



RETORINIS ARGUMENTAVIMAS IR ĮTIKINIMAS VERSLO DERYBOSE

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas retorinio poveikio kitai derybų pusei problemos. Teigiama, jog įtikinamas kalbėjimas yra labai svarbi derybininko kompetencija, nes jokios priemonės negali pakeisti derybininko gyvo žodžio įtaigumo. Tik tiesiogiai besiderėdami, pateikdami įrodymus, argumentus, kontrargumentus, polemizuodami derybininkai gali operatyviai judėti į bendrą tikslą, susitarimą. Net ir esant išvystytoms šiuolaikinėms komunikacijos priemonėms, internetui, elektroninių derybų paramos sistemoms, derybininkai vyksta į kitą pasaulio kraštą gyvų tiesioginių derybų. Derybininkas gyvo derėjimosi procese demonstruoja save, savo išvaizdą, protą, savo manieras, emocijas, patosą, etiką, etiketo išmanymą, savo balso ypatybes, gestus, judesius, mimikas, reakcijas ir kitas savo komunikacines galimybes. Retorinių priemonių naudojimas derėjimosi procese, sėkmingo kontakto palaikymas su kita derybų puse yra svarbus efektyvių derybų veiksnys. Jei klasikinė retorika pagrindinį dėmesį skyrė tam, kaip įtikinti kitą, tai šiuolaikinėje retorikoje labiau susitelkiama į dialogą, į tarpusavio sąveiką, kalbančiųjų santykių harmonizavimą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: retorinis argumentavimas, verslo derybos, oponento įtikinimas, loginis argumentavimas, derybininko patosas, argumentavimo etika.

Įvadas

Verslo derybose besiderančios pusės stengiasi viena kitą įtikinti savo nuomonės, pozicijos teisingumu. Šiuo tikslu naudojamos įvairios priemonės, pradedant loginėmis schemomis ir baigiant įvairiomis apeliacijomis, spekuliacijomis, sofizmais. Retorika, einanti nuo Aristotelio, yra “ne tik kaip žodžio menas įtikinti, bet ir kaip susistemintas įtikinamo kalbėjimo mokslas, turintis savo struktūrą, apibrėžimą, terminiją, kategorijas, taisykles” (Koženiauskienė 2009, p.11). Įtikinamas kalbėjimas yra labai svarbi derybininko kompetencija. Niekas negali pakeisti derybininko gyvo žodžio įtaigumo. Tik tiesiogiai besiderėdami, pateikdami įrodymus, argumentus, kontrargumentus, polemizuodami derybininkai gali operatyviai judėti į bendrą tikslą, susitarimą. Jeigu Aristotelio laikų retorikoje komunikacijos aktas yra vienos krypties, tai šiuolaikinė retorika teigia, kad komunikacijos akte nėra pasyvių pusių – ir kalbėtojas ir klausytojas vaidina aktyvų vaidmenį. Net ir esant išvystytoms šiuolaikinėms komunikacijos priemonėms, internetui, elektroninių derybų paramos sistemoms, derybininkai vyksta į kitą pasaulio kraštą gyvų tiesioginių derybų. Derybininkas gyvo derėjimosi procese demonstruoja save, savo išvaizdą, protą, savo manieras, emocijas, etiką, etiketo išmanymą, savo balso ypatybes, gestus, judesius, mimikas, reakcijas ir kitas savo komunikacines galimybes. Kaip pažymi R.Koženiauskienė, “retorikos teorijoje retorinių priemonių priskaičiuojama keli šimtai, jų žinoma gana įvairių, kiekviena turi savo paskirtį, atlieka tam tikras funkcijas, padeda paveikti adresatą. Teoriniu požiūriu visos retorinės priemonės yra neutralios, jų pozityvų ar negatyvų poveikį lemia kalbėtojo tikslas ir aplinkybės, kuriomis ta priemonė vartojama. ... Retorinės priemonės pirmiausia turi įkūnyti ir padėti išaiškinti turinį, perteikti ir patikslinti tam tikrą

informaciją, sutvirtinti argumentus, vesti išmintingu tiesos ir įrodymų, o ne gražbylostės keliu. Retorinių priemonių išmanymas padeda atskleisti loginio mąstymo tvarką, teikiamos informacijos nuoseklumą, sakinių priežastingumo sąsajas. Kita svarbi retorinių priemonių funkcija – palaikyti sėkmingą kontaktą su klausytojais” (Koženiauskienė 2009, p.12-13). Retorinių priemonių naudojimas derėjimosi procese, sėkmingo kontakto palaikymas su kita derybų puse yra svarbus efektyvių derybų veiksnys. Jei klasikinė retorika pagrindinį dėmesį skyrė tam, kaip įtikinti kitą, tai šiuolaikinėje retorikoje labiau susitelkiama į dialogą, į tarpusavio sąveiką, kalbančiųjų santykių harmonizavimą (žr.: Koženiauskienė 2009, p.24). Retorikai derybose labai tinkamas S.Palazzi pasakymas, kad “retorika – tai pasakyti tinkamus dalykus tinkamu laiku, tinkamoje vietoje, tinkamu būdu, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas” (žr.: Koženiauskienė 2009, p. 24).Taigi, derybininko retorinė kompetencija gali būti apibūdinta sugebėjimu gerai kalbėti, įrodyti, argumentuoti, tinkamai, deramai vartoti reikalingas retorines priemones, įvertinti derybinę situaciją, derybų kontekstą, komunikacinės (retorinės) situacijos ypatumus, mokėti analizuoti ir kritiškai vertinti kitų derybininkų ir savo diskursus, atskleisti veiksmingo ir neveiksmingo kalbėjimo priežastis, atpažinti manipuliavimą ir blefavimą, mokėti įtikinti kitą derybų puse.

Problema. Retorinio argumentavimo teorinių žinių ir praktinių gebėjimų stoka gali tapti derybininkui esmine kliūtimi efektyviems derybų rezultatams pasiekti.

Tyrimo objektas – derybininko įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai ir priemonės.

Darbo tikslas – atskleisti svarbiausius derybininko įtikinamojo poveikio oponentui šaltinius bei priemones ir apibūdinti jų raišką.

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

Įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai verslo derybose

Svarbiausia retorikos funkcija yra persvazija, apimanti labai plačią poveikio kitam asmeniui (ar asmenų grupei) skalę – nuo įtikinimo, įtaigos, įkalbėjimo, įkvėpimo, tikėjimo sustiprinimo, paskatinimo iki sužavėjimo (žr.: Koženiauskienė 2013, p.10-11). Kokius šaltinius galime tam panaudoti?

Aristotelis savo “Retorikoje” didelį dėmesį įtikinime skiria racionaliems argumentams, apeliuojant į *logos*, t.y. į protą, mąstymą, samprotavimą ir svarstymą, tačiau svarbų vaidmenį teikia ir kitiems įtikinimo veiksniams – etosui (*ethos*) ir patosui (*pathos*) (Koženiauskienė, 2009, p.11-12). R.Koženiauskienė (2009, p.431-435) ir Z. Nauckūnaitė (2007, p.95) pateikia svarbiausias *logos*, *ethos* ir *pathos* charakteristikas (1 lentelė).

