

## Minimalaus priimtino ir maksimalaus galimo rezultatų įtaka derybų dalyvio sėkmės vertinimams

**Vaclovas Martišius**

Vytauto Didžiojo universiteto Psichologijos  
katedros docentas  
Donelaičio 52, LT-3000 Kaunas

Pasitenkinimo derybų rezultatais tyrimai yra svarbūs, nes įvertinus, ar buvo patirta sėkmės ar nesėkmės pajauta, galima prognozuoti tolesnį žmogaus elgesį. Derybų sėkmės suvokimas sąlygoja individo norą bendradarbiauti su oponentu ateityje. Didesnis pasitenkinimas derybomis lemia atkaklesnį siekį bendradarbiauti (Oliver *et al.*, 1994). Be asmeninių, sėkmės ar nesėkmės išgyvenimus veikia ir situaciniai veiksniai, kuriems, be daugelio kitų, priklauso ir minimalūs priimtini bei maksimalūs galimi (laukiami) rezultatai.

Minimalus priimtinas rezultatas – tai blogiausias pasiekimas, su kuriuo dar gali sutikti derybų dalyvis. Kitaip tariant, tai riba, žemiau kurios derybos baigiasi nesutarimu ir patenka į aklavietę. Jei derybų metu galima pasiekti tik minimalų rezultatą, tai individui iš esmės yra tas pats, ar derybos bus sėkmingos, ar jas teks nutraukti. Literatūroje minimalus priimtinas rezultatas dar vadinamas pasipriešinimo tašku (Walton, McKersie, 1965), rezervine kaina (Raiffa, 1982). Pirkėjui – tai kaina, virš kurios jis nesutinka mokėti, pardavėjui – tai kaina, žemiau kurios jis nenusi-

**Sigutė Martinkevičiūtė**

Vytauto Didžiojo universiteto Psichologijos  
katedros magistrantė  
Donelaičio 52, LT-3000 Kaunas

leidžia, ir, pirkėjui nesutikus jos mokėti, derybos nutrūksta. Derybų dėl pirkimo ir pardavimo sėkmę lemia pozityvios derybų zonos egzistavimas, kuri susidaro, kai minimalus pardavėjo priimtinas rezultatas yra ne didesnis už minimalų pirkėjo priimtina rezultatą. Pozityvią derybų zoną sudaro pirkėjo ir pardavėjo minimaliųjų priimtinių rezultatų persidengimo intervalas. Tik kai dalyvių minimalūs rezultatai persidengia, yra galimas abipusis naudingas ir teigiamai išgyvenamas susitarimas. Tačiau reikia manyti, kad kuo sutartas rezultatas bus didesnis (mažesnis) už priimtina minimalųjį, tuo pardavėjas (pirkėjas) labiau įvertins savo sėkmę. S. White'o, M. Neale'o, L. Thompson (1995) tyrimų duomenimis, sėkmės vertinimai priklauso ir nuo maksimalaus galimo rezultato (taip pat žr. White, Neale, 1994).

Maksimalus galimas rezultatas – tai labiausiai vertinamas rezultatas, kurio derybų dalyvis dar gali realiai tikėtis.

Minimalus priimtinas rezultatas literatūroje dar yra vadinamas minimaliu tikslu, o maksimalus galimas rezultatas – aspiracijos (Thompson, 1995; White, Neale, 1994;

White, Valley, 1994; Whyte, Sebenius, 1997). Kadangi šios sąvokos charakterizuoja subjektyvius individo siekius, o juos nustatyti yra sunku, mes nevartojame sąvokų „minimalūs tikslai“ ir „aspiracijos“. Negalėdami tinkamai operacionalizuoti aspiracijų ir tikslo sąvokų, tik sveikos nuovokos argumentų pagrindu pavadinę tam tikrus rezultatus aspiracijomis ar minimaliais tikslais, iškreiptume šių sąvokų prasmę. Tačiau priimtinių rezultatų intervalą galime traktuoti kaip individo „aspiracijų zoną“ (Walton, McKersie, 1995), kurios tam tikrą tašką atitinka derybų dalyvio aspiracijų lygis.

