



M5 - Tvarumo sistema ir derybų įgūdžiai

Kurso aprašymas:

Bendras šio modulio tikslas - supažindinti moteris socialines verslininkes (esamas ir būsimas), taip pat profesinio mokymo mokytojus ir verslo instruktorius su tvarumo ir tvarių derybų koncepcija kaip verslumo įgūdžiais, kuriuos reikia ugdyti siekiant, kad jų verslas būtų tvarus ir konkurencingas darbo rinkoje. Šiame modulyje besimokantieji apžvelgs tvaraus vystymosi ir minkštųjų įgūdžių ugdymo sąvokas, ypatingą dėmesį skirdami tvarioms deryboms, jų naudai, iššūkiams ir poveikiui. Jis taip pat palengvins jiems atskirti skirtingus įgūdžius, reikalingus verslumo pasaulyje, ir padės pagilinti pristatytas sąvokas per savirefleksijos veiklą.

Kurso tikslai:

- I. Žinoti pagrindinę informaciją apie tvarumą (lygis: ATMINTI, sąvokos ir apibrėžtys)
- II. Atpažinti skirtingus įgūdžius ir apibūdinti jų ypatybes (lygis: SUVOKTI)
- III. Nustatyti, kokių įgūdžių reikia derantis verslininkų pasaulyje (Lygis: PRITARTI)
- IV. atskirti savo (su derybomis susijusius) minkštuosius įgūdžius (lygis: ANALIZĖ)
- V. Pasirinkti veiksmingus, verslo poreikiams pritaikytus tikslus ir sklandžiai dirbti skirtingose komandose (lygis: ĮVERTINTI)
- VI. Sukurti stiprų ir tvarų verslo tinklą. (Lygis: CREATE)



Turinys

1. Tvarumo samprata ir pagrindai	3
1.1. Tvarumo apibrėžtis.....	3
1.2. Tvarumo principai ir tikslai	3
1.3. Tvarumas ir visuomenė (socialinės įtraukties link).....	4
2. Kietieji ir minkštieji įgūdžiai ir kompetencijos	6
2.1. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	6
2.2. Kritinis mąstymas ir problemų sprendimas	6
2.3. Prisitaikymas ir lankstumas.....	7
2.4. Bendravimas ir komandos formavimas.....	8
2.5. Įgūdžiai ir kompetencijos, labai vertinami ir reikalingi verslumo pasaulyje	9
2.6. Tarpkultūrinė kompetencija (ir kodėl ji reikalinga)	10
3. Derybų įgūdžiai	11
3.1. Derybų apibrėžimas.....	11
3.2. Kietasis ar minkštasis įgūdis? (Derybos kaip įgūdžių rinkinys).....	11
3.3. Derybų procesas.....	12
3.4. Derybos ir konfliktų sprendimas.....	12
4. Tvarios derybos	13
4.1. Tvarių derybų nauda	13
4.2. Derybų iššūkiai	14
4.3. Tvarių derybų poveikis. Tvarus komandos / bendruomenės / tinklo kūrimas	14
Nuorodos	15

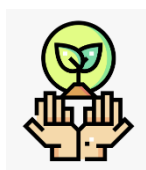


1. Tvarumo samprata ir pagrindai

1.1. Tvarumo apibrėžtis



Tvarumas verslumo srityje iš esmės reiškia "naujų produktų, paslaugų, gamybos procesų, metodų ir organizacinių būdų, kurie iš esmės mažina socialinį ir aplinkosauginį poveikį ir gerina gyvenimo kokybę, kūrimą" (Schaltegger, 2013).



Tvarus vystymasis apima procesą, kurio metu siekiama naudoti gamtą, visuomenei ir ekonomikai (Fischer et al, 2023). Kad geriau suprastume, ką reiškia darnus vystymasis, Jungtinės Tautos pateikia toliau nurodytus Darnaus vystymosi tikslus, įtrauktus į darbotvarkę iki 2030 m:



1.2. Tvarumo principai ir tikslai

Pagrindinis tvarumo principas yra **atsparumas**, kuris reiškia ilgaamžiškumą ir atsigavimą po numatytų ar nenumatytų iššūkių. Jis padeda suprasti, kad įmonės priklauso platesnei sistemai ir gali prisitaikyti, atsigauti ir klestėti esant pokyčiams ir trikdžiams. Kad būtų atspari, įmonė gali išgyventi aplinkos, socialinius ir ekonominius pokyčius.

Kitas principas - ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos sistemų **tarpusavio priklausomybė**. Tarpusavio priklausomybės pavyzdžiai tvaraus vystymosi kontekste yra šie:



1 pavyzdys: žemės ūkio sistemų, biologinės įvairovės ir ekosisteminių paslaugų tarpusavio ryšys: Ūkininkų taikoma žemės ūkio praktika gali turėti didelį poveikį aplinkinei biologinei įvairovei ir ekosistemų paslaugoms. Tvaraus ūkininkavimo praktikos, skatinančios biologinę įvairovę ir ekosistemų sveikatą, pavyzdžiui, integruotos kenkėjų kontrolės ir agrarinės miškininkystės, taikymas gali sustiprinti žemės ūkio sistemų ir aplinkos tarpusavio priklausomybę.