1 lentelė. Įtikinamojo poveikio oponentui šaltiniai ir jų raiškos apibūdinimas

Įtikinamojo poveikio oponentui šaltinis	Įtikinamojo poveikio šaltinio raiškos turinio apibūdinimas
1. Logos	Logos skirtas tam, kad oratorius tiksliai ir aiškiai žodžiu įtikintų klausytojus, paveiktų juos profesionalumu, minties ir kalbos logika, išmintingu ir teisingu žodžiu siektų savo tikslų. <i>Logos</i> – tai apeliacija į protą, arba <i>teisingumo kriterijaus</i> sinonimas, tai ištikimybės tiesai. <i>Logos</i> – tai faktų, įvykių, veiksmų, akivaizdžių įrodymų, paremtų liudytojų parodymais, dokumentais, ekspertų išvadomis, kalba (žr.: Koženiauskienė 2009, p.431-432). Logos principas skelbia, kad norėdamas auditoriją įtikinti, adresantas turi nuosekliai pateikti įrodymus ir laikytis logikos – taisyklingo samprotavimo eigos – taisyklių. Atrodo, kad logika ir racionalumas turėtų būti vertinami kur kas labiau nei adresanto įvaizdis ar apeliavimas į adresato emocijas, tačiau formalus samprotavimas adresatui dažniausiai yra nepriimtinas (sunkus ir nuobodus), todėl tenka pasikliauti retoriniais samprotavimo tipais. Dėl šios priežasties apie įrodymo ir įtikinimo kategorijų santykį diskutuojama iki šiol (žr.: Nauckūnaitė, 2007a, p.95).
2. Ethos	Ethos – tai ištikimybės sau, tai, kas susiję su etika ir etiketu – bendrosiomis kalbėtojo vertybėmis, gebėjimu įsiklausyti ir suprasti kitą žmogų, pritaikyti žodžius temai, klausytojams, aplinkybėms, su pagarba įstatymui, taip pat eiliniam piliečiui, klausytojui, oponentui. Turima galvoje pagarba, rodoma elgesiu ir išreiškiama deramu žodžiu. <i>Ethos</i> argumentai apeliuoja į kalbėtojo ir klausytojo moralinių normų (teisingumo, sąžiningumo, atsakomybės jausmo) bendrumą. Paprastai tai būna dviejų rūšių psichologiniai argumentai: 1) bendražmogiško supratimo ir pritarimo argumentai, skirti <i>apibūdinti asmeniui</i>, ir 2) bendro pasmerkimo argumentai, skirti <i>apibūdinti elgesiui</i>. ... Iš tiesų <i>ethos</i> – tai apeliacija į žmogaus elgesį (taiga ir į kalbinį elgesį), arba <i>nuoširdumo kriterijaus</i> sinonimas. Kiekvienam kalbėtojui leidžiama tvirtinti tik tai, kuo jis pats tiki. ... Aristotelis sake, kad mes klausomės ne kalbos, o žmogaus, kuris kalba, ir laikėsi nuomonės, kad iš visų trijų kategorijų <i>ethos</i> įtikina labiausiai. ... Vertybės ir įsitikinimai, arba asmenybės moralinis autoritetingumas, tampa retorinio apeliavimo pagrindu (žr.: Koženiauskienė 2009, p.432-433). Ethos reiškia dorovines kalbėtojo savybes. Iš graikų k. <i>ethos</i> kilo <i>etika</i>, <i>etiškas</i>, o šiuolaikinis komunikacijos mokslas <i>ethos</i> linkęs versti žodžiu <i>įvaizdis</i>, nes Aristotelis <i>ethos</i> vartojo tiems kalbėtojo charakterio bruožams apibūdinti, kuriuos šis atskleidžia auditorijai. Aristotelis teigė, kad mes linkę labiau pasitikėti tuo kalbėtoju, kuris „išmintingas, doras ir geranoriškas“. Šiandien prie <i>sveiko proto</i>, <i>aukštos moralės</i> ir <i>geros valios</i> bruožių dar pridėdama <i>kompetencija</i>, – adresantas turi būti ne tik puikus žmogus, bet ir gerai išmanantis dalyką, apie kurį kalba ar rašo. Todėl rašant argumentacinį tekstą, <i>ethos</i>, kaip autoriaus įvaizdis, kuriamas: 1) pasirenkant toną ir stilių, t. y. tam tikrą diskursyvią manierą, tinkamą mūsų visuomenės <i>vir bonus</i>; 2) rodant puikų išmanymą kalbamu klausimu (žr.: Nauckūnaitė 2007a, p.95).
3. Pathos	Pathos, šiandieniniu supratimu, būtų kalbėtojo emocijos – visa tai, kas rodo oratoriaus pozicijos tvirtumą, jo nuosirdų pasiryžimą apginti teisingumą, išaiškinti ir pasiekti tiesą sujungus klausytojų jausmus. ... Aristotelio <i>pathos</i> – tai apeliacija į jausmus, svarbiausia – gebėjimas įsijauti į kito asmens emocinę būseną, mūsų laikais dažniausiai vadinamas empatija, kuri yra <i>relevantiškumo kriterijaus</i> (<i>relevantiškumas</i> suprantamas kaip abipusis jausmų atitikimas, pusiausvyra tarp paties kalbėtojo ir klausytojo emocijų) sinonimas. ... Relevantiškumo kriterijus reikalauja, kad oratorius pažintų klausytojų emocijas, jaustų tą patį, kokių jausmų laukia iš klausytojų, kad jis nenukryptų nuo temos, nemeluotų, nevaidintų, kad būtų nuosirdus (žr.: Koženiauskienė 2009, p.434-435). Pathos reiškia kalbėtojo gebėjimą susitapatinti su auditorijos jausmais, troškimais, norais, baimėmis ir aistromis. Vertinant adresanto požiūriui, tai <i>būtinai</i>, norint, kad adresatas tave išgirstų ir suprastų (jei nesugebi susitapatinti su auditorija, neverta nei kalbėti, nei rašyti). Vertinant adresato požiūriui, tai <i>pavojinga</i>, nes galima lengvai tapti manipuliacijų auka: juk sprendimai dažnai būna pagrįsti ne racionalių samprotavimų – stipriausią įtaką žmogaus sprendimams, pasak Aristotelio, turi <i>pyktis</i>, <i>gailestis</i>, <i>baimė</i> ir priešingi jiems jausmai (žr.: Nauckūnaitė 2007a, p.95).

Loginis įrodymas ir argumentavimas verslo derybose

Turėdami galvoje oponento įtikinimą loginiais įrodymais ir argumentais, galime teigti, kad derėjimasis verslo derybose turi būti tikslus, apibrėžtas, konkretus, logiškas. Bet kokios derybininkų loginės klaidos yra vieno ar kito logikos dėsnių reikalavimų pažeidimai, tai: *tapatybės* (lot. *Identitas*, angl. *Law of Identity*) dėsnių, *prieštaravimo* (lot. *Contradictionis*, angl. *Law of contradiction*) dėsnių, *negalimo trečiojo* (lot. *Tertium non datur*, angl. *Third is not given*) dėsnių, *pakankamo pagrindo* (lot. *Rationis sufficientis*, angl. *Law of Sufficient Ground*) dėsnių ar kt.

Tapatybės dėsnis reikalauja, kad dalykiniame pokalbyje, derybose pašnekovo, oponento išsakyta tezė, mintis, teiginys visą pokalbį ar derėjimosi laiką reikštų tą patį. Formaliai šis dėsnis gali būti išreikštas formule: $A = A$. *Jeigu derybose pasakėte, kad parduodate paslaugų komplektą (a + b + c) kaip vieną ir kitų variantų būti negali, tai bet kokios jūsų manipuliacijos paslaugų kombinacijomis (a + b, a + c, b + c) – jau prieštaraus tapatybės dėsniui.*

Laikantis tapatybės dėsnių svarbu, kad abi dalykinio pokalbio ar derybų pusės vienodai suprastų tezę. Taip pat pateiktas teiginys turi būti vienareikšmiškas, nebūti dviprasmybės ar neapibrėžtumo. Atrodo, kad tai labai paprasti reikalavimai, tačiau ne

visada pavyksta mintį išreikšti adekvačia kalbos konstrukcija.

