

Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів

Про книгу

Нас вчили, що під час будь-яких переговорів перемагає найгучніший і наполегливий голос. Натомість Александра Картер доводить, що шлях до успіху — це правильні запитання. Тільки завдяки діалогу, а не суперечці, ви отримаєте бажане. І для цього авторка пропонує просту, але потужну схему, у якій обидві сторони виходять переможцями.

10 питань — саме стільки потрібно, щоб переговори пройшли успішно. Всього 10 структурованих і лаконічних речей, про які потрібно домовитися, щоб спрямувати розмову у потрібному для вас напрямку. Перевірений метод Александри Картер може використати кожен. І тепер його будете знати і ви.

Александра Картер

Перекладачка
Анастасія Дудченко



НЕ БІЙСЯ СПИТАТИ

10 кроків
до вдалих
переговорів



Не бійся спитати

Alexandra Carter

Ask for More

10 Questions
to Negotiate Anything

Simon & Schuster
New York
2020

Александра Картер

Не бійся спитати

10 кроків до
вдалих переговорів

Переклала з англійської
Анастасія Дудченко

Лабораторія
Київ
2021

УДК 005+658
К21

Картер Александра

К21 Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів / пер. з англ. Анастасія Дудченко. — К. : Лабораторія, 2021. — 224 с.
ISBN 978-617-7965-18-2 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-19-9 (електронне видання)

Будь-які переговори — не має значення, сімейні домовленості чи високопрофесійні масштабні перемовини — мають будуватися на чітко сформованих позиціях. Щоб зрозуміти, чого саме ви хочете досягти з вашим співрозмовником, треба спочатку визначити свої потреби, речі, які вас непокоять, і перепони, що можуть завадити ефективній комунікації. Пропрацювавши ці моменти, можна здобути впевненість у власних силах, бути цілеспрямованим і чітким, навчитися досягати свого, бути організованішим і вдало комунікувати з усіма, хто залучений у переговори. Лише 10 питань, відповіді на які варто визначити для себе на практиці, — і ви готові відстоювати власну точку зору.

УДК 005+658

Перекладено за виданням:

Alexandra Carter. *Ask for More: 10 Questions to Negotiate Anything*
(Simon & Schuster, New York, 2020, ISBN 978-1982-130-480)

Літературна редакторка *Ольга Дубчак*. Коректорка *Інна Іванюк*. Верстальниця *Олена Білохвост*.
Технічний редактор *Микола Климчук*. Дизайнерка обкладинки *Оксана Гаджій*. Відповідальний
за випуск *Антон Мартинюк*.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Настасії Осідач*.

Підписано до друку 23.11.2020. Формат 60×90/16. Друк офсетний.
Тираж 2000 прим. Замовлення № 286/П.

Надруковано в Україні видавництвом «Лабораторія» на пп «Юнісофт»,
вул. Морозова, 13-Б, м. Харків, Україна, 61036. Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017.
Термін придатності необмежений.

тов «Лабораторія», вулиця Січових Стрільців, 23-А, м. Київ, Україна, 04053,
тел. (097)975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 602-123-20-3/25609 від 12.06.2018.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7965-18-2 (м'яка обкладинка)
ISBN 978-617-7965-19-9 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2020 by Alexandra Carter
© Дудченко А., пер. з англ., 2020
© тов «Лабораторія», виключна ліцензія
на видання, оригінал-макет, 2021

Зміст

Вступ

Частина I. ДЗЕРКАЛО

1. Яку проблему я хочу вирішити?

2. Що мені потрібно?
3. Що я відчуваю?
4. Як я успішно давав цьому раду в минулому?
5. Який перший крок?

Частина II. ВІКНО

6. Розкажи...
7. Що тобі потрібно?
8. Що тебе непокоїть?
9. Як ти успішно давав цьому раду в минулому?
10. Яким буде перший крок?

Застосування: як завершити переговори

Не бійся спитати. 10 кроків до вдалих переговорів Александри Картер

Подяки

Примітки

Вступ

Коли наші питання сміливі, а відповіді глибокі — ми додаємо значущості нашому світові⁽¹⁾.

Карл Саган

Чому ви обрали цю книжку?

Можливо, ви хочете краще домовлятися чи почуватися в цьому процесі комфортніше. Можливо, попереду обговорення вашого підвищення на роботі чи збільшення зарплатні, або й те, й інше. Ви хочете бути впевненими, коли проситимете того, чого варті.

Можливо, ви — підприємець і хочете масштабувати бізнес. Ви хочете, аби у вас були лояльніші клієнти, а ви отримували більше прибутку зі своєї торгівлі. Можливо, ви подумуєте змінити кар'єру і хочете віднайти своє покликання.

Або, можливо, причини, з яких ви обрали цю книжку, роботи ніяк не стосуються. У вас із кимось конфлікт, і це вас з'їдає ізсередини. Вам хотілося б, аби в стосунках було більше розуміння.

Хай що зараз відбувається у вашому житті, ви тримаєте в руках інструмент, який допоможе із цього вирватися: десять запитань, які допоможуть домовитися про що завгодно.

Може здатися, що вчитися домовлятися через запитання — нелогічно. Двадцять років тому, коли почала вивчати конфліктологію, я вважала, що для переговорів потрібні або вбивчі аргументи, або вимоги. Але тепер, через двадцять років, коли я вже досвідчений медіатор і розв'язала сотні конфліктів, я дізналася дещо на диво просте: якщо ставити запитання, а не сперечатися — результат переговорів буде кращим.

