

Нарру – нарру: п'ять кроків до порозуміння будь з ким
Ларс-Юган Оге

- Сенсаційний метод для досягнення щастя
- Від шведського спеціаліста з ефективних переговорів

Коли ми по-справжньому щасливі? Коли нас розуміють і приймають такими, якими ми є. Однак інколи шлях до взаєморозуміння видається занадто складним. Здається, що цю прірву майже неможливо подолати. Час зводити міст, оснований на унікальному принципі порозумітися будь з ким і будь-де.

«Щасливий-щасливий» – це авторська концепція для задоволення інтересів і пошуку найліпшого рішення для обох сторін. Принцип, що ефективно працює в усіх сферах життя. Ларс-Юган Оге пропонує п'ять кроків до його втілення. Автор детально описав і обґрунтував результатами досліджень кожен з цих кроків, випробувавши їх на практиці. Прості і зрозумілі поради, що допомагають поліпшити якість життя і збудувати міцні стосунки на роботі, вдома й у вільний від роботи час.

Ларс-Юган Оге

Нарру – нарру: п'ять кроків до порозуміння будь з ким

I. Вступ

Яким було б ваше життя, якби думки, погляди, ідеї і пропозиції якомога частіше мали схвальний відгук?

Я відповім: ваше життя стало б успішнішим, а його якість поліпшилася б. На роботі. Удома. На дозвіллі. В усіх сферах – як важливих для вас, так і менш значущих.

Чимало людей вважає, що для того, щоб стати успішним, потрібно змагатися й

перемагати. Інколи це й справді так, та зазвичай суть справи зводиться до того, щоб порозумітися з людьми, яких ви знову зустрінете і з якими прагнете підтримувати гарні відносини – і тоді все зводиться до того, щоб усі залишилися задоволеними.

Цю книжку присвячено тому, як досягти цієї мети. Вона – результат дослідження, а також тема, якою я цікавлюся впродовж усього життя.

Працюючи над докторською дисертацією, мене зацікавило, які чинники успіху ключові за різних обставин. Після написання наукової праці – тоді я вивчав сферу телекомунікації – вступив до Стокгольмської школи економіки, де вивчав мистецтво ведення переговорів. Це була нагода, якої я чекав не один рік.

Та й те, що я середня дитина в сім'ї – маю старшого й молодшого братів – лише збільшило мою зацікавленість у переговорах.

Упродовж декількох років я займався пошуками, вивчав і проводив експерименти з найліпшими перемовниками. Це були не просто люди зі світу бізнесу й дипломатії, а й фахівці з ведення переговорів під час операцій зі звільнення заручників, що працюють у шведській поліції та ФБР. Застосовуючи власний науковий метод упродовж кількох років, я почав виокремлювати деякі важливі кроки, яких дотримувалися всі, хто був успішний у переговорах.

А коли почав вивчати наявні наукові праці на цю тему, довідався, що моє відкриття підтверджували дослідження в галузі економіки, психології та поведінкових наук. Висновок був простий: фахівці-практики й теоретики дотримувалися спільної думки щодо ефективних інструментів подолання кризових ситуацій.

Результати мого дослідження про чинники успіху, що допомагають дійти згоди, були опубліковані в науковому журналі. Їх помітили кілька великих організацій, зокрема й ФБР. Ба більше, я відкрив одну цікаву річ: ці кроки допомагають не лише представникам бізнесу, дипломатам і фахівцям під час операцій зі звільнення заручників, а й стають у пригоді в інших робочих ситуаціях. Вони також працюють удома й у вільний від роботи час.

П'ять кроків до втілення принципу happy – happy

В основі чинників успіху лежать п'ять кроків. Усіх їх описано в книжці, яку ви тримаєте в руках. Якщо дотримуватися цих кроків, чинники успіху не лише збільшать шанси, що ваші ідеї і пропозиції схвалять, а й допоможуть ефективно співпрацювати з іншими, будувати відносини з людьми з відмінними поглядами й робити це так, щоб усі зацікавлені сторони

лишилися задоволені.

Я називаю цей принцип happy – happy, а не win – win. Про різницю йтиметься трохи згодом.

