

Lewicki R.J., Saunders, M.D. and Minton, J.W. *Läbirääkimiste põhitõed*. Tartu: Fontes, 1999

*Rääkimine hõbe
vaikimine kuld
läbirääkimised
meie igapäevane leib*

Päevauudised ilma teateta ettevalmistatavaist, toimuvaist või lõppenud läbirääkimistest on justkui vesi ilma kalata. Ent meedia ei suuda hõlmata päevast päeva toimuvaid rohkem või vähem ametlikke erineva avalikkuse astme, osalejate hulga ja olulisuse määraga läbirääkimisi. Läbirääkimiste pidamine on saanud paljude inimeste ameti- või kutsetegevuse osaks. Suur hulk ruume on kujundatud selleks, et tagada head tingimused läbirääkimiste pidamiseks. Otsuste tegemisel tuginetakse üha enam läbirääkimistel saadud kokkulepetele. Läbirääkimiste alane oskusteave on laialdaselt levitatav ja tarbitav kaup.

Ulatusliku, igapäevase, kasutamise tõttu on läbirääkimiste mõistel oht muutuda ähmase sisuga tavamõisteks, mida sagedasti pruugitakse ent halvasti tuntakse. Seetõttu on aegajalt värskendav järele uurida, mida asjatundjad asjast arvavad, mis need läbirääkimised siis "tegelikult on".

Huvilisele kättesaadav tekstihulk on tohutu. Ehkki esimene üldistavate tekstide voog sai alguse juba 30 ndatel USAs, kus praktikud (eelkõige müügimehed) oma mõtestatud kogemust müügiks pakkusid saab tõsisem tekstiloome läbirääkimiste alal alguse 60ndate lõpus. Pärast aastakümnet intensiivseid uuringuid läbirääkimiste alal ilmuvad esimesed kokkuvõtlikud ülevaated (1975, 1979). Edasi tuleb tekste tõusvas joones. Käsitlused jagunevad erinevateks vooludeks, suuremat huvi ilmutavad teema vastu psühholoogid, sotsioloogid, majandusteadlased, rakendusmatemaatikud, poliitikud, ajaloolased ja filoloogid.

Eestikeelne lugeja on sellest kõigest mõnevõrra kõrvale jäetud. Seetõttu on Roy J. Lewicki, David M. Saundersi ja John W. Mintoni raamatu ilmumine teretulnud sündmuseks.

Läbirääkimiste põhitõed on enam kui lihtsalt üks paljudest läbirääkimiste alastest raamatutest. Tal on mitmeid sisulisi ja vormilisi tunnuseid, mis teevad ta

tähelepanuväärseks.

Vormiliselt on autorid taotlenud kompromissi akadeemilise ja juhendava teksti vahel, ülevaatlikkust ning kokkuvõtlikkust. Sisuliselt on tegemist kaasaegse, sotsiaalpsühholoogilist käsitlustraditsiooni jätkava üsna hinnanguvaba esitusega.

Püüan ülalöeldut põhjendada.

Kirjeldav ja ettekirjutav esitustava

Läbirääkimiste alase kirjanduse võib laias laastus jagada ettekirjutavaks ja kirjeldavaks. Esimesed läbirääkimiste alased raamatud olid praktikute teejuhatused oma kutsekaaslastele – kuidas olla edukas. Soovitused, nõuanded ja näited on sedalaadi teksti põhisisuks. Tekst aitab asjassepühendamatul läbirääkimiste valdkonda sisse elada, annab juhtnöörid toimimiseks. "Kuidas olla" raamatud on endiselt hästi minev kaup.

Teistlaadi tekstid ilmusid seoses läbirääkimiste alaste uuringute elavnemise ja uurimistulemuste kogunemisega. Siin on iseloomulik seaduspärasuste kiretu esitus, väidete põhjendamine, üldistused. See eristus ei tähenda, et kirjeldavatel tekstidel poleks oskusteabena väärtust. Praktiliste järelduste tegemisel tuleb lugejal lihtsalt veidi suuremat iseseisvust üles näidata. Uuringute põhjal või teoreetikute mõttetöö tulemusena tekkinud mudelid enamasti ei võimalda lihtsaid järeldusi teha. *Läbirääkimiste põhitõed* on varustatud näidetega (majaost, töövõtt) ja pakub lugejale sageli (samas mitte eriti pealetükkival viisil) käitumisjuhiseid (näiteks: "Lõplik pakkumine peaks mulje avaldamiseks olema piisavalt suur ..."). Kahjuks pole näidetega varustatud peatükki, kus käsitletakse kolmanda osapoole sekkumisvõimalusi läbirääkimistesse.

Akadeemilist traditsiooni järgimisele osutab väidete valdava enamuse põhjendatus ja varustatus viidetega algallikaile. Iga huviline võib omal käel nende väidete paikapidavust kontrollida ja huvi korral süveneda mingisse konkreetsele küsimusse osutatud tekstide abil. Mugavaks teeb lugejale teksti kasutamise ka registri olemasolu raamatu lõpus.

Raamatu selline vorm on seotud tema tekkelooga, millest saab aimu eessõna põhjal. See on kokkuvõtlik esitus Ameerika ülikoolidele koostatud õppematerjalist ("Negotiations: Readings, Exercises and Cases"). Teksti kirjutama ajendas autoreid just oskusteabe jagajate huvi algsest kokkuvõtlikuma ent samas ülevaatliku käsitluse järele.

