Happy-happy. Шведская система успешных переговоров без обид и проигравших

Автор:
Ларс-Йохан Эге

Happy-happy. Шведская система успешных переговоров без обид и проигравших

Ларс-Йохан Эге

Бог общения. Говори так, чтобы тебя услышал весь мир

Результат переговоров напрямую зависит от способа ведения беседы. По словам Ларса-Йохана Эге, опытного шведского переговорщика, который работает с отделом по освобождению заложников ФБР, переговоры можно считать успешными только тогда, когда обе стороны удовлетворены и, следовательно, счастливы. В этой книге автор описывает 5 способов для достижения согласия с кем угодно. Следуя этим инструкциям, вы не только максимально увеличите шанс получить положительный ответ на все ваши идеи и предложения, но и сможете найти общий язык с теми, кто имеет принципиально иной взгляд на жизнь.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Ларс-Йохан Эге

Happy-happy. Шведская система успешных переговоров без обид и проигравших

Lars-Johan ?ge

Happy Happy – Five Steps To Reach Agreement

With Just Anybody by Lars-Johan ?ge

© Lars-Johan ?ge 2019 by Agreement with Grand Agency

© Борисова Жанна, перевод на русский, 2021

© ООО «Издательство «Эксмо», 2021

I

Вступление

Как бы изменилась ваша жизнь, если б вы чаще получали положительный отклик на ваше мнение, мысли, идеи и предложения?

Я вам скажу: качество жизни возросло бы, и успех тогда не заставил бы себя ждать. На работе, дома, в свободное время – изменения неминуемо коснулись бы всех сфер.

Многие люди считают, что гарантией успеха является конкуренция и воля к победе. В некоторых случаях так оно и есть. Но зачастую проще и эффективнее просто договориться с теми, с кем вам придется встречаться снова и снова, и с кем необходимо иметь хорошие отношения – здесь важно, чтобы все чувствовали себя удовлетворенными.

В книге как раз пойдет речь о том, чтобы научиться добиваться этого во всех жизненных ситуациях. Изложенная здесь информация – это результат множества исследований и пристального внимания автора к этой теме на протяжении долгих лет.

Занимаясь исследованиями для моей докторской диссертации, я уже интересовался важными факторами успеха в различных контекстах. После

защиты диссертации я начал изучать телекоммуникационный бизнес – в Стокгольмской школе экономики я получил базовые знания для изучения успешных переговоров. Это была для меня долгожданная возможность.

Наверное, тот факт, что я был в семье средним ребенком, и мне вечно приходилось договариваться с двумя братьями, как-то поспособствовал моему интересу к переговорам.

В течение нескольких лет я искал, изучал и проводил эксперименты с лучшими переговорщиками, которых только мог найти. Это были не только люди из делового мира и дипломатии, но и профессиональные специалисты шведской полиции по переговорам о заложниках, а также сотрудники американского ФБР. После нескольких лет использования моего научного метода, я начал различать некоторые важные шаги, которым следуют все, кто добился успеха в этой области.

Начав изучать существующие исследования в этой области, я обнаружил, что мои собственные исследования подтверждали уже имеющиеся данные в вопросах экономики, психологии и поведенческих наук. Вывод напрашивался сам собой: и практики, и теоретики сходились во мнении, что? действительно работает и может изменить ситуацию, когда дело доходит до критической точки.

Результаты моих исследований главной составляющей успеха в достижении согласия были опубликованы в научном журнале и отмечены рядом крупных организаций, включая ФБР. Кроме того, я обнаружил кое-что чрезвычайно впечатляющее: эти методы, похоже, работали не только для бизнесменов, дипломатов и переговорщиков о заложниках; ими можно было с успехом пользоваться и в других рабочих ситуациях. Кроме того, они работают также и в повседневной жизни, в общении с близкими.