2 pavyzdys: miestų planavimo, transporto ir aplinkos tvarumo sąsajos: Automobilis, autobusas, traukinys ar dviratis turi įtakos energetikos sektoriui ir oro kokybei, todėl daro poveikį aplinkai. Jei mieste kaip pagrindinė transporto priemonė daugiausia naudojami individualūs automobiliai, gali padidėti oro tarša, eismo spūstys ir energijos suvartojimas, o tai daro poveikį visuomenės sveikatai ir aplinkai. Tvariam vystymuisi būtinas žemės naudojimo, alternatyvių transporto rūšių ir ekologiškumo miesto aplinkoje įkūnijimas, o šios tarpusavio priklausomybės suvokimas skatina tvarių ir atsparių miestų vystymąsi.

Trečiasis tvarumo principas yra pats **tvarumas**. Šiame kontekste tvarumas reiškia atsargų ir atsakingą išteklių naudojimą. Paradigmos apima atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimą, aplinkai palankios praktikos, tokios kaip atliekų mažinimas, perdirbimas, energijos vartojimo efektyvumas, vandens taupymo technologijų diegimas, etiško ir atsakingo medžiagų tiekimo naudojimas, pvz., remti ir pirkti produktus iš socialiai naudingų ir aplinką tausojančių organizacijų, investuoti į mažo išmetamųjų teršalų kiekio transporto priemones, statyti ir (arba) rekonstruoti pastatus naudojant ekologiškas statybines medžiagas ir įgyvendinti įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvas.

Kitas tvarumo principas yra **lygybė ir teisingumas**. Tvarumu siekiama užtikrinti, kad ištekliai ir galimybės būtų vienodai paskirstyti visiems, nepriklausomai nuo jų kilmės ar socialinės padėties. Atsižvelgiant į šį principą, visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir įsitraukimas yra labai svarbūs siekiant užtikrinti, kad produktas, paslauga ar bet kokia verslumo, politinė, socialinė iniciatyva būtų įvairialypė ir atitiktų platesnės bendruomenės poreikius.

1.3. Tvarumas ir visuomenė (socialinės įtraukties link)

Darni visuomenė apibrėžiama kaip visuomenė, užtikrinanti dabartinių ir būsimų kartų sveikatą ir gyvybingumą, žmonių gyvenimo, kultūros ir gamtos kapitalo gyvybingumą (Vierderman, 1993). Tai visuomenės - politikų, verslininkų, vartotojų, finansų subjektų, politikos formuotojų ir pilietinės visuomenės - bendras darbas siekiant užtikrinti tvarumo tikslus. Kitaip tariant, visi dalyvaujantys subjektai yra bendrai atsakingi už tvarios visuomenės užtikrinimą, t. y. tvarų išteklių, pavyzdžiui, vandens ir energijos, naudojimą, gamtos išteklių išsaugojimą, visuomenės sveikatą ir gerovę, lygias galimybes ir prieigą prie paslaugų, pavyzdžiui, sveikatos, vandens ir sanitarijos, švietimo ir užimtumo, etišką išteklių, pavyzdžiui, produktų, paslaugų, žaliavų ir žemės, naudojimą, taip pat lyčių lygybę.



Co-funded by
the European Union



Asmeninė atsakomybė vaidina svarbų vaidmenį, kai reikia būti atsakingu vartotoju ar gamintoju, mažinti žalą gamtai ir gamtiniams ištekliams, radikaliai naudojant gamtos išteklius ir užkertant kelią taršai. Tokie veiksmai apima plastiko naudojimo mažinimą, šiukšlių išmetimą į šiukšliadėžes, principo "mažinti-naudoti-perdirbti" taikymą, energijos ir vandens taupymą, tvaraus transporto naudojimą, tvarių produktų pasirinkimą, gamtosaugos pastangų rėmimą, cheminių medžiagų naudojimo mažinimą ir pan.



Organizacijų atsakomybė - tai organizacijų, pilietinės visuomenės ir įmonių indėlis diegiant tvarius metodus ir praktiką, kuriais siekiama aplinkosaugos ir socialinių tikslų. Tai apima įmonių diegiamas socialines inovacijas, politikos iniciatyvas, vyriausybės teikiamą finansinę paramą tvarumo iniciatyvų diegimui, verslininkų veiksmus kuriant tvarius produktus, paslaugas ir praktiką bei kolektyvines visuomenės pastangas skatinti tvarumo pasiekimus.

Asmeninė ir organizacinė atsakomybė padeda kurti tvarią visuomenę, kuri savo ruožtu užtikrina socialinę įtrauktį. Todėl tvari visuomenė skatina gerovę, lygybę ir teisingumą visiems žmonėms, nepriklausomai nuo jų rasės, etninės, religinės, akademinės, profesinės, amžiaus, negalios ar socialinės padėties. Konkrečiai, pagrindiniai darnios visuomenės socialinės įtraukties elementai apima teisės į:

- Vienodas išteklių, pavyzdžiui, maisto, vandens ir energijos, paskirstymas.
- Galimybė gauti išsilavinimą, pavyzdžiui, švietimo programos, kuriomis siekiama didinti informuotumą apie aplinkos apsaugą, socialinį teisingumą ir lygybę.
- Dalyvavimas viešuosiuose dialoguose ir bendruomenės vystymasis visiems dalyvaujant sprendimų priėmimo procedūrose.
- Gyvenimas ir dalyvavimas formuojant įvairias bendruomenes, siekiant užtikrinti klestinčią ekonomiką.
- Galimybė naudotis tokiais paslaugomis kaip sveikatos priežiūra, švietimas, bendruomenės programos, skirtos visų bendruomenės narių gerovei stiprinti.

Kaip tvarus verslas remia socialinę įtrauktį?

"Pirmiausia žmonės.



