ISM Executive School

DERYBOS IR ĮTAKA

2026 m. / Rudens semestras

Modulio anotacija

Šiuolaikinėse organizacijose vadovams nuolat tenka dalyvauti derybose - tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Jie derasi dėl resursų, terminų, atsakomybių, bendradarbiavimo sąlygų, partnerystės modelių, komercinių pasiūlymų, investicijų, kainodaros ar kitų susitarimų, nuo kurių priklauso organizacijos rezultatai. Todėl gebėjimas strategiškai planuoti derybas, valdyti jų eigą ir pasiekti tvarius susitarimus yra viena svarbiausių šiuolaikinio vadovo kompetencijų.

ISM Derybų ir įtakos vadovams modulio siekis - ugdyti vadovų gebėjimą profesionaliai pasirengti vidinėms ir išorinėms deryboms, sistemiškai derinti strategiją ir taktiką, taikyti argumentavimo bei įtakos principus ir kurti tvarius susitarimus sudėtingose vadybinėse situacijose.

Modulio pagrindas apima įvairius empirinių tyrimų pagrindu sukurtuss derybų ir įtakos modelius, atitinkančius geriausias pasaulines praktikas. Tarp pagrindinių orientyrų - Harvard principinių derybų modelis, 3-D Negotiation modelis ir socialinės įtakos principai pagal Cialdini, tačiau modulis jais neapsiriboja. Studijų metu taip pat nagrinėjama platesnė šiuolaikinių derybų modelių įvairovė, jų taikymo sąlygos, skirtumai, privalumai ir ribotumai.

Modulyje derybos analizuojamos trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis: struktūriniame - nagrinėjančiame platesnę derybų sistemą: šalis, jų tarpusavio priklausomybę, galios santykius, alternatyvas ir derybų architektūrą; strateginiame - apimančiame interesų supratimą, derybų krypties valdymą, vertės kūrimą ir susitarimo logiką; ir taktiniame - susijusiame su elgesiu, pasirinkimais ir veiksmais derybų procese.

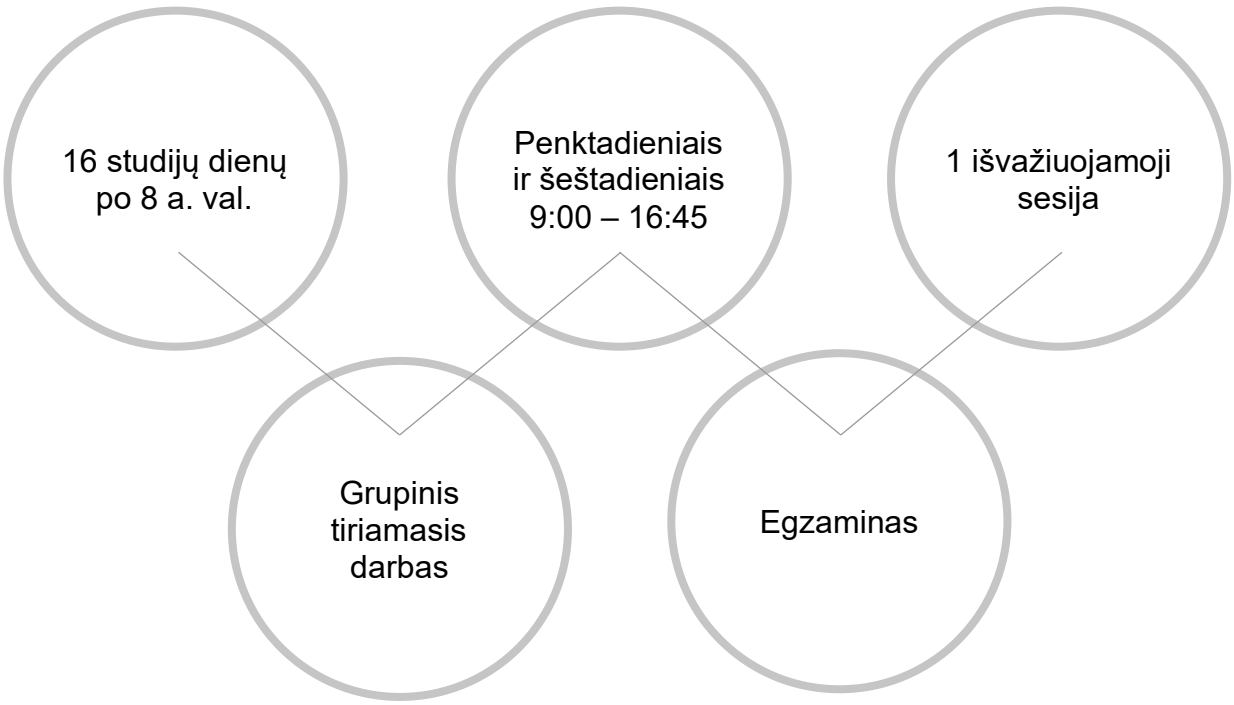
Modulyje yra mokomasi analizuojant realias derybų situacijas, nagrinėjant skirtingus derybų modelius, dalyvaujant derybų simuliacijose ir reflektuojant profesinėje praktikoje patiriamus derybinius iššūkius.

