

## DERYBINĖS GALIOS DERYBŲ STRATEGIJOS SISTEMOJE: ESMĖ, KONCEPCIJA, ELEMENTAI

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
El. paštas [k.peleckis@vgtu.lt](mailto:k.peleckis@vgtu.lt)

**Santrauka.** Siekiant efektyviai valdyti derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą būtina įvertinti, suprasti ir atskleisti besiderančių pusių derybines galias. Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize pateikiama derybinių galių koncepcija, apibūdinami pagrindiniai derybinių galių elementai ir jų taikymo principai. Mokslinėje literatūroje aprašyta nemažai tyrimų, skirtų galioms derybose, organizacijų vidaus santykiuose, žmonių socialiniuose santykiuose nagrinėti. Straipsnyje pateikiamas derybų galios apibrėžimas, nagrinėjama derybų galios kilmė, jos šaltiniai, elementai ir jų tarpusavio sąsajos. Derybų galia esminė formuojant derybų strategiją. Nustatyta, kad derybų strategijos formavimo išeišities taškas yra derybinių galių identifikavimas ir priemonių, leidžiančių tas galias panaudoti, numatymas. Išanalizavus derybinių galių apibrėžimus mokslinėje literatūroje galima teigti, kad galių apibrėžimo turinys priklauso nuo jų taikymo konteksto. Siekiant geriau pažinti derybines galias, apžvelgti pastarųjų dešimtmečių derybinių galių moksliniai tyrimai. Straipsnyje išsamiau analizuojami šie klausimai: derybinių galių apibrėžimas, jų tipologija, galių esmė ir prigimtis, galių ir derybų rezultatyvumo tarpusavio sąsaja. Pateikiama tolesnių mokslinių tyrimų rekomendacijų.

**Reikšminiai žodžiai:** galia, galios koncepcija, galios prigimtis, derybinės galios, derybinių galių elementai.

### Įvadas

**Aktualumas.** Formuojant derybų strategiją kiekvienai derybų pusei reikia žinoti savo ir oponuojančios pusės derybinių galių struktūrą. Tinkamai identifikavus savo ir oponento derybinių galių elementus, derybų procesas gali vykti sklandžiau, o galutinis derybų rezultatas gali būti žymiai geresnis. Neįvertinus kai kurių svarbių derybinių galių elementų, gali likti neįtraukti į poveikio priemonių arsenalą esminiai dalykai. Žinant pagrindinius derybinių galių elementus ir jų taikymo principus, galima numatyti kitos derybų pusės atsakus į atitinkamus poveikio veiksmus ir tam pasiręngti.

**Problema** – mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo dėl derybinių galių svarbiausių elementų.

**Tyrimo objektas** – derybinės galios, jų esmė ir struktūra.

**Darbo tikslas** – atlikti lyginamąją derybinių galių koncepcijų ir svarbiausiųjų derybinių galių struktūrinių elementų pasaulinėje mokslinėje literatūroje analizę.

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

### Derybinių galių tyrimų, pateikiamų mokslinėje literatūroje, apžvalga

Derybinių galių ir derybų strategijos tarpusavio sąsajai apibūdinti apžvelgsime pastarųjų kelių dešimtmečių mokslinę

literatūrą. Pabrėždami svarbiausius laimėjimus ir silpnąsias šios tematikos tyrimų sritis nubrėšime tolesnių tyrimų kryptis. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad mažai dėmesio buvo skiriama tokiems aktualiems klausimams, kaip galios formavimas ir kaip galia yra formuojama dalyvių (grupės ar kelių žmonių) sąveikos procesuose, ar atsiranda sinergija dėl dalyvių sąveikos ir ko reikia, kad ji atsirastų, nes galia iš esmės yra susijusi su santykiais (Keltner *et al.* 2008). Individo galia (arba jos stoka) atsiskleidžia susitikimuose akis į akį ir yra formuojama informacijos mainų metu, grupės narių sąveikos procesuose, dalyvaujant kolektyvinėje, grupinėje veikloje (Berger *et al.* 1972; Bourdieu 1985; Sidanius, Pratto 2001). Labai mažai ištirta tai, kaip pavienių narių ir kolektyvo sąveikoje formuojasi individualus galios pojūtis, jausmas (Keltner *et al.* 2008).

Tiriamą nustatyta, kad asmeniniuose santykiuose žmonės iš skirtingų nacionalinių kultūrų skirtingai toleruoja nelygybę. Ir tai yra apibrėžiama galios atstumu (Liu 2011). G. Hofstede (2001) teigia, kad skirtingi galios vertinimai yra ideologiškai susiję su skirtingais sociokultūriniais kontekstais ir gali atitinkamai programuoti vertybes, požiūrius ir elgesį.

Pirkėjo ir pardavėjo tarpusavio įtaka santykiuose gali būti palyginama su darbuotojo ir darbdavio santykiais.

Šie klausimai buvo nagrinėti empiriniuose galios tyrimuose (Elangovan, Xie 2000; Munduate, Dorado 1998; Somech, Drach-Zahavy 2002). Kadangi aplinka gali formuoti – išlaisvinti ar suvaržyti žmonių veiksmus (Hurley *et al.* 1997), tai galia negali būti adekvačiai konceptualizuota be situacinių veiksmų (Clegg 1989). Apibūdinant galių elementus ir jų prioritetus svarbu akcentuoti, kad pirkėjai ir pardavėjai negali turėti absoliučios galios kitai pusei kiekvienu aspektu, dalyvių įtaka vienu kitiems nėra statinė (Blois 2005), nes galia veikia laike ir kontekste.

Socialiniai psichologiniai galios tyrimai pastaraisiais dešimtmečiais buvo sutelkti į klausimą, kokia yra galios kilmė (Keltner *et al.* 2008, 2003; Kipnis 1976; Raven 1999). Galios pagrindus ir esmę pradėjo analizuoti, J. R. E. French ir B. H. Raven (1959), vėliau ir kiti tyrėjai analizavo socialinius procesus, suteikiančius asmenims atitinkamų galių (Keltner *et al.* 2008). Empirinių tyrimų būdu nustatyta specifinio elgesio poveikis galių formavimuisi (Keltner *et al.* 2008) – tai apkalbos, kiršinimas, statuso neigimas. Šie veiksniai turi įtakos hierarchijos formavimuisi tarp vaikų (Savin-Williams 1977), organizacijose (Owens, Sutton 2001), neformaliose grupėse (Buss, Craik 1981), atsirandant naujiems lyderiams (Eagly, Johnson 1990). Kitų tyrimų tikslas buvo išnagrinėti, kaip socialinės galios kyla iš narystės demografinėse grupėse, siejamose lyties ar etninės kilmės bendrumo. Dalis tyrimų buvo sutelkta į galias lemiančias apinkybes. Buvo tiriama galios patirties koreliacija su fenomenologiniu aspektu (Keltner *et al.* 2008). Siekiant atsakyti šį klausimą nustatyta, kad kontekstiniai individų galios poslinkiai veda lingvistinio ir paralingvistinio elgesio pokyčių link (Keltner *et al.* 2008; Dovidio, Ellyson 1982; Hall *et al.* 2005; Tiedens, Fragale 2003), taip pat kinta strateginis socialinis elgesys ir nuotaika (Moskowitz 1994). Mokslinėje literatūroje išnagrinėtas dar vienas klausimas apie galią – apibūdinant kaip galios pasekmės formuoja pažinimą, elgesį ir emocinį atsaką (Keltner *et al.* 2008; Bugental 2000; Kipnis 1972; Reid, Ng 1999). Yra teorinių modelių, nagrinėjančių, kaip galia veikia tuos, kurių galios didesnės, ir tuos, kurie tokių galių neturi (Keltner *et al.* 2003). Atliekant mokslinius tyrimus nagrinėtos tokios problemos – kaip galių turėjimas (ar jų neturėjimas) veikia emocijas (Langner, Keltner 2008), elgesio apraiškas, susijusias su požiūriu (Galinsky *et al.* 2003), į tikslus nukreiptą socialinį pažinimą (Guinote 2007), kokios įtakos turi socialinio elgesio kintamumui (Guinote *et al.* 2002) ir globėjškos elgesio tikimybei (Vescio *et al.* 2003; Keltner *et al.* 2008). Šie tyrimai susiję su subjekto analize: dažniausiai visi tyrimai apie socialines galias yra sutelkti į individus kaip subjektus (Copeland 1994; Guinote *et al.*

2002; Overbeck, Park 2001; Tiedens 2001; Van Kleef *et al.* 2006; Vescio *et al.* 2003; Keltner *et al.* 2008).

