



Ларс-Юган Оге — один із провідних світових дослідників у галузі перемовин, професор економіки. Працював зі спеціалістами ФБР зі звільнення заручників і тактичними підрозділами шведської поліції. Автор проаналізував методики фахівців з бізнес-перемовин і дипломатії та зробив ці знання доступними для застосування в усіх сферах.

ЯК ПРОВЕСТИ УСПІШНІ ПЕРЕМОВИНИ Й ЗАЛИШИТИСЯ ДРУЗЬМИ?

Ларс-Юган Оге розробив п'ятирівневу модель — унікальний та ефективний спосіб досягнення згоди. На противагу підходу *win — win*, націленому на миттєвий результат, підхід *harpu* — *harpu* надає ефективне рішення для конкретної ситуації і працює на перспективу подальших хороших стосунків зі співрозмовником. За допомогою п'яти перевірених кроків ви дізнаєтеся, як правильний підхід і доцільно дібрані слова допоможуть досягти згоди навіть із найупертішими співрозмовниками. У стосунках «начальник — підлеглий», «продавець — покупець» або у взаєминах у колективі секрет досягнення згоди та успішних перемовин залишається універсальним і незмінним.

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-6860-9



9 786171 268609

НАРРУ - НАРРУ

Ларс-Юган Оге



П'ЯТЬ КРОКІВ
ДО ПОРОЗУМІННЯ
БУДЬ З КИМ



Ларс-Юган Оге

**HAPPY
HAPPY**

Lars-Johan Åge

HAPPY HAPPY

**FIVE STEPS TO REACH
AGREEMENT WITH JUST
ABOUT ANYBODY**

Ларс-Юган Оге

НАРРУ НАРРУ

П'ЯТЬ КРОКІВ
ДО ПОРОЗУМІННЯ
БУДЬ З КИМ

УДК 159.9
О-36

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Åge L.-J. Happy Happy. Five Steps to Reach Agreement with Just
about Anybody / Lars-Johan Åge. — Åge Förvaltning AB,
Grand Nordic Agency AB: Stockholm, 2019. — 172 p.

Переклад з англійської Оксани Дятел

Популярне видання

ОГЕ Ларс-Юган

Happy — happy: п'ять кроків до порозуміння будь з ким

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. В. Альошичева*
Редактор *А. В. Хлівний*
Художній редактор *А. О. Попова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *М. С. Хомич*

Підписано до друку 30.09.2019. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Minion Pro». Ум. друк. арк. 12. Наклад 2500 пр. Зам. №

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61001, м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61052, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-6860-9
ISBN 9789188869401 (англ.)

© Lars-Johan Åge, 2019, by Agree-
ment with Grand Agency
© Мендор Макс, обкладинка, 2019
© Hemiro Ltd, видання українсь-
кою мовою, 2019
© Книжковий Клуб «Клуб Сімей-
ного Дозвілля», переклад і ху-
дожне оформлення, 2019

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 HARRY — HARRY

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 вдовolenеності 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 дійти 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:

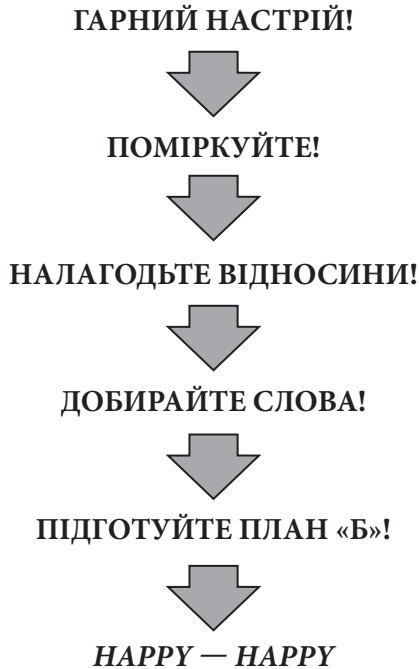
1. Від початку налаштуйте себе позитивно. Набагато простіше порозумітися з іншими, коли ви в гарному настрої. Це стосується всіх, навіть тих, з ким ви прагнете дійти згоди.