Modulio dalyviai pasisemia ne tik teorinių strateginių derybų žinių, bet ir praktiškai taiko derybų strategijos ir taktikos principus įvairiuose vidinių ir išorinių derybų kontekstuose.

Modulis skirtas vadovams, kurie siekia stiprinti strateginių derybų kompetencijas, reguliariai dalyvauja vidinėse ir išorinėse derybose su klientais, partneriais, tiekėjais, investuotojais ar kolegomis organizacijos viduje, nori geriau suprasti, kaip taikyti argumentaciją ir įtaką derybų kontekste ir siekia profesionaliai valdyti sudėtingas, daugiašales, tarpkultūrines ar didelės įtampos derybas.

Baigę modulį suprasite pagrindinius šiuolaikinius strateginių derybų modelius ir gebėsite kritiškai vertinti jų taikymo logiką, analizuoti interesus, alternatyvas, galios dinamiką ir derybų architektūrą bei tikslingai derinti skirtingus derybų būdus. Mokėsite sistemiškai derinti strategiją ir taktiką skirtinguose derybų etapuose, taikyti argumentavimo ir įtakos principus, kurti vertę ir struktūruoti tvarius susitarimus. Atpažinsite manipuliatyvias taktikas ir gebėsite į jas profesionaliai reaguoti. Sustiprinsite gebėjimą vesti sudėtingas, daugiašales ir tarpkultūrines derybas.

Modulio vadovė Donata Masiulionė – organizacijų psichologė, pardavimų trenerė ir organizacijų konsultantė, kurios profesinė veikla apima darbą su Lietuvos ir tarptautinėmis organizacijomis, ugdant vadovų ir komandų gebėjimus veikti sudėtingose tarpasmeninėse, komercinėse ir organizacinėse situacijose. Jos ekspertiškumas ypač siejasi su psichologiniais derybų pagrindais – interesų atpažinimu, įtakos mechanizmų taikymu, emocinės kompetencijos vaidmeniu derybose, argumentavimo kokybe ir santykių kūrimu siekiant tvarių susitarimų. Akademinį jos profilį stiprina ilgametė dėstymo patirtis – dešimtmetį ji dėstė psichologijos specialybės studentams, taip sistemingai jungdama teorines organizacijų psichologijos žinias su praktiniu jų taikymu. Ši patirtis leidžia jai modulyje nuosekliai integruoti derybų teoriją, psichologinę analizę ir konsultacinę praktiką, padedant vadovams geriau suprasti ne tik derybų techniką, bet ir žmogiškuosius procesus, kurie lemia derybų eigą bei rezultatą. Kaip modulio vadovė ji užtikrina akademinio pagrįstumo, praktinio aktualumo ir vadovų kompetencijų ugdymo dermę.



Pagrindinės modulio temos

Derybų pagrindai ir savęs pažinimas:

- Derybų pagrindai ir vadovo vaidmuo
- Derybų modelių įvairovė
- Derybininko psichologija: šališkumai, emocijos ir savimonė
- Strateginis pasirengimas ir derybų architektūra

Derybų mechanika:

- Vertės kūrimas ir susitarimų dizainas
- Vertės įtvirtinimas: inkaravimas, įrėminimas ir nuolaidų strategija
- Taktika prie derybų stalo ir aklaviečių valdymas
- Argumentacija, įtaka, galia ir koalicijų kūrimas

Žmogiškasis ir etinis matmuo derybose:

- Emocijos kaip strategija, sunkūs pokalbiai ir santykių valdymas
- Manipuliacijos, spaudimas ir derybų etika
- Lytis, kultūra ir derybų normos

Sudėtingi derybų taikymo kontekstai:

- Derybos organizacijos viduje
- Daugiašalės ir aukšto matomumo derybos
- Tarptautinės ir tarpkultūrinės derybos
- Derybos skaitmeninėje aplinkoje ir DI era

ISM Executive School

2026 m. rudens semestro kalendorius

Rugsėjis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30			

Spalis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
			1	2	3
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31

Lapkritis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
2	3	4	5	6	7
9	10	11	12	13	14
16	17	18	19	20	21
23	24	25	26	27	28
30					

Gruodis / 2026					
P	A	T	K	P	Š
	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26
28	29	30	31		

Sausis / 2027					
P	A	T	K	P	Š
				1	2
4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23
25	26	27	28	29	30

Kalendoriaus žymėjimų reikšmės:

- Modulio užsiėmimai; 8 akademinės valandos per dieną
- Išvykstamoji modulio sesija
- Įvadinis finansų seminaras (vakarais; pasirenkama veikla studentams, kurie prieš bet kurio modulio studijas nori susipažinti su finansų pagrindais)
- Įvadas į studijas studijuojantiems ISM pirmąjį semestrą (vakare; pasirenkama veikla)
- Socialinių tyrimų metodų seminaras (vyksta tik tam tikruose moduliuose)
- Modulio baigiamieji atsiskaitymai: egzaminas ir tiriamųjų darbų pristatymai
- Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas

ISM Executive School

Modulio dėstytojai



Donata Masiulionė

- „Derybos ir įtaka“ modulio vadovė.
- Organizacijų psichologijos magistrė, daugiau kaip 20 metų analizuojanti organizacijų procesus ir jų efektyvumo prielaidas.
- B2B ir B2C pardavimų komandų ir jų vadovų trenerė bei organizacijų konsultantė, dirbanti su žinomiausiomis ir didžiausiomis Lietuvoje finansų, telekomunikacijų, IT, farmacijos ir gamybos sektorių komandomis.
- Profesinėje veikloje specializuojasi derybų ir pardavimo psichologijos, įtakos, derybų proceso valdymo ir efektyvių susitarimų temose.



Prof. Dr. Dalius Misiūnas

- ISM Vadybos ir Ekonomikos universiteto rektorius.
- Elektros ir elektronikos inžinerijos mokslų daktaras (Lundo Universitetas, Švedija).
- Turi daugiau kaip 10 metų patirtį skirtingose verslo organizacijose: SWECO“, „Ernst&Young“, „Lietuvos energija“, „Maxima Grupė“.
- Nepriklausomas „AUGA group“ valdybos narys ir pirmininkas, Swedbank nepriklausomas tarybos narys ir Šiaurės Europos žaliosios energetikos bendrovės Gren valdybos narys.



Darius Pietaris

- Derybų konsultantas, treneris ir komandų koučeris, turintis daugiau nei 25 metų patirtį derybininkų ugdymo ir organizacijų vystymo srityse.
- Profesinė veikla apima emocinę kompetenciją derybose, lyderystėje, komandoje ir santykiuose su klientais.
- INWIN Derybų instituto bendrąjkūrėjas, EMCC akredituotas sisteminio komandų koučingo specialistas.
- Baigęs Harvard Law School Program on Negotiation (PON) derybų ir konfliktų sprendimo programas.
- Per savo karjerą sukūrė daugiau nei 100 ugdymo programų ir dirbo su daugiau nei 1 200 organizacijų Europoje, Centrinėje Azijoje ir Kinijoje.
- Profesinis fokusas – derybų psichologija**:** emocijų, suvokimo, galios ir paslėptų interesų įtaka derybų rezultatams.