Kai organizacijos konkurencinės galimybės tampa vis labiau priklausomos nuo pirkėjo ir pardavėjo santykių, organizacija supranta savo strateginių sprendimų svarbą (Meehan, Wright 2012; Laing, Lian 2005). Galių turėjimas ir gebėjimas jas realizuoti yra labai svarbus, nes tai gali padėti kontroliuoti ir nukreipti partnerio, oponento veiksmus. Galios savo esme yra susijusios su atsparumu kitos pusės poveikiui (Emerson 1962). Mokslinėje literatūroje konstatuojama galių svarba organizacijų veikloje, susijusioje su išorine aplinka (Meehan, Wright 2011, 2012; Blois 2005; Cox 2004a; Hingley 2005a; Pinnington, Scanlon 2009; Svensson 2002), tačiau yra mažai sutarimo dėl galių organizacijos vidiniame gyvenime. Tiekimo grandinės ir pirkimų tyrimuose dominuoja mintis, kad galia yra organizacijos nuosavybė (Meehan, Wright 2012; Cox 1999, 2004c; Sanderson 2004), kur individų nėra paisoma. Kita mokslininkų grupė (dažniausiai tiriamos derybės, derėjimosi procesas) galias priskiria pirkėjų ar pardavėjų individualiems gebėjimams (Meehan, Wright 2012; Bonoma, Johnston 1978; Fern, Brown 1984; Webster, Wind 1972; Meehan, Wright 2012; Wilson 2000) – susitelkiama į asmenybes ir jų kompetencijas. Dar viena mokslininkų grupė galią mato kaip santykių mainus (Busch, Wilson 1976; Cheng Sculli, Chan 2001; Meehan, Wright 2012; Ho 1991; Nielson 1998). Žymiai platesni galios tyrimai pasaulyje sutelkti į socialinius ir organizacijos vidaus kontekstus, neapsiribojama vien tik pirkėjo ir pardavėjo santykiais (Bradshaw 1998; Elangovan, Xie 2000; Lachman 1989; Munduate, Dorado 1998; Pettigrew, McNulty 1998; Meehan, Wright 2012; Rogers 1974; Somech, Drach-Zahavy 2002). Kaip universalus socialinių santykių fenomenas (Bierstedt 1950) galia yra įvairiapusė, ir ją būtina atitinkamai apibrėžti konkrečiuose tyrimų kontekstuose (Dahl 1957; Emerson 1962; Hunt, Nevin 1974). Bendrinių sistemų taikymas yra problemiškas, nes galia yra situacinė, dinamiška ir potencialiai nepastovi (Meehan, Wright 2012; Knoke 1990; Pettigrew, McNulty 1998). Yra teorinių ir empirinių pirkėjo bei pardavėjo santykių tyrimų, išsamiai tiriama galių kilmė, tačiau problema, kas, kada ir kokią galią turi pirkėjo ir pardavėjo santykiuose, lieka neišspręsta (Meehan, Wright 2012). Socialinėje mainų teorijoje galia nusakoma kaip socialinių santykių dalis (Blau 1964) – galia egzistuoja interaktyviuose, dinamiškuose dalyvių santykiuose tarp žmonių, organizacijų ar šalių (Dahl 1957; Emerson 1962; Homans 1958). Pirkėjo ir pardavėjo elgesys atsiranda santykių kontekste (Baker 1990; Ho 1991; Podolny 1993) ir yra dvikryptis – tarp dalyvių ir alternatyvių pasirinkimų (Ho 1991; Raven 1990). Pirkėjų ir pardavėjų mainų santykiuose veikia žinios, patirtis ir jausmai vieni kitiems (Rudolph 2001). Socialinių mainų teorija

postuluoja, kad individai skirtingose situacijose elgiasi ir veikia skirtingai, naudodami turimus galios šaltinius ir taip, kaip tai suvokia (Meehan, Wright 2012; Ho 1991). Galių skirtumai veikia derėjimosi rezultatus. R. Suleiman (1996) nustatė, kad derybininkai pasiekė geresnių rezultatų tada, kai jų oponentai turėjo mažiau galimybių kontroliuoti derybų rezultatus. Atliekant kitus derėjimosi rezultatų ir galių santykių tyrimus gauti panašūs duomenys (Fellner, Güth 2003; Van Dijk, Vermunt 2000). Beje, nebuvo tirtas derybinių galių ir apgaulės naudojimo derybose santykis. Specialūs tyrimai rodė, kad abiejų šių dalykų vaidmuo derybose reikšmingas (Meehan, Wright 2012) – tyrimų autorių gauti rezultatai bylojo, kad tarp derybinės galios ir apgaulės derybose yra akivazdi sąsaja.

Apibendrinant apžvelgtus mokslinius tyrimus ir jų rezultatus pažymėtina, kad tam tikri galių, taip pat ir kai kurie derybinių galių, aspektai yra gana išsamiai išnagrinėti. Atlikta mokslinių tyrimų analizė parodė, kad kol kas vis dar lieka neaiškus derybinių galių apibrėžimas ir derybinių galių kilmė: šaltiniai, elementai ir jų tarpusavio sąsajos. Todėl tolesniuose tyrimuose reikėtų išsamiau išnagrinėti galios koncepciją, tipologiją ir jos kilmės šaltinius. Ateityje reikėtų ištirti apgaulės, manipuliacijų ir blefavimo įtaką derybų procesui ir pačiam derybų rezultatui bei tolesniems dalyvių santykiams.

### Galios apibrėžimas

Siekiant atrasti galios ryšį su verslo derybomis ir nustatyti derybinių galių kilmę, tikslinga išsamiau išnagrinėti galių apibrėžimus. Toliau panagrinėsime galių koncepcijas ir jų raidą.

Požiūriai į galią dėl šio reiškinio sudėtingumo yra skirtingi. Daugelyje literatūros šaltinių derybinės galios yra traktuojamos kaip labai svarbus derybų elementas. S. B. Bacharach ir E. J. Lawler (1981) bei E. D. Schmickl (1977) teigia, jog galia yra derybų pagrindas ir esmė. Galios svarba pasireiškė sulig derybų atsiradimu, tačiau tyrimai šia tema labai ilgai nebuvo atliekami. „Galios koncepcija yra sena ir universali – bet kuri socialinė teorija gali ja pasigirti“ (Dahl 1957). L. Nieuwmeijer (1988) nuomone, derybų galios koncepcijos nepakankamų tyrimų priežastys yra:

- galios koncepcija problemiška beveik visoje socialinių mokslų literatūroje,
- galia yra svarbi (taip pat ir derybose), bet tai nėra vienintelis reikšmingas veiksnys,
- atlikti galios reiškinio tyrimus problemiška, nes pati koncepcija nėra aiški.