Пять шагов к абсолютному счастью

Можно выделить несколько факторов успеха, а точнее пять. Это по сути своей пять шагов, о них и пойдет речь в книге, которую вы держите в руках. Следуя этим шагам, вы не только максимально увеличите шансы получения

положительного ответа на все ваши идеи и предложения. Руководствуясь ими, вы сможете также найти общий язык с теми, кто имеет принципиально иной взгляд на жизнь, сохранив их как довольных участников процесса.

Я называю это «Абсолютное счастье», а не «Выгодная сделка», и о разнице между этими понятиями будет сказано позже.

В области позитивной психологии «счастье» не ограничивается непосредственно самим процессом ощущения его как такового, это еще и чувство удовлетворенности и радости за нечто значимое для нас. Достигая соглашения с окружающими, мы можем испытать это чувство и, как увидим позже, оно возникает уже после соглашения – когда мы можем увидеть результат в более широком контексте.

На каждый шаг я выделил в этой книге целую главу, и там подробно описываю, как они работают. Но сначала я объясню, чем так важно достижение согласия, и чем Абсолютное счастье отличается от Выгодной сделки, а также кратко опишу, как все это сочетается с работой человеческого мозга.

Вот эти пять шагов:

1. Позитивные эмоции с самого начала. Намного легче договориться с другими, если мы в хорошем настроении. Это относится ко всем; в том числе и к тем, с кем вы хотите договориться.

2. Начинайте думать. Убедитесь, что вы хорошо подкованы и знаете, что важно для вас, и, возможно, также для человека, с которым хотите достичь соглашения. Подумайте об альтернативах.

3. Установите отношения. Установите хороший контакт, проявив заинтересованность и понимание.

4. Выбирайте слова. Не торгуйтесь, направляйте разговор в конструктивное русло.

5. План «Б». Это необходимо, если вы вдруг заметите, что ничего не получается.

Возможности, которые открывает успех

Какие же средства достижения желаемого результата были обнаружены на практике и в лаборатории?

А вот их краткий перечень. Используя пять шагов, вы заметите, что они помогут вам:`

• правильно настроиться перед тем, как начать разговор;

• оставаться спокойным, даже если вы слышите что-то, что вам не нравится;

• понять, чего вы и ваш оппонент хотите;

• узнать, что нужно сказать, если все пойдет не так, как вы планировали;

• узнать, какие фразы вы можете использовать, а каких лучше избегать;

• узнать, как реагировать на людей, которые не хотят сотрудничать;

• понять, как создать ситуацию, в которой все будут чувствовать себя удовлетворенными.

Еще одним важным моментом пяти шагов является то, что здесь придается большое значение самому процессу достижения результата. Когда мы пытаемся прийти к соглашению с кем-то, это (как мы увидим в следующей главе) вопрос не сиюминутной надобности, это процесс, часто занимающий время. И это часть тайны.

Описывая различные этапы в этой книге, я сознательно решил не вдаваться в подробности всех экспериментов и исследований, на которых основаны эти

этапы. Если вы хотите узнать больше об исследованиях, в конце книги я перечислил все работы, на которые опираются эти шаги. Если вы хотите прочитать больше о конкретном шаге или области, есть также дополнительный список статей и книг для чтения (см.: «Рекомендуемая литература»).

Три основных последствия неудачных переговоров

Прийти к общему знаменателю с другими может быть нелегко. Для начала, мы должны знать, чего действительно хотим (далее мы с вами увидим, что это не всегда так просто, как кажется). Хорошо бы научиться точно выражать свои мысли, чтобы получить желаемый ответ на наши идеи и предложения, очень важно быть гибким, быстро реагировать, изменять и адаптировать свою точку зрения под обстоятельства, быть творческим и находить решения, о которых, возможно, вначале речь и не шла. Иногда нам приходится даже находить общий язык с теми, кто вообще не хочет сотрудничать.

Осуществить это нелегко, но ваша жизнь существенно изменится, если подобное все же удастся.