Jungtinių Tautų vystymosi tikslai

Kai kalbame apie tvarų verslą, turime omenyje įmones, kurios į savo verslo modelį įtraukia aplinkosauginius ir socialinius aspektus. Pagrindinis tokio verslo tikslas - daryti teigiamą poveikį bent vienai iš šių dviejų sričių. Be to, jo esminė strategija - skatinti socialinę gerovę, teikiant naudą bendruomenei. Tvarus verslas laikosi etikos standartų, tvarumo praktikos ir socialinės įtraukties.

Šia prasme tvarumas yra lygus gerovei ir lygybei. Viena vertus, tvarumas reiškia dabartinės ir būsimų kartų gerovę. Kita vertus, jo esmė - lygybės ir teisingumo tarp visų puoselėjimo idėjos, palengvinančios įvairovę ir visų žmonių įsitraukimą.

SCALE-UP: Projekto Nr. 2022-1-ES01-KA220-VET-000087577

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Europos Komisija, jos institucijos ir Švietimo mainų paramos fondas negali būti laikomi atsakingi už šios medžiagos turinį ir bet kokį pateikiamos informacijos naudojimą.



2. Kietieji ir minkštieji įgūdžiai ir kompetencijos

Norint tapti socialiniu verslininku, reikia turėti svarbių kietųjų ir minkštųjų įgūdžių ir kompetencijų, kad verslas būtų tvarus ir konkurencingas darbo rinkoje. Darbuotojai įgyja kietųjų įgūdžių per formalųjį švietimą, mokymo programas ir praktiką. Kieti įgūdžiai - tai konkretūs ir išmatuojami gebėjimai, reikalingi konkrečiam darbui atlikti, pavyzdžiui, kompiuterių programavimui ar grafiniam dizainui. Prieš priimdami į darbą darbdaviai įvertina kandidato kietuosius įgūdžius, o kai kurie įgūdžiai turi didesnę paklausą, todėl darbdaviai, norėdami užpildyti specializuotas darbo vietas,

naudojasi įdarbinimo agentūrų arba darbuotojų medžiotojų paslaugomis. Kita vertus, minkštųjų įgūdžių negalima išmatuoti. Pavyzdžiui, gydytojui reikia ne tik minkštųjų įgūdžių, pavyzdžiui, empatijos, aktyvaus klausymosi ir gero elgesio prie lovos, bet ir kietųjų įgūdžių, pavyzdžiui, medicininių žinių, tyrimų rezultatų interpretavimo ir anatomijos supratimo.

2.1. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas



Komandinis darbas - tai gebėjimas sėkmingai dirbti kartu su kitais siekiant bendro tikslo, gebėjimas teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir kartu su kitais efektyviai priimti sprendimus dėl problemų, susijusių tiek su įmonės vidaus, tiek su išorės partneriais, klientais ar užsakovais.

Efektyvus bendradarbiavimo ir komandinio darbo elementai:

- Gebėjimas prisitaikyti prie naujos aplinkos ir naujų žmonių.
- Gebėjimas lengvai bendrauti ir susitelkti į bendrą tikslą.
- demonstruoti lyderystės įgūdžius ir dalytis savo unikalia patirtimi.
- Užmegzkite santykius su įvairiais komandos nariais.
- Per nustatytą terminą įvykdyti užduotį.
- Supraskite komandos vertę.
- individualus atsidavimas tam, ką komanda nori pasiekti.
- atvirai bendrauti su kitais komandos nariais.

2.2. Kritinis mąstymas ir problemų sprendimas



Problemų sprendimas pasiekiamas nustatant problemą, ieškant įvairių konkrečios problemos sprendimo būdų, pasirenkant geriausią sprendimą ir jį įgyvendinant. Problemų sprendimas neįmanomas be **kritinio mąstymo**.



7 veiksmingo problemų sprendimo proceso žingsniai:		
1	Suprasti esamą būklę	Nustatykite problemą.
2	Atlikti analizę	Išanalizuokite problemą, kodėl tai yra problema, ką bandome išspręsti, kokios yra tikėtinos priežastys, kokie yra visų interesai, kad kritiškai įvertintumėte geriausią (-ius) visiems įmanomą (-us) sprendimą (-us).
3	"Construct Solutions	Išnagrinėti galimų sprendimų variantus jų neįvertinant.
4	Įvertinti sprendimus	Apibrėžkite kiekvieno sprendimo privalumus ir trūkumus
5	Pasirinkite sprendimą (-us)	Pasirinkite geriausią sprendimą, remdamiesi trūkumais ir trūkumais.
6	Dokumento sprendimas (-ai)	Užrašykite pasirinktą (-us) sprendimą (-us).
7	Stebėti rezultatus	Įvertinkite rezultatus per kitą laikotarpį, t. y. "Eksperimentuokime su šiuo metodu kelis ateinančius mėnesius ir tada įvertinkime savo pažangą".

2.3. Prisitaikymas ir lankstumas



Prisitaikymas apibrėžiamas kaip gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie neapibrėžtumų, netikėtų įvykių ir nenumatytų situacijų ar elgesio. Būti prisitaikančiam reiškia lanksčiai valdyti pokyčius. Darbo vietoje gebėjimo prisitaikyti įgūdžiai padeda derėtis ir siekti susitarimų pozityviai nusiteikus.

Remiantis I-ADAPT (individualaus prisitaikymo) teorija, išvesta iš išlikimo teorijos, prisitaikymas yra bet kurio organizmo (rūšies) gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir prisitaikyti prie laiko. Darbo vietose adaptyvus veikimas yra tada, kai asmuo gali prisitaikyti prie įvairių situacijų keisdamas savo elgesį, kad geriau reaguotų į konkrečią aplinką, įvykius ar aplinką.

