

Äripäev

UNUSTA KOMPROMISSID

Räägi läbi nii,
nagu sõltuks sellest sinu elu

CHRIS VOSS
TAHL RAZ

Originally published: Never Split the Difference:
Negotiating As If Your Life Depended On It.

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved.

Tõlkinud Kaia-Leena Pino

Toimetanud Aivar Õepa

Korrektuuri lugenud Piret Pihlak

Kujundanud Janek Saareoja

Trükitud Tallinna Raamatutrükikojas

Infot Äripäeva raamatuklubi raamatute kohta saate aadressil
raamatuklubi.aripaev.ee või pood.aripaev.ee/raamatud ning
telefonil 667 0400.

© AS Äripäev, 2019. Kõik õigused kaitstud.

ISBN 978-9949-624-73-7 (köites)

ISBN 978-9949-624-74-4 (epub)

*See raamat on pühendatud mu emale ja isale
tänuks nende tingimusteta armastuse eest ning
selle eest, et nad õpetasid mulle raske töö
ja ausameelsuse väärtuslikkust.*

Sisukord

1. PEATÜKK | UUED REEGLID

*Kuidas saada kõige targemaks inimeseks ...
ükskõik millises ruumis 11*

2. PEATÜKK | PEEGELDAGE

Kuidas kiiresti häid suhteid luua 35

3. PEATÜKK | ÄRGE TUNDKE NENDE VALU, ANDKE SELLELE NIMI

Kuidas taktikalise empaatia abil usaldust luua 63

4. PEATÜKK | HOIDUGE „JAHHIST“, ÕPPIGE ÜTLEMA „EI“

*Kuidas hoog üles võtta ja tegelike panuste
paljastamine turvaliseks muuta 91*

5. PEATÜKK | VALLANDAGE SÕNAD, MIS HETKEGA LÄBIRÄÄKIMISTE KÄIKU MUUDAVAD

Kuidas teise poole veenmiseks luba saada 115

6. PEATÜKK | PAINUTAGE VASTASPOOLE REAALSUST

Kuidas õiglusele kuju anda 135

7. PEATÜKK | LOOGE KONTROLLI-ILLUSIOON

*Kuidas kalibreerida küsimusi
muutmaks konflikti koostööks 167*

8. PEATÜKK | GARANTEERIGE TÄIDEVIIMINE

*Kuidas tuvastada valetajad ja kindlustada
ülejäanutega kokkulepitu täideviimine 191*

9. PEATÜKK | TINGIGE HALASTAMATULT

Kuidas jõuda soovitud hinnani 221

10. PEATÜKK | LEIDKE MUST LUIK

*Kuidas teadmata teadmatuse paljastamise abil
läbimurreteni jõuda 249*

Tänuõnad 287

Lisa. Valmistage ette läbirääkimiste kondikava 291

Märkused 301

UNUSTA KOMPROMISSID

1. PEATÜKK

UUED REEGLID

Ma tundsin end üsna kõhedasti.

Olin veetnud FBIs üle kahe aastakümne, sealhulgas nõustanud viisteist aastat pantvangiläbirääkimisi New Yorgist Filipiinide ja Lähis-Idani välja. Ma olin oma töös tõeliselt pädev. FBI büroos on pidevalt palgal ligi kümme tuhat agent, kuid ainult üks rahvusvaheline inimröövide nõustaja. See üks olin mina.

Iial varem polnud ma aga kogenud niivõrd ärevat ja niivõrd isiklikku pantvangisituatsiooni.

„Teie poeg on meie käes, Voss. Makske meile miljon dollarit või ta sureb.“

Peatu. Pilguta silmi. Sunni oma südamerütm tagasi normaalseks.

Jah, ma olin ka varem olnud seesugustes olukordades. Lugematu arv kordi. Raha elude eest. Ometi mitte niiviisi. Mitte nii, et kaaluksil on mu oma poja elu. Mitte ühe miljoni dollari eest. Ja mitte inimeste vastu, kellel on uhked teaduskraadid ja terve elu jagu läbirääkimiskogemust.

Vaadake, need inimesed teisel pool lauda – minu läbirääkimiste vastaspool – olid sedapuhku Harvardi õigusteaduskonna läbirääkimiste professorid.

Ma olin tulnud Harvardi, et osaleda lühikesel juhttöötajatele mõeldud läbirääkimiskursusel, mõttega, et ehk võiks mul ärimaailma lähenemisest midagi õppida olla. See töötas rahulikku ja pingevaba kogemust, väikest erialast arengut FBI sellile, kes püüab pisut oma silmaringi avardada.