У галузі позитивної психології поняття «бути щасливим» визначають не лише тим, як людина відчуває себе щасливою, а й відчуттям задоволеності і здатністю відчувати щось таке ж значуще.

Коли доходимо згоди з іншими, ми відчуваємо ці емоції відразу чи – як дізнаємося згодом – після порозуміння, коли результат відчутно.

Кожний крок описано в окремому розділі, в якому я розповідаю, як ці кроки працюють. Та спершу дозвольте пояснити, чому так важливо діяти згоди, і як принцип happy – happy відрізняється від взаємовигідної стратегії win – win. Я також коротенько поясню, як усе це пов'язано з роботою головного мозку людини.

Ось ці п'ять кроків:

1. Від початку налаштуйте себе позитивно. Набагато простіше порозумітися з іншими, коли ви в гарному настрої. Це стосується всіх, навіть тих, з ким ви прагнете діяти згоди.
2. Поміжуйте. Переконайтеся, що ви як слід підготувалися і знаєте, що важливо для вас, а можливо, і для людини, з якою прагнете домовитися. Прокрутіть у голові альтернативні варіанти.
3. Налагодьте відносини. Створіть плідне підґрунтя для співпраці, демонструючи допитливість і розуміння.
4. Добирайте слова. Замість суперечок спрямуйте розмову в конструктивне річище.
5. Підготуйте план «Б». Це важливо, якщо ви раптом відчуєте, що вас загнали в глухий кут.

Уміння, що стоять за успіхом

То що ж радять мати із собою фахівці-практики й дослідники, щоб досягти успіху?

Ось короткий перелік. Застосовуючи п'ять кроків, ви помітите, як вони допоможуть вам:

- налаштувати себе на потрібний лад перед початком розмови;
- зберегти гарний настрій, навіть якщо чуєте щось, що вам не до вподоби;
- зрозуміти, чого хочете ви й інша людина;
- дізнатися, що потрібно казати, коли все суперечить вашим бажанням;
- довідатися, які фрази використовувати, а яких будь-що уникати;
- дізнатися, як поводитися з людьми, які не хочуть співпрацювати;
- зрозуміти, як найліпше створити умови, за яких усі лишаться задоволеними.

Ще одна важлива річ щодо п'яти кроків – вони приділяють велике значення способу досягти результату. Коли ми прагнемо з кимось дійти згоди (як побачимо з наступного розділу), ідеться не про одну окрему взаємодію, а про тривалий процес. У цьому й полягає таємниця.

Три основні негативні наслідки, коли не вдається порозумітися

Пошук спільного шляху – справа не з простих. Для початку потрібно знати, чого ми насправді хочемо (а як ми згодом побачимо, це не завжди так просто, як здається). Потім ми повинні вміти висловлювати власні погляди так, щоб наші ідеї і пропозиції знайшли схвальні відгуки, проте ми також повинні вміти коригувати себе й при звичаюватися, залишатися творчими й знаходити рішення, які спершу нам не спали на думку. Інколи ми навіть змушені шукати спосіб, як рухатися далі з тими, хто не хоче співпрацювати. Робити це нелегко, проте, опанувавши потрібні навички, ми спроможні неабияк змінити власне життя.

То яку ж ціну доводиться сплатити за брак порозуміння? Гарвардська школа права присвятила вивченню цього питання найбільше часу. На початку 1980-х років школа об'єднала групу найшановніших науковців світу щодо вивчення переговорів і розв'язання конфліктів, започаткувавши напрям з вивчення переговорного процесу. Науковці виокремили три основні негативні чинники, що виникають, коли не вдається дійти згоди, і ви не знаєте, як зрушити ситуацію:

1. Змарнований час і сили.

2. Зіпсовані відносини.

3. Необмірковані рішення.

Науковці Гарварду дійшли висновку, що ці три негативні чинники універсальні. А це означає, що вони стосуються всіх типів ситуацій, як у широкому, так і вузькому контекстах.

Дозвольте навести вам приклад з міжнародної політики. Усе почалося 1961 року, коли президент Джон Кеннеді хотів повністю заборонити випробування ядерної зброї, щоб спинити гонитву озброєнь. Щоб забезпечити дотримання заборони, Кеннеді хотів, щоб США і Радянський Союз мали змогу проводити перевірки на території іншої країни для виявлення сейсмічної активності. Для цього дві країни повинні були визначити, скільки потрібно було зробити перевірок кожній з країн на території іншої. Зрештою усе завершилося суперечкою між США і Радянським Союзом, де кожна країна обстоювала власні погляди.

