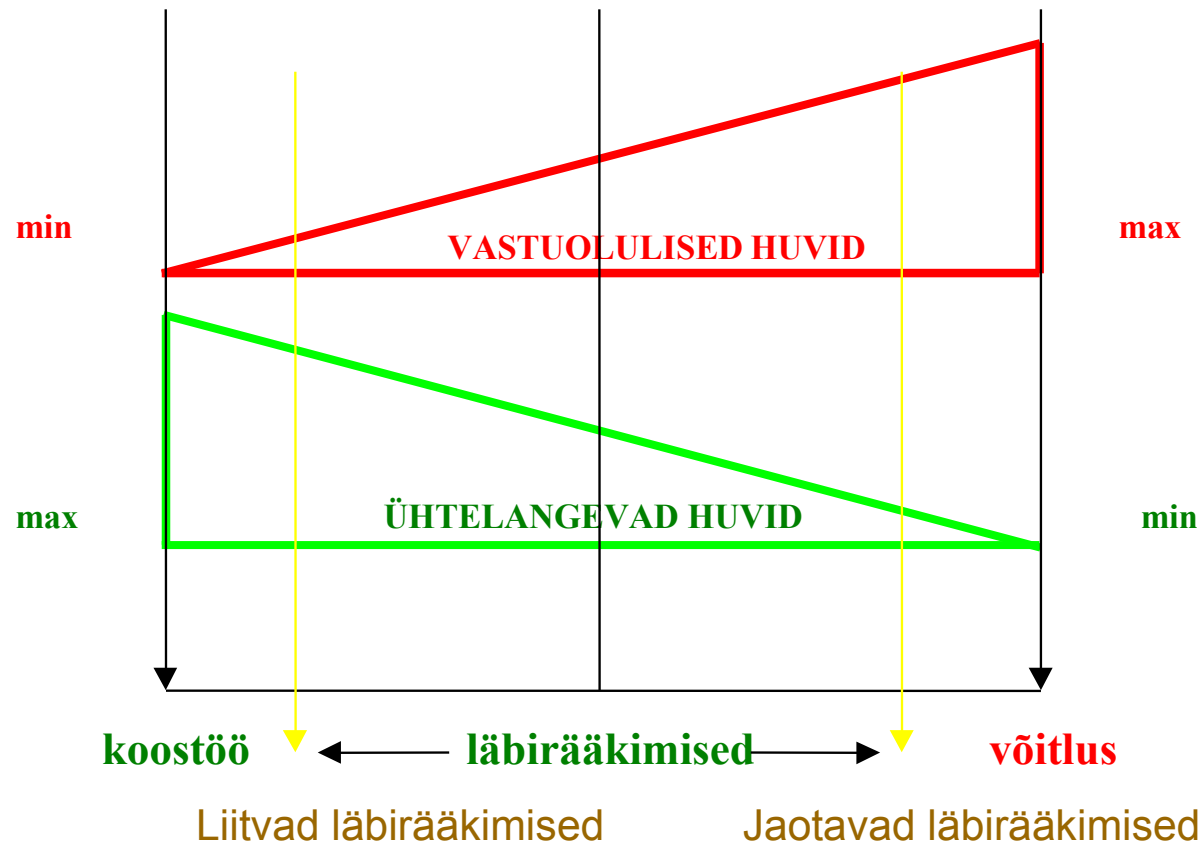


# Liitvad läbirääkimised

Läbirääkimised PSO7035

# Osapoolte huvide suhe ja nende valikud



# Liitvad läbirääkimised

Pooled tajuvad oma huvide kooskõllalisust, teevad koostööd lahenduse leidmiseks.

# Aususe dilemma

Mahatma Gandhi:

- „Vahend on lõpuks kõik.“
- „ ... mu kogemus on mind veennud, et püsiv heaolu ei saa kunagi sündida valest ega vägivallast.“

*Gandhi (1969)*

# Satjagraha: M. Gandhi käsitus konfliktiteooriast

Satjagraha: "passiivne vastupanu", "vägivallatu vastupanu" , "vägivallatu otsene tegevus"

Mohandas Karamchand Gandhi e Mahatma  
Gandhi

Satjagraha - "tõe adumine" Gandhi  
võitlusmeetodi nimetus (L.Mäll). Alustas  
võitlust diskrimineerimise vastud LAV's 1906 a.