Коли ставите правильні запитання про себе й інших, ви відкриваєте нові можливості й можете отримати такий результат, про який і мріяти було годі. Вести переговори через запитання

допомагає не тільки пояснити свої аргументи, а й знайти такий зв'язок з людьми, який здатен трансформувати стосунки — як в особистому, так і в професійному сенсі.

Змініть запитання — зміниться і розмова. У цій книжці ми поговоримо про силу запитань — і не яких-небудь, а відкритих. Вони можуть стати інструментом переговорів, який відкриє для вас домовленості й можливості.

Запитати більше також означає, що ви починатимете переговори спершу — із себе. У будь-якій ситуації найперша людина, з якою ви починаєте домовлятися, — ви самі. Якщо ви поставите запитання собі, перш ніж обговорювати їх з рештою, процес перемовин дасть вам більше результату і буде приємнішим, а ви — краще підготованими. Я розповім про запитання, які потрібно поставити собі, аби впевнено починати будь-які переговори.

І нарешті, ця книжка змінить ваше уявлення про переговори як такі. Чи бувало, що ви читали книжку про переговори й думали: «Це не про мене»? Подумайте ще раз. Я дам вам нове визначення того, що значить «домовлятися». Це визначення виносить переговори за межі корпоративних конференц-залів і фраз, якими обмінюються політики, і переносить у повсякденне життя, де ми працюємо, живемо і мріємо. Воно більше про те, як важливо слухати, а не говорити. З ним можна водночас лишатися собою й отримувати більше з кожної розмови. Воно допоможе просунути значно далі, ніж просто потискання руки, і жити життям, сповненим цікавого.

Просіть більшого від переговорів

Нас надто часто вчать, що переговори — це радше говорити, а не питати. Наводити аргументи. Контролювати перебіг бесіди. Що переговори — це коли у вас є всі відповіді і ви хочете отримати своє, а іншій людині не дати отримати своє. І якщо ви вже ставите запитання, то вони мають бути такими, на які ви вже знаєте відповідь.

Така перформативна концепція переговорів не лише відлякує людей — вона неефективна. Ви не станете експертом з переговорів, якщо будете репетирувати аргументи перед дзеркалом. Це не переговори — це публічний виступ. А коли ви сядете навпроти людини і почнете їй ці аргументи розповідати, найімовірніше, ваші шанси бути почутим зменшаться, а довіри до того, що ви говоритимете, буде значно менше.

Я за свою кар'єру попрацювала з тисячами переговорників і експерта в цій справі бачу одразу. Досвідчені переговорники знають, що найпотужніше джерело сили в переговорах — не натиск, а *знання*. Аби вести переговори на експертному рівні, потрібно розуміти себе й людину, з якою розмовляєш, достатньо добре, щоби від цієї розмови був зиск для обох сторін. Але більшість людей не ставить правильних запитань, щоби ці знання отримати. Дослідження засвідчують, що тільки 7 % людей під час переговорів ставлять хороші запитання⁽²⁾ — навіть коли їм допомогла би розповідь про себе чи важлива інформація про співрозмовника. Якщо ви починаєте зі своїх аргументів чи ставите неправильні запитання, то не просто втрачаєте шанс⁽³⁾ знайти розуміння за столом переговорів — ви можете зрештою домовитися про менше, ніж могли би.

Але так необов'язково має бути.

Що таке переговори?

Коли задумала писати цю книжку, я опитала сотні людей різних професій з понад десятка країн: яке визначення вони дають переговорам? Потайки я підозрювала, що в більшості країн конотації будуть негативними. Насправді люди давали визначення на зразок: «Переговори — це обмін думками, де люди висловлюються по черзі, аби дійти згоди». Причому половина вживала слова «компроміс» або «консенсус» — що, по суті, означають *втрати*. Для людей, яких ми опитували, переговори були тим самим, що здатися чи зламатися.

Словом, люди вважають, що переговори — це те, що вони роблять, коли їм потрібно отримати конкретний результат. І що

коли ти це робиш, ти обов'язково щось утратиш.

Хай до чого ми звернемося — словника, книжки, телешоу — скрізь картина однакова. Люди сперечаються про політику чи обговорюють цифри, щоби на чомусь зійтися. Наприклад, серед визначень у словниках є такі:

- Формальна дискусія, під час якої люди чи групи намагаються досягти спільної згоди, особливо в бізнесі чи політиці⁽⁴⁾ (*Макміллан*).
- Формальна дискусія між людьми з різними цілями чи намірами, особливо в бізнесі чи політиці, під час якої вони намагаються досягти спільної згоди⁽⁵⁾ (*Коллінз*).

У результаті нас учать думати про переговори в обмежений спосіб, який виключає більшість людей і проблем. Чи справді переговорами це можна називати тільки тоді, коли йдеться про цифри чи політичні позиції? Чи справді переговори — це просто говорити по черзі перед тим, як дійти спільної згоди чи підписати контракт?

Переговори: нове визначення

Коли я вчу людей вести переговори, то починаю з того, що показую картину — каяк, який пливе через морські гроти. Картину намальовано від першої особи: видно передню частину човна, весло, трішки чистої синьої води і кілька гrotів попереду. Я питаю: «Як це пов'язано з переговорами?». Більшість людей дивляться на картину й відповідають щось таке: «У переговорах потрібно мислити стратегічно. Важливо обрати правильний гrot» або «Переговори — це обирати найкращий з варіантів, які в тебе є»; «Переговори — це боротися за потрібний тобі результат».