– Ми хочемо десять перевірок на рік, – заявили США.

– Ми – три, – відповів Радянський Союз.

– Три? Цього замало, – протестували США. – Ми хочемо десять!

– У жодному разі. Три – максимум!

– Три перевірки? Ви жартуєте!

Я не знаю, що дослівно говорили одна одній сторони, проте мені відомо, що вони обстоювали власні позиції і критикували опонента, що кінець кінцем завершилося невдачею. Як результат – тридцять років безглуздої гонитви озброєнь, що не мала ніякої користі, принісши світові лише відчуття невпевненості й ризик розгортання справжньої війни. Усі три негативні наслідки тут чудово простежуються: згаяний час і сили, зіпсовані відносини між країнами й нерозумне рішення вести гонитву озброєнь протягом наступних тридцяти років, які не мали ніякої користі.

Ті самі негативні чинники спіткають нас і в повсякденному житті. Звісно, ризики гонитви озброєнь або війни мінімальні, проте ми витрачаємо час на суперечки, що лише псують відносини і, що найгірше, спричиняють необмірковані рішення, які ми воліли б не ухвалювати.

Найбільша перевага досягнення успіху: ліпша якість життя

Якщо ми знаємо, як дійти згоди й співпрацювати з іншими людьми, якість нашого життя поліпшується. Це стосується як роботи, так й особистого життя.

Саме на роботі багато хто з нас і зайнятий тим, щоб порозумітися з іншими, незалежно від того, ким працює (учителем, менеджером середньої ланки, керівником проекту, торговцем чи промисловим працівником) або з ким має справу (батьками, учнями, підлеглими, покупцями, колегами з нічної зміни).

Порозуміння має найголовніше значення в робочому житті більшості не лише тому, що ми проводимо на роботі більшу частину часу, а й тому, що саме тут ми повинні співпрацювати з людьми, які мають відмінні від наших погляди на ті чи інші питання. Нам доводиться мати справу з великою кількістю відносин: колеги, керівництво, члени колективу.

Енні Мак-Кі, експертка зі щастя й авторка книжки «Як бути щасливим на роботі» (How to Be Happy at Work), досить вдало це підсумувала:

«Єдиний спосіб залишатися щасливим і вдоволеним на роботі – збудувати хороші відносини з людьми, які працюють з нами, на нас і навіть з нашим керівником».

Але річ не лише у відчутті задоволення, важливішими є умови, які ми створюємо, щоб досягти успіху, культивуючи гармонійні відносини з людьми, з якими працюємо. Науковці стверджують, якщо ми постійно працюємо з дому (тобто не зустрічаємося з колегами особисто), шанси здобути підвищення зменшуються на 50 %, навіть якщо наша ефективність на 13 % [1 - Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Jenny Ying, Z. (2015) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 30, No. 1, pp. 165–218. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)] вища. Дослідження також свідчать, що позитивні відносини впливають не лише на нас, а й приносять користь іншим колегам, самій організації, клієнтам й акціонерам.

Коли ви почнете застосовувати п'ять кроків у себе на робочому місці, то помітите, що вони працюють і вдома на кухні, і в житлових спілках, і у футбольному клубі. Саме тому в практичній частині книжки я описую і наводжу приклади, як застосовувати ці кроки не лише на роботі, а й удома й на дозвіллі.

Від несвідомо компетентного до свідомо компетентного

Мені добре відомо, що ви й так усе це вже чудово знаєте, а все тому, що навички взаємодіяти й порозуміння з іншими закладено в нашій ДНК. І якщо ви займаєтеся професійною діяльністю протягом кількох років, у вас і надалі буде нагода вдосконалювати цю давню навичку.

То як же я можу сприяти його розвитку, якщо вам і так усе давним-давно відомо? Що ж, навіть якщо у вас вроджений талант, я повинен багато чого розповісти, щоб ви ліпше усвідомлювали те, чим нині займаєтеся. Як результат, ви зможете частіше діяти правильно.