Какова же цена за неудачу? Юридический факультет Гарвардского университета в США, вероятно, уделил массу времени этому вопросу. В начале 1980-х годов они собрали самую уважаемую в мире группу исследователей в области переговоров и разрешения конфликтов: ПП[1 - Программа переговоров (PON).]. Эти исследователи всегда подчеркивали три основных недостатка, возникающие в результате тупиковой ситуации и невозможности прийти к соглашению:

1. Пустая трата времени и энергии.

2. Ухудшение отношений.

3. Неразумные решения.

Исследователи Гарварда с самого начала убедились, что эти три недостатка универсальны. Это означает, что они встречаются во всех типах ситуаций, – как в решении общих вопросов, так и в решении частных.

Позвольте мне привести пример из области международной политики. Все началось в 1961 году, когда президент Кеннеди потребовал полного запрета на испытания ядерного оружия, – как способ остановить гонку вооружений. Для обеспечения соблюдения этого запрета Кеннеди хотел, чтобы США и Советский Союз имели возможность осматривать территорию друг друга на предмет наличия сейсмической активности. Для этого обе страны должны были договориться о том, сколько инспекций Советский Союз и США могут проводить на территориях друг друга. Обе страны продолжили торговаться, и пришли на переговоры каждый со своей твердой позицией. США сказали:

«Мы хотим десять инспекций в год».

Советский Союз ответил: «Мы хотим три».

«Три? Этого недостаточно! – ответили США, – мы хотим десять!»

«Ни за что! Максимум три!»

«Три инспекции? Вы должно быть шутите!»

Мне неизвестны дословные высказывания, но я знаю, что стороны были непреклонны и критиковали друг друга, что в итоге привело к срыву переговоров. Результатом стала тридцатилетняя гонка вооружений, единственным результатом которой было ощущение неопределенности для всего мира и риск настоящей войны. В этом случае все три недостатка очевидны: пустая трата времени и энергии, ухудшение отношений и неразумное решение в течение трех десятилетий соревноваться в гонке вооружений без какой-либо выгоды.

Те же недостатки можно обнаружить и в нашей повседневной жизни. Конечно, нет большого риска гонки вооружений и войны, но мы тратим время на ссоры, что портит наши отношения, и в худшем случае мы принимаем неразумные решения, о которых потом жалеем.

Одно из самых главных преимуществ достижения соглашения: улучшение качества жизни

Если мы сможем добиться успеха в достижении соглашения и сотрудничестве с другими, это позволит нам повысить качество жизни. Как на работе, так и в личной жизни.

Создается впечатление, что на работе многие из нас только и заняты тем, что пытаются достичь соглашения с другими. Вполне вероятно, что вы узнаете здесь себя и свой коллектив, независимо от того, кем вы работаете: учителем, менеджером среднего звена, руководителем проекта, продавцом или рабочим. И не важно, встречаетесь ли вы с родителями, учениками, сотрудниками, клиентами или коллегами в личное время.

Это основная часть трудовой жизни большинства людей не только потому, что мы проводим бо?льшую часть своего времени на работе, но и потому, что именно здесь мы должны сотрудничать с людьми, у которых есть другие точки зрения на тот или иной вопрос.

Нам приходится выстраивать большое количество отношений: с коллегами, боссами, сотрудниками.

Эксперт по вопросам счастья и автор книги «Как быть счастливым на работе» Энни МакКи подтверждает это:

«Один из способов сделать себя счастливыми и чувствовать удовлетворение на рабочем месте – это построить хорошие отношения с людьми, которые работают с нами, на нас или даже с нашим боссом».

Но не только чувство удовлетворения имеет для нас решающее значение; очень важно и то, что своими отношениями с окружающими мы создаем почву для успеха в будущем. Исследования показали, что если мы работаем дома (то есть, не сталкиваемся с коллегами лицом к лицу), то у нас будет на 50 % меньше шансов получить повышение – и это несмотря на то, что эффективность при таком виде работы повышается на 13 %[2 - 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.]. Доказано, что позитивные отношения не только влияют на нас самих, но и оказывают положительное влияние на других коллег, на организацию, клиентов и акционеров.