Artūras Jonkus

- Buvęs Lietuvos diplomatas, daugiau kaip 30 metų patirtį turintis derybų ir strateginės komunikacijos praktikas bei dėstytojas.
- Organizacijų vadovų, viešojo sektoriaus institucijų ir verslo komandų konsultantas bei treneris, dirbantis su aukščiausio lygmens vadovais Lietuvoje ir užsienyje.
- Profesinėje veikloje specializuojasi strateginių derybų, konfliktų valdymo, strateginės komunikacijos bei krizių komunikacijos temose.
- „1323“ komunikacijos agentūros direktorius.
- Vilniaus universiteto praktikos docentas.
- Daugiau nei 25 m. dirba korporatyvinės komunikacijos, viešųjų reikalų ir diplomatijos srityse.
- Dirbęs su Phillip Morris International, SEB Arena, Tieto, Valstybės kontrolės, Huawei, Lexus, Lietuvos Draudimas ir kitų Lietuvos ir tarptautinių kompanijų komunikacijos strategijomis.
- Dėsto korporacinės komunikacijos valdymą Vilniaus universitete bei tarptautines derybas ISM vadybos ir ekonomikos universitete.
- Kelių tarptautinių startuolių (IQ Polls, RottenWifi) įkūrėjas.



Dainius Peldžius

- Pardavimų valdymo, derybų ir efektyvaus vadovavimo praktikas, 30 metų tyrinėjantis organizacijų efektyvumą.
- Derybų ir profesionalaus pardavimo konsultantas-treneris, dirbantis su reikliausiomis maksimaliam mokymų ir konsultacijų rezultatui Lietuvos įmonėmis.
- Specializuojasi strateginių ir komercinių derybų, darbo su svarbiausiais klientais, pardavimo sistemų vystymo ir pardavimo komandų ugdymo srityse.



Joseph McMahon

- „SAME Solutions“ operacijų vadovas, turintis daugiau kaip 20 metų patirties lyderystės, krizių valdymo ir organizacijų veiklos aukštos rizikos aplinkose srityse.
- Buvęs Didžiosios Britanijos kariuomenės kapitonas, baigęs Karališkąją karo akademiją Sandhurste ir vadovavęs operacijoms Šiaurės Airijoje bei Irake; vėliau dirbo kariniu patarėju Jungtinių Arabų Emyratų vyriausybei Dubajuje ir Abu Dabyje.
- Konsultavo tarptautines organizacijas ir dideles įmones strateginės rizikos, krizių valdymo ir vadovų rengimo klausimais, tarp jų – Tarptautinį olimpinį komitetą, AXA Group ir tarptautines bendroves Artimuosiuose Rytuose, Afrikoje bei Pietų Amerikoje.
- Turi Londono ekonomikos mokyklos politikos ir tarptautinių santykių bakalauro laipsnį bei Lesterio universiteto tarptautinio saugumo studijų magistro laipsnį; dėstymo ir profesinio intereso sritys – lyderystė, sprendimų priėmimas sudėtingomis aplinkybėmis ir organizacijų pasirengimas krizinėms situacijoms.



Tomas Kriščiūnas

- Derybų ir pardavimų strategas, treneris ir praktikas, su stipria ekspertine orientacija į tarptautines derybas, verslo augimą ir eksporto plėtrą tarpkultūrinėse erdvėse.
- Dirbęs vadovaujančiose ir pardavimų pozicijose Lietuvoje, Estijoje, Latvijoje, Artimuosiuose Rytuose, Šiaurės Amerikoje.
- Verslo konsultacinės įmonės „Pardavimų pajėgos“ įkūrėjas.
- Knygų “500 dienų su Saudo Arabijos princu“ ir „Duok mums aiškumo“ autorius.

Temų eiga

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 11 d. (penktadienis)	Modulio apžvalga. Tikslų, uždavinių ir reikalavimų pristatymas. Baigiamojo egzamino bedi tiriamojo darbo struktūros ir reikalavimų pristatymas. Atsiskaitymų tvarka.	2 ak. val.	*Donata Masiulionė*
	Derybų pagrindai ir vadovo vaidmuo Kas yra derybos ir kuo jos skiriasi nuo diskusijos, įtikinėjimo, konflikto ar paprasto pokalbio. Kokios yra vadovo rolės ir funkcijos derybų procese: atstovavimo, interesų derinimo, įtakos darymo, susitarimo kūrimo ir santykio palaikymo. Derybų proceso etapai, derybų darbotvarkė ir pagrindiniai efektyvių derybų sėkmės kriterijai.	6 ak. val.	*Donata Masiulionė*
Rugsėjo 12 d. (šeštadienis)	**Derybų modelių įvairovė** Sisteminga šiuolaikinių derybų modelių apžvalga. Distribucinės ir integracinės derybos, principinės derybos, santykių derybos, konkuravimo ir bendradarbiavimo logika. Pagrindiniai modulio teoriniai orientyrai.	8 ak. val.	*Darius Pietaris*
Rugsėjo 25 d. (penktadienis) **Išvažiuojamoji sesija**	**Derybininko psichologija: šališkumai, emocijos ir savimonė** Pagrindiniai kognityviniai šališkumai, darantys įtaką derybų sprendimams. Emocijų vaidmuo derybose. Poreikių modelis ir jų poveikis derybų dinamikąi.Savimonė kaip derybininko kompetencija. Skirtumai tarp reaktyvaus (gynybinio) ir sąmoningo (strateginio) elgesio derybose.	8 ak. val.	*Donata Masiulionė*

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Rugsėjo 26 d. (šeštadienis) **Išvažiuojamoji sesija**	**Strateginis pasirengimas ir derybų architektūra** 3-D Derybų modelis ir jo matmenys. Interesų ir pozicijų skirtumų analizė bei jos reikšmė derybų strategijai. Pasirengimo instrumentai: BATNA analizė ir stiprinimas, rezervacijos taškas, ZOPA identifikavimas, galios šaltinių inventorizacija, alternatyvų analizė ir derybinės pozicijos stiprinimo būdai. Pagrindinės derybų strategijos. Derybų architektūra kaip strateginis instrumentas.	8 ak. val.	*Darius Pietaris*
Spalio 9 d. (penktadienis)	**Vertės kūrimas ir susitarimų dizainas** Integracinių derybų būdai ir susitarimų dizaino principai. Vertės kūrimo metodai. „Derybininko dilema“ – balansas tarp vertės kūrimo ir vertės pasidalijimo.	8 ak. val.	*Donata Masiulionė*
Spalio 10 d. (šeštadienis)	**Vertės įtvirtinimas: inkaravimas, įrėminimas ir nuolaidų strategija** Pirmojo pasiūlymo pateikimo principai, jo poveikis derybų laukui ir susitarimo trajektorijai. Inkaravimo (anchoring) efektas, įrėminimo (framing) strategijos, nuolaidų valdymo logika ir modeliai, derybų tempo ir sekos poveikis rezultatui. Praktiniai klausimai: kada pateikti pirmąjį pasiūlymą, kaip reaguoti į kitos pusės inkarą, kaip valdyti nuolaidų tempą ir dydį, kaip naudoti laiko spaudimą ir tylos taktiką.	8 ak. val.	*Donata Masiulionė* *Joseph McMahon*
Spalio 23 d. (penktadienis)	**Taktika prie derybų stalo ir aklaviečių valdymas** Klausimų seka ir formulavimas, informacijos atskleidimas ir slėpimas, aktyvus klausymasis, derybinių pasiūlymų paketavimas, taktinis perėjimas nuo pozicijos prie alternatyvių variantų. Aklaviečių ir derybų lūžių valdymas: kaip atpažinti aklavietę, kaip atkurti dialogą, kaip pakeisti procesą ir sumažinti įtampą. Priemonės: taktinis atsitraukimas, procedūros keitimas, objektyvių kriterijų grąžinimas, darbotvarkės peržiūra, pertraukos ir konsultacijos.	8 ak. val.	*Darius Pietaris ir Dainius Peldžius*

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Spalio 24 d. (šeštadienis)	**Argumentacija, įtaka, galia ir koalicijų kūrimas** Kaip derybose argumentuoti savo poziciją ir stiprinti savo pasiūlymų priimtinumą: argumentacijos modeliai, įtikinėjimo logika, pasiūlymų formulavimo principai, naratyvo kūrimas. Cialdini socialinės įtakos principai. Kaip daryti poveikį situacijose, kur nėra formalaus valdžios sverto. Galios šaltiniai derybose. Koalicijų kūrimas, sąjungininkų telkimas ir interesų blokų valdymas	8 ak. val.	*Vita Akstinaitė*
Lapkričio 6 d. (penktadienis)	**Emocijos kaip strategija, sunkūs pokalbiai ir santykių valdymas** Kaip emocijos veikia derybų procesą ir kaip jas galima sąmoningai valdyti. „Sunkių pokalbių“ (Difficult Conversations) modelis. Subjektyvios vertės koncepcija. Kaip kurti ilgalaikį bendradarbiavimą, o ne tik vienkartinę pergalę; kaip išlaikyti pagarbą, teisėtumo jausmą ir reputaciją derybose	8 ak. val.	*Darius Pietaris*
Lapkričio 7 d. (šeštadienis)	**Manipuliacijos, spaudimas ir derybų etika** Manipuliatyvių taktikų analizė ir etikos klausimai. Manipuliatyvios ir agresyvios derybų taktikos. Profesionalios reakcijos strategijos. Etikos analitinė perspektyva. Kada ir kodėl manipuliacija yra ne tik neetiška, bet ir neefektyvi	8 ak. val.	*Darius Pietaris*
Lapkričio 20 d. (penktadienis)	**Lytis, kultūra ir derybų normos** Lyties ir derybų tyrimai: kaip lytis veikia derybų elgseną ir rezultatus. Skirtumai derybų iniciavime, pasiūlymų formulavime ir atlygio derybose. Kultūrinių skirtumų įtaka: kaip kultūriniai skirtumai veikia lūkesčius, bendravimo stilių, pasitikėjimo formavimą ir susitarimų logiką. Derybų normos ir kontekstas	8 ak. val	*Tomas Kriščiūnas*

