RAHANDUSMINISTEERIUM

Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond

Eesti
tuleviku heaks

Õigusloome akadeemia: Koostöö ja läbirääkimiste oskuste arendamine

Ilona Nurmela, PhD

©Mediator

Lektorist



Ilona Nurmela

- Vandeadvokaat (Rödl & Partner)
- Ärilepitaja ja läbirääkimiste nõustaja ©Mediator
- PhD Cambridge ülikoolist
- 20 aastat kogemust koolitajana
- 15 aastat kogemust konfliktide lahendamises ja ennetamises
- Lahenduskeskne ICF sertifikaadiga coach juhtidele ja noortele professionaalidele



©Mediator

RAHANDUSMINISTEERIUM

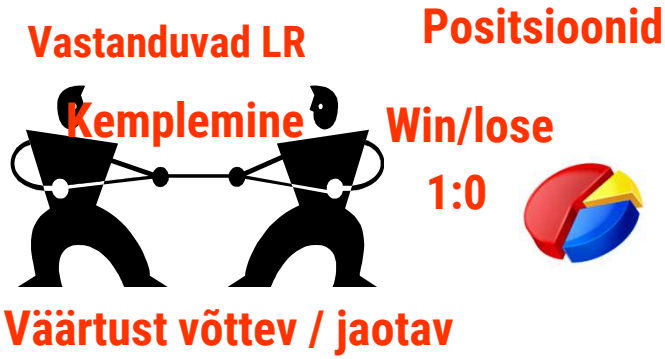
Struktuursed vahendid kokkulepeteni jõudmiseks

Läbirääkimised traditsioonilises võtmes

- **Kommunikatsioon -** ühisele probleemile ühise lahenduse leidmiseks kui mõned huvid on ühised ja mõned huvid on erinevad

- **Protsess -** mida kasutades me vestleme huvidest, lahendustest, alternatiividest ja soovitud tulemustest



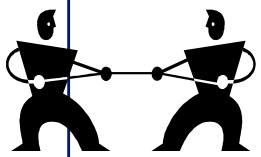


©Mediator

Spektri 2 otsa –
VASTANDUV VS HUVIPÕHINE LÄHENEMINE

Klassikaline positsioonipõhine LR mudel





Positsiooni lukku löömine

BATNA ähvardus

Esimene pakkumine

Uus pakkumine

BATNA

Viimane pakkumine

Kompromiss

Viimane pakkumine

Uus pakkumine

Esimene pakkkumine

Positsiooni lukku löömine

BATNA ähvardus

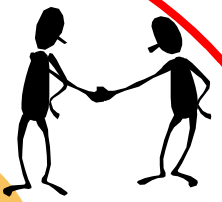
BATNA

Eeldused:

- Me jagame midagi, mille kogus/summa on fikseeritud
- Läbirääkija põhieesmärk on saada endale suurem osa tervikust

Probleemilahenduslik mudel

=ETTEVALMISTUS



Kommunikatsioon

Suhe

Huvid

Alternatiivid

Legitiimsus

IKui "EI"

Kui "JAH"

BATNA

Tehing

Eeldused:

- Tervik on suurem kui selle liidetavate summad
- Luua lisandväärtust enne seda kui jagada olemasolevat



©Mediator

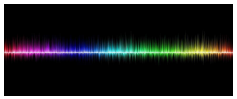
Kus kohast tekivad positsioonid?