Kui aga Harvardi läbirääkimisalase uurimisprojekti juht Robert Mnookin minu ülikoolilinnakus viibimisest teada sai, kutsus ta mind oma kabinetti kohvile. „Et lihtsalt veidi juttu puhuda,“ ütles ta.

See oli mulle suur au. Ja tekitas ühtlasi hirmu. Mnookin on muljet avaldav mees, kelle tegemisi ma juba aastaid jälginud olin: ta pole mitte ainult Harvardi professor, vaid ka üks tõsisemaid tegijaid konfliktide lahendamise valdkonnas ning raamatu „Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight“ autor.¹

Ausalt öelda tundus üsna ebaõiglane, et Mnookin tahtis minu, endise Kansas City piirkonnapolitseinikuga, läbirääkimiste üle arutleda. Siis aga läks asi veel hullemaks. Hetk pärast seda, kui me Mnookiniga istet olime võtnud, avanes uks ja sisse jalutas veel üks Harvardi professor. See oli Gabriella Blum, rahvusvaheliste läbirääkimiste, relativistatud konfliktide ning terrorismivastase võitluse spetsialist, kes oli töötanud kaheksa aastat Iisraeli julgeolekunõukogu ja Iisraeli kaitseväge läbirääkijana. Kivikõva Iisraeli kaitseväge.

Kohe tema kannul saabus Mnookini sekretär, kes asetas lauale diktofoni. Mnookin ja Blum naeratasid mulle.

Mind oli haneks tõmmatud.

„Teie poeg on meie käes, Voss. Makske meile miljon dollarit või ta sureb,“ ütles Mnookin, naeratus näol. „Mina olen inimröövija. Mida te peale hakkate?“

Ma tajusin paanikaväljatust, ent seda võiski oodata. See ei muutunud: isegi pärast kaht aastakümnet inimeste üle läbirääkimiste pidamist ei kao hirm kuskile. Isegi mitte rollimängu olukorras.

Ma rahustasin end maha. Jah, ma olin lihtsalt tänavapolitseinik, kellel oli õnnestunud FBI agendiks saada ning minu vastas olid tõe-

lised raskekaallased. Ja ma polnud ka geenius. Ometi olin ma selles ruumis põhjusega. Ma olin aastate jooksul üles noppinud oskusi, taktikaid ning terviklikke lähenemisi inimsuhtlusele, mis ei aidanud mul mitte ainult elusid päästa, vaid mis olid, nagu ma nüüd tagasi vaadates mõistan, hakanud ka mu enda elu muutma. Läbirääkimistele pühendatud aastad olid imbunud kõigesse, mida ma teen: alustades sellest, kuidas ma suhtlen klienditeenindajatega, ning lõpetades sellega, milline lapsevanem ma olen.

„Kuulge. Hankige mulle see raha või ma lõikan nüüd ja kohe te pojal kõri läbi,“ teatas Mnookin. Turtsakalt.

Ma saatsin ta poole pika aeglase pilgu. Ja naeratasin siis.

„Kuidas ma seda tegema peaksin?“

Mnookin peatus. Ta ilmes paistis kerge lõbustatud kaastunne – selline, mis võiks olla koeral, kui kass, keda ta taga on ajanud, järsku ümber pöördub ning hoopis teda taga ajama üritab hakata. Me oleksime justkui eri mängu mänginud, eri reeglitega.

Mnookin kogus end ning silmitses mind kergitatud kulmul, otsekui meenutades mulle, et me mängime ikka veel.

„Nii et teil pole midagi selle vastu, kui ma te poja tapan, härra Voss?“

„Andke andeks, Robert, aga kuidas ma tean, et ta üldse elus on?“ vastasin ma, vabandust paludes ja kasutades tema eesnime, püüdes niiviisi suhtluses soojemat õhkkonda luua, et tal oleks keerulisem minust buldooserina üle sõita. „Mul on tõepoolest kahju, aga kuidas ma saaksin teile praegu mingitki raha hankida, rääkimata siis veel miljonist dollarist, kui ma ei tea isegi seda, kas ta tõesti elus on?“

Oli päris põnev näha, kuidas sedavõrd geniaalne mees läks endast välja minu vastuse peale, mis talle kahtlemata puhta rumaluse tundus. Tegelikult oli mu vastukäik rumalusest siiski kaugel. Ma kasutasin tehnikat, millest oli kujunenud FBI üks võimsamaid läbirääkimisvahendeid: avatud küsimust.