Dalykiniuose pokalbiuose, derybose dažnai pasitaiko klaidų, kurios kyla dėl žodžių ir žodžių junginių daugiareikšmiškumo. Šios klaidos skirstomos į 3 grupes:

– **Ekvivokacijos** (lot. *aequivocus*) klaidos (dėl žodžių daugiareikšmiškumo); Jų pasitaiko tada, kai dalykiniame pokalbyje ar derybose daugiareikšmis žodis vartojamas tai viena, tai kita reikšme, manant, kad jis pateikiamas vienareikšmiškai;

– **Logomachijos** (logo + gr. *machia* – kova) klaidos (dėl pokalbio temos bendrumo stokos, šokinėjimo nuo temos prie temos);

– **Amfibolijos** (gr. *amphibolia* – dvilypumas, dviprasmiškumas) klaidos (dviprasmybės susidaranti dėl intonacijos, sakinio struktūros, skyrybos klaidų:

Pavyzdys: „Pakarti negalima pasigailėti“ – pakarti negalima, pasigailėti ar pakarti, negalima pasigailėti; Pavyzdys: „Palauk septynias dešimt minučių“ ir „Palauk septyniasdešimt minučių“; Pavyzdys: „Vyresnysis brolis – mano mokytojas“ ir „Vyresnysis brolis mano – mokytojas.“

Prieštaravimo dėsnis (suformuotas Aristotelio) teigia, kad du vienas kitam prieštaraujantys teiginiai – teiginys ir jo neigimas – negali būti vienu metu teisingi (netiesa, kad A ir ne A tuo pačiu metu yra teisingi). Jeigu **tezė** laikytina tiesa, tada **antitezė** įgyja reikšmę **melas**. Pavyzdys. Jeigu **tezė** yra: „Šis verslininkas yra sąžiningas“, tai **antitezė** – „Šis verslininkas yra nesąžiningas“ – melas.

Prieštaravimo dėsnis turi labai svarbią reikšmę dalykiniuose pokalbiuose, derybose. Sąmoningai jį taikant galima atskleisti ir pašalinti teiginių prieštaravimus, kritiškai vertinti teiginių ir poelgių netikslumą ir nenuoseklumą. **Prieštaravimo** dėsnis dažniausiai taikomas, kai reikia ką nors įrodyti: jeigu nustatyta, kad vienas iš prieštarų teiginių yra teisingas, tai kitas teiginys yra neteisingas. Pašnekovo, oponento teiginių prieštaravimo nustatymas yra vienas iš stipriausių argumentų ginant savo poziciją. Jeigu dalykiniame pokalbyje, derybose nėra prieštaravimo dėsnio pažeidimų – tai reiškia, kad pašnekovų, derybininkų dėstomi teiginiai, mintys yra nuoseklios, vienaip ar kitaip užtikrinamas loginis teiginių ryšys.

Negalimo trečiojo dėsnis teigia, kad iš dviejų prieštarų teiginių vienas būtinai turi būti teisingas. Jo esmė tokia: yra arba taip, kaip teigiama, arba taip, kaip nusako jo neigimas – trečios galimybės nėra. Formaliai tai išreiškiama formule: teisinga A arba ne A. Jeigu teiginys: „Mūsų įmonė yra konkurencinga Lietuvoje“ yra teisingas, tai teiginys: „Mūsų įmonė nėra konkurencinga Lietuvoje“ yra klaidingas.

Negalimo trečiojo dėsnis yra svarbus dalykiniuose pokalbiuose, derybose, nes jis reikalauja tam tikro nuoseklumo dėstant faktus ir reikalauja vengti teiginiuose prieštaravimų.

Iš šio dėsnio kyla toks reikalavimas dalykiniam pokalbiui, deryboms: negalima bandyti nepripažinti vieno iš tarpusavyje prieštaraujančių teiginių ir tarp jų ieškoti trečiojo. Jeigu vienas iš teiginių yra pripažįstamas teisingu, tai jam prieštaraujanti teiginį reikia pripažinti neteisingu ir nebandyti ieškoti trečiojo neegzistuojančio varianto, kadangi jo būti negali.

Pakankamo pagrindo dėsnis byloja: „Teiginys yra teisingas, jeigu jis pakankamai pagrįstas.“ Pakankamu pagrindu teiginio teisingumui įrodyti gali būti kita mintis, kitas teiginys.

Kodėl sakoma „pakankamo pagrindo“, o ne „pagrindo“? Dėl to, kad teiginiui pagrįsti galima rasti be galo daug pagrindų. Tačiau tik kai kurie iš jų gali būti laikomi pakankamais, aišku, jeigu pats teiginys yra teisingas. Nė vienas pagrindas nebus pakankamas, jeigu pats teiginys melagingas.

Imkime, kad ir sofistų, kurie bando įrodyti akivaizdžiai melagingus teiginius. Savo teiginiui pagrįsti jie pateikia pagrindą, kuris nėra pakankamas. Pagrindas yra pakankamas tada, kai jis įrodo teiginio teisingumą. Pavyzdžiui, garsusis sofizmas „Ragai“: „Tu turi tai, ko nesi pametęs. Tu nepametėi ragų. Vadinasi, tu juos turi.“

Pakankamo pagrindo dėsnio realizavimas dalykiniame pokalbyje, derybose reikalauja, kad kiekvienas išsakytas požiūris, teiginys turi būti pakankamai pagrįstas. Atkreipdami reikiamą dėmesį į nuomonės pagrįstumą, galime atskirti teisingą teiginį nuo neteisingo, melagingo.

Argumentavimo procese loginiams ryšiams nusakyti ir atskleisti labai svarbią reikšmę turi **indukcija** ir **dedukcija**. **Indukcija** – tai toks samprotavimo metodas, kai apibendrinami atskiri daliniai teiginiai ir padaroma tam tikra išvada. **Dedukcija** – priešingai, nei indukcija – tai samprotavimo metodas, kai iš bendrų teiginių daromos siauresnės išvados, tinkančios daliniams, konkretiems atvejams. Taigi, **indukcijoje** išvados gaunamos einant nuo dalinio prie bendro, o **dedukcijoje**, – priešingai.

Indukcija – gali būti *pilnutinė* ir *nepilnutinė*. **Pilnutinė indukcija** numatoma, kad išvada daroma ištyrus visus galimus atskirus atvejus. Tačiau to padaryti dažniausiai neįmanoma. Todėl naudojamosi **nepilnutine indukcija**. Pavyzdžiui, visuomenės nuomonių tyrimai – apklausiami tik tam tikra visuomenės dalis, o išvada daroma apie visą visuomenę.

Nepilnutinė indukcija yra 3 rūšių:

- Paprasto stebėjimo (jeigu visi stebimi faktai patvirtina išvadą – apibendrinama, kad tai būdinga visiems tos rūšies faktams);
- Faktų atrankos (kai atmetami atsitiktiniai faktai, kurių negalima priskirti prie išvados);
- Mokslinė indukcija (nebus liečiama, nes tai nėra šio darbo objektas).