Такий підхід до переговорів досить вузький, бо зосереджений лише на результаті. Моя концепція переговорів вибудована на іншому визначенні. Якщо відкрити словник, воно буде десь унизу:

Negotiate (v): to successfully travel along or over (Merriam-Webster)*

Коли ви ведете каяк через готи чи обережно посуваєтеся пішою стежкою — інакше кажучи, коли ви *успішно рухаєтесь* у потрібному напрямку — що ви робите? Ви *спрямовуєте рух*. Я вчу, що переговори — це *будь-яка розмова, у якій ви задаєте напрям стосунків*.

Мені дуже подобається метафора з каяком — з неї можна багато чого зрозуміти про переговори. Як скеровувати каяк? Потрібно безперервно гребти в певному напрямку. Навіть якщо вам просто необхідно дотримуватися обраного курсу, все одно потрібен стабільний ритм, праве-ліве, щоби ви могли рухатися туди, куди вам потрібно. Що станеться з каяком, якщо ми перестанемо його скеровувати? Ми все одно рухатимемося, але, очевидно, не туди, куди хотіли. Нами заволодіють зовнішні сили — наприклад, вітер і вода. Метафора з каяком розповідає ще одну важливу річ про переговори: аби спрямувати рух правильно, потрібні знання. Не можна закрити очі й вуха і сподіватися доплисти, куди потрібно. Слід стежити за хвилями й відчувати напрям вітру. Усе, що ви бачите, чуєте й сприймаєте, допомагає скерувати рух до мети.

Нам усім не завадило би спрямовувати свої каяки регулярніше і на основі кращої інформації — але найчастіше ми так не робимо. Бо нас навчили, що переговори — це тільки про гроші або вони для політиків і бізнесменів. І ми перестаємо керувати. Кидаємо весло й чекаємо, коли нас раз на рік запросять обговорити зарплатню, або поки не відчуємо, що настає криза. А інколи ми таки гребемо, але в усі боки, бо в нас немає правильної інформації, яка допомогла би визначити пункт призначення.

Що значить вести переговори так, наче скеровувати каяк? По-перше, не чекати появи контракту, аби поговорити з босом чи клієнтом. Не зволікати, поки стосунки зайдуть у кризовий стан. Замість цього — постійно пілотувати їх, у кожній розмові, яка між вами відбувається. І по-друге, набиратися правильної інформації, яка допомагає вам рухатися до мети. Ставити чудові запитання. Застосовувати розвинені навички слухання, щоб отримати інформацію, яка допоможе домовитися про щось дуже

хороше. Якщо коротко — ви свідомо підходите до цих розмов. Ви до них підходите, як до *переговорів про стосунки*.

Коли ви постійно керуватимете стосунками, то отримаєте значно кращі результати, коли справді потрібно буде поговорити про гроші, клієнтів чи коли ви забудете записати дітей у літній табір. У результаті у вас не лише буде більше угод, — і угод з більшими перевагами для вас — а й міцніші взаємини, які дадуть вам значно більше, ніж просто гроші.

Інший підхід до переговорів

Якщо для вас це не схоже на типовий підхід до переговорів — то так воно і є. Я теж завжди уявляла їх інакше, і, мабуть, так було через те, що мене так учили. На юридичному факультеті Колумбійського університету я вивчала переговори задом наперед — маю на увазі, що спочатку я вчила медіацію. Яка між ними різниця? Під час переговорів ви обстоюєте те, що потрібно вам. Медіація — процес, за якого стороння третя особа допомагає двом чи більше людям домовитися між собою і досягти взаємовигідного результату. Медіатор не приймає жодної сторони і не згодує тим, хто веде переговори, правильної відповіді. Він допомагає людям порушити правильні питання, аби вони чіткіше бачили повну картину ситуації. У такий спосіб він допомагає їм точніше провести переговори та знайти більше неочевидних цінних моментів, ніж вони змогли би зробити це самі.

У моїй сфері більшість спочатку вивчає переговори, а вже *потім* — медіацію (якщо до неї взагалі доходять). І так вони залишаються без навичок медіації, які можуть допомогти вести переговори ще краще.

За останні п'ятнадцять років я була таким медіатором, третьою особою, яка допомагає домовитися про спільну мету, для тисяч людей. Зі свого нейтрального стільчика я ясно бачила, як люди кидаються в бій з аргументами, відстоюють передусім власний інтерес — і у відповідь отримують такий самий зворотний вогонь. Така картина регулярно розігрувалася на сесіях перед моїми

очима. Я також почала помічати, який підхід до переговорів працює насправді. Моя робота як медіаторки переважно полягала в тому, щоби вислухати обох людей і поставити їм обом хороше питання — і коли сторони переговорів училися робити це самі, вони отримували найкращий результат.

Тож коли я вчу вести переговори, моя мета — викладати тему так, щоб усі, не тільки політики й бізнесмени, зрозуміли: вони теж ведуть переговори в житті. Хай ким ви є, хай чим займаєтеся — запитання в цій книжці допоможуть вам провести переговори про що завгодно. І ви навчитеся робити це у спосіб, який приведе вас куди далі, ніж просто одне рукостискання. Ви відчуєте на собі цю магію — практична користь, прозорість, розуміння, особиста трансформація — яку під моїм керівництвом відчули на собі тисячі людей, котрі освоїли медіацію.

Це і є те «більше», про яке йдеться вище.

Як саме управляти найкраще?

