

DERYBININKO POZICIJOS PAGRINDIMO BŪDAI VERSLO DERYBOSE

Kęstutis Peleckis¹, Valentina Peleckienė², Kęstutis Peleckis³

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹kestutis.peleckis@vvst.vgtu.lt; ²valentina.peleckiene@vgtu.lt; ³kestutis.peleckis@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjami derybininko pozicijos pagrindimo būdai. Dalykiniuose pokalbiuose, derybose dalyvauja ne mažiau kaip dvi pusės, siekiančios bendro tikslo ir sutarimo. Kiekvienam derybininkui tenka vienu ar kitu būdu pagrįsti savo poziciją ir įtikinti oponentą. Nors komunikacijos formos ir kanalai šiame amžiuje tobulėja labai sparčiai, tačiau gyvo dalykinio pokalbio ir betarpiškų derybų reikšmė ir toliau išlieka labai svarbi. Svarbiausi ir lemtingiausi derybiniai susitarimai vyksta ir dar ilgai vyks susitinkant akis į akį. Pokalbis yra vienas iš geriausių ir priimtinausių būdų įtikinti pašnekovą savo pozicijos pagrįstumu, kad jis pats sutiktų su oponento pozicija ir ją priimtų ar palaikytų. Tam yra panaudojami tokie derybininko pozicijos pagrindimo būdai: įrodymas, argumentacija, įtikinimas, įtaiga. Straipsnyje apžvelgiami įrodymo, argumentacijos, įtikinimo ir įtaigos esminės savybės, požymiai ir loginiai ryšiai.

Reikšminiai žodžiai: derybininko pozicija, įrodymas, argumentavimas, kontrargumentavimas, įtikinimas, įtaiga.

Įvadas

Betarpiškas, gyvas pokalbis verslo derybose suteikia dideles galimybes pateikti pašnekovui savo pozicijos pagrįstumą. Dėl to, kad pokalbio pakartoti neįmanoma, svarbu išnaudoti visas suteiktas galimybes. Tam yra panaudojami tokie derybininko pozicijos pagrindimo būdai: įrodymas, argumentacija, įtikinimas, įtaiga. Priklausomai nuo to, kaip šie būdai panaudojami, dalykinis pokalbis ar derybos gali vykti lengvai arba su didele įtampa, gali pavykti nesunkiai susitarti ar įveikiant ypatingus sunkumus arba ir visai nepavykti susitarti. Norint rezultatyviai baigti derybas, reikia būti įsisavinus bendravimo pagrindus, gebėti skaityti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ženklus, išraiškas (Aguinis *et al.* 1998; Anderson, Bowman 1999; Bailenson, Beall 2006; Burgon, Bacie 2003), turėti susikūrus pasiruošimo pokalbiui ir deryboms sistemą, gebėti pateikti ir gauti informaciją, argumentuoti savo pozicijas, atsakyti į pastabas, jas neutralizuoti, perprasti, nepasiduoti manipuliacijoms ir mokėti dalykinį pokalbį ar derybas kaip dera užbaigti.

Tyrimo objektas – derybininko pozicijos pagrindimo būdai.

Darbo tikslas – atskleisti svarbiausias įrodymo, argumentacijos, įtikinimo ir įtaigos esmines savybes, požymius ir loginius ryšius.

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

Įrodymo, argumentacijos, įtikinimo ir įtaigos loginiai ryšiai ir santykiai

Derybose ar dalykiniame pokalbyje abi bendraujančios pusės stengiasi viena kitą įtikinti savo nuomonės, pozicijos teisingumu. Šiuo tikslu naudojamos įvairios priemonės, pradedant loginėmis schemomis ir baigiant įvairiomis apeliacijomis, spekuliacijomis, sofizmais (Ekman 1997; Izard 1997; Karnegi 1992; Parkinson *et al.* 2005).

Dar Aristotelis skyrė *verbalinį* ir *neverbalinį* įtikinimą. Verbalinio įtikinimo veiksniais jis laikė: *ethos*, *logos* ir *pathos*. Neverbaliniu įtikinimu Aristotelis vadino *paperkimą*, *kankinimą* ir kitus fizine prievarta pagrįstus įtikinimo būdus.