H. Mintzberg (1983) viena fraze apibendrina galios konceptualizavimo problemą: „...galia yra klastingas ir

neapčiuopiamas reiškinys.“ H. Mintzbergo rasta literatūra apie galią buvo skurdi ir įvairiakryptė, tad sąvokos apibrėžimas tapo sunkiai suformuluojamas ir toks komplikotas, kad autoriui teko peržiūrėti savuosius darbus apie galią septynis kartus nuo 1971 iki 1982 metų (Nieuwmeijer 1988). R. A. Dahl galią prilygina (1957) „kiaurai pelkei“, o C. Perrow (1970) ją apibrėžia kaip „sunkiai apibrėžiamą problemą“. Galią sudėtinga apibūdinti, nes ji daugiaplanė ir todėl komplikota. Galia – socialinė realybė, ir jos svarba derybose tokia didelė, kad derybų mokslo srityje yra būtina ją apibūdinti ir išnagrinėti. Galios apibrėžimai gali būti skirstomi į tris tipus (Nieuwmeijer 1988), tai:

- tikslų siekimas, pvz., N. W. Chamberlaino (Bacharach, Lawler 1981), apibrėžiama kaip „... gebėjimas pasiekti susitarimą pagal savo sąlygas“,
- santykiai ir veiksmai tarp A ir B veikėjų. Pvz., R. A. Dahl (1957) apibrėžimo teigimu, galia yra galios dalybos tarp A ir B veikėjų,
- gebėjimas kažką įveikti. R. M. Emerson (1962) apibūdina galią kaip B pasipriešinimą siekiant įveikti kažką. J. W. Thibaut ir H. H. Kelley (1959) mato derybų galią kaip potencialią vienos derybų šalies įtaką kitos šalies rezultatams, o J. W. Zartman (1974) galią vertina kaip gebėjimą paveikti kitos šalies elgesį sau norima linkme. L. Nieuwmeijer (1988) pateikia paprastą derybų galios apibrėžimą, apimančią visus anksčiau paminėtus elementus: tai gebėjimas veikti derybų rezultatus.

Galija – labai plati sąvoka, ji buvo apibūdinta labai įvairiuose kontekstuose ir skirtingai. Vienas iš galimų galios apibūdinimo variantų – įtakos darymas kitiems (Koning *et al.* 2011). Pvz., D. Keltner, D. H. Gruenfeld ir C. Anderson (2003) galią apibūdina kaip individo santykinį pajėgumą keisti kitų asmenų pozicijas suteikiant arba užlaikant išteklius arba skiriant bausmes. Lemia tai, kad veiksmai ir sprendimai turi įtakos kitiems. Remiantis tokiu argumentu, galia gali būti apibūdinama kaip priklausomybė (Koning *et al.* 2011). Kai vienas turi daugiau galios, tai kiti yra nuo jo priklausomi, – jis gali atsilyginti arba bausti. Galia ir priklausomybė – artimos sąvokos (Koning *et al.* 2011; Bacharach, Lawler 1981; Emerson 1962, 1972a, b). Galia apibūdinama kaip potencialus poveikis (Emerson 1962), labai svarbus versle, vadyboje (Blois 2005; Cox 2004; Hingley 2005; Meehan, Wright 2011, 2012; Pinnington, Scanlon 2009; Svensson 2002; Meehan, Wright 2012). Nors galia yra netiesiogiai įtraukiama į verslo sąveikas (Meehan, Wright 2012; Croom, Romano, Giannakis 2000), pirkėjų ir pardavėjų tarpusavio poveikiai, poveikio objektai natūraliai kinta (Meehan, Wright 2012). Partnerystės santykių analizė parodė, kad tai

stiprus šaltinis plėtojant tvarius konkurencinius pranašumus (Meehan, Wright 2012; Chen, Paulraj, Lado 2004; Cousins 2002; Janda, Murray, Burton 2002; Wong, Tjosvold, Zhang 2005). Galia yra kaip galimybė daryti įtaką (Dahl 1957; Emerson 1962; Yukl 1989), išreiškiama visuose pirkėjo ir pardavėjo santykiuose (Croom, Romano, Giannakis 2000). Galia yra potencialas pasiekti norimus rezultatus socialiniuose santykiuose, kaip asimetriškos priklausomybės arba vertinamų išteklių kontrolės rezultatas (Brent *et al.* 2011; Emerson 1972; Molm 1990; Thibaut, Kelley 1959; Willer *et al.* 1997).

Nors yra daug ankstyvųjų bandymų conceptualizuoti galią, iki šiol organizacijų vidaus tyrimuose labiausiai taikomas R. M. Emersono (1962, 1969, 1972a, b) apibūdinimas. Tačiau R. M. Emersono koncepcija vis dar nėra gerai apibrėžta, akivaizdi ir visuotinai priimtina (Blois 2005). Tai, kad nėra aiškaus galios apibrėžimo, galima sakyti tik iš dalies, nes, nepaisant tyrimų stokos šioje srityje, dabartiniai tyrimai sutelkti į galios dinamikos (Cox 2004c; Hingley 2005a, b; Ireland 2004) ir galios naudojimo (Benton, Maloni 2005; Gelderman Semeijn, De Zoete 2008; Lai 2007; Payan, Nevin 2006) tyrimus.

R. A. Dahl (1957) galią apibūdino kaip vieno individo ar grupės gebėjimą priversti kitus daryti kažką, kas kitaip nebūtų pasiekta. Šis apibrėžimas yra vienos dimensijos su vienos krypties įtaka (Meehan, Wright 2011), tačiau galia yra susijusi su santykiais, kuriuose poveikį patirianti pusė turi tam tikro masto atsparumą, kurį oponentas gali įveikti arba neįveikti (Emerson 1962). Ši dvipusė sąveika papildo galios koncepciją dinamiškumu (Meehan, Wright 2011). Remiantis abiem šiais apibrėžimais, konfliktą lemia pats galios naudojimas. Kiti mokslininkai tvirtina, kad galia yra priemonė, kuria naudojantis yra kontroliuojamas bendradarbiavimas ir konfliktas (Bierstedt 1950; Wilkinson 1996; Meehan, Wright 2011). Nors šie apibrėžimai grindžiami kitų elgesio pokyčiais, čia galia yra pasyvi – tai yra įtakos potencialas – tai nėra faktinis galios panaudojimas (Meehan, Wright 2011). Galia kaip socialinė struktūra yra įvairiapusė, turinti sąsajų su visais socialiniais mokslais. Apibrėžimai, siejami su kontekstu, yra geriausias sprendimas (Dahl 1957; Emerson 1962; Hunt, Nevin 1974), nes pritaikyti plačius, bendrus apibrėžimus problemiška – ypač jei galia yra situacinė, dinaminė ir galimai nepastovi (Pettigrew, McNulty 1998).

Atlikus galios apibrėžimų analizę, toliau darbe bus taikomas toks galios apibrėžimas – galimybė daryti įtaką ir įvertinti kitos pusės galimą pasipriešinimą, kuris paprastai kinta pagal kontekstą. Šiuo apibrėžimu būtų tikslinga remtis derybose, taip pat – ir verslo derybose. Analizuojant derybų strategijų formavimo ir įgyvendinimo procesus pastebi-

ma, jog derybų dalyvių galios gal kisti netgi pereinant nuo vieno derybų klausimo prie kito – derybinių galių santykis kiekvienu klausimu kinta. Toliau išsamiau panagrinėsime derybinių galių tipologiją. Tai padės geriau atskleisti galios kilmės šaltinius ir galios santykį su derybomis.