Žiūrėkite vaizdo įrašą: [Prisitaikanti lyderystė - įvadas, Eric Martin, 2018 m.](#)

Kokie dažniausi pokyčiai darbo vietoje reikalauja prisitaikymo ir lankstumo?

- **Technologiniai pokyčiai:** Šiuolaikinėje visuomenėje ir darbo vietose technologinės priemonės kasdien vis labiau tobulėja. Darbuotojai ir darbdaviai privalo nuolat prisitaikyti prie naujų darbo pokyčių. Tai tampa dar didesniu iššūkiu vyresnės kartos atstovams, kurie užaugo pasaulyje be kompiuterių ir jiems sunkiau prisitaikyti prie naujų būdų.
- **Ekonominiai pokyčiai:** Politiniai ir ekonominiai sukrėtimai ar finansiniai sutrikimai organizacijos lygmenyje daro įtaką ir darbuotojams, ir verslininkams. Asmenys turi prisitaikyti prie naujų situacijų ir ekonominės aplinkos.



- **Perėjimas nuo gamybos prie žiniomis grindžiamo darbo:** Šių dienų darbo aplinkoje darbo patirtis dažnai pasiskirsčiusi, todėl daug kartų asmenys ne tik turi atlikti daug užduočių, bet ir susiburti su kitais kolegomis, turinčiais skirtingą išsilavinimą ir patirtį, kad bendradarbiautų ir išspręstų su verslu ar projektu susijusią problemą. Todėl labai svarbus tampa ne tik gebėjimas prisitaikyti dirbant su kitais žmonėmis, nes asmenims dažnai tenka dirbti su įvairios patirties ir interesų turinčiais žmonėmis, bet ir gebėjimas lanksčiai spręsti nenumatytas darbo užduočių situacijas.

Kaip valdyti darbo aplinkos pokyčius ir tapti lankstesniems?

- tobulinkite savo technologinius įgūdžius, pavyzdžiui, kompiuterinį raštingumą.
- Sekite naujausius įvykius.
- Būkite atviri naujoms idėjoms, rūpesčiams ir atsiliepimams, o ieškokite grįžtamojo ryšio.
- Palaikykite atvirą bendravimą su kitais komandos nariais.
- tobulinkite kitus minkštuosius įgūdžius, pavyzdžiui, komandinio darbo, bendravimo, vadovavimo ir laiko valdymo.
- Būkite iniciatyvūs ir imkitės iniciatyvos, kad išspręstumėte

2.4. Bendravimas ir komandos formavimas



Bendravimas - tai keitimasis informacija tarp žmonių. Bendravimas atlieka svarbų vaidmenį kuriant komandą, nes jis susijęs su pasitikėjimo, geresnio supratimo ir bendradarbiavimo stiprinimu.

Bendravimo tipai:

Žodinis
bendravimas

Žodžių vartojimas informacijai, idėjoms ir emocijoms
perteikti
Kalba
Žodžių pasirinkimas

Neverbalinis
bendravimas

Paralingvistika: balso tonas, kalbos tempas ir garsumas,
intonacija, žodžių kirčiavimas
Akių kontaktas
Kūno kalba ir gestai
Veido išraiška
Atstumas



Verbalinio ir neverbalinio bendravimo skirtumų supratimas padeda suvokti visų parametų svarbą perduodant pranešimą pašnekovui (-ams).

Pagalvokite apie scenarijų, kai ta pati žinutė, pavyzdžiui, "Nesutinku su tavimi" arba "Gerai", ištariama balsu, bet kalbėtojai naudoja skirtingą neverbalinę komunikaciją. Kokią žinutę, ar jie siunčia ją pašnekovui (-ams), jei neužmezga akių kontakto, vaikšto po kambarį, kalba garsiai arba labai tyliai?

Darbo aplinkoje verbalinio ir neverbalinio bendravimo naudojimas ir pasirinkimas yra labai svarbus siekiant palengvinti komandos narių tarpusavio supratimą, pagerinti bendradarbiavimą ir komandinį darbą, spręsti problemas ir išvengti konfliktų dirbant verslo ar projekto labui.

Efektyvus verbalinis ir neverbalinis bendravimas darbo aplinkoje:

- Organizuokite savo mintis, kad kalbant būtų mažiau nepatogių pauzių.
- Vartokite tinkamus žodžius, kad aiškiai perteiktumėte savo žinutę.
- Venkite subjektyvių nuomonių.
- Pagalvokite apie pašnekovą (-us). Kokia jų patirtis ir žinios apie temą?
- Palaikykite akių kontaktą su pašnekovu (-ais).
- Naudokite tinkamus gestus, veido išraiškas ir kūno kalbą.
- Keiskite balso toną, kad nekalbėtumėte monotonišku balsu.
- Atkreipkite dėmesį į žodinės ir nežodinės komunikacijos neatitikimus: Nepakankama psichologinė ir (arba) fizinė savijauta skatina sutelkti dėmesį į neigiamus pokalbio aspektus, siunčiant nerūpestingus neverbalinius signalus.