Z. Nauckūnaitė (2007) straipsnyje „Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis“ pateikia tokius *ethos*, *logos* ir *pathos* apibūdinimus:

1. *Ethos* reiškia dorovines kalbėtojo savybes. Iš graikų k. *ethos* kilo *etika*, *etiškas*, o šiuolaikinis komunikacijos mokslas *ethos* linkęs versti žodžiu *įvaizdis*, nes Aristotelis *ethos* 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 *sveiko proto*, *aukštos moralės* ir *geros valios* bruožų dar pridėjama *kompetencija*, – adresantas turi būti ne tik puikus žmogus, bet ir gerai išmanantis

dalyką, apie kurį kalba ar rašo. Todėl rašant argumentacinę tekstą, *ethos*, kaip autoriaus įvaizdis, kuriamas:

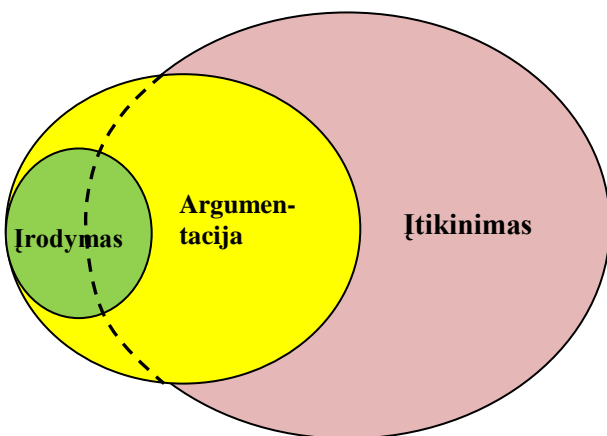
a) pasirenkant toną ir stilių, t. y. tam tikrą diskursyvią manierą, tinkamą mūsų visuomenės *vir bonus*;

b) rodant puikų išmanymą kalbamui klausimui.

2. Pathos reiškia kalbėtojo gebėjimą susitapatinti su auditorijos jausmais, troškimais, norais, baimėmis ir aistromis. Vertinant adresanto požiūriu, tai *būtina*, norint, kad adresatas tave išgirstų ir suprastų (jei nesugebi susitapatinti su auditorija, neverta nei kalbėti, nei rašyti). Vertinant adresato požiūriu, tai *pavojinga*, nes galima lengvai tapti manipuliacijų auka: juk sprendimai dažnai būna pagrįsti ne racionalių samprotavimų – stipriausią įtaką žmogaus sprendimams, pasak Aristotelio, turi *pyktis, gailėtis, baimė* ir priešingi jiems jausmai.

3. 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.

Derybų rezultatyvumo aspektu labai svarbus įtikinimo, argumentacijos ir *įrodymo* santykis. Šių kategorijų santykį galima išreikšti tokia logine schema (1 pav.).



1 pav. Įtikinimo, argumentacijos ir įrodymo santykių loginė schema (sudaryta autorių)

Fig. 1. Logical scheme of persuasion, argumentation and proof ratio (author's compilation).

Kaip teigia R. Bubelis ir V. Jakimenko (2004), įrodymas – tai teiginio (ar teorijos) teisingumo nustatymas

remiantis logikos taisyklėmis ir kitais teiginiais (ar teorijomis), kurių teisingumas jau žinomas. Įprastinėje kalboje *įrodymo* tikslas – nepaneigiamai patvirtinti tezės (teiginio) teisingumą, išreiškiant tarpusavyje susijusiais sakiniais. Autoriai teigia, kad „įrodymas yra ypatingas, idealizuotas argumentacijos tipas ir tik išimtiniai argumentacijos pavyzdžiai gali būti pavadinti įrodymu.“

Argumentacija (lot. *argumentatio*) – tai tezės (teiginio) teisingumo pagrindimas kitais teiginiais. Kaip teigia R. Bubelis ir V. Jakimenko (2004), „argumentacija yra subjektyvi, nes svarbu įtikinti teiginio teisingumu, kuriam būtinas atviras ar spėjamas auditorijos (opponento, susirinkimo dalyvių ar visų žmonių, kurie kompetentingi svarstyti tam tikrą klausimą) pritarimas teiginiais, kurie yra argumentuojamojo teiginio prielaidos. Vadinasi, argumentaciją lemia ne tik oratoriaus patirtis (štai kodėl ji individuali: ją sukuria konkretus autorius parinkdamas tinkamus argumentus savo teiginiui pagrįsti), bet ir auditorijos specifika. Kokiu būdu? Jei kiekviena argumentacija prasideda informacijos teikimu, tai distancija tarp pradinio ir naujojo žinojimo neturėtų būti labai didelė, nes argumentacija gali likti nesuprasta. Jeigu ši distancija yra pernelyg maža, tokia informacija nesudomins klausytojo. Taigi kiekvienu atveju informacijos pateikimas turi būti optimalus ir būtent todėl argumentacija niekada nebūna beasmenė, mechaniška ir neįveikiama, o tik stipresnė ar silpnesnė“.