# Vägivallatu võitlus

- Vägivallatu koostööst keeldumise kampaania Indias 1919 – 1922. a
- Gandhi kavandas võitluse programmi, mis nägi ette keeldumist inglaste poolt antud tiitlitest, valitsusasutuste, valimiste, kohtute ja inglise koolide boikoteerimist, inglisepärasest riietusest loobumist ning viimase vahendina maksude ignoreerimist. (lk 7) L.Mäll

# Satjagraha: 3 normi

on seotud

- eesmärgiseadega konfliktis
- võistlemise ja vägivalla kasutamisega konfliktis
- konflikti lahendamise

# 1. norm – eesmärgiseade konfliktis

## ■ määratleda konflikt hästi -

- väljenda oma eesmärgid selgelt, ürita mõista vastaspoole eesmärke, rõhuta ühisust ja ühist eesmärki, formuleeri olulised faktid objektiivselt ;

## ■ läheneda konfliktile positiivselt -

- anna konfliktile positiivset hõngu, näita et on oluline kohtuda vastaspoolega, et see on võimalus muuta olukorda, et on võimalus muuta seda ise .

## 2. norm- vägivald konfliktis

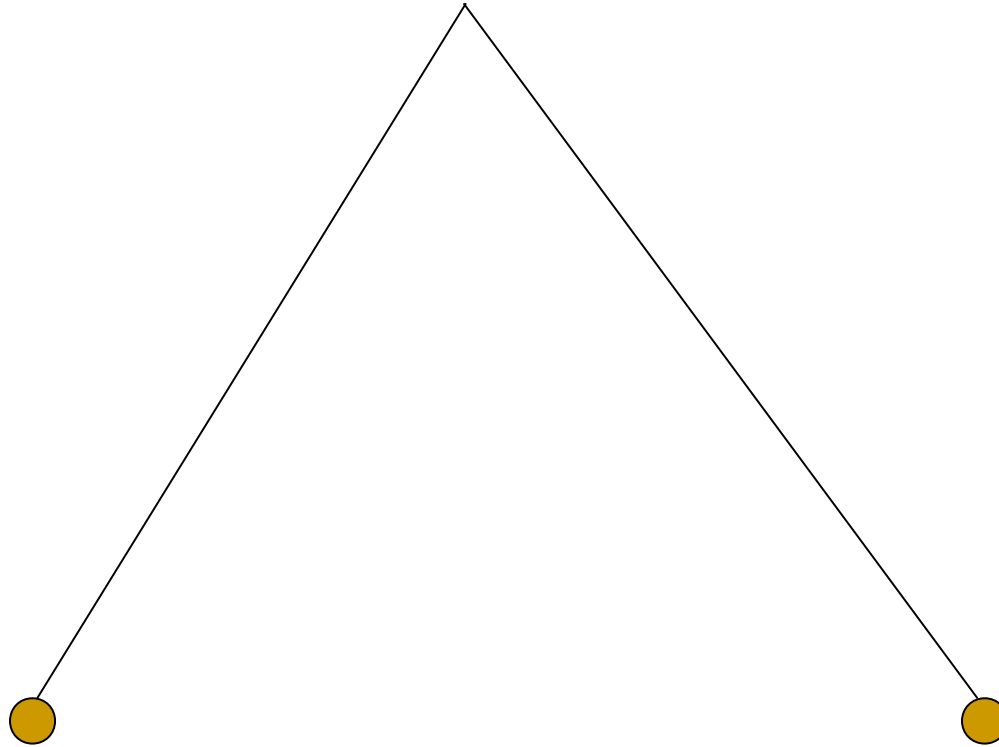
See norm keelab vägivaldset käitumist:

- Mitte teha haiget sõnade, tegude või mõtetega,
- mitte hävitada vara,
- olla valmis ohverdama (mitte põgeneda karistuse eest vaid olema valmis surema, kui vaja)

# 3. norm – konflikti lahendamine

Kolmas norm juhib tähelepanu sellele, et konflikt peaks olema juba lahendatud:

- ära jätkka võitlusega igavesti, ürita läbi rääkida,
- rõhuta olulisi, mitte ebaolulisi, asju;
  - ära tee kaupa olulistes asjades
  - tee kompromisse ebaolulistes asjades.