2.5. Įgūdžiai ir kompetencijos, labai vertinami ir reikalingi verslumo pasaulyje

Minkštiesiems įgūdžiams vertinti galima naudoti NADINE MODELĮ, kuris buvo sukurtas pagal mokslinių tyrimų ir inovacijų programą "Horizontas 2020" pagal dotacijos sutartį Nr. 822601. Jie išreikšti 4 skalėmis ir 19 konkrečių minkštųjų įgūdžių:

Tarpasmeniniai įgūdžiai	Organizaciniai įgūdžiai
<ul style="list-style-type: none"> • Socialinė sąveika • Darbas komandoje • Tarpkultūrinė kompetencija • Susidorojimas su valdžia • Sąžiningumas • Ekstraversija <p>Pavyzdys: "Manau, kad visada geriau bendradarbiauti su kitais, o ne su jais konkuruoti", "Lengvai prisitaikau prie pokyčių".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo efektyvumas • Laiko valdymas • Savarankiškas darbas <p>Pavyzdys: "Prieš laikydamas projektą baigtu, skiriu daug laiko jam patikrinti", "Nepalieku visko paskutinei minutei" ir t. t.</p>
Asmeniniai įgūdžiai	Verslumo įgūdžiai
<ul style="list-style-type: none"> • Prisitaikymas • Patikimumas • Noras mokytis • Atsparumas stresui <p>Pavyzdys: "Esu linkęs jaustis patogiai, kai viskas aplink mane keičiasi", "Sugebu kontroliuoti savo reakciją, net kai jaučiu emocinę įtampą", "Paprastai neprarandu kantrybės" ir pan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškumas • Vadybiniai įgūdžiai • Iniciatyva • Tolerancija rizikai • Lyderystė <p>Pavyzdys: "Esu linkęs siūlyti naujas idėjas ir pasiūlymus", "Nuolat ieškau naujų paskatų", "Negalite laimėti, jei nerizikuojate" ir pan.</p>



Europos verslumo kompetencijų sistemoje (EntreComp), kurią parengė ES, apibrėžiami įgūdžiai ir kompetencijos, kurie, kaip manoma, yra būtini kiekvienam žmogui, norinčiam išsiugdyti verslumo mąstyseną, ir apibrėžiami šie įgūdžiai. Galima rasti čia: https://iefp.eapn.pt/docs/AE1_Quadro_Europeu_competencias_digitais.pdf



2.6. Tarpkultūrinė kompetencija (ir kodėl ji reikalinga)



Tarpkultūrinė kompetencija - tai įgūdžiai ir gebėjimai suprasti, gerbti, sąveikauti ir bendrauti su kitais žmonėmis, nepriklausomai nuo jų kultūrinės kilmės. Kaip teigia Dara Deardorff, "tarpkultūrinės kompetencijos - tai nuostatos, žinios ir įgūdžiai, iš kurių susideda asmens gebėjimas sugyventi, dirbti ir mokytis su įvairių kultūrų žmonėmis".

Tarpkultūriniai įgūdžiai darniam vystymuisi

Kaip jau minėta, vienas iš tvarumo principų yra lygybė ir teisingumas. Jis įgalina lygių teisių į švietimą, sveikatos priežiūros paslaugas, bendruomenės programas elementus, kartu skatindamas bendruomenės įvairovę ir kiekvieno dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, kad būtų pasiekta gerovė ir nauda visuomenei.

Tvaraus verslo koncepcijos pagrindas - žmonės. Jo pagrindas - įvairovė. Pagal pačią pagrindinę sampratą įvairovė tvariame versle gali suteikti naujovių ir naujų idėjų, atverti rinką, taip pat padėti verslui siekti įmonės tikslų, tokių kaip atsparumas ir vertės klientams kūrimas. Įvairovė yra ne heterogeniška komanda, kurioje visų komandos narių amžius, lytis, etninė kilmė, kultūrinės ypatybės, religija ar seksualinė orientacija yra vienodi, o skatina įvairovę kaip socialinio tvarumo principą. Taigi, tarpkultūrinių kompetencijų ugdymas yra labai svarbus darniam vystymuisi.



3. Derybų įgūdžiai

3.1. Derybų apibrėžimas



Derybos - tai procesas, kurio metu bendraujama su kitu asmeniu siekiant su juo susitarti. Tam reikia veiksmingų bendravimo įgūdžių, lankstumo ir problemų sprendimo. Verslo aplinkoje derybos susijusios su verslo subjektais, darbuotojais ir įmonių klientais.

Veiksmingų derybų elementai:

- Efektyvus bendravimas, įskaitant verbalinį ir neverbalinį bendravimą.
- Aktyvaus klausymosi įgūdžiai.
- Prisitaikymas ir lankstumas.

3.2. Kietasis ar minkštasis įgūdis? (Derybos kaip įgūdžių rinkinys)

Derybos kaip sunkus įgūdis:

- **Strategija:** Strateginis mąstymas apima gebėjimą analizuoti sudėtingas situacijas, numatyti galimus rezultatus ir kurti veiksmingus planus konkreiems tikslams pasiekti. Tam dažnai reikia visapusiškai suprasti organizacijos tikslus, stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes, taip pat gebėti priimti sprendimus, atitinkančius ilgalaikius tikslus. Strateginis mąstymas yra labai svarbus vadovams ir sprendimus priimančioms asmenims, kad jie galėtų nukreipti savo organizacijas tinkama linkme.
- **Analizė:** Analitiniai įgūdžiai - tai gebėjimas rinkti, interpretuoti ir vertinti duomenis, siekiant suprasti dėsningumus, tendencijas ir ryšius. Tai apima gebėjimą išskaidyti sudėtingas problemas į mažesnes dalis, nustatyti pagrindinius klausimus ir įvertinti įvairius veiksniai, kad būtų padarytos logiškos išvados. Geri analitiniai įgūdžiai yra labai svarbūs tokiose srityse kaip duomenų analizė, rinkos tyrimai, finansinė analizė ir moksliniai tyrimai.
- **Kritinis mąstymas:** Kritinis mąstymas apima objektyvų informacijos, argumentų ir įrodymų vertinimą, siekiant suformuoti pagrįstus sprendimus. Jis reikalauja gebėjimo abejoti prielaidomis, nustatyti šališkumą ir apsvastyti alternatyvias perspektyvas. Kitiškai mąstantys žmonės gali įvertinti teiginių pagrįstumą, atpažinti loginius neatitikimus ir priimti pagrįstus sprendimus, pagrįstus svarbiais argumentais. Šis įgūdis labai svarbus įvairiose profesinėse srityse, įskaitant problemų sprendimą, sprendimų priėmimą ir veiksmingą bendravimą.