Argumentacija dalykiniame pokalbyje, derybose – tai bandymas tam tikrais teiginiais, įrodymais įtikinti pašnekovą ar oponentą pakeisti savo poziciją ar įsitikinimus ir priimti mūsų poziciją. Argumentacija – tai žodine ar raštiška forma pateikti teiginiai, nukreipti į pašnekovo protą, kad šis juos įvertintų, priimtų ar atmetų. To siekiama be prievartos – tik įtikinimu.

Pavyzdys. *Per vadovo ir pavaldinio dalykinį pokalbį vadovas teigia: kadangi krizės sąlygomis labai sumažėjo mūsų produkcijos realizavimas užsienio rinkose ir esame priversti 3 kartus mažinti gamybos apimtį, turime jums perpus sumažinti atlyginimą – kitos išeities nėra.*

Taigi tezė *turime jums perpus sumažinti atlyginimą* grindžiama dviem teiginiais: *labai sumažėjo mūsų produkcijos realizavimas ir esame priversti 3 kartus mažinti gamybos apimtį*. Tuo nėra apribojama pavaldinio laisva valia, neatimama galimybė elgtis savo nuožiūra (likti darbe už dvigubai mažesnę atlyginimą ar ieškotis kito darbo) ar kitaip vertinti siūlomą sprendimą (*pavaldinys šią situaciją gali vertinti taip*: kadangi santykiai su vadovu visada buvo įtempti, tai pasinaudojant krize bandoma jo atsikratyti).

Argumentacijai būdinga:

- nagrinėjami ryšiai tarp tezės ir jos teisingumą grindžiančių teiginių, o ne motyvai, kuriais remiantis tezė formuluojama ir pateikiama; (*Anksčiau pateiktame pavyzdyje nagrinėtini ryšiai yra tarp tezės ir ją grindžiančių teiginių. Nenagrinėtini ryšiai tarp blogų vadovo ir pavaldinio santykių ir atlyginimo sumažinimo*);

- kryptinga veikla: stengiamasi 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 pusės reakciją į pateiktus teiginius;

- laikoma, kad kita pusė yra racionali, sugebanti protingai įvertinti argumentus, juos priimti arba paneigti ir atmesti.

Turint omenyje ankstesnį pavyzdį, galima situacija, kad pavaldinys nepatikės pateiktais argumentais ir paprašys **įrodyti** produkcijos realizavimo užsienio rinkose sumažėjimą ir gamybos apimtį 3 kartus mažinimo būtinumą.

Kaip pažymi R. Bubelis ir V. Jakimenko (2004), „*įrodomas* nuo *argumentacijos* skiriasi ir forma: *įrodomas* visada yra monologas (vienas įrodinėja, o kitas tik klauso), o *argumentacija* yra dialogas (jis gali būti ir vidinis), nulemtas skirtingų nuomonių, požiūrių aptariamu klausimu sankirtos ir įgaunantis ginčo, diskusijos ar polemikos pavidalą“.

Argumentavimo procese formuojama tam tikra nuomonė, fiksuojama tam tikra problema, bandant į ją pažvelgti ir iš vienos, ir iš kitos derybų pusių, dalyvaujantių dalykiniame pokalbyje, pozicijų. Šiame etape derybininkai ir dalykiniame pokalbyje dalyvaujantys asmenys gali bandyti *pakeisti* jau susiformavusią nuomonę (pozicija), *sustiprinti* jau susiformavusią arba pakitusią naują nuomonę (pozicija). Šiame etape galima panaikinti arba sumažinti prieštaravimus, atsiradusius prieš pokalbį, derybas arba pokalbio metu, kritiškai įvertinti prielaidas ir faktus, išreikštus vienos ir kitos pusių. Šiuo metu grindžiami keliai aiškioms, tikslioms, dalinėms arba bendroms išvadoms, sudaroma bendra bazė paskutiniam lemiamam pokalbio etapui – sprendimui priimti.