Інакше кажучи, ця книжка допоможе вам з «несвідомо компетентного» стати «свідомо компетентним». А ці поняття суттєво різняться.

Дозвольте навести приклад. Наукові дослідження свідчать, що коли ми їмо з іншими, шанси дійти згоди й плідної співпраці зростають. А все тому, що ми віддзеркалюємо й повторюємо рухи одне одного, активуючи в мозку нейрони, відповідальні за виконання спільних завдань.[2 - Дослідники з Корнелльського університету Нью-Йорка вивчали поведінку пожежників і дійшли висновку, що ті пожежники, що їли разом, під час екстрених викликів взаємодіяли набагато ліпше за колег, які їли наодинці.] Отже, на підставі цих фактів я озвучу те, про що ви, мабуть, і так здогадувалися, але не усвідомлювали. Тобто, якщо завтра хтось вам уранці зателефонує й запросить пообідати або випити чашку кави, ви знатимете, що відповісти, щоб створити сприятливе підґрунтя для співпраці. Отже, ви стали свідомо компетентним.

Я переконаний, що саме підвищення рівня усвідомлення (свідомості) на додачу до інших порад і методів, здатне поліпшити ваш і без того високий рівень навичок. Саме для того, щоб зміцнити відносини з іншими, досить лише час від часу докладати небагато зусиль – навіть однієї спроби на місяць вистачить, щоб досягти значного результату протягом року.

У наступному розділі ми детальніше розглянемо поняття, що лежать в основі принципу happy – happy, зокрема: задоволення, співпраця, гармонійні відносини й спільне майбутнє. Я також поясню, як ця концепція допомагає нам не забувати про ці чотири основні компоненти успішної співпраці.

II. Що означає принцип happy – happy?

Сподіваюся, завдяки моему методу вам вдасться досягти мети: порозумітися з людиною, яка прагне іншого, так, щоб обидві сторони залишилися задоволеними.

Звісно, іноді трапляється й таке, що все завершується домовленістю, на яку ви не можете погодитися, і обом сторонам ліпше шукати успіху деінде. Проте вас здивує, як часто можна знайти варіанти співпраці надалі з людиною з відмінними від ваших поглядами за умови,

що ви все робите як слід і уникаєте найтипівіших помилок. А це: негативне ставлення і неправильний підхід, надмірне бурчання через вимоги й позиції, нехтування тим, що справді має значення. І останнє, але не менш важливе: нездатність скерувати розмову в потрібне річище, коли вона зайшла не в той бік.

П'ять кроків допоможуть не лише уникнути найтипівіших помилок, а й покажуть, як часто можна створити умови, які створять хороший настрій вам і співрозмовнику. Цей метод допоможе вам створити приємну атмосферу навіть за не надто сприятливих умов, коли одна зі сторін гнівається чи не готова ні на крихту поступитися, чимось засмучена, або ж просто не має бажання співпрацювати.

Зараз я хочу пояснити, що лежить в основі концепції і чому вона допомагає думати й діяти ефективніше. Саме в ній закладено неабияку силу.

Що лежить в основі принципу happy – happy

Принцип happy – happy передбачає досягнення порозуміння, де особливу увагу зосереджують на задоволенні, відносинах, співпраці й майбутньому.

Принцип happy – happy і задоволення

Варто лише поглянути на термін happy – happy, щоб зрозуміти: він символізує дві одночасно задоволені сторони.[3 - Мене іноді запитують, чи можна принцип happy – happy застосовувати під час операцій зі звільнення заручників. Насправді можна. Варто зазначити, що коли злочинців, які захопили заручників, роззброюють, вони рідко покидають місце злочину з усмішкою, проте згодом, коли порушники закону мають змогу поміркувати над альтернативним розвитком подій, незважаючи на наслідки, вони задоволені тим, що ситуація розв'язалася саме так.] Цього можна досягти завдяки ухваленню взаємовигідних рішень і отриманню задоволення від розмови (процесу) обома сторонами.

Взаємовигідне рішення – це рішення, що враховує особливі інтереси й потреби обох сторін. Це найголовніше завдання п'ятих кроків.

