

Rasked kõnelused

Douglas Stone, Bruce M. Patton, Sheila Heen

Rasked kõnelused

* * Väike*Vanke*

Copyright © 1999 Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen
Foreword Copyright © 1999 Roger Fischer

AUTORI MÄRKUS

Uurimustöö Harvardi Ülikoolis võetakse ette avaldamise eesmärgil. Sellise väljaande puhul vastutavad autorid isiklikult esitatavate faktiväidete, arvamuste, soovitude ja järelduste eest. Käesolev väljaanne ei osuta mingil moel Harvardi Ülikooli ja selle teaduskondade või Harvardi Kolledži presidendi ja töötajate heakskiidule või toetusele.

Tõlkinud	Liis Riikoja, Signe Noppel
Toimetanud	Katrin Kern
Konsultant	Mare Pork
Kujundanud	Stella Sinisilm

Tõlge eesti keelde
Kõik õigused kaitstud
OÜ Väike Vanker

ISBN 9985-9191-4-9

*Meie perekondadele armastuse ja tänuga
ja meie sõbrale ja õpetajale Roger Fisherile
tema ideede ja pühendumise eest*

Sisujuht

Eessõna	17
Tänuõnad	19
Sissejuhatus	23
Raske kõneluse võib kaasa tuua iga raske teema	23
Dilemma: vältida või vastu astuda, kuldset keskteeid ei näi olevat	24
Käsigranaat ei ole diplomaatia relv	25
Sellest raamatust võib abi olla	26
Tulemus on pingutust väärt	26
Olete skeptiline? Mõningaid mõtteid	27
Otsigem uutest kohtadest	28
Rasked kõnelused on elu loomulik osa	28

Probleem

I. Leidke vestlusest kolm teemat	31
Raske kõneluse struktuuri dekodeerimine	33
Siin on peidus rohkem, kui ainult kõrvaga kuuldav	33
Igas kõneluses on tegelikult kolm teemat	35
1. "Mis juhtus?"-teema	35
2. Tunnete teema	35
3. Enesehinnangu teema	36
Mida me muuta saame ja mida mitte	36
"Mis juhtus?"-teema: millest me üldse räägime?	37
Tõe oletamine	37
Kavatsuste omistamine	38
Süü omistamine	39
Tunnete teema: mida peaksime oma emotsioonidega tegema? 40	
Oper ilma muusikata	41
Enesehinnangu teema: mida see minu kohta ütleb?	41
Säilitage tasakaal	43
Liikudes arendava vestluse suunas	43

*Rasked kõnelused***Nihe õppimise hoiaku suunas. "Mis juhtus?"-teema****II. Lõpetage vaidlus selle üle, kellel on õigus:**

<i>uurige teineteise lugusid</i>	49
Miks me vaidleme ja miks sellest abi pole	50
Meie arust on probleem <i>teistes</i>	50
Teised arvavad, et probleem on <i>meis</i>	51
Meie versioon juhtunust on alati <i>mõistlik</i>	52
Vaidlus ei lase meil teiste lugusid uurida	53
Argumenteerimine ilma mõistmiseta ei veena	53
Erinevad lood: miks me näeme maailma erinevalt	54
1. Meil on erinev informatsioon	55
Me näeme erinevaid asju	55
Me tunneme iseennast paremini, kui keegi teine seda teha saaks	56
2. Me tõlgendame asju erinevalt	57
Meid mõjutavad eelnenud kogemused	57
Me juhindume erinevaist implitsiitsetest reeglitest	58
3. Meie järeldused peegeldavad meie huve	59
Liikudes kindlalt seisukohalt huvi tundmise suunas	60
Huvi tundmine: tee nende versioonini	60
Milline on teie versioon?	61
Tooge mängu mõlemad versioonid: võtke omaks hoiak "mõlemal on õigus"	62
Kaks erandit, mis tegelikult ei ole seda	63
Tegelikult mul <i>on</i> õigus	64
Halva uudise edastamine	65
Et edasi liikuda, tuleb mõista, kus ollakse praegu	65

III. Ärge arvake, et nad tegid seda meelega:

<i>tehke vahet mõjul ja kavatsusel</i>	67
Võitlus kavatsuste pärast	67
Kaks peamist viga	68
Esimene viga: meie oletused kavatsuste kohta on tihtipeale valed	69
Me oletame kavatsusi, lähtudes tegude mõjust meile	69
Me oletame halvimat	69
Iseennast kohtleme paremini	70
Kas halbu kavatsusi siis polegi?	71

