

II ЩО ОЗНАЧАЄ ПРИНЦИП HAPPY — HAPPY?

Сподіваюся, завдяки моєму 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 рiчище, 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 сторони¹. 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'ятьох 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 басейну². 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.

¹ 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.

² 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.

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 відчували більше задоволення і їм було простіше ухвалити остаточне рішення. Ба більше, позитивно налаштовані студенти змогли ухвалити ліпші 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 ліпші 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 *harry* — *harry* розглядає взаємне вдоволення не лише в контексті домовленості чи ухваленого рішення, а й у процесі їхнього досягнення, який пролягає через п'ять кроків.

ПРИНЦИП HARRY — HARRY 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 HARRY — HARRY 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 здається¹.
- Коли замість того, щоб співпрацювати, ми починаємо змагатися, то лише завдаємо собі зайвих клопотів².

¹ Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, Vol. 27, pp. 618—634.

² 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 приймає інша сторона.

ПРИНЦИП НАРРЧ - НАРРЧ 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 вдовolenості, 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 НАРРЧ - НАРРЧ - 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 дослідженні¹. Звісно, це ліпше, ніж

¹ Åge, 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.

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 поводитимось 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 НАРРЧ - НАРРЧ

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 на-

уковці помітили: коли учасникам повідомляли, що злочинність «ширяла 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* 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 ТРИШКИ 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