Когда вы начнете применять пять шагов на рабочем месте, вы заметите, что они одинаково эффективны и дома, и на собраниях жильцов или в футбольном клубе. Поэтому во второй главе этой книги я описал и привел примеры того, как можно практиковать эти шаги в остальных ситуациях, а не только на рабочем месте.

От бессознательных рефлексов к осознанности

Я полностью отдаю себе отчет в том, что на сегодняшний момент вы, скорее всего, уже достаточно осведомлены в этом вопросе: по той простой причине, что сотрудничество и достижение согласия с другими – это часть нашей человеческой ДНК. И если вы занимались профессиональной деятельностью несколько лет, то у вас будет возможность еще больше усовершенствовать эту древнюю способность.

Итак, чем я могу помочь, если вы уже все это знаете? Даже если вы обладаете прирожденным талантом в этом отношении, мне есть что сказать, у меня много информации, которая значительно повысит вашу осведомленность в этом вопросе. Когда это произойдет, вы станете чаще принимать правильные решения.

Один из способов достичь такого успеха – моя книга. Она поможет вам перейти от «бессознательной компетентности» к «сознательной компетентности». Между этими понятиями существует довольно большая разница.

Позвольте, я приведу пример. Научные эксперименты показали, что, если мы регулярно делим с кем-то трапезу, это увеличивает наши шансы найти общий язык и достичь тесного сотрудничества[3 - Вот почему исследователи из Корнелльского университета в Нью-Йорке, изучающие пожарных, обнаружили, что те, кто обедал вместе, выезжая на экстренные вызовы, гораздо слаженнее

работают, чем те, кто подкреплялся в одиночестве.]. Я лишь выражаю словами то, что вы, возможно, уже и сами где-то глубоко в подсознании поняли, но не смогли осознать, что происходит в вашем мозгу. Когда кто-то позвонит вам завтра утром и спросит, сможете ли вы встретиться за обедом или за чашечкой кофе, вы уже будете знать, как следует ответить, чтобы создать наилучшие условия для встречи и общения. Теперь вы сознательно компетентны.

Я убежден, что эта информация повысила вашу осведомленность (или сознание), и вместе с другими советами на несколько ступеней поднимет ваши и без того высокие способности. На самом деле, вполне достаточно применять мои советы всего один раз в месяц, чтобы ваши дела медленно, но верно, в течение года пошли в гору. В следующей главе я более подробно опишу, что означает концепция Абсолютного счастья: удовлетворение, сотрудничество, хорошие отношения и совместное будущее. Также я объясню, как концепция сама по себе может помочь нам запомнить четыре основы продуктивного сотрудничества.

II

Абсолютное счастье, что это такое?

С помощью моего метода, надеюсь, вы достигнете своей цели: наладите отношения с теми, с кем раньше не могли прийти к согласию, чтобы все стороны остались довольны.

Конечно, бывают случаи, когда договориться невозможно и обеим сторонам лучше поискать обходные пути. Но я уверяю, вы будете удивлены, как на самом деле часто можно найти выход из положения и прийти к компромиссу с тем, кто видит ситуацию совсем по-другому. При условии, конечно, что вы сделаете все правильно и избежите наиболее распространенных ошибок. К ним относятся: неправильное отношение и подход, излишнее беспокойство и требовательность, отсутствие гибкой позиции и должного внимания к действительно важным моментам. И последнее, но не менее важное: отсутствие навыков по возвращению разговора в нужное русло.

Пять шагов не только помогут вам избежать наиболее распространенных ошибок, но и покажут, как часто вы можете создать положительный настрой между вами и собеседником. Мой метод поможет создать такое ощущение даже при неблагоприятных условиях. Когда, к примеру, кто-то злится или не готов идти даже на малые уступки, разочарован чем-то или просто не хочет сотрудничать.

Теперь я хочу прояснить, в чем заключается моя концепция и почему она заставляет людей менять свое отношение и поведение. С ее помощью вы будете владеть ситуацией.

Что значит быть счастливчиком?