2. Поміркуйте. 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 призвичаюватися, 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 на-

слідки 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, спричинюють 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 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 усвідом-*

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 інакше.)

лювали *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 завдань¹. 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 *harpu* — *harpu*, 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.

¹ Дослідники з Корнельського 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.

II

ЩО ОЗНАЧАЄ ПРИНЦИП НАРРҮ – НАРРҮ?

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 HARRY — HARRY

Принцип *harry — harry* передбачає досягнення порозуміння, де особливу увагу зосереджують на задоволенні, відносинах, співпраці й майбутньому.

ПРИНЦИП HARRY — HARRY І ЗАДОВОЛЕННЯ

Варто лише поглянути на термін *harry — harry*, 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'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 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 *harry — harry* 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 *happy — happy* розглядає взаємне вдоволення не лише в контексті домовленості чи ухваленого рішення, а й у процесі їхнього досягнення, який пролягає через п'ять кроків.

ПРИНЦИП НАРРУ – НАРРУ 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 НАРРУ – НАРРУ 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 *harry — harry* 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 HARRY – HARRY 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 *harry — harry* 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 HARRY – HARRY – ТЕ САМЕ, ЩО Й ПРИНЦИП WIN – WIN?

— Ларсе-Югане, — багато хто запитає, — невже принцип *harry — harry* — 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 *HARRY — HARRY*

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 проблемами «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 *happy — happy* 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... *happy — happy*. 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 *happy — happy*. 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 *happy — happy* допоможе обрати ввічливе «спасибі, ні» й піти. Хтозна, можливо, ви будете щасливішим з іншими.

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

Тепер, коли я пояснив, що лежить в основі принципу *happy — happy*, 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 Каннінґем

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 заклякими 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. Потребна 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 мозок¹, оминаючи лобову частку.

¹ Згідно з триєдиною моделлю головного мозку, автором якої є Пол Мак-Лін, людський мозок складається з трьох частин: рептильний мозок (ретиккулярний комплекс), емоційний мозок (лімбічна система) і візуальний мозок (кора головного мозку, неокортекс). (Прим. пер.)

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 втратити 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».

Проблема в тому, що нам не потрібно бачити перед собою тигра, щоб контроль перейшов до рептильного мозку, нам досить почути слова, які нам не до вподоби, чи почати хвилюватися в очікуванні чогось неприємного. Інколи досить, щоб хтось просто кинув виклик нашому его.

Звісно, натиснути кнопку «Вимкнути» розважливого мозку не так і просто, роз'єднання відбувається поступово, залежно від рівня небезпеки перед нами.

Для того щоб зрозуміти, як усе це працює, уявімо казанок, заповнений по вінця водою. Якщо тримати казанок на невеликому вогні, вода годинами повільно кипітиме, поки вся не википить. Але якщо поставити казанок на максимальний вогонь, вода википить швидко. Мигдалеподібне тіло функціонує так само. Якщо «тримати його на невеликому вогні», ми матимемо доступ до верхніх частин мозку, що відповідають за мислення,

здатність робити судження й ухвалювати вдалі рішення, та щойно воно «біжить через край», цю здатність миттєво втрачають, і для того, щоб її повернути може знадобитися не одна година.

Психолог Деніел Гоулман, засновник теорії емоційного інтелекту називає процес виходу з-під контролю мигдалеподібного тіла — «викрадення мигдалеподібного тіла». Гадаю, порівняння з викраденням досить вдале, бо розумний генеральний директор, тобто лобова частка, більше не керує літаком. Кабіну літака захопило примітивне мигдалеподібне тіло.

Розмова з людиною, в якій викрали мигдалеподібне тіло, у найгіршому з випадків схожа на спробу переконати страшного звіра, але рації в цьому ніякої. Проте, якщо вам вдасться втрутитися і вплинути на людину, перш ніж мигдалеподібне тіло досягне точки кипіння, ви зможете повернути розмову в колишнє річище.