Окрім цього, кроки також зосереджують особливу увагу на тому, як задовольнити іншу сторону, навіть якщо ви не маєте змоги втілити бажання опонента. Щоб ліпше пояснити, що саме я маю на увазі, як приклад наведу один експеримент:

Якось студентів юридичного факультету об'єднали в пари й попросили обговорити будівництво басейну.[4 - Hollander-Blumoff, R., & Tyler, T.R. (2008), Procedural justice in negotiation: Procedural Fairness, Outcome Acceptance, and integrative potential, Law and social inquiry, May, pp. 1–31.] Один зі студентів дістав роль адвоката власника майна, розлюченого через те, що басейн збудовано з порушеннями умов договору. Другий студент представляв адвоката будівельної компанії, яка була невдоволена тим, що їй не сплатили узгодженої суми. Завдання студентів – урегулювати конфлікт.

Після завершення переговорів студентів попросили оцінити, як вони вели дискусію й до чого домовилися.

Як гадаєте, чи все вдалося? Думаєте, процес і обраний шлях вплинули на їхнє ставлення до порозуміння? Звісно, що так. Як виявилось, студенти з позитивним ставленням зрештою відчули більше задоволення і їм було простіше ухвалити остаточне рішення. Ба більше, позитивно налаштовані студенти змогли ухвалити кращі рішення, що принесли більше користі обом сторонам, ніж ті, хто був налаштований негативно.

Що ж сприяло позитивному сприйняттю процесу? Це були позитивні почуття, які випромінювали ті студенти, що відчували: їх поважають, уважно слухають, а інша сторона має гарні наміри й вселяє довіру.

Це явище дослідники називають «процесуальна справедливість», яке наголошує на тому, що шлях до ухвалення рішення так само важливий, як і саме рішення. Саме тому агенти ФБР, з якими мені доводилося мати справу, акцентували на важливості поважного ставлення до злочинців, які захопили заручників, за будь-яких обставин, незалежно від того, що вони вчинили. Вони це роблять не тому, ніби вважають, що злочинці заслуговують такого ставлення, а лише з практичних міркувань. Адже ввічливе ставлення завжди має кращі результати.

До чого це я все веду: цей зв'язок можна застосувати до будь-якої ситуації, де потрібно дійти згоди. Якщо ми вважаємо, що для клієнта, начальника чи партнера має значення лише ухвалене рішення, ми заганяємо себе в пастку. Саме тому концепція *happy – happy* розглядає взаємне задоволення не лише в контексті домовленості чи ухваленого рішення, а й у процесі їхнього досягнення, який пролягає через п'ять кроків.

Принцип *happy – happy* і відносини

Уявіть двох людей, які протягом певного часу ведуть бесіду, їм подобається компанія одне одного й сама розмова. Імовірно, вони також відчують, що в них гарні відносини. Але якщо уявити змагання між двома людьми, ситуація набуває іншого змісту. У такому разі відносини також погіршуються, навіть попри те, що обидві сторони можуть відчувати себе переможцями. Це відчуття з'являється через зневажливе ставлення сторін одна до одної.

Отже, ми бачимо, що відносини – це важлива умова для того, щоб дізнатися, що саме задовольняє обидві сторони, і здобути схвалення власних пропозицій. Ба більше, застосовуючи п'ять кроків, ми також маємо гарантію, що наша домовленість буде виконана.

Принцип happy – happy і співпраця

Найтипівіша перешкода на шляху до порозуміння – хибне переконання, що життя зазвичай – це змагання. Дослідження чітко свідчать, що нам здається, ніби ми перебуваємо в конкурентних ситуаціях або грі, де обов'язково є переможець і переможений, де одна сторона одержує прибуток, а інша – збитки й навпаки. Ось висновки, яких дійшли науковці:

- Конкурентні ситуації, звісно, трапляються, та не так часто, як нам здається.[5 - Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. American Behavioral Scientist, Vol. 27, pp. 618–634.]
- Коли замість того, щоб співпрацювати, ми починаємо змагатися, то лише завдаємо собі зайвих клопотів.[6 - Menkel-Meadow, C., Schneider, A.K., Love, L.P., (2005), Negotiation – Processes for Problem Solving, New York: Aspen Publishers.]

Принцип happy – happy і п'ять кроків допомагають спрямувати ситуацію на співпрацю, навіть якщо на перший погляд вона схожа на змагання. Як ви переконаєтеся згодом, п'ять кроків – це запрошення до співпраці, яке здебільшого прийме інша сторона.