## Tipologija

Apžvelgsime galios tipologiją ir svarbiausius šios srities darbus, nagrinėjančius socialinę galią. Šių darbų rezultatai gali turėti didelę įtaką siekiant geriau suvokti ir apibūdinti derybines galias. Plačiai mokslo pasaulyje žinomi vieni pirmųjų darbų apie socialines ir tarpasmenines galias yra J. R. E. French ir B. H. Raven (1959) „The bases of social power“ („Socialinės galios pagrindai“) ir Raven (1965) „Social influence and power“ („Socialinė įtaka ir galia“). Juose buvo pateikti socialinių galių tipologijos pagrindai. Tyrimus šioje srityje minėtieji autoriai ir vėliau plėtojo bei tobulino (Raven, Litman-Adizes 1986; Raven 1990, 1999; Erchul, Raven 1997). Šiuose darbuose socialinė įtaka apibūdinama kaip žmogaus tikėjimo, požiūrio keitimas siekiant padaryti jam įtaką, paveikti kitą pusę, asmenį ar grupę asmenų. Socialinė galia yra apibūdinama kaip tokios įtakos galimybė, potencialas tokiai įtakai (Erchul, Raven 1997). Čia galia vertinama kaip galimybė gauti naudos perspektyvoje išorinio socialinio statuso poveikiu (Liu 2011; French, Raven 1959; Henley 1977; Johnson 1976) turint tikslą prieiti prie norimų išteklių (Liu 2011; Depret, Fiske 1993; Kanter 1977). J. R. E. French ir B. H. Raven (1959) teigia, kad galios mastas, arba galios diferenciacija, priklauso nuo santykių tarp dalyvių arba jų suvokimo. Tipologija susideda iš šešių galios pagrindų, išteklių, kuriuos įtaką darantis asmuo gali naudoti tikėdamasis pakeisti kito asmens tikėjimą, požiūrį ar elgesį (Liu 2011; Erchul, Raven 1997):

1. Prievartos galia atsiranda, kai asmuo suvokia, jog kita pusė gali jį kažkaip nubausti. Galia, kilusi iš prievartos, yra naudojama to, kuris turi galimybes bausti kitus.
2. Apdovanojimo galia pagrįsta supratimu, kad kita pusė geba apdovanoti. Galia, atsirandanti dėl atlygio galimybių, gali būti naudojama to asmens, kuris turi išteklių atsilyginti.
3. Teisinė galia remiasi galimybe paveikti kitą pusę, padaryti jai įtaką teisinėmis priemonėmis.
4. Eksperto galia kyla iš suvokimo, kad kita pusė (ekspertas) turi atitinkamos srities žinių ir patirties.
5. Deleguojamoji galia gali veikti per kažkieno palankesnę požiūrį į asmenį, kuriam deleguojama atitinkama galia, tarpusavio santykiuose.

6. Informacinė galia (Raven 1965) yra galimybė veikti kitą pusę dėl pateiktos informacijos aktualumo. Informacinė galia atsiranda pateikus loginį paaiškinimą ar naują informaciją, skatinančią pokyčius atitinkamoje srityje.

Socialinė įtaka ir socialinė galia gali atsirasti tarp lygių pusių, arba didesnės galios atstovai gali veikti žemesnės galios asmenis, naudodamiesi galios šaltiniais (Erchul, Raven 1997; Gold, Raven 1992; Mowday 1979; Raven *et al.* 1975; Stahelski *et al.* 1989).

J. R. E. French ir B. H. Raven 1959 m. tipologija yra taikoma daugybėje sričių, kuriose vyksta socialinės sąveikos (Erchul, Raven 1997). Tai santykiai tarp tėvų ir vaikų (Rollins, Darwin 1973), santykiai tarp vyro ir žmonos (Raven, Center, Rodrigues 1975), mokytojų ir mokinių, dėstytojų ir studentų (Jamieson, Thomas 1974), gydytojų ir pacientų (Brown, Raven 1994; Raven, Litman-Adizes 1986; Rodin, Janis 1982), pirkėjų ir pardavėjų (Busch, Wilson 1976; Gaski 1986), parduodančių franšizes ir perkančių jas (Hunt, Nevin 1974), bei daugybėje įvairių sričių tarp vadovų ir pavaldinių (Hinkin, Schriesheim 1990; Sinha, Singh-Sengupta 1991; Stahelski, Frost, Patch 1989).

Išanalizavus mokslinius darbus apie socialines galias ir tarpasmenines galias (Erchul, Raven 1997; Liu 2011; French, Raven 1959 ir kt.) teigtina, jog, remiantis šių tyrimų rezultatais, galima išsamiau pažvelgti ir į derybines galias. Šie darbai suteikia moksliškai pagrįstus pagrindus derybinėms galioms suvokti ir apibūdinti.

### **Galių kilmė ir šaltiniai**

L. Nieuwmeijer (1988) teigia, kad yra atlikta nemažai tyrimų apie galių turinčius asmenis, apie galios šaltinius, apie aplinkybes, kada naudojamos galios, tačiau vis dar trūksta informacijos apie galios kilmę ir jos funkcionavimą. H. Mintzberg (1983) patvirtina šį poreikį: „Svarbesnė yra šio reiškinio prigimtis... tai yra galios tyrimų interesas iširti, kas gauna galią, kada, kaip ir kodėl iš aplinkos ir pačių organizacijų viduje...“. Kadangi galia yra sietina su situacija, jos vaidmuo derybų situacijoje turėtų būti nagrinėjamas atskirai. Pozicijos vaidmuo suvokiant galią taip pat svarbus. Jei dalyvis suvokia, kad jo pozicija (ir jo galia) neatitinka kitos pusės pozicijos, tada atsiranda nelygybė (Nieuwmeijer 1988; Hamblin, Kunkel 1977). R. M. Emerson (1969) teigia, kad nelygybė yra galios balanso rezultatas ir yra neatskiriama derybų struktūros dalis.

J. Z. Rubin ir B. R. Brown (1975) atliko 28 tyrimus dėl nelygybės įtakos elgesiui ir nustatė, kad (Nieuwmeijer 1988):

1. Nelygios galios dažniausiai lemia vienai iš besiderančių pusių mažiau sėkmingas derybas, apylygis galių

balansas – abiem pusėms sėkmingesnius derybų rezultatus.

2. Derybų dalyviai, kurių galia didesnė, veikia labiau manipuliuodami nei tie, kurių galia mažesnė.

3. Mažesnę galią turintys derybų dalyviai gali formuoti koalicijas ar kitais būdais bandyti didinti savo galią.

Galios formavimas yra procesas, užimantis labai svarbią vietą derybose ir, pasak H. Mintsberg (1983), besireiškiantis taip (Nieuwmeijer 1988):

1. Manipuliacijomis (kai galios formuotojai ir naudotojai derybose – pavieniai derybininkai ar derybų komandos).

2. Yra galios šaltiniai ir kanalai, per kuriuos galia yra naudojama.

3. Numatyti galios formavimo tikslai.

4. Galia turi konfigūraciją, arba struktūrą, pvz., atitinkamos sistemos (autokratija, demokratija ir kt.) ir jų pasireiškimo laukas.

C. L. Karrass (1970) suformulavo aštuonis pagrindinius galios principus (Nieuwmeijer 1988):

1. Galia yra santykinė. Ji retai priklauso vienai pusei.

2. Galia gali būti tikra arba netikra. Viena pusė gali turėti stiprią galios poziciją, bet, jei ji pati ar kita pusė tos galios neatpažįsta arba nesupranta, tai tokia galia neturi jokios reikšmės.