Derybos kaip minkštasis įgūdis, poreikiai:

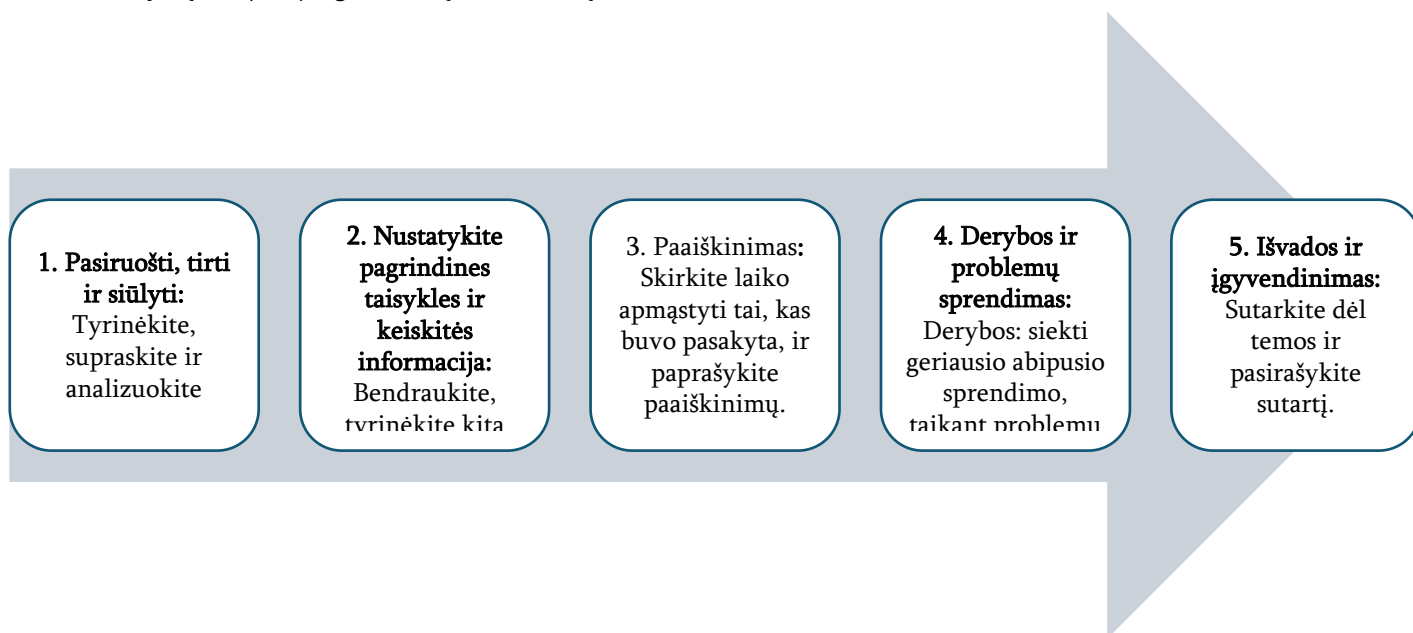
- **Aktyvaus klausymosi įgūdžiai:** Aktyvaus klausymosi įgūdžiai: aktyvus klausymasis, skiriant visą dėmesį, patvirtinant supratimą palinkčiojant galva ir įtvirtinant esminius elementus, kad būtų užtikrintas aiškumas.



- **Konstruktivus grįžtamasis ryšys:** Siūlykite tikslią, greitą ir j tobulinimą orientuotą grįžtamąją informaciją. Pateikite jį optimistiškai, pabrėždami tiek stipriąsias, tiek tobulintinas vietas.
- **Žodinis bendravimas:** Aiškumas ir glaustumas: Naudokite nedviprasmišką kalbą, kad veiksmingai išreikštumėte savo mintis. Venkite techninės terminologijos ir neaiškumų, kad informacija būtų suprantama visiems.
- **Neverbalinis bendravimas:** Kūno kalba, veido išraiška, balso tonas ir ritmas, siekiant užtikrinti, kad jie atitiktų asmens norimą perduoti žinutę.
- **Konfliktų sprendimas:** Pabrėžkite, kaip svarbu veiksmingai ir produktyviai spręsti problemas. Teigiamas nesutarimų sprendimas skatina geresnį bendravimą, stiprina ryšius ir didina komandos sutelktumą. Tikslas - ne išnaikinti konfliktus, bet paversti juos proga įgyti žinių ir skatinti bendradarbiavimą.

3.3. Derybų procesas

5 derybų etapai pagal Jeffą Cochraną:



3.4. Derybos ir konfliktų sprendimas

Derybos, susijusios su konfliktų sprendimu, yra konstruktyvus požiūris į problemų sprendimą ir abipusių sprendimų paiešką. Gebėjimas derėtis reiškia, kad asmuo supranta, vertina ir veikia atsižvelgdamas į kitų žmonių rūpesčius ir interesus.