У наступних розділах я опишу техніки, як заспокоїти власний рептильний мозок і мозок іншої людини, адже найчастіше саме це передумова, щоб порозумітися. Для того щоб ваші слова мали вплив, найважливіше, щоб вони потрапили саме до поміркованої частини мозку.

Два знаменитих світових викрадення:

- Перед 28,8 млн глядачів, відомий і всіма шанований футбольний гравець Зінедін Зідан ударив головою суперника Марко Матерацці у фіналі чемпіонату світу з футболу 2006 року. Зідана вилучили з поля, Франція програла матч і титул чемпіонів.
- 1997 року, під час бою між Майком Тайсоном й Евандером Голіфілдом, Тайсон не зміг стримати емоцій і відкусив вухо Голіфілдові. У результаті Тайсона позбавили боксерської ліцензії, оштрафувавши на 3 млн доларів.

Ті, хто стежив за розвитком подій, зрозуміли, що в обох випадках порушники робили все можливе, щоб з погляду логіки пояснити, що ж сталося. Але, звісно ж, це було неможливо. Кожен, хто на власні очі бачив, що саме відбулося, запитав: «Про що вони собі думали?» Та правда якраз у тому, що вони не думали взагалі.

ДЗЕРКАЛЬНІ НЕЙРОНИ

Коли в ході дослідження я проводив інтерв'ю з досвідченим перемовником під час операцій зі звільнення заручників і запитав, як він готувався, почув: «Якщо чоловік, який захопив заручників, зробив це тому, що його самого покинула дружина або діти, перш ніж почати розмову, я на кілька хвилин залишаюся наодинці й думаю про свою сім'ю. Я уявляю, як приходжу додому і знаходжу в кухні на столі записку, де читаю, що вони мене покинули, і розмірковую над тим, які б почуття переповнювали мене...»

Перемовник також розповів, як потім це почуття допомагало встановити контакт і налагодити розмову з протилежною стороною. Пізніше я опишу методи, як можна цього досягти в повсякденних ситуаціях, а от у цьому розділі хочу пояснити, чому це почуття таке важливе, коли ми прагнемо порозумітися.

ОСНОВА СПІВПЕРЕЖИВАННЯ І ВМІННЯ БАЧИТИ СИТУАЦІЮ ОЧИМА ІНШОГО

У 1980-х роках група італійських дослідників Пармського університету вивчала специфічні нервові клітини (нейрони) у розважливих частинах мозку макак¹. Науковці помітили, що

¹ Rizatto, Matteo. (2014), *I am Your Mirror: Mirror neurons and Empathy*, Torino: Blossoming Books.

клітини збуджувалися, коли мавпи їли банан. Дивним виявилося те, що той самий тип клітин збуджувався, коли тварина бачила, як інша мавпа їла банан. Отже, коли макака бачила, як інша макака їла банан, реакція її мозку була така ж, як коли вона їла б його сама.

Дослідники називають ці збуджені нейрони дзеркальними, оскільки вони означають, що макака могла віддзеркалювати те, що сталося з іншою макакою. Отже, ці нервові клітини здатні стирати межу між двома тваринами — чи двома людьми — для того, щоб ми могли зрозуміти почуття й переживання іншого¹.

Ці дзеркальні нейрони також активувалися в мозку перемовника під час звільнення заручників, коли він уявив себе на місці захопника. Саме ці нервові клітини за різних обставин дають нам змогу, людям, зрозуміти почуття інших, їхні вчинки й наміри. Якщо коротко, вони — основа співпереживання та вміння бачити ситуацію очима іншої людини.