Sisujuht

Teiste kavatsuste ekslik tõlgendamine läheb kalliks maksma	71
Me oletame, et halvad kavatsused	
tähendavad halba iseloomu	71
Halbades kavatsustes süüdistamine	
sünnitab õigustamist	72
Oletused võivad muutuda isetäituvateks	72
Teine viga: head kavatsused ei tee halba mõju olematuks	73
Me ei kuule seda, mida nad tegelikult öelda tahavad	73
Me ei pööra tähelepanu inimeste motiivide keerukusele	74
Me suurendame vaenulikkust – eriti gruppide vahel	75
Kahest veast hoidumine	75
Esimesest veast hoidumine: eristage kavatsus ja mõju	75
Võtke oma arvamust kui üht hüpoteesi	76
Rääkige teisele tema käitumise mõjust; küsige selle	
motiivide kohta	77
Ärge teeselge, nagu poleks teil oma hüpoteesi	77
Teatav kaitsehoiak on vältimatu	78
Teise vea vältimine: olge tunnetele avatud ja analüüsisge	
oma kavatsusi	78
Püüdke süüdistuste tagant tundeid näha	78
Olge valmis oma kavatsuste keerukuse üle	
järele mõtlema	79
IV. Unustage süüdistamine: kandke kaardile	
kaasosaluse süsteem	80
Meie arvates on süü silmaga nähtav	80
Satume süüdistuste võrku	81
Tehke vahet süül ja kaasosalusel	81
Süü seostub kohtumõistmisega ja on suunatud minevikku	82
Kaasosalus räägib mõistmisest ja vaatab tulevikku	82
Kaasosalus on interaktiivne ühistegevus	85
Süüdistamine läheb kalliks maksma	86
Kui eesmärk on süüdistamine, tuuakse mõistmine ohvriks	86
Süüdistamisele keskendumine aeglustab probleemi	
lahendamist	87
Halvasti toimiv süsteem võib süüdistamise tõttu	
avastamata jääda	87
Kaasosaluse mõistmise kasud	88
Kaasosalusega seotud küsimust on kergem tõstatada	88
Kaasosaluse mõistmine soodustab õppimist ja muutumist	88

Rasked kõnelused

Kolm valearusaama kaasosalusest	89
Valearusaam nr 1:	
peaksin keskendumata ainult oma panusele	89
Valearusaam nr 2: süüdistustest loobumine	
tähendab ühtlasi oma tunnetest loobumist	90
Valearusaam nr 3: kaasosaluse uurimine	
tähendab "ohvri süüdistamist"	90
Leidke oma osa: neli raskesti märgatavat panust	92
1. Vältimine	92
2. Eemaletõrjumine	93
3. Põrkepunktid	93
4. Probleemsed rolliootused	95
Kaks abivahendit kaasosaluse märkamiseks	96
Rolli vahetamine	96
Vaatleja arusaam	96
Süüdistamise juurest kaasosaluse juurde – näide	97
Kaardistage kaasosaluse süsteem	98
Milline on teiste panus?	98
Milline on minu panus?	98
Kes veel asjasse puutuvad?	99
Võtke endale vastutus oma osaluse eest võimalikult kohe ..	99
Aidake neil oma osalust mõista	100
Rääkige oma vaatlustest ja arutluskäigust avatult ..	100
Selgitage, mida teised võiksid teie meelest teisiti teha ..	101

Tunnete teema

V. Kontrollige oma tundeid (muidu kontrollivad nemad teid)	105
Tunded on olulised: nad on sageli raskete kõneluste	
keskpunktiks	106
Me püüame tunded probleemidest eraldada	106
Väljendamata tunded võivad vestluses välja paista	107
Väljendamata tunded võivad äkitselt vestlusse sisse murda	108
Väljendamata tunded raskendavad kuulamist	109
Väljendamata tunded nõuavad meie enesehinnangult	
ja suhetelt lõivu	110
Väljapääs tunnete lõksust	110
Oma tunnete leidmine: kus tunded end peidavad	110
Uurige oma emotsionaalseid jälgi	111

Sisujuht

Leppige sellega, et tunded on normaalsed ja loomulikud	111
Tunnistage, et headel inimestel võivad olla halvad tunded	112
Pidage meeles, et teie tunded on sama tähtsad kui teiste omad	113
Leidke lihtsate siltide taha peituvad tunnetepuntrad	114
Ärge laske peidetud tunnetel teisi emotsioone blokeerida ..	115
Leidke tunded, mis varjuvad omistuste, hinnangute ja süüdistuste taha	116
Tooge omistused ja hinnangud päevavalgele	116
Kasutage süüdistamissoovi tähtsate tunnete leidmise vahendina	118
Ärge suhtuge tunnetesse nagu pühakirja: vaagige neid	118
Ärge valage oma tundeid välja: kirjeldage neid hoolikalt ...	120
1. Käsitlege tundeid probleemi osana	121
2. Väljendage kogu oma tunnete spektrit	121
3. Ärge hinnake, ainult väljendage	122
Väljendage oma tundeid ilma hinnangute, omistuste ja süüdistusteta	122
Ärge monopoliseerige: mõlemal osalisel võivad tugevad tunded olla	123
Lihtne meelespea – öelge: "ma tunnen ..."	123
Tunnustamise tähtsus	124
Mõnikord loevadki ainult tunded	125
Enesehinnangu teema	
VI. Kindlustage oma enesehinnang: küsige endalt, mis on kaalul	129
Rasked kõnelused ähvardavad meie enesehinnangut	130
Kolm tuumidentiteeti	130
Kas ma olen kompetentne?	130
Kas ma olen ma hea inimene?	130
Kas ma olen ma väärt, et mind armastataks?	131
Enesehinnangu kõikumine võib meid tasakaalust viia ...	131
Kiiret paranemist pole	131
Haavatavad identiteedid: kõik-või-mitte-midagi-sündroom ..	132
Eitamine	133