Ülevaatlikkus ja kokkuvõtlikkus

Tekst on ülevaatlik sisaldades enamikku läbirääkimiste seisukohast olulisi teemasid. Autorite ainsaks möönduseks on osalejate individuaalsete erinevuste teema väljajätmine.

Eestikeelsele lugeja jaoks on päris uus kolmanda neutraalse osapoole roll läbirääkimiste edendajana. Lepitamine, sagelikasutatava konflikti lahendamise protseduuri ja teenusena, on paljudes maades väga levinud. Lähim näide, kus nullist alustades on jõutud üles ehitada hästi toimivad lepitusteenust pakkuvad keskused on Venemaa. Teine suhteliselt värske teema on kultuurierinevuste mõju läbirääkimistele.

Käsiraamatu mõttes on hea leida samade kaante vahelt ka silmast silma suhtlemist puudutav osa ehkki siin on eesti keeles juba üsna palju ilmunud. Siisiki on suhtlemise osas jäetud tähelepanuta sõnatu käitumine (keha keel). Õnneks on sellekohast kirjandust maakeeles rohkelt avaldatud. Nimetamist väärib Ühendriikide ühe läbirääkimiste asjatundja G. Nierenbergi raamat "Kuidas lugeda kehakeelt".

Kokkuvõtlikkus on antud teksti puhul eeliseks arvestades eestikeelse vastava kirjanduse vähesust, ent miinuseks sügavama huvi puhul. Tekst on kirjutatud küllalt tihedaks ja vaatamata näidete olemasolule, mis aitavad printsiipe ja seaduspärasusi tegelikkusse maandada on tekst küllaltki süvenemist nõudev. Diagonaalis lugemiseks hästi ei sobi.

Kaasaegsus

Nagu juba öeldud toetuvad autorid viimase ajal avaldatud olulistele tekstidele. Siiski ei saa läbirääkimiste huviline siit teada kõike läbirääkimiste kohta. Autorid järgivad läbirääkimiste kirjeldamise sotsiaalpsühholoogilist traditsiooni, mille algus langeb enam vähem ühte J.Rubini ja R.Browni tööga 1975 a ("Social Psychology of Bargaining and Negotiation"). Sotsiaalpsühholoogilise käsitluse raames määratletakse läbirääkimise mitte niivõrd protsessi või tegevusena vaid pooltevahelise suhtena. Siin on huvitav märkida, et kahekümne aastaga on muutunud arusaam läbirääkimiste suhte ühest olulisest aspektist. Nimelt ei arva Põhitõdede autorid enam, et läbirääkimiste suhe peaks tingimata olema vabatahtlik. Kuidas see arusaamise

muutus on toimunud, raamatust ei selgu. Tekst on seega mugav lugeda neile, kel sotsiaalpsühholoogiast algteadmised juba olemas – leitakse tuttavad mõisted – vastastikune sõltuvus, mõjuvõim, kommunikatsioon, sotsiaalne tajus jmt.

Teksti hinnanguvabadus on tähelepanuväärne eriti läbirääkimiste ettekirjutavate tekstide traditsiooni silmas pidades. On saanud tavaks, et kaks erinevat läbirääkimiste käsitlest ei sobi omavahel ühtede kaante vahele.

Ühelt poolt 30ndatel alguse saanud traditsioon, mis rõhutab läbirääkimiste võistlevat iseloomu. Eelduseks on, et läbirääkimiste vajaduse aluseks olev vastuolu poolte vahel on lepitamatu selles mõttes, et jaotatav ressurss (läbirääkimiste objektiks on enamasti mingi materiaalne ressurss, mida kas jagatakse või vahetatakse) on piiratud. Siit tulenevalt on ühe poole edu alati teisele kaotuseks. Võitlus käib selle üle kes sellest *lõplikust pirukast* (Neal Bazermani termin) endale suurema tüki saab. Sellist olukorra taju (ja kirjeldust) tähistatakse 0 summa situatsioonina, rakendatavat läbirääkimiste meetodit nimetatakse jaotavateks e distributiivseteks läbirääkimisteks. Autorid, kes jagavad käitumisjuhendeid selles vallas ironiseerivad enamasti teise läbirääkimiste pidamise meetodi – liitvate e integratiivsete läbirääkimiste üle.

Teine meetod põhinebki eeldusel, et ressurss, mis põhjustab poolte vahel vastuolu ei pruugi olla piiratud, või on seda vaid osalejate tajuvigade tõttu. Oskuseks läbirääkimistel on leida sellised lahendid, mis ei tooks kaasa ühe edu teise arvelt vaid kõikide poolte edu, kõikide vajaduste maksimaalse realiseerumise e nn võit/võit lahendi. Selle traditsiooni esindajad suhtuvad oma kolleegidesse üsna eelarvamuslikult ja läbi kumab teatud moralistlik hoiak. Teisena nimetatud lähenemisviis on eesti keeles tänu Fontese kirjastusele esindatud – "Kuidas võita vaidlusi ja läbirääkimisi". Eksitav on siin vaid tõlke pealkiri, mis pigem viitab võistlevale läbirääkimiste meetodile. Originaali pealkiri ongi "Getting to Yes: ...", mida võiks hoopis sõbralikumaks tõlkida.

Läbirääkimiste põhitõed sisaldab mõlema meetodi kirjeldust. Ehkki autorite eelistus kuulub võit/võit meetodile, nad siiski möönavad, et teatud olukordades on võistlev läbirääkimiste meetod kohane.

Tallinn
Jaanuar, 2000

Arno Baltin