Apibendrinant daugelio tyrimų duomenis, galima teigti, kad subjektyvus derybų sėkmės vertinimas priklauso ne tik nuo objektyvaus rezultato, pavyzdžiui, nuo sutartos pardavimo ir pirkimo kainos, bet ir nuo priimtinių laukiamų rezultatų intervalo, kurio poliai yra minimalus priimtinas ir maksimalus galimas rezultatai.

L. Thompson tyrimo duomenimis, maksimalus galimas (laukiamas) derybų rezultatas labiau veikia sėkmės pajautą nei minimalus priimtinas.

Pagrindinis mūsų tyrimo tikslas – nustatyti, kaip sėkmės vertinimą veikia bendras abiejų kintamųjų, t. y. maksimalių ir minimalių rezultatų, pokytis. Ar šių kintamųjų poveikių efektai yra adityvūs ir nepriklausomi, ar ne? Yra žinoma, kad pinigų naudingumo funkcija yra netiesinė. Naudingumas labai sparčiai mažėja pinigų prarandant. Todėl tikėtina, kad kartu didėjant minimaliam ir maksimaliam laukiamiems rezultatams, o pardavimo kainai esant tai pačiai, pardavėjo sėkmės pajautos mažėjimas yra didesnis už pokyčių, kintamiems veikiant atskirai, sumą. Jeigu ši hi-

potėzė yra teisinga, tai tarp kintamųjų turi būti sąveika.

Faktorinis tyrimo planas taip pat suteikia galimybę įvertinti pagrindinių kintamųjų efektų reikšmingumą. Be to, lygindami dviejų užduočių, kuriose derybų rezultatas yra simetriškas aspiracijų zonos poliams, nustatysime santykinį maksimalaus ir minimalaus rezultatų reikšmę derybų sėkmės vertinimams.

## **Tyrimo metodika**

### *Tiriamieji*

Tyrimo dalyvavo 80 studentų iš įvairių Kauno aukštųjų mokyklų. Jų amžiaus vidurkis 22,5 metų.

### *Tyrimo priemonės*

Tiriamąjį buvo prašoma įsivaizduoti save situacijoje, aprašytoje derybų scenarijuje. Derybų situacijų aprašai buvo analogiški vartotiems L. Thompson (1995) tyrimo. Derybų scenarijaus (aprašo) pavyzdžiu gali būti šis derybų situacijos aprašymas.

Jūs esate jachtos savininkas ir svarstote galimybę ją naudingai parduoti. Prieš savaitę Jūs suradote pirkėją, kurio asmeniškai nepažįstate. Jis nori pirkti jachtą. Jūs ir pirkėjas nusprendėte aptarti pardavimo klausimus kitą savaitę. Per šį laiką Jūs apsvarstėte, kiek galėtumėte už jachtą gauti ir ar šiuo metu ją parduoti yra naudinga. Apskaičiavote ir įsitikinote, kad Jūs už jachtą galite gauti nuo 100 000 Lt iki 200 000 Lt. Šimtas tūkstančių litų yra mažiausia suma, už kurią Jūs dar sutinkate jachtą parduoti, o du šimtai tūkstančių Lt – didžiausia suma, kurią galite gauti rinkoje. Jūs norite sudaryti pelningą sandorį

ir parduoti jachtą už kuo didesnę pinigų sumą, kurią, Jūsų manymu, galėtų sumokėti pirkėjas. Per susitikimą su pirkėju Jūs sutarėte parduoti jachtą už 150 000 Lt. Kaip sėkmingai Jūs vertinate derybų rezultatus? Juos vertinate skalėje nuo vieneto iki septynių: kur 1 reiškia „labai nesėkmingi“, o 7 – „labai sėkmingi“.

### *Tyrimo planas ir eiga*

Tyrimas buvo atliktas pagal 2 × 2 faktorinį planą. Kintamieji yra scenarijuose nurodytos pinigų sumos: minimalus priimtinas ir maksimalus galimas rezultatai. Kiekvienas kintamasis turėjo du lygius. Minimalus priimtinas rezultatas buvo lygus 100 000 Lt arba 125 000 Lt, o maksimalus galimas rezultatas buvo lygus arba 175 000 Lt, arba 200 000 Lt. Pardavimo kaina visuose scenarijuose buvo ta pati – 150 000 Lt.