Абсолютное счастье расскажет, как достичь соглашения, делая упор на чувство удовлетворенности обеих сторон, на добрые отношения, сотрудничество и счастливое будущее.

Абсолютное счастье и удовлетворенность

Само понятие «Абсолютное счастье» в моей книге символизирует две стороны, которые остаются довольны сотрудничеством друг с другом[4 - Иногда меня спрашивают, возможно ли использовать мою систему в ситуации с заложниками. Я отвечу – да, пожалуй. Правда, после обезвреживания преступника он редко покидает место происшествия с улыбкой, тогда как те люди, которым удается спокойно поразмыслить над ситуацией, несмотря ни на что остаются довольны тем, как все разрешилось.]. Достичь этого можно, как приняв взаимовыгодное решение, так и обеспечив стороны увлекательной беседой (чтобы они смогли наслаждаться процессом).

Выгодным является то решение, которое учитывает интересы и потребности обеих сторон. Это главная задача пяти шагов.

Также система предусматривает удовлетворение потребностей другой стороны, даже если у вас нет возможности выполнить ее пожелания. Чтобы прояснить, что я имею в виду, представляю вашему вниманию следующий эксперимент.

Студентов-юристов разделили на пары и попросили обсудить строительство бассейна[5 - 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.]. Одному из них досталась роль юриста, представляющего разгневанного собственника недвижимости, который был недоволен тем, что бассейн построен не в соответствии с договором. Другой студент играл роль юриста строительной компании, который был не удовлетворен тем, что компании не выплачена согласованная сумма. Затем им было дано указание постараться найти решение этой проблемы.

После чего студентам было предложено оценить, как они пережили саму дискуссию и достигнутое ими окончательное соглашение.

Как, по-вашему мнению, все прошло? Как вы думаете, повлиял ли ход разговора и выбранный способ общения на то, как было воспринято соглашение? Да, несомненно. Оказалось, что студенты, которым был приятен разговор, чувствуют себя более удовлетворенными и легче соглашаются с окончательным решением. Кроме того, участники непринужденной беседы в итоге нашли конструктивные решения, соответствующие требованиям обеих сторон.

Каким же был «положительный опыт» в эксперименте? Студенты, получившие удовольствие от беседы, рассказывали, что они чувствовали уважение оппонента и его интерес, в свою очередь это расположило их к собеседнику и вызвало чувство уверенности.

Исследователи называют это явление «процессуальное правосудие» и подчеркивают, что путь к принятию решения может быть таким же важным, как и само решение. Именно по этой причине агенты ФБР, с которыми я встречался, подчеркивали, насколько важно всегда относиться к захватчику заложников с уважением, независимо от того, что он сделал. Причина, по которой они так поступают, заключается прежде всего не в том, что по их мнению человек этого заслуживает; цели этого чисто практические, просто тогда все работает намного лучше.

Моя точка зрения такова: это понятие применимо во всех ситуациях, когда нам нужно с кем-то договориться. Если мы думаем, что единственное желание клиента, нашего босса или нашего партнера – просто принять какое-то решение, мы себя обманываем. Таким образом, взаимное удовлетворение в концепции Абсолютного счастья относится не только к самому соглашению или принятию решения, но и к пути достижения, который и состоит из пяти шагов.

Абсолютное счастье и отношения

Представьте себе: есть два человека, которые беседовали какое-то время и остались довольны общением друг с другом. Возможно, им даже покажется, что у них установились хорошие отношения. Но, когда мы представляем себе противостояние между двумя людьми, ситуация меняется в корне. Тогда отношения могут быть восприняты как плохие, даже если обе стороны чувствуют, что ситуация разрешилась в их пользу. И произойдет это по той простой причине, что они не относились друг к другу с должным уважением.

Таким образом, мы видим, что хорошие отношения являются необходимым условием как для того, чтобы выяснить желания обеих сторон, так и чтобы получить одобрение наших собственных предложений. Кроме этого, когда мы используем пять шагов, мы должны быть уверены, что то, о чем мы договорились, будет на самом деле выполнено.