Nüüd, pärast paariaastast selle taktika edasiarendamist erasektorile oma konsultatsioonifirmas The Black Swan Group, nimetame seda

taktikat kalibreeritud küsimusteks: päringuteks, millele vastaspool saab vastata, kuid millele pole kindlaid üheseid vastuseid. Niiviisi ostate juurde aega. See loob vastaspooles kontrolli-illusiooni – et just nemad on ikkagi need, kellel on vastused ja võim – ning teeb kõike seda ilma neile vähimatki aimu andmata, kui tugevalt see neid tegelikult piirab.

Mnookin, nagu võiski arvata, hakkas seepeale kokutama, sest vestluse raamistik oli nihkunud sellelt, kuidas ma reageerin ohule, et mu poeg võidakse tappa, sellele, kuidas professor peaks leidma lahenduse raha saamisega kaasnevatele logistilistele küsimustele. Kuidas tema lahendaks *minu* probleeme. Iga temapoolse ähvarduse ja nõudmise peale pommitasin mina teda küsimustega, kuidas ma tema arvates talle maksma peaksin ning kuidas võiksin ma teada, et mu poeg on elus.

Kui me olime seda nii umbes kolm minutit teinud, sekkus Gabriella Blum.

„Ära luba tal seda endale teha,“ ütles ta Mnookinile.

„Eks proovi ise,“ vastas Mnookin käsi üles tõstes.

Blum asus asja kallale. Lähis-Idas veedetud aastate tõttu oli ta vingem vastane. Ka tema tegi seda buldooseri vaatepunktist ning temagi ei pigistanud minult välja enam, kui ainult needsamad vastaküsimused.

Mnookin lõi uuesti kampa, kuid ka tema ei jõudnud kuhugi välja. Ta nägu hakkas frustratsioonist õhetama. Ma nägin, et ärritus muudab mõttetöö tema puhul keeruliseks.

„Olgu peale, Bob. Aitab küll,“ ütlesin ma ja lõpetasin ta piinad.

Ta noogutas. Mu poeg jäi seekord ellu.

„Hästi,“ ütles Mnookin. „Tundub, et FBI-l võib *tõepoolest* meile midagi õpetada olla.“

Ma olin teinud midagi palju enam, kui lihtsalt osutanud kahele Harvardi tunnustatud liidrile vastupanu. Ma olin parimatest parimatega rinda pistnud ning olukorrast võitjana väljunud.

Kas oli see ehk lihtsalt õnnelik juhus? Harvard oli üle kolme aastakümne olnud läbirääkimiste teooria ja praktika tõeline epitsenter. Ainus, mida mina FBI kasutatavate tehnikate kohta teadsin, oli see, et need töötavad. Minu Büroos veedetud kahekümne aasta jooksul olime kujundanud süsteemi, mis oli edukalt lahendanud peaaegu kõik inimröövid, mille puhul me seda rakendasime. Meil aga puudusid siiski põhjanevad teooriad.

Meie tehnikad olid kogemusliku õppimise tulemus: neid olid arendanud tegevteenistuses agendid, kes rääkisid end kriisidest läbi ning seejärel jagasid lugusid sellest, millest oli olnud abi ja millest mitte. See oli pidevalt muutuv protsess, mitte intellektuaalne teooria, sest me lihvisime oma töövahendeid iga päev. Ja see kõik oli alati väga pakiline. Meie meetodid *pidid* toimima, sest kui need ei toiminud, sai keegi surma.

Aga *miks* need toimisid? Just see küsimus oligi mind Harvardi meelitanud, sellesse kabinetti koos Mnookini ja Blumiga. Enda kitsast maailmast väljaspool puudus mul kindlus. Eelkõige oli mul tarvis oma teadmised sõnadesse panna ning õppida neid nende omadega kombineerima – ja teadmisi neil kahtlemata jagus –, nii et ma suudaksin mõista, süstematiseerida ja laiendada.

Jah, polnud kahtlustki, et palgasõdurite, narkodiilerite, terroristide ja julmade tapjate puhul toimisid meie tehnikad suurepäraselt. Mina aga mõtlesin, et kuidas on tavaliste inimestega.

Nagu ma peagi Harvardi legendaarsetes loengusaalides selgeks sain, olid meie tehnikad intellektuaalses plaanis üsna pädevad ning need toimisid *kõikjal*.

Selgus, et meie lähenemine läbirääkimistele oli võtmeks edukale inimsuhtlusele igal erialal ning iga suhtluse ja iga suhte puhul siin elus.

See raamat räägib sellest, kuidas see toimib.