Tiriamieji dirbo individualiai arba mažomis grupėmis. Jiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas – nustatyti žmogaus emocinę reakciją į derybų rezultatą. Kiekvienam individui buvo įteikti instrukcija, derybų scenarijus ir atsakymo lapas. Instrukcijoje buvo nurodyta tiriamojo užduotis. „Jums pateikiama aprašyta

derybų situacija. Pamėginkite įsivaizduoti, jog ji yra reali, net jei ji neatitinka Jūsų patirties ir lūkesčių. Perskaite situaciją aprašantį scenarijų, atsakykite į ten pat pateiktą klausimą“. Taip pat tiriamajam buvo paaiškinta, jog visi atsakymai tyrinėtojiui yra vienodai priimtini ir kad geriausias vertinimas yra tas, kuris tiksliausiai atspindi derybų dalyvio jausmus, įsivaizduojamus pagal pateiktą situaciją. Tiriamiesiems buvo garantuotas atsakymo konfidencialumas.

### **Rezultatai**

Kiekvienos grupės tiriamųjų sėkmės vertinimų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikti 1 lentelėje. Dispersine analize nustatyta reikšminga abiejų faktorių įtaka sėkmės vertinimams. Tiriamieji buvo labiau patenkinti derybų rezultatais esant mažiems minimaliems, o ne dideliems minimaliems priimtiniems rezultatams ( $F [1,76] = 29,23, p < 0,00001$ ). Tyrimo dalyviai taip pat jautė didesnę sėkmę esant mažiems maksimaliems galimiems rezultatams, lyginant su dideliais maksimaliaisiais rezultatais ( $F [1,76] = 35,3, p < 0,00001$ ). Sąveika tarp abiejų kintamųjų taip pat yra reikšminga ( $F [1,76] = 450, p < 0,05$ ).

1 lentelė. *Derybų sėkmės vertinimų priklausomybė nuo minimalių priimtinių ir maksimalių galimų rezultatų*

| Maksimalūs galimi rezultatai | Minimalūs priimtini rezultatai |                          |                      |                          |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
|                              | Mažas (100 000 Lt)             |                          | Didelis (125 000 Lt) |                          |
|                              | Vidurkiai                      | Standartiniai nuokrypiai | Vidurkiai            | Standartiniai nuokrypiai |
| Mažas (175 000 Lt)           | 5,70                           | 0,73                     | 5,40                 | 0,84                     |
| Didelis (200 000 Lt)         | 4,45                           | 1,02                     | 3,10                 | 0,95                     |

## Rezultatų aptarimas

Tyrimo rezultatai patvirtino L. Thompson nuomonę, kad derybų sėkmės vertinimų negalima paaiškinti vien tik sutarto rezultato dydžiu, nes laukiami minimalūs ir maksimalūs rezultatai labai veikia pasitenkinimą derybomis. Nors visų grupių individams pateiktuose scenarijuose buvo paminėta ta pati 150 000 Lt pardavimo kaina, tačiau sėkmės vertinimai buvo skirtingi. Sėkmingiausiai derybos buvo vertinamos, kai ši kaina buvo arčiausiai maksimaliojo ir toliausiai nuo minimaliojo laukiamų rezultatų. Kiek blogiau buvo vertinamos derybos, kai minimalusis priimtinas rezultatas buvo didelis, t. y. kai jis skyrėsi nuo sutarto rezultato mažiau nei pirmu atveju, maksimaliam galimam rezultatui nepakitęs. Dar blogesni vertinimai esant mažiems minimaliems priimtiniams ir dideliems maksimaliems galimiems rezultatams. Blogiausiai buvo vertinami derybų padariniai, kai jie buvo arti minimalios priimtinos reikšmės ir toli nuo maksimalaus galimo rezultato. Kitaip tariant, derybų sėkmės vertinimai buvo mažiausi, esant dideliems minimaliems ir maksimaliems laukiamiems rezultatams.

Jeigu individai, vertindami sėkmę, kreipia dėmesį į abu laukiamus dydžius, tai reiškia, kad abu komponentai yra sudėtinė derybų dalis. Todėl modeliai, kurie atsižvelgia tik į vieną minimalų ar maksimalų laukiamą rezultatą, ignoruoja svarbius derybų situacijos ypatumus.