Щоб ефективно тримати курс, потрібно бачити, чути й розуміти, куди ви прямуєте. Один з найдосвідченіших дипломатів ООН, помічник генерального секретаря Нікіл Сет розповів мені, що старі інструменти переговорів і дипломатії — коли потрібно було тримати карти в рукаві, щоби за нагоди спробувати здивувати іншу сторону, — уже не працюють. У наш час, коли така кількість інформації може піти гуляти світом одним натисканням клавіші, здивувати іншу сторону значно складніше. Але для нього ключем до переговорів стала прозорість — тобто отримати правильну інформацію і ділитися нею.

Це підтверджують і свіжі дослідження з переговорів і лідерства⁽⁶⁾. Найкращі переговорники й лідери — ті, хто ставить правильні запитання і таким чином отримує потрібну інформацію, яка може допомогти домовитися про щось на кращих умовах.

Але в наш час інформаційного перевантаження досягти прозорості буває значно складніше, ніж здається на перший погляд. Нам дуже непросто відсторонитися від гудіння інтернету,

думок інших людей, навіть власних очікувань, і побачити, хто ми є насправді і що нам потрібно. А коли ми не можемо розгледіти самих себе, то й інших неминуче не помітимо — клієнтів, колег, партнерів, співрозмовників. Через таку відсутність бачення виникає багато неприємностей — невдалі переговори, розрив чи холодні стосунки, застій в обслуговуванні клієнтів.

Аби просити більшого в переговорах, потрібно ставити правильні запитання — і собі, й іншим. Тож які запитання заважають рухатися вперед, а які, навпаки, допомагають?

Рибалити сітками: сила відкритих запитань

Більшість людей під час переговорів не ставлять достатньо запитань. Це правда. Але навіть коли і ставлять, ці питання часто їх віддаляють від мети, а не наближають до неї.

Мені стало цікаво вивчати запитання ще на початку своєї кар'єри професорки й медіаторки. На другий рік роботи на юридичному факультеті Колумбійського університету мене запросили викладати у Форталезу, прибережне містечко в Бразилії. Одного ранку під час тієї поїздки, перед однією з лекцій з медіаторства, я вийшла з готелю на світанку, щоби пройтися по пляжу Мукуріпе.

Там я побачила традиційні рибальські човни, так звані *янгади*, або рафти. Повні вилову, вони причалювали до берега. Рибалки розкладали на піску сітки. У них була справжня рибна феєрія: бакаля, тунці, креветки, навіть скати-хвостоколи.

Я стояла на тому пляжі й думала про бабусин будиночок, який стояв біля води в містечку Копіаґу, штат Нью-Йорк. Дітьми ми годинами простоювали на пірсі, закинувши вудки у води затоки й сподіваючись зловити хоча б одну рибку.

Раптом мене осяяло, і я поквапилася назад у готель, щоби поправити слайди перед лекцією.

Того ранку, стоячи на пляжі у Форталезі, я зрозуміла: одна з причин, чому люди постійно почуваються загнаними в кут, коли ставлять запитання, полягає в тому, що коли ми це робимо, то ловимо на вудку, а не сітками. Тобто ми ставимо закриті питання,

які дають мало інформації, і часто вона нам нічим не може допомогти.

Закриті запитання звучать так:

«Чи можу я переконати клієнта оновити комплектну установку у своїй компанії?»

«Мені повернутися в офіс і щодня їздити на роботу чи працювати з дому й почуватися не до кінця реалізованим?»

«Хіба ти не розумієш, що цього року нам потрібно економити?»

«А бос підвищить мені зарплату на 10 000 доларів?»

Як зрозуміти, що ви ставите закриті запитання? Наведу приклад. Уявіть, що ви питаєте мене про останнє відрядження за кордон — наприклад, в Індію. Як ви запитаєте?

Коли я роблю таке інтерв'ю у воркшопах з переговорів, люди переважно запитують так: «Тобі сподобалась Індія?», «А в якому ти була місті?», «А їжа була гостра?». Ніби схоже на відкриті запитання, так? Не так. Усі вони — закриті, тобто на них можна відповісти «так»/ «ні» чи однослівно. Щоразу, коли ви ставите закриті питання — ви ловите на вудку.

Хочете знати, як легко перестати ставити багато закритих запитань? Ось як.

Не ставте запитань, у яких є дієслова минулого часу. «В Індії було спекотно?», «Навчання пройшло добре?», «Сильно мучив джетлаг?», «А ти брала гіда по Тадж Махалу?». Найчастіше, якщо в запитанні є таке дієслово — воно закриті.

Ми часто й самі не помічаємо, що робимо це. Коли ви говорите з близьким другом і запитуете щось на зразок «Тобі сподобалась Індія?», він може розповісти більше, ніж того вимагає саме запитання. «Так, Індія супер! От була, наприклад, така цікава річ...». Але як буде, коли ви говоритимете зі знайомим чи людиною, з якою у вас конфлікт? Найімовірніше, у відповідь ви отримаєте просте «так».

Тепер, коли ви знаєте цю інформацію, ви будете шоковані кількістю закритих запитань, які щодня ставите собі й іншим. Коли ви робите це — то ловите на вудку. У найкращому випадку

ви зловите одну рибину, в найгіршому — залишитеся з пустими руками.

Що таке відкрите запитання?

Справжнє відкрите запитання — таке, на яке потрібно відповідати розгорнуто, торкаючись кількох тем. Воно підштовхує людину давати вам актуальну інформацію, розповідати про свої почуття, ділитися деталями про свої заняття. З ним ви краще розумієте, як людина бачить себе. У той перший день у Форталезі я сказала студентам: коли ви ловите сіткою — отримуєте багато інформації, і хорошої, і складної. Можна дістати і тонну живої риби, і певну кількість мертвої, а може, і жмут водоростей, який буде тягнути сітку вниз. Але ви все одно будете на світлові роки попереду від людини, яка ловить на вудку.