Müügimehed (Bettger, 1949)

D. Carnegie (1936)

R. Dawson (1987)

M. Follett (1924)

M. Deuch (1949)

G. Nierenberg (1973)

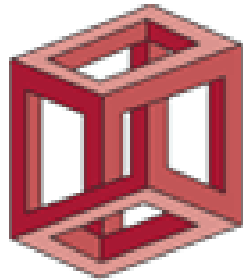
HLP

# HLP -

<http://www.pon.harvard.edu/>

Harvard Negotiation Project

Alus pandi 1979 aastal



Program on  
Negotiation  
at Harvard Law School

An inter-university consortium committed to improving the theory and practice of negotiation and dispute resolution.

*Getting to YES:*

*Negotiating Agreement Without Giving In,*

by Roger Fisher, William Ury,

1981

# PON – Program on Negotiation

- **Missioon**

- Harvardi Õigusteaduste Kooli (Harvard School of Law) Läbirääkimiste Programm on rakenduslik uurimiskeskus, mis on pühendunud läbirääkimiste ja tülide lahendamise teooria ja praktika täiustamisele.
- Loodud 1983 ja toetub Harvardi Õigusteaduste Koolile. PON on ülikoolidevaheline konsortium, millel on oma osakonnad, magistratuur ja kosseis erinevates ülikoolidest - Harvardi Ülikool, Massachusetts Tehnoloogia Instituut ja Tufts Ülikoolist.

# Läbirääkimiste hindamine -objektiivsed hindamisalused

1. Kokkuleppe arukus
2. Protsessi tõhusus
3. Osalejate vahelised suhted

Arukas kokkulepe rahuldab võimaluste piires kummagi poole seaduspäraseid huvisid, lahendab õiglaselt vastuolud huvide vahel, on kestev ja võtab arvesse ka laiemaid huvisid.

# Koostöö - liitvad läbirääkimised

Põhimõtte- e väärtuskeskne läbirääkimiste meetod sisaldab koostöösuunitlust, tõhusat suhtlemist, ratsionaalsust ja õiglust.

- **Meetod**
- **Juhtlaused PLR meetodi järgijale**
- **Läbirääkimiste mäng**

# HLP meetod

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.

# Liitvad läbirääkimised - juhtlaused

1. Osalejad lahendavad ühiselt probleemi.
2. Eesmärgiks on arukas tulemus milleni jõutakse tõhusalt ja sõbralikult.
3. Sallivus inimeste ja järeleandmatus probleemi suhtes.
4. Jätka olenemata usaldusest.
5. Keskendu huvidele, mitte seisukohtadele.
6. Õpi huvisid tundma.
7. Väldi alampiiri.
8. Esita mõlemale poolele soodsaid valikuid.
9. Arenda valikuid, otsusta hiljem.
10. Taotle objektiivseid kriteeriume.
11. Püüa saavutada tulemus, mis põhineb tahtest sõltumatutel standarditel.
12. Põhjenda ja ole põhjendustele vastuvõtlik, anna järele põhimõtetele, mitte survele.

# Liitvad läbirääkimised – läbirääkimiste mäng

toimub kahel tasandil:

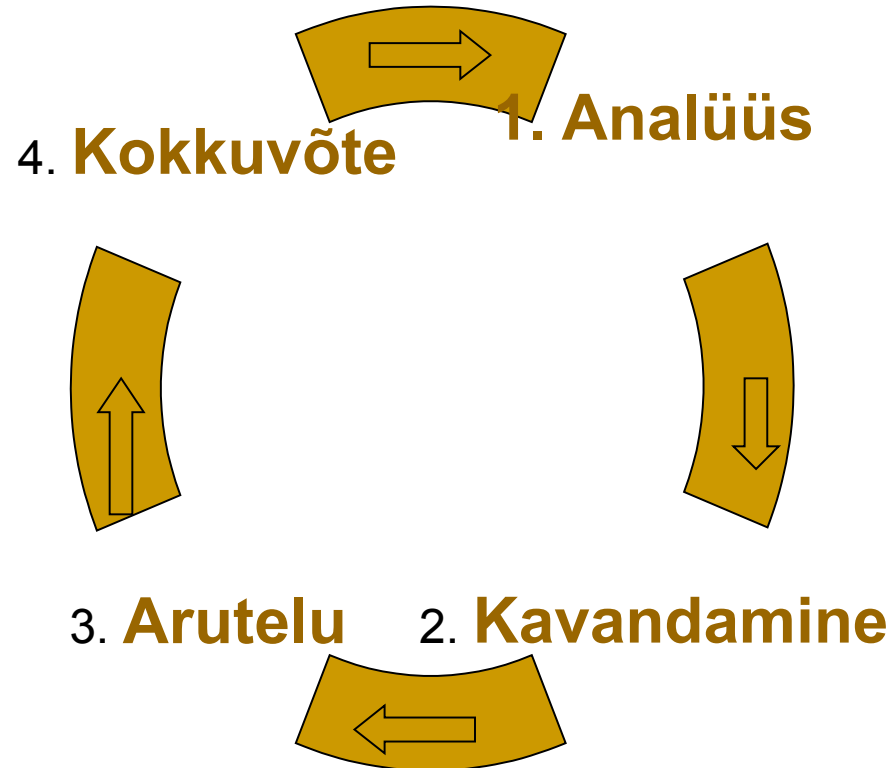
## 1. **Läbirääkimiste *asine tasand*:**

- info andmine ja küsimine
- pakkumiste tegemine
- nõudmiste esitamine

## 2. **Läbirääkimiste *meta tasand*:**

- *läbirääkimised protsessi üle*
  - *avatud tekstina*
  - *suletud tekstina*

# Läbirääkimiste protsess – HLP mudel



# HLP protsessi mudel - analüüs

Olukorra diagnoosimine, info kogumine, korrastamine ja mõtestamine. Pööratakse tähelepanu:

- läbirääkimistel osalevatele inimestele
- nende huvidele
- võimalikele lahendusvariantidele
- valiku tegemise kriteeriumidele

# HLP protsessi mudel - kavandamine

Sama 4 elemendiga II korda.

- Ideede genereerimine,
- **Strateegia valik**
- **Võtete valik**

Luuakse tähtsusjärjestus nii enda kui vastaspoole huvidest.

# HLP protsessi mudel - arutelu

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

- taju erinevustele (igal oma TÕDE)
- emotsioonidele (eriti negatiivsetele)
- Kommunikatsiooniraskustele (eneseväljendus ja kuulamine)

# HLP protsessi mudel - kokkuvõte

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

# Läbirääkimisteks valmistumine

	Meie	Nemad
OSAPOOLED ESINDAJAD		
HUVID		
VALIKUD PALK		
VALIKUTE HINDAMISE KRITERIUMID		

# Läbirääkimiste eesmärkide loend

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 lepitab 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)*

# Kuidas meie tajume nende valikuid ehk miks nad ei tee seda mida meie tahame

Kui nad ütlevad “JAH”

+

+

+

+

-

-

-

Kui nad ütlevad “EI”

+

+

+

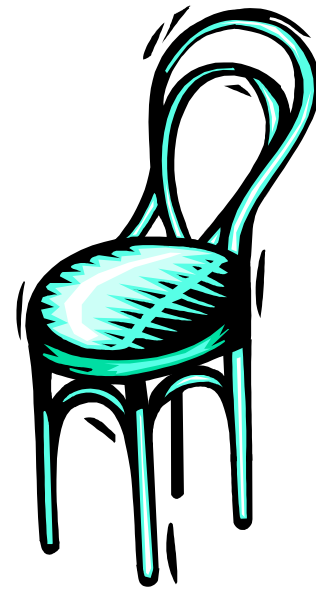
+

-

-

-

# Kahe tooli tehnika



# Liitvate läbirääkimiste võtted

- Piruka suurendamine
- Palgiveeretamine
- Kompensatsioon
- Hinna vähendamine
- Sildamine
- Tõlkimine