Derybose, dalykiniuose pokalbiuose visada taikomi paprasto stebėjimo ir faktų atrankos indukcijos metodai. Tačiau taikant faktų atrankos metodą, dažnai atliekamos tam tikros manipuliacijos – nenaudingi faktai, skaičiai, duomenys nutylimi. Kai kada dalykiniame pokalbyje, derybose gali būti pateikiami ir apibendrinami faktai, nesusiję su susitarimo tikslu. Todėl pateikiamus faktus, teiginius būtina patikrinti vienu iš 5 būdų:

1. Nustatyti, ar teisingas faktas, teiginys sudaro apibendrinimo, išvados pagrindą. Kartais netikslūs faktai, skaičiai, teiginiai gali priversti stipriai suabejoti ir apibendrinimu, ir pačiu pašnekovu, oponentu.
2. Išnagrinėti, ar pateiktas teiginys turi ryšį su daroma išvada. Sakykim, kad A markės medienos lakas yra pigesnis, negu lakai B, C, D. Atrodo, kad galima daryti išvadą, jog

naudingiausia pirkti A markės laką. Tačiau tokia išvada būtų neteisinga, nes neapibūdintas lakų B, C, D naudingumo santykis. Lakas A apibūdintas tik kainos atžvilgiu. Geresnė lakų B, C, D kokybė daro juos naudingesnius už laką A. Tai tipinė indukcinų samprotavimų klaida.

3. *Nustatyti, ar pakankamai pateikta informacijos, pavyzdžių, faktų.* Norint išspręsti šią problemą, reikia atsižvelgti ne tik į faktų skaičių, bet ir į imtį, kad būtų užtikrintas reprezentatyvumas. Pavyzdžiui, jeigu ištirsime tik 2 verslininkų nekompetentingumo atvejus, tai išvada, kad visi Lietuvos verslininkai nekompetentingi, bus neteisinga. Lietuvoje yra šimtai tūkstančių verslininkų. Todėl keli nekompetencijos atvejai negali suteikti pagrindo tokiai išvadai.
4. *Nustatyti, ar parinkti pavyzdžiai, atvejai, faktai yra tipiniai.* Šis būdas glaudžiai susijęs su ankstesniu būdu, nes pateiktų pavyzdžių skaičius priklauso nuo to, kiek jie yra tipiniai.
5. *Nustatyti, ar yra neigiamų pavyzdžių, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį.* Neigiamas pavyzdys – toks pavyzdys, kuris neatitinka daromos išvados. Tai – išimtis iš taisyklės.

Jeigu kalbančiojo oponentas žino tokių neigiamų pavyzdžių, tai jis vien tuo gali paneigti pateiktus argumentus.

Dalykiniame pokalbyje, derybose yra svarbus toks indukcijos variantas kaip samprotavimas apie **priežastinį ryšį**. **Priežastinis ryšys** – tai dviejų ar kelių reiškinių tarpusavio priklausomybė, kai vienas reiškinys (priežastis) yra pagrindas atsirasti kitam (pasekmė). Pavyzdys. Pabrango nafta – vadinasi, brangs benzinas, dyzelinas.

Kiekvienu ginčytinu atveju priežastinį loginį ryšį reikėtų patikrinti pagal tokias taisykles:

1. *Ar atsiranda numanomas reiškinys, kai nėra numanomos priežasties?* Jeigu atsakymas – taip, tai negalime teigti, kad prieš pasekmę einantis reiškinys yra vienintelė pasekmės priežastis. Tokiu atveju galima teigti, kad arba nėra jokio ryšio tarp dviejų reiškinių, arba yra kita galima priežastis.
2. *Ar būna, kad nėra pasekmės, kai priežastis yra akivaizdi?* Jeigu atsakymas – taip, tai negalime teigti, kad šis reiškinys turi vienintelę galimą priežastį. Arba nėra jokio ryšio tarp šių reiškinių, arba yra kita galima pasekmė.
3. *Ar ryšys tarp numanomo reiškinio ir numanomos priežasties nėra atsitiktinis, tik įsivaizduojamas kaip priežastinis dėl to, kad reiškiniai eina vienas po kito laike ir erdvėje.* Pavyzdys. Teigiama, kad apribojus alkoholinių gėrimų ir alaus reklamą žiniasklaidoje, gerokai sumažėjo alkoholio vartojimas. Tačiau juk tuo pačiu metu buvo padidintas akcizas alkoholiniams gėrimams. Dėl to išaugo jų kaina. Taigi, alkoholio pirkimo parduotuvėse mažėjimui įtakos gali turėti nelegalios naminės degtinės gamybos mastų augimas, suvartojamų kontrabandinio spirito, surogatų kiekio didėjimas.

4. *Ar nėra kitų galimų priežasčių?* Kartais mus dominanti priežastis gali atrodyti svarbesnė, negu tikroji pagrindinė priežastis.

5. *Ar nėra kitų galimų pasekmių?* Samprotavimai priežastis-pasekmė yra orientuoti į ateitį, dėl priežasčių kitimo daromos išvados apie galimas pasekmes ateityje. Tačiau dažniausiai niekas nesiima tikrinti tokių prognozių pagrįstumo ir kitų sukeltų pasekmių įvertinimo.

Argumentai bus logiški ir sudarys pagrindą pozicijai logiškai įrodyti ir pagrįsti, jeigu jie atitiks tokius reikalavimus:

- Argumentais gali būti laikomi tik tokie teiginiai, kurių teisingumas įrodytas arba jie niekam nekelia abejonų;
- Argumentai turi būti įrodyti savarankiškai, nepriklausomai nuo tezės (jie turi turėti autonominį pagrindumą);
- Argumentai turi būti neprieštaringi;
- Argumentai turi būti pakankami.

Derybininko retorikos strateginės orientacijos

Derybininko kalbos retorika – tai visuma įtikinimo metodų ir būdų, kuriais kalbėtojas stengiasi paveikti kitą derybų pusę per savo kalbos turinį ir formą, įvertindamas klausančiųjų ypatumus, kad pasiektų išsikeltus tikslus. Derybininko kalbos retorinė orientacija numato tikslingą poveikį kitai derybų pusei per kalbos turinį (įrodymai, argumentai), per pasisakymo kompoziciją, jo struktūrą, kalbėjimo stilių ir per paraverbalinius kalbėjimo elementus (balso naudojimo ypatybės - intonaciją, artikuliaciją, pauzes, kirčius, tembrą, toną, kalbėjimo greitį, kalbėjimo garsumą, melodingumą ir kt.).

Derybinės situacijos ir kitos derybų pusės ypatumų (vertybės, požiūriai, įsitikinimai, poreikiai, interesai ir kt.) adekvatus įvertinimas įgalina parinkti ir strategiškai sukomponuoti tinkamiausius įrodymus ir argumentus, suplanuoti jų pateikimo formą ir tvarką, vedančius į galutinį derybų tikslą.

Derybinės kalbos strategija apima visumą veiksmų ir priemonių, kurios bus panaudotos išsikeltam tikslui pasiekti, orientuojantis į palankų derybinės situacijos sprendimą. Strategiškai planuojant derybinę kalbą norima išvengti atsitiktinumų ir pasirinkti tinkamiausias priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti.

Derybinės kalbos strategija – tai visuma taikytinų derybininko kalboje taktikų ir veiksmų, susijusių su kitos derybų pusės elgsenos prognozavimu ir pasipriešinimo ar konfrontacijos įveikimu, siekiant užsibrėžto kalbos tikslo, rezultato. Strategija turi hipotetinį pobūdį būsimų situacijų atžvilgiu ir susijusi su didesne ar mažesne tikimybe dėl galimų situacijos pokyčių ir kitos derybų pusės poelgių. Šie procesai yra sunkiai algoritmizuojami ar valdomi pagal tam tikras taisykles, nes kiekviena derybininkų sąveika yra unikali.