Rasked kõnelused

Liialdamine	133
Me laseme teiste tagasisidel defineerida, kes me oleme	133
Kindlustage oma enesehinnangut	134
Esimene samm: teadvustage endale oma enesehinnanguga seotud probleemid	134
Teine samm: muutke oma enesehinnang keerukamaks (rakendage hoiakut "mõlemal on õigus")	136
Kolm asja, mida enda juures aktsepteerida	137
1. Vigu tuleb ikka ette	137
2. Teie motiivid pole päris puhtad	138
3. Teilgi on probleemid oma osa	138
Õppige vestluse ajal oma tasakaalu taastama	139
Ärge üritage teiste reaktsiooni kontrollida	140
Valmistuge teiste reaktsiooniks	142
Kujutlege end kolme kuu või kümne aasta pärast	142
Võtke aeg maha	143
Asi puudutab ka teiste enesehinnangut	143
Identiteediküsimuste otsene tõstatamine	144
Julgege abi paluda	144
Muutke vestlus arendavaks	
VII Mis on teie eesmärk?	
<i>Millal vestlust alustada ja millal mitte?</i>	149
Alustada vestlust või mitte: kuidas otsustada?	149
Kust ma tean, et tein õige valiku?	150
Analüüsige kolme teemat	150
Kolm mõttetu kõneluse liiki	151
Kas tegelik konflikt on teie sees?	151
Kas on olemas parem viis probleemi lahendamiseks kui sellest rääkimine?	152
Kas teil on mõistlikud eesmärgid?	154
Pidage meeles, te ei saa teisi inimesi muuta	154
Ärge otsige lühiajalist leevendust, millel on pikaajalised tagajärjed	155
Ärge põgenege sündmuskohalt	157
Loobumine	157
Võtke omaks mõningad vabastavad seisukohad	159

Sisujuht

Minu kohuseks ei ole teha asju paremaks, minu kohuseks on anda endast parim	159
Ka teiste võimetusel on piirid	159
Konflikt ei ole minu olemuse osa	160
Loobumine ei tähenda, et te enam ei hooli	160
Kui alustate vestlust: kolm tähtsat eesmärki	162
1. Teiste versiooni väljaurimine	162
2. Oma vaadete ja tunnete väljendamine	162
3. Ühine probleemilahendus	162
Hoiak ja eesmärk käivad käsikäes	163
VIII. Alustamine: alustage kolmandast versioonist	164
Miks meie tüüpilised avalused ei aita	165
Me lähtume enda versioonist	165
Me vallandame teiste enesehinnangu teema kohe alguses	165
Esimene samm: alustage kolmanda versiooniga	166
Mõelge nagu vahendaja	167
Pole õiget ega valet, head või halba – on lihtsalt erinev	167
Jasoni versioon	168
Jilli versioon	168
Kolmas versioon	168
Kui vestlust alustavad teised, võite teie siiski suunduda kolmanda versiooni juurde	171
Teine samm: paluge teisel vestlusest osa võtta	171
Kirjeldage oma eesmärke	172
Kutsuge, ärge käige peale	172
Tehke teisest oma partner lahenduse otsimisel	172
Olge järjekindel	173
Mõned spetsiifilist laadi vestlused	174
Halbade uudiste teatamine	174
Palvete esitamine	175
Halvasti läinud vestluste kordamine	176
Kaart, mille abil edasi liikuda:	
kolmas versioon, teiste versioon, teie versioon	177
Millest rääkida: kolm teemat	177
Kuidas rääkida: kuulamine, eneseväljendamine ja probleemilahendus	177

Rasked kõnelused

IX. Õppimine: kuulake süvenenult	179
Kuulamine muudab vestlust	180
Teie kuulamine aitab neil kuulata teid	182
Huvitatud hoiak: kuidas kuulata süvenenult	183
Unustage sõnad, olge siiras	183
Kommentaator teie peas: saage teadlikumaks oma sisehäälest	184
Ärge lülitage sisehäält välja, keerake see valjemaks	184
Oma sisehääle juhtimine	185
Tekitage endas huvi	185
Ärge kuulake: rääkige	186
Kolm oskust: küsitlemine, ümbersõnastamine ja tunnete aktsepteerimine	187
Küsitlege, et teada saada	187
Ärge avaldage küsimuste varjus seisukohti	188
Ärge kasutage küsimusi riskküsitlemiseks	189
Küsigi avatud küsimusi	189
Küsigi konkreetsemat informatsiooni	190
Esitage küsimusi <i>kolme teema</i> kohta	191
Võimaldage teistel rahulikult vastamata jätta	192
Selguse huvides sõnastage ümber	193
Kontrollige oma arusaamist	193
Näidake välja, et te kuulate	193
Tunnustage nende tundeid	195
Vastake varjatud küsimustele	196
Kuidas aktsepteerida	196
Järjestus on oluline: emotsioone tuleb tunnustada enne probleemilahendust	196
Tunnete aktsepteerimine pole nõustumine	197
Lõpumõte: empaatia on reis, mitte sihtpunkt	198
X. Eneseväljendamine:	
rääkige enda eest selgelt ja veenvalt	199
Asi pole oraatorivõimetus	199
Teil on õigus rääkida (jah, teil)	200
Mitte rohkem, aga ka mitte vähem	200
Hoiduge enesesaboteerimisest	201