Вам може бути цікаво, яку роль розподіл на «відкрите» і «закрите» грає за межами теми переговорів. Експертка з дитячих ігор Ліззі Асса розповіла мені, що навіть дитячі іграшки бувають відкритого й закритого типу. У чому різниця? З іграшками відкритого типу — це, наприклад, набір кубиків чи різних базових формочок — діти (або дорослі) можуть створити що завгодно. Одного дня це може бути стіна, наступного — дерево, ще наступного — людське поселення. Іграшки відкритого типу вчать говорити, працювати із соціальними зв'язками, бути креативними. (Знайомо звучить?). Водночас з набору кубиків «Пожежна частина» можна збудувати тільки пожежну частину, і більше нічого. Іграшки закритого типу краще підходять дітям, які вчаться утримувати увагу й доводити завдання до кінця.

Так само: якщо нам лише потрібно швидко довести до кінця просте завдання — закрите запитання прекрасно впорається. Але якщо потрібно розв'язати складну проблему, краще з нею розібратися, установити з іншими міцніший зв'язок і випустити на волю креативність — потрібне відкрите запитання.

Повертаємося до Індії: найбільш відкрите запитання з усіх, що існують (підказка: у кінці немає знака питання)

Ви, мабуть, думаєте: яке ж найбільш відкрите запитання ви могли би поставити про мою поїздку до Індії? Відповідь не така проста — у цього запитання навіть немає знака питання в кінці. Ось вона: «Розкажи, як ти з'їздила в Індію!».

Цим запитанням ви закидаєте дуже широку сітку. Коли відповідатиму на нього, я, можливо, розповім, що була в Індії вперше. Що я переживала через цю поїздку, бо перед тим мені робили серйозну операцію на нозі, і я ще кульгала. Може, я розповім, що на наш воркшоп з переговорів для Верховного суду Делі прийшло багато людей і всі дуже активно брали участь. Що мене вразила тепла сімейна робоча культура, завдяки якій голова Верховного суду запросила мене на обід зі своєю мамою у неї вдома. Я можу розповісти, як мене вразив Тадж Махал на сході сонця, як пишаюся неймовірною роботою студентів, як почувуюся винною, що молодша дочка скучила за мною, чи як сильно люблю кульчу з цибулею. І, можливо, я розповім, що дуже хотіла би злітати туди ще раз. «Розкажи, як...» — чарівне питання, яке відкриває перед вами цілий світ. Ви ще прочитаєте про нього в цій книжці.

Десять відкритих запитань: структура «Не бійся спитати»

У книжці «Не бійся спитати» є десять запитань, які здатні трансформувати будь-які переговори, бізнес-питання чи конфлікт у стосунках. З нею ви навчитеся ставити їх, і вони змінять те, як ви ведете переговори, укладаєте угоди, розбираєтеся зі стосунками і йдете до мрій.

Це не будуть прості запитання — не ті, закриті, до яких звикли ми, рибалки-аматори, коли виходимо з дому з вудкою і відром. Натомість ми будемо ставити сміливі запитання. Відкриті запитання. Запитання, з якими ви будете віднаходити в надрах такі скарби, яких і не очікували ніколи.

Дзеркало: розібратися із собою

Коли люди вивчають переговори, вони зазвичай одразу зосереджуються на тому, що відбувається, коли сідають напроти іншої людини (або телефонують їй, або пишуть листа). Пропонувати щось першому? Подивитися на стратегію людини і тоді сформулювати свою? Як сформулювати вимоги?

Починати вивчати переговори з моменту, коли ви сідаєте напроти іншої людини, — усе одно, що починати приготування томатного соусу моєї бабусі від моменту, коли ви кладете його в пасту. Та ви ж пропустили більшу частину процесу! Будь-які переговори, будь-яка спрямована розмова мають починатися з вас. Вам потрібно починати скеровувати її від самого початку — поставити собі правильне запитання до того, як сядете напроти іншої людини. Найкращі переговори, стосунки й зустрічі з клієнтами починаються з вас — із процесу самопізнання, коли ви розбираєтеся, хто ви і чого хочете досягти.

Перші п'ять запитань у цій книжці — ті, які потрібно поставити собі. Ці відкриті запитання допоможуть передусім закинути сітку в глибини вашого мозку, подивитися у дзеркало на самих себе. Щоб укладати угоди й розв'язувати конфлікти, критично важливо знати себе — і паралельно розбиратися зі своїм призначенням, шукати щастя в житті. Ці запитання допоможуть вам до нього прийти.

Дуже часто людей у мій кабінет з табличкою «Медіаторка» приводить не те, що їх насправді хвилює глибоко всередині. Вони жодного разу не ставили собі запитання, яке йшло би далі грошей чи останнього скандалу з партнеркою, чи папірця з контрактом. Коли я ставлю правильне запитання, ми розкопуємо справжню причину цих диспутів — і в усьому з'являється значно більше сенсу, включно з тим, чого ми очікуємо від наступних переговорів. Ось це я й називаю «Дзеркалом».

Вікно: розібратися з іншими

Після «дзеркальних» ідуть п'ять запитань, які потрібно ставити іншим людям під час переговорів. Ви використовуватимете їх,

щоби прочинити вікно до людини, яка сидить напроти вас.