Абсолютное счастье и сотрудничество

Самая распространенная проблема, затрудняющая наш путь к согласию, заключается в том, что мы совершенно ошибочно полагаем, будто жизнь – это конкуренция. Исследования показали: большинство считает себя вовлеченными в непрекращающуюся конкуренцию или в игру, где прибыль одной стороны влечет за собой убытки для другой и наоборот. Вот выводы, к которым пришли исследователи:

• несмотря на то, что конкуренция действительно существует, она не так вездесуща, как мы думаем[6 - Bazerman, M. H. (1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. American Behavioral Scientist, Vol. 27, pp. 618–634.];

• постоянная конкуренция, везде и со всеми, впоследствии приведет к проблемам[7 - Menkel-Meadow, C., Schneider, A. K., Love, L. P., (2005), Negotiation – Processes for Problem Solving, New York: Aspen Publishers.].

Абсолютное счастье и пять шагов – это способ взглянуть на привычную конкуренцию по-новому, как на сотрудничество, даже если на первый взгляд это и кажется невозможным. Вы увидите, что пять шагов на самом деле являются приглашением к этому сотрудничеству, с которым обычно соглашается другая сторона.

Абсолютное счастье и будущее

Если бы эта книга называлась «Заключи сделку», то в ней не было бы пяти шагов. И не было бы необходимости в деталях описывать процесс создания хороших отношений и сотрудничества. Для простого заключения сделки достаточно, чтобы нужный человек ответил нам «да».

С Абсолютным счастьем все не так. Речь идет о том, как двигаться вперед вместе, строя общие планы. В данном случае важно взять на себя ответственность за будущее. На практике это означает, что мы не относимся к проблемам другого человека равнодушно, мы понимаем, что это в равной степени касается и нас.

С точки зрения перспектив на будущее было бы недальновидным считать, что с достижением соглашения все закончилось. Вместо этого мы рассматриваем принятое решение и полученное нами «да», как начало возможного продолжения.

Абсолютное счастье – это выгодная сделка?

«Ларс-Йохан, – интересуются многие, – разве Абсолютное счастье это не то же самое, что и выгодная сделка?»

Нет, выгодная сделка – это концепция, которая может сбить с толку, я писал об этом в своих исследованиях[8 - ?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.]. Конечно, она намного лучше, чем теория о том, что вся наша жизнь соревнование, и первым к финишу приходит кто-то один, но все же она не выдерживает критики.

Во-первых, это по-прежнему звучит как конкуренция, что, как мы теперь знаем, не должно быть ни нашей целью, ни средством ее достижения.

Во-вторых, может показаться, что единственный фактор, имеющий значение, – это получить что-то в определенный момент времени: я это понял, а вы? Подобная оценка может иметь место среди детей, делящих свои субботние сладости, но насколько это эффективно, если речь идет о собеседовании при устройстве на новую работу, поездке в отпуск или беседе с подростком, не желающим приходить домой вовремя?

В-третьих, люди ошибочно полагают, что достаточно, чтобы обе стороны чувствовали себя в выигрыше, а то, как мы ведем себя на пути к принятию решения, не имеет никакого значения. Тогда как в нашем случае этому уделяется пристальное внимание.

Наконец, стремящийся к победе упускает из виду тот факт, что победа – не самоцель, а лишь начало: мы легко верим, что, заключив взаимовыгодную сделку, можно на этом поставить точку, но часто именно после принятия решения начинается настоящее сотрудничество.

Все это заставляет нас поверить, что отношения как таковые не важны. Или что, когда другая сторона не может выполнить свою часть обязательств, это их проблема, и нас она совсем не касается.

Сила абсолютного счастья

Слова могут иметь колоссальную силу. Это просто фантастические инструменты! То, как мы описываем что-то, влияет на то, как другие это воспринимают. Исследователи видели, что, когда участникам эксперимента представляли городскую преступность со «зверем», они сразу предпринимали более радикальные меры, чем, когда смотрели на те же городские проблемы, как на «вирус». А когда подопытным сказали, что экономика «забуксовала», они посоветовали толкать ее вперед, словно она завязла в колее.