Positsioon = OTSUS, mille taga võib olla:

- hirm
- veendumused, nt oma õigsuses või et ‘meie oleme kõike õigesti teinud’
- teatud tulemuse saavutamise vajadus
- bottom line
- BATNA puudumine või väga jube WATNA
- mõtlemislaiskus
- teistsugune analüüsivõime ja/või võimetus ette näha tagajärgi
- lubadus kellelegi teisele (ülemus vms)
- teistsugune õiglustunne
- maailmavaate erisus
- jms

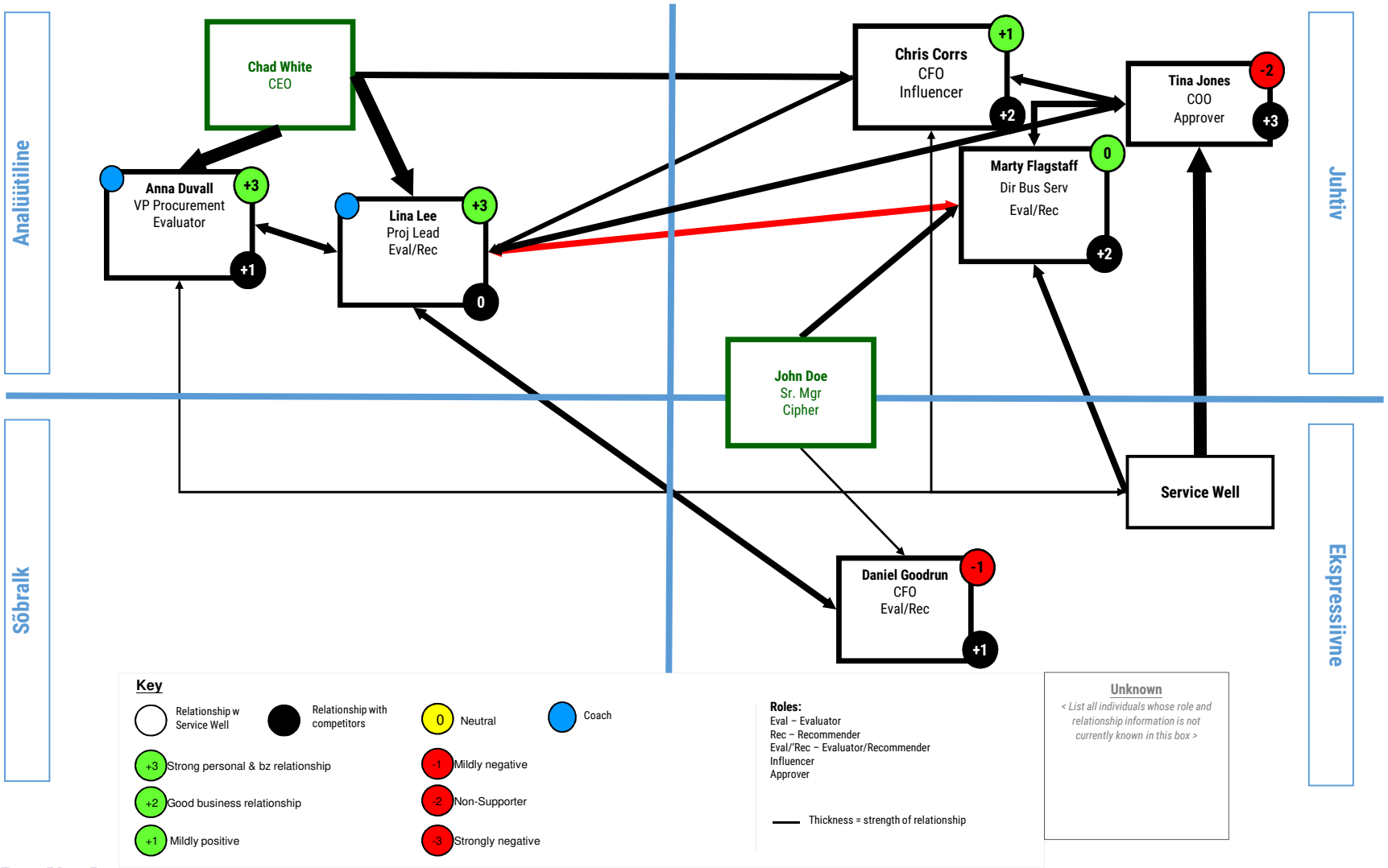
©Mediator

Ettevalmistus eelkõige - töövahendid

- **Small talk funktsioon** 
- **Taustauuringud** - Google otsing, krediidikontroll, riigihangete register, Äriregister, teiste riikide registrid
- **Koosoleku töökava + kokkuvõtted**
- **Aktiivne kuulamine** – küsimused + vaikus
- **Mind-map**
- **Läbirääkimiste nn piibel (negotiation bible)** – sh mini-max strateegia
- **7-elemendi tööleht**
- **Power map** - müügi & suhete ehitamise vajaduse korral