*Lewicki, jt. (1999)*

# 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

- Millist riski ja hinda tähendab minu ettepanek teisele poolele?
- Kuidas mul annaks teise poole riski ja hinda miinimumini viia, et ta meelsamini nõustuks

# 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 ...”

# Tasakaalustatud sihtmärk: Meie tegevuse soovitud tulemus

JAH

Tulu:

+

+

Kulu:

-

-

EI

Tulu:

+

+

Kulu:

-

-

# Usa pantvangide vabastamine Iraani tudengite poolt (1980)

## JAH

- - ma reedan revolutsiooni
- - mind nimetatakse ameerikameelseks
- - Iraan näib nõrgana
- + on loota, et majanduslikud sanktsioonid lõpevad
- + meie suhted teiste rahvastega, eriti Euroopas võivad paraneda

## EI

- + toetan revolutsiooni
- + mind kiidetakse islami kaitsjana
- + Iraan näib tugev
- - majanduslikud sanktsioonid jätkuvad
- - suhted teiste rahvastega kannatavad
- - Usa võib ette võtta sõjalisi aktsioone

# Kokkuleppe headuse hindamine I

1. Kas on sissejuhatus, mis sõnastaks selgelt kokkuleppe eesmärki?
2. Kas puudutatud on kõiki pooli huvitavaid küsimusi?
3. Kas ettepanekud on teostatavad?
4. Kas kõikide asjaomaste pooltega on konsulteeritud?
5. Kas kõik punktid ütlevad täie selgusega, milles seisneb kokkulepe, st mida tuleb teha, kes peab tegema, mis ajaks ja kuidas?

*Lewicki, jt. (1999)*

# Kokkuleppe headuse hindamine II

6. Kas kokkuleppel üldiselt on mõte?
7. Kas kokkulepe on mõistlik ja õiglane?
8. Kas kokkuleppe teostamise peamisi tõkkeid on kaalutud?
9. Kas kokkuleppest johtuvate lahkhelide lahendamise mehhanismile on mõeldud?
10. Kas kõik pooled on mehhanismiga ja selle kasutamisega kursis?

*Lewicki, jt. (1999)*

# Liitvate läbirääkimimste tee Eestisse

- Henn Mikkini Stazheerimine DDR's, treeningumaterjalide hankimine (1983)
- Materjalide maaletoomine, tõlkimise korraldamine
- Treeningul osalemine
- Treenerite koolituse korraldamine



# Leipzig läbirääkimiste mudel

- **Albergi** (Leipzig) mudel – keskendumine oskustele
- Toetub T.Albergi mänguteooriat rakendaval doktoritööl, mis näitas liitva käitumise tulemuslikkust läbirääkimistel

# Spekulatsioonid teemal

- Tollane taust – **IIASA**, kui külma sõja sild, läbirääkimiste teema

# IIASA

- International Institute for Applied Systems Analysis.
- valitsusväline organisatsioon, kus omavahelistele pingetele vaatamata üritati hoida kontakte ja ka koostööd teha. Loodi 1972 Londonis.
- IIASA esimeseks direktoriks oli Howard Raiffa
- IIASA kaudu tegid külma sõja vaenupooled koostööd läbirääkimiste teemal

# Howard Raiffa



# Vaenupoolte koostegevus läbirääkimiste teemal

- Rahvusvaheliste Läbirääkimiste Protsessi (Process of International Negotiations (PIN) programmi - uurimust sellest “kuidas koos ühiseid probleeme lahendada.