«Дзеркальні» запитання ви ставитимете, щоб краще зрозуміти себе, а «віконні» — щоб краще зрозуміти інших. Зараз уміти це важливо як ніколи. Дослідження політичного і соціального клімату⁽⁷⁾ у Сполучених Штатах Америки засвідчують, що зараз ми поляризовані найбільше в історії. Також вони кажуть⁽⁸⁾, що людям, які тільки входять у працездатний вік, не вистачає умінь розв'язання конфліктів. Якщо ми не зможемо зацікавити людей, а не просто оголосити, що нам потрібно, — ми не зуміємо задавати напрямок своїм родинам, компаніям і спільнотам. Нам потрібна сміливість — й інструменти — щоби говорити одне з одним.

Нікіл Сет розповідав, що подібне спостерігав і в ООН: «Говорити з людьми, які мислять подібно до тебе, просто. Ми радше говоримо самі із собою, а не з людиною напроти. А в переговорах реально спрацьовує, тільки коли ви набираєтеся сміливості й починаєте говорити з людиною напроти — коли намагаєтеся зрозуміти точку зору однієї людини чи цілої групи. Але цей крок потрібно зробити».

Коли ви ставитимете ці запитання і слухатимете відповіді, я допоможу вам побачити іншу людину так само чітко, як зараз ви бачите себе. У вас з'явиться картинка партнера, боса, суперника, як вона є — що їх чіпляє, у що вони вірять, що відчують, що їм необхідно. Мало хто вміє так бачити людей. Ця картинка приведе до вас угоди, зміцнить стосунки, трансформує навіть найскладніші конфлікти. Це те, що я називаю «Вікном».

Доведіть до кінця: як завершувати переговори

До кінця цієї книжки запитання, які ви ставите собі й іншим, зміняться. Коли ви ставите кращі запитання — ви отримуєте кращі відповіді. Вони розширять вашу картину світу, допоможуть знайти в ньому місце. Ви по-новому побачите людей навколо. І вони допоможуть підходити до ситуацій позитивніше,

реалістичніше, креативніше. Вони допоможуть перейти до наступного розділу життя й рухатися далі.

Але робота не закінчується на самих запитаннях. Як сказав Карл Саґан у цитаті на початку книжки, ставити сміливі запитання — початок того, аби додати нашому світові значущості, а не кінець. Ми робимо світ значущим — хай що це слово означає для нас — за допомогою глибини наших відповідей.

* Одне зі значень слова *negotiate* в англійській — успішно щось перейти/переплисти/переїхати. Не перекладається українською. На жаль. — *Прим. пер.*

Частина I

ДЗЕРКАЛО

Поставити собі правильні запитання

Ви знаєте це відчуття. Телефонує потенціальний клієнт і каже: «Хочу з вами працювати. Скільки коштують ваші послуги?». Партнер чи співмешканець пише повідомлення: «Чому не сплачені рахунки?». Рекрутер запитує бажаний рівень зарплати. Дитина, яка вчиться в молодших класах, показує записку від учителя: «Знову не виконала домашнє завдання». Агент з нерухомості пише листа і наполягає, що вже час робити пропозицію.

І вам хочеться підняти слухавку, заговорити, підсунути до себе клавіатуру — і відповісти одразу.

Але зачекайте. У частині «Дзеркало» ви дізнаєтеся, що коли поставите собі п'ять правильних запитань (і дасте на них відповіді) — а на це потрібно зовсім трохи часу, не більше ніж півгодини, — результат ви отримаєте значно кращий і на переговорах почуватиметеся впевненіше.

У нашому світі, орієнтованому на зовнішнє, де стільки наших задач є перформативними чи зосередженими на інших, питати щось у самих себе якось неприродно за відчуттями. Багатьох з нас фахова освіта вчила, що бути компетентним у переговорах, бути лідером — це «говорити». Чи навіть більше, ніж просто говорити — щоб переговори були успішними, потрібно мати всі відповіді.

Як питання, що ми ставимо собі, пов'язані з переговорами й ефективним спрямуванням стосунків? Як виявляється, досить міцно. Нещодавнє дослідження організаційної психологині, докторки Таші Ейріх засвідчило чіткий зв'язок між самоаналізом і

ефективним лідерством⁽⁹⁾, включно з професійним умінням вести переговори. Але не весь самоаналіз однаково корисний. Насправді типів самоаналізу є два⁽¹⁰⁾: внутрішній⁽¹¹⁾ і зовнішній⁽¹²⁾. Внутрішній самоаналіз — це те, як глибоко ми можемо зазирнути в середину і побачити реальних себе, свої пріоритети, потреби, емоції, цілі, сильні й слабкі сторони. Зовнішній самоаналіз — те, наскільки ми вміємо оцінити, як бачать нас інші. Вгадайте, який з них більшість із нас ставить у пріоритет? Коли ми зосереджуємося на тому, як нас бачать інші, на шкоду реальному розумінню себе — інакше кажучи, коли в нас розвинене вміння зовнішнього самоаналізу, але слабо розвинене вміння внутрішнього⁽¹³⁾ — зростає імовірність, що ми зробимо вибір, який не відповідатиме нашим цінностям і пріоритетам.

Ба більше, коли докторка Ейріх з командою дослідників почали розбиратись, як можна розуміти себе краще⁽¹⁴⁾. Вгадайте, який вони отримали результат. Що для точної інтроспекції⁽¹⁵⁾ потрібно ставити собі запитання. Але не будь-які. Вони виявили, що більшість із нас якраз ставить собі запитання неправильні⁽¹⁶⁾.