Sisujuht

Ebaõnnestunud eneseväljendamine rikub teie suhteid	202
Tundke, et teil on rääkimiseks õigus ja julgus, kuid ärge tundke, et olete selleks kohustatud	203
Rääkige asja tuumast	203
Alustage kõige olulisemast	203
Öelge, mida mõtlete: ärge sundige teisi mõistatama	205
Ärge lootke alltekstile	205
Vältige pehmemdamist	207
Ärge lihtsustage oma lugu: teie tunded on keerulised	207
Oma jutu selgelt rääkimine: kolm juhtnööri	209
1. Ärge esitage oma järeldusi kui ainuvõimalikku tõde . . .	209
2. Selgitage, kust tulevad teie järeldused	210
Ärge liialdage sõnadega "alati" ja "mitte kunagi": andke teistele võimalus muutuda	211
Aidake teistel teid mõista	212
Paluge ka teistel ümber sõnastada	212
Küsige, mida teised erinevalt näevad ja miks	212
XI. Probleemilahendus: võtke juhtimine enda kätte	214
Vestluse juhtimise oskused	215
Kujundage vestlus ümber	215
Iga vestlust saab ümber kujundada	217
Mõlema tunded on tähtsad	219
Kuulamiseks on alati õige aeg	219
Olge kuulamises järjekindlad	220
Nimetage segaja: sõnastage probleem	222
Mis edasi? Alustage probleemi lahendamist	223
Nõustumiseks on vaja kahte inimest	223
Koguge informatsiooni ja kontrollige oma tähelepanekuid	224
Pakkuge välja test seisukohtade kontrollimiseks	224
Öelge välja, kui midagi on endiselt puudu	225
Öelge, mis teid veenaks	225
Küsige neilt, mis (kui üldse miski) veenaks neid	225
Küsige neilt nõu	225
Leidke valikuvõimalusi	226
Küsige, milliseid kriteeriume peaks rakendama	227
Vastastikuse hoolimise põhimõte	227
Kui te ikkagi ei saa nõustuda, kaaluge teisi võimalusi	228

Rasked kõnelused

See võtab aega	229
XII. Kuidas seda kõike praktikas kasutada	230
Esimene samm: valmistage end ette kolme teemat analüüsis	230
Teine samm: kontrollige oma eesmärke ja otsustage, kas kõnelust alustada	233
Kolmas samm: alustage kolmandast versioonist	234
Neljas samm: uurige teiste ja enda versiooni	235
Viies samm: probleemilahendus	243
Raske kõneluse kava	245
Märkused mõnede tähtsamate organisatsioonide kohta	248

Eessõna

Harvardi läbirääkimiste projekt on tuntuks saanud eelkõige läbirääkimisi ja probleemilahendust puudutava raamatuga "Kuidas jõuda kokkuleppele", mida on müüdud enam kui kolm miljonit eksemplari. Sellest peale, kui raamat 1981. aastal ilmus, on lugejaid kogu maailmas suudetud veenda selles, et läbirääkijad on edukamad, kui nad jätavad kõrvale vaenuliku hoiaku ja töötavad selle asemel ühiselt, et mõlema poole huve rahuldada.

"Harvardi meetod", nagu seda mõnikord nimetatakse, rõhutab sundimatu kahepoolse suhtlemise tähtsust. Ent sageli me ei räägi üksteisega ühel või teisel põhjusel ega tahagi seda teha, nii läbirääkimistel kui igapäevaelus. Ja mõnikord muutuvad asjad rääkimisest ainult halvemaks. Tunded – viha, süü, haavumine – kasvavad järk-järgult tugevamaks. Me teame üha kindlamalt, et meil on õigus, ja sama lugu on nendega, kellega me ei nõustu.

See ongi "Raskete kõneluste" pärusmaa ja ühtlasi põhjus, miks raamat on nii mõjukas ja äärmiselt vajalik. Raamatus uuritakse, mis teeb üksteisega rääkimise keeruliseks, miks me vestlusi väldime ja

Rasked kõnelused

nendega tihtipeale hästi hakkama ei saa. Kuigi algselt kasvas uurimus välja soovist abistada läbirääkijaid, on teemal hoopis sügavam tagamaa. "Rasked kõnelused" puudutab üht inimestevahelise suhtlemise kriitilist aspekti. Ta räägib sellest, kuidas me käitume oma laste, vanemate, korteriperemeeste, üürnike, tarnijate, klientide, pankurite, maaklerite, naabrite, meeskonnaliikmete, patsientide, töötajate ja igat liiki kolleegidega.

Mu kolleegid Douglas, Bruce ja Sheila ulatavad meile selles raamatus abistava käe ja näitavad, kuidas täiuslikumalt suhelda. Nad aitavad meil saavutada hoiakuid ja oskusi, mis võimaldavad ületada kuristiku erinevate kogemuste, uskumuste ja tunnete vahel nii isiklike, äri- kui rahvusvaheliste suhete vallas.

Need on oskused, mida läheb vaja, et tõsine ärialane vaidlus muutuks takistavast võistlusest edasiviivaks jõuks. Need on oskused, mis aitavad abielu muuta püsivamaks ja pereelu rõõmsamaks, et vanemate ja teismeliste suhted ei meenutaks sõjatandrit. Need oskused tähendavad võimet üle saada solvumistest, mis meid ligimestest on lahutanud. Neis terendab parem tulevik igaühele meist.

Tulnud II maailmasõja järel koju pärast aastatepikkust teenistust USA Õhujõududes, sain teada, et sõjas olid surma saanud mu toakaaslane, kaks parimat sõpra ja kümned klassikaaslased. Sellest ajast peale olen püüdnud täiustada oskusi, mida kasutame oma eriarvamuste väljendamiseks, parandada meie laste tulevikuväljavaateid ja haarata sellesse tegevusse ka teisi. See vaimustav ja haarav raamat mu noorematelt kolleegidelt Harvardi läbirääkimiste projektis annab mulle tunde, et edu on saavutatud kõigis neis kolmes punktis.

– Roger Fisher
Cambridge, Massachusetts

Tänuõnad

Sellel raamatul on mitu allikat.