©Mediator

Power map näidis



©Mediator

NB! Ettevalmistus hõlmab:

- Sisu
- Protsessi
- Aja planeerimist
- Ruumi planeerimist
- Taustauuringut
- Small talk
- Meele valmispanemist
- Füüsilist ettevalmistust

©Mediator

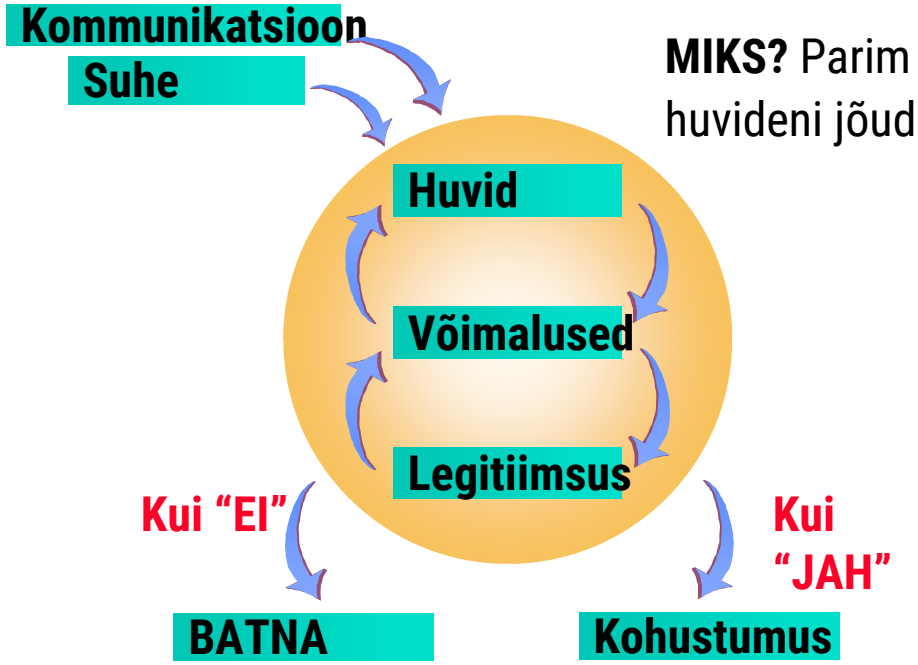
RAHANDUSMINISTEERIUM

Agenda – päevakord / töökava

RAHANDUSMINISTEERIUM

7-elemendi tööleht

Huvipõhised läbirääkimised – 7 elemendiga strateegia



MIKS? Parim küsimus huvideni jõudmisel

©Mediator

7-elemendi tööleht

Seven-Element Preparation Tool

Interests		Options	Legitimacy
Related Parties *(Counterparts, constituents, and others who may affect the situation.) Consider drawing a diagram.*	*List individual and organizational interests, needs, concerns, hopes, and fears.* **Our Interests**	*List possible options for each topic or major interest, looking specifically for options that might meet both parties' interests acceptably.* **Topic #1**	*Identify objective standards and principles of fairness that might suggest nonarbitrary ways to resolve conflicting interests and choose among possible options.* **Topic #1**
	Their Interests	**Topic #2**	**Topic #2**
Important Topics *(Subjects that need to be addressed)* 1.			
2.	**Interests of Others Who May Need to Agree**	**Topic #3**	**Topic #3**
3.			

©Mediator

7-elemendi tööleht

Seven-Element Preparation Tool (cont.)

Alternatives

Your Alternatives to a Negotiated Agreement
(Identify your BATNA.)