Derybininkas, sakydamas derybinę kalbą, dažniausiai siekia tokių tikslų (Zarefsky, 2011, p.149):

- naujos informacijos ar nuomonės pateikimas;
- įtraukimas į mintis;
- teigiamo ar neigiamo įspūdžio sudarymas;
- įsitikinimų stiprinimas;

- įsitikinimų silpninimas;
- įsitikinimų pakeitimas;
- skatinimas konkrečiai veikti.

Siekdamas galutinio savo kalbos tikslo, derybininkas gali derinti kelis dalinius tikslus, vedančius į bendrą rezultatą: informuoti kitą derybų pusę, pateikti naujus duomenis, sukelti atitinkamas emocijas, paveikti oponento (oponentų) įsitikinimus, požiūrius ir nuteikti atitinkamiems veiksams. Derybininko kalbos tikslas – tai galutinis rezultatas, kurį jis tikisi pasiekti savo kalbos pagalba, panaudodamas vienokias ar kitokias strategijas ir taktikas. Planuodamas siekti tam tikrų tikslų, derybininkas susiformuoja atitinkamus uždavinius, atsižvelgdamas į derybinę situaciją, savo galimybes, kitos derybų pusės derybinį potencialą ir pozicijas. Jeigu yra gerai identifikuotos sąlygos, nulemiančios vieną ar kitą derybų strategijos rezultatą, tai galima prognozuoti, kad tam tikros taktikos ir veiksmai su didele tikimybe duos gerą derybų rezultatą. Tačiau tolimesnė, gilesnė analizė ir naujos konkrečios derybininkų sąveikos situacijos gali ir nepatvirtinti prognozių.

Naujos informacijos pateikimo ir įtraukimo į kitos derybų pusės mintis tikslai yra įgyvendinami pasitelkiant informavimo strategijas. Teigiamų ar neigiamų jausmų sukėlimo kitai derybų pusei tikslai yra siekiami naudojant informavimo ir įtikinimo strategijas. Kitos derybų pusės įsitikinimų stiprinimo, silpninimo ar radikalaus jos narių požiūrio pakeitimo ir skatinimo konkrečiai veiklai tikslai yra siekiami pasitelkiant įtikinimo strategijas (Zarefsky, 2011, p.441). Kai kada derybininko naudojamos informavimo strategijos turi ir įtikinimo elementų. Pavyzdžiui, informavimas naudojant kelių dalykų palyginimą, gali įtikinti kitą derybų pusę vieno ar kito dalyko pranašumu, naudingumu, paprastumu ir taip suteikti pagrindą sprendimui priimti.

Derybininko pasirinkta kalbėjimo strategija turi tiesioginį akivaizdų ryšį su jo poreikiais, norais, interesais ir paslėptą giluminį ryšį su jo motyvais, valdančiais jo elgseną derėjimosi metu. P. Braun ir S. Levinson (Braun, Levinson 1987) tarpasmeniniame bendravime išskyrė 2 svarbiausius individo motyvus (nepriklausomai nuo kultūros):

1) siekį „išsaugoti savo veidą“, susikurti teigiamą savo įvaizdį;

2) siekį „apsaugoti savo teritoriją“ – atsispirti reikalavimams, prašymams, pasikėsinimams, susijusiems su jo interesų apribojimu.

Kalbėjimo strategijos formavimo mechanizmas numato: motyvo tapsmą motyvu-tikslu, tikslo pasirinkimą iš kelių tikslų, tarpinių tikslų susiformulavimą ir jų įgyvendinimo būdų ir priemonių numatymą. Esminius derybininko elgsenos motyvus nulemia dviejų tipų tikslai (Cody et al. 2009, 1986; Dillard 1993; Dillard et al. 1989):

- 1) noras būti efektyviu;
- 2) būtinumas prisitaikyti prie situacijos.

Tuo pagrindu yra išskiriami pirminiai ir antriniai tikslai. Pirminiai tikslai – tai tikslai, susiję su poveikiu, dėl kurių ir vyksta komunikacija. Pirminiai tikslai įgalina segmentuoti bendravimo, komunikavimo procesą, išsiryškinti strategiškai svarbius dalykus. Pirminių tikslų suvokimas ir susiformulavimas įgalina pereiti prie

antrinių tikslų. Antrinių veiklos tikslų tipologija apima šiuos tikslus (Dillard et al. 1989):

1) Tikslai, susiję su kalbėtojo moralinėmis normomis, jo saviraiška (angl. *identity goals*);

2) Tikslai, susiję su komunikuojančių asmenų efektyvia sąveika (angl. *interaction goals*). Šios sąveikos efektyvumui yra svarbu: aktualumas, priimtinumas, sąryšiai tarp pranešimų, žinučių, klausančiojo palaikymas, pritarimas kalbėtojui, oponento „veido išsaugojimas“.

3) Tikslai, susiję su kalbančiojo siekiu išsaugoti ir padauginti jam svarbias vertybes (angl. *resource goals*): tiek fizines (sveikatą), tiek materialines. Šie tikslai siejami su motyvu: „Ko aš galiu netekti?“.

4) Tikslai, susiję su kalbančiojo noru valdyti situaciją, išvengti neigiamų emocijų (angl. *arrosal management goals*). Bet kuris bendravimas, komunikavimas gali būti malonus arba nemalonus. Todėl kalbantysis kelia sau tikslą ir deda pastangas, kad išvengtų nemalonių dalykų, kurie gali neigiamai atsilipti jo savigautai.

J. Dillard su tyrimo bendraautoriais (Dillard et al. 1989) nustatė, kad veiklos efektyvumas yra svarbiausias kriterijus pasirenkant strategijas ir taktikas. Pirminių ir antrinių tikslų išskyrimas įgalina aprašyti komunikavimo procesą:

1) pirminiai tikslai inicijuoja komunikavimą ir apsprendžia kalbėjimo būdų, veiksmų ir priemonių panaudojimą;

2) antriniai tikslai nustato ribas, kuriose naudojami kalbėjimo būdai, veiksmai ir priemonės.

Strateginių orientacijų įgyvendinimas susijęs su kiekvienu kalbos aspektu (Zarefsky, 2011, p.159):

- kaip bus argumentuojama ir kaip bus daromos išvados;
- kaip bus rengiama kalba;
- kokia pagrindžianti medžiaga bus naudojama;
- kokios bus parenkamos formuluotės;
- kaip bus parodomos emocijos, jausmai;
- kas bus pakartojama;
- kaip bus sakoma kalba.

Rengiant visapusiškai pagrįstą derybinės kalbos strategiją, reikalinga įvertinti ne tik kalbančiojo, bet ir klausančiojo-opponento tikslus, nuostatas, vertybes, įsitikinimus, požiūrius (Dillard 1993), nes kiekvienas girdi tai, ką nori išgirsti (Berklis-Alen 1997).

Derybinės kalbos strategija remiasi tikslingumu ir prognozuojamumu. Ji neįmanoma, neįvertinant to, kas svarbu kitai derybų pusei ir kokios turi būti sąlygos efektyviai komunikacijai. Pvz., ar verta ruoštis įkalbinėjimo taktikai, jeigu žinome, kad kita derybų pusė nenusileis? Ar verta naudoti komplimentų taktiką, jeigu žinome, kad oponento ji neveikia?