Kad derybos būtų veiksmingos, reikia atviro ir konstruktyvaus bendravimo. Dalyvaujantys asmenys turi jaustis įgalinti aptarti savo problemas ir požiūrį į klausimą. Antra, abi (ar daugiau) derybų procese aktyviai dalyvaujančios šalys, diskutuojant gali nustatyti bendrus interesus, kurie bus naudingi nustatant taikytinus sprendimus. Po konstruktyvių diskusijų radus bendrą pagrindą, sumažės konfliktų ir sustiprės bendradarbiavimo jausmas. Šis procesas leis visoms šalims suprasti viena kitos perspektyvas ir motyvus, kad būtų ugdoma empatija ir pagarba viena kitai.

Derybos = "duoti ir priimti"

"Duoti ir priimti" koncepcija apima pasiekiamumą e. Joje pabrėžiamas abipusiškumas, pasitikėjimas, interesų pusiausvyra ir abiem pusėms naudingų sprendimų kūrimas. Šis požiūris skatina bendradarbiavimą, veiksmingą bendravimą ir darnesnę aplinką įvairiomis aplinkybėmis, įskaitant derybas ir tarpasmeninius santykius.



4. Tvarios derybos

4.1. Tvarių derybų nauda

Tvarios derybos - tai kai verslininkas dalyvauja derybose, siekdamas ilgalaikės naudos iš savo ir kitų organizacijų santykių. Pagrindinis tikslas - bendradarbiaujant sukurti ilgalaikę naudą siekiant aplinkosauginio, socialinio ir ekonominio tvarumo. Nauda priskiriama:

- **Ilgalaikės vertės kūrimas:** Tvarių derybų metu daugiausia dėmesio skiriama vertės kūrimui, kuri išliktų ir po tiesioginio sandorio. Tai gali padėti užmegzti ilgalaikius santykius, padidinti pasitikėjimą ir sustiprinti šalių bendradarbiavimą.
- **Socialinė atsakomybė:** Tvarių derybų metu dažnai atsižvelgiama į bendruomenių ir suinteresuotųjų šalių gerovę. Dėl to gali būti įgyvendinama sąžininga darbo praktika, bendruomenės įtraukimo iniciatyvos ir remiamos socialinės plėtros programos, taip skatinant teigiamą socialinį poveikį.
- **Geresnė reputacija ir geresnis prekės ženklo įvaizdis:** Organizacijos, kurios teikia pirmenybę tvariai derybų praktikai, paprastai susikuria teigiamą reputaciją ir pagerina savo prekės ženklo įvaizdį. Tai gali pritraukti socialiai sąmoningus vartotojus, investuotojus ir partnerius, todėl padidėja konkurencingumas rinkoje ir pagerėja finansiniai rezultatai.



- **Rizikos mažinimas:** Tvarumo integravimas į derybas padeda nustatyti ir sumažinti galimą riziką, susijusią su aplinkos, socialiniais ir valdymo veiksniais. Aktyviai spręsdamos šią riziką, šalys gali išvengti būsimų įsipareigojimų ir neigiamų pasekmių, taip užtikrindamos ilgalaikį stabilumą ir atsparumą.
- **Inovacijos ir prisitaikymas:** Tvarios derybos skatina novatorišką mąstymą ir prisitaikymą prie kintančios rinkos dinamikos. Skatindamos nuolatinio tobulėjimo ir tvarių inovacijų kultūrą, organizacijos gali išlikti priekyje ir pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis, o tai lemia ilgalaikį augimą ir sėkmę.

4.2. Derybų iššūkiai

Kaip jau minėta, derybos yra daug pastangų reikalaujanti procedūra, kurios metu derybose dalyvaujančios šalys turi pasiekti abipusį susitarimą. Tai savo ruožtu kelia daug rūpesčių ir pasekmių. Keletas iššūkių pavyzdžių:

- **Bendravimo kliūtys:** Kalbos ar kultūriniai skirtumai, dėl kurių gali atsirasti klaidingų interpretacijų.
- **Skirtingi interesai ir norai:** Kai dvi pozicijos labai skiriasi viena nuo kitos, gali kilti ginčų, o derybos gali žlugti.
- **Emocijų valdymas:** Kai sumažėja gebėjimas prisitaikyti ir lankstumas arba kyla interesų konfliktas, padidėja emocinis stresas, kuris lemia neracionalių sprendimų priėmimą.
- **Laiko valdymas:** Deryboms gali prireikti daug laiko, o susitarti reikia per trumpą laiką.
- **Ribotas informuotumas:** Derybų procese pirmuoju žingsniu įvardijamas aptariamo dalyko tyrimas ir analizė (*žr. 2.3 skirsnį). Kai informacija ir žinios yra neišsamios arba netikslios, kyla sunkumų priimant sprendimą, o tai lemia sunkias pasekmes įmonei, projektui arba svarstomam klausimui.

4.3. Tvarių derybų poveikis. Tvarus komandos / bendruomenės / tinklo kūrimas

Tvarių derybų poveikis aplinkai:

- Tvarių derybų metu pirmenybė teikiama ekologiškai švariai praktikai ir skatinami aplinkai atsakingi sprendimai, todėl mažėja poveikis aplinkai.
- Tvarių derybų metu skatinama laikytis aplinkosaugos taisyklių ir etikos standartų.