Ways to Improve Your BATNA

Their Alternatives to a Negotiated Agreement
(Mark your estimate of their BATNA.)

Ways to Test or, If Appropriate, Worsen Their BATNA

Commitment

Elements of a Framework for Agreement

What Authority Do You Have?

What Authority Does the Other Party Have?

What Level of Commitment Do You Want?	This Meeting	Next Meeting(s)	End
Expressing Views?	☐	☐	☐
Generating Options?	☐	☐	☐
Joint Recommendations?	☐	☐	☐
Tentative Agreement?	☐	☐	☐
Firm, Signed Deal?	☐	☐	☐

Relationship

Current | **Preferred**

Possible Diagnoses for Any Gap

Possible Ways to Bridge the Gap
In light of these diagnoses, what specific steps might you take to move the relationship toward the preferred state?

Communication

Plan the meeting.

Meeting Purpose

Desired Products or Outputs

Who Should Be There?

Appropriate Process

Questions to Ask/Things to Listen for

Information to Disclose and Ways to Frame Persuasively

Assumptions to Test

How Will You Handle Conflict When It Arises?

©Mediator

Kuidas saada positsioonipõhiseid inimesi rääkima läbi huvipõhiselt

- ❑Loo suhe
- ❑Avatud dialoog
- ❑Varu piisavalt aega
- ❑**Jõua arusaamale, miks midagi küsitakse, ära eelda**
- ❑Rõhuta vastastikuseid + ühiseid hüvesid/huve
- ❑Väljenda kogu meeskonnaga sama seisukohta - nt ebakõlad esindajaga
- ❑Ära riski liialt
- ❑Kompromissi puhul, ära anna midagi ära tasuta, vaid põhimõttelistel kaalutlustel – nt teine pool on juba nõudmistes alla tulnud, mida Teie mõtlesite vastu pakkuda?
- ❑Kasuta BATNA-t viimase abivahendina
- ❑Erista inimesi probleemist

©Mediator

Suluseisust ülesaamine - aidake neil kaevikutest lahkuda



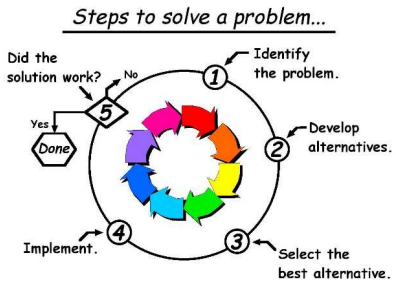
- **Küsige positsioonide taga olevate tegelike huvide/hirmude/vajaduste järgi:**
  - Mis põhjusel Te nii olete otsustanud?
  - **Miks see Teile oluline on?**
  - Milliseid vajadusi selline lähenemine rahuldab/ei rahulda?
  - **Mida Te selle asemel eelistate?**
- Leidke **vähim ühisosa**, milles nad üksmeelel on
- Tehke paus / leppige kokku uus kohtumine
- Mis siis, kui see 1 teema/tingimus ongi ühe poole **dealbreaker**?
  - Küsige lahenduste variantide arutelu jooksul, kas mingi kokkuleppe tingimus on võta-või-jäta või põhjus, miks tänased läbirääkimised võiksid luhtuda?
  - Küsige üle, kas dealbreaker on seniste mandaatide valguses ja kas otsustajad võiks otsustada teisiti, kui neile aega anda, nt järgmise koosolekuni

