

# Läbirääkimiskunst: üle öö sõna- ja veenmismeistriks



Stefan A. Talab, majandusteaduste magister ja õigusteaduste doktor, on Viinis paikneva Institute for Communicationi partner, oodatud esineja, läbirääkimiste koolitaja, nõustaja ja lepitaja. Ta on Austria Integratiivse Mediatsiooni Assotsiatsiooni president.

Arno Baltin on  
Directori kaasautor



Kui soovid saavutada läbirääkimiskunstis kõrgemat pilotaaži, siis haara näppu Stefan Amin Talabi raamat „Meisterläbirääkija: tark mees taskus“. Teose selgrooks on tehniliste ja teoreetiliste suhtlemisuskuste ja nõuannete kogum, mis aitab ka kõige nõudlikumast läbirääkimisprotsessist väljuda võitjana. Rääkinud on ka Ameerika endine president Richard Nixon: „Olge alati valmis läbi rääkima, ent ärge kunagi tehke seda ilma ettevalmistuseta.“ Raamatut tutvustab lähemalt Arno Baltin.

**L**äbivaks tegelaseks on siin positiivne eeskuju ehk meisterläbirääkija, kellega suhestutakse mitmete olukordade lahendamisel.

Oluliseks sõnumiks onsee, et partnerlus ja vastaspoole vajaduste arvesse võtmine tasuvad end igal juhul ära. NB! Võitlus ja kavaldamisvõtted võivad küll anda lühiajalist edu, ent on pikas ajavaates kõigile osalistele kulukad.

## Kõik algab valikutest

Raamatu keskseks teemaks on läbirääkija valikud. Neile lähenetakse üldisematest üksikuteni: eesmärgi sõnastamine, strateegiliste valikute teadlik tegemine ja seejärel neile sobivate võtete leidmine. Lühidalt öeldes on läbirääkimine vahetu suhtlemine, et mõjutada kellegi käitumist. Kuid mitte pelgalt – protsessi käigus tuuakse esile ja kooskõlastatakse kõik osapoolte huvid.

Valikute tegemisel on olulised partnerlussuhted, mis võivad olla nii lühi- kui pikaajalised. Samuti on tähtis oma huvidest loobumise tagajärg. Nende kahe tunnuse toel on autor omakorda loonud neli läbirääkimiste tüüpolukorda: võistlus (ühekordne ostu-müügitehing), partnerlus (kestvad ärisuhted ja ühine ettevõte), kooskõlastamine (erimeelsused istekoha pärast ühissõidukis) ja suhted (sõprus). Valikuvõimalusteks on olukorrale kohane käitumisviis – strateegia ja sellest tulenevad võtted.

Raamatust leiame ülevaate lähenemistest – suhetele ja isiksuse tüübile suunatud ning suhtlusele ja loovusele keskendatud strateegiad. Iga strateegilise lähenemise puhul esitatakse selle tugevused ja nõrkused. Isiksuse tüübile keskendatud strateegiaist rääkides toob autor näiteks selle, kuidas vastaspoole hirmutüübi (näiteks turvalisus vs risk) tundmine aitab ennetada ühest või teisest ootusest tingitud ebaõnnestumist. Poliitiliselt inspireeritud läbirääkimiste strateegiaid illustreerivad väljavõtted Niccolo Macchiavelli, Richard Nixoni ja Robert McNamara tõekspidamistest.

### **Jaanalinnud, kaisukarud, haid ja kassid**

Autor väidab, et iga strateegiline otsus sõltub peamiselt kahest asjaolust: eesmärkide seadmisest ja otsustaja isiksusest. Ainult isikupäralt toetumine jätab läbirääkija hätta ebamugavas olukorras, kus oleks tõhusam käituda vastupidiselt isiklikule eelistusele. Samuti juhtub see siis, kui läbirääkija jätab eesmärgi püstitamata (ja mistahes tulemus leiab tagantjärele õigustuse).

Läbirääkija isikupära kirjeldamiseks on siin välja pakutud viieosaline tüpologia, mille aluseks on ühelt poolt eesmärk ja teisalt suhetele pühendumise määra (mõlemal puhul nii madal kui kõrge). Madalale pühendumusele vastab jaanalind (vältiv tüüp), kõrge pühendumus suhetele ja madal eesmärkidele viitab kaisukarule (sõbralik ja populaarne, ent vähe-



tulemuslik), kõrge pühendumus eesmärkidele ja madal suhetele on hai (kiskja, kes on eesmärgi nimel kõigeks valmis), nii omavahelisi suhteid kui eesmärki silmas pidav inimene on kass (koostööaldis ja pädev) ja viimaseks tüübiks on kompromissitaja (igauhele midagi, kõigile võrdselt).

Autor kirjeldab põhjalikult iga tüübi tugevusi ja nõrkusi ning jagab soovitusi, kuidas nendega suhelda. Näiteks saame teada, et kaisukaruga tulemusteni jõudmine pole keeruline – tuleb keskenduda teostusele.

### **Tulusaid taktikaid seinast seinast**

Läbirääkimisprotsess sisaldab tegelikult mitmeid juba tuttavaid

teemasid. Info edastamiseks ja vastuvõtmiseks on oluline, et ollakse nägijale nähtav ja kuuljale kuuldav. Ikka tasub üle korrata selliseid tuntud tajulõkse nagu halo- ja ankruefekt. Iga kategooria on illustreeritud ärisuhtluse näidetega ning eraldi tähelepanu pühendatakse n-ö tapjafraasidele, mis tõkestavad arutelu ja mille abil püütakse oma tahtmist läbi suruda.

Üksjagu ruumi on raamatus eraldatud ka kuulamisoskusele. Näitena on väga tabav New Yorki politsei läbirääkimismeeskond, kes värbab liikmeid kuulamis-, mitte rääkimisoskuse põhjal. Nende motoks on: kuula mind, mitte räägi minuga.

Läbirääkimiste protsessi jagab autor neljaks osaks: ettevalmistus, loomine, kauplemine ja lõpuleviimine. Toetudes eeskujudele näeb ta läbirääkimiste põhiosistena ühistulu loomist ja selle jagamist. Etapid ja nende sisu võtab ta kokku ülevaatlikus tabelis, mille saab vabalt näiteks visiitkaardi tagaküljele spikriks trükkida.

Retoorilised ja taktikalised võtted on Talab koondanud põhjendamise ja õiguspärastamise peatükki. Autor selgitab esimese pakkumise rolli ja sellega seotud mõtlemisvigu ning toob näiteid mõõnduste tegemise loogikast. Toetudes oma viie sammu mudelile esitab ta põhjendamise tüüpskeeme.

Kuna ka läbirääkimiste partner on ilmselt osav põhjendama oma seisukohti, siis pakub autor välja mitmeid võtteid, kuidas vastase argumentidega toime tulla. Olgu näiteks toodud põhjenduse isoleerimine, mida võib kasutada järgmises vormis: „Jah, ja samas...“ Põhjendust ei rünnata otse, vaid isoleeritakse ning jäetakse siis omapäi. Või midagi sellist: „Te tõite välja hea mõtte. Püüdke samas arvestada järgmist...“.