Palyginę rezultatus simetriškose situacijose, kai derybų rezultatas yra vienodai nutolęs nuo aspiracijos zonos galų, matome, kad sėkmės vertinimai yra didesni esant siaurai zonai. Kai kairysis aspiracijos zonos taškas yra

125 000 Lt, o dešinysis – 175 000 Lt, tai sėkmės vertinimų vidurkis – 5,40, o kai ši zona išsiplečia iki galinių taškų – 100 000 Lt ir 200 000 Lt, derybų sėkmės vertinimai sumažėja iki 4,45. Plečiant aspiracijų zoną iš kairės pusės, tarkim, nubraukiant 25 000 Lt, t. y. sumažinus minimalų priimtina rezultatą nuo 125 000 Lt iki 100 000 Lt, sėkmės pajauta turi sumažėti, o didinant zoną iš dešinės pusės – padidėti. Mūsų tyrimo atveju tiek pat padidinus aspiracijų zoną iš kairės ir dešinės pusės, pasitenkinimas derybomis sumažėjo. Pagal Stjudento kriterijų šis sumažėjimas reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Šis faktas patvirtino L. Thompson išvadą apie didesnę maksimalių galimų nei minimalių priimtinių rezultatų įtaką sėkmės vertinimams.

Reikšminga sąveika tarp minimalaus priimtino ir maksimalaus laukiamo rezultatų yra rodiklis, kad jų poveikių efektai nėra adityvūs ir nepriklausomi vienas nuo kito. Kai simultaniškas abiejų veiksmų kitimas veikia sėkmės vertinimus ta pačia kryptimi, bendras poveikių pakitimų efektas yra didesnis už jų sumą, kai veiksniai kinta po vieną. Galima teigti, kad derybų sėkmės vertinimai yra derybų rezultato atstumų nuo aspiracijos zonos galų netiesinė funkcija. Šis netiesiškumas primena pinigų naudingumo nuo jų vertės funkciją.

Realių derybų metu individai gali atsižvelgti į įvairiapusišką informaciją. Rezultatams turi įtakos keletas atskaitos taškų (Kristensen, Garling, 1997; Whyte, Sebenius, 1997).

Tačiau mūsų tyrimo tiriamieji galėjo atkreipti dėmesį tik į minimalius ir maksimalius laukiamus rezultatus. Jeigu būtų, pavyzdžiui, pateikta informacija apie labiausiai tikėtiną rinkoje rezultatą, tai jis taip pat galėtų

veikti sėkmės vertinimus. Sprendžiant iš Oliverio, Balakrishnano ir Bruce'o tyrimų, labiausiai tikėtino rezultato įtaka derybų daly-

vių sprendimams yra didelė. Norint nustatyti, kaip sėkmės vertinimus veikia viena ar kita informacija, reikia papildomų tyrimų.

## Literatūra

1. Kristensen H., Garling T. The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1997 Vol. 71. P. 85–95.

2. Oliver R. L., Balakrishnan (Sundar) P. V., Bruce B. Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation// *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. Vol. 60. P. 252–275.

3. Raiffa H. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

4. Thompson L. The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations // *Group Decision and Negotiation*. 1995. Vol. 4. P. 513–524.

5. Walton R. E., McKersie R. B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.

6. White S. B., Neale A. M. The Role of Negotiator Aspirations and Settlement Expectancies in Bargaining Outcomes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. Vol. 57. P. 303–317.

7. White S. B., Valley K. L., Bazerman M. H., Neale A. M., Peck S. R. Alternative Models of Price Behavior in Dyadic Negotiations: Market Prices, Reservation Prices and Negotiator Aspirations // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1994. Vol. 57. P. 430–447.

8. Whyte G., Sebenius J. K. The Effect of Multiple Anchors on Anchoring in Individual and Group Judgment // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1997. N. 69. P. 75–85.

## THE IMPACT OF MINIMUM ACCEPTABLE AND MAXIMUM PROBABLE OUTCOMES ON JUDGMENT OF SUCCESS IN NEGOTIATION

Vaclovas Martišius, Sigutė Martinkevičiūtė

### Summary

The experimental data confirms viewpoint that individuals who receive the same outcome in negotiations estimate it as a relative success or failure depending on their minimum acceptable and maximum probable outcomes. The results of study also indicate that maximum probable outcome

influence negotiators' feeling success more than minimum acceptable result. The interaction between minimum acceptable and maximum probable outcomes demonstrates that effects of variables on success aren't additive.