

Baltin, A. Läbirääkimised. 2006

Sisukord

Läbirääkimiste suhe	2
Konflikti diagnostiline mudel.....	2
Läbirääkimiste liigid:.....	3
Tegevuste järjestus	3
HLP (Harwardi Läbirääkimiste Projekt) protsessi mudel	3
Analüüs	3
Liitvad läbirääkimised	3
Kavandamine	4
Arutelu.....	4
Kokkuvõte	4
Jaotav kauplemine.....	4
Võitlusvõtted	4
Ebaedu põhjused.....	5
Läbirääkimiste sotsiaalne keskkond	6
Osalejate lisandudes mutuvad suhted keerulisemaks	6
Rollijaotus läbirääkijate meekonnas	6
Esindaja-läbirääkija dilemma.....	6
Edukad läbirääkijad	7
Läbirääkimiste hindamine.....	7
Eelläbirääkimised	7
Liitvate läbirääkimiste võtted.....	8
Vastamine manipulatsioonile	8
Läbirääkimiste tasandid.....	9
Kokkuleppe headuse hindamine.....	9
Edukas läbirääkija.....	9
Kirjandus	9

Läbirääkimiste suhe

- Hõivatud on vähemalt 2 osapoolt
- Pooltel on vastuolulised huvid (konflikt) vähemalt ühes küsimuses
- Olenemata varasemast üksteisega suhtlemise kogemusest või tutvusest on pooled vähemalt ajutiselt ühinenud teatud erilisse, vabatahtlikku suhtesse.
- Tegevus selles vastastikkuses suhtes on seotud:
 - ühe või enama käegakatsutava ressursi jaotamise või vahetamisega;
 - ühe või enama käegakatsumatu küsimuse lahendamisega poolte või nende esindajate vahel.
- Tegevus sisaldab tavaliselt oma nõudmiste ja ettepanekute esitamist ühe osapoole poolt ja nende hindamist teise poolt, millele järgnevad mööndused (järeleandmised) ja vastuettepanekud. Tegevus on seega pigem järjestikune kui samaaegne.

Rubin ja Brown, 1975

Konflikti diagnostiline mudel

Dimensioonid	Vaatepunkt	
	Raske lahendada	Kerge lahendada
Problemaatiline küsimus	Põhimõtteline asi	Jaotatav probleem
Panuse suurus	Suur	Väike
Osapoolte vastastikune sõltuvus	Null-lahend	Positiivne lahend
Vastastikuse mõju kestvus	Üksiktehing	Pikaajaline suhe
Osapoolte struktuur	Organiseerimata	Organiseeritud
Kolmanda osapoole seotus	Pole	On
Konflikti arengu taju	Tasakaalutu	Tasakaalus

Et läbirääkimised saaksid toimuda peavad pooled uskuma vabatahtlikku, mitte sundosalusse.

Poolte valikud:

1. Pidada teise poolega läbirääkimisi või mitte.
2. Tehtavad pakkumised ja vastaspoole pakkumiste aktsepteerimine.

Väljundisõltuvus (vastastikune sõltuvus)

Infosõltuvus (avameelsus, ausus, usaldus vs)

Mittemateriaalsed asjaolud (au, enesehinnang, mulje, maine e. palge säästmine, staatus e. Suur Peeter ja Väike Peeter, õiglus e. jaotusõiglus, protseduuri õiglus)

Läbirääkimiste liigid:

- Jaotavad läbirääkimised - pooled tajuvad eelkõige oma huvide vastuolulisust, jagatava ressursi lõplikkust, käituvad võistlevalt
- Liitvad läbirääkimised - pooled tajuvad oma huvide kooskõllalisust, teevad koostööd lahenduse leidmiseks.

Tegevuste järjestus

1. Teretamine
2. Esitlemine
3. Volituste kontrollimine
4. Läbirääkimiste objekti piiritlemine
5. Ajaressursi piiritlemine
6. Esmane pakkumine
7. Üksikute vaidlusküsimuste tutvustamine koos algpakkumisega, vaidlusküsimuste ümberjärjestamine
8. Üksikute vaidlusküsimuste läbitöötamine
9. Kokkulepe üksikvaidlusküsimustes
10. Või läbirääkimiste katkestamine selles vaidlusküsimuses
11. Kokkuleppe peamistes vaidlusküsimustes
12. Vahekokkuleppe kinnitamine
13. Vormistamine
14. Lahkumisrituaal

Mikkin, 1995 põhjal

HLP (Harwardi Läbirääkimiste Projekt) protsessi mudel

Analüüs

Olukorra diagnoosimine, info kogumine, korrastamine ja mõtestamine.

Pööratakse tähelepanu:

lääbirääkimistel osalevatele inimestele

nende huvidele

võimalikele lahendusvariantidele

valiku tegemise kriteeriumitele

Liitvad läbirääkimised

.... on kokkuvõetav 4-s põhipunktis:

INIMESED : lahuta inimesed probleemist.

HUVID : keskendu huvidele, mitte seisukohtadele.

VALIKUD : loo erinevaid valikuid enne lõplikku otsust.

KRITEERIUMID : taotle tulemuste tuginemist mõnele objektiivsele standardil.

Kavandamine

Sama 4 elemendiga II korda.

- Ideede genereerimine (kuidas?)
- Logistika (Kes? Kus? Millal? Kellega?)
- Strateegia valik
- Võtete valik

Arutelu

Pooled vahetavad infot, püüavad kokkuleppele jõuda. Juba nimetatud 4 elementi - kõige parem on neid avalikult arutada. Pööratakse tähelepanu:

- Taju erinevustele (igaühel OMA TÕDE)
- Emotsioonidele (eriti negatiivsetele)
- Kommunikatsioonile (kuulamine ja eneseväljendamine)

Kokkuvõte

- Hinnang läbirääkimiste käigule ja tulemusele (rahulolu).
- Õppetund
- Järeldused edaspidiseks

Jaotav kauplemine

Kaks ülesannet

1. Teise osapoole vastupanupunkti väljaselgitamine
2. Teise poole vastupanupunkti mõjutamine
 - Vastaspolee poolt tulemusele omistatav väärtus
 - Viivituse või raskuste hind vastaspoleele
 - Läbirääkimiste ebaõnnestumise hind vastaspoleele

Lewicki, 1999

Võitlusvõtted

1. Avamäng
 - Tõrksus - Olenemata tegelikust huvist ilmutatakse huvi vähesust.
 - Tagasipõrkumine - Olenemata teise poole pakkumise vastuvõetavusest ilmutatakse rahulolematust.
 - Ma võtan kõik - Küsitakse "100", et saada "10".
 - Boulwareism - Esimene & parim pakkumine
2. Keskmäng
 - Kõrgemalseisev võim - Otsustamise edasilükkamist põhjendatakse kõrgemalseisva võimu olemasoluga, kelle nõusolekut tuleb taotleda
 - Kahekordne mäng volitustega - Sama, mis eelmine; volitustest rääkimist välditakse läbirääkimiste alguses.
 - Võltsitud faktid - Teadvalt vale info andmine osapoolele.
 - Vahe poolitamine - Teise poole viimine sellele, et ta pakuks esimesena kompromissi.

- Taibu mängib Totut - Võistlemistunde vähendamiseks osapool mängib ebakompetentset, saamatut.
 - Passiiv-agressiivne käitumine - protsessi "tahtmatu" saboteerimine
 - Nõudmiste laiendamine - Iga möönduse eest esitatakse täiendav nõudmine teisele poolele.
 - Kuum kartul - Osapool püüab panna teist poolt oma probleemi lahendama.
 - Kompromiss - Järeleandmine järeleandmise vastu.
 - Kõrvalepanek - Tupikus olles jäetakse tülikäsimus mõneks ajaks kõrvale ja tegeldakse nende aspektidega, kus kokkulepe võimalik.
3. Lõppmäng
- Minemakõndimine - Sisemine valmisolek läbirääkimised iga hetk lõpetada.
 - Läbirääkimistest keeldumine - Sihiks on teise poole hirmutamine.
 - Ettekavatsetud edasilükkamine - Osapool ootab endale soodsamat aega, venitab otsuse tegemisega.
 - Hea/paha partner - Ühel osapoolel on kaks esindajat, kes kordamööda teise osapoollega suheldes teda segadusse ajavad.
 - Tagasivõetud pakkumine - Vahekokkulepe on tehtud, enne lõplikku kokkulepet muudab üks osapool oma tingimusi.
 - Peibutis - Esitatakse nõudmine, mille ainus siht on selle arvel hiljem mingeid eeliseid saada ("kui ma sellest nõudmisest loobun ...")
 - Näkitsemine - Kokkulepe on juba peaaegu sõlmitud ja üks osapool nõuab "iseenesestmõistetavat lisa".

Ebaedu põhjused

4. Ahendumine ühele küsimusele – vaidlusküsimuste ringi enneaegne piiramine.
5. Nõrgema positsiooni eeldus – peetakse oma olukorda vastaspoole omast põhjendamatult halvemaks.
6. Liigne enesekindlus – oma tugevuse ülehindamine ilma mõistliku aluseta.
7. Infopuudus – ettevalmistuse alahindamine, pooltevahelise usalduse vähesus ei võimalda infot vahetada.
8. Võitja needus – osapool saab soovitud tulemuse ent jääb rahulolematuks.
9. Teise vaidluspoole positsiooni mittemõistmine – empaatia puudus, soovimatus näha "teise silmadega".
10. Inimeste ja probleemide segiajamine – inimeste meeldivus mõjutab suhtumist nende seisukohtadesse.
11. Keskendumine seisukohtadele huvide asemel – positsiooniline kauplemine vähendab huvidest lähtuvate läbirääkimiste võimalusi.
12. Valikute liigkiire ahendumine otsustamise eel – piirdatakse väheste (esimeste) lahendusvariantidega.
13. Tuginemine otsustamisel subjektiivsetele kriteeriumidele – kauplemine, võimuvõitlus printsiipidele tuginemise asemel.
14. Konflikti eskaleerimine – võidusoovi realiseerimiseks rakendatakse üha enam saadaolevaid ressursse, mis kokkuvõttes viivad kokkuleppes üha kaugemale.
15. Tulemuse sõnastamine kaotusena – hindamise lähtekoha ebamõistlik valik.
16. Lõpliku suurusega piruka eeldus – eeldatakse jaotatava ressursi lõplikku iseloomu.

Läbirääkimiste sotsiaalne keskkond

1. Vaatlejad
2. Osapooled
 - ettevalmistusel osalevad
 - tulemustest sõltuvad (sõltumata osalemisest)
 - esindajad ja esindatavad

Mida rohkem on läbirääkimistega või nende tulemustega seotud üksiskiskuid, gruppe, organisatsioone, seda rohkem on poolte vahel võimalikke suhteid, võimalikke rolle ja seda keerulisem on nendevaheliste suhete areng.

Osalejate lisandudes mutuvad suhted keerulisemaks

- Kaks üksikisikust läbirääkijat. Vastutatakse vaid enda vajaduste ja huvide eest.
- Lisanduvad läbirääkijad. Lisanduvad uued läbirääkijad. Kokkulepe peab peegeldama kõigi arvamusi (näiteks võistlev olukord või koostöö võimalus). Kasvab koalitsioonide tekkimise võimalus.
- Grupi- ja meeskonnaläbirääkimised. Osapool koosneb mitmest üksikisikust (grupist). Pooltevahelistele läbirääkimistele lisanduvad pooltesisesed läbirääkimised.

Kui on osapooli, kes ei ilmu läbirääkimiste laua taha, kes:

1. On esindatud kellegi teise poolt (esindaja, agent jmt)
2. Keda läbirääkimiste tulemus mõjutab
3. Kes jälgib läbirääkimiste käiku (kommenteerib, arvustab, hindab)

Osaleja tähelepanu jaguneb sel juhul ka teistele, nõ „publikule“

Rollijaotus läbirääkijate meekonnas

1. Eestkõneleja – juhib esindusmeeskonda, aktiivne läbirääkija

Spetsialistid – erivaldkondade asjatundjad, osalevad aktiivselt vastavalt vajadusele.

Sekretär - teeb märkmeid

Vaatleja – jälgib mõlema poole esindajaid, teeb märkmeid

2. Aktiivne läbirääkija – läbirääkimiste pidaja

Vaatleja – sekkub AL vigade puhul

3. Hea onu – usaldusväärne, heatahtlik, paindlik
Paha onu – enesekeskne, skeptiline, jäik

Esindaja-läbirääkija dilemma

1. Surve esindatavatelt – nõudeks on järjekindlus, vastupidavus ja esindatavate nõuetele kindlaksjäämine.
2. Surve vastaspoolelt ja läbirääkimiste definitsioonilt – läbirääkija peab olema paindlik, kokkuleppepaldis, valmis andma et saada.

Läbirääkija peab looma suhted nii esindatavatega kui ka oponentidega. Kumbagi suhet tuleb arendada eraldi, teisele poolele nähtamatult. Võimalik, et teatud mõttes tuleb mängida topeltmängu.

Edasi-tagasi käimine: esindatavad, oponent, esindatavad.

Esindatavate ohjamiseks peab läbirääkija kontrollima läbirääkimiste läbipaistvust või läbipaistmatust esindatavate silmis. Läbirääkija, kes läbipaistvust kontrollida ei suuda, on pidevalt avalikkusele eksponeeritud.

Edukad läbirääkijad

- Näevad 2 korda enam lahendeid.
- Lahendid on mõlemale poolele kasulikud (huvide ühishulk).
- Mõtlevad võimaliku kokkuleppe mõju osas ajas kaugemale ette.
- On paindlikumad vaidlusküsimuste järjestamisel (arvestavad oma kava rakendamisel värsket teavet).
- Tulemust kavandavad pigem vahemike kui "punktidena"

Rackham, 1985

Läbirääkimiste hindamine

1. Huvid. See mida vajatakse või millest hoolitakse. Läbirääkimiste tulemus peaks rahuldama põhilisi huvisid.
2. Valikud. Võimalikud kokkulepped või nende osad. Mida enam valikuvõimalusi õnnestub luua, seda suurem on tõenäosus, et mõni neist lepib meie huvid.
3. Alternatiivid. Hea läbirääkimiste tulemus peaks olema parem kui mistahes muul viisil saadav lahendus. PALK
4. Seaduspärasus. Välised hindamisalused, mis aitavad meil veenda neid, et kohtleme neid õiglaselt ja kaitsta ennast ebaõiglase kohtlemise eest.
5. Kommunikatsioon. Muude tingimuste võrdsuse puhul on hea tulemus see mis saadakse tõhusalt (efektiivselt). Infovahetuse efektiivsuseks on vaja tundlikku kuulamist ja täpset eneseväljendust.
6. Suhted. Hea tulemus pigem tugevdab kui lõhub pooltevahelisi suhteid. Et seda saavutada tuleks keskenduda inimestevahelistele suhetele läbirääkimiste käigus.
7. Kohustuste võtmine. Tulemuse headust saab hinnata vastastikku antud lubaduste headuse põhjal.

Fisher & Ertel, 1995

Eelläbirääkimised

- Ühine ettevalmistus läbirääkimisteks:
- Arutage läbirääkimiste protsessi (osalejad, aeg, koht)
- Vahetage infot, rääkige huvidest
- Genereerige lahendusi (ajurünnak), leiutage
- Tehke pakkumisi, esitamata nõudmisi
- Valmistage ette kokkuleppe vorm:
- Probleemid
- Võimalikud lahendused

Raiffa, 1996

Liitvate läbirääkimiste võtted

- Piruka suurendamine
 - Kuidas mõlemad osapooled saaksid seda, mida nad nõuavad?
 - Kas ressursse napib?
 - Kas ressursse on võimalik suurendada, et rahuldada mõlema poole nõudmisi?
- Palgiveeretamine
 - Millised vaidlusküsimused on mulle rohkem, millised vähemtähtsad?
 - Millised vaidlusküsimused on teisele poolele rohkem, millised vähemtähtsad?
 - Kas mulle olulised küsimused on teisele poolele ebaolulised, ja vastupidi?
 - Kas vaidlusküsimust annab lahti harutada - jagada üks suurem probleem kaheks või enamaks väiksemaks -, et saaks kasutada palgiveeretamist?
 - Mida annab palgiveeretamiseks kasutada, mida ma saaksin üsna odava hinnaga teisele anda, mida tema jällegi hindaks?
- Kompensatsioon
 - Missugused on teise poole eesmärgid ja väärtused?
 - Mida ma saaksin teise poole meeleheaks teha, et võtmeküsimuses oma tahtmist saada?
 - Mida ma saaksin üsna odava hinnaga teisele anda, mida tema jällegi hindaks, ja mida saaks kasutada kompensatsiooniks?
 - Hinna vähendamine
- Sildamine
 - Missugused on tegelikult teise poole sügavamad huvid ja vajadused?
 - Missugused on tegelikult minu enda sügavamad huvid ja vajadused?
 - Millised on kummagi sügavamate huvide ja vajaduste esmased ja teisejärgulised tingimused?
 - Kas annab leida lahendust, mis rahuldaks mõlema poole suhtelisi prioriteete ja sügavamaid huvisid ja vajadusi?
- Tõlkimine
 - Vastaspoole seisukoha, pakkumise tõlkimine HLP mudeli keelde:
 - Huvide keelde: "... see teema (valdkond, asjaolu) on sulle tähtis"
 - Valikute keelde: "... see oleks üks võimalus ..."
 - Standardite keelde: "... kust see number (maht, kogus, hind) pärineb, kuidas see on saadud ..."
 - Suhete keelde: "... kas see lahend teeb meil mõlemal (meie klientidele) meele rõõmsaks ..."

J.R. Lewicki, jt, 1999

Vastamine manipulatsioonile

- Ignoreerimine: suunata oma tähelepanu ja energia muule, vahetada teemat, võtta vaheaeg
- Reflekteerimine: võtta käitumine kõneteemaks, püüda käitumisnormides kokkuleppele jõuda
- Samaga vastamine: sobiva vastamanipulatsiooni kasutamine
- Teise poole koostööle kallutamine: ennetav tõrjumine, püüda luua sõbralikud suhted potentsiaalse agressoriga

Läbirääkimiste tasandid

Toimub kahel tasandil:

1. Läbirääkimiste asine tasand:
 - info andmine ja küsimine
 - pakkumiste tegemine
 - nõudmiste esitamine
2. Läbirääkimiste meta e protseduuri tasand:
 - läbirääkimised protsessi üle
 - avatud tekstina
 - suletud tekstina

Kokkuleppe headuse hindamine

1. Kas on sissejuhatus, mis sõnastaks selgelt kokkuleppe eesmärgi?
4. Kas puudutatud on kõiki pooli huvitavaid küsimusi?
5. Kas ettepanekud on teostatavad?
6. Kas kõikide asjaomaste pooltega on konsulteeritud?
7. Kas kõik punktid ütlevad täie selgusega, milles seisneb kokkulepe, st mida tuleb teha, kes peab tegema, mis ajaks ja kuidas?
8. Kas kokkuleppel üldiselt on mõtte?
9. Kas kokkulepe on mõistlik ja õiglane?
10. Kas kokkuleppe teostamise peamisi tõkkeid on kaalutud?
11. Kas kokkuleppest johtuvate lahkhelide lahendamise mehhanismile on mõeldud?
12. Kas kõik pooled on mehhanismiga ja selle kasutamisega kursis?

Edukas läbirääkija

- Tähistab käitumist (ütleb, mida kavatseb teha)
- Kontrollib oma arusaamise vastaspoolest ja teeb kokkuvõtteid (sõnastab ümber)
- Esitab küsimusi (2 korda rohkem küsimusi)
- Kommenteerib tundeid (ütleb mida tunneb ja kogeb)
- Teeb toimunud läbirääkimistest kokkuvõtt (millega võib rahule jääda, mis läks halvasti ja miks, mis sellest järeldub).
- Väldib
 - Irriteerimist (ei eputa)
 - Koheseid vastupakkumisi (ei vastanda pakkumisele oma pakkumist)
 - Kaitse/ründe spiraali (ei loo tühjast tüli)
 - Argumendi lahjendamist (ei kasuta koos tugevaid ja nõrku argumente)

Rackham, 1985

Kirjandus

Fisher, R., Ury, W ja Patton (2004) Kuidas panna nad ütleva JAH. Tartu: Fontes.

Lewicki R.J., Saunders, M.D. ja Minton, J.W. (1999) Läbirääkimiste põhitõed. Tartu: Fontes.

Stone, D. , Patton, B., Heen, S. (2000) Rasked kõnelused. Tallinn: Väike Vanker.

Shell, R. (2005) Edukad läbirääkimised. Pegasus

Unt, I. (2005) Tulemuslikud läbirääkimised. Äripäeva Kirjastus