Raamatus kasutatud lood ja vestlused on pärit meie endi eludest ja tööst erinevate tudengite, kolleegide ja klientidega. Mitmekesisuse ja konfidentsiaalsuse huvides on mitmed neist lugudest sulamid erinevate inimeste kogemustest ja reeglina on muudetud kõik, mille abil võiks tegelikke isikuid identifitseerida. Oleme väga tänulikud neile, kes meiega nii lahkelt on jaganud jutuajamisi, millega nad on maadelnud. Nende avatusest ja julgusest püüda leida midagi uut oleme õppinud kõige enam.

Lisaks meie uurimusele ja mõtisklustele tugineb see töö paljudes teistes teadusharudes saavutatule. Meie koolituse osad olid algselt läbirääkimised, vahetalitus ja õigusteadus, kuid raamat sisaldab teavet ka organisatsioonikäitumisest; kognitiivsest, isiksusekesksest ja pereteraapiast; sotsiaalpsühholoogiast; kommunikatsiooniteooriast ja järjest enam arenevatest dialoogiuringutest.

Käesolev uurimus sai alguse õppetööst koos Cambridge'i Pereinstituudi kolleegidega, kes on projekti andnud suure panuse.

Rasked kõnelused

Dr Richard Chasin ja dr Richard Lee arendasid koostöös Bruce Pattoni ja Roger Fisheriga nn interpersonaalsete oskuste harjutuse (inspireeritud psühhodraama spetsialistide dr Carl ja Sharon Hollanderi demonstratsioonist), kus osavõtjaid treenitakse pidama kõige keerulisemaid vestlusi. See harjutus on olnud Harvardi õigusteaduskonna läbivõetavate seminari ja meie õpetuse keskmeks juba enam kui kümme aastat. Seda harjutust koos meiega õpetades on Dick, Rick, Sallyann Roth, Jody Scheier ja nende kaastöötajad meile õpetanud peresuhete dünaamikat, mõjutamist, tavalisemaid põhjusi, miks inimesed hätta jäävad, ja seda, kuidas hoolitseda kannatavate inimeste eest.

Oleme tänulikud ka Chris Argyrisele ja ta partneritele Diana McLain Smithile, Bob Putnamile ja Phil McArthurile Action Designist. Nende vaated organisatsioonielu ja interpersonaalsete struktuuride kitsaskohtadele on osutunud hindamatuks panuseks meie arusaamadest sellest, kuidas vestlused viltu kisuvad ja kuidas neid jälle joone peale aidata. Mitmed mõisted siinses raamatus – kaasosalus, mõju, kavatsus ja interpersonaalsed kokkupuutepunktid – on tuletatud nende tööst. Nemat on ka kahe tulba meetodi, redeli ja jalajälje metafooride ja kaardistamise idee autorid. Kaks tunnete väljendamise reeglit on pärit Bob Putnamilt. Meie arusaam sellest, kuidas oma versiooni jutustamiseks hea algus leida, peegeldab Don Schöni ja Diana Smithi tööd vestluse ümberkujundamise alal ja John Richardsoni panust rollide uurimisse. Diana ja meie kolleegid Vantage Partners'is on pakkunud palju häid näiteid selle kohta, kuidas need ideed selgitavad organisatsioonielu väljakutseid ja aitavad neile vastu seista.

Kognitiivse teraapia vallas oleme õppinud kõige enam Aaron Becki ja David Burnsi uurimustest ja kirjutistest. Eriti palju oleme me tänu võlgu nende uurimustele sellest, kuidas kognitiivsed moonutused mõjutavad meie minapilti ja tundeid. David Kantor, pere-teraapia ja Pereinstituudi rajaja, on aidanud meil orienteeruda identiteedivestluse maastikul ja selles, kuidas see grupidünaamikas ilmneb.

Sotsiaalpsühholoogiast ja kommunikatsiooniteooriast ülevõetud teadmisi pole siinkohal võimalikki eraldi viidetena ära tuua. Nende ideede mõjukusest annab märku see, et nad ei ole enam sugugi vaid spetsialistide pärusmaaks. Suure tänu oleme võlgu kadunud Jeff Rubinile, kes meile paljusid ideid tutvustas ja meid pidevalt toetas ja julgustas. Meie tööd kuulamise ja eheduse tähtsusest on mõjutanud Carl

Tänu sõnad

Rogers, Sheila Reindl ja Suzanne Repetto. John Grindertilt saime kolme vaatepunkti kontseptsiooni: sinu vaatepunkt, teise inimese vaatepunkt ja vaateleja oma.

Dialogi vallas oleme tänu võlgu Laura Chasinile ja ta töökaaslastele Public Conversations Projects'is, oma sõpradele Conflict Management Group'is ja Erica Foxile. Nendelt oleme õppinud, kuidas oma versiooni rääkimine ja "asja tuumast rääkimine" võib olukorda muuta – teema, millega on tegelenud Bill Isaacs, Louise Diamond, Richard Moon ja teised.

Julgustamise ja võimaluse eest õpetada seda, mida ise õpime, tahame tänada Roger Fisherit, Bob Mnookinit ja David Herwitzit Harvardi õigusteaduskonnast; Bob Riciglianot, Joe Stanfordini ja Don Thompsonit Conflict Management Group'ist; Eric Kornhauserit Conflict Management Australasiast; Shirley Knighti Kanada CIBC Pangast; Archie Eppi, Harvardi Kolledži dekaani; kolonele Denny Carpenteri ja Joe Trezi Lõuna-Carolina Tugikeskusest; Gary Juselat ja Nancy Ann Stebbinsit Boeing Companyst (ja Carolyn Gellermani, kes meid omavahel tutvustas); Deborah Kolbyt Program of Negotiationist ja oma kolleege Conflict Management Inc.-ist. Meie sõber ja kaastööline Stephen Smith aitas meid töös perefirmade ja sihtasutustega ning tutvustas meid oma agendi, Esther Newbergiga, kes, nagu ka tema meeskond ICM-is, oli lihtsalt võrratu. Oleme tänulikud neile nende usalduse ja aastaid kestnud toetuse eest.