Situaciniai veiksniai derybininko retorikoje

Derybininko kalbai labai svarbūs situaciniai veiksniai. Kaip pažymi D.Zarefsky, „kalba yra gera ne dėl to, kad ji sukurta pagal kokią nors formulę, o dėl to, kad veiksmingai tinka konkrečiai situacijai. Kalba, tinkama vienai situacijai, gali būti nieko verta kitą kartą“ (Zarefsky, 2011, p.25-26). Kaip nurodo D. Zarefsky, „kiekvieną kartą rengdamiesi viešai kalbai turėsite individualiai apsispręsti dėl savo tikslų ir tinkamiausių

būdų jiems pasiekti” (Zarefsky, 2011, p.25). O tie būdai ir veiksmai siejasi su strategija – “ir kaip tik tada kai renkatės reaguodami į situaciją, jūsų pasirinkimo modelis iš tikrųjų padeda ją nustatyti. Situacija daro įtaką jums, bet ir jūs ją veikiate” (Zarefsky, 2011, p.24). Derėjimasis, arba kitaip sakant viešas kalbėjimas derybose, yra **strateginis procesas**, kuris “apima aplinkybių, kai sakoma kalba, supratimą, apgalvotą elgesį tuo metu ir rengiamą planą, kaip pasiekti savo tikslus” (Zarefsky, 2011, p.15). Derėjimosi metu derybininkai kartu kuria bendrai reikšmingą dalyką, jų mintys, nuomonės, nuostatos ir vertybės yra tikrinamos, derinamos, tobulinamos per tarpusavio sąveiką.

Moksliniais tyrimais (Miller *et al.* 1977; Levine, Wheelers 1997) buvo nustatyta, kad situacinis veiksnys „santykių tipas – artimi/oficialūs santykiai“ elgsenos strategijos pasirinkimui turėjo svarbesnę reikšmę nei „pasekmių“ veiksnys. Tyrimo rezultatai teigia, kad pasirenkant strateginę elgseną situacijose, kuomet komunikuojantys asmenys yra oficialiuose, formaliuose santykiuose, dominuoja tokie veiksniai, kai „ekspertizė“ (loginė argumentacija), „skatinimas“, „socialinių įsipareigojimų aktyvinimas“. Taip pat konstatuojama, kad, esant oficialiems santykiams pasirenkamų kalbėjimo strategijų spektras yra platesnis. Taip pat tyrimas parodė, kad labiausiai nepriklausanti nuo situacijos strategija, yra strategija paremta simpatijos reiškimu (angl. *liking*). Tyrimų rezultatai davė tokį ryšį: kuo artimesni komunikuojančių asmenų santykiai, tuo didesnė tikimybė, kad bus pasirinktos pozityvios taktikos, pozityvios krypties veiksmai. Esant artimesniems santykiams, yra efektyvu reikšti simpatiją, pripažinimą, pagyrimus, tačiau yra netinkama grasinti, siūlyti sankcijas. Tačiau gavęs neigiamą atsakymą į savo pasiūlymą, derybininkas gali keisti taktiką ir panaudoti ne tik draugišką įtikinimą, bet ir negatyvios krypties veiksmus (žr.: Roloff *et al.* 1988).

Kultūriškai skirtingų derybininkų požiūriai gali gerokai skirtis. Konkrečiam derybininkui vieni dalykai, faktai gali būti svarbesni ar reikšmingesni už kitus, jo nusistatymą jų atžvilgiu lems tai, kaip jis pats interpretuos ir supras išgirstus teiginius.

Rengiant kalbą deryboms ir ją sakant, derybininkui yra labai svarbu gerai pažinti:

- derėjimosi objektą (prekę, paslaugą, santykių keitimo projektą ir kt.),
- savo oponentą – derybininką,
- derybininko - oponento atstovaujamą organizaciją.

Derėjimosi objekto, oponento ir jo atstovaujamos organizacijos pažinimas ir pasirengimas šiose srityse reikalingas tam, kad derybininko kalba daugiau ar mažiau atitiktų kitos derybų pusės lūkesčius, nes derybų tikslų pasiekimo sėkmė priklauso nuo oponento reakcijų. Taigi, oponentas įtakoja tiek derybinę tiek retorinę situacijas, versdamas kalbėtoją rinktis, kokias mintis išryškinti, pabrėžti, kokią informaciją ir kaip pateikti, kaip parengti kalbą, įrodymus, argumentus, kokią konkretų tikslą pasirinkti. Savo ruožtu, gerai parengta kalba gali pakoreguoti oponento-derybininko derybinės situacijos supratimą, kai pateikiami reikšmingi įrodymai, argumentai, kai kalba pasakoma entuziastingai. Kitos derybų pusės įsitikinimai, požiūriai, nuostatos, vertybės yra pradinis derybininko kalbos strategijos kūrimo taškas.

Aišku, kiekvienam derybininkui, kaip ir kiekvienam žmogui, norisi patvirtinti savo pozicijas, tačiau tą padaryti galima ir pabrėžiant savo ir kitos derybų pusės įsitikinimų, požiūrių, nuostatų ir vertybių sąryšius.

Kitos derybų pusės interesų, poreikių, vertybių, įsitikinimų pažinimas įgalina susidaryti oponento elgesio modelį ir prognozuoti atitinkamus jo atsakus. Retorinės situacijos prognozavimas apima atitinkamų kalbos veiksmų parinkimą panaudojimą ir galimų oponentų reakcijų į tuos veiksmus numatymą. Prognozuojamų oponento reakcijų įsivaizdavimas yra būtina sąlyga derybinei kalbai kurti. Realus oponento ir hipotetinio oponento atsakų neatitikimas parodo prognozės kokybę. Tačiau derėjimosi proceso metu oponento elgesio modelis gali būti tikslinamas ir atitinkamai parenkamos labiau tinkamos derybų taktikos.

Informacijos turėjimas apie derybinę situaciją, apie kitą derybų pusę palengvina verslo derybų strategijų ir taktikų rengimą, nes reikia nagrinėti mažiau galimų alternatyvių strategijų ir taktikų variantų skaičių. Ir atvirkščiai, informacijos neturėjimas apie kitos derybų pusės vertybes, nuostatas, poreikius, motyvus, tikslus reikalauja būti pasiruošus panaudoti žymiai platesnį derybinių veiksmų ir planuojamų poveikio priemonių diapazoną – nuo tinkamų bendradarbiavimo derybų tipui iki taktikų konfrontacijos, potencialių konfliktų atvejams. Šis diapazonas aprėpia daugybę variacijų – viena iš jų BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement – *geriausia alternatyva esant deryboms*).

Derybininko interesas yra viena iš svarbiausių jo derybinės veiklos varančiųjų jėgų. Derybininko interesas apsprendžia tam tikrą oponento pateiktos informacijos analizės kryptį ir nukreipia dėmesį į tam tikrus gautos informacijos aspektus. Derybininko interesas ir tikslas yra skirtingi dalykai. Derybininko suinteresuotumas tam tikrais dalykais gali jį nukreipti išsikelti tam tikrus tikslus. Tačiau vien tik įvertinti ir suprasti kitos derybų pusės interesus nepakanka. Realiam derėjimosi procesui įtakos turi derybininkų asmenybės, jų psichologinės savybės, derybininkų tarpusavio santykiai, jų požiūriai vienas į kitą, derybinė situacija, retorinė situacija ir kiti veiksniai.