Одне з найбільш неефективних запитань, яке люди ставлять, коли намагаються розібратися в собі, — це «чому?». Наприклад: «Чому ці переговори пройшли так погано?», «Чому я не зміг навести жоден зі своїх аргументів?». «Чому?» — це питання, яке ми зазвичай використовуємо, щоби звинуватити інших чи себе. За даними досліджень, питати в себе «чому?» — означає перемкнути себе в режим самовиправдання. Це запитання веде до спотворених відповідей, які будуть корисні лише вам. Таке трапляється дуже часто, я вже всюди бачила це — і це може призводити до деструктивних наслідків. Після масових розстрілів у Лас-Вегасі у 2017 році, коли чоловік убив більше 50 людей, стріляючи зі штурмової гвинтівки з вікна готелю Mandalay Bay, я купила New York Times і прочитала там, що у світлі цієї трагедії запитання «чому?» було найтяжчим питанням з усіх, що нависли над країною⁽¹⁷⁾.

Але у складні часи запитання, яке потрібно поставити найнагальніше, — не «чому?».

Питання «чому?» звернене назад, воно часто спрямоване на те, щоби детально розібрати проблему для її винуватця. Але з «чому?» є інша проблема — воно збільшує дистанцію. Коли, за нашими відчуттями, ми зрозуміли, чому людина щось зробила, ми можемо скинути на це «чому» всю провину і самоусунутися від неї.

У цій книжці ви не знайдете питання «чому?», і я не використовую його в переговорах. Коли ми питаємо в себе чи інших «чому?», ми отримуємо неточні відповіді, які потрібні тільки одній людині. Замість цього я ставлю запитання, які починаються зі «що». Наприклад, замість питати: «Чому я це зробив?», можна спитати: «Що лягло в основу цього рішення?». Переговорники, які питають у себе «що?», краще себе розуміють⁽¹⁸⁾ — а це допомагає отримувати кращі результати в бізнесі й стосунках.

Цілком логічно, що більшості з нас не вистачає досвіду щось у себе запитувати. У нас так мало практики в розмовах із собою, що ми часто навіть не знаємо, яке потрібно поставити запитання. HR-директорка Джанет розповіла історію, яка добре це ілюструє. Вона працювала з менеджеркою високого рівня на ім'я Дебора, яку геть не влаштовував працівник, якого нещодавно перевели до неї в команду. Дебора дуже емоційно розповіла Джанет, що цей працівник не знає, як вона любить, щоби все було зроблено, а в неї немає часу вчити нову людину. Вона сказала, що їй потрібен інший працівник. Вона наголосила, що їй потрібен дуже хороший спеціаліст.

Джанет спитала у Дебори: «Що визначатиме хорошого спеціаліста?» — і дала Деборі подумати. Після хвилини роздумів Дебора відповіла: «Людина, яка добре пише, поводить себе гідно і впевнено, уважна до деталей, відповідальна і вміє здорово мислити. Цих речей я навчити не зможу...». А потім голос Дебори стих. Вона помовчала ще, і очі її широко розплющилися. Вона подивилася на Джанет. «Гаразд. Тепер я зрозуміла. У нього є все

потрібне. Мені просто варто бути терплячою й пояснити все, що потрібно». Джанет розповіла мені: «Магія питання була в тому, що мені взагалі нічого більше не довелося говорити. Пізніше Дебора зателефонувала і повідомила, що я геній — її новий працівник так швидко вчиться!».

У результаті одного «дзеркального» питання (див. розділ 2) Дебора почула сама себе і зрозуміла потужну річ, яка цілковито змінила її бачення ситуації — і саму ситуацію: у неї вже є прекрасний працівник, у якого потрібно трохи інвестувати. Після цієї зміни Дебора приділила час, аби пояснити людині потрібні речі — і вся команда почала рухатись у позитивному напрямку.

Ваша черга дивитися у Дзеркало

У наступних п'яти розділах ви ставитимете собі п'ять дуже хороших запитань, які допоможуть у будь-яких переговорах. Ця робота починається вже зараз. І я підготувала п'ять простих порад, які вам допоможуть.

ПОРАДА 1: створіть обставини. Часто головне, що я роблю як медіатор, — це створюю для людей обставини, у яких вони можуть позбутися зайвого шуму й зосередитися на своєму запитанні. Я даю їм тиху, нейтральну територію, на якій вони можуть сконцентруватися. Зручно влаштовую їх, приношу напої й наїдки. І даю їм часу, скільки потрібно, щоби вони могли все проговорити. Зробіть те саме для себе! Виділіть час. І нехай це буде так само жорстка домовленість, як тоді, коли ви записуєтеся до лікаря чи домовляєтеся про зустріч із босом.

ПОРАДА 2: занотуйте свої відповіді. Коли ми йдемо на важливу зустріч, де потрібно буде слухати ідеї інших — більшість бере із собою блокнот чи якийсь пристрій, щоб записувати. Робити нотатки — не просто ознака поваги. Доведено, що більшість із нас так краще запам'ятовує⁽¹⁹⁾. То чому ми цього не робимо, коли слухаємо себе? Може, ви уважніші й організованіші за мене, але якщо я чогось не занотую — наступного дня я навряд чи згадаю це. Дослідження також свідчать, що коли ви записуєте

цілі — у вас зростають шанси їх досягти⁽²⁰⁾. А саме це ми тут і збираємося робити. Тож поставтеся до цієї «дзеркальної» сесії як до зустрічі із самим собою. Записуйте відповіді на питання, коли вони виникають у вас у голові.