Поэтому иногда достаточно просто сохранить Абсолютное счастье в качестве концепции и символа, который напомнит вам, как вести себя, чтобы увеличить шансы на достижение соглашения.

Допустим, вы встречаетесь со своим партнером, боссом или другом и пытаетесь найти компромисс. Тогда вам приходит в голову мысль: «Да, верно… Абсолютное счастье… Теперь я постараюсь сделать так, чтобы мы оба были счастливы». Это озарение может действительно возыметь большое значение для изменения вашего подхода к ситуации. Быть может, когда вы в следующий раз ввяжетесь в жаркий спор, то скажете себе: «Это не похоже на счастье. Что я могу сделать, чтобы изменить эту ситуацию?»

Надеюсь, сама эта мысль поможет вам оставить позади желание всегда и везде быть правым, а вместо этого подумать о том, как вы можете направить разговор в более конструктивное русло.

И в тех ситуациях, когда вы понимаете, что никто из вас никогда не будет доволен, как бы сильно вы ни старались, идея счастья, возможно, заставит вас сделать единственный правильный выбор, и, вежливо сказав «нет, спасибо», удалиться. Возможно, ваше счастье совсем в другом месте, в другом окружении.

Таким образом, Абсолютное счастье – это не только достижение цели с помощью пяти шагов, но и сам процесс ее достижения.

Теперь, когда я объяснил, что такое концепция Абсолютного счастья, есть еще одна вещь, с которой нужно разобраться прежде, чем мы начнем с первого шага. Она нужна для того, чтобы получить некоторое представление о нашем мозге. В следующей главе я доступно расскажу, что происходит с нами и с нашим мышлением, когда мы встречаемся с кем-то, кто думает иначе, с кем у нас

противоречия в понимании важных вещей. Вы узнаете, для чего нам необходимо понимание того, как работает собственный мозг и мозг другого человека.

Запомните

• Достижение соглашения – это поиск совместного пути продвижения вперед, с акцентом на удовлетворенности, отношениях, сотрудничестве и будущем.

• Достижение соглашения – еще не конец. Помните, что проблемы и испытания на пути другого человека тоже важны.

• Абсолютное счастье символизирует цель и путь к ней.

III

Немного о мозге

Наши эмоции приводятся в движение яркими событиями: будь то сенсационное появление «лица в облаках», полет на Луну или новые звуки, будоражащие слух, – это все те же эмоции.

Мерс Каннингем, американский хореограф, создатель собственного стиля современного танца

Большинство людей, читающих эту книгу, не станет интересоваться деталями работы нашего мозга: какие молекулы выделяются, как в мозге связаны различные центры, вспоминать все эти латинские названия, которые мы слышали, но забыли. Но вы хотите научиться договариваться с людьми, так что неплохо было бы заглянуть под нашу черепную коробку и подробнее разобрать, что же там происходит. Дело в том, что даже базовые знания о функционировании человеческого мозга дадут вам большое преимущество во всех ситуациях, связанных с достижением соглашения, – ведь вы будете

говорить не только с человеком, но и с его мозгом. Именно поэтому я всегда начинаю свои курсы с краткой презентации о том, как работает наш мозг, независимо от того, кто передо мной – студенты, бизнесмены или переговорщики о заложниках.

Мы должны быть осведомлены о разумных и о менее чувствительных участках мозга, а также о том, почему зеркальные нейроны являются необходимым условием для сотрудничества и совместной работы в будущем.

«Разумная» часть мозга – генеральный директор мозга

Сначала позвольте мне представить генерального директора нашего мозга, который руководит и организует его работу и хочет, чтобы все наши важные решения проходили через него. Эта часть мозга называется лобной долей и расположена за лобной костью. Она отвечает за осмотрительность и планирование, помогает нам рассуждать, видеть разные перспективы ситуации и принимать разумные решения. Как и все, кто занимает высокую должность, лобная доля хочет, чтобы вся информация извне сначала была доставлена к ней, откуда ее быстро передадут в нужное отделение.