Pagal Aristotelio pateiktus verbalinio poveikio veiksnius – *ethos*, *logos* ir *pathos* – argumentai gali būti skirstomi į *etinius*, *loginius* ir *patetinius*. Loginiais argumentais vadinamas deduktyvus ir induktyvus samprotavimas, etiniais – tos priemonės, kurias autorius naudoja savo įvaizdžiui kurti, patetiniais – visos emocinės apeliacijos (Nauckūnaitė 2007).

Z. Nauckūnaitė (2007) argumentus skirsto pagal tai, į ką jie apeliuoja (intelektą, emocijas ar estetinius išgyvenimus), ir skirsto į loginius, emocinius ir estetinius (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Argumentai pagal apeliacijos kryptį (Nauckūnaitė 2007)

Table 1. Arguments according direction of appeal (Nauckūnaitė 2007)

Teiginys	Kiekviena diena turi būti išgyvenama prasmingai, nes...		
	Loginis	Emocinis	Estetinis
Argumentai	... žmogaus gyvenimas trumpas (vidutinė trukmė – apie 70 metų)	... su Dievu nesi sudaręs sutarties, kad su-lauksi rytojaus (carpe diem...)	... mūsų dienos – kaip šventė, kaip žydėjimas vyšnios...

Z. Nauckūnaitė (2007) rašo, kad apeliavimas į sveiką protą grindžiamas santūriu argumentavimu. Apeliuojant į emocijas siekiama sužadinti jausmus. Apeliavimas į estetinius išgyvenimus pagrįstas kalbėjimo grožiu, stilistiniu originalumu, turtinga ir sklandžia kalba arba elegantišku humoru ir sąmoju. Loginiai argumentai labiausiai veikia protą, emociniai – jausmus, o estetiški – vaizduotę. Tačiau, kaip pažymi Z. Nauckūnaitė (2007), bet kuris argumentas kuria ir (stipresnį ar silpnesnį) periferinio poveikio lauką (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Trejopo argumentų poveikio santykis (Nauckūnaitė 2007)

Table 2. Tripple influence of arguments ratio (Nauckūnaitė 2007)

Argumentai	Loginiai	Emociniai	Estetiniai
Apeliacija į			
<i>protą</i>	♦♦♦	♦♦	♦
<i>jausmus</i>	♦♦	♦♦♦	♦♦
<i>vaizduotę</i>	♦	♦♦	♦♦♦

Kaip pažymi Z. Nauckūnaitė, paveikiausi yra emociniai argumentai, nes jų prasminį branduolį sudaro aiškiai *protu* suvokiamas dalykas, išreikštas emocijingu kalba, kuri veikia ir *vaizduotę* (abi artimosios poveikio periferijos). Loginiai ir estetiški argumentai savo ruožtu gali veikti jausmus. Argumentų poveikio schema atskleidžia: kad ir koks argumentas būtų pasirinktas, jis vis tiek turės emocinės įtakos. Tik estetiškų argumentų poveikis protui

ir loginių argumentų poveikis vaizduotei yra silpnas (Nauckūnaitė 2007).

R. Koženiausienė (2005) nurodo, kad gali būti keturios sąvokų *įrodyti* ir *įtikinti* kombinacijos:

- įrodyti ir įtikinti (tobulos kalbos apibūdinimas);
- neįrodyti, bet įtikinti (teisingumo iliuzija);
- įrodyti, bet neįtikinti (sustoti pusiaukelėje – nepasiekti tikslo);
- neįrodyti ir neįtikinti (visiška nesėkmė).

Turint omenyje, kad įrodymas yra tik dalinis argumentacijos tipas, analogiškai gali būti sudarytos keturios sąvokų *argumentuoti* ir *įtikinti* kombinacijos:

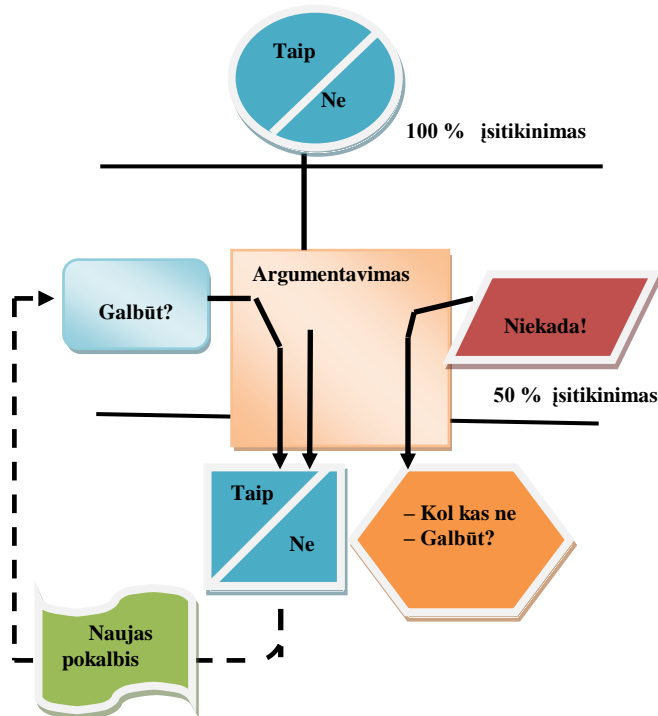
- argumentuoti ir įtikinti (pagrįsti tezė ir įtikinti auditoriją);
- nepagrįsti savo tezės (teiginio), bet įtikinti auditoriją;
- pagrįsti savo tezė (teiginį), bet neįtikinti;
- nepagrįsti savo tezės (teiginio) ir neįtikinti auditorijos.

Argumentacijos tikslas – argumentais paveikti pašnekovą, oponentą, kad jis pakeistų savo nuomonę. Koks gali būti argumentavimo poveikis? P. Micičius (1987) išskiria tokius poveikio lygius (2 pav.):

- *apdorojimas 100 proc.*, kai pašnekovo, oponento nuomonė kardinaliai pasikeičia, t. y. jo „ne“ virsta „taip“ arba atitinkamai „taip“ virsta „ne“. Norint pasiekti tokį rezultatą reikia didelių pastangų ir tvirtų argumentų. Kartais tai sunku pasiekti tik vieno pokalbio metu, ypač jei deramasi dėl esminių problemų.

- *apdorojimas 50 proc.*, kai remiantis argumentais pasiekiamas dalinis pašnekovo, oponento pozicijos pasikeitimas, t. y. nuo aiškios pozicijos „niekada!“ prieinama prie dalinio kompromiso „kol kas ne“ arba „galbūt“, arba kompromisinė pozicija „galbūt“ tampa tvirta pozicija „taip / ne“.

Argumentavimas yra sunkiausias derybų ar dalykinio pokalbio etapas, reikalaujantis daug žinių, sutelkto dėmesio, įkvėpimo, veržlumo ir kultūros formuluojant ir išsakanant teiginius. Be to, viso proceso metu esame priklausomi nuo savo pašnekovo ar oponento. Tik demagogai derybose, dalykiniame pokalbyje gali paversti pašnekovą savo norų objektu. Civilizuotame dalykiniame pokalbyje, derybose turi būti elgiamasi priešingai – turime atkreipti dėmesį į pašnekovo, oponento nuomonę taip pat kaip į savo, neatsižvelgdami į tai, ar laikome jį savo priešininku ar bendraminčiu.



2 pav. Pašnekovų nuomonės pasikeitimo galimybės (Мицич 1987)

Fig. 2. Possibilities of talkers view's changes (Мицич 1987)

Norėdami rezultatyviai valdyti argumentavimo procesą, bet kuriuo atveju turime veiksmingai disponuoti sukaupta medžiaga ir aiškiai nustatyti tarpinius ir galutinius rezultatus, kuriuos norime pasiekti. Kadangi argumentavimas yra dialogas, tai visada reikia įvertinti ir atsižvelgti į pašnekovo ar oponento padėtį. Ko jis siekia? Kokios yra mūsų argumentavimo galimybės? Kokie yra mūsų minimalūs ir maksimalūs siekiai? Jei įvykiai pakryptų nepalankia linkme, kaip galėtume atsitraukti, kad nesudegintume tiltų atgal ir paliktume galimybę dalykiniam pokalbiui, deryboms tęstis? Ar šiuo atveju galimas koks nors kompromisas?

Todėl reikia iš anksto pasiruošti argumentavimo taktiką ir sukurti jos realizavimo priemonių arsenalą, kurią dalykinio pokalbio ar derybų metu reikia siekti tobulai įgyvendinti. Būtina galvoti, ir ką gali mums pateikti dalykinis partneris, ir kaip palenkti jį į savo pusę. Todėl tikslinga iš anksto modeliuoti argumentavimo eigą ir repetuoti. 3 paveiksle (Мицич 1987) pateikta visuma klausimų, kuriuos reikia aptaštyti, pasitikrinti prieš pradėdant argumentuoti, neatsižvelgiant į tai, ar kalbama apie įrodomuosius argumentus ar apie kontrargumentus. Ruošdamiesi pokalbiui, deryboms turime apgalvoti kiekvieną iš šių punktų.