# PIN

Uurimisprojekt ametlik ettepanek 1985:

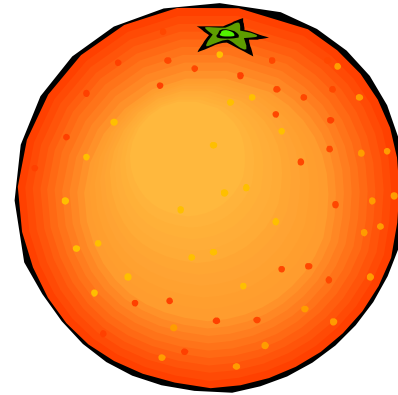
- Uurida kõiki läbirääkimiste protsessi faase sh eel- ja järelläbirääkimisi;
- Käsitleda konflikti ettenägemisest kuni lahendamiseni;
- Tegelda kokkulepete eiramise käsitlemise meetodeid

*Clemens (1990)*

# PIN ja NSVL

- Tekkis side ja praktiline huvi teha koostööd Harvardi Õigusteaduste Kooliga – HLP (liitvate läbirääkimiste käsitus).
- Vene keeles ilmub Getting to Yes peatükk (Jazõk I sotsialnoe vzaimodeistvie)
- Vene keeles ilmub Getting to Yes ( “Putj k soglasiju” M:Nauka, 1990 ) eessõna Victor Kremenyuk
- Eesti keeles ilmub “Kuidas võita vaidlusi ja läbirääkimisi”, Fontes: 1992.

# Mary Follet – apesini kujund



# Beyond Machiavelli: tools for coping with conflicts.

- Tähelepanu keskmes on rahvusvahelised konfliktid
- Riigid (rahvad) kipuvad reageerima teiste riikide käitumisele selmet tegutseda ettevaatavalt omaenda eesmärkide heaks
- Konflikti analüüsi vahendid
- Kuidas saaksid eksperdid, konsultandid mõjutada asjade käiku

# Raamatu eesmärk

- Püüda aidata mõista otsustajaid, seda kuidas nad oma otsusteni jõuavad
- Jälgides konfliktseid olukordi, leida isikud kellel on vaja otsustada
- Millist nõu saaksime otsustajale anda?
- Kuidas leida head nõud ja kuidas seda tõhusalt anda?

# Aseta end teise poole asemele

- Mõista teise poole mõtteviisi, vaatevinklit
- Mõista ei tähenda aktsepteerida, nõustuda
- Konfliktide põhjused on osapoolte (otsustajate) peades
- Tegelikkuse teadmine ei pruugi anda lahendust
- Et olla veenev, tuleb mõista kuidas teine pool maailma tajub, tema motive, emotsioone ja taotlusi

# Viited

1. Rubin, J.Z. & Brown, B.R.(1975) *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. N.Y.: Academic Press.
2. Gandhi, M. (1969) *Maailm on väsinud vihkamast*. Loomingu Raamatukogu 41 (621).
3. <http://www.pon.harvard.edu/>
4. Roger Fisher and William Ury (1981) *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*
5. Nierenberg, Gerard I (1973)*Fundamentals of Negotiating*. Hawthorn Books.
6. Bettger, Frank (1949) *How I Raised Myself From Failure to Success in Selling*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
7. Carnegie, Dale (1936) *How to Win Friends & Influence People*. Simon and Schuster.
8. Dawson, Roger (1987) *You Can Get Anything You Want: But You Have to Do More Than Ask*. Fireside
9. Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, New York: Longman Green and Co
10. <http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm>
11. Deuch, M. (1949) *A theory of cooperation and competition*. *Human Relations*, 2, 129-151.
12. Fisher, R. & Ertel, D.(1995) *Getting Ready to Negotiate*. *The Getting To Yes Workbook*. N.Y.: Penguin Books.
13. Lewicki jt, (1999) *Läbirääkimiste põhitõed*. Tartu: Fontes
14. Alberg, T.
15. <http://www.iiasa.ac.at/>
16. <http://www.iiasa.ac.at/Research/PIN/>
17. Clemens, Walter C. (1990) *Can Russia Change?: The USSR Confronts Global Interdependence*. Routledge.
18. <http://books.google.ee/books?dq=&pg=PP1&sig=-Xq5LJFfrbXiQ4UtRIWIW4sGIZY&ct=title&id=zVöVAAAAIAAJ&hl=en&ots=nmq1SG0g5r&output=html>
19. Fisher,R., Ury,W ja Patton (2004) *Kuidas panna nad ütlema JAH*. Tartu: Fontes.