Derybininko kalbos strategija remiasi žodinio poveikio kitai derybų pusei prognoze, įsivaizduojant kaip pateikta informacija ir jos pateikimo būdas bus interpretuojami. Interpretacija siejasi su oponento žiniomis, vertybėmis, nuomonėmis, požiūriais, įsitikinimais. Savo esmė kalbos strategija didele dalimi yra orientuojama į tipinius žmogaus elgesio motyvus: išvengti blogų dalykų, išsaugoti gerus dalykus, pasiekti geresnius rezultatus ir panašiai. Poveikį derėjimosi procese gali nulemti šie veiksniai:

- 1) didesnės vienos pusės derybinės galios (asmeninės savybės, autoritetas, puiki reputacija, aukštesnis statusas, aukštesnis emocinis intelektas, charizma ir kt.);
- 2) blefavimas, manipuliacijos;
- 3) svarūs įrodymai, argumentai.

Argumentavimo ir įtikinimo etiškumas verslo derybose

Kalbant apie argumentavimo etiškumą reikia pastebėti, kad derėjimasis reikalauja bendradarbiavimo. O

tai įmanoma tik tarpusavio pasitikėjimo ir atsakomybės dalinimosi sąlygomis. Todėl retorinis etosas pasireiškia dviem aspektais:

1) derybininko kalbos kokybė, kuri suteikia kitai derybų pusei pagrindą pasitikėti kalbančiuoju;

2) kitos derybų pusės savybės, skatinančios kalbėtoją būti etišku. Argumentavimo etika derybose susijusi su normomis, kurios vienodai pripažįstamos tiek kalbančiojo, tiek ir klausančiųjų. Retorinė etika susijusi su moralės, etikos, etiketo, teisės, o taip pat ir techninių kalbos normų laikymusi. Nepaisant normų svarbos, derybų etika, įskaitant ir derybinių kalbų etiką, neapsiriboja vien jomis. Retorinė derybų etika apima ir bendraujančių pusių bendradarbiavimo sąlygas.

Derantis, aptariant, įvertinant faktus, ruošiant ir priimant bendrus sprendimus, atsiranda nauja derybinė patirtis, kuri apibendrinama ir sukuriami nauja realybė, kuri nulemia tolimesnius besiderančiųjų veiksmus ir sąlygas, kuriose derėjimasis vyks ateityje. Šiame procese neišvengiamai daugiau ar mažiau gali būti pažeidžiamos tam tikros normos ir taisyklės. Atsižvelgiant į šių pažeidimų pasekmes, normos ir taisyklės gali būti išplečiamos ir papildomos arba susiaurinamos - jeigu derybininko kalba, jo pateikiami įrodymai, argumentai yra etiškai nepriimtini. Derybinę kalbą reglamentuojančios normos susiję su kalbų vartojimu derybose, žodžio laisve (ir piktnaudžiavimu ja), sąžinės laisve, autorių teisėmis ir intelektine nuosavybe, privatumu, konfidencialumu, prekių ir paslaugų reklamavimu ir kitais dalykais.

Etinių normų laikymasis yra susijęs su derybinės kalbos tinkamumu, pasisakymų tvarka ir nuoseklumu, teise į atitinkamą kalbą. Čia svarbi kalbos stilistika, užtikrinanti jos teisingumą, tikslumą ir aiškumą. Turi būti nepamiršta atsakomybė už klaidinimą, blefavimą, manipuliavimą, psichologinį, emocinį kitos derybų pusės spaudimą, etiketo ir mandagumo taisyklių laikymąsi.

Derėjimosi etiškumui užtikrinti yra svarbios tokios sąlygos:

- Reikalingas sistemingas dėmesys kitos derybų pusės išsakomoms mintims, replikoms, pasisakymams, pareiškimams. Retorika derybose prasideda nuo noro ir gebėjimo suvokti oponentą, nes tas, kuris klauso, supranta ir įsimena tai, kas pasakyta, yra palankesnėje padėtyje. Etiškas derybininkas siekia, kad jo oponentas galėtų kuo išsamiau pasisakyti. Išsamesnės informacijos turėjimas įgalina pasirinkti tinkamas argumentavimo taktikas ir produktyviau dalyvauti derėjimosi procese;
- Reikalinga nuolatinė informacijos analizė. Derybininkas stengiasi atskirti oponento kalbos turinį nuo jo asmenybės; išanalizuoti oponento pasisakymų turinį per jo tikslų ir interesų prizmę; išanalizuoti oponento pasisakymų turinį ir palyginti tai su savo tikslais ir interesais; oponento pasisakymuose atskirti priimtina dalį nuo nepriimtinos;
- Pozityvios informacijos naudojimas. Bendravimo plėtra yra grindžiama idėjomis ir faktais, kurie abiems pusėms priimtini. Norint veiksmingai plėtoti derybinį dialogą, reikia neeskaluoti skirtumų, o sutelkti dėmesį į interesų bendrumą. Taigi, teigiamų, į interesų bendrumą vedančių, oponento pasisakymų

aspektų įvertinimas yra labai svarbus derėjimosi efektyvumui;

- Etiškas derybininkas pateikia tokius teiginius, kurie yra aktualūs oponentui, įvertina oponento pasisakymų turinį ir į jį atsižvelgia;
- Derybininkas siekia savo tikslų ir interesų, tačiau pripažįsta oponento teisę turėti savus tikslus ir interesus, toleruoja jo poziciją.

Derybininko kalbos patosas argumentavimo ir įrodymo sistemoje

Derybininko kalbos patosas ne visada yra jo emocinės būklės išraiška - jis tiesiog naudoja tokią kalbos techniką, kuri sukuria atitinkamą emocinį įvaizdį. Argumentavime patosas yra labai svarbus, nes derybininko kalbos individualumas pasireiškia būtent per kalbančiojo patosą, kuris skatina klausantįjį įsijausti į kalbos turinį ir pateikiamus pasiūlymus. Be to retorinis argumentavimas derybose visada turi reikalą su dalykais, dėl kurių nėra vieningos nuomonės. Derybose niekas neapartinėja pasiūlymų ir problemų, kuriomis nesuinteresuota nė nei viena derybų pusė. Kitos derybų pusės suaktyvinimas valingai veiklai, nukreiptai į konkrečius tikslus, gali būti pažadintas emociniu poveikiu. Retorinis derybininko patosas nusako kalbėtojo poziciją aptariamo dalyko ir jo siūlomų sprendimų atžvilgiu. Retorikos teorijoje yra išskiriami trys pagrindiniai retorinio patoso tipai: sentimentalusis, romantiškasis ir realistinis. Kiekvienas iš šių retorinio patoso tipų perteikia atitinkamas emocijas. Sentimentalusis patosas derėjimosi procese gali atsirasti supriešinant derybinę situaciją, pristatant ją kaip nulemtą prievartinės išorinės realybės galios, su idealiu derybininko, pergyvenančio dėl to dvasinį konfliktą, įvaizdžiu.

Romantiškojo patoso atveju derybinė situacija yra pristatoma kaip pakeičiama abiejų derybų pusių jėgomis. Romantiškasis patosas derybose yra labiausiai paplitęs, nes jis yra susijęs su argumentavimo stiprinimu, su kitos derybų pusės vedimu link bendrų tikslų, siūlant naujas idėjas. Be to romantiškojo patoso naudojimas įgalina demonstruoti stiprias ir konstruktyvias retorines emocijas. Realistinis patosas remiasi realių aplinkybių įvertinimu ir būtinumu pakeisti besiderančių pusių pozicijas sutinkamai su realiais derybinės situacijos reikalavimais.