Принцип happy – happy і майбутнє

Якби ця книжка називалася «Як укласти угоду!», у ній би не було п'яти кроків. Та й не було б потреби описувати, як створити відчуття задоволеності, побудувати відносини й налагодити співпрацю. Вистачило б згідної відповіді на нашу пропозицію.

Із принципом happy – happy усе інакше, адже він показує, як нам слід рухатися разом з іншою стороною, маючи спільні плани на майбутнє, і на підставі цих планів узяти на себе відповідальність за те, що відбуватиметься потім. Інакше кажучи, ми не можемо ставитися до проблеми іншої людини лише як до її особистої, адже це й наша проблема також.

Спільні плани на майбутнє не дають змоги нам відійти вбік і вважати, ніби після порозуміння все завершено. Натомість наше ухвалене рішення – й отримана згода – стає першим кроком для відносин надалі.

Принцип happy – happy – те саме, що й принцип win – win?

– Ларсе-Югане, – багато хто запитає, – невже принцип happy – happy – не те саме, що й win – win?

Ні, принцип win – win може бути оманливим маневром, про що я писав у своєму дослідженні.[7 - ?ge, L.-J., & Eklinder-Frick, J. (2017) “Goal-oriented balancing: Happy – Happy negotiations beyond win – win situations”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 32 No. 4, pp. 525–534.] Звісно, це ліпше, ніж ситуація, де перемагає лише одна сторона (принцип win – lose), але для нас це не найліпший початок.

По-перше, що не кажи, а принцип win – win однаково звучить як суперництво. А це, як ми тепер розуміємо, нам не підходить.

По-друге, створюється враження, ніби єдине, що має значення, – здобутий у певний період часу результат: «Я маю це, а ти що?» Оцінювати результат у такий спосіб можна в дитинстві, коли порівнюємо, скільки в кого цукерок, та чи буде цей принцип так само ефективний, коли справа стосуватиметься нової роботи, відпустки чи підлітка, який не хоче вчасно повертатися додому в суботу ввечері?

По-третє, коли ми вважаємо, ніби досить, щоб дві сторони відчували себе переможцями, наші дії на шляху до порозуміння більше не мають значення. Проте ми вже знаємо: якщо хочемо порозумітися, це навряд чи можливо.

І наостанок, принцип win – win не враховує чинника, який я щойно описав. Порозуміння – це не кінець. Коли обидві сторони перемагають, створюється враження, що на цьому все. Та найчастіше саме після ухвалення рішення починається справжня співпраця.

Усе це може змусити нас вважати, що відносини чи те, як ми поведимося одне з одним, мають менш важливе значення. Чи що коли в іншій стороні виникають труднощі з ухваленням рішення, то це лише її проблема.

Сила принципу happy – happy

Слова мають неабияку силу. Вони здатні перетворитися на потужний інструмент, а те, як ми щось описуємо, впливає на наше ставлення до нього. Під час одного з експериментів науковці помітили: коли учасникам повідомляли, що злочинність «ширяться по місту мов звір», вони одразу пропонували радикальніші заходи, ніж коли їм стверджували, що ті самі

проблеми «рознеслися міськими вулицями наче вірус». А коли піддослідним казали, що економіка «застрягла», вони радили її підштовхнути, ніби це машина, яка загрузла в багнюці.

Саме тому інколи досить лишити принцип *harry – harry* – *harry* як поняття і символ, що зможуть вам нагадати, як потрібно діяти, щоб збільшити власні шанси дійти згоди.

Уявімо, що ви зустрічаєтеся з діловим партнером, керівником чи другом і намагається зрозуміти, як рухатися далі. Потім ви пригадуєте: «Саме так... *harry – harry*. Тепер я спробую зробити нас обох щасливими». Це просте усвідомлення може неабияк змінити ваш підхід до ситуації. Можливо, якщо ви опинилися посеред запальної дискусії, у ваших думках промайне: «Це не схоже на принцип *harry – harry*. Що я можу зробити, щоб змінити ситуацію?»

На щастя, самого цього нагадування вистачить, щоб відігнати бажання мати рацію і натомість замислитися над тим, як зробити розмову конструктивнішою.

І тієї миті, коли ви починаєте розуміти, що хоч би як ви й ваш опонент не пнулися, задовольнити власні потреби вам не вдасться, принцип *harry – harry* допоможе обрати ввічливе «спасибі, ні» й піти. Хтозна, можливо, ви будете щасливішим з іншими.

Принцип *harry – harry* – це не лише мета з п'ятьма кроками, а й символ того, як її досягти.

Тепер, коли я пояснив, що лежить в основі принципу *harry – harry*, перш ніж ми перейдемо до першого кроку, нам потрібно з'ясувати ще одну річ – зрозуміти, як працює наш мозок. А тому в наступному розділі я швиденько розповім про те, що відбувається з усіма нами й нашим мисленням під час зустрічі з людиною, яка має відмінні погляди на щось важливе, і чому розуміння власного мозку й мозку іншої людини – основа побудови дальшої співпраці.

Ключові ідеї

Порозуміння – це спроба знайти спільний шлях і зосередитися на задоволенні, відносинах, співпраці й майбутньому.

Порозуміння – це лише початок. Пам'ятайте, що проблеми іншої людини стосуються безпосередньо й вас.

Принцип «*harry – harry*» – це символ досягнення мети й водночас шлях до її досягнення.

III. Трішки про мозок

Наші емоції постійно змінюються під впливом нових облич на небосхилі, нової ракети на Місяці, нових звуків у вусі, але це ті самі емоції.

Мерс Каннінгем

Більшість людей, що читають цю книжку, не переймаються подробицями, як працює наш мозок – які молекули секретуються, як між собою пов'язані різні центри головного мозку й що означають ті латинські назви, які ми хоч колись і чули, але вже встигли забути. Але оскільки ви прагнете поліпшити свої навички, як досягти порозуміння з іншими, вам не завадить дізнатися, які процеси відбуваються у вас у голові. І найголовніше от що: якщо ви знаєте, як функціонує головний мозок, ви матимете неабияку перевагу в усіх ситуаціях, де прагнете дійти згоди, адже ви завжди говорите з головним мозком іншої людини. Саме з цієї причини я завжди починаю свій курс – незалежно від того, спрямований він для студентів, людей зі світу бізнесу чи фахівців, які ведуть переговори під час звільнення заручників – з короткої презентації, як працює наш мозок.

Це означає, що ми повинні знати, які частини головного мозку сприйнятливіші, а які ні, і чому дзеркальні нейрони – потрібна передумова досягнення ситуації, де ви зможете співпрацювати з іншими й рухатися далі.

Розважливий мозок – генеральний директор головного мозку

Спершу дозвольте мені представити генерального директора нашого головного мозку, що управляє, організовує все й хоче, щоб усі важливі рішення ухвалювали за його участі. Цю частину мозку називають лобовою часткою. Розташована вона в передній частині голови, у ділянці чола. Вона відповідає за розважливість і планування, допомагає мислити, дивитися на ситуацію з різних боків й ухвалювали правильні рішення. Як і всі, хто обіймає керівну посаду, лобова частка хоче, щоб уся зовнішня інформація спершу потрапляла до неї, а вже потім поширювалася до інших відділів, яких вона безпосередньо стосується.

Інформація протікає в головному мозку приблизно так: спершу вона потрапляє всередину

через органи чуттів, а далі прямує безпосередньо до лобової частки. Після швидкого сортування, інформація надходить до інших центрів мозку, щоб ми мали змогу поворухнути тілом або сказати щось розважливе.

От скажімо, у вас уранці заплановано зустріч з людиною з вашого найближчого оточення – другом чи колегою, – і ви придумали справді вдалу пропозицію, що, як ви переконані, їй сподобається. Можливо, ви навіть уявили, що вечеряєте разом після того, як ця людина з гідністю оцінила вас і віддячила за пропозицію. Середина зими, ви виходите надвір і бачите, що автівку замело, та ще й на вікно наліпили штраф за паркування. Ви не розумієте, які тут обмеження для стоянки, на додачу забули надіти рукавички. Після спроб відшкребти сніг з лобового скла ви із заляканими руками сідаєте в автівку. Трохи запізнюєтеся на зустріч, але вдала ідея все ще у вас у кишені. Ви ділитеся нею зі співрозмовником, а з протилежного боку столу вам лише зітхають, хитають головою і відповідають: «Чесно кажучи, ідея досить дивна».

Якщо спинитися й замислитися над тим, що ви відчуватимете в цій ситуації, гадаю, вашим тілом пробіжить неприємне відчуття, назвімо його розчарування, або ж роздратованість. Це перша ознака того, що ваш генеральний директор почав втрачати контроль. Те, що ви зараз чуєте, найпевніше, не надійшло до вас з лобової частки, як то зазвичай буває, бо ваш генеральний директор відпочиває, його немає на посаді.

Ми повинні бути вдячні за це роз'єднання між лобовою часткою і раціональною частиною мозку. Оскільки саме завдяки йому ми нині тут. Ми не загинули посеред савани, коли перед нами вистрибував шаблезубий тигр. За тих обставин нам не потрібно було, щоб хтось думав і розмірковував, натомість ми мусили тікати, і робили це якомога швидше. Потреба вижити.

Проблема виникає лише тоді, коли в сучасному житті ми реагуємо так, ніби й досі бігаємо саваною, чи коли самі провокуємо іншу людину поводитися так, ніби вона в савані. Коли це трапляється, у найгіршому з випадків наші враження простісінько потрапляють у так званий рептильний мозок,[8 - Згідно з триединою моделлю головного мозку, автором якої є Пол Мак-Лін, людський мозок складається з трьох частин: рептильний мозок (ретикулярний комплекс), емоційний мозок (лімбічна система) і візуальний мозок (кора головного мозку, неокортекс). (Прим. пер.)] оминаючи лобову частку.

Менш розважлива частина мозку – рептильний мозок

Основна функція рептильного мозку – спиняти наше мислення. Коли це відбувається, ми втрачаємо здатність мислити раціонально й логічно, попри те, що згодом шкодуємо про

зроблене й розмірковуємо над тим, що ж сталося насправді.

Пояснення, чому все завершилося саме так, слід шукати в рептильному мозку або ж, як насправді називають цю частину мозку – мигдалеподібному тілі. Ця найпримітивніша частина людського мозку розвинулася протягом тисячі років, щоб функціонувати, як у ситуації з тигром. Коли до нас наближається хижак, ми не можемо втрачати ні секунди, усі сигнали потрапляють відразу до мигдалеподібного тіла, до тієї частини мозку, де немає ні роздумів, ні міркувань, ні розважливості. Натомість вона видає серію фізичних реакцій, які часто називають «бий або тікай».

Кінець ознайомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54931515&lfrom=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

2

Дослідники з Корнелльського університету Нью-Йорка вивчали поведінку пожежників і дійшли висновку, що ті пожежники, що їли разом, під час екстрених викликів взаємодіяли набагато краще за колег, які їли наодинці.

3

Мене іноді запитують, чи можна принцип happy – happy застосовувати під час операцій зі звільнення заручників. Насправді можна. Варто зазначити, що коли злочинців, які захопили заручників, роззброюють, вони рідко покидають місце злочину з усмішкою, проте згодом, коли порушники закону мають змогу поміркувати над альтернативним розвитком подій, незважаючи на наслідки, вони задоволені тим, що ситуація розв'язалася саме так.

4

Hollander-Blumoff, R., & Tyler, T.R. (2008), Procedural justice in negotiation: Procedural Fairness, Outcome Acceptance, and integrative potential, Law and social inquiry, May, pp. 1–31.

5

Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. American Behavioral Scientist, Vol. 27, pp. 618–634.

6

Menkel-Meadow, C., Schneider, A.K., Love, L.P., (2005), *Negotiation – Processes for Problem Solving*, New York: Aspen Publishers.

7

Yong, L.-J., & Eklinder-Frick, J. (2017) "Goal-oriented balancing: Happy – Happy negotiations beyond win – win situations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 4, pp. 525–534.

8

Згідно з триединою моделлю головного мозку, автором якої є Пол Мак-Лін, людський мозок складається з трьох частин: рептильний мозок (ретикулярний комплекс), емоційний мозок (лімбічна система) і візуальний мозок (кора головного мозку, неокортекс). (Прим. пер.)