3. Galia gali būti naudojama be veiksmų. Jei viena pusė tiki, kad kitos pusės veiksmai gali arba galėtų būti panaudoti prieš ją, tai atitinkami veiksmai net nėra būtini.

4. Galia yra visada ribota. Tai priklauso nuo situacijos, teisinių, etinių standartų, ir esamos ar būsimos konkurencijos.

5. Galia egzistuoja tiek, kiek ji yra primama.

6. Galutinis galios tikslas negali būti atskiriamas nuo išteklių. Kita derybų šalis kitą kartą visai nesiderės, jei ji pasijus išnaudojama.

7. Galios pastangos visada apima ir išlaidas, ir riziką.

8. Galios santykiai ilgainiui kinta. Galios balanso pokyčiai vyksta priklausomai nuo dalyvių gaunamos naudos ir jų poveikio pokyčių.

L. A. Coser (1975) prideda du kitus principus (Nieuwmeijer 1988):

1. Galia priklauso nuo gebėjimo panaudoti sankcijas.

2. Galia visada priklauso nuo socialinių santykių tarp mažiausiai dviejų šalių.

S. B. Goldstein ir L. F. Sies (1974) skiria du galios santykių tipus: simetrinius ir vienpusius. Kai abi pusės gerbia vieną kitą ir dalijasi atsakomybe dėl derybų sėkmės, tada formuojasi simetriniai galios santykiai. Orientacija derybose tik į rezultatą, nesiekiant ilgalaikių

bendradarbiavimo santykių, veda vienpusių galios santykių link, tada kiekviena pusė siekia sukurti savo pačios galią ir vyrauti.

Kokia yra galios kilmė, arba kas gali būti naudojama galiai formuoti, pakankamai giliai išnagrino L. Nieuwmeijer (1988). Šaltiniai, iš kurių galia kyla arba yra formuojama, egzistuoja derybų situacijose, priklauso nuo derybininko galimybių arba atsiranda iš išorinės aplinkos (Nieuwmeijer 1988).

Situacinė galia:

1. *Patirties galia*. Tai reiškia, kad individų ar grupės turimų žinių kiekis – vienų ir kitų susijęs. Jei viena šalis turi galios poreikį, kita šalis turės galią, kuri yra susijusi su ta šalimi.
2. *Teisinė galia*. Teisinė galia yra apibrėžiama kaip galia, kylanti iš asmens vertybių. Jos lemia, kad kitas asmuo turi teisę daryti įtaką kitam arba kad jo pareiga yra pripažinti įtaką (French, Raven 1968). Visais atvejais teisėtumas yra pagrįstas kodeksu arba standartu, priimtinu individams, ir yra taikoma kaip išorinė galia.
3. *Perduota galia*. Ši galia gaunama pokalbio metu kaip rezultatas sąveikaujant su stipriąja šalimi, kuri yra labai vertinama priešingos šalies.
4. *Atlygio galia*. Tai pagrįsta gebėjimu apdovanoti kitą pusę. Galios stiprumas auga su apdovanojimo svarba. Tai gali būti neapčiuopiama, tai gali būti psichologinė priemonė. Ši galia svarbi, kai yra numatomos lengvatos, kurios bus aptariamoms vėliau.
5. *Priverstinė galia*. Priverstinė galia tai vienos pusės gebėjimas paskatinti veiksmus, kurie kitai pusei palieka tik neigiamus pasirinkimus. Ši galia nėra dažnai naudojama derybų situacijose.
6. *Oficialioji galia*. Ši galia yra pagrįsta šalies ar žmogaus pozicija ar padėtimi. Oficialioji galia gali būti painiojama su teisėtąja galia. Oficialioji galia yra pavedama įmonės atstovui.
7. *Koalicijos galia*. Šalys arba individai dažnai nusprendžia susivienyti konkrečiu klausimu. Siekdami savo tikslų jie formuoja galios koaliciją. Šis formavimasis suteikia šalims daugiau išteklių, kurie gali veikti derybų sėkmę.
8. *Komandos galia*. Komanda natūraliai turi daugiau galios nei individai, nes ji turi daugiau išteklių. Žinomas faktas, kad derybos tarp komandų yra sėkmingesnės nei tarp individų. Visa esanti komandos galia priklauso nuo komandos sudėties. Komanda turi būti atsargiai pasirenkama, kad būtų pakankami galios ištekliai.
9. *Kiti situaciniai galios šaltiniai*. C. L. Karrass (1970) taip pat nustatė tokius situacinius galios šaltinius: skirtumai tarp šalių, atsižvelgiant į įsipareigojimus,

konkurenciją, neapibrėžtumą, drąsą, derėjimosi gebėjimus, laiką ir pastangas.

Be situacinės galios, individo asmeninės savybės, įgūdžiai, gebėjimai, motyvacija taip pat yra galių šaltiniai. Individas gali turėti tris motyvus arba galios šaltinius (Nieuwmeijer 1988):

- 1) užsibrėžtą tikslą,
- 2) galios poreikį. O tai irgi, anot D. C. McClelland ir D. H. Burnham (1976), turi didelę įtaką deryboms,
- 3) siekį priklausyti tam tikrai grupei, tam tikram santykių ratui (turėti tam tikrus asmeninius santykius).

Kiti galios šaltiniai. Šiuo atveju konkretūs galios šaltiniai neglūdi žmonėse, komandose ar derybų situacijose, jie yra už jų. Pavyzdžiui, ekonominė rinka ir strateginių išteklių turėjimas.

Aiškus suvokimas ne tik veikia galių formavimą, bet ir galia turi objektyviai egzistuoti bei turėti įtakos galimybių. Derybininkas turi galvoti arba žinoti, kad jis turi galią, ir oponentas turi tikėti tuo ir priimti tai. Galios esmė yra jos turėjimas ir to suvokimas. Vienos derybų pusės turima galia ir kitos derybų pusės suvokimas apie tai – apie pirmos derybų pusės prieigą prie išteklių ir tų išteklių vertę, lemia galios jėgą (Nieuwmeijer 1988; Pienaar, Robinson 1983).

Išanalizavus mokslinių tyrimų apie galios, kaip reiškinio, prigimtį ir suvokimą rezultatus (literatūros analizė atlikta nuo 1957 m. iki šių dienų), galima teigti, kad galios svarba derybose yra labai didelė. Tyrimų analizės rezultatas tai, kad derybų strategijos pagrindas yra derybų galia, nes, planuojant derybų strategiją, būtina yra susitelkti į derybinių galių formavimą.

## Išvados

Norint efektyviai valdyti derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą būtina pažinti, suprasti ir atskleisti besiderančių pusių derybines galias. Tinkamai identifikavus savo ir oponento derybinių galių elementus, derybų procesas gali vykti sklandžiau, o galutinis derybų rezultatas gali būti žymiai geresnis. Neįvertinus kai kurių svarbių derybinių galių elementų gali likti neįtrauktos į poveikio priemonių arsenalą esminės priemonės.

Galių turėjimas ir gebėjimas jas realizuoti yra labai svarbus, nes tai gali padėti kontroliuoti ir nukreipti partnerio, oponento veiksmus. Individo galia (arba jos trūkumas) atsiskleidžia susitikimuose akis į akį ir yra formuojama informacijos mainų metu, grupės narių sąveikos procesuose, dalyvaujant kolektyvinėje, grupinėje veikloje.