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Lapkričio 21 d. (šeštadienis)	**Derybos organizacijos viduje** Derybų principai organizacijos viduje – derantis dėl išteklių, prioritetų, vaidmenų, biudžetų ir palaikymo. Kuo vidinės derybos skiriasi nuo išorinių: santykių tęstinumas, galios struktūros, informacijos asimetrija ir politinis kontekstas	8 ak. val	*Dalius Misiūnas*
Gruodžio 4 d. (penktadienis)	**Daugiašalės ir aukšto matomumo derybos** Kaip valdyti derybas, kuriose dalyvauja daugiau nei dvi šalys ir susikerta keli interesų blokai. Aukšto matomumo derybų situacijos: viešumas, žiniasklaidos dėmesys, reputacinė rizika arba spaudimas iš suinteresuotų šalių. „Dviejų lygmenų“ (two-level game) derybos. Konfliktai tarp padalinių, vadovybės, valdybos ar partnerių kaip daugiašalių derybų atvejai. Proceso valdymo priemonės	8 ak. val	*Artūras Jonkus*
Gruodžio 5 d. (šeštadienis)	**Tarptautinės ir tarpkultūrinės derybos** Skirtingos laiko sampratos, santykio ir užduoties prioritetai, tiesioginės ir netiesioginės komunikacijos stiliai, formalumo lygis, sprendimų priėmimo procesai. Praktiniai klausimai: kaip ruoštis deryboms su partneriais iš skirtingų kultūrinių kontekstų, kaip interpretuoti dviprasmišką elgesį, kaip valdyti vertėjų ir tarpininkų įtraukimą. Veiksmingos derybos per šalių ir kultūrų ribas	8 ak. val	*Tomas Kriščiūnas*
Gruodžio 18 d. (penktadienis)	**Derybos skaitmeninėje aplinkoje ir DI era** Skaitmeninės derybos: kaip keičiasi derybų dinamika, kai bendraujama el. paštu, vaizdo konferencija ar asinchroniniais kanalais. Informacijos praradimo efektai, laiko spaudimo ir atsakymo greičio poveikis, fono ir aplinkos signalai vaizdo konferencijose. DI derybose: kaip dirbtinis intelektas keičia derybų pasirengimą, derybų procesą. Etiniai klausimai	8 ak. val.	*Darius Pietaris*

Numatoma data	Tema	Akademinių valandų skaičius	Dėstytojas
Gruodžio 19 d. (šeštadienis)	Kurso apžvalga, kompleksinės derybų simuliacijos, struktūruota refleksija ir asmeninio derybų plano sintezė.	8 ak. val.	*Donata Masiulionė*
Sausio 6 d. (trečiadienis)	**Konsultacinio darbo įkėlimas į e-learning sistemą**		
Sausio 9 d. (šeštadienis)	**Baigiamoji derybų simuliacija (egzaminas)**		
Sausio 15 d. (penktadienis)	Modulio baigimo pažymėjimų įteikimas		

ISM Executive School

Turite klausimų? Susisiekime!



Jolanta Dzemionė
+37061293276
jolanta.dzemione@ism.lt



Indrė Mertinienė
+37068216439
indre.mertiniene@ism.lt



Skaidrė Stasiūnė
+37061149252
skaidre.stasiune@ism.lt