Išvados

1. Būtinumą naudoti tik pagrįstus, teisingus argumentus lemia tai, kad, taikant bent vieną nepagrįstą, neįtikinamą argumentą, kyla grėsmė, kad pašnekovas, oponentas apskritai suabejos argumentavimo teisingumu. Jeigu oponentas, pašnekovas klausia „Kuo dar jūs galite tai įrodyti?“ – tai reiškia, kad pateikti argumentai ir jų pateikimo forma nėra pakankami įtikinti oponentą. Tačiau ne visada galima ir priešingai elgtis: kuo daugiau argumentų, tuo geriau. Be galo didinant argumentų skaičių, pradedama pateikti mažareikšmius argumentus, o gal net prieštaraujančius vienas kitam. Taigi, argumentų pakankamumas turi būti suprantamas ne kiekybiškai, o jų reikšmės ir įtikinimo prasme.

2. Retorinis argumentavimas verslo derybose – tai bandymas tam tikrais teiginiais, įrodymais įtikinti

pašnekovą ar oponentą pakeisti savo poziciją ar įsitikinimus ir priimti kitos derybų pusės poziciją. Tai atitinkama forma pateikti teiginiai, nukreipti į pašnekovo protą ir emocijas, kad šis juos įvertintų, priimtų ar atmestų. To siekiama be prievartos – tik įtikinimu. Retoriniam argumentavimui yra būdingi šie aspektai:

- nagrinėjami ryšiai tarp tezės ir jos teisingumą grindžiančių teiginių, o ne motyvai, kuriais remiantis tezė formuluojama ir pateikiama;
- tai kryptinga veikla: stengiamasi loginiais, etoso ir patoso veiksniais sustiprinti ar susilpninti pašnekovo, oponento įsitikinimus;
- ji yra socialinė veikla, kadangi nukreipta į kitą žmogų (ar kitus žmones);
- ji orientuota į dialogą ir aktyvina kitos derybų pusės reakciją į pateiktus teiginius;
- laikoma, kad kita derybų pusė yra racionali, sugebanti protingai įvertinti argumentus, juos priimti arba paneigti ir atmesti.

3. Argumentavimo ir įtikinimo etika derybose susijusi su normomis, kurios vienodai pripažįstamos tiek kalbančiojo, tiek ir klausančiųjų. Retorinė etika susijusi su moralės, etikos, etiketo, teisės, o taip pat ir techninių kalbos normų laikymusi. Derėjimosi procese neišvengiamai daugiau ar mažiau gali būti pažeidžiamos tam tikros normos ir taisyklės. Atsižvelgiant į šių pažeidimų pasekmes, normos ir taisyklės gali būti išplečiamos ir papildomos arba susiaurinamos – jeigu derybininko kalba, jo pateikiami įrodymai, argumentai yra etiškai nepriimtini.

Literatūra

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3): 167-182.
- Arvanitis, A.; Karampatzos, A. (2011). Negotiation and Aristotle's Rhetoric: Truth over interests, *Philosophical Psychology*, 24: 845-860.
- Bielininė, J. (2000). *Iškalbos menas*. Vilnius: Dailės Akademijos leidykla.
- Brown, P.; Levinson, S. 1987. Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: University Press.
- Bubelis, R., Jakimenko, V. (2004). *Logika I. Dvireikšmė teiginių logika, argumentacijos teorija*. Vilnius: LTU leidykla.
- Cody, M.J.; Canary, D.J.; Smith, S.W. 2009. Compliance-Gaining Goals: An Inductive Analysis of Actors' Goal Types, Strategies, and Successes / In Daly, J.A.; Wiemamm, J.M. *Strategic Interpersonal Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, p.33-90.
- Cody, M.J.; McLaughlin, M.L. 1986. Perception of Compliance-Gaining situation: A dimensional analysis / *Communication Monographs*, 47: 132-148.
- Dillard, J.P. 1993. Persuasion past and present: attitudes aren't what they used to be / *Communication Monographs*, 60: 90-97.
- Dillard, J.P.; Segrin, Ch.; Harden, J.M. 1989. Primary and secondary goals in the production of interpersonal influence messages / *Communication Monographs*, 56: 19-38.
- Eckhouse, B. (1999). *Competitive Communication: A Rhetoric for Modern Business*. – New York: Oxford University Press.
- Estrada, F. (2010). Uses of the argumentation in the negotiation, MPRA Paper 22761, University Library of Munich, Germany. – Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22761>
- Koženiauskienė, R. (2009). *Juridinės retorikos pagrindai*. Monografija. – Vilnius: Registrų centras.
- Koženiauskienė, R. (2013). *Retorinė ir stilistinė publicistinių tekstų analizė*. Monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Levine, T.R.; and Wheelless, L.R. 1997. Situational intimacy as a predictor of compliance-gaining tactic selection / *Communication Research Reports*, 1: 132-144.
- Maaravi, Y.; Ganzach, Y.; Pazy, A. (2011). Negotiation as a Form of Persuasion: Arguments in first Offers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2): 245-255.
- Miller, G.R.; Boster, F.; Roloff, J.; and Seibold, D. 1977. Compliance-gaining message strategies: A topology and some findings concerning effects of situational differences / *Communication Monographs*, 44: 37-51.
- Nauckūnaitė, Z. (1998). *Iškalbos mokymas*. Kaunas: Šviesa.
- Nauckūnaitė, Z. (2002). Klasikinė retorika kaip komunikacinės kompetencijos ugdymo paradigma, *Žmogus ir žodis* 1(4): 59-65.
- Nauckūnaitė, Z. (2007). Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis, *Žmogus ir žodis* 9(1): 94-100.
- Nauckūnaitė, Z. (2007). Argumentavimas: samprata ir didaktinės perspektyvos (1). *Pedagogika: mokslo darbai*. – Vilnius: VPU leidykla, 86: 135-141.
- Roloff, M.E.; Janiszewski, C.A. McGrath, M.A.; Burns, C.S.; and Manrai, L.A. 1988. Acquiring resources from intimates: When obligation substitutes for persuasion / *Human Communication Research*, 14: 364-396.
- Tindale, Ch. W. (2004). *Rhetorical argumentation: principles of theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Wetlaufer, G. B. (2005). The Rhetorics of Negotiations (July 23, 2005). Available at SSRN: <http://ssrn.com>
- Zarefsky, D. (2011). *Oratorystės menas. Sėkmės strategijos*. Vilnius: Alma littera.
- Беркли-Ален, М. 1997. Забытое искусство слушать. – СПб.: Питер Пресс.

RHETORICAL ARGUMENTATION AND PERSUASION IN BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary

The paper deals with the problems of rhetorical effect to other side of the negotiations. It is argued that a persuasive speech is very important competence of negotiator, as nothing can change negotiator's alive speech. Only directly negotiating, giving evidence, arguments, counter-arguments, controversy negotiators can move quickly to the overall objective of the agreement. Even with a well-developed modern means of communication, the Internet, electronic negotiation support systems, negotiators are moving to another part of the world for direct negotiations. Negotiator in alive bargaining process demonstrates himself, his appearance, mind, manners, emotions, ethics, etiquette knowledge, characteristics of voice, gestures, movements, facial expressions, reactions and their other communication options. The use of rhetorical tools in bargaining process, the success of staying in contact with the other half of the negotiations is an important factor for effective negotiations. If classical rhetoric focused attention on how to convince the other part, in modern rhetoric, focus is focused more to dialogue, to interaction between speakers, and harmonization of relations.

KEYWORDS: rhetorical argumentation, business negotiations, persuading the opponent, logical argumentation, ethics of argumentation.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros profesorius, 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.