Argumentavimas skirstomas dvi rūšis:

- *įrodomasis argumentavimas*, kada norima ką nors įrodyti arba pagrįsti;

- *kontrargumentavimas*, kai paneigiami pašnekovo, oponento teiginiai ir įsitikinimai.
- Abiem rūšims taikomi tie patys būdai:
- visų faktų, duomenų, kurie bus naudojami argumentuojant, išsamus tyrimas ir nagrinėjimas;
 - galimų neatitikimų ir nelogiškų teiginių (alogizmų) atmetimas;
 - aiškių, logiškų išvadų formulavimas.

Taip pat vertėtų paminėti tokį argumentų kokybės apibrėžimą: patys geriausi argumentai tie, kurie remiasi taisyklėmis ir aiškiais samprotavimais konkrečiu klausimu, geru detalių ir aplinkybių žinojimu ir gebėjimu iš anksto konkrečiai ir tiksliai įsivaizduoti tai, kas vyksta.

Derybose ar dalykiniame pokalbyje argumentavę ir įrodę savo teiginius ar poziciją dar negalime tikėtis sėkmės, jeigu nepavyko įtikinti pašnekovo ar oponento. Norint įtikinti, reikalingi retoriniai metodai. Kaip rašo R. Koženiauskiene, „plačiausia prasme retorika laikoma masinės komunikacijos dalimi ir dažniausiai vadinama *įtikinamos komunikacijos teorija*. Šis retorikos apibrėžimas kartu yra ir universaliausias, nes geriausiai atitinka pirmąją graikiškosios krypties *retorika – įtikinimo menas* apibrėžimą. ...Pagal šią kryptį, retorikos objektas – įvairios žodinės komunikacijos sąlygos ir formos, o *retorika – tai mokslas apie įtikinimo būdus, taikomus ne tik iškalbos, bet ir visokiausio žanro tekstams, kurių autoriai siekia efektyvios, arba paveikios, komunikacijos*“ (Koženiauskiene 2001).

Derybose, dalykiniuose pokalbiuose retoriniais metodais siekiama paveikti pašnekovą ar oponentų protą, valią, jausmus ir šitaip priversti juos patikėti tuo, kas sakoma. Įtikinti pasitelkiamos visos svarbios teigiančiojo asmeninės savybės – intelektas, mąstymo kultūra, bendra erudicija, profesionalumas, kompetencija, etika, temperamentas, estetinės pažiūros. Kaip teigia D. Karnegi (1992), siekiant sėkmės asmenybė yra svarbiau nei aukštas intelektas. „Kalboje yra dar kažkas, be žodžių, ir šis kažkas turi reikšmę. Ne taip labai svarbu, ką jūs sakote, kur kas svarbiau – kaip jūs sakote.“

Pašnekovo, oponento įtikinimas prasideda nuo argumentų, įrodymų. Norint įtikinti remiamasi loginiais argumentais ir įrodymais – faktais, skaičiais, dokumentais, galima apeliuoti į orumą, garbę, sąžinę, dorovę, moralę, stengiantis paveikti pašnekovo, oponento mąstymą, įsitikinimus, nuomonę. „Įtikinimo tikslas – pakeisti žmogaus požiūrį, nuomonę ar elgesį nenaudojant jokios prievartos. Įtikinimas yra toks poveikis žmogui, kuris neapriboja jo laisvos valios, neatima galimybės elgtis savo nuožiūra ir vertinti siūlomus sprendimus bei jų pa-

grindimą. Tačiau įtikinimo nereikėtų sieti tik su psichologiniais (oratoriniais, stilistiniais ir kt.) veiksniais, nes visuomet svarbiausias jo elementas yra racionalus loginis poveikis žmogaus protui, o ne jausmams ir emocijoms“ (Bubelis, Jakimenko 2004).



3 pav. Ką reikia dar kartą patikrinti prieš išsakant argumentus (Мицич 1987)

Fig. 3. What you need to check before argumentation once more (Мицич 1987)

Dar vienas poveikio pašnekovui, oponentui elementas – įtaiga. Įtikinus pašnekovą, oponentą, stengiamasi jam įteigti, įkvėpti atlikti veiksmą, uždegti, sukelti entuziazmą veikti. Įtaiga, sugestija (lot. *suggestio, -onis* pridėjimas, įdavimas, įkvėpimas) – poveikis jausmams, pojūčiams, mąstymui, veiklai. Šitaip paveiktas asmuo priima informaciją ne iki galo ją kritiškai įvertinęs, nesąmoningai, be loginio apdoravimo, kartais prieš savo valią.