Atlikęs galios apibrėžimų analizę straipsnio autorius pateikia tokį galios apibrėžimą – tai galimybė daryti įtaką ir įvertinti kitos pusės galimą pasipriešinimą, kuris gali kisti priklausomai nuo konteksto. Šiuo apibrėžimu būtų tikslinga

remtis derybose, taip pat – ir verslo derybose. Analizuojant derybų strategijų formavimo ir įgyvendinimo procesus pažymima, jog derybų dalyvių galios gal kisti netgi pereinant nuo vieno derybų klausimo prie kito – derybinių galių santykis keičiasi kiekvienu atskiru klausimu.

Kai besiderančios pusės gerbia vieną kitą ir dalijasi atsakomybe dėl derybų sėkmės, formuojasi simetriniai galios santykiai. Orientacija derybose tik į rezultatą, nesiekiant ilgalaikių bendradarbiavimo santykių, veda vienpusių galios santykių link, kur kiekviena pusė siekia sukurti savo pačios galią ir vyrauti.

Galios naudojimo pasekmės kiekvienai situacijai yra unikalios. Nelygybė tarp besiderančių pusių gali paskatinti vienos derybų pusės galios augimą ir jos realizavimą, turintį lemiamą reikšmę derybų galutiniam rezultatui. Čia įtakos gali turėti derybų vieta ar derybininko statusas, kurį jis turi derybose – tai reiškia svarbą, kurią kita pusė priskiria individui ar kitai derybų šaliai.

## Literatūra

- Bacharach, S. B.; Lawler, E. J. 1981. *Bargaining: power, tactics and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baker, W. E. 1990. Market networks and corporate behaviour, *The American Journal of Sociology* 96(3): 589–625. <http://dx.doi.org/10.1086/229573>
- Benton, W. C.; Maloni, M. 2005. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management* 23: 1–22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Berger, J.; Cohen, B. P.; Zelditch, M., Jr. 1972. Status characteristics and social interaction, *American Sociological Review* 37(3): 241–255. <http://dx.doi.org/10.2307/2093465>
- Bierstedt, R. 1950. An analysis of social power, *American Sociological Review* 15: 730–738.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Blois, K. 2005. Self-interest and not benign power – a comment on Hingley’s “power to all our friends”, *Industrial Marketing Management* 34: 859–862. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.002>
- Bonoma, T. V.; Johnston, W. J. 1978. The social psychology of industrial buying and selling, *Industrial Marketing Management* 17: 213–224. [http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(78\)90038-X](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(78)90038-X)
- Bourdieu, P. 1985. The social space and the genesis of groups, *Theory Soc.* 14(6): 723–744. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00174048>
- Bradshaw, P. 1998. Power as dynamic tension and its implications for radical organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(2): 121–143. <http://dx.doi.org/10.1080/135943298398835>
- Brown, J. H.; Raven, B. H. 1994. Power and compliance in doctor/patient relationships, *Journal of Health Psychology* [Revista de Psicología de la Salud] 6(1).
- Bugental, D. M. 2000. Acquisition of the algorithms of social life: A domain based approach, *Psychol. Bull.* 126(2): 187–219. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.187>
- Busch, P.; Wilson, D. T. 1976. An experimental analysis of salesman’s expert and referent bases of power in the buyer-seller dyad, *Journal of Marketing Research* 13: 3–11. <http://dx.doi.org/10.2307/3150896>
- Buss, D. M.; Craik, K. H. 1981. The act frequency analysis of interpersonal dispositions: aloofness, gregariousness, dominance and submissiveness, *J. Pers.* 49: 175–192. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1981.tb00736.x>
- Chen, I. J.; Paulraj, A.; Lado, A. 2004. Strategic purchasing, supply management and firm performance, *Journal of Operations Management* 22(5): 505–523. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Cheng, T.; Sculli, D.; Chan, F. S. 2001. Relationship dominance – rethinking management theories from the perspective of methodological relationalism, *Journal of Managerial Psychology* 16(2): 97–106. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940110380933>
- Clegg, S. R. 1989. *Frameworks of power*. Sage Publications, London.
- Copeland, J. T. 1994. Prophecies of power: motivational implications of social power for behavioral confirmation, *J. Pers. Soc. Psychol.* 67(2): 264–277. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.67.2.264>
- Coser, L. A. 1967. *Continuities in the study of social conflict*. Free Press. 1967.
- Cousins, P. D. 2002. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8(2): 71–82. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00006-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00006-5)
- Cox, A. 1999. Power, value and supply chain management, *Supply Chain Management: an International Journal* 4(4): 167–175.
- Cox, A. 2004a. Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange, *Supply Chain Management: an International Journal* 9(5): 410–420. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540410560793>
- Cox, A. 2004b. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains, *Supply Chain Management: an International Journal* 9(5): 346–356.
- Cox, A. 2004c. Managing appropriately in power regimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases, *Supply Chain Management: an International Journal* 9(5): 357–371.
- Cox, A.; Watson, G.; Lonsdale, C.; Sanderson, J. 2004. Managing appropriately in power regimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases, *Supply Chain Management: an International Journal* 9(5): 357–371.
- Croom, S.; Romano, P.; Giannakis, M. 2000. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6: 67–83. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00030-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00030-1)
- Dahl, R. A. 1957. The concept of power, *Behavioural Science*, 201–215.