Veel on meid õnnistatud hulga andekate ja hoolivate sõprade ja kaastöötajatega, kes leidsid aega lugeda meie projekte, teha soovitusi ja meid ergutada. Roger Fisher, Erica Fox, Michael Molfitt, Scott Peppet, John Richardson, Rob Ricigliano ja Diana Smith on meid ja meie tööd välja kannatanud pikemat aega, kui nad seda alguses karta oskasid. Kritiseerides, terveid peatükke ümber kirjutades või alternatiivseid löike kavandades on neist igapähele olnud raamatule oluline ja jääv mõju. Lugude, tagasiside ja toetuse eest täname Denis Achacosot, Lisle Bakerit, Bob Bordone'i, Bill Breslinit, Scott Browni, Stevenson Carlbachi, Toni Chayesi, Diana Chigasit, Amy Edmondsoni ja George Daleyt, Elisabeth Englandi, Danny Ertelit, Keith Fitzgeraldi, Ron Fortgangi, Brian Gansonit, Lori Goldenthali, Mark Gordonit, Sherlock Graham-Haynesi, Eric Halli, Terry Hilli, Ed Hillist, Ted Johnsonit, Helen Kimi, Stu Klimani, Linda Kluzi, Diane Koskinast, Jim Law-

Rasked kõnelused

rence'it, Susan McCaffertyt, Charlotte McCormickit, Patrick McWhinneyt, Jamie Moffittit, Monica Parkerit, Robert ja Susan Richardsone, Don Rubinsteini ja Sylvie Carri, Carol Rubinit, Jeff Seuli, Drew Tulumellot, Robin Weatherilli, Jeff Weissi, Jim Youngi, Louisa Hackettit ja paljusid teisi.

Meie perekonnad on aastaid pead murdnud, kas see raamat kord ka valmis saab. Nad on mustandeid lugenud ja kritiseerinud, pakkunud tingimusteta ja väga teretulnud nõu ja moraalset tuge ning aktsepteerinud meie versioone perekonnalugudest, mistõttu armastame neid veel enam ja oleme sügavalt tänulikud: Robbie ja David Blackett, Jack ja Joice Heen, Jill ja Jason Grennan, Stacy Heen, Bill ja Carol Patton ja Devra Sisitsky, John Richardson, Diana Smith, Don ja Anne Stone, Julie Stone ja Dennis Doherty ja Randy Stone.

Me poleks võinud leida paremat toimetajat ja meeskonda kui Viking Penguinis. Meie toimetaja Jane von Mehren ei ole mitte ainult arukas ja hea vaistuga, vaid ka lõbus ja meeldiv töökaaslane. Jane, Susan Petersen, Barbara Grossman, Ivan Held, Patty Kelly ja kogu meeskond mõistsid kohe, mille poole me püüdsime, ja me hindame kõrgelt nende pingutust võimalikult paljudelt inimestelt abi ja toetust kaasata. Toimetajatel Beena Kamlanil ja Janet Renard'il oli julgust meile kolmele vastu astuda ja selle tulemusena sai käsikiri parem. Ja lõpuks, kujundajad Maggie Payette ja Francesca Belanger on teinud suurepärase töö, muutes kaane ja teksti eristatavaks, kergesti loetavaks ja kenaks.

Nagu tavaliselt, oleme heade asjade eest selles raamatus tänu võlgu paljudele teistele, kuna halvad on vaid meie süü.

Sissejuhatus

Palgatõusu küsimine. Suhte lõpetamine. Tegevuse kriitiline ülevaade. Hädasolijale äraütlemine. Lugupidamatule või haavavale käitumisele vastu astumine. Grupi enamuse seisukohaga mittenoustumine. Vabandamine.

Iga päev, nii tööl, kodus kui naabritega, üritavad inimesed alustada või vältida raskeid vestlusi.

Raske kõneluse võib kaasa tuua iga raske teema

Rasketele teemadele mõeldes tulevad kohe pähe seksuaalsus, rass, sugu, poliitika ja usk, ning paljudele meie seast need teemad rasked ongi. Kuid ebamugavustunne ja põiklemine ei piirdu vaid kaalukate teemadega. Iga kord, kui tunneme end haavatuna või mängus on meie eneseväarikus, kui arutlusalused küsimused on olulised või tulemus pole teada, kui hoolime väga sellest, mille üle arutleme, või inimestest, kellega seda teeme, ei tundu eesootav kõnelus sugugi kerge.

Rasked kõnelused

Kõigil meist on jututeemad, mida me pelgame või mille suhtes tunneme ebamugavust, millest püüame hoiduda või millesse suhtume nagu kibedasse ravimisse.

Üks teie firma vaneminsener, teie vana sõber, on muutunud firmale tülikaks ja juhatus on teile ülesandeks teinud ta vallandada.

Te kuulsite pealt, kui teie ämm rääkis naabrile, et teie pojad on ära hellitatud ja kasvatamatud. Te plaanitsite pühad veeta tema juures ja kahtlete nüüd, kas suudate nädal aega ilma tülideta vastu pidada.