БАЧИТИ СИТУАЦІЮ ОЧИМА ІНШОЇ ЛЮДИНИ

Якось під час одного з експериментів студентів об'єднали в пари, де один дістав роль продавця, а другий — клієнта автозаправної станції². Вони стикнулися з серйозною проблемою: ціна, яку був готовий сплатити покупець, була набагато нижча за ту, що міг прийняти продавець. Спершу це був глухий кут, але за цими незмінними позиціями крилися певні багатона-

¹ Дослідник дзеркальних нейронів Крістіан Кейзер часто на своїх лекціях показує уривок з фільму про Джеймса Бонда «Доктор Ноу». В одній зі сцен Шон Коннері лежить на ліжку, а по його руці повзе велетенський павук. Більшість глядачів при цьому відчувають значний дискомфорт.

² Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, Vol. 19, pp. 378—384.

дійні обставини: покупцеві потрібно було найняти працівника, який би управляв станцією, а продавець збирався купити яхту, вирушити в тривалу подорож і після повернення йому потрібно було знайти роботу. Учасників експерименту (студентів) розсадили парами в різні кімнати, де вони намагалися дійти згоди.

Декоtrim удалося об'єднати ці бажання так, що продавець погодився на нижчу вартість в обмін на гроші за човен і роботу, яка чекала на нього після повернення додому. Водночас іншим парам не вдалося розв'язати ситуацію за принципом *happy — happy*, і натомість вони застрягли на півдорозі.

Після завершення експерименту з учасниками провели бесіду й проаналізували переговори. Висновок був простий: найуспішнішими були ті пари, які змогли поглянути на ситуацію очима іншого.

Уміння поглянути на ситуацію очима іншої людини принесло успіх не лише під час наукових експериментів. Один з прикладів, що зазвичай наводять дослідники як підтвердження, — переговори 1962 року між американським президентом Джоном Кеннеді й першим секретарем ЦК КПРС Микитою Хрущовим під час Карибської кризи, у ході якої світ спостерігав, як наростав конфлікт між двома країнами. Багато хто боявся, що він обернеться на повномасштабну війну. Проте Кеннеді вдалося дійти згоди з Хрущовим, пообіцявши що США не нападе на Кубу, а Радянський Союз забере з її території всю ядерну зброю.

Геніальність цього рішення в тому, що Хрущову вдалося уникнути будь-яких погроз проти Куби, не втратити репутації і зберегти посаду першого секретаря. Після переговорів Кеннеді зазначив, що ухвалив це рішення завдяки своєму радникові, Томмі Томсону, який провів чимало часу з радянським лідером, а тому знав, що саме було важливе для нього.

ЕМПАТІЯ

Невже вміння поглянути на ситуацію очима іншої людини не те саме, що й емпатія? Можливо, саме це питання крутиться зараз у вашій голові. В обох випадках ідеться про розуміння, але поглянути на ситуацію очима іншої людини стосується, найімовірніше, фактів й обставин, а от емпатія більше пов'язана з розумінням почуттів іншого.

Доведено, що бачити інші погляди важливо, коли йдеться про щось матеріальне, наприклад, гроші, вартість чи ставки, тоді, коли співпереживання має вирішальне значення, де йдеться про почуття.

Що ж такого в цьому, заснованому на емоціях співпереживанні, що робить його таким важливим, коли ми хочемо порозумітися з іншими?

Візьмімо приклад перемовника під час звільнення заручників. Уміння співчувати — саме те, на що він покладається. І хоча перемовник майже стовідсотково впевнений, що не зможе дати захопникові того, чого він хоче, емпатія допомагає заспокоїти протилежну сторону й змусити її почути логічні аргументи, що доможуть мирно врегулювати ситуацію.

Дозвольте навести приклад з власного життя, який дещо нагадує ситуацію із заручниками, і свідчить, як важливо виявляти співчуття й розуміти почуття іншої людини, якщо ми хочемо, щоб вони прийняли наші пропозиції.

ПРИКЛАД З ОСОБИСТОГО ЖИТТЯ

Ми саме відсвяткували день літнього сонцестояння (у Швеції це велике свято) в заміському будинку й збиралися повертатися додому. Одна пара хотіла поїхати з нами, тому ми сіли в автівку, щоб відвезти друзів додому. Я їхав на пасажирському

сидінні й вдивлявся в зоряну літню ніч, аж раптом побачив людину на узбіччі.