- Depret, E.; Fiske, S. T. 1993. Social cognition and power: some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation, in G. Weary; F. Gelicher; & K. L. Marsh (Eds.). *Control motivation and social cognition*, 176–202. New York: Springer-Verlag.
- Dovidio, J. F.; Ellyson, S. L. 1982. Decoding visual dominance: Attributions of power based on relative percentages of looking while speaking and looking while listening, *Soc. Psychol Quart.* 45(2): 106–113. <http://dx.doi.org/10.2307/3033933>
- Eagly, A. H.; Johnson, B. T. 1990. Gender and leadership style: a meta-analysis, *Psychol. Bull.* 108(2): 233–256. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Elangovan, A. R.; Xie, J. L. 2000. Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, *Leadership & Organization Development Journal* 21(6): 319–328. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010343095>
- Emerson, R. M. 1969. Operant psychology and exchange theory, in Burgess, R.; Bushell, D. Jr. (Eds.). *Experimental analysis of social processes: implications for a Behavioral Sociology*. New York: Columbia University Press, 379–405.
- Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations, *American Sociological Review* 27: 31–40. <http://dx.doi.org/10.2307/2089716>
- Emerson, R. M. 1972a. Exchange theory, part I: a psychological basis for social exchange, in J. Berger, M. Zelditch, Jr.; B. Anderson (Eds.). *Social theories in progress* 2: 38–57. Boston: Houghton-Mifflin.
- Emerson, R. M. 1972b. Exchange theory, part II: Exchange relations and networks, in J. Berger, M. Zelditch, Jr.; B. Anderson (Eds.). *Social theories in progress* 2: 58–87. Boston: Houghton-Mifflin.
- Erchul, W. E.; Raven, B. H. 1997. Social power in school consultation: A contemporary view of French and Raven's bases of power model, *Journal of School Psychology* 35(2): 137–171. ISSN 0022-4405.
- Fellner, G.; Güth, W. 2003. What limits escalation? Varying threat power in an ultimatum experiment, *Economics Letters* 80: 53–60. [http://dx.doi.org/10.1016/S0165-1765\(03\)00063-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0165-1765(03)00063-6)
- Fern, E. F.; Brown, J. R. 1984. The industrial/consumer marketing dichotomy: a case of insufficient justification, *Journal of Marketing* 48: 68–77.
- French, J. R. E.; Raven, B. H. 1968. The basis of social power, in Cartwright, D.; Zandler, A. (Eds.). *Group dynamics: research and theory*. 3rd ed. London: Harper & Row.
- French, J. R. E., Jr.; Raven, B. H. 1959. The bases of social power, in D. Cartwright (Ed.). *Studies in social power*, 150–167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Galinsky, A. D.; Gruenfeld, D. H.; Magee, J. C. 2003. From power to action, *J. Pers. Soc. Psychol.* 85(3): 453–466. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.453>
- Gaski, J. E. 1986. Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercises of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources, *Journal of Marketing Research* 23: 62–77. <http://dx.doi.org/10.2307/3151777>
- Gelderman, C. J.; Semeijn, J.; De Zoete, R. 2008. The use of coercive influence strategies by dominant suppliers, *Journal of Purchasing & Supply Management* 14: 220–229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2008.06.003>
- Gold, G. J.; Raven, B. 1992. Interpersonal influence strategies in the Churchill-Roosevelt bases-for-destroyers exchange, *Journal of Social Behavior and Personality* 7: 245–272.
- Goldstein, S. B.; Sies, L. F. 1974. *The communication contract*. Illinois: Charles C. Thomas.
- Guinote, A. 2007. Power and goal pursuit, *Pers. Soc. Psychol. Bull.* 30(8): 1076–1087. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167207301011>
- Guinote, A.; Judd, C. M.; Brauer, M. 2002. Effects of power on perceived and objective group variability: Evidence that more powerful groups are more variable, *J. Pers. Soc. Psychol.* 82(5): 708–721. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.708>
- Hall, J. A.; Coats, E. J.; LeBeau, L. S. 2005. Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis, *Psychol. Bull.* 131(6): 898–924. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.898>
- Hamblin, R. L.; Kunkel, J. H. 1977. *Behavioral theory in sociology*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.
- Henley, N. M. 1977. *Body politics: power, sex, and nonverbal communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hingley, M. K. 2005a. Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply, *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(8): 551–569. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550510608368>
- Hingley, M. K. 2005b. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships, *Industrial Marketing Management* 34: 848–858. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.008>
- Hinkin, T. R.; Schreisheim, C. A. 1990. Relations between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed supervisory power, *Human Relations* 43: 221–237. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679004300302>
- Ho, D. Y. F. 1991. Relational orientation and methodological individualism, *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society* 26/27: 81–95.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange, *The American Journal of Sociology* 63: 597–606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Hunt, S. D.; Nevin, J. R. 1974. Power in a channel of distribution: Sources and consequences, *Journal of Marketing Research* 11: 186–193. <http://dx.doi.org/10.2307/3150557>
- Hurley, A. E.; Scandura, T. A.; Schriesheim, C. A.; Brannick, M. T.; Seers, A.; Vandenberg, R. J.; Williams, L. J. 1997. Exploratory and confirmatory factor analysis: guidelines, issues, and alternatives, *Journal of Organizational Behavior* 18(6): 667–683 (November). [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<667::AID-JOB874>3.0.CO;2-T](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<667::AID-JOB874>3.0.CO;2-T)
- Ireland, P. 2004. Managing appropriately in construction power regimes: understanding the impact of regularity in the project environment, *Supply Chain Management: An International Journal* 9(5): 372–382.
- Jamieson, D. W.; Thomas, K. W. 1974. Power and conflict in the student-teacher relationship, *Journal of Applied Behavioral Science* 10: 321–336. <http://dx.doi.org/10.1177/002188637401000304>



- Janda, S.; Murray, J. B.; Burton, S. 2002. Manufacturer-supplier relationships: an empirical test of a model of buyer outcomes, *Industrial Marketing Management* 31(5): 411–420. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00157-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00157-2)
- Johnson, P. 1976. Women and power: toward a theory of effectiveness, *Journal of Social Issues* 32: 99–110. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1976.tb02599.x>
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karrass, C. L. 1970. *The negotiating game*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Keltner, D.; Van Kleef, A. G.; Chen, S.; Kraus, M. W. 2008. A reciprocal influence model of social power: emerging principles and lines of inquiry, in M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press 40: 151–192. ISSN 0065–2601, ISBN 9780120152407.
- Keltner, D.; Gruenfeld, D. H.; Anderson, C. 2003. Power, approach, and inhibition, *Psychol. Rev.* 110(2): 265–284. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Kipnis, D. 1972. Does power corrupt?, *J. Pers. Soc. Psychol.* 24(1): 33–41. <http://dx.doi.org/10.1037/h0033390>
- Kipnis, D. 1976. *The Powerholders*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Knoke, D. 1990. *Political networks: the structural perspective (Cambridge)*. UK: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511527548>
- Koning, L.; Steinel, W.; van Beest, I.; van Dijk, E. 2011. Power and deception in ultimatum bargaining, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(1): 35–42. ISSN 0749-5978.
- Lachman, R. 1989. Power from what? A reexamination of its relationships with structural conditions, *Administrative Science Quarterly* 34: 231–251. <http://dx.doi.org/10.2307/2989897>
- Lai, C. 2007. The effects of influence strategies on dealer satisfaction and performance in Taiwan's motor industry, *Industrial Marketing Management* 36: 518–527. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.015>
- Laing, A. W.; Lian, P. C. S. 2005. Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships, *Journal of Services Marketing* 19(2): 114–128. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040510591420>
- Langner, C. A.; Keltner, D. 2008. Power and emotion, *J. Exp. Soc. Psychol.* Manuscript in preparation.
- Liu, Y. 2011. Power perceptions and negotiations in a cross-national email writing activity, *Journal of Second Language Writing* 20(4): 257–270. ISSN 1060-3743. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jslw.2011.06.001>
- McClelland, D. C., Burnham, D. H. 1976. *Power is the great motivator*. Harvard Business Review 54.
- Meehan, J.; Wright, G. H. 2011. Power priorities: a buyer-seller comparison of areas of influence, *Journal of Purchasing and Supply Management* 17(1): 32–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2010.05.002>
- Meehan, J.; Wright, G. H. 2012. The origins of power in buyer-seller relationships, *Industrial Marketing Management* 41(4): 669–679. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>
- Mintzberg, H. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Molm, L. D. 1990. Structure action, and outcomes: the dynamics of power in social exchange, *American Sociological Review* 55: 427–447. <http://dx.doi.org/10.2307/2095767>
- Moskowitz, D. S. 1994. Cross-situational generality and the interpersonal circumplex, *J. Pers. Soc. Psychol.* 66(5): 921–933. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.921>
- Mowday, R. T. 1979. Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations, *Academy of Management Journal* 22: 709–725. <http://dx.doi.org/10.2307/255810>
- Munduate, L.; Dorado, M. A. 1998. Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(2): 163–177. <http://dx.doi.org/10.1080/135943298398853>
- Nielson, C. C. 1998. An empirical examination of the role of “closeness” in industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing* 32(5/6): 441–463. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569810215812>
- Nieuwmeijer, L. 1988. *Negotiation: methodology and training*. Human Sciences Research Council, Sigma Press, 180 p. ISBN 07969-1303-X
- Overbeck, J. R.; Park, B. 2001. When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers, *J. Pers. Soc. Psychol.* 81(4): 549–565. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.549>
- Owens, D. A.; Sutton, R. I. 2001. Status contests in meetings: Negotiating the informal order, in M. Turner (Ed.). *Groups at work: theory and research*. Erlbaum, Mahwah, NJ, 299–316.
- Payan, J.; Nevin, J. R. 2006. Influence strategy efficacy in supplier-distributor relationships, *Journal of Business Research* 59: 457–465. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.002>
- Perrow, C. 1970. *Organizational analysis: a sociological view*. New York: Wadsworth.
- Pettigrew, A.; McNulty, T. 1998. Sources and uses of power in the boardroom, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(2): 197–214.
- Pienaar, W. D.; Robinson, C. G. 1983. *Bargaining and negotiation, Four day workshop, Seminar series 8*, University of South Africa, School of Business Leadership, Pretoria.
- Pinnington, B. D.; Scanlon, T. J. 2009. Antecedents of collective-value within business-to-business relationships, *European Journal of Marketing* 43(1/2): 31–45. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560910923229>
- Podolny, J. M. 1993. A status-based model of market competition, *The American Journal of Sociology* 98(4): 829–872. <http://dx.doi.org/10.1086/230091>
- Raven, B. H. 1965. Social influence and power, in I. D. Steiner; M. Fishbein (Eds.). *Current studies in socialpsychology*, 371–381. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Raven, B. H. 1990. Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power, *Political Psychology* 11(3): 493–520. <http://dx.doi.org/10.2307/3791662>
- Raven, B. H. 1999. Influence, power, religion, and the mechanisms of social control, *J. Social Issues Special Issue: Social Influence and Social Power: Using Theory for Understanding Social Issues* 55(1): 161–186.