Projekt, mille kallal töötasite, võttis kaks korda nii kaua aega, kui te kliendile teatasite. Te ei saa endale lubada ületöö tundide eest raha mitte küsida, kuid kardate klienti informeerida.

Tahate oma isale öelda, et armastate teda, kuid kardate, et intiimne lähedus võiks teis mõlemas ebamugavust tekitada.

Ja lõpuks igapäevaelu tavalised seigad, mis samamoodi ärevust tekitavad: kviitungita ostu poodi tagasiviimine; sekretäri palumine, et ta mõned fotokoopiad teeks; palve maalritele majas mitte suitsetada. Need on seda tüüpi kõnelused, millest võimaluse korral püüame hoiduda ja mille hädaga ära teeme, kui teisiti ei saa; mida me peas korduvalt harjutame, püüdes ette valmis mõelda, mida öelda; ja tagantjärele pead murrame, mida me oleksime pidanud ütleva.

Mis teeb nende situatsioonidega silmitsi seismise nii raskeks? See on meie hirm tagajärgede ees – võtame me siis asja ette või püüame seda vältida.

Dilemma: vältida või vastu astuda, kuldset keskteed ei näi olevat

See dilemma on meile kõigile tuttav. Oleme pidevalt ametis samade küsimustega: kas peaksin selle asja käsile võtma või peaksin selle enda

Sissejuhatus

teada jätma?

Võimalik, et naabrite koer ei lase teil öösiti magada. Küsite endalt: "Kas peaksin nendega rääkima?" Alguses otsustate seda mitte teha: "Vahest jääb haukumine järele. Võib-olla harjun ma sellega." Kuid koer haugub jälle ja te võtate nõuks järgmisel päeval naabritega otsustav jutuajamine maha pidada.

Nüüd hoiab teid ärkvel hoopis teine põhjus. Mõte koera pärast naabritega tülli minna muudab teid närviliseks. Te tahate naabritele meeldida; võib-olla olete ikkagi üle reageerinud? Lõpuks jõuate jälle mõtteni, et parem on mitte midagi öelda, ja see rahustab teid. Kuid just siis, kui olete uinumas, hakkab neetud koer jälle ulguma ja teie vaevlete taas otsustamatuse käes.

Ei näi olevat mingit varianti, mis laseks teil magada. Miks on nii raske otsustada, kas midagi vältida või sellele vastu astuda? Sest mingil tasandil teame me tõde: kui probleemi väldime, tunneme end ärakasutatuna, me hoiame neid tundeid endas ja paneme imeks, miks me enda eest välja ei astu, ning sellega võtame ka teiselt võimaluse olukorda parandada. Kui me aga probleemile vastu astume, võivad asjad veel halvemaks minna. Meid võidakse tagasi tõrjuda või rünnata, me võime teisele soovimatult haiget teha ja selle all võib kannatada suhe.

Käsigranaat ei ole diplomaatia relv

Püüdes meeleheitlikult väljapääsu leida, murrame pead, kas oleks võimalik olla nii taktitundeline ja vastupandamatult meeldiv, et kõik siiski hästi lõpeks.

Taktitunne on hea, kuid sellest raskete kõneluste puhul ei piisa. See ei muuda jutuajamist isaga vähem intiimseks ega vähenda kliendi pahameelt suurenenud arve pärast. Ei ole ka lihtsat diplomaatilist viisi, kuidas sõpra vallandada; kuidas ämmale teada anda, et ta ajab teid hulluks; ning kuidas kolleegide haavavat eelarvamust vaidlustada.

Keerulise sõnumi edastamine on nagu käsigranaadi heitmine. Pealt kas või suhkurdatud, suure või väikese hooga visatud, granaat teeb ikkagi kahju. Võite katsetada, kuid pole mingit moodust granaati taktitundeliselt heita või tagajärgedest üle astuda. Endas hoidmine ei ole põrugi parem. Keerulise sõnumi endateadajätmine on nagu granaadi peoshoidmine pärast seda, kui oled splindi juba ära tõmmanud.

Rasked kõnelused

Nii tunneme, et oleme justkui lõksus. Vajame abi, mis oleks mõjukam kui pelk "ole diplomaat" või "püüa rahulikuks jääda". Probleemid on tõsised ja seda peavad olema ka soovitused.

Sellest raamatust võib abi olla

Lootust on. Töötades Harvardi läbirääkimiste projekti raames tuhandete inimestega igat sorti keerukate jututeemade kallal, oleme leidnud mooduse, kuidas kõnelusi tulemuslikumaks ja vähem stressitekitavaks muuta; kuidas keeruliste probleemidega loominguiliselt tegeleda, koheldes inimesi ausalt ja viisakalt. See on võimalus säilitada iseenda meelerahu, tulgu siis teised sellega kaasa või mitte.

Me aitame teil käsigranaadiga mängimise lõpetada, vabastades teid sõnumite saatmise ja saamise vajadusest. Õpetame teile, kuidas muuta traumeeriv sõjakate teadete võitlus konstruktiivseks lähenemiseks, mida me kutsume *arendavaks kõneluseks*.

Tulemus on pingutust väärt

Mõistagi nõuab rääkimisharjumuste muutmine tööd. Nagu oma golfilöögi täiustamine, auto juhtimine vastassuunalises liikluses või uue keele õppimine, võib seegi muutus algul tunduda võõrastav. See võib näida ka ohtlik: oma mugavast pesast väljatulek ei ole sugugi kerge ega riskivaba. See sunnib teid ennast karmima pilguga jälgima, vahel ka muutuma ja arenema. Kuid parem siis juba harjumatust treeningust tulenev lihasevalu kui mõttetu võitluse haavad.

Ning võimalik tasu on rikkalik. Kui järgite selles raamatus õpetatud samme, leiate, et keerulised jutuajamised muutuvad lihtsamaks ja tekitavad teid vähem ärevust. Olete edukam ja tulemustega rohkem rahul. Ja samal ajal, kui teie ärevus väheneb ja rahulolu kasvab, leiate end sagedamini osalemas vestlustes, milles pidanuksite osalema juba ammu.

Inimesed, kellega oleme töötanud ja kes on õppinud oma kõige keerukamatele jutuajamistele uutmoodi lähenema, väidavad, et nad on edukamad ja vähem ärevad kõigis vestlustes. Nad leiavad, et neile teeb vähem muret see, mis teised võiksid ütelda. Nad tunnevad suure-

Sissejuhatus

mat tegutsemisvabadust rasketes olukordades, enam eneseusaldust ja -austust. Nad õpivad tihtipeale ka seda, et toimetulek keeruliste jutu- teemade ja ebamääraste situatsioonidega tugevdab inimsuhteid. See aga on liiga hea võimalus selleks, et seda mööda lasta.

Olete skeptiline? Mõningaid mõtteid

Kui olete skeptiline, on see mõistetav. Võib-olla olete samade prob- leemidega vaeva näinud nädalaid, kuid, võib-olla koguni aastaid. Probleemid on keerulised ja neisse segatud inimestega ei ole kerge hakkama saada. Kuidas võiks ühe raamatu lugemine midagi muuta?

Inimsuhete kohta saab raamatust õppida teatud piirides. Me ei tunne teie olukorda, ei tea, mis on teie jaoks kaalul või millised on teie tugevad ja nõrgad küljed. Kuid oleme avastanud, et tegurid, mis muudavad rasked jutuajamised keeruliseks, ning mõtlemis- ja käitumisvead, mis nende raskustega segunevad, on samad, sõltuma- ta olukorrast. Meil kõigil on ühesugused hirmud ja me satume samadesse lõksudesse. See raamat saab teid aidata, ükskõik mille või kellega teil tuleb silmitsi seista.

On tõsi, et mõned olukorrad ei parane, kui palju te ka ei harju- taks. Emotsionaalsed pinged võivad olla nii suured, panused nii kõrged või konflikt nii tõsine, et raamatust – või isegi professionaalsest abist – pole kasu. Kuid iga täiesti lootusetu juhtumi kohta tuleb tuhat, mis näivad lootusetud, kuid pole seda. Tihti tulevad inimesed meie juurde, öeldes: "Tahan nõu küsida, kuid pean teid hoiatama, et seda olukorda ei anna parandada." Ja nad eksivad. Koos suudame leida mingi tee muutusele, millel on vestlusele oluliselt positiivne mõju.

Võimalik, et te pole valmis või võimeline keerulise olukorra või suhtega tegelemisele pühenduma. Võib-olla te leinate või toibute osaks saanud löökidest või "lakute haavu" või teil on vaja lihtsalt eemal olla. Võite olla viha tõttu segaduses ega tea täpselt, mida te tahate. Kuid isegi kui te pole valmis tegelikult jutuajamiseks, võib raa- mat aidata teil oma tunnetes selgusele jõuda ja teid juhendada teel ter- vislikuma suhtlemise poole.

Rasked kõnelused

Otsigem uutest kohtadest

Mida võiksime sellist soovitada, millele te poleks juba mõelnud? Küllap nii mõndagi. Sest küsimus pole selles, kas olete piisavalt hoolikalt otsinud "vastust" keerulistele jutuajamistele, vaid selles, kas olete otsinud õigeist paigust. Probleemi tuum ei peitu teie tegudes, vaid teie mõtlemises. Niikaua, kui keskendute vaid sellele, mida keerukates kõnelustes teistmoodi teha, ei õnnestu teil labidat maasse lüüa.

See raamat annab rohkem nõu, kuidas rasket jutuajamist juhtida. Kuid mis olulisem, ta aitab teil paremini mõista, millele te vastu olete astunud ja miks on otstarbekam vahetada "sõnumitooja hoiak" "õppiva hoiaku" vastu. Alles siis saate mõista õpetliku vestluse samme ja neid ka astuda.

Rasked kõnelused on elu loomulik osa

Kuitahes osav te ka poleks, rasketesse kõnelustesse satute ikka. Autorid teavad seda oma isiklikest kogemustest. Teame, mis tunne on karta kedagi haavata või ise haiget saada. Teame, mida tähendab tunda end süüdi selles, et meie teod on mõjutanud teisi või et me ennast alt oleme vedanud. Teame, et isegi kõige paremate kavatsuste puhul kipuvad inimsuhted roostetama või sõlme minema, ja olgem ausad, meie kavatsused ei ole alati kõige paremad. Teame, kui võrdõrnad on süda ja hing.

Seega on parem taotleda realistlikke eesmärke. Hirmu ja ärevuse kaotamine ei ole võimalik. Hirmu ja ärevuse *vähendamise* ja õppimine, kuidas allesjäävaga toime tulla, on aga saavutatav. Täiuslike tulemuste saavutamine ilma riske võtmata on võimatu. *Paremate* tulemuste saavutamine talutava pingutusega mitte.

Ja see on enamikule meist piisavalt hea. Sest kuigi me oleme haprad, oleme ka märkimisväärselt paindlikud.

Probleem