ПОРАДА 3: запишіть, про що думаєте. Не. Те. Про. Що. Ви. Хотіли. Би. Думати. Коли ви записуватимете відповіді, вам може стати некомфортно від того, як вони лягатимуть на папір. Навіть гірше — ви можете влаштувати собі цензуру і взагалі їх не записати. Усі навколо постійно всіх судять — і ніхто не судить нас так суворо й безжально, як ми самі. Не можу й порахувати, скільки разів мені казали: «Ну, це, мабуть, не спрацює, але...» чи: «Дурня ніби, та...» — а потім ішло щось глибоке й корисне. Нам надзвичайно складно розвести себе із внутрішнім критиком.

Але в цьому розділі я прошу вас вступити в бій із власним осудом. Це важлива частина, і на те є кілька причин. По-перше, коли ми надто суворо судимо себе, ми не можемо адекватно себе оцінити. За час роботи медіатором я зауважила, що одна з найпоширеніших причин суперечностей — те, що люди себе бачать і подають не так, як воно є насправді. Коли ви трішки шаманите свої фото в інтернеті, щоб здаватися худішими чи бадьорішими — це одна річ. Але якщо в реальній розмові ви намагаєтеся здаватися ідеальнішою, «підлаштованою під конфлікт» версією себе — це завжди призводить до проблем. Наприклад, що відбувається, якщо ви *зли* на іншу людину, але не хочете собі в цьому зізнатися? Коли ви сідаєте розмовляти із цією людиною, реальні почуття так чи інакше пробиваються назовні. Звідси — неоднозначні репліки, пасивна агресія або й грубі слова, які потім хочеться забрати назад. Якщо чітко себе розуміти — ви краще усвідомлюватимете, що з вами відбувається, а це своєю чергою допоможе чіткіше й правильніше комунікувати. Інші теж зреагують на цю чесність — більше шансів, що вони покажуть реальних себе й позитивно відгукнуться на ваші ідеї.

ПОРАДА 4: зайдіть трохи далі. У частині «Дзеркало» я дам вам п'ять хороших запитань, які допоможуть якнайкраще пізнати

себе. Але на цьому ми не зупинимось. Я також допоможу вам «розкрити» кожне питання, щоб ви могли краще зрозуміти, що про себе дізналися. Цей процес не має бути складним, аби бути ефективним. Часто трапляється так, що я дізнаюся найкращу інформацію від сторін, які вже відповіли на перше запитання із цього розділу, коли ставлю наступне просте запитання. Після того як вони висловляться, я дякую й питаю: «Чи є щось іще, що ви хотіли би сказати?». Не можу й порахувати, скільки разів лише після цього запитання я чула, що їх найбільше непокоїть, — що вони чекали дозволу сказати. Влаштуйте собі таку саму ситуацію і дайте дозвіл.

ПОРАДА 5: підбийте підсумок відповідей. Прочитайте свої слова, коли дали відповідь на запитання. Потім на мить зупиніться і обміркуйте, що ви щойно зрозуміли. Як ви підсумували б цю відповідь у кількох реченнях, якби те саме вам сказав хтось інший? Розкажіть свою історію вголос, так, як розповідали би близькому другові. (Або якщо вам так краще, справді розкажіть другові). Потім напишіть цей підсумок під відповіддю. Коли писатимете, зверніть увагу, які патерни чи слова повторюються. Вони особливо важливі — запам'ятайте їх.

Починаймо.

1. Яку проблему я хочу вирішити?

Кажуть, Альберт Ейнштейн говорив, що якби в нього була година, щоб розв'язати задачу, він 55 хвилин думав би над самою задачею і тільки п'ять — над її розв'язком⁽²¹⁾.

Хто ще любив подумати над задачами? Стів Джобс. У 2002 році, коли iPod тільки-тільки став популярним, Стів Джобс спостерігав⁽²²⁾, як люди звикають до нього і починають носити із собою всюди, щоб слухати музику. Але що більше він спостерігав за цим феноменом (і відчував його на собі), то менше йому подобалося⁽²³⁾, що він створив пристрій, який просто збільшує вагу, яку люди повинні тягати на собі. У тих самих людей була купа інших пристроїв⁽²⁴⁾: телефон, важкий ноутбук, може, навіть «кишеньковий персональний комп'ютер» (КПК). У той час до смартфонів і КПК ішли в комплекті або клавіатура, якою було складно користуватися, або стилус, який не завжди працював і легко губився.

Джобс побачив те, чого не бачили інші: людям був потрібен зручний девайс для всього⁽²⁵⁾ — дзвінків, обчислень, музики й організації. Без клавіатур, стилусів та інших пристроїв, які губляться. Просто один девайс, і до нього лише один аксесуар⁽²⁶⁾ — людський палець. Він дав інженерам Apple завдання⁽²⁷⁾ створити цей єдиний девайс, який вирішить усі проблеми.

Через кілька років Джобс вийшов із зустрічі з AT&T з підписаною угодою: їхня підконтрольна компанія⁽²⁸⁾ Singular Wireless продаватиме перший iPhone. Який, до речі, усе ще був у стадії розробки. У AT&T будуть ексклюзивні права на розповсюдження⁽²⁹⁾ на новий iPhone, а Apple отримуватиме приблизно 10 доларів з кожного рахунку користувачів

щомісяця⁽³⁰⁾. Apple також лишала собі контроль⁽³¹⁾ над програмним забезпеченням пристрою, цінами, дистрибуцією і брендингом. Такої угоди в індустрії бездротових телефонів ще не укладав ніхто⁽³²⁾. Джобс домовився з AT&T, бо описав проблему, яку, на його думку, могла вирішити тільки Apple, і підкріпив своє бачення проривним рішенням.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