— Стій! Тут хтось лежить! — крикнув я.

Ми повернулися, і як виявилось, біля дороги з досить інтенсивним рухом лежала жінка. Ми обережно під'їхали до узбіччя й побігли до неї, гадаючи, що їй зле, але невдовзі зрозуміли, що вона була просто нещасна. Дуже нещасна.

— Дайте мені спокій, — мовила жінка, прикривши обличчя руками. — Не чіпайте мене, дозвольте мені просто полежати на дорозі.

Думки в моїй голові бігали туди-сюди, але потім вони заспокоїлися, і я зрозумів, що мені потрібно було робити, чи найменше чого робити не варто.

Ми допомогли жінці підвестися й накинули на її плечі ковдру. Спершу вона намагалася нас відштовхнути, адже була замучена й гнівалася через те, що ми її спинили.

— Я не хочу більше жити, — бурмотіла вона.

Щоб жінка не втекла на проїжджу частину, ми утворили навколо неї коло. Я намагався з нею поговорити.

— Ви не знаєте, що я відчуваю, навіщо вам мені перешкоджати? Облиште мене, — мовила вона у відчаї, — інакше я піду до залізничної колії, і там ви мене вже точно не зупините.

Посеред цього хаосу я зрозумів, що повинен спробувати заспокоїти її і зробити так, щоб вона почула мої аргументи. Наслухавшись про те, як вона хоче, щоб ми дали їй спокій, я зібрався з силами й вирішив спробувати стратегію, яку застосує ФБР у подібних ситуаціях.

— Я розумію, що ви опинилися в ситуації, яка здається цілковито безнадійною, — почав обережно я.

— Так, у цьому можете не сумніватися, — не вагаючись відповіла жінка.

— І я також розумію, що ви не бачите виходу з ситуації, — додав я. Жінка поглянула на мене втомленими очима.

— Принаймні хоч хтось мене розуміє, — саркастично відповіла вона.

— Єдиний вихід, який ви бачите, — вів далі я, — це вибігти на дорогу, щоб раз і назавжди з усім цим покінчити.

— Так! — рішуче відповіла вона.

— Я вас розумію і розумію, що ми нічого з цим не можемо вдіяти, але принаймні спробуйте пояснити нам, що змусило вас опинитися тут?

Жінка шморгнула носом і почала розповідати, як втратила зв'язок з дочками й онуками. Її хворий чоловік сидів удома, не в змозі вийти на вулицю. Вони посварилися ввечері, і то було останньою краплею. Вона вибігла з дому посеред ночі.

Я був радий, що змусив її заговорити, і після ще кількох запитань мені здалося, що саме час зробити те, що я спланував. Тоді мовив:

— Знаєте, я чудово розумію, що вам було непереливки, але надія є завжди, навіть якщо вам здається, що це не так. Я маю пропозицію, що з цим робити. Можна її озвучити?

Вона обтерла обличчя рукавом светра й кивнула.

— Гадаю, нам варто зателефонувати в поліцію, щоб вони вас відвезли в лікарню, де ви могли б поговорити з фахівцем, який зможе вам допомогти. А я почекаю тут, поки вони прийдуть. Що скажете?

Тепер, коли жінка трохи заспокоїлася, вона підвела очі й ледь чутно відповіла:

— Гарзд.

На тому все й скінчилося. Ми дочекалися поліції, яка відвезла жінку до найближчого психіатричного відділення, де вона могла дістати допомогу. Звісно, усі розуміли, що нам не вдалося розв'язати її проблеми у свято літнього сонцестояння,

XV

НАОСТАНОК

Як я й наголошував на початку книжки: найпевніше, ви й так знаєте, як порозумітися з іншими, проте з глибшими знаннями й розумінням того, які інструменти дієві — і чому — ви зможете дійти згоди з іншими частіше й поліпшити якість життя.

Щоб цього досягти, у вас є п'ять простих кроків і низка порад, ефективність яких перевірено науковими дослідженнями. Я й сам за стільки років уже встиг переконатися, що кроки справді принесли користь людям, які ними скористалися.