Įtaigos paveikto asmens priimtas sprendimas gali prieštarauti jo nusistovėjusioms elgesio normoms, veiklos principams. Įtaiga perduodama žodine forma, o ją perteikiančio asmens mimika, veiksmai turi papildomą poveikį. Atskiro žmogaus pasidavimo įtaigai laipsnis vadinamas *sugestibilumu*. Sugestibilumas apibūdina psichomotorinių ir psichikos funkcijų paveikiamumo įtaiga laipsnį, ypač jausmus, jutimus, suvokimą, vertinimą bei mąstymą. Sugestibilus (pasiduodantis įtaigai) asmuo tam tikru metu ar tam tikroje situacijoje dėl nevisiško savarankiškumo, nesaugumo, netikrumo jausmo yra skatinamas priimti svetimą nuomonę, informacijos vertinimo pavyzdį, teiginį. Įtaigos būdu paveikto asmens sąmonėje įdiegta informacija sunkiai perkainojama, įsisąmoninama ir koreguojama. Įtaiga gali būti taikoma ir įprasto žmonių bendravimo metu, ir taikant specialiai numatytą komunikacinį poveikį. Aukščiausia įtaigos forma yra *hipnozė*. Įtaiga dažnai naudojama reklamoje, mados naujovėms įdiegti, religingumui skatinti ir kt. Įtaiga pasitelkiama ir medicinoje ligoniams gydyti (psichoterapija, skausmo malšinimas, pozityvus mąstymas sveikstant ir kt. formos).

Išvados

1. Verslo derybose ir dalykiniuose pokalbiuose yra naudojami tokie derybininko pozicijos pagrindimo būdai: įrodymas, argumentacija, įtikinimas, įtaiga.

2. Įrodymas verslo derybose ar dalykiniuose pokalbiuose yra - teiginio teisingumo nustatymas remiantis logikos taisyklėmis ir kitais teiginiais, kurių teisingumas jau žinomas.

3. Argumentacija dalykiniame pokalbyje, derybose – tai bandymas tam tikrais teiginiais, įrodymais įtikinti pašnekovą ar oponentą pakeisti savo poziciją ar įsitikinimus ir priimti mūsų poziciją. Argumentacija – tai žodine ar raštiška forma pateikti teiginiai, nukreipti į pašnekovo protą, kad šis juos įvertintų, priimtų ar atmestų.

4. Pašnekovo, oponento įtikinimas prasideda nuo argumentų, įrodymų. Norint įtikinti remiamasi loginiais argumentais ir įrodymais – faktais, skaičiais, dokumentais, galima apeliuoti į orumą, garbę, sąžinę, dorovę, moralę, stengiantis paveikti pašnekovo, oponento mąstymą, įsitikinimus, nuomonę. „Įtikinimo tikslas – pakeisti žmogaus požiūrį, nuomonę ar elgesį nenaudojant jokios prievartos. Įtikinimas yra toks poveikis žmogui, kuris neapriboja jo laisvos valios, neatima galimybės

elgtis savo nuožiūra ir vertinti siūlomus sprendimus bei jų pagrindimą.

5. Galimos tokios sąvokų argumentuoti ir įtikinti kombinacijos:

- argumentuoti ir įtikinti (pagrįsti tezė (teiginį) ir įtikinti oponentą, pašnekovą);
- nepagrįsti savo tezės (teiginio), bet įtikinti oponentą, pašnekovą;
- pagrįsti savo tezė (teiginį), bet neįtikinti;
- nepagrįsti savo tezės (teiginio) ir neįtikinti oponento, pašnekovo.

6. Įtikinus pašnekovą, oponentą, stengiamasi jam įteigti, įkvėpti atlikti veiksmą, uždegti, sukelti entuziazmą veikti, t.y. panaudoti įtaigą. Įtaiga – tai poveikis jausmams, pojūčiams, mąstymui, veiklai.

