali būti - paskelbti derybose pertraukėlę ir išeiti derybininkams pasivaikščioti. Išėjimas iš derybų zonos leidžia pakeisti aplinką. Tai suteikia galimybių ir erdvės pereiti prie bendražmogiškų santykių, padaryti pertrauką, pailsėti ir iš naujo pakrauti save. Ėjimas šalia pakeičia asmeninės erdvės lauką, einantys šalia žmonės žiūri ta pačia kryptimi, yra lygių žmonių pozicijose ir nekovoja akių karo, kaip sėdėdami vienas prieš kitą ir kažką besidalijantys priešininkai.

6. Protingas emocijų panaudojimas derybose gali tapti dideliu privalumu ir pranašumu prieš oponentą, pašnekovą, mažiau efektyviai naudojantį emocijas ir nesugebantį jų valdyti taip, kaip tai jam būtų naudingiausia. Tyrimai rodo, kad patyrę derybininkai moka veiksmingai valdyti savo emocijas ir sugeba įvertinti savo poveikį į norimus rezultatus.

7. Kruopštus pasirengimas - gera priemonė neprarasti dėmesio savo derybininkams tikslams. Kylandčių emocijų apmalšinimui gali padėti deryboms paruoštos medžiagos analizė ar dėmesio nukreipimas į kitus dalykus, galvojimas apie malonius dalykus. Kad emocijos stipriai nesukiltų derėjimosi metu - galima sumažinti lūkesčius, siejamus su derybomis. Jeigu eisime į derybas galvodami, kad kita pusė yra nesažininga, grubi, kad bandys mus apgauti - greičiausiai susitikimo metu nenusivilsime ir neišgyvensime stiprių emocijų. Kai sumažiname derybų lūkesčius - retai nusiviliname derybomis, bet dažnai galime būti ir maloniai nustebinti. Svarbu save teisingai parengti psichologiškai.

Literatūra

- Barry, B., Fulmer, I., Goates, N. (2006). Bargaining with feeling: Emotionality in and around negotiation. In L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation theory and research*. Madison, CT: *Psychosocial Press*: 99-127.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. (2011). *Handbook of self-regulation: research, theory, and applications*. New York: Guilford.
- Caruso, David, R., Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Deurzen, van E. (2009). *Everyday Mysteries: A Handbook of Existential Psychotherapy*. Routledge.
- Deurzen, van E. (1997). *Everyday Mysteries: Existential Dimensions of Psychotherapy*. Routledge.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, and R. R. Hoffman, R. R. (Eds.). *Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press: pp.685-706.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 3 (100): 363-406. doi: 10.1037/0033-295X.100.3.363
- Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using emotions as You Negotiate*. New York, NY: Penguin Group US
- Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 3 (85): 551-575.
- Kopelman, S., Chen, L.L., Shoshana, J. (2011). Renarrating positive relational identities in organizations: self-narration as a mechanism for strategic emotion management in interpersonal interactions. In L.M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a theoretical and research foundation*. New York: Taylor & Francis Group: 265-288.
- Kopelman, S., Rosette, A. S., Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1 (99): 105-81-101
- Kopelman, S., Gewurz, I., Sacharin, V. (2007). The power of presence: Strategic responses to displayed emotions in negotiation. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotions in organizations (forthcoming)* Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kopelman, S., Rosette, A. (2008). Cultural variation in response to strategic display of emotions. *Group Decision Making and Negotiations*, Special Issue.
- Li, S., Roloff, M. E. (2006). Strategic emotion in negotiation: Cognition, emotion, and culture. In G. Riva, M. T. Anguera, B. K. Wiederhold, & F. Mantovani (Eds.), *From communication to presence: Cognition, emotions and culture towards the ultimate communicative experience*. Amsterdam: IOS Press: 166-185.
- Mayer, John D., Salovey, P., Caruso, David R. (2008). Emotional intelligence. New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 6(63): 503-517. doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2008). *Emocinis intelektas ir ugdymas. Efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui*. Vilnius: Verslo žinios.
- Plutchik, R. (2002). *Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology, and Evolution*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Potworowski, G., Kopelman, S. (2008). Strategic display and response to emotions: developing evidence-based negotiation expertise in emotion management (NEEM). *Negotiation and conflict research*. 1(4): 333-352. doi: 10.1111/j.1750-4716.2008.00020.x
- Robbins Stephen P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
- Robbins Stephen P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Scherer, K. R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In R. J. Davidson (Ed), *Handbook of affective sciences* (pp. 563-571). Cary, NC: Oxford University Press, 2003.
- Shapiro, D. L. (2005). *Enemies, Allies, and Emotions: The Power of Positive Emotions in Negotiation/ Part of Book The Handbook of Dispute Resolution/ Published by Jossey-Bass, 2005*
- Shapiro, D. (2006). Teaching students how to use emotions as they negotiate. *Negotiation journal*. 1: 105-109. doi: 10.1111/j.0748-4526.2006.00088.x
- Shapiro, D. L. (2010). *Untapped Power: Emotions in Negotiation/ Part of Book Negotiation Readings, Exercises and Cases/ McGraw-Hill/Irwin: 263-269*.

Stuart, D. (2010). *Getting more : how to negotiate to achieve your goals in the real world*. New York: Published by Crown Business.

EMOTIONS AND ITS MANAGEMENT IN NEGOTIATIONS

Summary

The article analyzes the expression of emotions and their management in negotiations in the aspect of coherence and stability. Even in the first half of the twentieth century and in the middle, negotiations meant modest, reserved conversation of unfeeling gentlemen, assuming that all behavior associated with the negotiation is rational from the beginning to the end.

Emotions were seen just as a brake of the negotiation process and effectiveness. An attempt was made to create a rational negotiating environment in which there is no place to emotions. The research shows that emotions can play a crucial role in negotiating communication and in decision-making. It is therefore necessary to learn how to manage emotions in negotiations – both tactical and strategic and ensuring consistency and emotional stability of behavior. The paper based on the analysis of scientific literature, systematic, comparative, logical and synthesis methods tries to disclose the key aspects of the emotional expression in negotiations, justifying the need, opportunities and ways to manage the emotions of the negotiating process.

KEYWORDS: emotions in negotiations, the role of emotions in negotiations, emotional expression in negotiations, the negotiator's emotional needs, emotional control negotiations.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37068550047, el. paštas: kestitis.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, aukštųjų mokyklų potencialo plėtra, socialinių ir ekonominių sistemų valdymas.

Valentina Peleckienė – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37066177521, el. paštas: valentina.peleckiene@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, vadybos teorija, draudimo ekonomika.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. paštas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.