©Mediator

Muud töövahendid



Kokkuvõtted



Paindlik süsteemsus probleemi lahendamisel



Küsimused – huvid, põhjused, eeldused, Soovid, muutunud soovid, jne



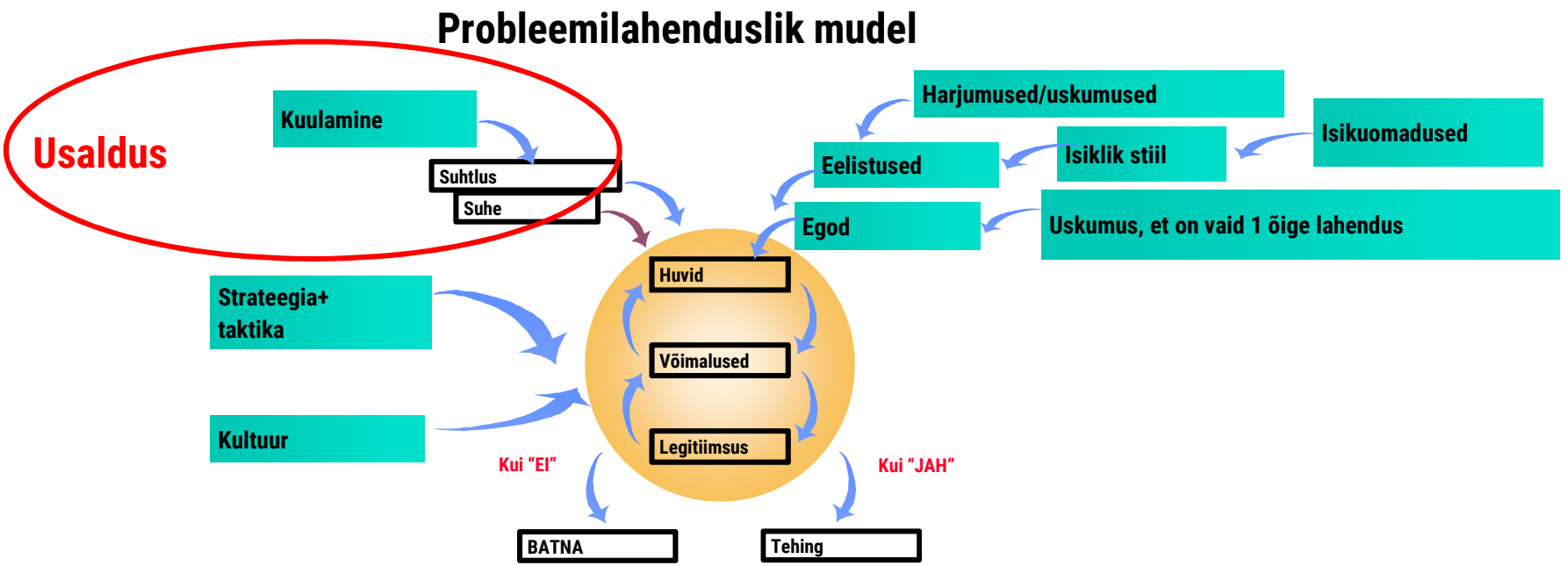
Kerige korraks tagasi



Kas soovitu on reaalne?

©Mediator

Miks läbirääkimised alati ei õnnestu

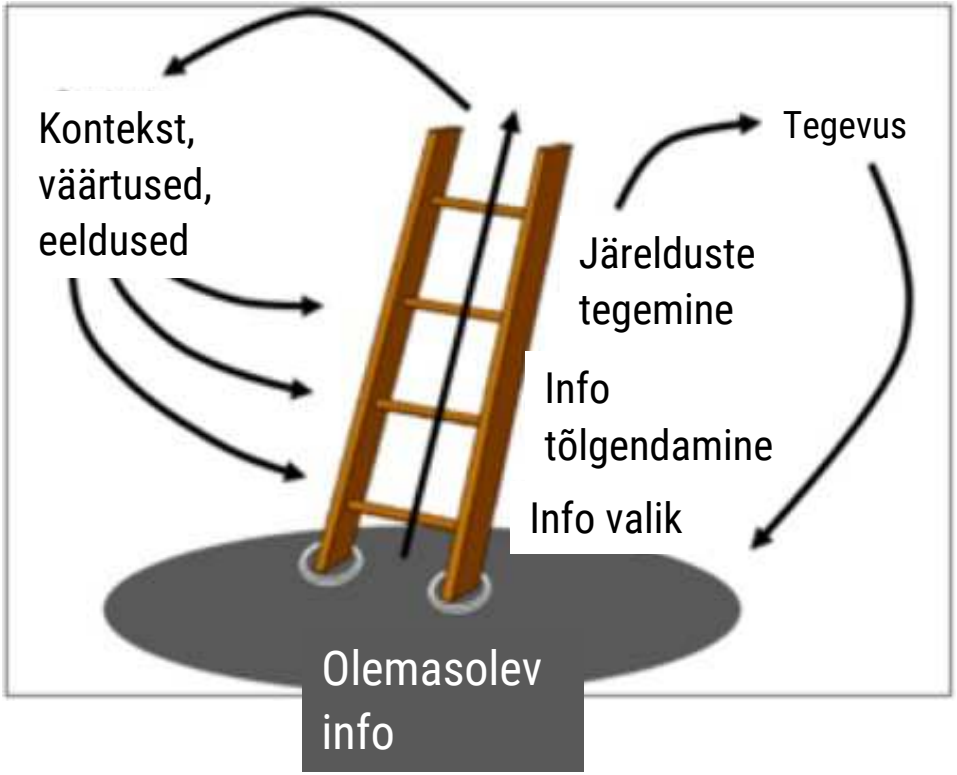


©Mediator

Järelduste redel



Filtrid





Aju

©Mediator

Läbirääkimised kui suhtlus

Millal me läbi räägime ja kuidas

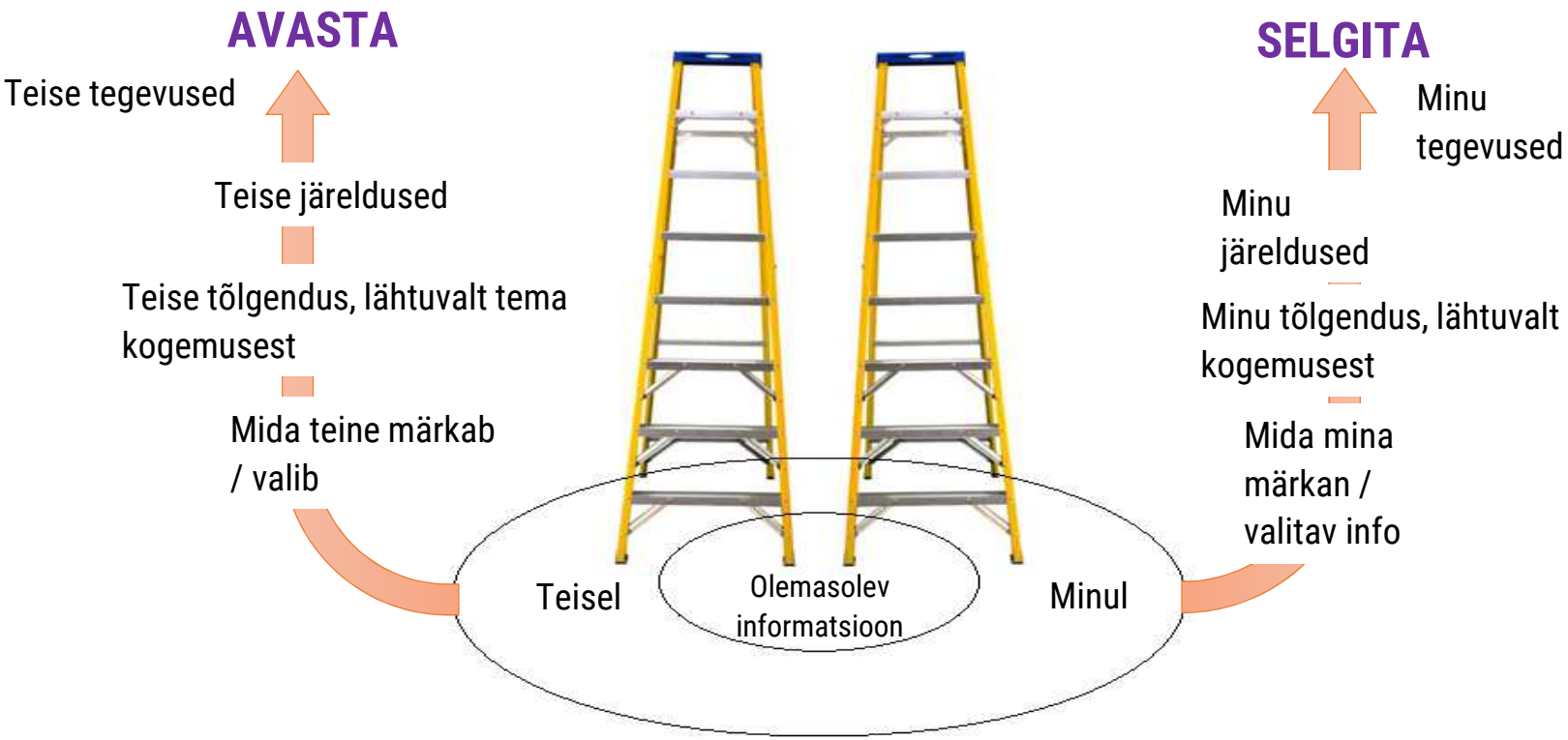
- Kõne vs kuulamise funktsioonid
- Monoloog vs dialoog - nõudmised vs läbirääkimis



Suhtlus = eesmärgipärane tegevus

©Mediator

Suhtluses on redeleid mitu...



©Mediator

Meeskonnad – sessioon 1

Osalejad	JuM	SoM	MKM	RM
Pealäbirääkija	?	?	?	?
Immunoprofülaktika eksperkomisjoni liige	-	?	-	
Eetika ekspert / maj.arengu ekspert / strateegia ekspert	?		?	?
Finantsekspert/eelarve osakonna spetsialist	?	?	?	?
Inimõiguste ja PS järelevalve ekspert	?	-	-	-
Avalike suhete nõunik	?	?	?	?
Õigusloome osakonna jurist / õigusnõunik 1	?	?	?	?
Õigusloome osakonna jurist / õigusnõunik 2	?	?	?	?





Paus 15 min

Kaasus - tegevused

1. Algne kohtumine **sundvaktsineerimise seaduse eelnõu** läbirääkimiseks - JuM ja SoM (+ eraldi MKM ja RM) vahel
2. Kõigi "oma" ministeeriumi meeskonna liikmetega ühes break-out ruumis
3. Loe läbi oma rolli instruktsioon ja eelnõu (15min)
4. Valmistu koos meeskonnaliikmetega break-out ruumis ette – rollide jaotused, päevakord, arutelu punktid (30min)
5. Kui break-out ruumist suunab tagasi põhisessiooni, tehakse uus break-out ruum kus on mõlema ministeeriumi esindajad koos - asuge läbi rääkima (45min – sh kokkuvõte)

90 minutit algusest lõpuni koos ettevalmistusega:

- 15+30 min ette valmistada
- 35 min läbi rääkida
- 10 min kokku võtta kuhu jõuti

Lõuna 45min
12:15-13:00

Päeva kokkuvõte

- **Tea ennast, lähtu teisest**
- **Paindlikkus töövahendites ja lähenemistes**







Kasulikku lugemist

1. Roger Fisher & William Ury. Getting To Yes. Negotiating An Agreement Without Giving In.
2. William Ury. Getting Past No. Negotiating with Difficult People.
3. Marhsall B. Rosenberg. Non-violent Communication
4. R.Kirschner, R.Brinkman. Dealing with people you can't stand.

Kuidas end ja teisi maha rahustada - loe www.mediator.ee blogi.

©Mediator

Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond

Eesti
tuleviku heaks

Tänan tähelepanu ja aktiivse osaluse eest!

Kontaktid: ilona@mediator.ee

+372 5 101 695

Kasulikku infot, sh läbirääkimiste, lepituse ja coachingu blogi: www.mediator.ee

©Mediator