Literatūra

- Aguinis, H., Simonsen, M. M., Pierce, C. A. 1998. Effects of nonverbal behavior on perceptions of power bases. *Journal of Social Psychology*, 138(4): 455-469.
- Anderson, P.A., Bowman, L.L. 1999. Positions of power: Nonverbal influence in organizational communication. In L.K. Guerrero, J.A. DeVito, and M.L. Hecht (Eds.), *The nonverbal communication reader: Classic and contemporary readings* (pp. 317-334). Prospect Heights, IL: Waveland.
- Bailenson, J. N., Beall, A. C. 2006. Transformed social interaction: Exploring the digital plasticity of avatars. In R. Schroeder and A. Axelsson (Eds.), *Avatars at work and play: Collaboration and interaction in shared virtual environments* (pp. 1-16). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Burgoon, J. K., Bacue, A. E. 2003. Nonverbal communication skills. In J.O. Greene and B.R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (pp. 179-220). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ekman, P. 1997. Expression or communication about emotion. In N.L. Segal and G.E. Weisfeld (Eds.), *Uniting psychology and biology: Integrative perspectives on human development* (pp. 315-338). Washington, DC: American Psychological Association.
- Izard, C. E. 1997. Emotions and facial expressions: A perspective from differential emotions theory. In J.A. Russell and J.M. Fernández-Dols (Eds.), *The psychology of facial expression: Studies in emotion and social interaction* (pp. 57-77). New York: Cambridge University Press.
- Karnegi, D. 1992. *Kaip išsiugdyti pasitikėjimą savimi ir vieša kalba paveikti žmones*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
- Koženiauskienė, R. 2001. *Retorika: iškalbos stilistika*. 2-asis pataisytas leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Koženiauskienė, R. 2005. *Juridinė retorika*. Vilnius: Teisinės informacijos centras.
- Nauckūnaitė, Z. 2007. Argumentacija: įrodymo ir įtikinimo santykis, *Žmogus ir žodis* 9(1): 94-100.
- Parkinson, B., Fischer, A. H., Manstead, A. S. R. 2005. *Emotions in social relations: Cultural, group, and*

Мицич, П. 1987. *Как проводить деловые беседы*. Москва: Экономика.

THE METHODS OF NEGOTIATOR'S POSITIONS JUSTIFICATION

K. Peleckis, V. Peleckienė, K. Peleckis

Abstract

The article examines the methods of negotiator's positions justification. In business meetings and negotiations at least two sides are involved, seeking a common goal and understanding. Each negotiator has in one or other way to justify in their position and convince your opponent. Although the forms and channels of communication in this century are evolving very rapidly, but importance of alive conversation and immediate negotiations, remains. The most important negotiating agreements and going face to face and for a long time will go infuture. The interview is one of the best way to convince the interviewer with your position and that he would agree with the opponent's position and would approve it. For this purpose there are used such methods of justification the position of negotiator: proof, argumentation, persuasion, suggestion. This article reviews the evidence, argument, persuasion and suggestion, its intrinsic characteristics, features and logical relations. In business negotiations and business meetings the following techniques of the negotiator's position reasoning are used: the evidence, argumentation, persuasion and suggestion. The proof in business negotiations and business meetings are - the setting accuracy of the claims on the basis of logical rules and other assertions, which justice is already known. Argumentation in dialogue and negotiation - is an attempt with the help of certain assertions to convince the interviewer or the opponent to change their position or beliefs and accept our position. Argumentation - are claims given in oral or written form and directed to the other person's mind that he could to evaluate, adopt or reject them. The chatter and persuading of opponent starts from arguments and the proof. In order to persuade logical reasoning and evidence are used - facts, figures, documents, you can appeal to the dignity, honor, conscience, morality, trying to influence the interviewer, the opponent's thinking, beliefs or opinions. The goal of persuasion - to change human's attitude, opinion or behavior without any violence. Persuasion is such influence to human, which does not restrict its freedom of choice, do not withdraw the possibility to proceed on his discretion and evaluate the proposed solutions and their justification. Possible combination of definitions to argue and convince are:

- to argue and convince (prove thesis (argument), and to convince the opponent interviewer);
- do not justified his thesis (argument), but to convince the opponent, interlocutor;
- to base his thesis (argument), but not to convince;
- justified his thesis (argument) and unconvincing opponent parties.

Convincing interlocutor, his opponent, is trying to impress and inspire for action, inspire, invigorate function, i.e. to use impressiveness. Suggestion - is the impact for emotions, feelings, thoughts, action.

Keywords: the negotiator's position, evidence, argumentation, contr-argumentation, persuasion, suggestion.