А тепер не забудьте практично випробувати вивчене. Щоб стати успішним тенісистом, замало прочитати автобіографію Бйорна Борґа. Варто вийти на корт і почати тренуватися. Вправляючись, ви невдовзі навчитеся ухвалювати вдаліші рішення, почнете менше сперечатися і зможете зміцнити відносини з людьми, які для вас чимало важать.

Нарру — *harry* — це універсальний принцип, згідно з яким співпраця важливіша за боротьбу й суперництво. Але я сподіваюся, ви зможете уважно поглянути й зрозуміти, що ідея книжки зосереджена не лише на тому, як поліпшити ваше життя.

Задумайтеся над усіма конфліктами й «гарячими точками», які тепер є у світі. Скільки з них виникли через те, що одна людина скористалася іншою й утекла з набитими кишнями, заздалегідь знаючи, хто програє?

Нині всі говорять про стале суспільство. Я вважаю тенденцію до сталого розвитку ознакою того, що більшість людей починає розуміти: сторона, яка прогнала, завжди повернеться

і так чи інакше шукатиме помсти. І це також стосується наших спроб вкрасти в планети її ресурси, вважаючи, ніби нам нічого за це не буде.

У повсякденній ситуації — можливо, під час розмови з вашою половинкою, колегою чи підлітком — коли вам вдасться ошчасливити обидві сторони, сподіваюся, ви зможете собі сказати: «Я молодець, світові лідери можуть у мене повчитися».

Особисто я переконаний, ви цілковито маєте рацію. Діяти відповідно до принципів сталого розвитку в повсякденному житті — найкраща і найважливіша річ, яку ми можемо зробити, щоб поліпшувати світ. Таке ставлення до життя й інших свідчить, що загалом ніхто не програв: ні люди, ні країни, ні планета. Знаю, говорити простіше, ніж діяти відповідно до цих шляхетних слів, проте кожна спроба цінна. Навіть якщо вона не завжди увінчалася успіхом.

Я також хотів би сказати вам ВЕЛЬМИ ДЯКУЮ за надану нагоду поділитися матеріалами, над якими працюю чимало років. Мені було справді приємно працювати над книжкою, а тому намагався зробити все можливе, щоб ви відчували те саме, і ми змогли втілити в життя назву і зміст книжки. З радістю запрошую на її сайт: larsjohanage.com.

Тут ви також можете поставити мені запитання (й одержати відповіді), а також довідатися про останні наукові дослідження.

ЗМІСТ

I. ВСТУП	5
II. ЩО ОЗНАЧАЄ ПРИНЦИП НАРРЧ — НАРРЧ?	14
III. ТРИШКИ ПРО МОЗОК	22
IV. КРОК 1: ГАРНИЙ НАСТРІЙ!	35
V. КРОК 2: ПОМІРКУЙТЕ!	58
VI. КРОК 3: НАЛАГОДЬТЕ ВІДНОСИНИ	79
VII. КРОК 4: ДОБИРАЙТЕ СЛОВА!	99
VIII. КРОК 5: ПІДГОТУЙТЕ ПЛАН «Б»!	121
IX. ПЕРШ НІЖ РОЗПОЧАТИ	133
X. ПРИНЦИП НАРРЧ — НАРРЧ НА РОБОТІ	137
XI. ПРИНЦИП НАРРЧ — НАРРЧ ВДОМА	146
XII. ПРИНЦИП НАРРЧ — НАРРЧ У ВІЛЬНИЙ ВІД РОБОТИ ЧАС	157
XIII. СКЛАДНІ ОСОБИСТОСТІ	167
XIV. ЗАПИТАННЯ ДО ПРИНЦИПУ НАРРЧ — НАРРЧ	180
XV. НАОСТАНОК	189

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»
пропонує розміщення реклами
на нашій книжковій продукції :
логотипи, закладки, флаєри, листівки,
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 70 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

**З пропозиціями звертайтеся за адресою:
trade@ksd.ua**