Информационные потоки в мозге движутся следующим образом: информация поступает через наши органы чувств непосредственно в лобную долю. После быстрой сортировки она передается в другие центры мозга, чтобы мы могли привести в движение тело или начать что-то говорить.

Представьте, что однажды утром у вас запланирована встреча с человеком из вашего ближайшего окружения, с другом или коллегой по работе, и вы придумали действительно хорошее предложение, которое ему понравится. Возможно, вы подумаете о том, что вы съедите на обед, после того, как ваше предложение будет принято. Зимой, выходя на улицу, вы обнаруживаете, что машина покрыта снегом, а под дворником красуется парковочный талон. Но это еще не все – к проблеме с парковкой добавилось еще и то, что вы забыли свои перчатки. И после тщетных попыток соскрести лед с лобового стекла, вам пришлось ехать с онемевшими от мороза пальцами. Немного опоздав на встречу, вы выкладываете свою хорошую идею, после чего человек, с которым вы обедаете, вздыхает, качает головой и говорит:

«Честно говоря, это звучит как-то странно».

Давайте остановимся здесь. Задумайтесь о том, что бы вы пережили в этой ситуации. Мне кажется, у вас появится негативное ощущение – давайте назовем его разочарованием или раздражением. Это первый признак того, что генеральный директор мозга начал терять контроль. Теперь все, что вы слышите, передается от лобной доли уже не в обычном режиме, ваш управляющий взял перерыв, и его там нет.

Отключение лобной доли и чувствительной части мозга – то, за что мы должны быть благодарны. Именно поэтому мы все еще здесь.

Эта способность помогала нам выжить, когда перед нами вдруг появлялся саблезубый тигр. Размышления и сортировка информации здесь были бы неуместны, нам просто нужно было убежать от него как можно быстрее. Необходимость выжить.

Проблема возникает только тогда, когда мы в современной жизни реагируем, будто все еще находимся в саванне. Или если мы сами вызываем подобную реакцию у человека, с которым разговариваем. Когда это происходит, в худшем случае эмоции передаются непосредственно в так называемый «рептильный мозг», без прохождения лобной доли.

Наименее чувствительная часть мозга – «рептильный мозг»

Основная задача рептильного мозга – заставить нас перестать думать. Когда это происходит, мы теряем способность мыслить разумно и логично, нередко впоследствии сожалея о том, что сделали, и, не понимая, что именно произошло.

Объяснение этому кроется в рептильном мозге или «мозжечковой миндалине», если быть более точным. Эта более примитивная часть мозга эволюционировала на протяжении тысячелетий, чтобы функционировать точно так же, как в приведенном выше примере. Когда тигр приближается к нам, времени очень мало и все сигналы передаются прямо в мозжечок. В этой части мозга нет ни мышления, ни осмысливания, ни рассуждений, ни благоразумия. Вместо этого

она вызывает серию телесных реакций, которые часто называют «бей или беги» (реакция организма на стресс).

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Программа переговоров (PON).

2

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.

3

Вот почему исследователи из Корнелльского университета в Нью-Йорке, изучающие пожарных, обнаружили, что те, кто обедал вместе, выезжая на экстренные вызовы, гораздо слаженнее работают, чем те, кто подкреплялся в одиночестве.

4

Иногда меня спрашивают, возможно ли использовать мою систему в ситуации с заложниками. Я отвечу – да, пожалуй. Правда, после обезвреживания преступника он редко покидает место происшествия с улыбкой, тогда как те люди, которым удается спокойно поразмыслить над ситуацией, несмотря ни на что остаются довольны тем, как все разрешилось.

5

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.

6

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

7

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

8

?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.

Купить: https://tellnovel.com/ege_lars-yohan/happy-happy-shvedskaya-sistema-uspeshnyh-peregovorov-bez-obid-i-proigravshih

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити