

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'язком²¹.

Хто ще любив подумати над задачами? Стів Джобс. У 2002 році, коли iPod тільки-тільки став популярним, Стів Джобс спостерігав²², 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 подобалося²³, що він створив пристрій, який просто збільшує вагу, яку люди повинні тягати на собі. У тих самих людей була купа інших пристроїв²⁴: 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 всього²⁵ — дзвінків, обчислень, музики й організації. Без клавіатур, стилусів та інших пристроїв, які губляться. Просто один девайс, і до нього лише один аксесуар²⁶ — людський палець. Він дав інженерам Apple завдання²⁷ створити цей єдиний девайс, який вирішить усі проблеми.

Через кілька років Джобс вийшов із зустрічі з АТ&Т з підписаною угодою: їхня підконтрольна компанія²⁸ Singular Wireless продаватиме перший iPhone. Який, до речі, усе ще був у стадії розробки. У АТ&Т будуть ексклюзивні права на розповсюдження²⁹ на новий iPhone, а Apple отримуватиме приблизно 10 доларів з кожного рахунку користувачів щомісяця³⁰. Apple також лишала собі контроль³¹ над програмним забезпеченням пристрою, цінами, дистрибуцією і брендингом. Такої угоди в індустрії бездротових

телефонів ще не укладав ніхто³². Джобс домовився з AT&T, бо описав проблему, яку, на його думку, могла вирішити тільки Apple, і підкріпив своє бачення проривним рішенням.

Ці переговори були лише частинкою великої кількості угод, які уклав Джобс, аби випустити iPhone. Консультант, який тоді працював зі Стівом, Радж Аггарвал, розповів журналу Forbes³³, що ці переговори з AT&T пройшли успішно зокрема тому, що Джобс активно керував стосунками з усіма важливими сторонами процесу. «Джобс зустрічався із СЕО всіх напрямків. Мене вражало, наскільки в нього прикладний підхід до роботи і як сильно він бажає лишити свій слід на всьому, що робить компанія». Він відпрацьовував кожну деталь продукту разом з інженерами, тестував і тестував, аж поки не отримав результат, який уявляв. Він керував стосунками з консультантами, як-от із Аггарвалом, з колегами в Apple, з аналітиками ринку — і, що найважливіше, з користувачами.

Apple iPhone, який вийшов у 2007 році, швидко зайняв дуже помітну нішу на ринку мобільних пристроїв³⁴. Що привело Джобса й Apple до такого трансформативного успіху? Кевін Ештон, британський технологічний підприємець, який профілював Стіва, пізніше сформулював це так: «У випадку із Джобсом і iPhone³⁵ важливою відправною точкою стало не рішення, а проблема: проблема того, що розумнішими телефонами з клавіатурою було складніше користуватися. Решта вже додалася сама».

Критично важливий перший крок у будь-яких переговорах

Перше запитання, яке потрібно поставити собі в будь-яких переговорах: «Яку проблему я хочу вирішити?».

Пам'ятайте: вести переговори — це тримати курс. Кожне рішення, кожен поворот у переговорах мають співвідноситися з проблемою чи метою, яку ви визначили. Інакше кажучи, якщо ви вже збираєтеся сідати в каяк і починати гребти, хіба не варто спочатку вирішити, куди плисти? Люди, які цей крок пропускають (а так робить багато хто), ризикують цілий день проплавати у буремних водах і врешті-решт допливти не до того острова.

Більшість людей думає, що найцікавіше в переговорах — це придумати рішення. Але ні. Ось це — коли ви визначаєте

проблему — і є самий сік. Коли ви навчитеся визначати проблему, ви зрозумієте, скільки цей процес може давати задоволення, скільки в ньому творчості й навіть радості. Мене, як коуча переговорів, момент, коли я допомагаю знайти це *що*, цю проблему, яку потрібно вирішити, п'янить так само, як інших — коли вони стрибають з парашутом чи їдять неймовірно свіжу пасту в Італії. (Не треба критики; усім нам подобаються різні речі). І це тому, що я знаю, які неймовірні речі ви можете знайти або чого досягти по той бік цього питання.

Якщо ви знайдете проблему — це допоможе знайти й рішення. І це працює в будь-яких переговорах — чи то ви розв'яжете великий дипломатичний конфлікт, чи то переконуете свого трирічку, що морозиво — не вечеря.

Витрачати час, аби зекономити час

Щоб точно сформулювати проблему — потрібен час. Але зазвичай цей витрачений на початку час вам повертається. Керівник однієї компанії, який проходив мій курс із переговорів і відповів на це запитання, сказав: «Думаю, за п'ятнадцять витрачених хвилин я зекономив собі три дні зайвої роботи». Коли ви знаєте, у якому напрямку гребти, ви можете зекономити багато часу, який витратили б на зв'язання з картою і зміну маршруту.

Як визначати проблему у великих переговорах

Визначити проблему критично важливо у великих, довгих або складних переговорах. Скажу інакше: якби людина прийшла до мене в офіс і я одразу спитала би про рішення її проблеми, це було би так, ніби я прошу описати мені щось невидиме. Уявіть, що ви в поході в горах. Що гора вища, то гірше знизу видно верхівку. Потрібно починати від самого низу і підніматися крок за кроком. Із кожною кам'янистою ділянкою, яку ви проходите, кожним струмочком, який переходите вбід, ви набуваєте досвіду і стаєте впевненішими. Це допомагає рухатися далі. І в якийсь момент ви починаєте бачити верхівку. Тепер ви можете уявити, яка вона і як до неї дійти.

Ми ведемо переговори так само, як ходимо в горах. Коли ви питаєте себе, яку хочете вирішити проблему, ви починаєте там, де й потрібно починати — з проблеми, яку потрібно вирішити, — і збираєте інформацію, яка допомагає візуалізувати мету, тобто рішення, і досягти її.

Наведу приклад. У Сполучених Штатах Америки є одна велика проблема — хронічна відсутність деяких дітей у школі. Хронічна відсутність, за визначенням, — це пропуск 10 чи більше відсотків шкільних днів³⁶ з будь-якої причини. Через неї³⁷ третьокласники можуть не опанувати читання, шестикласники — валять окремі предмети, а дев'ятикласники — не потрапляють у старшу школу. За даними неприбуткової організації Attendance Works³⁸, яка допомагає школам і представникам громадськості співпрацювати над зниженням кількості випадків хронічної відсутності, щороку понад вісім мільйонів школярів у США пропускають стільки днів навчання, що потрапляють в одну з трьох вищеназваних груп.

Зазвичай люди, які працюють із хронічною відсутністю, зосереджують роботу на так званих прогулах, тобто відсутності в школі без поважної причини — враховувалися лише ті дні, коли школяра не було на заняттях і він не приніс записки від батьків, яка це пояснювала б. З таким однобічним баченням проблеми поведінка школяра чи батьків автоматично вважалася неприйнятною, і рішення зазвичай було миттєве: штрафи для школярів і батьків, які мали би змінити їхню поведінку. Але штрафи не працювали.

Коли Гейді Чанг, виконавча директорка Attendance Works, сіла працювати над визначенням проблеми, вона не зосередилася суто на відсутності без поважної причини. Замість цього вона сформулювала проблему як таку: діти пропускають суттєву кількість шкільних днів з будь-якої причини. І справді, вона виявила, що в молодших класах у багатьох дітей накопичувалися «виправдані» пропуски. Отже, фокус на прогулах проблеми не вирішив би.

Керуючись цим визначенням, Гейді запропонувала школам розібратися з реальними проблемами, які заважали дітям відвідувати школу, — поговорити з дітьми й батьками. Ця тактика дала неочікуване рішення. Коли директори в низці шкіл почали спілкуватися зі школярами та їхніми батьками, вони дізналися дещо неочікуване. Інколи діти пропускали школу не тому, що

не хотіли вчитися, і не тому, що для їхніх батьків освіта не була на першому місці, а тому, що в них не було чистого одягу. Діти, які не могли випрати одяг, не хотіли показуватися на очі однокурсникам і лишалися вдома. Озброєні цими новими знаннями, школи долучили місцеві фонди й бізнеси та запустили в себе послугу прання. Одна зі шкіл відзвітувала, що частка студентів, які ходять на 90 % занять, стрибнула від 46 до 84 % після того, як програму прання об'єднали³⁹ із супроводом менторів-підкляувальників. Ширше визначення проблеми допомогло Гейді, Attendance Works, освітнім закладам і громадськості в усій країні знайти інноваційне ефективне рішення, яке стало корисним і родинам, і громадам.

Із цього прикладу видно: коли маєте справу з великими чи складними переговорами — критично важливо правильно визначити проблему. Це працює і в особистих ситуаціях. Наприклад, Антонія, фінансово успішна професіоналка в галузі страхування, останні п'ять років постійно конфліктує зі старшою сестрою Кармен. Кармен постійно просить Антонію допомогти їй грішми, а потім витрачає їх не на комуналку чи їжу, а на дорогі покупки, щоб похизуватися перед друзями. Гірше того — Кармен зневажливо говорить про кар'єрні успіхи Антонії в розмовах із родиною. Антонія злиться дедалі більше, але щоразу, коли спілкується з Кармен, — не може пояснити нічого, окрім того, що вона зла. Ці розмови не зрушують ситуації з мертвої точки, й Антонії від них не легше. Причина? Антонії потрібно визначити проблему, яку необхідно вирішити. Потрібно, щоб Кармен показувала вдячність за допомогу? Визначити кордони щодо грошей? Знайти спосіб тактовно взяти перерву від цих стосунків? Коли вона зрозуміє, яку проблему слід вирішити, — вона знайде і потрібний підхід до розмови.

Чи бувало таке, що ви сідаєте з кимось поговорити і не можете організувати в голові інформацію чи визначити найважливіше питання? А може, ви вже десять років будуете кар'єру і багато чого робите, але не розумієте, чи є якийсь прогрес? Можливо, ви, як і Антонія, пропустили важливий крок, на якому потрібно було сформулювати проблему.