Tvarių derybų poveikis bendruomenei:

- Tvarių derybų metu atsižvelgiama į žmogaus teisių apsaugą, bendruomenės sanglaudą ir vystymąsi, sudarant palankesnes sąlygas teisingesnei ir įtraukesnei visuomenei.

Tvarių derybų poveikis įmonei / organizacijai:

- Tvarios derybos skatina etišką verslo praktiką, skaidrumą ir atskaitomybę, todėl didėja suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas.
- Tvarios derybos skatina teigiamą įmonių ir organizacijų reputaciją, o organizacijoms suteikia galimybių bendradarbiauti su kitomis organizacijomis.

SCALE-UP: Projekto Nr. 2022-1-ES01-KA220-VET-000087577

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Europos Komisija, jos institucijos ir Švietimo mainų paramos fondas negali būti laikomi atsakingi už šios medžiagos turinį ir bet kokį pateikiamos informacijos naudojimą.



Nuorodos

- Baxter, R. (2015) Problemų sprendimo sėkmei vadovas: Išspręskite problemą išlaikykite sprendimą Švęskite sėkmę. Prieiga per internetą: https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=_mHTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=seven+steps+problem+solving&ots=XY5gTsygws&sig=Fg2xuhJ35jTRaWcNiYEyHUUpb63Y&redir_esc=y#v=onepage&q=seven%20steps%20problem%20solving&f=false
- Cochran, J. (2020) NEGATYVŲ PROCESO ETAPAI. Prieiga per internetą: <https://www.shapironegotiations.com/negotiations/the-stages-of-the-negotiation-process/>.
- Cohen, S. (2021) The Role of Individual Responsibility in the Transition to Environmental Sustainability (Asmeninės atsakomybės vaidmuo pereinant prie aplinkos tvarumo). Prieiga per internetą: <https://news.climate.columbia.edu/2021/05/10/the-role-of-individual-responsibility-in-the-transition-to-environmental-sustainability/>.
- Dvidow, J.R. (1994) Septynių žingsnių problemų sprendimo metodas mokyklų psichologams. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=ED374357>
- Fischer, M., et al (2023) The Concept of Sustainable Development. Available: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25397-3_2
- King, S. (2018) Kas yra adaptacijos teorija?. Prieiga per internetą: <https://sciencing.com/adaptation-theory-5105998.html>
- KnowledgeAccess (2016) Adaptability in the workplace (Prisitaikymas darbo vietoje). https://www.youtube.com/watch?v=rImX1yWt_SI
- LinkedIn (2023) Kaip galite pritaikyti komandos formavimo teoriją, kad pagerintumėte savo darbo vietą?. Galima rasti: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-apply-team-building-theory-improve-your>
- Parker, G.M (2011) Komandos žaidėjai ir komandinis darbas: G. G. (G. B.): "Komandos ir darbuotojai: naujos sėkmingo bendradarbiavimo strategijos" (New Strategies for Developing Successful Collaboration). Prieiga per internetą: https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=eeny0-gjlsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=collaboration+teamwork&ots=JfkMFMDhy&sig=sXHwd4fSWMCuZopLWY2mH0TRWdA&redir_esc=y#v=onepage&q=collaboration%20teamwork&f=false
- Ployhart, R. ir Bliese, P. (2006) Individualaus prisitaikymo teorija (I-ADAPT): Individualių adaptyvumo skirtumų prielaidų, pasekmių ir matavimo konceptualizavimas. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/15280250/Individual_adaptability_I_ADAPT_theory_Conceptualizing_the_antecedents_consequences_and_measurement_of_individual_differences_in_adaptability.
- Schaltegger, S. (2013) in Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, p. 2458-2462. Available: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_742
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011) Tvarus verslumas ir tvarumo inovacijos: kategorijos ir sąveika. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.682>.
- Teran-Yepez, E. et al (2020) Sustainable entrepreneurship: Jo raidos ir naujų tendencijų apžvalga. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619346128>



**Co-funded by
the European Union**



SCALE-UP
toStoring women's finanCing
in sociAL Entrepreneurship

- TOKIO INK (2023) Kas yra tvari visuomenė? Galima rasti: <https://www.toyoink1050plus.com/en/sustainability/about/>
- Tomasetti, B. (2023) Kas yra tarpusavio priklausomybė? Prieiga: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/interdependence>
- Tountopoulou, M. et al. (2020) The NADINE Soft Skills Tests for Migrants, Refugees and Asylum Seekers: Jų kultūrinis pritaikymas ir preliminarus psichometrinių savybių patikrinimas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/347791297_The_NADINE_Soft_Skills_Test_s_for_Migrants_Refugees_and_Asylum_Seekers_Cultural_Adaptation_and_Preliminary_Testing_of_Their_Psychometric_Properties/link/5fec274a45851553a0050dd4/download.
- UNI KASSEL VERSITAT (2023 m.) Įvairovės ir įtraukties svarba tvarioms įmonėms ir tiekimo grandinėms. Prieiga per internetą: <https://www.uni-kassel.de/forschung/en/16170>
- Viederman, S. (1993) Tvarus visuomenės vystymasis: Kas tai yra? Kaip mes ją pasieksime?. Prieiga: <https://www.jstor.org/stable/43597318>

SCALE-UP: Projekto Nr. 2022-1-ES01-KA220-VET-000087577

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Europos Komisija, jos institucijos ir Švietimo mainų paramos fondas negali būti laikomi atsakingi už šios medžiagos turinį ir bet kokią pateikiamos informacijos naudojimą.