- Raven, B. H.; Litman-Adizes, T. 1986. Interpersonal influence and social power in health promotion, in Z. Salisbury; S. Kar; J. Zapka (Eds.). *Advances in health education and promotion*, 181–210. Greenwich, CT: JAI Press.
- Raven, B. H.; Centers, R.; Rodrigues, A. 1975. *The bases of conjugal power*.
- Reid, S. A.; Ng, S. H. 1999. Language, power, and intergroup relations, *J. Social Issues Special Issue: Social Influence and Social Power: Using Theory for Understanding Social Issues* 55(1): 119–139.
- Rodin, J.; Janis, I. L. 1982. The social influence of physicians and other health care practitioners as agents of change, in H. S. Friedman; R. M. DiMatteo (Eds.). *Interpersonal issues in health care*, 33–50. New York: Academic Press.
- Rogers, M. F. 1974. Instrumental and intra-resources: the bases of power, *The American Journal of Sociology* 79: 1418–1433. <http://dx.doi.org/10.1086/225708>
- Rollins, B. C.; Darwin, T. L. 1973. *A theory of parental power and child compliance. Power in families*. New York: John Wiley and Sons. 55 p.
- Rubin, J. Z.; Brown, B. R. 1975. *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rudolph, P. 2001. What supply chain do you want to be in?, in *10th International Annual IPSERA Conference*, Jonköping, Sweden, 765–775.
- Sanderson, J. 2004. Opportunity and constraint in business-to-business relationships: insights from strategic choice and zones of manoeuvre, *Supply Chain Management: An International Journal* 9(5): 392–401.
- Savin-Williams, R. C. 1977. Dominance in a human adolescent group, *Anim. Behav.* 25(2): 400–406. [http://dx.doi.org/10.1016/0003-3472\(77\)90014-8](http://dx.doi.org/10.1016/0003-3472(77)90014-8)
- Schmickl, E. D. 1977. Corporate manpower planning – a future perspective, in M. E. Nasser, et al. (Eds.). *Readings in organisational behaviour*. Johannesburg: McGraw-Hill, 175–191.
- Sidanius, J.; Pratto, F. 2001. Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression, *Am. J. Sociol.* 106(5): 1436–1440.
- Simpson, B.; Markovsky, B.; Steketee, M. 2011. Power and the perception of social networks, *Social Networks* 33(2): 166–171, ISSN 0378-8733. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2010.10.007>
- Sinha, J. B.; Singh-Sengupta, S. 1991. Relationship between managers' power and the perception of their non-managers' behavior, *Indian Journal of Industrial Relations* 26: 341–351.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. 2002. Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power of superiors' choices of influence strategy, *Journal of Organizational Behavior* 23(2): 167–179. <http://dx.doi.org/10.1002/job.133>
- Stahelski, A. J.; Frost, D. E.; Patch, M. E. 1989. Use of socially dependent bases of power: French and Raven's theory applied to workgroup leadership, *Journal of Applied Social Psychology* 19: 283–297. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1989.tb00055.x>
- Suleiman, R. 1996. Expectations and fairness in a modified ultimatum game, *Journal of Economic Psychology* 7: 531–554. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(96\)00029-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(96)00029-3)
- Svensson, G. 2002. The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships, *The Journal of Business and Industrial Marketing* 17(1): 56–74. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620210415208>
- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. 1959. *The social psychology of groups*. Wiley, New York.
- Tiedens, L. Z. 2001. Anger and advancement versus sadness and subjugation: the effect of negative emotion expressions on social status conferral, *J. Pers. Soc. Psychol.* 80(1): 86–94. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.86>
- Tiedens, L. Z.; Fragale, A. R. 2003. Power moves: complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior, *J. Pers. Soc. Psychol.* 84(3): 558–568. University of Michigan Press. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.558>
- Van Dijk, E.; Vermunt, R. 2000. Strategy and fairness in social decision making: sometimes it pays to be powerless, *Journal of Experimental Social Psychology* 36: 1–25. <http://dx.doi.org/10.1006/jesp.1999.1392>
- Van Kleef, G. A.; De Dreu, C. K. W.; Pietroni, D.; Manstead, A. S. R. 2006. Power and emotion in negotiation: power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making, *Eur. J. Soc. Psychol. Special Issue Social Power* 36: 557–581. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.320>
- Vescio, T. K.; Snyder, M.; Butz, D. A. 2003. Power in stereotypically masculine domains: a social influence strategy X stereotype match model, *J. Pers. Soc. Psychol.* 85(6): 1062–1078. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.6.1062>
- Webster, F. E.; Wind, Y. 1972. A general model for understanding organizational buying behavior, *Journal of Marketing* 36: 12–19. <http://dx.doi.org/10.2307/1250972>
- Wilkinson, I. F. 1996. Distribution channel management: power considerations, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 26(5): 31–41. <http://dx.doi.org/10.1108/09600039610757692>
- Willer, D.; Lovaglia, M. J.; Markovsky, B. 1997. Power and influence: a theoretical bridge, *Social Forces* 76: 571–603.
- Wilson, D. F. 2000. Why divide consumer and organizational buyer behaviour?, *European Journal of Marketing* 34(7): 780–796. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331207>
- Wong, A.; Tjosvold, D.; Zhang, P. 2005. Developing relationships in strategic alliances: commitment to quality and cooperative interdependence, *Industrial Marketing Management* 34(7): 722–731. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.007>
- Yukl, G. A. 1989. *Leadership in organisations*. 2nd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Zartman, I W. 1974. The political analysis of negotiations, *World Politics* 26: 385–399. <http://dx.doi.org/10.2307/2009936>

## **BARGAINING POWER IN THE SYSTEM OF NEGOTIATIONS STRATEGY: ESSENCE, CONCEPTION, ELEMENTS**

**K. Peleckis**

Abstract

In order to manage effectively the process of formulation negotiation strategy and its implementation it is necessary to know, understand and reveal the powers of negotiating parties. Scientific

analysis of literature sources enabled to present the concept of bargaining power, to describe the basic elements and principles of bargaining power. The analysis demonstrated that scientific literature contains a number of researches devoted for investigations of power in negotiations, internal relations of organisations, human social relations. This article presents the definition of negotiation power, analyses the nature of negotiation power, its resources, elements and their relationships. Negotiating power is essential in shaping the negotiating strategy. Analysis of bargaining power definitions in the scientific literature suggests that the content of powers definition varies in dependance on its application context. In order to reach better cognition of the bargaining power, a comprehensive overview of the researches of the bargaining powers in recent decades is necessary. The article also provides recommendations for further research.

**Keywords:** power, concept of power, the nature of power, bargaining power, elements of bargaining power.